



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

**ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA
listopad 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.....	5
MANAŽERSKÉ SHRUTÍ.....	6
1. ÚVOD.....	12
2. EFEKTIVITA IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURY OP VAVPI.....	15
2.1 Vnitřní Fungování řídicího orgánu při implementaci OP VaVpI.....	15
2.1.1 Organizační struktura Řídicího orgánu.....	15
2.1.2 Personální kapacita ŘO	18
2.1.3 Využívání technické pomoci	20
2.2 Zabezpečení administrativních úkonů projektového cyklu.....	22
2.2.1 Výzvy v OP VaVpI a proces výběru projektů.....	22
2.2.2 Proces realizace projektů.....	24
2.3 Zadávání veřejných zakázek.....	30
2.4 Doporučení	33
3. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MĚŘENÍ A VYKAZOVÁNÍ VĚCNÉHO POKROKU (NASTAVENÍ INDIKÁTOROVÉ SOUSTAVY) A ZHODNOCENÍ VĚCNÉHO A FINANČNÍHO POKROKU	38
3.1 Provázanost indikátorové soustavy na cíle a aktivity OP VaVpI a její vypovídací schopnost.....	38
3.1.1 Intervenční logika OP VaVpI.....	38
3.1.2 Proporcionalita indikátorové soustavy	39
3.1.3 Vazba monitorovacích indikátorů na cíle a aktivity OP VaVpI.....	39
3.1.4 Milníky projektů.....	43
3.2 Návaznost mezi jednotlivými úrovněmi indikátorové soustavy	44
3.3 Identifikační charakteristiky monitorovacích indikátorů	45
3.3.1 Přiřazení identifikačních charakteristik.....	45
3.3.2 Vhodnost vymezení indikátorů z pohledu příjemců.....	46
3.4 Zhodnocení dosaženého věcného a finančního pokroku.....	47
3.4.1 Zhodnocení věcného pokroku	47
3.4.2 Plnění cílových hodnot indikátorů OP VaVpI.....	48
3.4.3 Plnění cílových hodnot indikátorů Prioritní osy 1	48
3.4.4 Plnění cílových hodnot indikátorů Prioritní osy 2.....	49
3.4.5 Plnění cílových hodnot indikátorů Prioritní osy 3.....	49
3.4.6 Plnění cílových hodnot indikátorů Prioritní osy 4.....	49
3.4.7 Plnění cílových hodnot indikátorů Prioritní osy 5.....	50
3.4.8 Zhodnocení finančního pokroku.....	50
3.5 Doporučení	52
4. VZTAHY MEZI JEDNOTLIVÝMI PROJEKTY OP VAVPI.....	53
4.1 Oblasti konkurence mezi projekty.....	53
4.2 Formy a oblasti spolupráce mezi projekty.....	54
4.3 Přínosy a bariéry spolupráce mezi projekty	54
4.4 Doporučení	55

5. ANALÝZA LEGISLATIVNÍCH A ADMINISTRATIVNÍCH VLIVŮ NA ŘÍZENÍ CENTER OP VAVPI A FAKTORŮ A SMLUVNÍHO VÝZKUMU	56
5.1 Faktory úspěšnosti příjemců v smluvním výzkumu	56
5.2 Legislativní a systémové vlivy působící na oblast řízení center podpořených z OP VaVpI a mezinárodních grantů	57
5.3 Problematika veřejné podpory ve vztahu ke smluvnímu výzkumu.....	58
5.4 Doporučení	59
6 DOPAD REALIZOVANÉ REFORMY SYSTÉMU VÝZKUMU, VÝVOJE A INOVACÍ V ČR NA IMPLEMENTACI OP VAVPI, PŘÍPADNĚ DALŠÍCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH PROJEKTY OP VAVPI	60
6.1 Vývoj systému financování vědy a výzkumu v ČR od doby přípravy OP VaVpI v důsledku Reformy systému financování výzkumu a vývoje v ČR.....	60
6.2 Dopady reformy na implementaci OP VaVpI a projekty OP VaVpI.....	61
6.3 Doporučení	63
7. DOSTUPNOST KVALITNÍCH LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ŘÍZENÍ A ADMINISTRACI PROJEKTŮ OP VAVPI	64
7.1 Postavení příslušných profesí na trhu práce a jejich dosažitelnost.....	64
7.2 Nabídka možností vzdělávání.....	70
7.3 Doporučení	71
8. SEZNAM PŘÍLOH, TABULEK A GRAFŮ	73

SEZNAM ZKRATEK

AV ČR	Akademie věd České republiky
Benefit7	webová žádost pro vyplňování a podávání elektronické žádosti o podporu
ČR	Česká republika
ČSU	Český statistický úřad
D1-3	dotazníková šetření č. 1-3
DPH	daň z přidané hodnoty
EK	Evropská komise
ES	Evropské společenství
ESOP	elektronický systém OP VaVpI
EU	Evropská unie
FAQ	Často kladené otázky (frequently asked questions)
FM	finanční manažer
FS	fokusní skupina
GAČR	Grantová agentura České republiky
KZAM	kategorie zaměstnanosti
MF	Ministerstvo financí
MI	monitorovací indikátor
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
MŠMT	Ministerstvo školství, tělovýchovy a mládeže
MZ	monitorovací zpráva
NČI	Národní číselník indikátorů
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
RCN	Research Council of Norway
RRI	Regional Research Institutes
RVVI	Rada pro výzkum, vývoj a inovace
ŘO	řídící orgán
SF	Strukturální fond
TAČR	Technologická agentura České republiky
VaV	výzkum a vývoj
ZD	Zadávací dokumentace
ŽoP	žádost o platbu

MANAŽERSKÉ SHRNTUÍ

Zadavatelem projektu „Hodnocení systémových, administrativních a vnějších vlivů na implementaci OP VaVpI“ bylo 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 bylo sdružení firem RegioPartner, s.r.o. a AQE advisors, a.s.

Cílem evaluačního projektu bylo vyhodnocení systémových, administrativních a vnějších vlivů na implementaci OP VaVpI s akcentem na **vyhodnocení problematických činitelů, vazeb a vnějších vlivů** implementace prioritních os OP VaVpI. Navazujícím cílem bylo sestavení **doporučení pro vylepšení** systému implementace a pro **eliminaci problematických vnějších vlivů**.

Pro identifikaci problematických činitelů, vazeb a vnějších vlivů evaluátor použil kvantitativní a kvalitativní metody za využití principu triangulace. Základem pro realizaci projektu se stala analýza dat a dokumentů. Data sekundárního charakteru byla poskytnuta převážně ze strany zadavatele (relevantní dokumentace OP VaVpI a projektů OP VaVpI, data z IS MONIT 7+), primární data byla získána rozsáhlým terénním šetřením, které zahrnovalo:

- dotazníkové šetření s pracovníky řídicího orgánu
- evaluační rozhovory s pracovníky řídicího orgánu
- dotazníkové šetření s příjemci pomoci
- evaluační rozhovory s příjemci pomoci
- fokusní skupiny s příjemci pomoci
- panel expertů.

SHRNTUÍ ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ

Díky značné šíři zadání projektu zpracoval evaluátor závěrečnou zprávu obsahující velké množství zjištění a z nich plynoucích závěrů a doporučení. Pro lepší přehlednost byla doporučení klasifikována dle priority a časového horizontu a zpracována ve formě Akčního plánu. Níže jsou uvedeny závěry a doporučení strategického charakteru.

ZKUŠENOST A ODBORNOST PERSONÁLNÍ KAPACITY ŘO

Personální kapacita OP VaVpI a odbornost zaměstnanců ŘO byla identifikována jako jeden ze stěžejních negativních faktorů implementace jak ze strany příjemců, tak samotných pracovníků ŘO, přičemž významnými faktory jsou vysoká náročnost administrace OP VaVpI, přetíženost PM a FM a také dosti vysoká míra fluktuace zaměstnanců.

Jak vyplynulo z provedených analýz, jednou z rovin nedostatečného personálního zabezpečení je nedostatečná zkušenost některých pracovníků, zejména v oblastech veřejných zakázek, finančního řízení projektů, veřejné podpory, problematiky fungování vědy a výzkumu a jeho financování, výzkumných organizací apod.

➤ **Doporučení: Doplnění odbornosti zaměstnanců ŘO OP VaVpI**

Komplexní opatření na zvýšení a doplnění odbornosti těch zaměstnanců ŘO OP VaVpI, kteří jsou v přímém kontaktu s příjemci (projektoví a finanční manažeři):

1. Analýza vzdělávacích potřeb včetně vytvoření individuálních vzdělávacích plánů
2. Realizace interního a externího vzdělávání (primárně prezenční vzdělávání na bázi „Learning-by-Doing“)
3. Aplikace mentoringu - posílení důsledné a komplexní aplikace principu mentoringu – vedení nových nebo méně zkušených PM a FM ze strany zkušenějších PM a FM včetně předávání zkušeností, konzultací a sdílení zkušeností
4. Využití shadowingu zejména pro nové zaměstnance nebo zaměstnance s menšími zkušenostmi - „stínování“ práce pracovníků na stejné nebo obdobné pozici
5. Vytvoření interní znalostní databáze na ŘO OP VaVpI pro potřeby PM a FM za účelem zajištění konzistence poskytovaných informací s návazností na již existující a databáze FAQ, přehledy nejčastějších chyb atd.

Návrh realizace: Části 1) a 2) převážně externě ve spolupráci s relevantními pracovníky ŘO, částí 3) až 5) interně s možným využitím dílčího poradenství v oblasti mentoringu a shadowingu

RIZIKO NEPŘESNÉHO VYMEZENÍ KOMPETENCÍ A NEDOSTATEČNÉ KOMUNIKACE

Současné vnitřní uspořádání řídicího orgánu představuje posun k jednoznačnějšímu přiřazení odpovědností za jednotlivé procesy, a to jak na úrovni ředitelů odborů, tak na úrovni vedoucích oddělení. Evaluátor přesto identifikoval některé problémy související s nedostatečným vymezením kompetencí jednotlivých odborů.

Pracovníci Odboru implementace OP VaVpI jsou v intenzivním kontaktu s příjemci a musí tedy předávat významné impulsy pro změny ve strategickém řízení programu pracovníkům, kteří odpovídají za strategické řízení programu a kteří by tedy měli přijaté impulsy zpracovávat. Jak vyplynulo z terénního šetření, odpovídající spolupráci se nedaří vždy v dostatečné míře zajistit.

➤ **Doporučení: Vymezení kompetencí a informačních kanálů**

Upřesnění jasného vymezení kompetencí Odboru řízení OP VaVpI a Odboru implementace OP VaVpI, včetně vymezení nadřízenosti / podřízenosti v rámci jednotlivých procesů a striktní dodržování těchto kompetencí.

Následně pak evaluátor doporučuje nastavení jasných a jednoduchých informačních kanálů nezátížených formalitami jak ve vertikální rovině (přenos informací od managementu k pracovníkům a naopak), tak v horizontální rovině (mezi jednotlivými pracovníky a mezi jednotlivými útvary).

Návrh realizace: Interně s využitím externího poradce pro zajištění zpětné vazby a nestranného pohledu

PŘETÍŽENOST PRACOVNÍKŮ OP VAVPI

Dalším negativním faktorem v oblasti personálních kapacit je přetíženost pracovníků (zejména projektových a finančních manažerů) ve vztahu k vysoké administrativní náročnosti a složitosti projektů. Důsledkem nedostatečné personální kapacity je např. kontrola pouze formálních náležitostí bez možnosti hlubšího vniknutí do odborného řešení problémů, dlouhé lhůty při řešení konkrétních problémů u projektů a nepřímo i vysoké riziko poskytnutí sporných nebo chybných postupů realizátorům projektů.

➤ **Doporučení: Analýza vytíženosti pracovníků a případné posílení personálních kapacit**

Provedení analýzy vytíženosti jednotlivých pracovníků s ohledem na další nárůst agendy spojené s pokročilou realizací již běžících projektů a potenciálními novými projekty.

Pokud analýza vytíženosti pracovníků potvrdí přetíženost pracovníků (zejména PM/FM), pak evaluátor doporučuje okamžitě reagovat buď navýšením personálních kapacit nebo využitím služeb externího subjektu.

Návrh realizace: Externě, rozhodnutí o navýšení kapacit / využití externího subjektu bude na ŘO, resp. na rozhodnutí vedení MŠMT

VYUŽÍVÁNÍ TECHNICKÉ POMOCI

Využívání technické pomoci představuje významný problém z hlediska efektivity implementační struktury OP VaVpI. Klíčovým problémem je nedostatečná flexibilita při řešení požadavků ŘO a omezená funkčnost nastavených procesů.

Významným faktorem, který limituje využívání prostředků technické pomoci, jsou administrativní omezení plynoucí z nutnosti dodržování některých interních pravidel MŠMT, která přispívají k významné rigiditě celého systému a také nutnost koordinace s TP OP VK. Nedostatečně je také řešeno plánování technické pomoci a odborné zajištění vyhlásování veřejných zakázek a s tím spojená časová prodleva při řešení požadavků a realizaci projektů.

➤ **Doporučení: Analýza fungování technické pomoci**

Provedení detailní analýzy fungování technické pomoci pro OP VaVpI. Výstupem analýzy by měl být návrh optimálního začlenění technické pomoci v rámci útvarů zabezpečujících implementaci OP VaVpI, včetně optimalizace procesů a lhůt spojených s realizací projektů technické pomoci.

Návrh realizace: Externě.

PROCESY PROJEKTOVÉHO CYKLU

Nastavení procesů v rámci projektového cyklu se jeví problematicky zejména v oblasti dodržování lhůt pro proplácení záloh včetně hodnocení systému na sledování dodržování těchto lhůt a v oblasti možných redundancí a duplicit v rámci dokumentace předkládané jak v rámci žádostí, tak i dokumentů v průběhu realizace.

V procesu výběru projektů nebyly identifikovány žádné významnější problémy. Přesto však dodržování procesních pravidel ne vždy funguje v praxi dokonale, a to zejména z důvodu přetížení pracovníků.

➤ **Doporučení: Procesní audit a následná procesní optimalizace**

Provedení komplexní procesní analýzy (procesního auditu) včetně nastavení lhůt pro všechny stěžejní procesy na straně ŘO a současně provedení kontroly dodržování již nastavených lhůt a identifikace procesů, kde jsou lhůty nejčastěji a nejvíce překračovány.

V návaznosti na procesní analýzu (audit) provést procesní optimalizaci, v rámci které by kromě lhůt na úrovni ŘO byly zohledněny i interní lhůty na úrovni příjemců (např. na zajištění podpisu statutárních orgánů).

Návrh realizace: Externě

FAKTORY ÚSPĚCHU REALIZACE PROJEKTŮ Z POHLEDU PŘÍJEMCŮ NA STRANĚ ŘO

Příjemci vnímají velmi významně faktory úspěšnosti, které spočívají na straně ŘO, resp. na spolupráci s ŘO. Jako stěžejní faktory, které jsou zároveň vnímány jako bariéry úspěšné implementace projektů OP VaVpI, příjemci identifikovali:

- Personální kapacity OP VaVpI a odbornost zaměstnanců ŘO
- Podmínky a lhůty administrace projektů
- Změny pravidel v implementaci OP VaVpI
- Podpora ŘO OP VaVpI (dokumentace, semináře, atd.)

V provedených šetření vyplývala poměrně silná nespokojenost příjemců s těmito faktory, která je však v řadě případů způsobena především nedostatečnou komunikací smyslu určitých pravidel jak mezi ŘO a příjemci, tak ale i interně u příjemců.

➤ **Doporučení: Systém zpětné vazby od příjemců a zefektivnění a zintenzivnění komunikace s příjemci**

Vytvoření a implementace systému sledování zpětné vazby od příjemců, jejího vyhodnocování a reakce na zpětnou vazbu od příjemců. Systém zpětné vazby by měl zahrnovat:

- Identifikaci komunikačních kanálů mezi zástupci ŘO OP VaVpI a jeho „klienty“ – žadateli a příjemci
- Formy zjišťování spokojenosti se službami ŘO ze strany klientů (terénní šetření, informace od PM / FM, atd.)
- Systém sběru návrhů na zlepšení a stížností včetně online systému

Systém zpětné vazby by měl zahrnovat i nastavení pravidelné a systematické komunikace ŘO se zástupci projektů (např. formou každoměsíčních schůzek pro řešení problémových oblastí, informace o připravovaných pravidlech a diskuse o změnách pravidel)

Návrh realizace: Externě

UDRŽITELNOST PROJEKTŮ

Udržitelnost podpořených center po ukončení financování z OP VaVpI ve fázi provozu se v rámci evaluační ho projektu ukázala jako průřezový problém vnímaný jak ze strany příjemců, tak i expertů v oblasti vědy a výzkumu. Udržitelnost projektů může být ohrožena v několika úrovních:

- Udržitelnost výsledků a výstupů projektů (dosažení indikátorů objemu smluvního výzkumu, nově vytvořených pracovních míst a dalších měřitelných výsledků a výstupů projektů OP VaVpI)
- Finanční udržitelnost projektů, a to jednak ve vazbě na celkové financování organizací příjemce, tak i ve vazbě na smluvní výzkum a zajištění dalších zdrojů mimo státní rozpočet (zejména mezinárodní granty)
- Personální udržitelnost – fluktuace členů výzkumného týmu, nedostatečné kapacity nebo odbornost pro funkce v realizačním týmu, ale i neudržitelnost mzdové úrovně po ukončení podpory z OP VaVpI

➤ **Doporučení: Analýza udržitelnosti projektů včetně přípravy krizového scénáře**

Provedení komplexní analýzy udržitelnosti projektů OP VaVpI po ukončení podpory z OP VaVpI včetně ověření celkové absorpční kapacity projektů (např. v případě součtu monitorovacích indikátorů týkajících se studentů a výzkumných pracovníků – zda vůbec takové počty studentů a výzkumníků jsou dosažitelné, zejména s ohledem na nově vytvořená místa).

V návaznosti na analýzu bude zpracován krizový scénář zohledňující zpoždění významné části projektů z pohledu jejich počtu a zejména objemu a také jejich částečné nebo neúplné aplikace v provozu včetně vlivu na plnění cíle programu.

Návrh realizace: Externě

1. ÚVOD

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.

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.

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**.

V souladu s výše uvedeným cílem daným v zadávací dokumentaci se evaluátor zaměřil především na **identifikaci existujících a potenciálních bariér omezujících efektivní implementaci** OP VaVpI, a to jak na straně příjemců pomoci, tak na straně řídicího orgánu, včetně návrhu doporučení.

Pro identifikaci problematických činitelů, vazeb a vnějších vlivů evaluátor použil kvantitativní a kvalitativní metody za využití principu triangulace¹. Základem pro realizaci projektu se stala analýza dat a dokumentů. Data sekundárního charakteru byla poskytnuta převážně ze strany zadavatele (relevantní dokumentace, data z IS MONIT 7+), primární data byla získána rozsáhlým terénním šetřením, které zahrnovalo:

- dotazníkové šetření s pracovníky řídicího orgánu
- evaluační rozhovory s pracovníky řídicího orgánu
- dotazníkové šetření s příjemci pomoci
- evaluační rozhovory s příjemci pomoci
- fokusní skupiny s příjemci pomoci
- panel expertů.

Detailní popis použitých evaluačních metod a průběh řešení projektu je uveden v Příloze č. 8.

¹ Triangulace je zde chápána jako metoda paralelního užívání různých druhů dat či různých metod při studiu jednoho a téhož problému.

Využití jednotlivých metod při řešení dílčích částí projektu ukazuje následující tabulka:

Tabulka 1 – Využití metod při řešení dílčích částí projektů

	<i>Efektivita implementační struktury OP VaVpI</i>	<i>Analýza věcného a finančního pokroku</i>	<i>Vztahy mezi jednotlivými projekty</i>	<i>Analýza poptávky po smluvním výzkumu a legislativních a administrativních vlivů</i>	<i>Dopad Reformy systému VaVaI na OP VaVpI</i>	<i>Dostupnost kvalitních lidských zdrojů</i>
Analýza dokumentace	•	•	•	•	•	•
Analýza dat z IS MONIT7+		•				
Dotazníkové šetření s příjemci	•	•	•	•	•	•
Dotazníkové šetření s pracovníky ŘO	•	•				
Evaluační rozhovory s příjemci	•	•	•	•	•	•
Evaluační rozhovory s pracovníky ŘO	•	•				
Fokusní skupina	•		•	•	•	•
Panel expertů				•	•	

V souladu se zadáním se evaluace zaměřila na tyto základní okruhy:

- Posouzení implementační struktury OP VaVpI, a to jak z pohledu funkčnosti řídicího orgánu, tak z pohledu realizace projektů příjemci podpory (kapitola 2)
- Posouzení věcného a finančního pokroku OP VaVpI (kapitola 3)
- Vztahy mezi jednotlivými projekty OP VaVpI (kapitola 4)
- Analýza poptávky uživatelů po smluvním výzkumu (kapitola 5)
- Dopad realizované Reformy systému výzkumu, vývoje a inovací v ČR na implementaci OP VaVpI, případně dalších faktorů ovlivňujících projekty OP VaVpI (kapitola 6)
- Dostupnost kvalitních lidských zdrojů při řízení projektů OP VaVpI (kapitola 7)

Za rozhodné datum, ke kterému jsou vztažena zjištění a doporučení, lze považovat 27. 9. 2011, neboť k tomuto termínu byla generována data z IS MONIT7+.

