

Podkladová studie pro přípravu systému implementace období 2021+

Závěrečná zpráva

Zpracovatel:

Ernst & Young, s.r.o.

Na Florenci 2116/15

110 00 Praha 1 – Nové Město

26. února 2019



EVROPSKÁ UNIE
Fond soudržnosti
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Building a better
working world

Obsah

Úvod	2
Hlavní závěry Projektu	5
Základní typologie přístupů k implementační struktuře	5
Shrnutí případových studií	6
Modelové varianty implementační struktury pro ČR	9
Shrnutí hlavních doporučení vyplývajících z Projektu	12
Popis realizace jednotlivých fází Projektu	15
1. Předpoklady Projektu	16
2. Vytvoření typologie implementačních struktur	17
2.1 Postup zpracování a souhrn provedených prací	17
2.2 Výstupy 1. fáze	17
3. Případové studie vybraných typů implementačních struktur a konkrétních témat	19
3.1 Postup zpracování a souhrn provedených prací	19
3.2 Výstupy 2. fáze	20
4. Vhodné modely implementační architektury pro ČR pro období 2021+	22
4.1 Postup zpracování a souhrn provedených prací	22
4.2 Výstupy 3. fáze	22
Rejstřík zkratk	25
Přílohy (uvedeny v samostatných dokumentech):	
Příloha 1: Grafická shrnutí hlavních závěrů Projektu	
Příloha 2: Karty členských států	
Příloha 3: Prezentace závěrů z 1. fáze Projektu	
Příloha 4: Průvodní informace k případovým studiím	
Příloha 5: Případové studie	
Příloha 6: Shrnutí případových studií	
Příloha 7: Modelové varianty implementační struktury pro ČR v období 2021+	



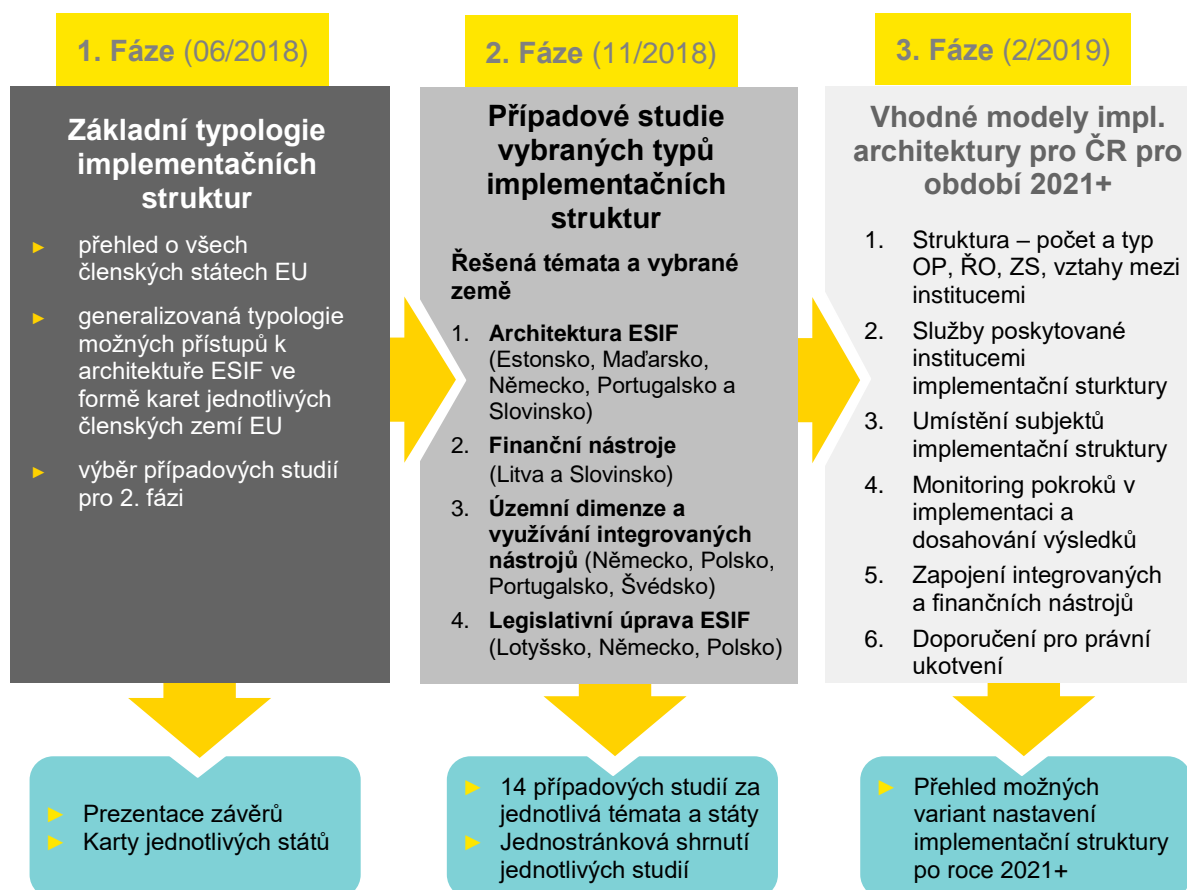
Úvod

Účelem této závěrečné zprávy (dále jen „Zpráva“) je prezentovat Ministerstvu pro místní rozvoj ČR (dále také „Zadavatel“ nebo „MMR“) závěry projektu „Podkladová studie pro přípravu systému implementace období 2021+“ (dále jen „Projekt“). Zhotovitelem Projektu byl Ernst & Young, s.r.o. (dále také „EY“). Zpráva byla zpracována na základě Smlouvy na zajištění evaluačních a analytických služeb pro potřeby řízení Dohody o partnerství (dále jen „Smlouva“) ze dne 20. února 2018.

Výstupy Projektu jsou jedním z **podkladových dokumentů pro přípravu nastavení programového období 2021–2027**, Zpráva je tedy primárně určena Ministerstvu pro místní rozvoj ČR v roli Národního orgánu pro koordinaci zodpovědnému za koordinaci příprav. Informace a poznatky obsažené v této Zprávě nicméně mohou sloužit všem aktérům ESIF pro získání základní představy o implementaci napříč Evropskou unií.

Projekt probíhal v období od února 2018 do února 2019 a byl rozdělen do **tří fází**, které na sebe plynule navazovaly. Stručný obsah těchto fází, jejich trvání a výstupy jsou znázorněny ve *schématu 1*.

Schéma 1: Postup jednotlivých fází Projektu, jejich hlavní obsah, termín ukončení a výstupy¹.



Výstupy jednotlivých fází jsou obsaženy v přílohách k této Zprávě (viz jejich seznam níže). Při práci se závěrečnou zprávou a jednotlivými výstupy je rovněž nutné brát v potaz **předpoklady Projektu**, které jsou shrnuty níže v kapitole 1 této Zprávy. Ke každé fázi Projektu byla zároveň zpracována **vstupní zpráva**, kde jsou popsány základní informace o Projektu, cíle dané fáze, detailní přístup k řešení evaluačních otázek dané fáze a harmonogram. Celkový průběh Projektu a shrnutí všech hlavních závěrů je pak **v grafické podobě** zpracováno jakožto Příloha 1.

¹ Projekt zahrnuje informace o všech operačních programech v daných zemích kromě programů přeshraniční spolupráce.

Struktura závěrečné zprávy je následující:

- ▶ Úvod, představující Projekt a strukturu závěrečné zprávy;
- ▶ Hlavní závěry Projektu, kde jsou představena hlavní zjištění jednotlivých fází Projektu a doporučení pro implementaci ESIF v období 2021+ v ČR. Pro úplnost uvádíme, že Hlavní závěry odpovídají manažerskému shrnutí podle zadávací dokumentace (ZD).
- ▶ Popis realizace jednotlivých fází Projektu, předpoklady Projektu, postup zpracování a souhrn provedených prací, specifikace výstupů dané fáze a jejich použití.

Nedílnou součástí Zprávy jsou rovněž následující **přílohy**:

Příloha č. 1 - Grafické shrnutí závěrů Projektu

Příloha č. 2 - 28 karet členských států (Výstup 1. fáze)

Příloha č. 3 - Prezentace závěrů z první fáze Projektu (Výstup 1. fáze)

Příloha č. 4 - Průvodní informace k případovým studiím (Výstup 2. fáze)

Příloha č. 5 - 14 případových studií (Výstup 2. fáze)

Příloha č. 6 - 14 jednostránkových shrnutí případových studií (Výstup 2. fáze)

Příloha č. 7 - Prezentace modelových variant pro ČR v období 2021+ (Výstup 3. fáze)

Na realizaci Projektu se podílel tým v tomto složení:

Člen týmu	Role člena týmu
Ing. Romana Smetánková, Ph.D.	Vedoucí týmu
Ing. Michal Horáček	Člen týmu
Ing. Lukáš Kačena	Člen týmu
Bc. Petr Krucký	Člen týmu
Ing. Tereza Marková	Člen týmu
JUDr. Karel Zuska	Člen týmu (právní expert)





**Hlavní závěry
Projektů**

Hlavní závěry Projektů

Cílem Projektů bylo získat zkušenosti a poznatky o různých typech implementačních struktur a přístupu k implementaci Evropských strukturálních a investičních fondů (dále jen „ESIF“) ze zahraničí, konkrétně z celé EU-28.

Hlavní závěry Projektů je třeba číst v kontextu celé Zprávy. Pro jednoznačné pochopení uváděných skutečností je nutné seznámit se s předpoklady a limitacemi Projektů uvedenými v kapitole 1 níže a se samotnými výstupy jednotlivých fází Projektů popsány v následujících kapitolách a v Přílohách 1–7 této Zprávy.