2. EFEKTIVITA IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURY OP VAVPI

Efektivitu implementační struktury lze hodnotit z různých hledisek. Za klíčové charakteristiky efektivní implementační struktury evaluátor považuje zejména:

- Jednoduchost implementační struktury a to zvláště v případě operačních programů, které jsou velmi složité z hlediska věcného zaměření intervencí. Do této skupiny operačních programů řadí evaluátor rovněž OP VaVpI.
- Správné vnitřní nastavení koordinace a komunikace, neboť i ve velmi jednoduché implementační struktuře tvořené jedním odborem s několika odděleními může docházet k značným problémům s koordinací a ke komunikačním šumům.

V souladu se zadáním bylo efektivní fungování implementační struktury hodnoceno ze dvou pohledů. V prvním kroku bylo hodnoceno vnitřní fungování řídicího orgánu na základě analýzy dokumentů a informací získaných terénním šetřením (dotazníkové šetření a evaluační rozhovory) mezi pracovníky řídicího orgánu OP VaVpI (blíže Příloha 2 a Příloha 8). Toto bylo v dalším kroku doplněno o pohled příjemců podpory na nastavení a fungování implementace OP VaVpI (blíže Příloha 1 a Příloha 8).

S ohledem na požadavek zadání, kterým bylo vyhodnotit problematické činitele, vazby a vnější vlivy implementace OP VaVpI a sestavit doporučení pro vylepšení systému implementace a pro eliminaci problematických vnějších vlivů, se evaluátor primárně zaměřil a identifikaci faktorů a bariér, které nějakým způsobem omezují efektivní implementaci OP VaVpI.

Dále uvedená zjištění představují syntézu poznatků kvantitativního a zejména kvalitativního výzkumu provedeného na širokém spektru stakeholderů OP VaVpI.

2.1 VNITŘNÍ FUNGOVÁNÍ ŘÍDICÍHO ORGÁNU PŘI IMPLEMENTACI OP VAVPI

Při analýze fungování řídicího orgánu při implementaci OP VaVpI se evaluátor zaměřil především na vnitřní uspořádání útvarů zabezpečujících implementaci programu (kap. 2.1.1), personální kapacitu (kap. 2.1.2) a využívání technické pomoci (kap. 2.1.2)

2.1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŘÍDICÍHO ORGÁNU

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

VaVpI². 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.

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.

V dosavadním průběhu implementace OP VaVpI došlo k několika významným změnám organizační struktury ŘO OP VaVpI.

Jako nejdůležitější změnu v implementační struktuře je potřeba vidět vznik dvou samostatných odborů k 1. 1. 2011- Odboru řízení OP VaVpI a Odboru implementace OP VaVpI. Zatímco úkoly prvního z nich leží především v oblasti strategického řízení, úkolem druhého je implementace operačního programu a je tedy zaměřen primárně na vztahy s příjemci pomoci. Toto uspořádání je z pohledu zajištění potřeb příjemců přehlednější.

Rozdělení kompetencí OP VaVpI mezi dva samostatné útvary považuje evaluátor za vhodné, neboť takovéto uspořádání implementační struktury má množství nezanedbatelných výhod (např. oddělení realizační fáze od strategického řízení a monitoringu, efektivnější řízení lidských zdrojů v menším útvaru apod.).

Nicméně i přes výše uvedené výhody evaluátor identifikoval rizika, která vznikla a existují v důsledku vzniku dvou samostatných odborů:

➤ *Riziko nepřesného vymezení kompetencí*

Ačkoliv současné vnitřní uspořádání umožňuje jednoznačnější přiřazení odpovědností za jednotlivé procesy a to jak na úrovni ředitelů odborů, tak na úrovni vedoucích oddělení, identifikoval evaluátor problémy související s nedostatečným vymezením kompetencí jednotlivých odborů.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření s pracovníky ŘO, cca 50 % respondentů považuje funkčnost současné implementační struktury za spíše horší až jednoznačně horší než před reorganizací. Nejasné vymezení kompetencí a nedostatečná komunikace byly ze strany respondentů nejčastěji zmiňovanými problémovými aspekty. Toto se projevuje např. nevhodným přidělováním úkolů a nejasným vymezením vzájemné funkční podřízenosti/nadřízenosti odborů.

Evaluátor shledává riziko v nedostatečné koordinaci mezi pracovníky obou zmiňovaných odborů. Pracovníci Odboru implementace OP VaVpI jsou v intenzivním kontaktu s příjemci a musí tedy předávat významné impulsy pro změny ve strategickém řízení programu pracovníkům, kteří odpovídají za strategické řízení programu a kteří by tedy měli přijaté impulsy zpracovávat. Jak vyplynulo z terénního šetření, odpovídající spolupráci se nedaří vždy v dostatečné míře zajistit.

² Pokud evaluátor v dalším textu zmiňuje řídicí orgán OP VaVpI (příp. ŘO), má na mysli útvary, které fakticky realizují OP VaVpI, tj. Odbor řízení OP VaVpI a Odbor implementace OP VaVpI.

Výše uvedené aspekty vnáší do procesu realizace nejistotu a způsobují negativní pnutí mezi pracovníky při vykonávání pracovních činností a úkolů.

➤ *Riziko nedostatečné komunikace*

Vznikem dvou samostatných odborů vzniklo prodloužení komunikačních kanálů. Důsledkem toho je nedostatečná komunikace mezi pracovníky jednotlivých odborů a oddělení, vznik komunikačních šumů a nedostatečné předávání informací. Jak vyplynulo z terénních šetření, koordinace a komunikace je omezená jak v rovině vertikální (od managementu k řadovým pracovníkům) tak v horizontální rovině spolupráce jednotlivých pracovníků.

Organizačním změnám byl vystaven i útvar zabezpečující technickou pomoc pro OP VaVpI. K 1. 6. 2010 došlo k přesunu Oddělení technické pomoci OP VaVpI z Odboru technické pomoci přímo pod Odbor řízení OP VaVpI. K 1. 12. 2010 došlo v rámci zavádění nové organizační struktury ke zpětnému přesunu agendy technické pomoci pod Odbor technické pomoci.

Postavení tohoto odboru, resp. 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, 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. Zpětný přesun agendy technické pomoci pod Odbor technické pomoci 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.

Z terénního šetření jak s pracovníky Odboru implementace OP VaVpI, tak s pracovníky Odboru řízení OP VaVpI 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. 89 % respondentů dotazníkového šetření s pracovníky ŘO uvedlo, že stávající implementační struktura neumožňuje dostatečnou rychlost a efektivitu využívání technické pomoci.

Významným problémem je taktéž nedostatečná komunikace mezi zainteresovanými odbory. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření s pracovníky ŘO, spolupráci a koordinaci mezi Odborem řízení OP VaVpI, resp. Odborem implementace OP VaVpI a Odborem technické pomoci hodnotí pracovníci implementační struktury velmi negativně (známky 4³ a 5 v hodnocení významně převažovaly).

Jak vyplynulo zejména z evaluačních rozhovorů, pracovníci Odboru technické pomoci jsou si vědomi problematických aspektů využívání technické pomoci. Opatřením, které by

³ Hodnocení škálou známek jako ve škole, kdy 1 – velmi dobrá, 5 – naprosto nevyhovující

mělo přispět ke zvýšení efektivity využívání technické pomoci bylo zřízení oddělení koordinace, jehož úkolem je koordinovat aktivity technické pomoci OP VaVpI a OP VK.

Další organizační změnou byl zánik Oddělení velkých projektů k 1. 7. 2011 a vznik samostatného oddělení kontroly projektů technické pomoci.

Frekvence změn je pracovníky ŘO vnímána jako 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.

Evaluátor nepovažuje přílišnou frekvenci změn za vhodnou, neboť neustálé změny v organizační struktuře mohou mít pro úspěšnou realizaci OP VaVpI významné důsledky. Toto plně koresponduje i s analýzou rizik provedenou řídicím orgánem, neboť Souhrnná zpráva o řízení rizik 1. 2. 2011 – 31. 8. 2011 identifikuje jako jedno z kritických rizik časté změny organizační struktury (riziko č. 8).

2.1.2 PERSONÁLNÍ KAPACITA ŘO

Systém implementace OP VaVpI lze charakterizovat jako systém s **vysokou administrativní náročností** jak na straně ŘO, tak na straně příjemců. Problém velké administrativní náročnosti je intenzivně vnímán jak ze strany příjemců (což je dle zkušeností evaluátora zcela běžný jev), tak ze strany samotných pracovníků ŘO. Zabezpečení administrativně náročných procesů s sebou nese potřebu odpovídajícího personálního zajištění jak na straně příjemců, tak na straně řídicího orgánu.

K 30. 9. 2011 disponovaly útvary ŘO zabezpečující administrativu OP VaVpI počtem 94,9 pracovních úvazků:

<i>Útvar</i>	<i>Počet pracovních úvazků</i>
Odbor řízení OP VaVpI	25,75
Odbor implementace OP VaVpI	48,65
Odbor technické pomoci (pouze ve vztahu k OP VaVpI)	15
Sekce řízení OP EU	5,5
Celkem	94,9

Zdroj: ŘO OP VaVpI

V průběhu roku 2010 došlo v útvarech zajišťujících implementaci OP VaVpI k významné obměně pracovníků. Jak vyplývá z tabulky uvedené níže, v roce 2010 došlo k odchodu téměř poloviny pracovníků:

<i>Rok</i>	<i>Počet rozvázaných pracovních poměrů</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>	<i>Průměrný počet zaměstnanců</i>	<i>Fluktuace</i>
2008		37,00	18,50	0,00
2009	2,00	74,75	37,38	2,68
2010	38,00	80,75	40,38	47,06
2011	30,00	108,5		27,65

Zdroj: ŘO OP VaVpI

Jak vyplynulo z analýzy dostupných dat a informací, ŘO se potýká se zvýšenou fluktuací pracovníků a s nedostatkem zkušených pracovníků. Tento trend byl potvrzen nejen během terénního šetření s pracovníky řídicího orgánu (bližší Příloha 2), ale jak vyplynulo z komunikace s příjemci pomoci, je tento trend velice negativně vnímán i z jejich strany.

Příjemci označili v rámci dotazníkového šetření personální kapacitu OP VaVpI a odbornost zaměstnanců ŘO za jeden z negativních faktorů na straně implementační struktury OP VaVpI. Jako stěžejní bariéra byla identifikována nedostatečná personální kapacita 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 v důsledku posunu většiny projektů do fáze realizace. Významným faktorem je z pohledu příjemců nezkušenost projektových a finančních manažerů (dále PM a FM) s prací s IS Benefit7+. Tyto závěry potvrzují i výsledky evaluačních rozhovorů s PM a FM v rámci jednotlivých prioritních os a jsou dány z velké části skutečností, že významná část PM a FM působí na ŘO OP VaVpI dobu kratší než jeden rok.

Evaluátor shledává klíčovou bariéru v nedostatku kvalifikovaných a zkušených pracovníků na straně ŘO a jejich vysokou fluktuaci, resp. odliv nabytého know-how.

Jak vyplynulo z provedených analýz, nedostatečné personální zabezpečení lze vidět ve třech rovinách:

- 1) **Přetíženost pracovníků** (zejména PM/FM) ve vztahu k vysoké administrativní náročnosti a složitosti projektů, což má za následek prodlužování lhůt (např. při kontrole Monitorovacích zpráv, Žádostí o platbu, při reakci na řešení konkrétních problémů projektů apod.)
- 2) **Nedostatečná zkušenost** pracovníků, zejména v oblastech veřejných zakázek, finančního řízení projektů, veřejné podpory, problematiky fungování vědy a výzkumu a jeho financování, výzkumných organizací apod.
- 3) **Nedostatečná spolupráce** poskytovaná ostatními odbornými útvary MŠMT

Důsledkem nedostatečné personální kapacity je např.:

- Kontrola pouze formálních náležitostí bez možnosti hlubšího vniknutí do odborného řešení problémů, které mohou mít pro úspěšnou realizaci projektu významné důsledky.

- Dlouhé lhůty při řešení konkrétních problémů u projektů.
- Vysoké riziko poskytnutí sporných nebo chybných postupů realizátorům projektů vyplývající z nezkušenosti PM/FM.

Evaluátor identifikoval úkony, které neúměrně zvyšují administrativní náročnost celého procesu (blíže v kap. 2.2), což má za následek zvýšené nároky na personální kapacitu ŘO. Jedná se např. o nutnost dokládat duplicitně dokumentaci příjemci, ale také duplicitu při realizaci některých procesních úkonů na straně ŘO. Celá čtvrtina respondentů dotazníkového šetření mezi pracovníky ŘO se domnívá, že činnosti v rámci jejich úkolů jsou duplicitní. Ačkoliv duplicita některých úkonů je vhodná (např. kontrola čtyř očí), bylo by účelné podrobit ŘO procesnímu auditu, který by odhalil zdvojení procesních úkonů a navrhnul optimalizaci procesů uvnitř ŘO.

2.1.3 VYUŽÍVÁNÍ TECHNICKÉ POMOCI

Jak již bylo zmíněno výše, významný problém z hlediska efektivity implementační struktury OP VaVpI představuje využívání technické pomoci. Jednou z nejdůležitějších příčin tohoto problému je, podle názoru evaluátora, nestandardní začlenění technické pomoci do organizačního modelu OP VaVpI, kdy zaměstnanec MŠMT odpovědný za využívání technické pomoci OP VaVpI není funkčně podřízený zaměstnanci MŠMT odpovědnému za řízení OP VaVpI, ale je s ním na stejné úrovni, neboť v obou případech se jedná o ředitele odboru.

Vedle nevhodného začlenění technické pomoci do organizační struktury je však možné najít i další faktory, které způsobují zmíněné problémy s efektivitou.

Jak vyplynulo z provedených analýz, klíčovým problémem je **nedostatečná flexibilita** při řešení požadavků ŘO a omezená funkčnost nastavených procesů.

Významným faktorem, který limituje využívání prostředků technické pomoci, jsou administrativní omezení plynoucí z nutnosti dodržování některých interních pravidel MŠMT, která přispívají k významné rigiditě celého systému. 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. Důsledkem tohoto je nedostatečné zabezpečení materiálního vybavení ŘO (počítače, kancelářské potřeby, vizitky atd.).

Významným limitujícím faktorem je rovněž pravidlo zákazu dělení veřejných zakázek na úrovni ministerstva. Evaluátor v žádném případě nezpochybuje 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 přichozí zaměstnance, kdy z technické pomoci nelze zakoupit počítače, neboť probíhá veřejná zakázka na nákup výpočetní techniky v rámci celého ministerstva).

Z provedeného terénního výzkumu rovněž evaluátorovi vyplynulo, že je nedostatečně řešeno plánování technické pomoci. V tomto ohledu jsou nejdůležitějším nástrojem roční plány technické pomoci, které však v současné době plní spíše formální roli. Při procesu plánování využívání prostředků technické pomoci, který začíná už mnoho měsíců před koncem roku, by měly být vydefinovány základní parametry připravovaných projektů. Je totiž zřejmé, že ve velkém časovém předstihu nemohou být stanoveny podrobnosti ani přesné finanční alokace, přesto je podrobné plánování technické pomoci nesmírně důležité, neboť umožní Odboru technické pomoci naplánovat si rozložení práce v průběhu roku a dopředu tak řešit problémy vyplývající ze „zahlcení“ jednotlivých pracovníků.

V souvislosti s ročními plány technické pomoci je rovněž nutné zmínit jejich návaznost na Rámcový plán technické pomoci a zejména jejich pravidelné vyhodnocování. V současném modelu probíhá vyhodnocení plnění ročních plánů technické pomoci pouze ex-post, což je podle názoru evaluátora nevhodný přístup, neboť není možné operativně reagovat na případně odchytky a problémy. Proto evaluátor doporučuje zavést průběžné (mid-term) vyhodnocování plnění ročních plánů technické pomoci a to vždy k 30. 9. příslušného roku s tím, že gestorem tohoto vyhodnocení by bylo Oddělení technické pomoci OP VaVpI.

Evaluátor rovněž upozorňuje na skutečnost, že do procesu přípravy a zejména realizace projektů technické pomoci by příslušní uživatelé (tedy pracovníci Odboru řízení OP VaVpI či Odboru implementace OP VaVpI) měli vstupovat v roli osob, které definují požadavky a klíčové parametry projektů, neměli by se však podílet na administrativních úkolech spojených s projekty, neboť tuto činnost ani nemají v Organizačním řádu přidělenou a především je často velmi zdržuje od ostatních činností.

Jak vyplynulo z provedených analýz, velmi významným problémem v čerpání technické pomoci jsou značné **prodlevy**, ke kterým dochází jak při přípravě, tak při realizaci projektů. Evaluátor také shledává nedostatečné odborné zajištění při vyhlášení veřejných zakázek a s tím spojená časová prodleva při řešení požadavků.

V této souvislosti pokládá evaluátor za nutné zmínit skutečnost, že v Operačním manuálu je v kolonce lhůta realizace zmíněno „dle potřeby s ohledem na termín požadovaného plnění.“ Evaluátor doporučuje, aby se termíny požadovaného plnění stanovily už na počátku formulace projektového záměru (když to bude možné, tak už při tvorbě ročního plánu technické pomoci) s tím, že jejich dodržování bude pro Oddělení technické pomoci OP VaVpI závazné.

Z konkrétních praktických problémů, které by měly být řešeny z technické pomoci, je potřeba zmínit zejména:

- Nedostatečné prostory, což se projevuje zejména při příchodu nových pracovníků. Evaluátor hodnotí pozitivně snahu o řešení tohoto problému, resp. získání nových prostor pro pracovníky ve stávající budově, nicméně tyto prostory představují pouze dočasné řešení (přesun ŘO OP VK do jiné budovy). Podle stávajících předpokladů se podaří problém s nedostatečnými prostory vyřešit na počátku roku 2012.
- Nedostatečné vybavení pracovníků ŘO OP VaVpI a to nejen z hlediska výpočetní techniky, ale rovněž i z hlediska běžných kancelářských potřeb. Jakkoliv se posledně zmiňovaný problém může zdát bagatelní, je potřeba si uvědomit, že k jeho řešení musí pracovníci ŘO vynaložit mnoho času, který pak chybí při řešení jiných úkolů.

- průtahy při veřejných zakázkách na dodavatele externích služeb, apod.

Přestože pro některé nezasvěcené pozorovatele, může využívání prostředků technické pomoci představovat v kontextu implementačního systému OP VaVpI záležitost nepříliš významného charakteru, 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.

Jak vyplynulo z provedených šetření a analýz, je omezená klíčová funkce technické pomoci, a to vytváření podmínek a servisu pro zabezpečení činností ŘO OP VaVpI a hladkého průběhu realizace operačního programu. Vyčlenění technické pomoci vně ŘO VaVpI považuje evaluátor za nevhodné řešení, neboť negativa tohoto kroku významně převýšila pozitiva.

2.2 ZABEZPEČENÍ ADMINISTRATIVNÍCH ÚKONŮ PROJEKTOVÉHO CYKLU

V další části evaluátor analyzoval procesy související s projektovým cyklem, a to z pohledu dvou základních fází projektového cyklu:

- výběr projektů
- proces realizace projektů

2.2.1 VÝZVY V OP VAVPÍ A PROCES VÝBĚRU PROJEKTŮ

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 vyhlásování výzev.

Základním dokumentem pro vyhlásování výzev je Roční plán výzev, který je průběžně vyhodnocován. Jak však vyplynulo z evaluačních rozhovorů, roční plán výzev je pouze podpurným 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 odborníků v daném oboru. K vyhlásování 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.

Proces výběru projektů je v rámci OP VaVpI do značné míry unikátní a evaluátor ho považuje za velmi cennou zkušenost, na kterou bude vhodné v budoucnosti navázat.

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, a to zejména z důvodu přetížení pracovníků. Jako příklad je možné uvést dodržování pravidla čtyř očí.

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 vhodnější pořadí těchto dvou kontrol (tzn., zda má kontrola formálních náležitostí předcházet kontrole přijatelnosti či naopak).

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.

Víceúrovňové hodnocení podle stávajícího systému je samozřejmě z časového hlediska náročné a u mnoha projektů je prodleva od ukončení jejich tvorby do zahájení skutečné realizace delší než jeden rok.

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.

Specifikem procesu výběru projektů v OP VaVpI je tzv. proces negociace, při kterém dochází k úpravám některých parametrů projektů. Evaluátor sledává 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.

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.

OP VaVpI je jediným OP v ČR, který při hodnocení projektů spolupracuje se zahraničními hodnotiteli. 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.

Podle názoru evaluátora pracovníci ŘO disponují dostatečnými zkušenostmi potřebnými pro nalezení vhodných zahraničních hodnotitelů. Nicméně evaluátor sledává

jako potenciální riziko ve fluktuaci zaměstnanců a s tím spojenou ztrátu těchto nabytých zkušeností.

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 2007-2013⁴“, jehož zadavatelem byl Národní orgán pro koordinaci.

Evaluátor se důkladně seznámil s výsledky zmíněného evaluačního projektu, které se týkaly OP VaVpI a až na parciální výjimky se s nimi ztotožňuje.

Z uvedeného evaluačního projektu upozorňuje evaluátor zejména na obecný závěr, který se týká příliš široce vymezených kritérií jednotlivých operačních programů. Z tohoto pohledu byl OP VaVpI hodnocen poměrně rizikově, což evaluátor po analýze výběrových kritérií může potvrdit a doporučuje 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.

Požadavek na větší konkretizaci je poté ještě výraznější u jednotlivých hodnotících kritérií. Evaluátor však oceňuje, že jsou hodnotící kritéria diferencována podle jednotlivých oblastí podpory, respektive podle jednotlivých výzev a mohou tedy postihnout požadované klíčové vlastnosti projektů, což v rámci českých operačních programů není samozřejmostí (některé operační programy mají dokonce téměř všechna kritéria společná pro celý operační program).

2.2.2 PROCES REALIZACE PROJEKTŮ

Při analýze procesů souvisejících s vlastní realizací projektů evaluátor, v souladu se zadáním, identifikoval a zhodnotil klíčové faktory jak negativní, tak pozitivní povahy, které ovlivňují implementaci OP VaVpI na straně příjemců.

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, kooperace a konkurence mezi potenciálními příjemci dotace, atd.).

Faktory s významným vlivem na úspěšnost (faktory úspěchu), resp. neúspěšnost (bariéry a omezení) implementace projektu, je nutno sledovat na třech hlavních úrovních:

1) Interní faktory na straně příjemců

⁴ <http://www.strukturalni-fondy.cz/Narodni-organ-pro-koordinaci/Dokumenty/Dokumenty-k-evaluaci/FileList/Evaluace-a-optimalizace-nastaveni-systemu-hodnocen/Zaverecna-zprava-z-projektu>

- 2) Systémové a legislativní vlivy
- 3) Faktory na straně implementační struktury OP VaVpI

Z hlediska významnosti z pohledu příjemců jednoznačně převažují faktory na straně implementační struktury OP VaVpI, přičemž tato významnost je v podstatě stejná u příjemců průřezově prioritními osami.

Při analýze pozitivních a negativních faktorů implementace projektů vycházel evaluátor z výstupů dotazníkového šetření s příjemci, které byly dále ověřovány prostřednictvím evaluačních rozhovorů s příjemci a fokusních skupin.

Faktory nezbytné pro úspěšnou realizaci projektů z pohledu příjemců

Ad 1) Interní faktory na straně příjemců

Příjemci považují za deset stěžejních pozitivních interních faktorů, které mají z jejich pohledu největší vliv na úspěšnou implementaci projektů a jsou tak v podstatě nezbytné pro jejich úspěšnou realizaci (v pořadí dle významnosti):

- Ex-ante financování projektu – zálohové platby
- Dobré a reálné nastavení projektu
- Kvalitní projektový tým ve všech fázích realizace (zejména pak tým výzkumníků v realizační / provozní fázi projektu)
- Úspěšný průběh výběrových řízení bez zdržení a chyb
- Kvalitní komunikace a spolupráce uvnitř projektového týmu a s dalšími zaměstnanci příjemce
- Podpora ze strany vedení instituce
- Zajištění kvalitních a spolehlivých partnerů
- Zkušenosti z realizace jiných projektů
- Spolupráce s dalšími institucemi nebo projekty
- Návaznost projektu na další aktivity (doktorské programy, mezinárodní spolupráce)

Výše uvedené faktory je třeba chápat i jako podmínky pro úspěšnou realizaci projektů a jak ukazují další zjištění v oblasti interních bariér a omezení na straně příjemců, nejsou v některých případech dostatečně naplňovány, resp. nefungují.

Jak vyplynulo z analýz, velká část příjemců již disponovala zkušenostmi s financováním svých aktivit ze zdrojů EU, a to buď z předchozí aktivní účasti v získávání prostředků z předvstupních fondů a strukturálních fondů v období 2004-2006, nebo z komunitárních programů, zejména pak v rámci 6. a 7. Rámcového programu. Stále 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.

Významná odlišnost v hodnocení připravenosti či nepřipravenosti příjemců byla v rámci velkých projektů, se kterými neměl žádný příjemce předchozí zkušenost a příjemci hodnotí tuto skutečnost jako významnou bariéru (resp. potenciální rizikový faktor).

Ad 2) Systémové a legislativní vlivy

Jako nejvýznamnější systémové a legislativní faktory s vlivem na úspěšnost projektů je možno vymezit:

- Zadávání veřejných zakázek (je blíže popsáno v kapitole 2.3)
- Vymezení, resp. nevymezení smluvního výzkumu (je blíže popsáno v kapitole 5)
- Spolupráce mezi jednotlivými příjemci, resp. projekty (je blíže popsáno v kapitole 4)

Ad 3) Faktory na straně implementační struktury OP VaVpI

Příjemci vnímají velmi významně i faktory úspěšnosti, které spočívají na ŘO, resp. na spolupráci s ŘO, přičemž na základě výsledků dotazníkového šetření lze vymezit následujících pět stěžejních faktorů úspěšné implementace projektů vnímaných příjemci na straně implementační struktury OP VaVpI potvrzených následně v průběhu evaluačních rozhovorů a fokusních skupin:

- Spolupráce s projektovými a finančními manažery včetně poskytované poradenské podpory
- Jednoznačné a minimálně měněné podmínky ve fázi přípravy a zejména realizace projektů
- Rychlost administrace projektů a jednotlivých stěžejních dokumentů (monitorovací zprávy, žádosti o platbu)
- Poskytování informací ucelenou a jednotnou formou a zejména včas
- Včasnost zálohových plateb

Specifické faktory ovlivňující implementaci velkých projektů se v naprosté většině případů shodují s výše uvedenými faktory, výrazně vyšší frekvence a významnost se pak objevuje u následujících faktorů:

- Proces negociace projektu – jeho délka a fundovanost účastníků procesu (zejména na straně ŘO včetně externích expertů a hodnotitelů)
- Bezproblémový průběh výběrových řízení (zejména výběrová řízení na stavby)
- Nastavení legislativních podmínek a prostředí pro smluvní výzkum

Bariéry úspěšné implementace OP VaVpI, resp. jednotlivých projektů z pohledu příjemců

Ad 1) Interní bariéry na straně samotných příjemců

Mezi interní průřezové bariéry vnímané příjemci patří zejména:

- Zajištění udržitelnosti projektů po ukončení podpory projektů, to na třech úrovních:
 - Udržitelnost výsledků a výstupů projektů (dosažení indikátorů objemu smluvního výzkumu, nově vytvořených pracovních míst a dalších měřitelných výsledků a výstupů projektů OP VaVpI)
 - Finanční udržitelnost projektů, a to jednak ve vazbě na celkové financování organizací příjemce, tak i ve vazbě na smluvní výzkum a zajištění dalších zdrojů mimo státní rozpočet (zejména mezinárodní granty)
 - Personální udržitelnost – fluktuace členů výzkumného týmu, nedostatečné kapacity nebo odbornost pro funkce v realizačním týmu, ale i neudržitelnost mzdové úrovně po ukončení podpory z OP VaVpI
- Nedostatečná zkušenost s čerpáním prostředků z EU fondů a realizací projektů obdobné velikosti
- Nebezpečí vzniku nezpůsobilých výdajů včetně nezpůsobilosti DPH
- Nedostatečná podpora ze strany vedení instituce/organizace příjemce, zejména v případě vztahu univerzita - fakulta

Ad 2) Vnější systémové a legislativní vlivy mající charakter externích bariér či omezení

V oblasti systémových a legislativních faktorů je jednoznačně průřezovou oblastí (faktorem) zadávání veřejných zakázek, kdy největší bariérou je nastavení legislativního rámce OP VaVpI pro realizaci veřejných zakázek i s ohledem na nutnost dodržet požadavky na třech úrovních:

- Zákon o veřejných zakázkách (resp. jeho zásady v případě veřejných zakázek malého rozsahu)
- Pravidla pro výběr dodavatelů v rámci OP VaVpI
- Interní pravidla příjemce

Mezi další systémové a legislativní bariéry lze zařadit:

- Nepřipravenost a nekonceptnost VaV v ČR (souběžná nekoordinovaná podpora výzkumných center a průmyslu bez provazby na reálné potřeby v současnosti i budoucnu)
- „Neukotvenost“ a „neozkoušenost“ smluvního výzkumu v českých podmínkách, a to jak na straně příjemců, tak i ŘO

Ad 3) Bariéry na straně implementační struktury OP VaVpI

Významná část faktorů úspěšnosti implementace projektů na straně ŘO uvedená v předchozím textu je ze strany příjemců vnímána současně jako bariéra nebo omezení.

Tyto negativní faktory (bariéry) lze rozčlenit do několika oblastí:

- i. Personální kapacity OP VaVpI a odbornost zaměstnanců ŘO
- ii. Podmínky a lhůty administrace projektů
- iii. Změny pravidel v implementaci OP VaVpI
- iv. Podpora ŘO OP VaVpI (dokumentace, semináře, atd.)

Personální kapacity OP VaVpI a odbornost zaměstnanců ŘO

Jak již bylo uvedeno blíže v kap. 2.1.2, příjemci intenzivně vnímají časté změny projektových a finančních manažerů a s tím spojený odliv know-how řídicího orgánu, resp. nedostatečnou zkušenost nových pracovníků.

Podmínky a lhůty administrace projektů

V rámci lhůt a podmínek pro administraci projektů vnímají příjemci následující negativní faktory (bariéry):

- Obecně výrazně dlouhé lhůty administrace – zejména v případě monitorovacích zpráv a žádostí o platbu nebo změn projektů a současně i dlouhá lhůta pro proplácení záloh. ŘO důsledně požaduje dodržování lhůt a termínů včetně nepříliš podstatných (např. termín předpokládaného vyhlášení výběrového řízení), ale v řadě případů sám stanovené lhůty nemá a pokud ano, nejsou vždy dodržovány (kontroly na místě, kontrola MZ a ŽoP, žádosti o změny) – v tomto aspektu se v dotazníkovém šetření vyjádřilo 44 % respondentů odpovědí „spíše nespokojeno“ nebo „velmi nespokojeno“
- Nejednoznačný výklad pravidel ze strany ŘO vedoucí k potřebě zvýšeného počtu konzultací s PM/FM a celkové nejistotě při realizaci projektu. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření s pracovníky ŘO, do značné míry to souvisí i s fluktuací pracovníků, resp. s nedostatkem zkušených pracovníků. Tato problematika je rovněž zmiňována v souhrnné zprávě o řízení rizik, konkrétně jako riziko č. 18 – „nejednoznačné vymezení důležitých pojmů, nejednotnost při interpretaci např. způsobilých výdajů, působení změny legislativy na implementaci a čerpání financí ze SF, špatná vymahatelnost dodržování termínů stanovených konečnému příjemci“.
- Zdlouhavý proces revize MZ a ŽoP před jejím odevzdáním – potřeba několikanásobných revizí, navíc termín není vždy nastaven vhodně s ohledem na nastavení monitorovacího období, což je z významné míry dáno i nedostatečně kvalitním zpracováním těchto dokumentů na straně příjemce.
- Požadavky na poskytování redundantních nebo duplicitních informací – např. informace, které lze zjistit z žádosti se opakovaně požadují v MZ nebo ŽoP,

zejména pak redundance informací a dokumentů mezi MZ a ŽoP. Odbourání duplicit při dokladování by významně přispělo ke snížení administrativní zátěže nejen na straně příjemců, ale také na straně projektových a finančních manažerů (dále jen PM a FM).

- Výrazné administrativní zatížení příjemců (a následně i ŘO) díky objemu dokumentace k MZ a ŽoP, kterou je nutno podávat v papírové podobě.
- Vykazování pracovních úvazků prostřednictvím timesheetů je ze strany příjemců považováno za jednu z významných bariér efektivní realizace a administrace projektu i s ohledem na skutečnost, že vyplňování timesheetů probíhá primárně pro zajištění souladu s nastavením projektu a ne dle reálně odpracovaných hodin.
- Neexistuje systém sledování na měření zpětné vazby a její řešení – odpověď na dotazy nebo stížnosti v mnoha případech vůbec nejsou nebo doručeny s dlouhým zpožděním
- Nedostatečná odpovědnost ŘO u kontrol dokumentace k realizaci projektů OP VaVpI- i v případě, kdy kontrola dokumentace (MZ, ŽoP, zadávací dokumentace) proběhne v pořádku, následná kontrola často odhalí nějaký nedostatek, který jde plně na vrub příjemci)
- Přístup ŘO k oblasti veřejných zakázek (blíže řešeno v kapitole 2.3)

Změny pravidel v implementaci OP VaVpI

S nastavením pravidel pro realizaci projektů jsou příjemci převážně spokojeni, zejména pak s logikou členění kapitol Příručky pro žadatele a příjemce (vč. příloh).

Nicméně v případě změn pravidel a metodik OP VaVpI byly identifikovány následující bariéry (negativní faktory) vnímané příjemci:

- Časté změny pravidel při zohlednění délky faktické realizace OP VaVpI včetně řady Metodických pokynů (celkem 4 verze Příručky pro příjemce a celkem 12 Metodických pokynů) v mnoha případech v průběhu realizace projektu se zpětnou implementací a současně nedostatečná úroveň informování o těchto změnách – změny metodik, definic, formulářů.
- Minimální interakce s příjemci při změně pravidel a metodik nebo zavádění nových pravidel.

Podpora ŘO OP VaVpI (dokumentace, semináře, atd.)

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 nespokojeno nebo dokonce velmi nespokojeno.

Z hlediska jednotlivých aspektů je pak spokojenost nejvyšší s dostupností PM a FM (75 % příjemců), naopak nejmenší spokojenost je s rychlostí odezvy ze strany PM a FM (62 %). Tento výsledek koresponduje se zařazením tohoto faktoru jako stěžejního faktoru úspěšnosti vnímaného příjemci na straně implementační struktury.

V návaznosti na vyhodnocení otevřených otázek v rámci dotazníkového šetření a na výstupy evaluačních rozhovorů i fokusních skupin lze koncentrovat konkrétní aspekty nespokojenosti příjemců s podporou ze strany ŘO do následujících oblastí:

- 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)
- Neexistence příruček pro stěžejní administrativní operace (vyplňování MZ, ŽoP, atd).
- Dotazy zaslané prostřednictvím e-mailu nejsou zodpovězeny e-mailem, ale telefonicky a tudíž chybí kontinuita a zodpovědnost pracovníků ŘO za doporučení a poskytnuté informace
- Informace jsou často neaktuální, podávané se zpožděním, bez možnosti reakce příjemců
- Informací je poskytováno až příliš, případně jsou poskytovány redundantní nebo duplicitní informace
- Obecně zaměřené semináře pro příjemce – zaměření seminářů není dostatečně praktické a neodráží potřeby příjemců, často je kvalita seminářů ovlivněna úrovní přednášejících, kteří nemají dostatečné zkušenosti
- Nekonzistentní řešení některých shodných problémů a poskytování informací ze strany některých PM a FM – zejména v případě změny PM / FM dochází k poskytování různých až protichůdných názorů a stanovisek.

2.3 ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

Problematiku veřejných zakázek považuje evaluátor za jednu z významných bariér při realizaci OP VaVpI. Veřejné zakázky byly identifikovány jako velmi problematické ve všech typech terénního šetření (jak šetření u příjemců, tak u pracovníků ŘO).

Z pohledu evaluátora se jedná zejména o **problematické nastavení pravidel pro zadávání veřejných zakázek**, kdy pravidla jdou nad rámec zákona o zadávání veřejných zakázek. To je ze strany příjemců vnímáno jako negativní krok, který celý proces znesnadňuje a prodlužuje. Ze strany ŘO chybí vůči příjemcům dostatečná komunikace

důvodů pro stanovení přísnějších pravidel pro zadávání veřejných zakázek (např. předcházení nesrovnalostem a z toho vycházejícímu zdržení projektů⁵).

Významným aspektem, který napomáhá příjemcům podpory, je ex-ante kontrola zadávací dokumentace. Jako problematické je však vnímáno časté nedodržování lhůt ze strany ŘO při ex-ante kontrole zadávací dokumentace a při zodpovídání dotazů příjemců, což vyplynulo z dotazníkového šetření jak s příjemci, tak s pracovníky řídicího orgánu. V této souvislosti lze identifikovat několik faktorů, které ex-ante kontroly zadávacích dokumentací ovlivňují:

- Zadávací dokumentace předkládané ke kontrole jsou v mnoha případech zpracovány nekvalitně nebo v nedostatečném rozsahu (ať už byly zpracovány samotným příjemcem nebo externím dodavatelem)
- Jedná o činnost, kterou **ŘO poskytuje nad rámec svých povinností**
- Jak vyplynulo z terénního šetření, řídicí orgán **nedisponuje** dostatkem kvalifikovaných pracovníků, kteří by byli schopni v přiměřených lhůtách kvalifikovaně posoudit předloženou zadávací dokumentaci.

V této oblasti se také výrazně projevuje **nedostatečná spolupráce** ostatních odborných útvarů MŠMT, zejména právního odboru (oddělení). Celkově pak evaluátor hodnotí pozitivně snahu ŘO o posílení právního servisu, a to jak ve formě posílení personálních kapacit pracovníky s právním vzděláním, tak snahou o zabezpečení spolupráce s externí právní firmou (viz vyhlášení výběrového řízení na právní poradenství).

Jak vyplývá z provedených šetření, je v dané chvíli **vnímána úspěšná realizace zadávacích řízení** jako klíčová s ohledem na předmět zakázek, které jsou vázány na komplexní a finančně náročné projekty. V tomto ohledu je nutné reflektovat nedodržování pravidel na straně příjemců. Souhrnná zpráva o řízení rizik definuje jako jedno z kritických rizik „nedodržení legislativních a procesních pravidel pro zadávání veřejných zakázek“. V případě nedodržování pravidel na straně příjemců je potřeba ze strany řídicího orgánu přijmout optimální postup, který povede k **eliminaci identifikovaných problémů**. V první fázi je vhodné použít **pozitivní motivaci**, což znamená zintenzivnit komunikaci s příjemci a zlepšit distribuci informací. Teprve poté, kdy se ukáže, že pozitivní motivace je neúčinná, použít negativní motivaci v podobě **sankcí**. Evaluátor pozitivně hodnotí zaváděný systém sankcí, který může přispět k nápravě chyb i u příjemců, u kterých pozitivní motivace selhala. Důsledkem neúspěšné realizace výběrových řízení je významné **prodlužování lhůt a zpoždování realizace projektů**. Evaluátor proto doporučuje příjemcům intenzivně se věnovat zajištění kvalitního odborného poradenství, zejména právního servisu, a to jak vlastními zdroji, tak ze strany externího subjektu.