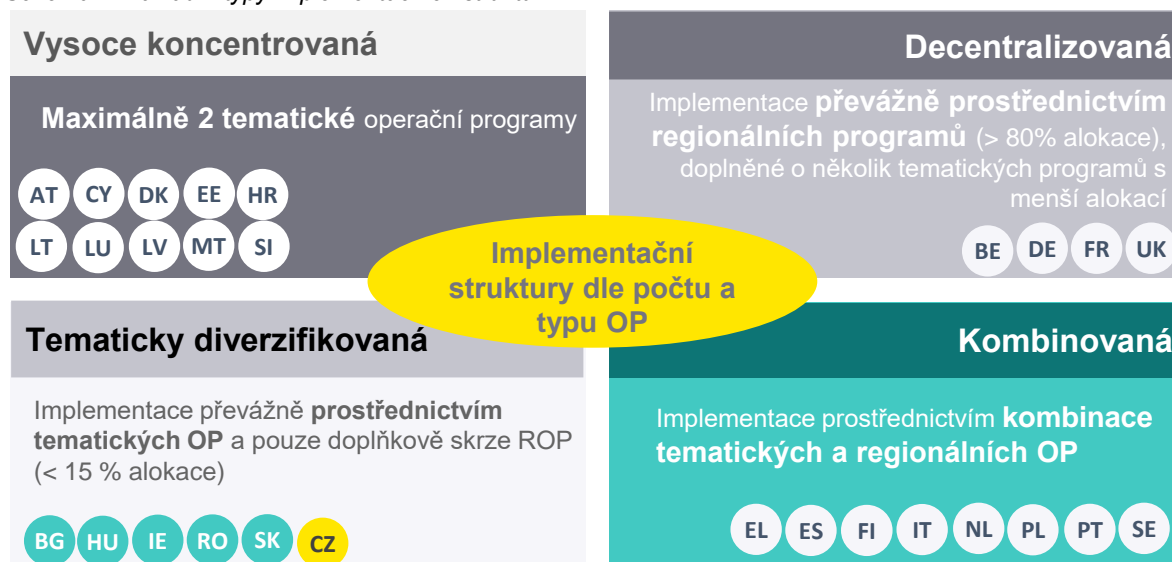
Struktura této části je následující:

- ▶ Základní typologie přístupů k implementační struktuře (shrnutí 1. fáze Projektů);
- ▶ Shrnutí případových studií (shrnutí 2. fáze Projektů);
- ▶ Modelové varianty implementační struktury pro ČR (shrnutí 3. fáze Projektů);
- ▶ Shrnutí hlavních doporučení vyplývajících z Projektů;

Základní typologie přístupů k implementační struktuře

Počet a typ operačních programů (tematické nebo regionální), prostřednictvím kterých jsou ESIF implementovány, je ovlivněn zejména velikostí národní alokace, počtem obyvatel a velikostí daného státu, regionálním členěním a mírou správní autonomie jednotlivých regionů. Analýzou přístupů v jednotlivých členských státech (ČS) jsme identifikovali čtyři základní typy implementačních struktur, které jsou zobrazené na následujícím schématu²:

Schéma 2: Základní typy implementačních struktur.



Mimo strukturu operačních programů byly v rámci vytvoření obecné typologie implementačních struktur identifikovány následující skutečnosti:

- ▶ Koordinační orgán zodpovědný za koordinaci ESIF v dané zemi byl identifikován ve většině členských států, nicméně institucionální ukotvení, míra pravomocí a intenzita koordinace se napříč státy značně liší.
- ▶ Komplexnější legislativní úpravu ESIF, ať již formou zákona nebo podzákonného předpisu, má většina zkoumaných států. Menší část států spoléhá pouze na dílčí úpravy stávající legislativy.

² Ve schématu nejsou uvažovány fondy EZFRV a ENRF, které mají napříč státy takřka výhradně své vlastní operační programy spravované příslušným ministerstvem odpovědným za zemědělství.



- ▶ Ve většině států je za vymáhání prostředků dotčených nesrovnalostí v první řadě odpovědný řídicí orgán nebo zprostředkující subjekt.
- ▶ Roli auditního orgánu vykonává nejčastěji národní kontrolní/auditní autorita nebo ministerstvo financí. Dále může tato funkce být přisouzena jinému orgánu implementační struktury (obvykle řídicímu orgánu), specificky zřízené instituci nebo útvaru interního auditu.
- ▶ Podíl alokace implementované prostřednictvím finančních nástrojů je ve většině zemí vyšší než v České republice, nicméně ve čtyřech členských státech nebyly využity v programovém období 2014–2020 vůbec.
- ▶ Největší míra využití integrovaných nástrojů dle původně alokovaných prostředků je v Holandsku, Německu, Dánsku, Španělsku, Francii a Slovensku.

Detailní výsledky 1. fáze jsou uvedeny v souhrnné prezentaci (Příloha 3) a v kartách jednotlivých členských států (Příloha 2).

Shrnutí případových studií

Případové studie pokryly celkem **devět členských států EU** napříč čtyřmi tématy:

1. Architektura ESIF (Německo, Estonsko, Maďarsko, Portugalsko, Slovinsko)
2. Finanční nástroje (Slovinsko, Litva)
3. Územní dimenze a využívání integrovaných nástrojů (Německo, Polsko, Portugalsko, Švédsko)
4. Legislativní úprava ESIF (Německo, Lotyšsko, Polsko).

Vybrané země zahrnovaly převážně členské státy EU přistoupivší po roce 2004 (Slovinsko, Estonsko, Lotyšsko, Litva, Maďarsko, Polsko), které byly doplněny o několik původních členských zemí (Německo, Portugalsko, Švédsko) pro získání inspirace ze zemí, jež mají s implementací politiky soudržnosti dlouhodobější zkušenosti. Ve výběru zemí byly rovněž zohledněny konkrétní aspekty z 1. fáze Projektu, které byly vyhodnoceny jako dobrá praxe a možná inspirace pro ČR.

Nejzajímavější aspekty přístupu k implementaci ESIF, které jsme identifikovali v rámci případových studií napříč jednotlivými státy, shrnujeme pro každé téma zvlášť níže.

Téma 1: Architektura ESIF

1. Přístup ke struktuře operačních programů

V rámci zemí, které byly předmětem případových studií, jsme se setkali se všemi čtyřmi typy implementační architektury zmiňovanými výše, z nichž zejména následující dvě mohou představovat pro ČR určitou inspiraci:

- ▶ Koncentrace implementace ESIF do jednoho operačního programu

Specifickou formou vysoce koncentrované varianty nastavení struktury OP, zmiňované výše, kterou se v programovém období 2014–2020 vydaly zejména nové členské země s **menší rozlohou a počtem obyvatel**, je implementaci prostřednictvím jediného operačního programu pro všechny tři hlavní ESI fondy (EFRR, ESF a FS). Výhodou tohoto nastavení je snazší koordinace a standardizace postupů a rovněž relativně nízké náklady na implementaci ESIF (v porovnání s ostatními variantami). Významným aspektem je **silná kompetenční i politická pozice** řídicího orgánu. Alternativně je pak možné operační programy nastavit **dle jednotlivých fondů** (jeden program pro ESF a jeden program pro EFRR/FS).

- ▶ Tematicky diverzifikovaná varianta struktury operačních programů

Obdobná struktura operačních programů jako v České republice, tj. více **tematicky zaměřených programů** doplněných pouze okrajově o regionální programy, je ze zemí analyzovaných ve druhé fázi Projektu aplikována v **Maďarsku**. Tento přístup klade **vyšší nároky na koordinaci aktivit a sladění přístupů** k žadatelům / příjemcům, nicméně na druhou stranu nechává více kompetencí v rukou ministerstev, jakožto **tvůrců příslušných politik**.



2. Více úrovní zprostředkujících subjektů

Ve více členských státech je implementace zajišťována prostřednictvím **dvou úrovní zprostředkujících subjektů**. Ve výše zmíněném modelu jednoho či dvou operačních programů existují obvykle tzv. **implementující subjekty** (často tvořené státními fondy, nadacemi nebo příspěvkovými organizacemi), které zajišťují významnou část administrace projektů pro **sektorová ministerstva fungující jako zprostředkující subjekty**. Toto nastavení je možné nalézt např. v Estonsku nebo Slovinsku, kde byla obecně patrná snaha o centralizaci řízení ESIF.

Obdobný přístup je možné nalézt v Německu, kde je zřetelná snaha přesouvat maximum implementačních činností na subjekty blíže žadatelům a příjemcům a poskytnout tak ministerstvům větší prostor pro nastavování obsahu programů v souladu s příslušnými politikami.

3. Využívání státního centra sdílených služeb jakožto zprostředkujícího subjektu

Specifickým přístupem k administraci fondů je využití **státního centra sdílených služeb**, které má na starosti administraci projektů napříč jednotlivými programy, resp. prioritními osami. Tento přístup je využíván v Lotyšsku a v menší míře je nyní testován rovněž v Estonsku. Hlavní výhodou je úspora nákladů z rozsahu, kdy administrativní činnosti vykonává jedna specializovaná instituce a ministerstva se mohou více soustředit na tvorbu samotné politiky a obsah operačního programu. Centrum sdílených služeb zároveň může poskytovat **další služby pro státní správu**, např. účetnictví nebo administraci veřejných zakázek. Společným jmenovatelem obou zemí aplikujících tento přístup je pak malá rozloha a snaha o centralizaci a zefektivnění státní správy. Výzvu tento model představuje v nastavení zapojení jednotlivých ministerstev, jejichž pozice a míra kontroly financovaných projektů může být oslabena.

4. Jednotný monitorovací systém

Určitou formou **sjednocování monitorovacího systému** prošla v tomto období většina zemí (snad s výjimkou Německa, kde byly snahy o sjednocování maximálně na úrovni jednotlivých spolkových zemí), nicméně míra integrace se lišila. Cestou **komplexní integrace** do jednoho systému jak pro příjemce a žadatele, tak pro subjekty implementační struktury, šlo například Maďarsko, kde však vývoj a uvedení do provozu provázely značné problémy. V Estonsku byl rovněž vyvinut jednotný systém, do jehož využívání se však subjekty implementační struktury mohly **zapojit dobrovolně**. Portugalsko pak vytvořilo jednotný systém pro příjemce a žadatele a pro národní koordinační orgán, který je propojen se **stávajícími systémy** používanými jednotlivými řídicími orgány.

5. Vztah auditního a řídicího orgánu

Komunikace a sdílení názorů mezi auditním a řídicím orgánem byla často zmiňována jako klíčový předpoklad hladké implementace. Ve zkoumaných zemích (Slovinsko, Estonsko, Německo) nebyly závěry činěné auditním orgánem pro řídicí orgány nebo zprostředkující subjekty **automaticky závazné** na základě konkrétního právního předpisu nebo metodiky. ŘO, resp. ZS se jimi v případě nesouhlasu formálně řídit nemusí, ale vystavuje se riziku negativního výroku ze strany auditního orgánu a případným dopadům na operační program. Dle odpovědí respondentů však v praxi k této situaci takřka nikdy nedochází a společným jednáním v rámci návrhu auditní zprávy se vždy **podají dojít ke konsenzu**, často i díky dobrým neformálním vztahům mezi příslušnými orgány. Výsledkem je auditní závěr, se kterým jsou zúčastněné strany více méně ztotožněny.

Téma 2: Finanční nástroje

1. Řídicí struktura finančních nástrojů

Ve Slovinsku je **hlavní institucí odpovědnou za implementaci** finančních nástrojů národní rozvojová banka SID Bank, která fondy řídí. SID Bank také napřímo spravuje některé finanční nástroje (např. půjčky v oblastech energetické účinnosti a městského rozvoje, portfoliové záruky apod.), zatímco u jiných (např. mikropůjčky pro malé a střední podniky, půjčky v oblasti výzkumu a vývoje) využívá finanční zprostředkovatele. Těmi jsou dvě komerční banky a z důvodu nedostatečného zájmu komerčních bank také státní Slovinský podnikový fond.

V Litvě jsou klíčové dvě státní instituce, rozvojové banky INVEGA a VIPA, které fondy řídí – INVEGA v oblasti podpory podnikání a VIPA v oblasti energetické účinnosti a veřejné infrastruktury. Obě tyto instituce využívají pro správu finančních nástrojů finanční zprostředkovatele z řad komerčních bank.



2. Věcné zaměření a kombinace dotací a finančních nástrojů

Z hlediska **věcného zaměření** finančních nástrojů jsou v Litvě i ve Slovinsku tyto nástroje zaměřeny na podporu podnikání (malých a středních podniků), energetickou účinnost a veřejnou infrastrukturu.

V Litvě je v rámci fondu na podporu energetické účinnosti umožněna **kombinace dotací a finančních nástrojů** na úrovni jednotlivých projektů, která je však hodnocena z hlediska administrace jako velmi náročná. Ve Slovinsku však nakonec kombinování dotace a finančních nástrojů na úrovni projektu nakonec nebylo umožněno.

3. Shrnutí dobré praxe a bariéry implementace

Za **dobrou praxi** je v obou zemích považováno takové nastavení finančních nástrojů, které zaplní mezery na trhu a není tak konkurencí nástrojům, které již existují. Obdobně je velmi kladně hodnoceno zapojení soukromých společností (typicky komerčních bank) do implementace finančních nástrojů, což se však ani v jedné zemi nedaří v původně zamýšleném rozsahu. V obou zemích je také vyzdvižována míra centralizace, respektive koordinace finančních nástrojů ze strany národních rozvojových bank. Pozitivně je také vnímán fakt, že finanční nástroje pomáhají měnit zaběhnutou „dotační mentalitu“.

Mezi **hlavní bariéry** úspěšné administrace finančních nástrojů v obou zemích patří přílišná administrativní náročnost a také fakt, že využití finančních nástrojů ze strany veřejné správy se započítává dle pravidel EUROSTAT do státního (veřejného) dluhu. Jak již bylo zmíněno, problémem je také adekvátní zapojení komerčních subjektů a řešení překryvů s finančními nástroji financovanými z jiných zdrojů (národních i evropských).

Téma 3: Územní dimenze a využívání integrovaných nástrojů

1. Využití CLLD

CLLD je obecně ve zkoumaných zemích (Německo, Švédsko, Polsko, Portugalsko) hodnoceno pozitivně jako nástroj, který umožňuje definování priorit, témat a projektů na lokální úrovni (**bottom-up**), pomáhá budovat místní partnerství a díky multifondovosti podpory je možné **podpořit širší spektrum projektů**, než tomu bylo v minulosti. Negativně je však hodnocena zejména administrativní náročnost celého procesu implementace CLLD (včetně pro konečné příjemce obtížného rozlišování mezi různými pravidly jednotlivých použitých fondů). Jako velmi potřebné se jeví **budování odborných i administrativních kapacit** místních akčních skupin a nastavení komunikačních kanálů a odborné podpory ze strany centrálních úřadů (řídících orgánů).

Specifický přístup k implementaci CLLD byl identifikován ve Švédsku, kde byl tomuto nástroji vyhrazen **jeden multifondový operační program** pokrývající celé území. Rovněž v Portugalsku pokrývá CLLD takřka celé území a jedná se o důležitý nástroj pro podporu realizace lokálních strategií. Celkem v zemi funguje 88 Místních akčních skupin, které spolu částečně soupeří o finanční podporu. Naopak v Německu a Polsku je CLLD využíváno pouze v několika regionech a zbylé oblasti pokračují v implementaci nástroje LEADER bez zapojení ESF a EFRR.

2. Využití ITI

ITI má v jednotlivých zkoumaných zemích různou důležitost – v Polsku a Portugalsku se jedná o významný nástroj s odpovídající alokací, jehož hlavním cílem je zásadně podpořit **rozvoj místní a regionální spolupráce** (což se však ne vždy dostatečně daří). V Polsku bylo ITI povinné pro všechna krajská města (na úrovni vojvodství), v některých krajích je pak ITI více. Oproti tomu v Německu a Švédsku se jedná o **okrajový nástroj**, s ne příliš velkou finanční alokací, uplatněný jen na malé části území.

ITI mají v implementaci různou roli, v Polsku a Portugalsku fungují jako **zprostředkující subjekty**. V Německu a Švédsku oblasti neměly formální roli v implementační struktuře, nicméně měly na starosti **tvorbu strategií** a zajištění obsahového souladu projektů s těmito strategiemi. Administraci výzev a projektů si v tomto nastavení ponechává řídicí orgán a samotná oblast tak nemá tolik administrativní zátěže.

Téma 4: Legislativa ESIF

1. Právní úprava ESIF

Většina nových členských států má od období 2014–2020 (či dříve) **specifický právní předpis upravující implementaci ESIF**. Úprava může mít podobu zákona nebo podzákonného předpisu a



obvykle pokrývá základní aspekty, jako jsou působnost a kompetence klíčových orgánů, postup poskytování dotací, způsobilost příjemců, postup řešení nesrovnalostí apod.

Ze zkušeností z blíže zkoumaných zemí (zejména Estonsko, Slovinsko, Lotyšsko a Polsko) vyplývá, že samostatná právní úprava poskytování prostředků z ESIF pomáhá k jednoznačnému **vymezení kompetencí klíčových implementačních subjektů** a pomáhá vymahatelnosti pravidel, stejně jako přispívá ke zlepšení vzájemné spolupráce mezi jednotlivými subjekty implementační struktury. Legislativní ukotvení by však mělo být také doplněno o neformální komunikaci, viz také doporučení v poslední části tohoto shrnutí.

Příprava specifické právní úpravy ESIF pak zabere značný čas (i několik let) a vyžaduje konzultace se všemi relevantními partnery. Jako dobrou praxi v Estonsku a Lotyšsku je možné vnímat existenci podpůrného **IT systému na tvorbu legislativy**, který značně usnadňuje tvorbu předpisů.

2. Související úpravy národní legislativy

Úpravy národní legislativy v souvislosti s ESIF byly ve zkoumaných státech rozdílné. V **Lotyšsku** byly zásahy spíše formální a zákon o ESIF řeší tuto oblast relativně komplexně, navíc je doplněn dalšími upřesňujícími vyhláškami. V **Německu** pak ve většině spolkových států nebyla přijata specifická právní úprava pro ESIF, ani nedošlo k významné úpravě stávající legislativy, jelikož národní legislativa je z velké míry kompatibilní s Nařízením Evropské komise a neobjevují se zásadní rozpory při poskytování dotací z ESIF. Jedním ze dvou spolkových států v Německu, který přijal specifickou úpravu, je Sasko, kde byla přijata prováděcí směrnice upravující postup poskytování dotací a roli hlavních subjektů. V **Polsku** byly kromě přijetí specifického zákona o ESIF provedeny úpravy stávající rozpočtové legislativy.

3. Úprava a řešení nesrovnalostí

V souvislosti s nesrovnalostmi jsme nezaznamenali ze strany respondentů ze zkoumaných zemí **zásadní problémy** s definováním nesrovnalostí a kompetencemi orgánů k jejich řešení. U **Polska a Lotyšska** jsou nesrovnalosti definovány zákonem o ESIF, případně prováděcími nařízeními, podle nichž celý proces jejich řešení probíhá.

V **Německu** jsou nesrovnalosti řešeny dle národní rozpočtové legislativy a specifická úprava nebyla potřeba. Koordinující subjekty implementační struktury vydávají většinou pouze zpřesňující pokyny ohledně sbírání informací o nesrovnalostech a jejich reportování. Respondenti indikovali, že jako nesrovnalosti jsou obvykle posuzovány **závažnější porušení dotačních podmínek** a nejedná se tak v Německu o příliš častý jev, částečně i proto, že většina projektů ESIF v Německu je proplácena v režimu ex-post a k odhalení pochybení obvykle dojde ještě před proplacením dotace.

Řešení nesrovnalostí je přisuzováno v Německu a Lotyšsku implementujícím subjektům, v případě Polska je vždy zodpovědný řídicí orgán.

Jednotlivé případové studie jsou dostupné v Příloze 5, jednostránková shrnutí za každé téma a stát pak v Příloze 6.

Modelové varianty implementační struktury pro ČR

Spojením všech informací o implementačních strukturách získaných v 1. a 2. fázi Projektu a jejich zasazením do českého kontextu jsme formulovali **možné varianty přístupu k nastavení implementační struktury v ČR v období 2021–2027**. Koncepce modelových variant je následující:

- ▶ Varianty stručně shrnují hlavní aspekty možného přístupu, silné a slabé stránky a konkrétní bariéry jejich aplikace v ČR. Navrhovaná řešení reflektují přístupy, jež byly identifikovány v zemích EU.
- ▶ Pro každou z řešených oblastí (architektura, integrované nástroje, finanční nástroje a legislativa ESIF) bylo vytvořeno několik dílčích variantních řešení, která lze využít modulárně. Je tedy možné pracovat s každou variantou samostatně. Zároveň však lze z jednotlivých dílčích



variant poskládat komplexní systém implementace za předpokladu, že jsou naplněny společné předpoklady (např. změna legislativy k ESIF, nízká finanční alokace pro ČR apod.).

- ▶ Variantní řešení odpovídají na šest evaluačních otázek definovaných MMR, které byly dále pro větší názornost rozděleny do více dílčích tematických okruhů. Tyto otázky uvádíme v kapitole 4.2.
- ▶ Varianta odpovídající aktuálnímu stavu implementace v ČR je v jednotlivých řešených oblastech označena jako nulová varianta.

Pro úplnost uvádíme, že cílem nebylo definovat a následně doporučit jednu konkrétní variantu nastavení implementace ESIF v ČR.

Struktura OP je určujícím vodítkem pro nastavení počtu ŘO a ZS

V oblasti architektury ESIF jsme rozpracovali varianty týkající se počtu a institucionálního usazení řídicích orgánů a zprostředkujících subjektů. Je zřejmé, že počet řídicích orgánů se odvíjí od počtu operačních programů, a tudíž závisí na strategickém rozhodnutí vlády reflektovaném následně v Dohodě o partnerství. V případě počtu operačních programů jsou tedy rozpracovány celkem čtyři varianty (koncentrovaná, tematicky diverzifikovaná, decentralizovaná a kombinovaná). Z hlediska počtu řídicích orgánů je kromě zachování stávající situace v ČR, kdy je každý program spravován jedním řídicím orgánem, alternativně zpracována rovněž varianta jednoho řídicího orgánu spravujícího více tematických programů. Tato varianta by pravděpodobně byla mohla nastat při redukci počtu OP.