V souvislosti s výběrem vítězného dodavatele hodnotí evaluátor kladně možnost stanovit i další výběrová kritéria kromě **výše nabídkové ceny**. Tlak na snižování nákladů na pořízení např. přístrojů je v rozporu se záměrem OP VaVpI, kterým je mimo jiné umožnit

⁵ U nesrovnalostí v oblasti veřejných zakázek, kde byla identifikována možnost ovlivnění výběru vhodného dodavatele, jsou dále předávány k posouzení na Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, kdy lhůta pro vyjádření ÚOHS bývá běžně v řádu měsíců.

vybavení vědeckých týmů špičkovou a jedinečnou technikou. Toto jsou v případě výběrových řízení na dodávky dva **ne zcela slučitelné požadavky**, které příjemci pomoci intenzivně vnímají.

Dalším diskutovaným tématem 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 zejména v PO 3 a PO 4. Ve svém důsledku to může mít pozitivní vliv i v případě hrozby nedostatečného plnění cílů a monitorovacích indikátorů na úrovni programu.

Z hlediska strategického řízení jsou tedy podnikány kroky, které jsou logické a vedoucí k vyšší efektivitě programu, na druhou stranu mohou vyvolávají u některých příjemců pocit diskontinuity.

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.

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.

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). 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.

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.“

Na tomto místě je vhodné poznamenat, že je nezbytné rozlišovat mezi dvěma, z věcného hlediska, odlišnými situacemi.

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.

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.

Z výše uvedených důvodů je tedy vhodné připuštění jisté míry **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. Evaluátor se domnívá, že možnost použití prostředků uspořené v rámci výběrových řízení v jiných částech rozpočtu je **principiálně správná**, avšak zároveň je vhodné tuto možnost **limitovat**.

Žadatelé a příjemci budou díky aplikaci pravidla na využití úspor 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.

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.

2.4 DOPORUČENÍ

Na základě výše uvedených zjištění a závěrů definoval evaluátor soubor doporučení k jednotlivým tematickým okruhům implementace OP VaVpI tak jak byly uvedeny v předchozím textu:

1. Vnitřní fungování řídicího orgánu

Za klíčové krátkodobé opatření evaluátor považuje **stabilizaci a posílení personální kapacity řídicího orgánu**.

Evaluátor navrhuje v této oblasti následující dílčí opatření:

- Doplnění relevantních odborností těch zaměstnanců ŘO OP VaVpI, kteří jsou v přímém kontaktu s příjemci (projektoví a finanční manažeři) včetně realizace interních školení a výměny zkušeností zaměřených i na oblast používání aplikace IS Benefit7.
- Posílení důsledné a komplexní aplikace principu mentoringu – vedení nových nebo méně zkušených PM a FM ze strany zkušenějších PM a FM včetně předávání zkušeností, konzultací a sdílení zkušeností.
- Zajištění kvalitního odborného poradenství, zejména právního servisu ve vztahu k veřejným zakázkám, a to buď z vlastních zdrojů nebo ze strany externích subjektů
- Vytvoření interní znalostní databáze na ŘO OP VaVpI pro potřeby PM a FM za účelem zajištění konzistence poskytovaných informací s návazností na již existující zdroje a databáze FAQ, přehledy nejčastějších chyb atd.
- Zabezpečení základních materiálních potřeb pracovníků nutných pro výkon jejich činností (kancelářské potřeby, počítač, atd.).

Z pohledu zajištění efektivního fungování řídicího orgánu doporučuje evaluátor **posílení komunikace v rámci řídicího orgánu a jasné nastavení procesních pravidel**.

Evaluátor navrhuje v této oblasti následující dílčí opatření:

- Nastavení **jasných a jednoduchých informačních kanálů** nezátížených formalitami jak ve vertikální rovině (přenos informací od managementu k pracovníkům a naopak), tak v horizontální rovině (mezi jednotlivými pracovníky a mezi jednotlivými útvary).
- Upřesnění jasného vymezení kompetencí Odboru řízení OP VaVpI a Odboru implementace OP VaVpI, včetně vymezení nadřízenosti/podřízenosti v rámci jednotlivých procesů a striktní dodržování těchto kompetencí.
- Provedení **analýzy vytíženosti** jednotlivých pracovníků s ohledem na další nárůst agendy spojené s pokročilou realizací již běžících projektů a potenciálními novými projekty. V případě, že se potvrdí domněnka evaluátora o značné přetíženosti pracovníků (zejména PM/FM), pak okamžitě reagovat buď navýšením personálních kapacit, nebo využitím služeb externího subjektu.
- Provedení detailní **analýzy fungování technické pomoci** pro OP VaVpI. Dle názoru evaluátora funkčnost technické pomoci je omezená, pokud je „odtržena“ od ŘO, resp. nesdílí s ním intenzivně jeho potřeby a požadavky. Výstupem analýzy by měl být návrh optimálního začlenění technické pomoci v rámci útvarů zabezpečujících implementaci OP VaVpI, včetně optimalizace procesů a lhůt spojených s realizací projektů technické pomoci. Nezbytnou součástí by mělo být také nastavení

koordinčních mechanismů pro sdílení shodné praxe s útvarem zajišťujícím technickou pomoc pro OP VK.

2. Proces realizace projektů

Z pohledu optimální realizace projektů doporučuje evaluátor provedení změn v řízení a implementaci programu vedoucí ke **zjednodušení pravidel a snížení administrativní náročnosti** jak na úrovni příjemců, tak na úrovni ŘO.

V oblasti podmínek a lhůt pro administraci projektů evaluátor navrhuje tato dílčí opatření:

- Ve střednědobém horizontu provedení **komplexní procesní analýzy** (procesního auditu) včetně nastavení lhůt pro všechny stěžejní procesy na straně ŘO a současně provedení kontroly dodržování již nastavených lhůt s identifikací procesů, kde jsou lhůty nejčastěji a nejvíce překračovány, a to s akcentem na oblast veřejných zakázek a administrace stěžejních dokumentů z hlediska realizace projektů (MZ a ŽoP). Návazně na tuto analýzu navrhuje evaluátor pak provedení procesní optimalizace, v rámci které by kromě lhůt na úrovni ŘO byly zohledněny i interní lhůty na úrovni příjemců (např. na zajištění podpisu statutárních orgánů). Součástí procesní analýzy by měly být i následující oblasti:
 - analýza dodržování lhůt pro proplácení záloh včetně hodnocení systému na sledování dodržování těchto lhůt.
 - analýza možných redundancí a duplicit v rámci dokumentace předkládané jak v rámci žádostí, tak i dokumentů v průběhu realizace (zejména MZ a ŽoP), tedy zda nedochází k souběžnému požadování některých dokumentů a zda jsou všechny požadované dokumenty potřebné (včetně posouzení, zda jsou potřebné v papírové podobě a možnosti vyššího stupně elektronizace v rámci administrace projektů)
- Zjednodušení procesu schvalování změn projektu (s ohledem na nepředvídatelné okolnosti, změny bez významné vazby na Rozhodnutí, apod.)
- Prodloužení sedmidenní lhůty pro ex-ante kontrolu zakázek menšího rozsahu (s menší předpokládanou hodnotou než je 10 % rozpočtu projektu nebo při splnění jiné z podmínek pro zařazení do této kategorie zakázek) u zakázek vyhlášených dle zákona o veřejných zakázkách na 10 denní nebo 14 denní, ale její následné dodržování.
- U procesu revize MZ a ŽoP před jejím odevzdáním aplikovat princip využívaný u podstatných změn - první fázi přípravy a připomínkování MZ/ŽoP řešit ve Wordu včetně komentářů / revizí a teprve po schválení (resp. předschválení příslušného dokumentu převést do Benefitu7, vytisknout, podepsat a odevzdat).

V oblasti změn pravidel a metodik OP VaVpI navrhuje evaluátor implementaci následujících opatření:

- **Omezení frekvence** změny pravidel na nejnižší možnou míru. Návazně evaluátor doporučuje dostatečně se změnou pravidel příjemce seznámit – kromě zveřejnění na www stránky např. informace od projektového nebo finančního manažera o změně a její základní charakteristika, a to nejlépe včetně metodického pokynu, jak se s danou změnou vypořádat.
- **Vytvoření platformy** mezi ŘO a příjemci na řešení problémových a sporných oblastí ve formě elektronického diskusního fóra (např. lze využít inspirace z ESF fóra⁶) včetně zapojení příjemců do přípravy změn pravidel, metodik a nových pravidel – v rámci této platformy pak evaluátor doporučuje diskutovat dopady změn, zejména s ohledem na skutečnost, že velká část projektů je už v běhu a může to znamenat významné změny až nemožnost některé projekty dokončit.

V oblasti zadávání veřejných zakázek doporučuje evaluátor provést **analýzu pravidel pro zadávání veřejných zakázek** a zvážení případné úpravy těchto pravidel umožňující hladkou realizaci veřejných zakázek zejména v případě zakázek na dodávky přístrojů a zařízení, včetně intenzivní komunikace nastavení „přísnějšího režimu“ s příjemci podpory.

Ve vztahu k příjemcům evaluátor doporučuje níže uvedená opatření, kterými lze působit na negativní faktory s největším vlivem na úspěšnou implementaci projektů v případě **interních bariér** úspěšnosti implementace projektů na straně příjemců.

- Stabilizace projektových týmů včetně zajištění zkušených členů týmu zejména do řídicích funkcí (např. manažer projektu), ale i odborných pracovníků
- Zefektivnění řízení projektu – implementace projektového řízení
- Zajištění maximální podpory ze strany vedení nadřízených orgánů či instituce s ohledem na délku realizace a provozu projektů přesahujících funkční, resp. volební období
- Zlepšení komunikace uvnitř projektového týmu i navenek (zejména v případě příjemců z řad fakult vysokých škol a univerzit)
- Využívat služeb odborného poradenství, zejména právního poradenství při zadávání veřejných zakázek a služeb dotačního managementu (outsourcing přípravy monitorovacích zpráv a žádostí platbu i další dokumentace) včetně výběru poskytovatelů těchto služeb s akcentem na zajištění kvalitních služeb

V rámci průřezové interní bariéry týkající se zajištění udržitelnosti projektů doporučuje evaluátor ŘO v souladu se závěry a doporučeními uvedenými v kapitole 5 provést důkladnou analýzu udržitelnosti projektů s akcentem na finanční udržitelnost projektů na vzorku projektů, zejména pak projektů v pokročilé fázi realizace, ideálně pak komplexního vzorku projektů včetně odhadu struktury budoucího financování projektů Návazně na to

⁶ <http://www.esf-forum.cz>

doporučuje evaluátor věnovat v procesu schvalování a negociace dalších projektů větší pozornost ověření udržitelnosti projektů.

Současně doporučuje evaluátor ŘO usilovat o začlenění možnosti podpory provozu projektů zejména v PO 1 a PO 2 do návrhu operačních programů v programovém období 2014+.

V rámci zefektivnění podpory ŘO příjemcům navrhuje evaluátor následující opatření:

- Vytvoření a implementace systému sledování zpětné vazby od příjemců, jejího vyhodnocování a reakce na zpětnou vazbu od příjemců.
- Vytvoření praktických manuálů a metodických materiálů k vyplňování stěžejních dokumentů ve fázi realizace projektu (MZ a ŽoP) včetně praktičtější příručky pro IS Benefit7+.
- Vytvoření vzorových dokumentů v oblasti veřejných zakázek – zadávací dokumentace, výzvy k podání nabídek, vzorové smlouvy apod. zejména v případě typu zakázek s vysokou mírou chybovosti
- Provedení analýzy nejčastějších chyb příjemců a komunikace výsledků této analýzy – přehledu nejčastějších chyb včetně možnosti a způsobu jejich řešení směrem k příjemcům, ale i PM a FM.
- Zvýšená konzultační a poradenská podpora příjemcům, kteří realizují první projekt a nemají dostatečné zkušenosti.
- 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) a kde by bylo možno diskutovat i o změnách metodik a pravidel OP VaVpI a dalších aspektech implementace projektů OP VaVpI.
- Semináře pro příjemce zaměřit ještě více prakticky – řešení nejběžnějších problémových oblastí a chyb příjemců v jednotlivých oblastech včetně koncentrace na oblast veřejných zakázek.

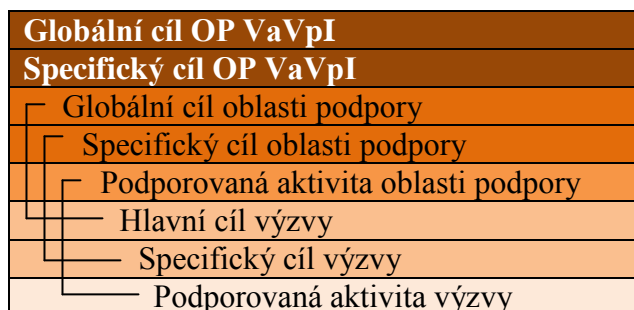
3. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MĚŘENÍ A VYKAZOVÁNÍ VĚCNÉHO POKROKU (NASTAVENÍ INDIKÁTOROVÉ SOUSTAVY) A ZHODNOCENÍ VĚCNÉHO A FINANČNÍHO POKROKU

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

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**.

3.1.1 INTERVENČNÍ LOGIKA OP VAVPI

Intervenční logika OP VaVpI odpovídá v hlavních rysech standardní hierarchii běžné v operačních programech v ČR (viz následující schéma).



Kontinuita logiky programu byla částečně ovlivněna zrušením Prováděcího dokumentu OP VaVpI (k 16. 6. 2010), který explicitně vymezoval globální a specifické cíle oblastí podpory a podporované aktivity. Významná část klíčových informací bývalého Prováděcího dokumentu byla přenesena do Příruček pro žadatele. 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.** Nejde však o problém, který by měl dopad na implementaci programu a není proto nezbytné přijímat opatření pro nápravu.

Návaznost jednotlivých úrovní intervenční logiky OP VaVpI je rozdílná u jednotlivých prioritních os.

- 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).
- V Prioritní ose 4 jsou cíle a aktivity výzev formulovány jinak než cíle a aktivity oblasti podpory, mají na ně však přímou vazbu.
- V Prioritní ose 3 jsou pak vyhlášené výzvy v pravém smyslu další úrovní intervenční logiky, což lze přičítat rozmanitosti osy. Jednotlivé výzvy v této ose rozpracovávají cíle a podporované aktivity do mnohem většího detailu než Programový dokument i bývalý Prováděcí dokument.

3.1.2 PROPORCIONALITA INDIKÁTOROVÉ SOUSTAVY

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).

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 popsanych odlišnostech postavení výzev v rámci intervenční logiky prioritních os (viz Příloha č. 2).

3.1.3 VAZBA MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ NA CÍLE A AKTIVITY OP VA VPI

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* alespoň sledovat dosažené hodnoty nejen za podpořená pracoviště, ale i na úrovni podporovaných regionů (konvergence), a odhalit tím možný vytěšňovací efekt. Toto jednoduché porovnání by však mělo být doplněno hloubkovou studií na konkrétních projektech spojenou se zajištěním udržitelnosti center po finanční i personální stránce.

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:**

Specifické cíle oblastí podpory

Prioritní osa 1

- Zvýšení atraktivity dané oblasti z hlediska investic (zahraničních i domácích) a technologického podnikání v daném oboru.

Prioritní osa 2

- Zrychlení transferu nových poznatků z aplikační sféry do výukového procesu a vzdělávací činnosti.
- Vznik institucionalizovaných platform pro soustavnou a dlouhodobou spolupráci mezi veřejnými výzkumnými organizacemi a aplikační sférou (včetně spolupráce regionálních VaV center s klastry a národními technologickými platformami).

Prioritní osa 3 – oblast podpory 3.1

- Zkvalitnění systému ochrany a využití duševního vlastnictví.
- Zkvalitnění podpory pro výzkumníky a studenty, kteří disponují výstupy s komerčním potenciálem a mají potenciál podílet se na jejich dotažení do komerčně využitelné fáze.
- Zvýšení ekonomické relevance činnosti českých výzkumných organizací, posílení jejich systematické spolupráce s podnikovou sférou a s uživateli výsledků obecně (s aplikační sférou).

Prioritní osa 3 – oblast podpory 3.2

- Zvýšení efektivity systému a kvality VaV institucí v ČR zavedením nových prvků evaluace a strategického řízení politiky VaV.

Prioritní osa 4

- Navýšení kapacity terciárního vzdělávání a vytvoření podmínek pro zlepšení kvality vzdělávání budoucích pracovníků VaV.
- Investičně podpořit vnitřní reformy vysokých škol s důrazem na doplňkovost s intervencemi z OP VK a na posílení „třetí role“ vysokých škol.

Prioritní osa 5

- Zajištění efektivního řízení, kontroly, monitorování a hodnocení (evaluace) programu, včetně dostatečné administrativní kapacity subjektů implementační struktury.
- Zajištění dobrého povědomí o OP VaVpI u široké veřejnosti.

Specifické cíle oblastí podpory

- Dosažení vysokého stupně informovanosti potenciálních příjemců.
- Zvýšení absorpční kapacity subjektů pro získávání prostředků z Evropského fondu pro regionální rozvoj.
- Zvýšení schopnosti žadatelů v oblasti přípravy projektů, zvýšení schopnosti příjemců v oblasti řízení a realizace projektů.

Na úrovni výstupu byly identifikovány následující **aktivity oblastí podpory**, které **nejdou sledovány žádným monitorovacím indikátorem** výstupu:

Aktivity oblastí podpory

Prioritní osa 1

- 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 excellence*
- 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 platform, 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

Aktivity oblastí podpory

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.).

Prioritní osa 3 – oblast podpory 3.2

- 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.).
- Aktivity směřující ke zkvalitnění a zefektivnění politiky VaV (individuální evaluace výzkumných organizací, mezinárodní peer review a benchmarking, aplikace foresightu, systémové evaluace atd.).
- Podpora dalších aktivit směřujících k naplnění operačních cílů oblasti podpory (např. výstavy, road show, konference atp.).

Prioritní osa 4

- 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.).

Prioritní osa 5 – oblast podpory 5.1⁷

- Příprava dalšího programovacího období.

⁷ Za Prioritní osu 5 nebyly v Příloze 2 (Schéma intervenční logiky) zobrazeny všechny nezávazné doplňkové indikátory, protože by pro svou četnost schéma zneprůhlednily. Byly zobrazeny jen indikátory vázající se na ty aktivity, které nebyly pokryty žádným závazným indikátorem.

Aktivity oblastí podpory

Prioritní osa 5 – oblast podpory 5.2

- Vytvoření a správa webových stránek.

Výše uvedené specifické cíle a aktivity mají různou úroveň významu pro OP VaVpI, proto nepovažuje evaluátor za nezbytné pokrývat indikátory všechny definované cíle a aktivity. Vzhledem k pokročilé fázi implementace a již tak značné rozsáhlosti indikátorové soustavy evaluátor nedoporučuje doplňovat soustavu o nové indikátory, pokud nebude potřeba pro pokrytí nových výzev. Závěr o neproporcionalitě pokrytí cílů a aktivit a celkově neprovázanosti indikátorové soustavy s cíli je však nutno reflektovat při přípravě programu pro příští programové období. Monitorovací indikátory plní funkci nástroje pro sledování dosahování cílů a plnění aktivit a cíle a indikátory by proto měly být nastavovány s touto vizí.

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.

Nedostatečné bylo doposud pokrytí monitorovacími indikátory pro Prioritní osu 3, což je umocněno zaměřením osy, která se větví do většího počtu různě zaměřených výzev. Počáteční nedostatečné pokrytí vyplývá i z postupného vývoje zaměření os a jejich výzev. Monitorovací indikátory uvedené v dostupných přehledech⁸ jsou navázány na dosud vyhlášené výzvy. V současnosti (od 1. 11. 2011. do 20. 1. 2012) je otevřen příjem projektů do Výzvy 4.3 – Knihovny a informační zdroje pro VaV, pro niž byly v tomto roce navrženy a do soustavy a NČI doplněny nové indikátory. Dle Aktualizovaného indikativního plánu výzev OP VaVpI pro rok 2011 mají být v tomto roce vyhlášeny v Prioritní ose 3 ještě další dvě výzvy (Výzva 5.3 – Zkvalitnění a zefektivnění politiky VaV, Výzva 6.3 – Podpora grantových mechanismů). Pro tyto výzvy jsou příslušné monitorovací indikátory také připravovány a jejich zařazení do soustavy OP VaVpI a do NČI je intenzivně konzultováno s NOK (indikátory pro Výzvu 6.3 již byly schváleny ze strany NOK i MV).

3.1.4 MILNÍKY PROJEKTŮ

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

⁸ 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

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 **doplňk k indikátorům výstupu** i na vyšší než jen projektové úrovni.