S tím úzce souvisí rovněž umístění ŘO buď na liniově příslušném ministerstvu, nebo na krajské instituci (ideálně v případě regionálních OP), případně v nově zřízené organizaci. Postavení krajů jakožto ŘO nicméně nemá v současnosti dostatečnou politickou podporu, vhodnější variantou ke zvážení je možnost zapojit kraje jako zprostředkující subjekty nebo příjemce grantových schémat v rámci OP.

V případě zprostředkujících subjektů jsou vypracovány celkem čtyři varianty, které kromě současného nastavení dále řeší situaci koncentrace aktivit do jednoho ZS napříč všemi operačními programy, snížení počtu ZS anebo naopak zvýšení počtu. Volba závisí primárně na rozhodnutí řídicích orgánů. Lze logicky odvodit, že nižší počet subjektů by měl vést k nižším nákladům na administraci a jednoduššímu přístupu k žadatelům/příjemcům. Na druhou stranu je nutné zvážit zacílení programu směrem do regionů a zajistit blízkost k žadatelům a příjemcům.

Role NOK by do budoucna mohla být více koordinační

Z hlediska institucionálního ukotvení jsme se vedle umístění ŘO zabývali rovněž otázkami **usazení NOK a auditního orgánu**. V případě NOK jsou variantami vedle ponechání současného stavu (NOK na liniovém ministerstvu, respektive MMR) rovněž specificky zřízená pozice na Úřadu vlády, případně specificky zřízená organizace. Přesun pod Úřad vlády může podpořit prioritizaci ESIF jako takových, nicméně jednalo by se o značný přesun kompetencí na úřad, který a priori zajišťuje servisní fungování vlády a premiéra, navíc přesun zaměstnanců by sebou nesl riziko odchodu klíčových pracovníků a ztráty know-how a tudíž nabourání stability a zkušeností. Zřízení specifického subjektu není vhodná varianta vzhledem k tomu, že pokles alokace nebude tak významný a počet operačních programů se snižovat pravděpodobně nebude. Tato varianta by navíc znamenala významný zásah do stávajících struktur, navíc nově zřízený subjekt by měl pravděpodobně slabší pozici vůči ŘO a zároveň by mu scházely praktické zkušenosti s řízením ESIF fondů. Zachování současného stavu znamená zachování kontinuity a stability implementačního systému. MMR jakožto NOK má s implementací ESIF dlouhodobé zkušenosti, situace je ze strany ostatních subjektů obvykle chápána a akceptována, byť může být obtížné nalézt adekvátní míru standardizace řízení při respektování potřeb jednotlivých OP. Role MMR jakožto ministerstva odpovědného za regionální rozvoj a strategické řízení je pak komplementární s koordinací ESIF jakožto významného nástroje územních investic. Změna ukotvení role NOK by mohla nastat v případě výrazného snížení finanční alokace pro ČR. S institucionálním usazením NOK souvisí také role, jakou by měl vykonávat. Ta zpravidla závisí na komplexnosti implementační struktury a zejména počtu OP. Role NOK pak může být spíše koordinační, ponechávající více volnosti ŘO nebo řídicí, tj. důraz na nastavování a prosazování jednotných pravidel napříč OP. S ohledem na zkušenosti z případových studií by do budoucna mohla být úloha NOK v ČR více koordinační.

Roli auditního orgánu může vedle Ministerstva financí vykonávat také jiný nezávislý / kontrolní úřad (např. NKÚ), případně může být zřízen na stejné instituci, jež vykonává roli ŘO (za předpokladu jasného oddělení rolí a zajištění nezávislosti). Ke změně pozice AO by mohl vést například požadavek na zvýšení efektivity při výkonu kontrol a auditů obecně a také posílení komunikace mezi AO a ŘO. Vždy



je nicméně nutné zachovat vysokou auditní kompetenci a také oddělení řídicí a výkonné role od auditní. Roli auditního orgánu v implementační struktuře určuje mimo jeho postavení i závaznost jeho závěrů vůči ostatním subjektům, proto jsme rozpracovali vedle stávajícího nastavení v ČR rovněž i variantu, kdy by ŘO měly možnost závěry AO nepřebírat (viz také shrnutí případových studií výše), což by pro funkčnost celého kontrolního systému kladlo nároky na větší sladění přístupů obou institucí.

V oblasti **monitoringu systému** ESIF jsme se zabývali primárně otázkou monitorovacího systému. Alternativou k současnému stavu monitorovacího systému jednotného pro implementační strukturu i pro příjemce je jeden systém pro příjemce a koordinační orgán, který je integrován se specifickými systémy ŘO. Tento přístup je možné doplnit o dobrovolné zapojení jednotlivých ŘO a ZS do využívání centrálního systému. Nicméně, s ohledem na již vytvořený robustní systém MS2014+ se tato varianta jeví jako neefektivní.

Při definování role a kompetencí hlavních realizátorů integrovaných nástrojů je vhodné zohlednit míru administrativní zátěže

Samostatně řešenou oblastí v rámci evaluace je **zapojení integrovaných a finančních nástrojů** do implementace ESIF. V každé z oblastí bylo vypracováno celkem šest variant pokrývajících specifika každé z nich.

V případě ITI / CLLD jsme se zabývali otázkou nutnosti vytvořit specifickou legislativu, která by jasněji vymezila kompetence jednotlivých subjektů, ale na druhou stranu s sebou nese poměrně složitý proces přípravy. Implementace založená na stávající legislativě, případně s jejími drobnými úpravami, je v současnosti schůdnější řešení, byť s sebou nese riziko přenosu některých nedostatků. Dále jsme řešili roli realizátorů integrovaných nástrojů (ITI, MAS). Postavení realizátorů jakožto zprostředkujících subjektů posílí jejich vliv na výběr i implementaci projektů. Na druhou stranu ale zvyšuje nároky na řízení a administrativní zátěž a vyžaduje dostatečné kapacity a znalosti. Alternativou je méně formální role nositelů integrovaných nástrojů, kdy jsou zodpovědní zejména za tvorbu příslušných rozvojových strategií a případně se podílejí na věcném hodnocení projektů.

Při zvažování finančních nástrojů v ČR je žádoucí důkladná analýza přínosů a limitů

Základními okruhy **u finančních nástrojů** je obecně otázka jejich využití v rámci ESIF v ČR, kombinace dotací a finančních nástrojů a také míra (de)centralizace implementace finančních nástrojů. Primární otázkou, která podmiňuje zodpovězení zbývajících dvou je, zda vůbec finanční nástroje implementovat. Takové rozhodnutí musí reflektovat konkrétní zacílení operačních programů a okruh potenciálních příjemců a mělo by být opřeno o důkladnou analýzu přínosů a limitů. Jako klíčová se také ukazuje úzká spolupráce s finančními institucemi, ať již při analýze jejich nabídky finančních nástrojů stejné cílové skupině žadatelů, tak i při jejich vhodném zapojení do implementace. Ta je pro úspěch implementace FN zásadnější než otázka (de) centralizace implementační struktury.

Možnost kombinace finančních nástrojů a dotací pak s sebou nese více možností pro žadatele a může rozšířit jejich potenciální počet. Na druhou stranu však představuje značné administrativní náklady a náročnost na řízení implementace

Nesrovnalosti by mohly být ukotveny v národní legislativě, případně by se mohla sladit definice porušení rozpočtové kázně s nesrovnalostí

Poslední oblastí, na níž jsme se v rámci evaluace zaměřili, je **právní ukotvení ESIF** v ČR. Rozpracovány jsou varianty zohledňující úpravy stávající legislativy až po možnost samostatného zákona pro ESIF. Samostatná úprava přináší výhody v podobě jasně nastavených kompetencí jednotlivých subjektů zapojených do implementace a z toho plynoucí nižší riziko konfliktů, tak i vhodně nastavených procedur. Tvorba kvalitního legislativního aktu nicméně vyžaduje změnu mnoha souvisejících zákonů a trvá několik let. Měla by tedy být započata s dostatečným předstihem před novým programovým obdobím. Alternativou se jeví pokračovat dílčí úpravou stávající legislativy za účelem odstranění konkrétních úzkých míst, v jejichž rámci je rovněž vhodné jasně vymezit pravomoci a působnost klíčových institucí implementace ESIF.

Dále jsme se rovněž zabývali možnostmi úpravy **řešení nesrovnalostí**. I s ohledem na inspiraci z ostatních zemí EU je možností zcela specifická úprava nesrovnalostí v národní legislativě, ať již v rámci stávajících rozpočtových pravidel, nebo specifickou úpravou, která může být spojená s celkovým přesunem řešení nesrovnalostí na řídicí orgány. Tato varianta by mohla celý systém značně zjednodušit. Je nicméně v podmínkách ČR poměrně náročná na aplikaci, a to vzhledem k nutnosti



změny souvisejících rozpočtových pravidel. Opačným přístupem by bylo sladit úpravu porušení rozpočtové kázně s definicí nesrovnalostí, čímž by se posílila role finanční správy v celém procesu.

Detailní popis všech modelových variant jakožto výstup 3. fáze Projektu je uveden v Příloze 7.

Shrnutí hlavních doporučení vyplývajících z Projektu

Mimo hlavní modelové varianty jsme identifikovali obecná i konkrétnější doporučení pro přípravu programového období 2021+ postavená na zkušenostech s implementací ESIF ve zkoumaných zemích, ať již pozitivních či negativních.

Obecná doporučení pro nastavení implementační struktury

► **Stabilita a kontinuita**

Aspekt úspěšné implementace ESIF často zmiňovaný respondenty napříč státy je stabilita, předvídatelnost a kontinuita. Zásahy do implementační struktury by měly být promyšlené a spíše evoluční než revoluční. Důležitým aspektem kontinuity je zachování *know-how* přenášeného klíčovými zaměstnanci, jehož udržení by mělo být základním cílem při změnách nebo přesunu kompetencí do jiných institucí. Postupné vylepšování implementační struktury bylo zmiňováno například v Estonsku nebo Slovinsku.

► **Dostatečný čas pro realizaci změn**

V návaznosti na předchozí bod by významné změny implementační struktury neměly být překotné a vždy by měl být věnován dostatečný prostor jejich přípravě, vysvětlení a ideálně i odzkoušení. Z těchto důvodů je vhodné při přípravě nadcházejícího programového období 2021–2027 brát v potaz možný vývoj ESIF v období po roce 2027 a již nyní tomu přizpůsobit některé další kroky, aby změny v budoucnu nemusely být zásadnějšího charakteru. Např. příprava zákona o ESIF nebo příprava na výraznější koncentraci implementace do méně institucí může přesahovat jedno programové období. Inspirací pro postupné změny může být estonský pilotní projekt státního centra sdílených služeb jakožto implementujícího subjektu.

► **Komunikace mezi institucemi**

I přes určitou banálnost tohoto doporučení je nutné zdůraznit, že zejména neformální komunikace a schopnost domluvit se na společném přístupu je zásadní pro fungování implementační struktury. Podpořit tento typ komunikace je možné mnoha způsoby. Ze zkušeností z ostatních zemí je možné zmínit např. působnost implementačních institucí v rámci jedné budovy, organizace neformálních setkávání a snaha o maximální míru dialogu.

► **Vztah auditního orgánu a ostatních subjektů implementační struktury**

Role auditního orgánu v rámci implementační struktury je velmi důležitá a v současném nastavení je posílena závazností jeho závěrů pro ostatní subjekty, přestože totožnou situaci mohl řídicí orgán dříve posoudit opačně. Na základě inspirace ze zkoumaných zemí (například Slovinsko, Estonsko, Německo) by pro posílení jistoty příjemců bylo vhodné zvážit, zda neponechat více prostoru řídicím orgánům v rámci šetření identifikovaných nálezů auditního orgánu. Současně by měl být posilován dialog a výměna zkušeností mezi auditním orgánem a řídicími orgány, resp. zprostředkujícími subjekty, tak, aby v co nejmenší míře docházelo k odlišným stanoviskům a posouzení totožných situací. Rovněž by bylo vhodné zvážit, zda by ŘO neměl mít vždy možnost připomínkovat návrhy auditních zpráv i v případech, kdy je auditovaným subjektem pouze příjemce.

Doporučení pro nastavení finančních nástrojů

- **Vyhodnotit úspěšnost implementace** finančních nástrojů podpořených z ESIF, vhodnost nastavení implementační struktury a aktuální stav v současném programovém období 2014–2020.
- **Definovat očekávání** od finančních nástrojů, respektive stanovit, čeho má být implementací finančních nástrojů dosaženo.
- **Realizovat důkladnou ex-ante analýzu** identifikující mezeru na trhu, definující vhodné nástroje a jejich cílový trh, včetně analýzy absorpční kapacity, návrhu implementační struktury a identifikace subjektů vhodných pro zapojení do implementační struktury. Podle této analýzy následně stanovit také předpokládaný objem finanční alokace, který by na finanční nástroje měl být vyčleněn.



- ▶ **Rozhodnout** o podobě finančních nástrojů a implementační struktuře **co nejdříve** to bude možné a do přípravy finančních nástrojů zahrnout všechny relevantní aktéry.
- ▶ Nastavit finanční nástroje tak, aby bylo **zamezeno duplicitám** a finanční nástroje podpořené z ESIF tak nevytvářely konkurenci:
 - ▶ tržní nabídce,
 - ▶ finančním nástrojům podpořeným z jiných zdrojů (národních i evropských),
 - ▶ dotacím.
- ▶ Definovat oblasti, které budou podporované pouze finančními nástroji a nebudou podpořeny formou dotací.
- ▶ Nastavit implementační strukturu finančních nástrojů tak, aby do ní mohly být v maximální vhodné míře **zapojeny soukromé subjekty** a aby bylo možné využít pákového efektu zapojením soukromého kapitálu.
- ▶ Konsolidovat (sjednotit) podporu finančních nástrojů poskytovaných z různých zdrojů a **centrálně koordinovat jejich realizaci s cílem vytvoření synergií a zamezení duplicitám**.

Doporučení pro nastavení integrovaných nástrojů

- ▶ **Vyhodnotit úspěšnost implementace integrovaných nástrojů** ve stávajícím programovém období 2014-2020, aktuální stav a potřeby regionálního rozvoje, integrovaných nástrojů i místních aktérů. Vyhodnocení počtu a fungování místních akčních skupin (MAS) a ITI. Zahrnout partnery z území (např. MAS asociace) do přípravy nového programového období 2021-2027.
- ▶ **Definovat očekávání od integrovaných nástrojů**, respektive stanovit cíle, čeho má být implementací integrovaných nástrojů dosaženo, a přizpůsobit integrované nástroje těmto cílům. V případě MAS může být cílem například podpora *bottom-up* (lokálních) iniciativ, motivace a podpora občanů a místních aktérů v území apod. V případě ITI může být cílem například podpora synergií, podpora spolupráce v území apod.
- ▶ **Definovat základní principy (standardy) vzniku a fungování MAS** a zároveň stanovit postupy ověřování dodržování těchto principů ze strany řídicího orgánu nebo zprostředkujícího subjektu. Ideálně stanovit několik základních a jednoduchých pravidel (např. povinnost zapojení různých partnerů do rozhodování, pokrytí definovaného území, psaná podoba partnerství) a ty pravidelně (např. jednou ročně) kontrolovat (respektive kontrolovat, zda nedošlo ke změně).
- ▶ **Adekvátní podpora MAS a ITI** ze strany implementační struktury (ideálně například zřízením jednoho kontaktního místa pro všechny fondy/programy, zřízením koordinačních výborů apod.), včetně **posilování odbornosti (odborné kompetence) pracovníků MAS a ITI**, zejména v přípravě a realizaci rozvojových strategií, animaci (propojování a komunikaci) různých partnerů v území.
- ▶ Pokud možno co nejvíce **zjednodušit administrativní postupy** při schvalování i administraci projektů.
- ▶ **Zachovat multifondovost při realizaci místních rozvojových strategií** (tj. možnost realizovat projekty v rámci různých fondů – EFRR, ESF, EZFRV, ENRF), ovšem vzhledem k administrativní náročnosti nastavit pravidlo „jeden projekt – jeden fond“. Nastavit, pokud možno co nejpodobnější, postupy administrace u jednotlivých fondů (např. formou sladění procesů, vzorů, formulářů apod.).
- ▶ **Tematicky CLLD a ITI, pokud možno, příliš neomezovat v operačních programech**, ale zachovat povinnost, že jednotlivé projekty musí vycházet z místní rozvojové strategie, která musí být v souladu s nadřazenými/jinými strategiemi (regionálního rozvoje).

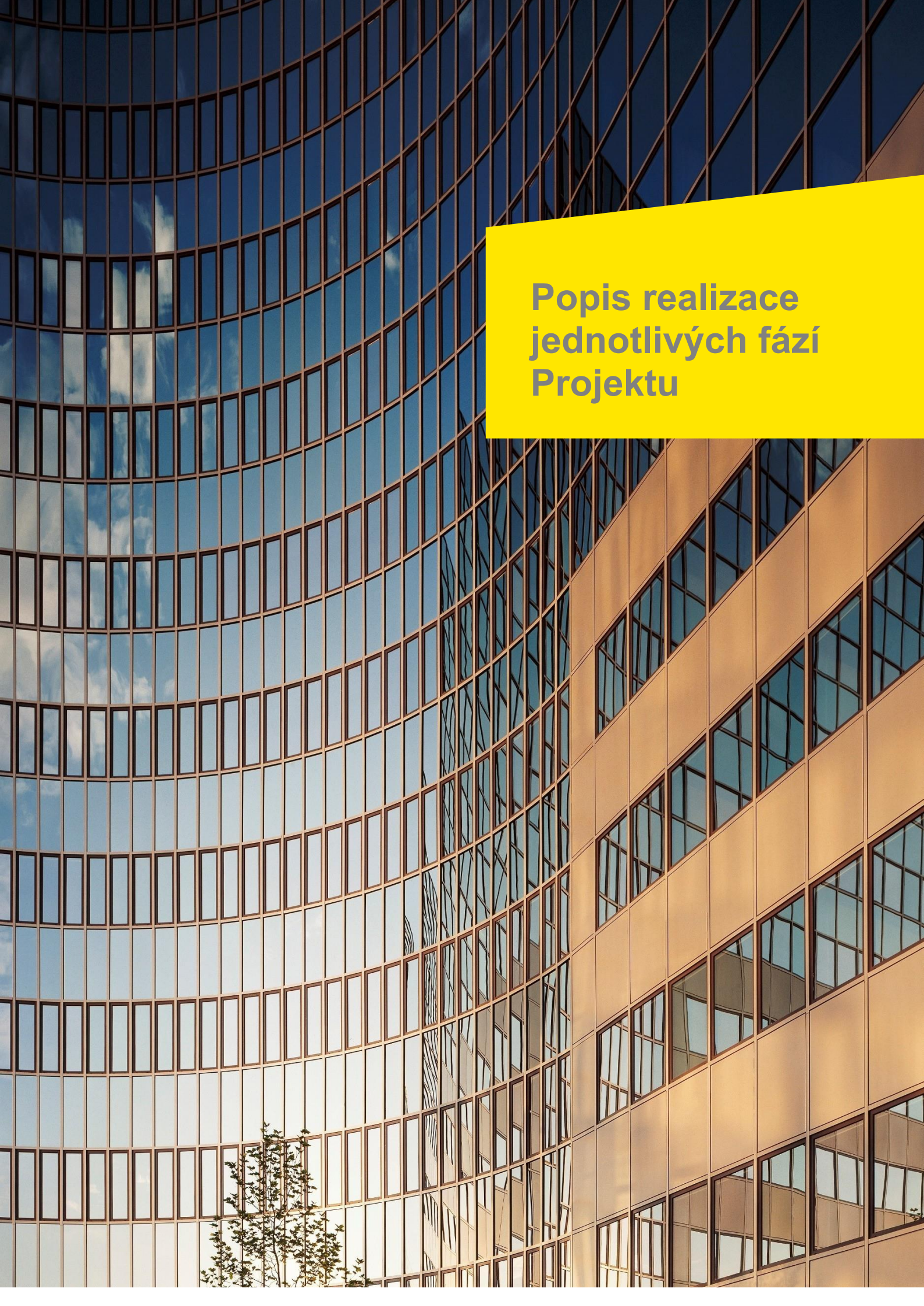


Doporučení pro legislativní ukotvení ESIF

- ▶ **Identifikovat existující problémy** v rámci implementace ESIF spojené s legislativními otázkami a posoudit, zda by k jejich řešení pomohlo přijetí specifické legislativy. Porovnat závažnost dopadů těchto problémů a přínos z jejich vyřešení s časovými a administrativními nároky přijetí nové legislativy.
- ▶ V případě rozhodnutí o adopci ESIF specifické právní úpravy **započít s její přípravou co nejdříve** a zapojit všechny **relevantní partnery** do její tvorby.
- ▶ Otevřít diskusi o současném **právním nastavení nesrovnalostí** vzhledem ke kompetencím jednotlivých aktérů za účelem zjednodušení stávajícího systému. Zvážit specifickou úpravu nesrovnalostí a **posílení role řídicích orgánů** v jejich řešení i vymáhání spojených nezpůsobilých prostředků.
- ▶ Zjednodušit proces řešení nesrovnalostí stanovením určité **minimální hranice hodnoty nesrovnalostí** za účelem snížení jejich počtu (obdobně jako je tomu v případě § 44a odst. 6 rozpočtových pravidel, avšak hodnoty přiměřeně vyšší, např. období €250 povolených Nařízením EK a uplatňovaných v Lotyšsku). Součástí změny by mělo být provedení analýzy, jaká částka nepostizitelné hodnoty nesrovnalosti přinese požadovaný efekt a zároveň neumožní zneužívání tohoto institutu ze strany příjemců.