Analýza vzorku technických popisů projektů ukázala, že příjemci k vydefinování milníků projektů přistupují v rámci OP VaVpI jako celku značně různorodě. Liší se jak forma zpracování milníků v popisu, tak počet milníků a tedy i míra podrobnosti.

Sjednocení na jednotnou úroveň není při této míře roztržitosti a nejednotnosti v současné fázi možné (resp. jeho náročnost vysoce převažuje přínosy). Jediným proveditelným způsobem by mohlo být **vytvoření jednotného interního „číselníku milníků“**, který by obsahoval milníky společné určité skupině projektů (např. dle prioritní osy) a představující významnou informaci o dosaženém věcném pokroku realizace projektu. Příjemci by pak měli možnost vybírat z tohoto číselníku, přičemž by jím ale nebyli omezováni (mohli by dle svého uvážení navrhnout pro své potřeby další vlastní milníky do libovolné podrobnosti). Jako **klíčové milníky**, jejichž sledování by mělo být přenášeno na vyšší než projektovou úroveň, by měly sloužit zejména následující:

- zahájení výběrového řízení na dodavatele stavebních prací
- uzavření smlouvy s dodavatelem stavebních prací
- zahájení stavebních prací
- kolaudace nově vybudovaných objektů
- pořízení a instalace přístrojů a zařízení
- plný provoz nových prostor

3.2 NÁVAZNOST MEZI JEDNOTLIVÝMI ÚROVNĚMI INDIKÁTOROVÉ SOUSTAVY

Indikátorová soustava OP VaVpI je oproti soustavám jiných OP **specifická vysokým poměrným zastoupením indikátorů výsledku** (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.

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)*).

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.

3.3 IDENTIFIKAČNÍ CHARAKTERISTIKY MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ

3.3.1 PŘÍRAZENÍ IDENTIFIKAČNÍCH CHARAKTERISTIK

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 ⁹	- kód indikátoru, název, způsob vykazování, období vykazování, závaznost indikátoru
Monitorovací indikátory na úrovni projektů uvedené v rámci prioritní osy 1, 2, 3, resp. 4 ¹⁰	- 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 ¹¹	- typ indikátoru, úroveň priority/projektu, název, kód, měrná jednotka, definic/vysvětlující popis, závaznost

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.

⁹ Příloha č. 8e) příruček pro žadatele a příjemce OP VaVpI – Kategorie monitorovacích indikátorů

¹⁰ 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

¹¹ Příloha c) – Monitorovací indikátory pro výzvu

3.3.2 VHODNOST VYMEZENÍ INDIKÁTORŮ Z POHLEDU PŘÍJEMCŮ

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 spíše dobré.** V

Určité problémy byly identifikovány ve vztahu k plnění podmínek výzkumné organizace dle Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací. Hlavní indikátory, které bude třeba naplňovat a které současně poslouží jako měřítko naplňování podmínek smluvního výzkumu a mezinárodních grantů:

- *111200 - Objem smluvního výzkumu*
- *110300 - Počet nově vytvořených pracovních míst – výzkumní pracovníci celkem*

V návaznosti na výše uvedené, i v souladu se závěry kapitoly 6, upozorňuje evaluátor na **vysokou míru rizika nedokončení realizace některých center nebo neudržitelnosti jejich provozu.**

V rámci konkrétních vlivů na řízení a realizaci center uvádí evaluátor následující konkrétní zjištění u indikátoru **111200 - Objem smluvního výzkumu:**

- Nejasná definice indikátoru směrem k prostředkům získaným partnery z řad soukromých subjektů v rámci projektů TAČR a MPO Tip a dalších zdrojů.
- Nejsou jasně stanovená pravidla pro substituci naplňování tohoto monitorovacího indikátoru prostřednictvím vyššího stupně naplňování monitorovacího indikátoru *111300 - Objem prostředků na VaV získaný ze zahraničních zdrojů*, který měří obdobnou veličinu - zajištění prostředků na provoz center mimo prostředky státního rozpočtu - ze strany ŘO se jedná pouze o nezávazné stanovisko.
- Monitorovací indikátor je dle části příjemců nastaven příliš ambiciózně s ohledem na dobu, ve které byl nastaven a jeho dosažení k 31. 12. 2015 s ohledem na vývoj ekonomické situace.
- Nedostatek modelových příkladů pro daný indikátor uvedený v příloze příručky pro žadatele a příjemce – monitorovací indikátory

V návaznosti na konkrétní zjištění navrhuje evaluátor následující konkrétní doporučení:

- **Upřesnění definice indikátoru 111200 - Objem smluvního výzkumu** včetně uvedení dalších modelových příkladů.
- **Definice pravidel pro možnost substituce plnění monitorovacího indikátoru 111200 - Objem smluvního výzkumu**, tedy jakým způsobem je možno substituovat nižší než předpokládané plnění tohoto monitorovacího indikátoru vyšším stupněm plnění monitorovacího indikátoru *111300 - Objem prostředků na VaV získaný ze zahraničních zdrojů*). Evaluátor navrhuje v tomto ohledu omezení míry substituce včetně využití možností substituce pouze v PO1.

3.4 ZHODNOCENÍ DOSAŽENÉHO VĚCNÉHO A FINANČNÍHO POKROKU

Monitoring a hodnocení věcného a zejména finančního pokroku představuje základní východisko pro implementaci operačního programu a rozhodování o vyhlášení výzev. Při hodnocení věcného a finančního pokroku je potřeba mít na zřeteli, že tyto dvě veličiny jsou spolu zpravidla úzce provázány a proto by bylo chybou hodnotit je odděleně.

Řídící orgán OP VaVpI věnuje dle vlastního vyjádření sledování věcného a finančního pokroku včetně plnění pravidla $n+3/n+2$ značnou pozornost. Z toho důvodu je následující analýza poměrně stručná a má spíše informativní charakter za účelem zarámování situace ve vztahu k ostatním částem evaluace.

3.4.1 ZHODNOCENÍ VĚCNÉHO POKROKU

Naplnování cílových hodnot monitorovacích indikátorů mohlo být sledováno pouze u hlavních indikátorů, které mají cílové hodnoty stanovené. Zpracovatel při hodnocení vycházel ze dvou údajů:

1. **Hodnoty indikátorů projektů s vydanými Rozhodnutími (dále „závazek příjemce“).** Tyto údaje vyjadřují předpokládané plnění indikátorů a jsou zároveň pro příjemce závazné. Potenciální nevýhoda sledování věcného pokroku OP VaVpI spočívá v poměrně velkém zastoupení indikátorů, jejichž plánovaná hodnota může být pro žadatele obtížně odhadnutelná a jejich plnění následně obtížně regulovatelné (zejména objem smluvního výzkumu, počet subjektů využívajících infrastrukturu, počet studentů/pracovníků využívajících infrastrukturu). Přestože jsou výstupy projektů předmětem pečlivého plánování a negociací, může se dosažená hodnota od plánu mírně odlišovat pozitivním i negativním směrem.
2. **Reálně dosažené hodnoty indikátorů** projekty s alespoň jednou schválenou monitorovací zprávou. Ani dosaženou hodnotu nelze považovat za zcela finální, protože některé výstupy, výsledky a dopady musí být udrženy po dobu udržitelnosti. Jak je již naznačeno v jiných částech zprávy, to může být v případě OP VaVpI problém zejména ve vztahu k nově vytvořeným pracovním místům a počtu fungujících center.

V níže uvedeném hodnocení věcného pokroku a zejména příslušných tabulek uvedených s ohledem na jejich rozsah v Příloze č. 4 jsou sledovány následující ukazatele:

- **závazek příjemce v %** - procento naplnění cílové hodnoty indikátoru prostřednictvím projektů s uzavřenými Rozhodnutími
- **závazek příjemce vztážen k alokaci v %** - poměr procenta naplnění cílové hodnoty projekty s uzavřenými Rozhodnutími a procenta vyčerpání alokace v dané oblasti podpory / prioritní ose projekty s uzavřenými Rozhodnutími * 100

- **dosažená hodnota v %** - procento naplnění cílové hodnoty indikátoru skutečně dosaženou hodnotou realizovanými projekty
- **dosažená hodnota vztažena a alokaci v %** - poměr procenta naplnění cílové hodnoty skutečně dosaženou hodnotou a procenta vyčerpání alokace schválenými ŽoP v dané oblasti podpory / prioritní ose * 100

Za klíčové je přitom potřeba brát ukazatele sledující závazek příjemce, protože:

1. s výjimkou Prioritní osy 5 a částečně Prioritní osy 2 jsou projekty teprve v raných fázích realizace a dosažené hodnoty jsou velmi malé nebo přímo nulové.
2. srovnání reálně dosažené hodnoty s vyčerpanou alokací může být významnou měrou zkeslen projekty, u kterých dochází k reálnému naplnění indikátoru až v závěrečné fázi projektu nebo dokonce po jeho skončení, přestože stanovená alokace již byla vyčerpaná.

3.4.2 PLNĚNÍ CÍLOVÝCH HODNOT INDIKÁTORŮ OP VA VPI

Na úrovni programu jsou v OP VaVpI sledovány indikátory dopadu, které jsou načítány z projektové úrovně (*indikátory 110300, 110302 a 110501*, výjimkou je *140510*), a indikátory kontextu, které jsou získávány z externích statistických zdrojů.

Kontextové indikátory slouží pro sledování situace, v níž je program realizován a kromě OP VaVpI je tedy ovlivňuje řada dalších faktorů. S tím je nutno přistupovat i k interpretaci naplňování cílových hodnot těchto indikátorů.

Podobně je multifaktoriálně podmíněný i indikátor dopadu *140510 - Nárůst počtu absolventů doktorského studia v regionech konvergence*, jehož dosažená hodnota se oproti výchozí hodnotě dokonce snížila. Intervence OP VaVpI se však dosud na hodnotě tohoto indikátoru nemohly projevit.

Další indikátory dopadu *110300 - Počet nově vytvořených pracovních míst, zaměstnanci VaV – celkem* a *110501 - Přírůstek celkového počtu uznaných výsledků VaV za podpořená pracoviště* jsou na úrovni závazku plněny velmi nadprůměrně (zejména druhý uvedený indikátor). Právě u těchto indikátorů lze však předpokládat nejvýznamnější vytěšňovací efekt, tj. že pracovní místa, resp. výsledky VaV budou vykazovány uměle, resp. přetahovány z nepodpořených pracovišť, o čemž hovoří oslovení příjemci. Nadměrné plnění těchto indikátorů proto nelze považovat čistě za úspěch a interpretaci dosažených hodnot je nutno v budoucnu podložit další analýzou dostupných dat.

3.4.3 PLNĚNÍ CÍLOVÝCH HODNOT INDIKÁTORŮ PRIORITYNÍ OSY 1

Naplňování cílových hodnot indikátorů Prioritní osy 1 je determinováno dosaženým pokrokem, kdy téměř celá alokace osy je pokryta Rozhodnutími, skutečně vyčerpané prostředky realizovanými projekty jsou však zatím minimální. Téměř všechny indikátory jsou na úrovni závazku naplňovány nadprůměrně.

Výjimkou je indikátor 110302 - *Počet nově vytvořených pracovních míst, zaměstnanci VaV – ženy*, který je pro žadatele nezávazný a hodnocena proto bude až dosažená hodnota. I při pohledu na dosažené hodnoty je však patrné, že 34% podíl žen (viz podíl cílové hodnoty žen na celkových vytvořených pracovních místech) není dodržován (dosažený podíl zastoupení žen je pouze 13%). Význam tohoto indikátoru z pohledu celkových přínosů OP VaVpI je však **okrajový**.

Zajímavý je nepoměr indikátorů 110810 a 110820, tedy počet výzkumných pracovníků vs. studentů využívajících vybudovanou infrastrukturu. Vzhledem k vysokému pokrytí alokace Rozhodnutími je poměrně velké riziko, že **cílová hodnota tohoto indikátoru nemusí být naplněna**.

3.4.4 PLNĚNÍ CÍLOVÝCH HODNOT INDIKÁTORŮ PRIORITYNÍ OSY 2

Realizace projektů v Prioritní ose 2 je ve srovnání s předchozí Prioritní osou 1 pokročilejší, což je patrné na dosažených hodnotách indikátorů. Pomalejší naplňování dosaženou hodnotou ve srovnání s alokací čerpanou schválenými ŽoP lze vysvětlit dosahováním výstupů a výsledků v pozdějších fázích projektů.

Na úrovni závazku příjemců jsou téměř všechny indikátory naplňovány **velmi nadprůměrně**. Výjimkou je opět stejně jako u Prioritní osy 1 nezávazný indikátor 110302 - *Počet nově vytvořených pracovních míst, zaměstnanci VaV – ženy*.

3.4.5 PLNĚNÍ CÍLOVÝCH HODNOT INDIKÁTORŮ PRIORITYNÍ OSY 3

Prioritní osa 3 vykazuje ze všech os nejslabší pokrok, což se odráží i na plnění monitorovacích indikátorů. Stav je zapříčiněn především charakterem osy, která je chápána jako doplňková a podpůrná k osám 1 a 2. Dosud jsou v realizaci pouze tři projekty z výzvy zaměřené na informační infrastrukturu, čemuž odpovídá skutečnost, že jsou dosud naplňovány pouze indikátory 132400 - *Počet subjektů využívajících služeb informačních infrastruktur pro VaV* a 132500 - *Počet podpořených projektů informační infrastruktury pro VaV*. Dle závazku by však i tyto tři projekty měly stačit k naplnění cílových hodnot těchto indikátorů. V Prioritní ose 3 je v pokročilých fázích hodnocení velké množství projektů a další výzvy jsou nyní otevřeny nebo připravovány, pokrok prioritní osy proto po zahájení realizace těchto projektů významně pokročí.

Zbýlé indikátory se stanovenými cílovými hodnotami by měly být pokryty projekty z dosud nevyhodnocených výzev v oblasti podpory 3.1 a 3.2 a předloženými do výzev, které byly a budou vyhlášeny v druhém pololetí tohoto roku – tj. především do Výzvy 4.3 – Knihovny a informační zdroje pro VaV.

3.4.6 PLNĚNÍ CÍLOVÝCH HODNOT INDIKÁTORŮ PRIORITYNÍ OSY 4

U Prioritní osy 4 je opět patrný silný rozdíl mezi plněním na základě závazku příjemců a skutečně dosaženou hodnotou, a to proto, že indikátory této osy budou vykázány až při

dokončení projektů.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že cílové hodnoty všech indikátorů této osy by měly být bez problémů naplněny, v případě indikátoru 110511 - *Zrekonstruované, rozšířené a nově vybudované kapacity* dokonce velmi nadprůměrně. U indikátorů Prioritní osy 4 je výhodou jejich dobrá predikovatelnost, kdy lze očekávat, že závazek příjemců bude skutečně dosažen a udržen.

3.4.7 PLNĚNÍ CÍLOVÝCH HODNOT INDIKÁTORŮ PRIORITY OSY 5

Implementace a využívání technické pomoci v OP VaVpI jsou provázány značnými problémy, jak je blíže rozebráno v jiných částech zprávy (především kapitola 4.2). Na plnění monitorovacích indikátorů se však po změnách projektů a cílových hodnot tato problémovost již neprojevuje.

S výjimkou indikátoru 480300 - *Počet zasedání výborů (monitorovacích, poradních a řídicích)* jsou indikátory naplňovány přiměřenou měrou. Ani naplňování indikátoru 480300 však nezaostává natolik významně, že by bylo nereálné při patřičné pozornosti jeho cílovou hodnotu dosáhnout.

3.4.8 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO POKROKU

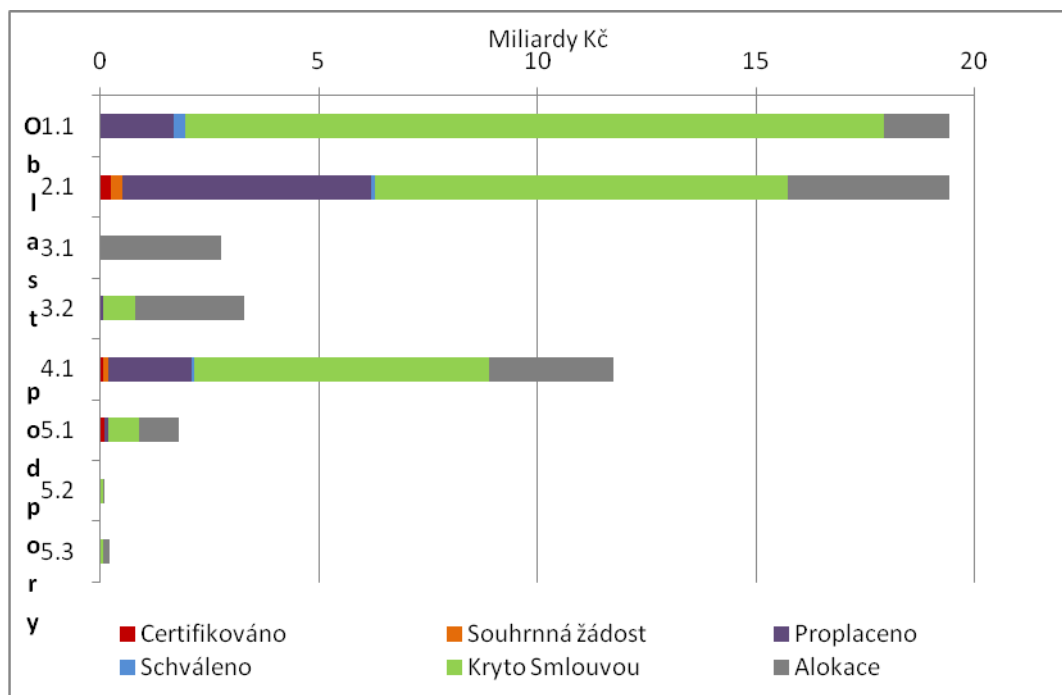
Finanční pokrok je zpravidla nutné hodnotit na základě kombinace několika různých ukazatelů. Evaluátor kromě objemu projektů s vydanými Rozhodnutími také sledoval výdaje ze schválených ŽoP, skutečně proplacené výdaje, ŽoP zahrnuté do souhrnné žádosti a certifikované výdaje (grafy 1 a 2).

Dosažený finanční pokrok jednotlivých oblastí podpory OP VaVpI byl již do značné míry indikován výše popsáním věcným pokrokem. Rysem společným většině oblastí podpory (konkrétně 1.1, 2.1, 4.1 a 5.2 a částečně 5.1) je velký (většinový) podíl alokace krytý vydanými Rozhodnutími, ale malý podíl proplacený nebo dokonce certifikovaný. Nejlépe si v tomto ohledu stojí oblast podpory 5.2 - Informovanost a publicita OP VaVpI, ani v této oblasti však nebylo proplaceno více než 12 % alokace.

Nulový pokrok vykazuje oblast podpory 3.1 - Komercializace výsledků výzkumných organizací a ochrana jejich duševního vlastnictví, kde byla dosud vyhlášena jedna výzva, zatím však nebylo dokončeno hodnocení (projekty jsou nejdále ve stavu P2 Projektová žádost splnila podmínky přijatelnosti a formálních náležitostí, což odpovídá fázi negociace).

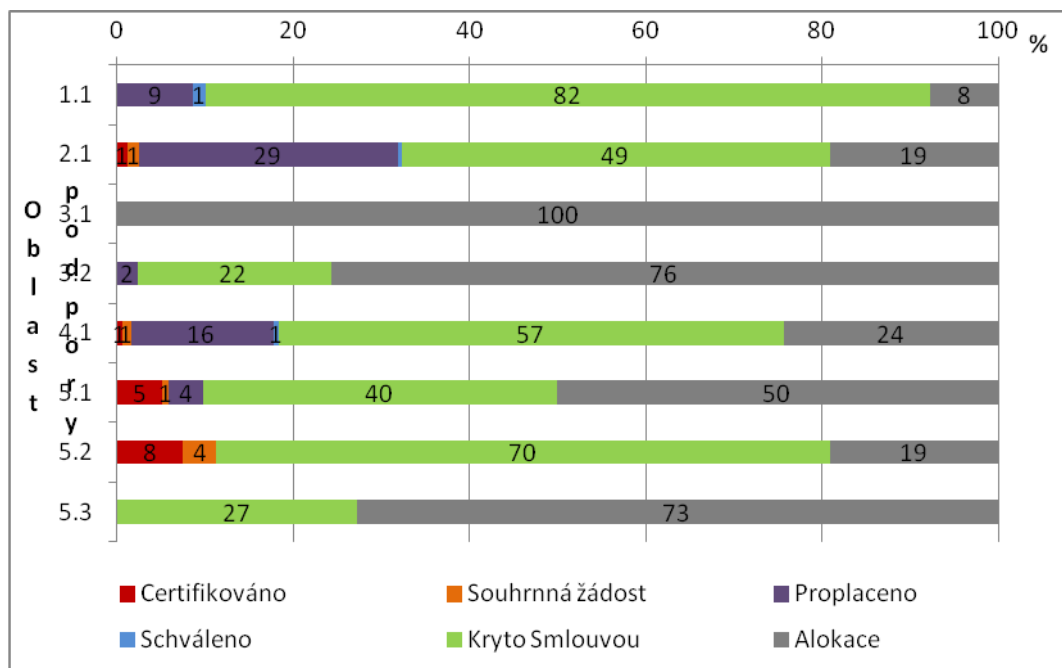
Vyhlášení dalších výzev je plánováno i v oblasti podpory 3.2 a 4.1, tyto výzvy by tedy měly významně posunout pokrok v uvedených oblastech podpory.