Grafické shrnutí závěrů Projektů a hlavních doporučení se nachází v Příloze 1.





**Popis realizace
jednotlivých fází
Projektu**

1. Předpoklady Projektů

Projekt byl zpracován jako přehled možných uspořádání implementačních struktur v rámci EU a neklade si za cíl vyčerpávajícím způsobem zmapovat konkrétní aspekty implementace v jednotlivých státech. Zejména v průběhu 1. a 2. fáze Projektů bylo nutné vzít v úvahu celou řadu specifických souvisejících se sběrem informací k ESIF implementaci, které mohly ovlivnit stav prezentovaných informací. Tyto skutečnosti zde uvádíme i proto, že je vhodné je případně zohlednit při nastavování a realizaci dalších projektů, jejichž základem je sběr informací k ESIF.

Při interpretaci výsledků Projektů a této Zprávy je nutné vzít v úvahu zejména následující:

- ▶ **Objektivita prezentovaných informací.** Veřejná dostupnost informací o implementaci ESIF se napříč EU liší. Zpravidla je lepší u nových členských států, kde je obecně významnost ESIF vyšší (odpovídá významnosti alokace) než u tzv. starých členských států. Z tohoto důvodu bylo nutné objektivně získatelné informace doplnit informacemi získanými rozhovory se zástupci implementační struktury v jednotlivých zemích. Ačkoliv naší snahou bylo informace objektivizovat, je možné, že některé prezentované skutečnosti mohou být čtenářem vnímány jako subjektivní.
- ▶ **Extrapolace informací.** Rozsah Projektů a jeho časový harmonogram nám neumožnil provést detailní analýzu informací k implementaci ESIF zejména ve státech s regionálním uspořádáním (např. Německo, Francie a Itálie). V těchto případech jsme proto analýzu provedli na vzorku vybraných programů vedení snahou získat průřezový obrázek o situaci v dané zemi.
- ▶ **Časový moment.** Projekt, a zejména analýza informací v 1. a 2. fázi Projektů, zohledňuje údaje získané k určitému datu. Systém implementace ESIF je živým organismem, který se mění v čase, a proto informace uvedené v Závěrečné zprávě nemusí odpovídat reálnému stavu v pozdějším čase.
- ▶ **Dostupnost informací.** Schopnost získat v daném čase dostatečné a aktuální informace byla největším limitujícím faktorem. Jakkoliv bylo naší snahou získat maximum potřebných údajů, během Projektů jsme se potýkali s následujícími bariérami:
 - ▶ **Kontakty a ochota zástupců implementační struktury spolupracovat.** Vytížení zástupců implementačních struktur ESIF napříč všemi státy je vysoké. Jakkoliv jsme učinili maximum pro získání informací od osob, jež byly doporučeny jako kompetentní a zejména znalé komplexní problematiky (včetně vedení rozhovoru v jejich národním jazyce), nebylo možné ve všech případech informace od takových osob získat. V těchto případech jsme využili další prostředky pro zajištění dat.
 - ▶ **Kompetentnost respondenta.** Ne všichni respondenti mohli mít správné či aktuální informace o stavu implementační struktury. Z tohoto důvodu jsme se snažili informace ověřovat u více zdrojů, zejména pak u informací, které nedopovídaly očekávatelnému stavu. Záznamy rozhovorů, či alespoň vybrané informace, jsme také respondentům posílali k autorizaci.

I přes výše uvedená omezení byly výstupy Projektů zpracovány s maximální snahou získat komplexní a objektivní informace o implementaci ESIF v daných zemích a je vhodným přehledem možných variant. Pro úplnost uvádíme, že nepřesné či nepotvrzené informace nebyly do výstupů Projektů zahrnuty.



2. Vytvoření typologie implementačních struktur

Cílem první etapy bylo vytvořit obsáhlou databázi s informacemi o jednotlivých přístupech k implementační struktuře napříč celou EU. Na základě získaného přehledu o praxi v jednotlivých členských státech pak byly vybrány případové studie pro následující etapu.

V této kapitole popisujeme postup prací v rámci fáze 1 a představujeme výstupy této fáze, které jsou pak samostatně dostupné v Přílohách 2 a 3.

2.1 Postup zpracování a souhrn provedených prací

V rámci přípravy byl nejprve proveden detailní rozbor stanovených faktorů typologie, které měly být analyzovány dle zadávací dokumentace, a byly identifikovány potřebné informace a jejich zdroje. Dále byly zpracovány šablony pro jednotné zaznamenávání informací. Poté začal projektový tým provádět *desk research* (výzkum od stolu).

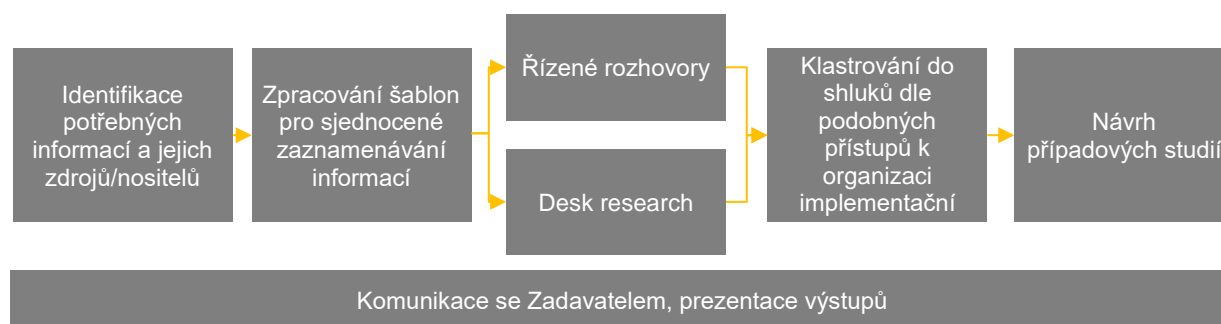
Nad rámec ZD jsme prováděli i rozhovory s vybranými zástupci implementační struktury, pakliže informace z *desk research* nebyly dostačující, nebo bylo třeba je ověřit. Kontakt s respondentem jsme uvedli průvodním dopisem od MMR. Během shromažďování informací od respondentů jsme preferovali telefonické rozhovory či videokonference, avšak někteří respondenti explicitně žádali o poskytnutí odpovědí v písemné formě (např. z důvodů jazykové bariéry či časového vytížení). Celkem jsme odeslali více než 300 e-mailů na kontaktní osoby z ČS, přičemž míra odezvy byla kolem 25 %. Dále jsme se pokusili o více než 250 telefonických hovorů, kdy míra odezvy byla zhruba 40 %. Polovina realizovaných hovorů však nevedla k získání požadovaných informací (kvůli neochotě poskytnout informace vůbec či v mluvené podobě, kvůli jazykové bariéře, nepřítomnosti respondentů aj.). Sesbírané informace jsme zaznamenávali do předem připravených karet jednotlivých zemí, jejichž obsah je specifikován v kapitole 2.2.

Shromážděné informace z jednotlivých zemí jsme dále agregovali a rozdělili do klastrů dle podobných přístupů k organizaci implementační struktury (prezentace shrnující 1. fázi výstupu ze dne 21. 5. 2018, viz Přílohu 3), na základě čehož byly navrženy případové studie pro následující fázi Projektů.

Během celé přípravy a zpracování výstupů probíhala komunikace se Zadavatelem ve formě pravidelných *status callů* (tj. rozhovorů o průběhu projektu), ad hoc telefonátů a e-mailové komunikace.

Následující schéma pak popisuje přístup EY k řešení této etapy.

Schéma 3: Postup zpracování výstupů 1. fáze.



2.2 Výstupy 1. fáze

V rámci 1. fáze Projektů jsme vytvořili generalizovanou typologii možných přístupů k architektuře ESIF vzhledem k nejdůležitějším relevantním faktorům (viz níže). Výstup má formu **28 karet členských států EU (Příloha č. 2)**. V jednotlivých kartách jsou řešeny následující okruhy:

- ▶ Obecné informace o jednotlivých členských státech, jejich alokace a zacílení;
- ▶ Základní informace o hlavních aktérech implementační struktury ESIF (NOK, ŘO, ZS, CO, PO, AO), jejich personální kapacity a výčet jejich kompetencí;
- ▶ Schéma implementační struktury;
- ▶ Informace o programech analogických k Programu rozvoje venkova a OP Rybářství;



- ▶ Informace o auditních a kontrolních subjektech, organizaci kontrolních procesů, sdílení plánů auditů a závěrů;
- ▶ Informace o financích a integrovaných nástrojích v ČR;
- ▶ Evaluace, monitoring a využití IT nástrojů;
- ▶ Legislativní prostředí v ČR (existence zákonů či právních postupů upravujících ESIF) včetně řešení nesrovnalostí;
- ▶ Informace o způsobu financování podpořených projektů;
- ▶ Předpoklady pro nastavení implementační struktury po roce 2020.

Součástí výstupu za tuto fázi projektu je také **souhrnná prezentace (Příloha 3)**. Součástí prezentace je:

- ▶ Popis úkolů Projektu a přístup k jejich řešení;
- ▶ Hlavní limitace Projektu a přijatá opatření;
- ▶ Představení výsledků z desk research a jejich zobrazení v kontextu EU:
 - ▶ Struktura hlavních aktérů a vzájemných interakcí a legislativa,
 - ▶ Organizace kontrolních procesů,
 - ▶ Kvantitativní ukazatele,
 - ▶ Využití dalších nástrojů (finanční a integrované nástroje, komunitární programy),
 - ▶ Evaluace, monitoring a využití IT nástrojů,
 - ▶ Způsob financování podpořených projektů,
 - ▶ Plánované změny pro programové období 2021+.