Graf 1 – Čerpání finanční alokace v jednotlivých oblastech podpory OP VaVpI - absolutně



Zdroj: MSC2007 – sestava MSC210, k 27. 9. 2011

Graf 2 – Čerpání finanční alokace v jednotlivých oblastech podpory OP VaVpI (%)



Zdroj: MSC2007 – sestava MSC210, k 27. 9. 2011

Z výše uvedeného vyplývá, že na úrovni alokace pokryté vydanými Rozhodnutími je pokrok OP VaVpI **významný**. Problémem je však **minimální podíl prostředků zahrnutých do souhrnných žádostí a certifikovaných výdajů** předložených EK, který představuje významné riziko ve vztahu k plnění pravidla $n+3/n+2$ v příštích letech. Je proto nezbytné soustředit pozornost na pokračující realizaci klíčových projektů (především projekty Prioritních os 1 a 2) a eliminaci rizik dalších zpoždění.

V roce 2011 je již v současnosti jisté, že žádná alokace OP VaVpI pro roky 2007 a 2008 není ohrožena nesplněním pravidla $n+3/n+2$, a to díky odpočtům předběžných plateb a ročních alokací velkých projektů. Bez uplatnění těchto odpočtů by ke konci roku OP VaVpI pravidlo $n+3/n+2$ nesplnil (viz Tabulka 1).

Tabulka 2 – Plnění pravidla $n+3/n+2$ za jednotliví prioritní osy OP VaVpI

	Objem prostředků, které by měly být předloženy k certifikaci v letech 2010-2011	Prostředky v souhrnných žádostech zaúčtovaných PCO	Tj. procento z plánu certifikovaných výdajů	Certifikované výdaje předložené EK	Tj. procento z plánu certifikovaných výdajů
PO1	147 857 190	13 900 000	9,4	9 300 000	6,3
PO2	640 499 912	493 700 000	77,1	238 400 000	37,2
PO3	0	0	0,0	0	0,0
PO4	240 599 903	182 900 000	76,0	67 800 000	28,2
PO5	473 502 815	112 100 000	23,7	96 700 000	20,4
OP VaVpI	1 502 459 821	802 600 000	53,4	412 200 000	27,4

Zdroj: NOK: Měsíční monitorovací zpráva – říjen 2011

3.5 DOPORUČENÍ

Na základě výše uvedených zjištění a závěrů definoval evaluátor následující doporučení:

- Při zpracování programu pro příští programové období je nezbytné klást důraz na propojení stanovených cílů a aktivit s indikátorovou soustavou. Monitorovací indikátory plní funkci nástroje pro sledování dosahování cílů a plnění aktivit. S touto vizí musí být vytvářeny.
- Srovnání vytvořených uznaných výsledků VaV a vytvořených pracovních míst za podpořená pracoviště s celkovým vývojem a eliminace vytěšňovacího efektu. Tato prvotní analýza by měla být však doplněna hloubkovým zhodnocením podpořených center, respektive jimi vytvořených výstupů a výsledků.
- Vytvoření interního číselníku klíčových milníků, v rámci kterého by žadatelé mohli vybírat, a který by obsahoval milníky přenášené na vyšší než projektovou úroveň.

4. VZTAHY MEZI JEDNOTLIVÝMI PROJEKTY OP VAVPI

Pozitivním faktorem v oblasti konkurence a spolupráce mezi projekty OP VaVpI je skutečnost, že **intenzita spolupráce** je ze strany příjemců vnímána jako **vyšší než intenzita konkurence**, přičemž téměř polovina příjemců ji vnímá jako vysokou. Významně vyšší intenzitu konkurence lze identifikovat u projektů v rámci prioritní osy 2, zejména pak v případě regionů s vysokou koncentrací regionálních center (Ostrava, Brno), oproti tomu významně nižší je v rámci prioritní osy 1.

Nejintenzivnější míra konkurence se objevuje mezi vysokými školami, a to průřezově prioritními osami, nejvyšší míra konkurence u ostatních typů příjemců je vnímána zejména v prioritní ose 2.

4.1 OBLASTI KONKURENCE MEZI PROJEKTY

Mezi **nejvýznamnější oblastmi**, v rámci kterých se projevuje konkurence mezi projekty OP VaVpI, patří (v pořadí významnosti):

- **Konkurence v oblasti lidských zdrojů**

Konkurence v oblasti lidských zdrojů je ze strany příjemců i evaluátora vnímána jako **významný rizikový faktor do budoucna**, kdy rozsah disponibilních lidských zdrojů je v některých oborech omezený a v těchto oborech dochází k přesunům výzkumných pracovníků mezi projekty díky možnostem navýšení platového ohodnocení nad rámec standardní platové úrovně.

- **Konkurence v oblasti poptávky po výsledcích a výstupech výzkumu**

Konkurence v oblasti poptávky po výsledcích a výstupech výzkumu nabývá opět na významu **zejména v případě projektů v rámci prioritní osy 2**, kde je vnímána zejména v úrovni smluvního výzkumu, a to i díky podpoře několika center s obdobným zaměřením (biomedicína, nanotechnologie, environmentálně zaměřená centra, centra zaměřená na výzkum materiálů).

- **Konkurence v oblasti využívání infrastruktury**

- **Interní konkurence mezi více projekty jednoho příjemce**

Interní konkurence mezi více projekty jednoho příjemce je v případě některých takových příjemců vnímána jako velmi vysoká zejména s ohledem na zajištění jejich následného provozu po ukončení podpory z OP VaVpI.

4.2 **FORMY A OBLASTI SPOLUPRÁCE MEZI PROJEKTY**

Při hodnocení spolupráce mezi projekty byly rozlišovány formy a oblasti spolupráce.

Jako hlavní **formy spolupráce** byly identifikovány (v pořadí významnosti):

- **Spolupráce s dalším projektem či projekty stejného příjemce**

Tato forma spolupráce jednoznačně převažuje v případě příjemců z řad vysokých škol, kde je tato forma spolupráce využívána v podstatě stoprocentně. Velký význam hraje tato spolupráce i v případě jednotlivých ústavů Akademie věd České republiky.

- **Spolupráce s projektem či projekty jiného příjemce v OP VaVpI nebo i s projekty v jiných OP**

V rámci spolupráce s projekty v jiných OP byl jako hlavní „partnerský“ program identifikován OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Této formy spolupráce využívají zejména projekty v rámci prioritní osy 2.

- **Partnerství s jiným subjektem či subjekty**

Tato forma spolupráce které je doménou projektů zejména v rámci Prioritní osy 1, kde je významným faktorem (a současně i podmínkou) mezinárodní partnerství.

Jako hlavní **oblasti spolupráce** byly identifikovány (v pořadí významnosti):

- **Spolupráce v oblasti výměny a sdílení zkušeností**

- **Spolupráce v oblasti sdílení infrastruktury**

Významně vyšší úroveň spolupráce v těchto prvních dvou oblastech vykazují příjemci s větším počtem projektů, zejména pak ti příjemci, kteří realizují projekty ve více prioritních osách.

- **Spolupráce v oblasti výměny výstupů a výsledků projektů**

- **Spolupráce v oblasti výměny výzkumných pracovníků a expertů**

Rozvoj těchto oblastí je ze strany příjemců očekáván po zahájení provozní fáze projektů, resp. před zahájením provozu.

4.3 **PŘÍNOSY A BARIÉRY SPOLUPRÁCE MEZI PROJEKTY**

Dominantní většina příjemců hodnotí dosavadní efektivnost s přínosy spolupráce s dalším projektem či projekty jako přínosné, třetina z nich jako velmi přínosné. Z hlediska **konkrétních přínosů** vymezují příjemci zejména:

- Efektivnější realizaci projektu,
- Úsporu prostředků na realizaci a budoucí provoz projektu
- Úsporu v oblasti lidských zdrojů

Jako **hlavní překážky ve spolupráci projektů OP VaVpI** identifikovali příjemci tyto:

- Konkurence mezi projekty (příjemci),
- Nedostatečná koordinace projektů na úrovni jednoho příjemce,
- Nedostatečná podpora ze strany ŘO.

4.4 DOPORUČENÍ

Přestože podpora spolupráce mezi více projekty ze strany ŘO je příjemci vnímána převážně jako dostatečná, evaluátor doporučuje **užší spolupráci ŘO s příjemci** zejména v oblasti předávání příkladů dobré praxe.

Evaluátor doporučuje příjemcům ke zvýšení spolupráce mezi projekty OP VaVpI zapojení do **platformy pro výměnu zkušeností** ve formě elektronického diskusního fóra (doporučení v kapitole 2.4), nabídku sdílené infrastruktury a výměnu výzkumníků a expertů a sdílení příkladů nejlepší praxe.

5. ANALÝZA LEGISLATIVNÍCH A ADMINISTRATIVNÍCH VLIVŮ NA ŘÍZENÍ CENTER OP VAVPI A FAKTORŮ A SMLUVNÍHO VÝZKUMU

5.1 FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI PŘÍJEMCŮ V SMLUVNÍM VÝZKUMU

Smluvní výzkum je v podmínkách VaV v ČR poměrně **novým tématem**, se kterým má jen minimum žadatelů a příjemců předchozí zkušenosti. Obdobně se příjemci domnívají, že chybí zkušenosti s problematikou smluvního výzkumu i na straně Řídícího orgánu.

Smluvní výzkum je v OP VaVpI předpokládán jako nástroj zajištění udržitelnosti výzkumných center především v Prioritní ose 2 a částečně i u center excellence v Prioritní ose 1, kde však podíl smluvního výzkumu na financování není tak vysoký. Vzhledem k tomu, že převážná většina center nemá dosud se smluvním výzkumem zkušenosti a že jsou podpořené projekty teprve v raných fázích realizace, byla **sdělení respondentů v převážné většině v rovině očekávání a předpokladů**.

Všichni oslovení příjemci poukazovali, že naplnění plánovaného objemu smluvního výzkumu může být pro řadu podpořených center především v Prioritní ose 2 problematické. Přesto za svůj vlastní projekt zastávali optimistický postoj a předpokládali, že se jim cíl podaří naplnit.

Na základě rozhovorů a fokusní skupiny s příjemci byly identifikovány následující **faktory, jejichž naplnění považují příjemci za klíčové pro úspěch** na poli smluvního výzkumu:

- **Existující kontakty na aplikovanou sféru a dlouhodobá spolupráce**

Klíčovou podmínkou pro úspěch na poli smluvního výzkumu je navázání dlouhodobých kontaktů s aplikační sférou. Část příjemců již disponuje kontakty a navázanou spoluprací díky předchozím aktivitám a projektům, což je důležitým vstupním předpokladem úspěšnosti ve smluvním výzkumu.

- **Kvalitní lidské zdroje pro navazování spolupráce s aplikovanou sférou**

Navazování kontaktů s aplikační sférou a intenzivní budování poptávky po smluvním výzkumu je činnost, kterou se musí v realizačním týmu zabývat **samostatný útvar nebo pracovník**. V rámci projektů Prioritní osy 1 i 2 je existence tohoto útvaru nebo pracovníka předpokládána. Je proto nezbytné, aby příjemci kladli důraz na zajištění kvalitních lidských zdrojů pro tyto pozice a jejich včasného zapojení do chodu center

- **Konkurenceschopná nabídka a vhodné zaměření výzkumu**

Lze předpokládat, že významnou bariérou naplnění plánovaných objemů smluvního výzkumu bude konkurence mezi projekty, resp. centry s podobně zaměřeným výzkumem.

- **Externí ekonomické vlivy**

Vliv v tomto směru měla bezpochyby i hospodářská krize. Jak někteří oslovení příjemci uvedli, zaznamenali v důsledku krize ztrátu některých klientů, s nimiž měli domluvenou spolupráci. Tato situace zdůrazňuje potřebu účinné koordinace zaměření a aktivit podpořených center při vyhledávání a navazování kontaktů na aplikovanou sféru.

Poznatky příjemců o vlivu hospodářské krize však do určité míry kontrastují s vývojem výdajů na VaV v ČR (viz tabulka), kdy zejména výdaje na VaV prováděný VŠ sektorem a financovaný podnikatelským sektorem se v letech 2009 a 2010 významně zvýšily.

Tabulka 3 - Výdaje na VaV v ČR (mil. Kč)

Sektor provádění/financující sektor	2007	2008	2009	2010
Vysokoškolský/podnikatelský (soukromé národní zdroje)	67	57	106	113
Vysokoškolský/soukromé zahraniční zdroje	5	3	1	6
Vysokoškolský/vládní (státní rozpočet)	8 387	8 256	9 076	9 216
ČR celkem	54 284	54 108	55 350	59 033

Zdroj: ČSÚ: Údaje o výzkumu a vývoji (VaV) v České republice pro roky 2005-2010

5.2 **LEGISLATIVNÍ A SYSTÉMOVÉ VLIVY PŮSOBÍCÍ NA OBLAST ŘÍZENÍ CENTER PODPOŘENÝCH Z OP VAVPI A MEZINÁRODNÍCH GRANTŮ**

Jako první průřezové téma legislativních a systémových vlivů na řízení center podpořených z OP VaVpI v této oblasti lze vymezit **nejasnost pravidel pro realizaci smluvního výzkumu a nezkušenost příjemců i ŘO s tímto typem výzkumu** – v tomto ohledu je jednotný postoj příjemců v rámci PO 1 i PO 2.

Druhým průřezovým faktorem je **zajištění udržitelnosti výstupů, výsledků a dopadů projektů**, který je vnímán zejména ve vazbě na zajištění objemu smluvního výzkumu.

Podpora smluvního výzkumu je za strany příjemců považována za nedostatečnou, přesto se objevují první programy a iniciativy – například program Inovační vouchery, který má za cíl podporu spolupráce podniků s brněnskými vědecko-výzkumnými institucemi a umožňuje získat dotaci až 150 000 Kč na krytí služeb brněnských výzkumných organizací a institucí.

Významným průřezovým rizikovým aspektem řízení center podpořených z OP VaVpI je **nejasně a nejisté zajištění udržitelnosti projektů OP VaVpI v návaznosti na zajištění jejich financování** po ukončení podpory spočívající v několika klíčových faktorech:

- Smluvní výzkum činí sice pouze menší podíl na budoucím financování center, přičemž podíl u center v rámci PO 1 je významně nižší.
- Přes poměrně velký stupeň optimismu příjemců má jen velmi malá část příjemců zkušenost s nějakou formou smluvního výzkumu nebo obdobného výzkumu a to shodně platí pro zajištění smluvního výzkumu z hlediska jeho zazávazkování.
- Lze očekávat velmi významnou míru konkurence mezi výzkumnými centry, zejména mezi regionálními centry z hlediska jejich tematického zaměření (např. několik center zaměřených na environmentální problematiku, několik center na výzkum a vývoj v oblasti materiálů, řada center v oblasti biotechnologií a medicíny).

5.3 **PROBLEMATIKA VEŘEJNÉ PODPORY VE VZTAHU KE SMLUVNÍMU VÝZKUMU**

Podpora poskytovaná centrům excelence ani výzkumným centrům v Prioritních osách 1 a 2 OP VaVpI není považována za veřejnou podporu. Přesto je nepřímou cestou prostřednictvím smluvního výzkumu podporován i soukromý sektor, což může vnést pochyby ohledně existence veřejné podpory.

V tomto smyslu o veřejné podpoře pojednává i Příručka pro příjemce a žadatele pro Prioritní osu 1 a 2, která uvádí, že přímo poskytovaná podpora směřuje do nehospodářské činnosti a pokud příjemce nabízí zboží a služby na trhu, je nutné, aby účetně oddělil hospodářskou činnost od nehospodářské.

Podpora poskytovaná nepřímo, tedy služby poskytované třetím subjektům musí být nabízené nediskriminačně, za rovných a tržních podmínek. V případě spolupráce příjemce s podniky musí být splněny následující podmínky:

- Duševní vlastnictví a ostatní výsledky zůstanou výzkumné instituci, případně jsou volně šiřitelné.
- Podniky/podnik uhradí všechny náklady projektu.
- Podniky/podnik uhradí tržní cenu duševního vlastnictví, tj. výzkumná organizace bude postupovat jako tržní investor (od této ceny lze odečíst náklady, které již podnik výzkumné organizaci uhradil).
- Pokud není naplněna podmínka 1-3 může ŘO OP VaVpI případně schválit dohodu výzkumné organizace a podniku, na základě které bude podnikem nabídnuta za přístup k výsledkům a duševnímu vlastnictví protihodnota.

Pro získání poznatků, jakým způsobem je problematika veřejné podpory u tohoto typu intervence řešena v zahraničí, byly zpracovány zahraniční studie ze tří vybraných zemí – Dánska, Irsko a Norsko (studie jsou uvedeny jako Příloha 5). Prvním krokem bylo vytipovat země, ve kterých existují zkušenosti s problematikou veřejné podpory ve vztahu k podpoře výzkumných organizací a jejich spolupráce s aplikační sférou. Na základě prvotního oslovení

partnerských organizací v rámci European Network for Social and Economic Research byly tedy vybrány výše zmíněné země. Následně partneři v těchto zemích vybrali konkrétní program nebo iniciativu, které jsou nejbližší logice podpory rozvoje center a následného smluvního výzkumu v rámci Prioritních os 1 a 2.

Zpracované studie ukázaly, že ani v zahraničí **nejsou** podobně cílené intervence **považovány za veřejnou podporu**. Zároveň je však patrné, že se řídicí orgány těchto programů otázkou veřejné podpory intenzivně zabývaly a řešily ji za pomoci konzultace s Evropskou komisí (resp. Evropským sdružení volného prostoru v případě Norska).

5.4 DOPORUČENÍ

Na základě výše uvedených zjištění a závěrů definoval evaluátor následující doporučení systémového charakteru:

- **Stanovení jasných a srozumitelných pravidel pro smluvní výzkum včetně praktických a modelových příkladů** fungování tohoto systému v ČR a zahraničí – v podobě případových studií.
- **Provedení komplexní analýzy udržitelnosti projektů OP VaVpI po ukončení podpory** z OP VaVpI včetně **ověření celkové absorpční kapacity projektů** (např. v případě součtu monitorovacích indikátorů týkajících se studentů a výzkumných pracovníků – zda vůbec takové počty studentů a výzkumníků, zejména s ohledem na nově vytvořená místa, jsou dosažitelná).
- **Příprava krizového scénáře** z hlediska zpoždění významné části projektů z pohledu jejich počtu a zejména objemu a také jejich částečné nebo neúplné aplikace v provozu včetně vlivu na plnění cíle programu.
- Podpora vytvoření platformy pro sdílení zkušeností mezi realizátory projektů pro eliminaci rizika nenaplnění objemu smluvního výzkumu a ohrožení udržitelnosti center (vytvoření platformy již zmiňováno v rámci kapitoly 2.4).

Dále evaluátor definoval doporučení vůči příjemcům:

- Soustředit pozornost na zajištění útvaru nebo pracovníka systematicky budujícího spolupráci s aplikační sférou a poptávku po smluvním výzkumu.
- Budovat spolupráci s aplikovanou sférou dlouhodobě a v předstihu před zahájením provozu centra, což úzce souvisí s včasným přijetím výše uvedeného pracovníka.

6 DOPAD REALIZOVANÉ REFORMY SYSTÉMU VÝZKUMU, VÝVOJE A INOVACÍ V ČR NA IMPLEMENTACI OP VAVPI, PŘÍPADNĚ DALŠÍCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH PROJEKTY OP VAVPI

Analýza dopadů Reformy vycházela jednak z analýzy relevantní dokumentace a analýzy dat, problematika byla zahrnuta v rámci evaluačních rozhovorů s příjemci a zejména byla předmětem panelu expertů (blíže Příloha 8).

6.1 VÝVOJ SYSTÉMU FINANCOVÁNÍ VĚDY A VÝZKUMU V ČR OD DOBY PŘÍPRAVY OP VAVPI V DŮSLEDKU REFORMY SYSTÉMU FINANCOVÁNÍ VÝZKUMU A VÝVOJE V ČR

Jedním z hlavních dosavadních výsledků Reformy je **zpřehlednění systému financování výzkumu a vývoje v ČR**, kdy došlo k redukci kapitol, ze kterých je v ČR financován výzkum a vývoj - v roce 2011 jich bude 11 místo 22 při zahájení Reformy, finální stav by měl být cca 7 kapitol. Evaluátor hodnotí toto zpřehlednění systému jako krok pozitivním směrem, stejně jako další významný výsledek Reformy, kterým bylo **zřízení Technologické agentury České republiky (TA ČR)**, která se má soustředit na financování aplikovaného výzkumu a stala se tak významným novým prvkem v rámci systému financování VaV. V rámci TA ČR bude sice třeba dobudovat potřebné struktury a zintenzivnit spolupráci s dalšími poskytovateli prostředků VaV, ale jedná se jednoznačně o pozitivní krok, který je kladně vnímán za strany odborné veřejnosti i příjemců OP VaVpI. V rámci podpory VaV tak v souladu s cílem Reformy **dochází k postupnému přechodu podpory VaV na profesionální agentury** – Grantovou agenturu České republiky (GAČR) a Technologickou agenturu ČR (TA ČR), přesto stále zůstává velmi významná část prostředků na podporu VaV v gesci ministerstev (zejména Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo zdravotnictví).

V rámci implementace Reformy však **nebylo naplněno základní východisko Reformy – finanční rámec nebyl dodržen vůbec, 8% nárůsty prostředků pro VaV nejsou naplněny**, což má důležitou konfrontaci s financováním VaV včetně projektů OP VaVpI – tyto předpoklady přitom byly zakomponovány do přípravy OP VaVpI. Problémem pak zůstává chápání a zejména **měření kvality vědeckovýzkumné práce ve vazbě na další financování běžících projektů** a získávání dalších prostředků pro projekty VaV, a to nejen pro projekty financované z OP VaVpI - dosud nebyla dopracována metodiky objektivního hodnocení kvality vědeckovýzkumné práce, i v rámci OP VaVpI se promítly pouze parciální metriky (výsledky projektů ve vazbě na RIV). **Stávající metodika měření výsledků VaV je principiálně pozitivní myšlenkou a krokem**, který nastavil určitou optiku měření výsledků VaV, která ale v zahraničí nemá příliš obdoby a je odbornou veřejností přijímána rozporuplně. **Významnou nevýhodou metodiky je její platnost průřezově pro všechny obory**, což snižuje její využitelnost – **nezohledňuje specifika jednotlivých oborů**. Další

nevýhodou stávající metodiky je skutečnost, že s ohledem na nastavení legislativy je ale během dvou následujících let závazná.

Celkově pak propojení OP VaVpI a Reformy může být chápáno z určitého úhlu jako nesystémový **krok, který do existujícího institucionálního systému financování vnesl prvky účelového financování**, a to ve velmi významném objemu prostředků OP VaVpI v komparaci s prostředky v rámci institucionálního systému financování.

Dopad Reformy a OP VaVpI na financování VaV nabude na významu zejména v období 2013-2014, kdy přejde významná část projektů OP VaVpI do fáze provozu a příjemci budou muset zajistit prostředky na provoz, což bude stěžejní zejména pro projekty v rámci prioritní osy 1 a 2, kde lze předpokládat následující skladbu financování:

- PO 1 – primární zdroj financování státní rozpočet, následně zahraniční zdroje a v menší míře pak smluvní výzkum
- PO 2 – výrazně významnějším zdrojem financování má být smluvní výzkum a zahraniční zdroje (včetně Rámcových programů a mezinárodních grantů) na příjemce

Problémem zajištění dalšího financování projektů podpořených v rámci OP VaVpI bude zejména v tom, že jak **spolufinancování formou smluvního výzkumu, tak ze zahraničních zdrojů zakládá velkou míru nepředvídatelnosti** (v oblasti smluvního výzkumu lze očekávat vysokou míru konkurence zejména mezi regionálními centry, u mezinárodních grantů i případného financování ze strukturálních fondů v rámci OP na úrovni ČR bude fungovat princip soutěže mezi projekty).

6.2 DOPADY REFORMY NA IMPLEMENTACI OP VAVPI A PROJEKTY OP VAVPI

Důležitým aspektem dopadů Reformy na implementaci OP VaVpI a projekty OP VaVpI je sama skutečnost, že **Reforma byla promítnuta do návrhu OP VaVpI a následně prováděcí dokumentace OP VaVpI**, což na jednu stranu určuje význam Reformy pro OP VaVpI a obráceně, ale současně to byl jeden z faktorů celkového zpoždění implementace OP VaVpI.

Dopady změny v systému financování na příjemce jsou odlišné pro vysoké školy, Akademii věd a další aktéry v oblasti VaV i dle typu projektu - přepočít přes RIV ovlivňuje významně výpočet prostředků do budoucna oproti dříve používanému pětiletému průměru. Centra v rámci PO 1 a PO 2 v OP VaVpI byla hodnocena na základě kombinace minulých výsledků a budoucích výsledků (co bude vytvořeno a dosaženo) oproti institucionální podpoře VaV, kde probíhá hodnocení pouze na základě minulých výsledků. S tím souvisí i další problémová oblast Reformy a jejího propojení s OP VaVpI, kterou je **metodická nevyjasněnost měřitelných „tvrdých“ výsledků projektů OP VaVpI**, zejména je to v případě **hrubých pracovních míst**, kde dle zkušenosti příjemců a expertů cca 80 % hrubých míst vznikají v rámci přesunů a pouze zbylých cca 20 % jsou čistá, nově vzniklá pracovní místa.

Evaluátor upozorňuje na skutečnost, že nenaplnění Reformy může vést k zásadnímu ohrožení pozice vysokých škol – **reforma VŠ vedla primárně ke koncentraci na kvantitu výstupů ve vědě a výzkumu**, výuka probíhá stále primárně na základě normativů, oproti předpokladům Reformy je stále velké zpoždění v zavádění hodnocení kvality výuky na VŠ.

Kromě vlivu Reformy na implementaci OP VaVpI lze hodnotit i **vliv implementace OP VaVpI na Reformu**, kdy velká část prostředků na VaV je mandatorně vázaná, takže dynamika systému je velmi nízká, oproti tomu OP VaVpI je alokovan projektově a z hlediska objemu je významně vyšší oproti „standardnímu“ systému financování.

Významným dopadem Reformy byla **možnost vytvoření konsorcií jako oprávněných příjemců pro realizaci center excellence**, jejich **právní ukotvení je však stále nedostatečné** (sdružení, resp. konsorcium nemá samostatnou právní subjektivitu)

Příjemci vnímají Reformu různě dle svého charakteru, celkově pak **pozitivně vnímají skutečnost, že Reforma jako taková existuje a kladně vnímají následující části Reformy** z hlediska dopadů na implementaci OP VaVpI a projektů OP VaVpI:

- **Zakomponování OP VaVpI do Reformy a možnost získání podpory z OP VaVpI** na financování projektů, který by jinak nemohly být realizovány vůbec nebo v menším rozsahu či delším časovém horizontu.
- **Zjednodušení a zpřehlednění systému podpory VaV** a snaha o vyšší míru objektivitu při rozdělování prostředků na VaV
- **Vytvoření TA ČR** jako instituce, která má zajišťovat podporu aplikovaného výzkumu

Zkušenosti příjemců s dopady Reformy, resp. jejich názory na dopady Reformy jsou však spíše negativní, a to primárně v těchto aspektech:

- **Nenaplnění základního předpokladu Reformy – zvýšení prostředků určených na podporu VaV o 8 % ročně**
- **Obavy z celkového posunu financování vědy směrem ke snižování objemu grantovým programů** (TAČR, GAČR, MPO i další poskytovatelé)
- **Obavy z nedostatečné míry nestrannosti TA ČR a GA ČR při rozdělování prostředků** na podporu VaV (koncentrace velkého objemu prostředků pouze na dvě instituce)
- **OP VaVpI**, které je součástí Reformy, **zajišťuje prostředky jen do fáze ukončení realizace** a zajištění financování provozu je na příjemci, což bude vyvolávat výrazné konkurenční tlaky a může ohrozit provoz jak projektů vybudovaných s podporou z OP VaVpI, tak provoz institucí, které podporu z OP VaVpI nečerpají.

6.3 DOPORUČENÍ

Na základě výše uvedených zjištění a závěrů definoval evaluátor následující doporučení:

- Provést **aktualizaci metodiky měření výsledků výzkumu a vývoje** se zakomponováním specifík jednotlivých vědeckovýzkumných oborů i ve vazbě na možnosti dalšího financování VaV projektů.
- **Zakomponovat do návrhu operačních programů pro programové období 2014+ financování alespoň části provozu infrastruktury vytvořené v rámci projektů OP VaVpI** (zejména centra excelence a regionální centra) a také **podporu spolupráce podnikatelské a výzkumné sféry** – primárně v oblasti smluvního výzkumu včetně zakomponování možnosti získat podporu na využití služeb v oblasti smluvního výzkumu pro podnikatelské subjekty.
- **Zintenzivnit spolupráci ŘO, resp. MŠMT s TAČR v oblasti smluvního výzkumu**, jeho legislativního ukotvení a jeho podpory jak pro příjemce z OP VaVpI v rámci PO 1 a PO 2, tak i pro uživatele smluvního výzkumu.

Dále evaluátor definoval doporučení vůči příjemcům:

- Maximalizovat úsilí při zajišťování finančních zdrojů na zajištění provozu projektů OP VaVpI mimo státní rozpočet, zejména pak z komunitárních programů a zahájit přípravu a navazování partnerství v dostatečném předstihu před dokončením realizace projektů OP VaVpI, zejména pak v PO 1 a PO 2.

7. DOSTUPNOST KVALITNÍCH LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ŘÍZENÍ A ADMINISTRACI PROJEKTŮ OP VAVPI

Dostupnost kvalitních lidských zdrojů je pro přípravu a následné řízení projektů klíčovou složkou absorpční kapacity. Je přitom potřeba zajímat se nejen o interní lidské zdroje žadatelů/příjemců, ale i o poskytovatele relevantních služeb (právní poradenství, zpracování projektové žádosti, aj.), protože i jejich dostupnost a především kvalifikace ovlivňují kvalitu předkládaných projektů a jejich realizaci. Význam tématu kvalitních lidských zdrojů pro řízení a administraci projektů v OP VaVpI potvrdily rovněž výsledky terénních šetření, z nichž vyplynulo, že v případě některých projektů došlo k podcenění této problematiky, což přináší problémy, které je nutné operativně řešit.

V souladu se zadáním byla analýza zaměřena na dva klíčové faktory ovlivňující kvalitu lidských zdrojů zapojených do projektů v OP VaVpI a tím i kvalitu projektových týmů jako celků. Za prvé se jedná o problematiku dostupnosti příslušných odborníků na trhu práce a jejich postavení a za druhé se pozornost evaluátora zaměřila na nabídku dalšího profesního vzdělávání v problematice související s řízením a administrací projektů.

7.1 *POSTAVENÍ PŘÍSLUŠNÝCH PROFESÍ NA TRHU PRÁCE A JEJICH DOSAŽITELNOST*

Projekty realizované v rámci OP VaVpI jsou vesměs charakteristické značnou složitostí řešené problematiky a komplexností, což klade zvýšené nároky na projektové týmy, které mají za úkol tyto projekty řídit a administrovat. Na rozdíl od projektů realizovaných v ostatních operačních programech je pro projekty realizované v rámci OP VaVpI nezbytné sestavit projektový tým, který zahrne jak pracovníky věnující se věcné náplni projektů (vědecké pracovníky), tak pracovníky zabezpečující administraci.

Z výsledků dotazníkového šetření pro příjemce vyplynulo, že průměrná velikost projektového týmu je z hlediska úvazků necelých šestnáct úvazků, přičemž je nutné vzít v úvahu, že situace v jednotlivých projektech se může velmi lišit (projektové týmy velkých projektů mohou zahrnovat podstatně více členů, zatímco menší projekty v prioritních osách 3 a 4 mohou mít počet členů projektového týmu jednociferný).

Z těchto členů projektového týmu tvoří poněkud překvapivě téměř 60 % stálí pracovníci příjemce. Pracovníci přijatí do pracovního poměru z důvodu realizace projektu tvoří pouze necelých 38 % a externí pracovníci necelá 3 %. Na tyto údaje však měla vliv skutečnost, že v dotazníkovém šetření byli za stálé pracovníky příjemce považováni pracovníci, kteří u příjemce byli zaměstnáni v okamžiku zahájení realizace projektu (v okamžiku vydání Rozhodnutí).

Je tedy možné konstatovat, že většina příjemců se snaží pro realizaci a řízení projektů využít **vlastních kapacit**.

Ve skupině stálých pracovníků jsou nejvýznamnější kategorií vědečtí pracovníci, specialisté a experti, kteří tvoří více než 54 % této skupiny. Další kategorie ve skupině stálých pracovníků tvoří již podstatně menší podíl, konkrétně vedoucí pracovníci výzkumných a vývojových útvarů představují přibližně 16 %, ekonomové a účetní přibližně 13 % a právníci a právní poradci necelá 3 %. Na ostatní kategorie výše neuvedené připadá v kategorii stálých pracovníků více než 14 %. Z ostatních kategorií, které měli respondenti možnost konkretizovat, se nejčastěji vyskytují administrativní pracovníci, technici či stavební specialisté.

Ve skupině pracovníků přijatých pro účely projektu je zastoupení jednotlivých kategorií relativně podobné. Podíl vědeckých pracovníků, specialistů a expertů je dokonce větší (byť pouze nepatrně), zatímco podíl vedoucích pracovníků výzkumných a vývojových útvarů a ekonomů a účetních je nižší (více než 11 % a necelých 6 %). Naprosto shodný podíl vykazuje kategorie právníků a právních poradců, naopak výrazně vyšší podíl (téměř dvojnásobně – necelých 26 %) vykazují ostatní kategorie, kterými jsou opět zejména administrativní pracovníci, případně technici.

Z výše uvedených údajů je tedy možné vyvodit významný závěr, a to, že příjemci jsou nuceni za účelem realizace projektu přijímat **nové vědecké pracovníky**, neboť jejich stávající kapacity v tomto ohledu nejsou dostatečné, přičemž tito vědečtí pracovníci tvoří nadpoloviční většinu z pracovníků přijatých pro účely projektu. Dále je možné dovozovat, že se příjemci snaží zapojit do projektového týmu **maximum vlastních zdrojů** i v nevědeckých profesích, i když ne vždy jsou tito pracovníci k dispozici. Jako příklad je možné na jedné straně uvést údaje za kategorii ekonomů a účetních (přičemž je oprávněné se domnívat, že většina respondentů chápala profesi ekonomů v užším významu, tj. jako zaměstnance ekonomického oddělení fakulty) a na straně druhé administrativní pracovníky (pod kterými většina respondentů chápala dotační/grantové poradce, manažery apod.), kteří jako dominantní součást kategorie ostatních pracovníků byli častěji zastoupeni mezi pracovníky přijatými z důvodu realizace projektu.

V dotazníkovém šetření byli do uvedených skupin pracovníků zařazeni rovněž pracovníci pokrytí ze strany externího dodavatele. Jak ale ukazují velmi nízká čísla v této skupině (průměrný úvazek pracovníků pokrytých ze strany externího dodavatele činil pouze 0,4), většina respondentů nedokázala přepočítat práci externích pracovníků na úvazky a proto je potřeba brát údaje za tuto skupinu s dostatečnou rezervou. Nicméně respondenti, kteří tyto pracovníky v rámci dotazníkového šetření vykazali, uváděli nejčastěji, že se jedná o ostatní kategorie pracovníků (opět zmínění administrativní pracovníci – dotační poradci, případně stavební specialisté či technici) a o právníky a právní poradce. Tyto výsledky jsou v souladu se skutečností, že mnoho příjemců má v době realizace projektu zvýšenou potřebu využívání služeb právníků a specialistů na administraci dotací EU, přičemž tyto služby jsou často potřeba pouze nárazově a jsou tedy poskytovány ze strany externích firem.

V rámci realizačních týmů projektů spolufinancovaných z OP VaVpI je tedy podle názoru evaluátora nutné vhodně **sladit vědecké pracovníky**, kteří odpovídají za věcnou stránku projektu, na straně jedné a **odborníky na právní, ekonomické a dotační aspekty projektu** na straně druhé. Z poznatků z terénního šetření i z analýzy problémů při komunikaci příjemců s ŘO OP VaVpI vyplývá, že mnohdy se tuto spolupráci **nedaří dostatečně zajistit** a to zejména v případě složitých a finančně objemných projektů.

Podle evaluátora tedy není v tomto ohledu vhodné pokoušet se stanovit ideální složení realizačního týmu a dokonce ani pokoušet se stanovit, u kterých funkcí je vhodné, aby byly zajišťovány stálými pracovníky či externě, byť u některých pozic je forma jejich zajištění dopředu silně determinována (externě jsou zajišťovány zejména služby v oblasti dotačního managementu či právní). Důležité je však upozornit na význam **pravidelné komunikace** uvnitř projektového týmu s využitím flexibilních komunikačních prostředků a zejména na skutečnost, že pro kvalitu fungování projektového týmu je velmi důležitá pozornost, kterou projektu věnuje **vrcholový management příjemce**.

V tomto ohledu je tedy vhodné ze strany projektových a finančních manažerů ŘO OP VaVpI upozorňovat na problémy, které nejsou ze strany příjemce adekvátně řešeny, s tím, že je předpoklad, že v mnoha případech bude možné očekávat nápravu. Příkladem tohoto přístupu může být zaváděný systém sankcí, kdy v případě, že je problém způsoben špatnou koordinací v projektovém týmu, bude vhodné poslat sdělení o hrozící sankci statutárnímu zástupci příjemce, který se podle předpokladů evaluátora bude ve většině případů snažit o rychlé vyřešení situace.

V rámci dotazníkového šetření odpovídali respondenti rovněž na otázku, která se týkala situace na trhu práce v ČR z pohledu profesí nutných pro realizaci projektů v rámci OP VaVpI, tedy dostupnosti vybraných profesí z pohledu příjemců. Kategoriemi, ke kterým se respondenti vyjadřovali, byli vědečtí pracovníci, specialisté a experti, právníci a právní poradci, ekonomové a účetní a reziduální kategorie ostatních profesí.

Názory respondentů nejsou z pohledu evaluátora nikterak překvapivé a v podstatě potvrdili hypotézu, že **největší problém je s dostupností vědeckých pracovníků, specialistů a expertů**. Pouze cca 4 % respondentů označilo dostupnost jmenovaných pracovníků na českém pracovním trhu za velmi dobrou, na druhou stranu cca 52 % respondentů vyjádřilo názor, že dostupnost těchto pracovníků je spíše špatná a 13 % respondentů dokonce označilo dostupnost vědeckých pracovníků za velmi špatnou.

Na druhém konci spektra se nacházejí ekonomové a účetní, jejichž dostupnost jako velmi dobrou či spíše dobrou označilo více než 91 % respondentů, na druhou stranu žádný z respondentů neoznačil jejich dostupnost za velmi špatnou. Mezi vědeckými pracovníky a ekonomy a účetními se z hlediska dostupnosti nacházejí právníci a vnitřně velmi diferencovaná kategorie ostatních pracovníků.

V projektech spolufinancovaných z OP VaVpI se tak projevuje **dlouhodobý nedostatek vědeckých pracovníků** v ČR v některých oborech s tím, že mezi některými projekty je možné v tomto ohledu vidět konkurenční vztahy (tedy „přetahování“ špičkových vědeckých pracovníků), jak potvrdily i výsledky dotazníkového šetření. Nedostatek vědeckých pracovníků v některých oborech má většinou více vzájemně souvisejících příčin a mohl by být předmětem samostatné analýzy, na tomto místě je však potřeba uvést jako důležitou příčinu zejména intenzitu podpory vědy a výzkumu ze strany státu ve srovnání s vyspělými zeměmi EU (případně USA).