Zpracovaný přehled byl následně využit pro výběr konkrétních států pro realizaci případových studií pro 2. fázi Projektu. Zadavatel vybral následující země:

1. Téma (Architektura ESIF): Estonsko, Maďarsko, Německo, Portugalsko a Slovinsko,
2. Téma (Finanční nástroje): Litva a Slovinsko,
3. Téma (Územní dimenze a využívání integrovaných nástrojů): Německo, Polsko, Portugalsko a Švédsko,
4. Téma (Legislativní úprava ESIF): Lotyšsko, Německo a Polsko.



3. Případové studie vybraných typů implementačních struktur a konkrétních témat

Cílem 2. fáze projektu bylo zpracovat jednotlivé případové studie ke čtyřem klíčovým tématům, na jejichž základě bude možné zpracovat konkrétní doporučení pro ČR v období 2021+.

V této kapitole popisujeme postup prací v rámci fáze 2 a představujeme výstupy této fáze, které jsou pak samostatně dostupné v Přílohách 5 a 6. Průvodní informace k nim jsou uvedeny jako Příloha 4.

3.1 Postup zpracování a souhrn provedených prací

V rámci přípravy byla nejprve provedena analýza získaných informací z 1. fáze Projektu a identifikace klíčových stakeholderů v jednotlivých zemích. Dále byly zpracovány šablony případových studií pro sjednocené zaznamenávání informací. Poté začal projektový tým kontaktovat jednotlivé stakeholdery, a to v souladu s postupem popsáním v předchozí kapitole. V rámci 2. etapy byla využita již vytvořená síť kontaktů z 1. fáze Projektu, která byla doplněna o další subjekty. Kromě subjektů z implementační struktury jsme v této fázi oslovovali i subjekty mimo implementační strukturu, abychom zvýšili rozsah pohledů na implementaci ESIF v jednotlivých státech a doplnili informace o přístupu k jednotlivým tématům o nezávislý pohled třetích stran. Mezi tyto kontakty patřili:

- ▶ **Akademici**, kteří publikovali články ohledně ESIF v dané zemi;
- ▶ **Konzultanti** z poradenských firem zaměřených na poradenství v rámci ESIF;
- ▶ **Zástupci asociací, odborů a dalších organizací**, které mají vztah k ESIF (např. Asociace municipalit);
- ▶ **Expertí na problematiku v daném státě** (např. experti na právo apod.);
- ▶ **Zástupci příjemců a žadatelů**.

V souladu ze ZD jsme k získání potřebných informací využili mj. **řízených rozhovorů a fokusních skupin**, které jsme vyhodnotili jako nejvhodnější metody vzhledem ke kvalitativnímu charakteru získávaných informací. K dotazování respondentů jsme také využili Zadavatelem odsouhlasený set otázek, které jsme na výše uvedené kontakty rozesílali.

I v této fázi jsme při sběru informací preferovali spíše telefonické rozhovory či videokonference, které byly vzhledem k charakteru a objemu sbíraných dat vhodnější a flexibilnější než písemná komunikace. Respondentům jsme předem poslali otázky v písemné podobě, aby se mohli připravit, případně si ověřit odpovědi. Průvodní dopis a otázky jsme přeložili do anglického jazyka, případně národního jazyka dané země.

Realizované telefonáty obvykle trvaly jednu hodinu a ve většině případů u nich byly přítomni dva zástupci EY, z nichž jeden kladl otázky a komunikoval s respondentem, a druhý rozhovor zaznamenával.

Bylo-li to možné, využili jsme synergií při sběru informací v rámci tématu 1 s výzkumnými otázkami jiných témat. Ve vybraných případech tak bylo portfolio sesbíraných informací rozšířeno o detailní aspekty legislativní úpravy implementace ESIF (Německo) či Územní dimenze a využívání integrovaných nástrojů (Portugalsko). Celkem jsme kontaktovali více než 320 osob ve více než 240 institucích a realizovali jsme 105 rozhovorů (včetně odpovědí v písemné formě).

U zemí, které jsou významněji regionálně členěné (zejména Německo, či Polsko), jsou případové studie vytvořeny na základě vzorku vybraných regionálních útvarů. Například v rámci tématu 4 byl při zpracování výstupu akcentován požadavek Zadavatele na zaměření se na spolkovou zemi Bavorsko.

Dále byly všechny informace shromážděné do připravených šablon a došlo k ověření případných nesrovnalostí.

Během celé přípravy a zpracování výstupů probíhala komunikace se Zadavatelem ve formě pravidelných status callů, ad hoc telefonátů a e-mailové komunikace.

Následující schéma pak popisuje přístup EY k řešení této etapy.



Schéma 4: Postup zpracování výstupů 2. fáze Projektu.



3.2 Výstupy 2. fáze

V rámci 2. fáze projektu bylo vytvořeno **14 případových studií pro 4 tematické okruhy (Příloha 5)**. Každá případová studie je zpracována v samostatném dokumentu s následující strukturou:

- ▶ Obsah
- ▶ Seznam zkratk
- ▶ Manažerské shrnutí
- ▶ Základní charakteristiky systému ESIF v dané zemi – přehled OP v dané zemi, plánovaná alokace dle programového období a fondu
- ▶ Zjednodušené schéma implementační struktury – zobrazuje hlavní klíčové instituce spojené s ESIF v dané zemi, jejich role a vztahy mezi nimi
- ▶ Odpovědi na evaluační otázky
- ▶ Přehled respondentů a zdrojů – počet oslovených osob a institucí (počet respondentů, které jsme se pokusili kontaktovat, včetně neúspěšných žádostí o rozhovor), přehled respondentů podle instituce (týká se pouze realizovaných rozhovorů), seznam využitých studií, analýz, evaluací a dalších relevantních dokumentů použitých při zpracování případové studie.

Klíčová kapitola číslo 3 případových studií, „Odpovědi na evaluační otázky,“ pak poskytuje odpovědi na evaluační otázky tak, jak jsou definovány na základě ZD pro jednotlivá témata v Příloze 4.

Případové studie obsahují pro dokreslení přesné a anonymizované citace respondentů a textová okna s detailním popisem určitého aspektu, instituce či fenoménu, které souvisí s implementací v ESIF v dané zemi. Tyto doplňky nesou v textu následující grafické označení:



Citace respondenta



Detailní popis určitého aspektu, instituce či dokumentu souvisejícího s ESIF

Jednotlivá témata 3. kapitoly případových studií obsahují tyto 4 tematické okruhy definované v zadávací dokumentaci:

1. Architektura ESIF
2. Finanční nástroje
3. Územní dimenze a využívání integrovaných nástrojů



EVROPSKÁ UNIE
Fond soudržnosti
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



4. Legislativní úprava ESIF

Ke každé případové studii byla zpracována také **jednostránková shrnutí**, viz následující obrázek. Tato shrnutí se nachází v Příloze 6.

Obrázek 1: Příklad jednostránkového shrnutí případových studií – Portugalsko.



Portugalsko Implementační struktura

Portugalsko představuje silně centralizovaný model, kdy na centrální úrovni probíhá technická a administrativní koordinace programů prostřednictvím státní Agentury pro rozvoj a soudržnost (NOK) spadající pod Ministerstvo plánování a infrastruktury. Agentura vznikla pro účely ESIF sloučením tří veřejných subjektů, které její funkci vykonávaly v minulém období. Liniová ministerstva mají v IS několik rolí (schvalování plánu výzev, hodnocení podmínek u výběrových řízení aj.), nemají však roli RO či ZS. Centralizovaná struktura přináší koncentraci znalostí, efektivnější využití zdrojů, globálnější přístup a zamezuje duplikacím kompetencí, nemůže však plně zachytit rozmanitost různých území v kombinaci s nižším samosprávným významem regionů v Portugalsku.

+	Pozitivní aspekty	-	Negativní aspekty
	<ul style="list-style-type: none"> Kontinuita a neustálé zlepšování systému Předávání zkušeností napříč fondy díky centralizované struktuře Jasně vymezení kompetencí institucí IS, nedochází k překryvu kompetencí Rozvinutý a relativně fungující IT systém Přehledně zpracované záležitosti související s ESIF v zákonech 		<ul style="list-style-type: none"> Vyšší administrativní zátěž, spojená s nerespektováním nastavených termínů Komplexita, rigidita a časová náročnost koordinace kvůli centralizované struktuře Nedostatečné reflektování zájmů relevantních stakeholderů a potřeb regionů při formování programů

Klíčové aspekty implementační struktury

<h4>1 Vysoký stupeň centralizace</h4> <p>Faktickou koordinací ESIF zajišťuje jediná instituce, která zároveň vykonává činnosti PO, CO, AO, evaluaci a monitoring. Politickou koordinací (reprezentace, dialogy s EK) vykonává Meziúzemní koordináční komise.</p>	<h4>2 Role regionů</h4> <p>Pevninské regiony jsou, na rozdíl od ČR, nástrojem centrální vlády, spíše než samosprávou. Ačkoli se řízení finančních prostředků ESIF v projednává s příslušnými zainteresovanými subjekty, diskuze jsou často formální, a regionální hlasy nejsou plně zohledněny v konečném rozhodování.</p>
<h4>3 Tematická koordinace</h4> <p>Multifondovost OP a kombinace tematických OP napříč regiony představuje výzvu pro NOK z pohledu koordinace. Jedním ze způsobů řešení jsou koordináční síle - platformy pro spolupráci. Členové se pravidelně scházejí a diskutují problémy, NOK schůzky koordinuje a zve na ně odborníky z praxe.</p>	<h4>4 IT systém</h4> <p>Jednotlivé RO mají vlastní IT systém z minulého programového období a Agentura spravuje centrální IS, který sbírá informace ze systémů od RO a ze systému státní správy, a má jediný vstupní bod pro příjemce. Dále existuje IT systém na auditní reporty a závěry.</p>





Informace z případových studií byly v kombinaci s kartami 28 zemí EU (výstup z 1. fáze Projektů) a s informacemi z workshopu využity pro vytvoření finálního výstupu Projektů – základní typologie přístupů k implementační struktuře a následně možných modelů pro nastavení programového období 2021+ v ČR (3. fáze Projektů).

4. Vhodné modely implementační architektury pro ČR pro období 2021+

Cílem 3. fáze Projektu bylo vytvořit na základě syntézy poznatků z předchozích dvou fází možné modely pro nastavení programového období 2021+ v ČR. U navržených modelů jsou rovněž posouzeny jejich silné a slabé stránky a také předpoklady či omezení související s jejich implementací do praxe.