Dotazník se zabýval rovněž problematikou způsobu vyhledávání nových pracovníků do realizačních týmů projektů spolufinancovaných z OP VaVpI, přičemž v rámci této otázky mohli respondenti uvádět i více způsobů. Převážná většina respondentů v tomto ohledu

nikterak překvapivě uvedla, že noví členové projektových týmů byli vybíráni na základě osobní známosti či převedením z jiné pozice u příjemce.

Nemalá část respondentů (přibližně 24 %) využila rovněž pracovních portálů, které v posledních letech zažívají značný rozmach a patří k nejdůležitějším nástrojům jak z hlediska uchazečů o zaměstnání, tak z hlediska zaměstnavatelů. Evaluátor sice nezkoumal vztah mezi způsobem výběru a pozicí nových členů projektových týmů, je však oprávněně předpokládat, že přes pracovní portály byli vyhledáváni pracovníci, kterých je na pracovním trhu relativně dostatek, tedy pozice typu účetní, administrativní síly apod. Jiné způsoby vyhledávání nových členů projektových týmu byly ve srovnání s výše zmíněnými zastoupeny marginálně.

Problémy, se kterými se projektové týmy musí potýkat, jsou velmi rozmanité a často vyžadují flexibilní přístup. Podle názoru evaluátora je však možné rozdělit je do dvou hlavních skupin:

- 1) jedna skupina se týká záležitostí spojených s věcným zaměřením projektů, tedy s koncepcí vědecko-výzkumné náplně,
- 2) druhá skupina se týká dotačního zajištění projektu včetně monitorování a vykazování a je tedy více spojena s kontrolou a monitorováním ze strany ŘO OP VaVpI.

Evaluátor však zastává názor, že je potřeba věnovat mimořádnou pozornost i problémům spojeným s koncepcí vědecko-výzkumné náplně, neboť tyto problémy jsou často úzce spojeny s problematikou **udržitelnosti projektů**, což je téma, které je pro OP VaVpI velmi důležité (podrobněji je diskutováno v předchozích kapitolách).

Problémy v projektových týmech, které respondenti uváděli v rámci dotazníkového šetření, je možné rozdělit do několika skupin.

V rámci první skupiny označovali respondenti jako významný problém **fluktuaci členů projektových týmů a potíže s nábořem členů** nových. Tento problém pravděpodobně souvisí jednak s podmínkami nastavenými příjemci pro členy projektového týmu a není v silách ŘO OP VaVpI ho nijak významně ovlivnit. Druhou skupinou problémů jsou problémy typu **špatná koordinace v týmu** či **vztahy mezi projektovým týmem a vedením příjemce** (vedením univerzity). Tyto problémy vyplývají do značné míry z charakteru a komplexnosti projektů podporovaných z OP VaVpI. ŘO OP VaVpI může k vyřešení těchto problémů přispět alespoň částečně např. **uspořádáním semináře** pro výměnu dobré praxe mezi příjemci v oblasti koordinace projektových týmů nebo **vytvořením společného portálu** pro sdílení problematiky OP VaVpI příjemci a potenciálními žadateli.

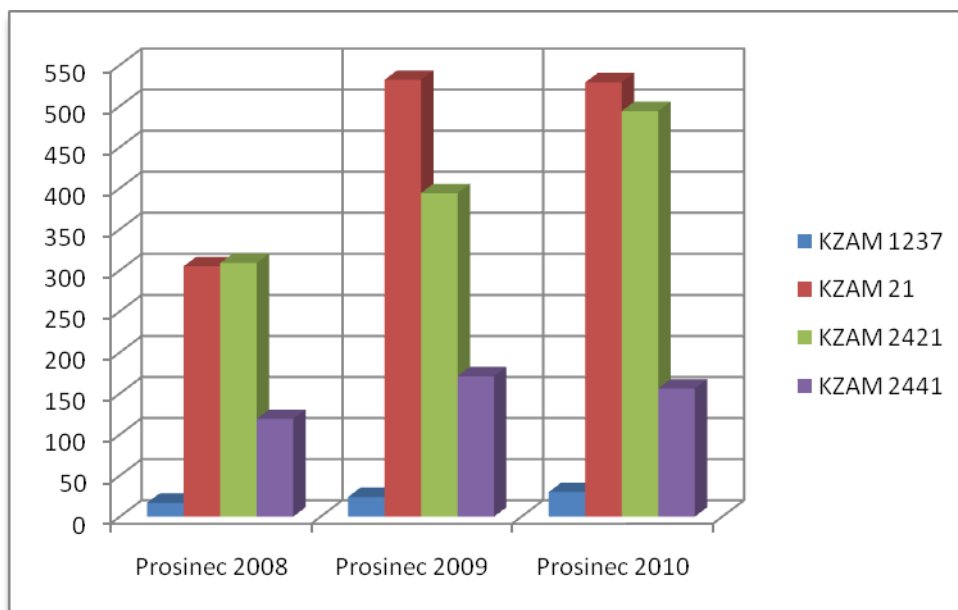
Při analýze dostupnosti relevantních profesí na trhu práce se evaluátor opíral zejména o statistické údaje o počtech uchazečů a o volných pracovních místech, které jsou zveřejňovány na statistickém portálu MPSV. Tyto údaje byly dále doplněny o výsledky krátké analýzy internetových pracovních portálů, přičemž tato analýza se týkala převážně pouze nabídkové stránky trhu práce, jelikož údaje o počtech uchazečů, kteří vyhledávají určité pracovní pozice přes internetové pracovní portály, jsou velmi omezené. Evaluátor upustil od analýzy údajů o pracovních agenturách, neboť výsledky dotazníkového šetření poměrně zřetelně ukázaly, že tento způsob vyhledávání nových členů projektových týmů používá pouze velmi malá část příjemců.

Za relevantní kategorie zaměstnanosti (dále jen KZAM) lze považovat zejména vedoucí pracovníky výzkumných a vývojových útvarů (1237), právníky a právní poradce mimo advokacii a soudnictví (2421) a ekonomy - vědecké pracovníky, specialisty a experty (2441). Takto vymezené kategorie použil evaluátor i v rámci dotazníkového šetření, aby bylo možné zasadit výsledky dotazníkového šetření do kontextu analýzy statistických dat ze statistického portálu MPSV. Kromě výše uvedených čtyřmístných KZAM analyzoval evaluátor rovněž dvoumístnou KZAM 21 (vědci a odborníci fyzikálních a příbuzných věd), do které je zařazena většina odborných zaměstnanců v jednotlivých projektech.

Statistická data z MPSV jsou publikována s dostatečnou periodicitou, na druhou stranu jejich zásadním nedostatkem je skutečnost, že obsahují pouze údaje o uchazečích a volných místech hlášených na úřadech práce, tedy v rámci profesí potřebných pro administraci a řízení projektů v OP VaVpI pouze malou část z celkového počtu pracovních pozic a uchazečů.

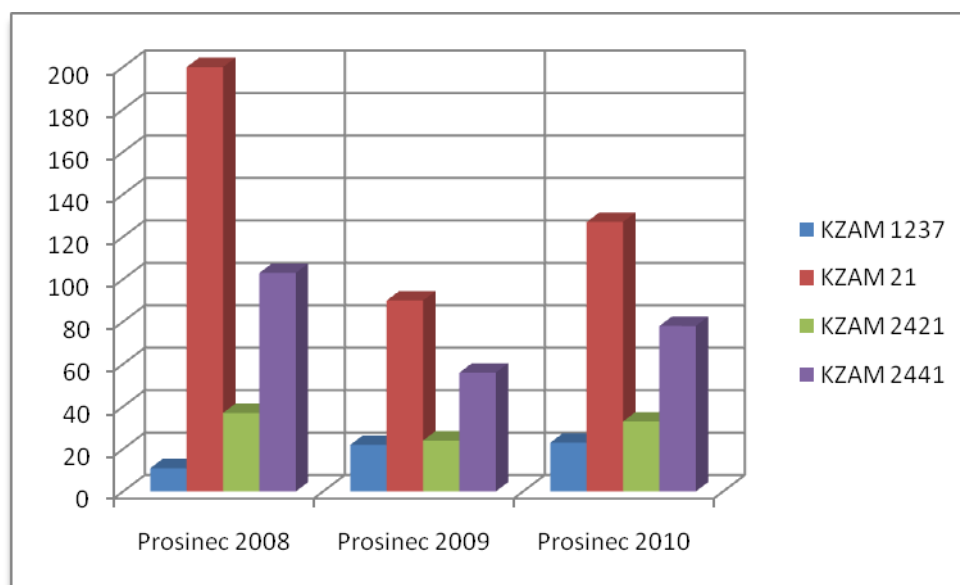
Oficiální statistiky o trhu práce (uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa) sledoval evaluátor ve vývoji od konce roku 2008 (viz graf 3 a graf 4), což je rok, ve kterém se i na trhu práce začaly projevovat následky hospodářské krize a zároveň rok, na jehož konci již byly nejvýznamnější projekty v rámci OP VaVpI dopracovány téměř do finální podoby.

Graf 3 – Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání u vybraných KZAM



Poznámka: Pro lepší čitelnost grafu jsou počty uchazečů u KZAM 21 a KZAM 2441 uváděny v desítkách

Graf 4 – Vývoj počtu volných pracovních míst u vybraných KZAM



Poznámka: Pro lepší čitelnost grafu jsou počty volných pracovních míst u KZAM 21 uváděny v desítkách

I přes výše zmíněné problémy s oficiálními statistickými daty, uvedené grafy poměrně zřetelně ilustrují změny, ke kterým na trhu práce došlo a které se projevíly růstem uchazečů o zaměstnání v roce 2009 a následnou stagnací, případně mírným růstem či mírným poklesem v roce 2010. Co se týká vývoje počtu pracovních míst, tak zřetelný pokles v roce 2009 vystřídal poměrně výrazný nárůst v roce 2010, neboť v tomto roce oživení ekonomiky již začalo generovat nová pracovní místa a to i v evaluátorem sledovaných profesích.

Výše uvedeným trendům se však poněkud vymyká KZAM 1237, která se z hlediska realizace projektů v OP VaVpI klíčová. U této skupiny je však potřeba poznamenat, že se jedná o velmi malá absolutní čísla, ze kterých je jakákoliv konstrukce statistických ukazatelů i vývojových trendů velmi problematická. Především je však třeba mít na paměti, že v případě této skupiny je rozdíl mezi oficiálními statistikami a skutečnou situací na trhu práce (tedy mezi uchazeči/volnými pracovními místy registrovanými úřady práce a uchazeči/volnými pracovními místy skutečnými) ze všech sledovaných KZAM s vysokou pravděpodobností nejvýraznější, tudíž není možné podrobit tuto skupinu podrobnější analýze.

Velmi významným nástrojem jak ze strany uchazečů o zaměstnání, tak ze strany zaměstnavatelů jsou v posledních letech internetové pracovní portály. Při krátké analýze pracovních nabídek nejpoužívanějších pracovních portálů (v souvislosti se zkoumanými pozicemi je nejrelevantnějším pracovním portálem jobs.cz) se evaluátorovi potvrdilo, že tyto portály jsou hojně využívány jak veřejnými subjekty (veřejné výzkumné instituce a vysoké školy), tak i soukromými podniky. Mezi nabídkami práce našel evaluátor i několik nabídek práce v projektech spolufinancovaných z OP VaVpI (v prioritní ose 1), byť se nejednalo o zdaleka všechny poptávané pozice uváděné na stránkách příjemců v prioritní ose 1.

Celkově je možné situaci na trhu práce **v oblasti vědy a výzkumu** v ČR charakterizovat jako poměrně **nerovnovážnou**, neboť na jedné straně existují obory, ve kterých je pracovníků dostatek, na druhé straně existují obory, ve kterých je zejména vedoucích vědeckých pracovníků významný nedostatek. Co se týká poměru mezi veřejnou a soukromou sférou, tak podle oficiálních údajů (ČSÚ) je v případě výzkumných pracovníků stále **dominantní veřejná sféra** (definovaná jako univerzitní a vládní sektor), i když podíl soukromé mimo let hospodářské krize narůstá. Co se týká ostatních profesí potřebných pro řízení projektů v OP VaVpI (právníci, účetní ekonomičtí experti), tak podle oficiálních statistik lze považovat situaci na trhu práce z hlediska příjemců za **uspokojivou**.

7.2 NABÍDKA MOŽNOSTÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Velmi důležitými předpoklady pro bezchybné řízení a administraci projektů v rámci OP VaVpI je vzdělávání příslušných členů projektových týmů. Při analýze vzdělávání je potřeba rozlišovat mezi soustavnou přípravou na budoucí povolání (v případě pracovníků OP VaVpI ve většině případů na vysoké škole) a dalším profesním vzděláváním.

Co se týká soustavné přípravy na budoucí povolání, tak je nutné rozlišovat mezi odbornými (věcnými) garanty projektu a pracovníky odpovědnými za administraci projektů. Zatímco v případě první skupiny se jedná převážně o vědecké pracovníky, v případě druhé skupiny se jedná o rozmanitou skupinu pracovníků, z nichž někteří dokonce nepotřebují k zapojení do projektů spolufinancovaných z OP VaVpI vysokoškolské vzdělání (typicky např. účetní). U této druhé skupiny pracovníků je však podle názoru evaluátora velmi důležité, aby už při studiu získávali vedle teoretických znalostí rovněž praktické dovednosti.

I přesto, že na základě názoru mnoha odborníků (např. Ryška, Zelenka 2011) je české vysoké školství zaměřené ve srovnání s jinými zeměmi poměrně výrazně do praxe, domnívá se evaluátor, že v případě administrace projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů je při výuce kladen důraz spíše na teorii a absolventi musí tedy po nástupu do nového zaměstnání vstřebet velké množství nových informací a poznatků. Velmi důležité je pro ně doplnit si informace v oblastech, kterým se při studiu nevěnovali, ale přesto jsou pro výkon jejich povolání důležité (např. pro projektového manažera může být velmi důležité doplnit si základní znalosti o vybraných aspektech právní problematiky, jako je problematika veřejné podpory).

Další profesní vzdělávání je v podmínkách ČR stále intenzivněji vnímáno jako nezbytná podmínka dalšího rozvoje zaměstnanců. Celkově je možné další profesní vzdělávání charakterizovat jako důležitou součást fungování vzdělanostní společnosti, která představuje určitou přidanou hodnotu ke školnímu vzdělání lidí a která umožňuje aktivně získávat znalosti o významných novinkách v daném oboru.

Současnou situaci na trhu s dalším profesním vzděláváním je možné charakterizovat jako postupně se stabilizující. V průběhu procesu transformace se u nás začal trh s dalším profesním vzděláváním měnit na trh kupujícího a vzdělávání dospělých se podřídl v plném rozsahu mechanismům nabídky a poptávky, čímž se poskytovatelé služeb začali cílevědomě orientovat na potřeby zákazníků. Živelně vznikalo mnoho podnikatelských subjektů

zaměřených na další profesní vzdělávání, jejichž představitelé často neměli žádné předešlé zkušenosti ani potřebnou kvalifikaci k provozování dalšího profesního vzdělávání. Tento stav i přes jistou míru zlepšení přetrvává až do současnosti, kdy problematice dalšího profesního vzdělávání chybí centrální systematický přístup.

V oblasti administrace strukturálních fondů existuje podle krátkého průzkumu evaluátora **dostatečná nabídka vzdělávacích kurzů**, které pokrývají většinu důležitých aspektů řízení a administrace projektů. Tyto kurzy fungují většinou na komerční bázi, přičemž konkurence často nutí poskytovatele těchto kurzů k boji o zákazníky i cenovou politiku. Evaluátor však upozorňuje na skutečnost, že základem pro úspěšnou administraci a řízení projektů musí být zejména **aktivní účast na seminářích pořádaných ze strany ŘO. Tyto semináře by měly být maximálně zaměřeny na řešení praktických aspektů a problémů**, které mohou při administraci projektů nastat.

Co se týká vyhledávání poskytovatelů dalšího profesního vzdělávání, tak v dnešní době u většiny kurzů je kompletní nabídka nejvýznamnějších subjektů poskytujících další profesní vzdělávání k dispozici na internetu, i když míra podrobnosti informací o poskytovaných kurzech se u jednotlivých poskytovatelů dosti liší a zájemce tak někdy musí získávat dodatečné informace.

Komerčně poskytované kurzy mají význam zejména pro absolventy, aby si osvojili dovednosti v oblastech, které se na výše zmíněných seminářích neprobírají, neboť jejich znalost je pokládána za automatickou a dále pro zvýšení dovedností v oblastech, které nejsou kodifikovány v pravidlech ŘO OP VaVpI, ale které jsou přesto velmi důležité pro kvalitní řízení a administraci projektů (jedná se zejména o obecné dovednosti typu řízení týmu, efektivní komunikace apod.). Dále se evaluátor domnívá, že kurzy dalšího profesního vzdělávání mají význam i pro pracovníky zabývající se věcnou náplní projektů, tedy vědecké pracovníky, kteří si mohou prostřednictvím nich doplnit znalosti vybraných aspektů problematiky přípravy a zejména realizace projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů, především z OP VaVpI.

Přestože na trhu existuje dostatečné množství kurzů pro pracovníky zapojené do řízení a administrace projektů spolufinancovaných z OP VaVpI, jejich kvalita je podle zkušeností evaluátora poměrně rozdílná. Vzhledem k tomu, že v podmínkách ČR v podstatě neexistuje systematické hodnocení těchto kurzů (projekt MPSV Kvalita v dalším profesním vzdělávání v podstatě zajišťoval pouze skutečnost, že poskytované kurzy splní definované minimální předpoklady), může být pro příjemce obtížné poznat kvalitního poskytovatele dalšího profesního vzdělání. Možnosti řešení tohoto problému ze strany ŘO OP VaVpI jsou pochopitelně velmi omezené, nicméně jako dílčí doporučení navrhuje evaluátor vyčlenit téma kvality dalšího profesního vzdělávání do diskusního bloku seminářů pro příjemce, kde by mohlo docházet k výměně zkušeností.

7.3 DOPORUČENÍ

Zabezpečení kvality realizačního týmu jednotlivých projektů spadá primárně do kompetence jednotlivých řešitelů projektů. Ve vztahu k příjemcům lze doporučit zejména

účasť na vzdelávacích aktivitách týkajúcich sa problematiky OP VaVpI realizovaných riadčím orgánom (semináre, konferencie apod.), príp. jinými subjekty.

Řídící orgán může sekundárně podpořit úsilí příjemců směřující ke zvýšení kvality expertních týmů jednotlivých projektů, a to zejména ve formě vzdělávání a šíření dobré praxe. Za vhodné nástroje lze považovat:

- Organizaci **seminářů, školení, workshopů a konferencí** zaměřených na problematiku OP VaVpI
- **Vytvoření platformy** pro sdílení zkušeností a dobré praxe mezi ŘO a řešiteli projektů (viz doporučení v kapitole 2.4 a dalších).

8. SEZNAM PŘÍLOH, TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Výsledky dotazníkového šetření s příjemci OP VaVpI.....	131 stran
Příloha č. 2 – Výsledky dotazníkového šetření se zaměstnanci ŘO OP VaVpI.....	26 stran
Příloha č. 3 – Schéma intervenční logiky (*.xls).....	13 stran
Příloha č. 4 – Plnění cílových hodnot indikátorů.....	10 stran
Příloha č. 5 – Studie veřejné podpory ve vybraných členských zemích EU.....	19 stran
Příloha č. 6 – Akční plán (souhrn hlavních doporučení).....	12 stran
Příloha č. 7 – Zodpovězení evaluačních otázek.....	18 stran
Příloha č. 8 – Průběh řešení projektu a specifikace evaluačních metod.....	11 stran
Příloha č. 9 – Seznam informačních zdrojů.....	4 strany
Příloha č. 10 – Vypořádání připomínkového řízení	21 stran

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Využití metod při řešení dílčích částí projektů.....	13
Tabulka 2 – Plnění pravidla $n+3/n+2$ za jednotliví prioritní osy OP VaVpI.....	52
Tabulka 3 - Výdaje na VaV v ČR (mil. Kč)	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Čerpání finanční alokace v jednotlivých oblastech podpory OP VaVpI - absolutně	51
Graf 2 – Čerpání finanční alokace v jednotlivých oblastech podpory OP VaVpI (%)	51
Graf 3 – Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání u vybraných KZAM	68
Graf 4 – Vývoj počtu volných pracovních míst u vybraných KZAM.....	69