V této kapitole popisujeme postup prací v rámci fáze 3 a představujeme výstupy této fáze, které jsou pak samostatně dostupné v Příloze 7.

4.1 Postup zpracování a souhrn provedených prací

Při zpracování výstupů jsme nejprve shromáždili poznatky zjištěné během 1. a 2. fáze Projektu, tedy informace zpracované v kartách ČS EU (Základní typologie implementačních struktur), případových studiích a prezentacích k oběma fázím. Z těchto informací jsme prostřednictvím syntézy utvořili ucelenou typologii přístupů k architektuře ESIF, rozpracovanou dle šesti evaluačních otázek popsanych v podkapitole 4.2.

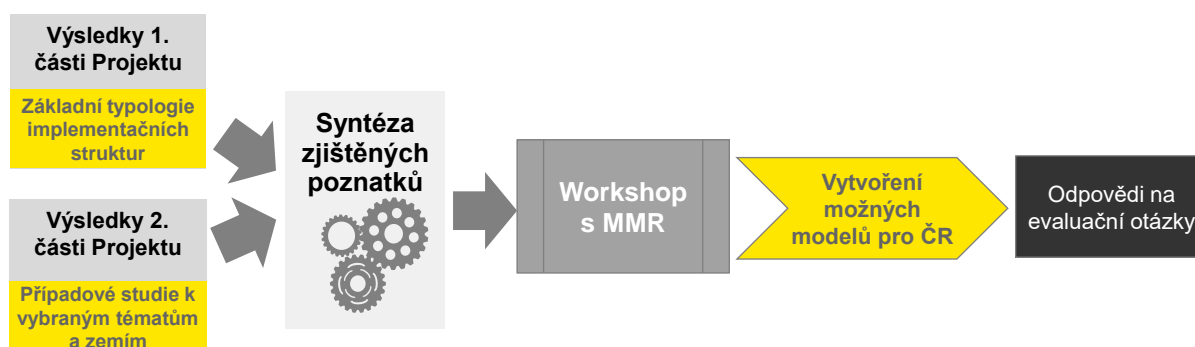
K jednotlivým typům implementačních struktur jsme zpracovali jejich přínosy a limity, které jsme prezentovali na **workshopu s vybranými zástupci MMR**. Cílem workshopu bylo:

- ▶ Diskutovat možné varianty nastavení ESIF v ČR v předem definovaných tématech;
- ▶ Zhodnotit reálnost implementace jednotlivých variant a identifikovat možné bariéry implementace;
- ▶ Zhodnotit klady a zápory variant;
- ▶ Identifikovat nereálné varianty, které nebudou dále rozpracovány;
- ▶ Zaznamenat názory a připomínky všech zúčastněných.

Na základě názorů zástupců NOKu z workshopu, poznatků získaných v předchozích dvou částech zakázky a zkušeností s ESIF v ČR jsme jednotlivé evaluační otázky dále rozpracovali do dílčích tematických okruhů, a k jednotlivým tematickým okruhům jsme vypracovali modelové varianty pro nastavení programového období 2021-2027.

Během celé přípravy a zpracování výstupů 3. fáze probíhala komunikace se Zadavatelem ve formě pravidelných status callů, ad hoc telefonátů a e-mailové komunikace.

Schéma 5: Postup zpracování 3. fáze Projektu.



4.2 Výstupy 3. fáze

Hlavním výstupem 3. fáze Projektu jsou **modely nastavení implementační architektury** pro programové období 2021+. Modely vychází z typologie implementačních struktur zpracovaných v předcházejících fázích projektu a rovněž zohledňují náš expertní názor a informace získané během předchozích diskuzí a workshopu se zástupci MMR.

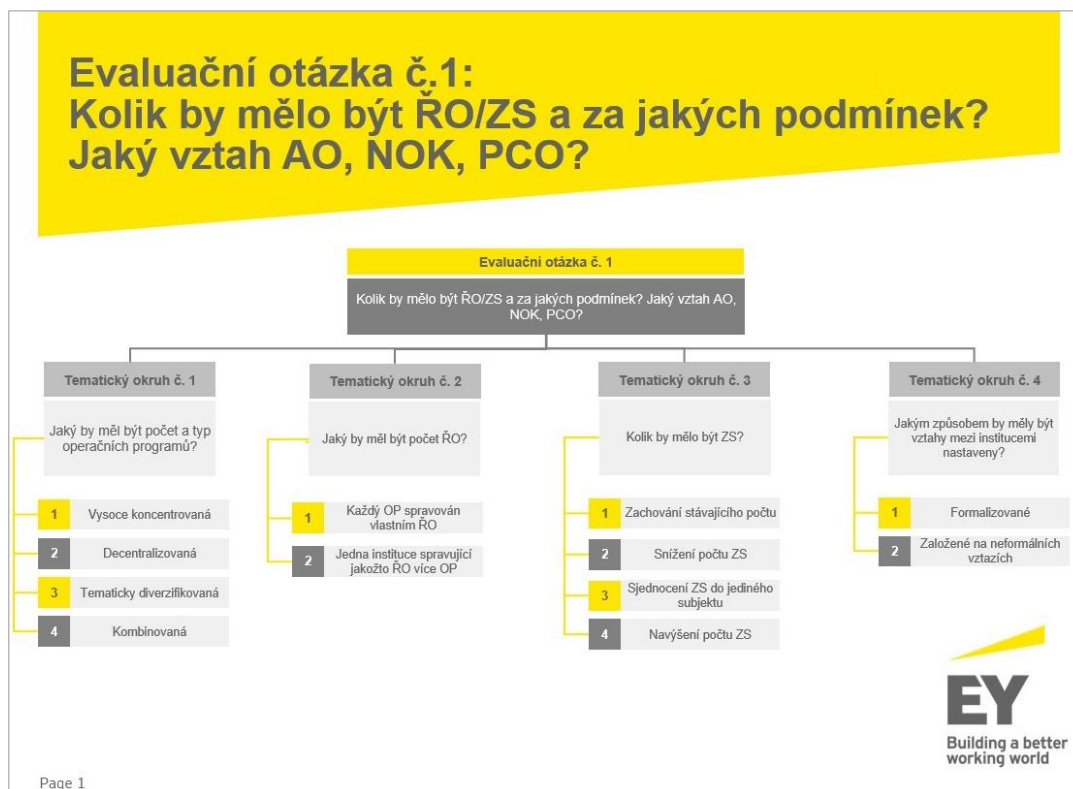
Pomocí těchto modelů jsme odpověděli na evaluační otázky dle zadávací dokumentace:

1. Kolik by mělo být ŘO/ZS a za jakých podmínek? Jaký vztah AO, NOK, PCO?
2. Jakou službu by měly jednotlivé instituce zapojené do implementace v budoucnu poskytovat?
3. Kde měly být subjekty implementační struktury umístěny?

4. Jak by měl být pokrok v implementaci a dosahování výsledků monitorován?
5. Jak zapojit integrované nástroje a finanční nástroje, příp. další?
6. Jaká jsou doporučení pro právní ukotvení ESIF v ČR?

Každou skupinu evaluačních otázek jsme rozpracovali do dílčích tematických okruhů, které se dále rozpadají na jednotlivé varianty (viz následující obrázek).

Obrázek 2: Struktura tematických okruhů a variant pro evaluační otázku č. 1.



Tematické okruhy byly zvoleny na základě syntézy poznatků z 1. a 2. fáze Projektu a dále na základě diskuze během společného workshopu se zástupci Zadavatele. Varianty jsou pak postaveny primárně na příkladech přístupu k implementaci ESIF v ostatních zemích EU, přičemž jejich výčet nemusí být úplný a neuvádíme tak varianty, které byly i během diskuzí se Zadavatelem vyřazeny pro zjevnou nereálnost.

U jednotlivých variant jsou vždy popsány jejich hlavní aspekty, podmínky aplikovatelnosti a inspirace v zemích EU, kde je varianta aplikovaná (viz schéma na následující straně). Pro každou variantu jsme dále zhodnotili silné a slabé stránky, jakožto i možné příležitosti a bariéry implementace (modifikovaná SWOT analýza).

Jednotlivé evaluační otázky jsou pro lepší rozpoznání barevně odlišené. Pro snazší orientaci jsou v záhlaví stránky umístěny čtverce odkazující na číslo evaluační otázky (první skupina čtverců), tematického okruhu (druhá skupina čtverců) a varianty (třetí skupina čtverců). Počet čtverců značí počet evaluačních otázek / tematických okruhů v rámci evaluační otázky / variant v rámci tematického okruhu. Zvětšený čtverec v každé ze tří skupin značí číslo aktuální evaluační otázky / tem. okruhu / varianty.

Obrázek 3: Zpracování výstupu 3. fáze – varianty řešení.

Číslo **evaluační otázky**
(zde 1. evaluační otázka z 6)

1

2

3

4

5

6

Číslo **tematického okruhu**
(zde 3. tematický okruh ze 4)

1

2

3

4

Číslo **varianty**
(zde 3. varianta ze 4)

1

2

3

4

Skupiny evaluačních otázek jsou pro snadnější orientaci odlišeny barevně následujícím způsobem:

1 2 3 4 5 6

Popis hlavních aspektů varianty

Evaluační otázka	01 Kolik by mělo být ŘO/ZS a za jakých podmínek? Jaký vztah AO, NOK, PCO?	Související varianty:
Tematický okruh	01 Jaký by měl být počet a typ operačních programů?	01-02-01 03-02-01 01-03-01 03-03-03 03-01-01 03-03-04
Varianta	02 Tematicky diverzifikovaná – nulová varianta	
Popis hlavních aspektů varianty	Podmínky aplikovatelnosti varianty	Možná inspirace v EU
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implementace ESIF je zajišťována pouze skrze tematické operační programy, doplněné o technickou pomoc a integrovaný operační program, cílicí více na potřeby regionů. Jedná se prakticky o nulovou variantu, tj. pokračování stávající struktury operačních programů. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Silná role jednotlivých ministerstev jakožto tvůrců příslušných politik ▶ Existence koordinačního orgánu s dostatečnými kompetencemi a politickou podporou na centrální úrovni ▶ Relativně významnější národní alokace a obecně význam ESIF pro rozvoj dané země 	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> Maďarsko </div> <div style="text-align: center;"> Rumunsko </div> <div style="text-align: center;"> Bulharsko </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;"> Slovensko </div> <div style="text-align: center;"> Irsko </div> <div style="text-align: center;"> Česko </div> </div>
SWOT Analýza		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ OP jsou v gesci liniových ministerstev zajišťujících tvorbu a realizaci programu po odborné stránce ▶ Stávající ministerstva mají již dlouhou zkušenost s výkonem funkce řídicího orgánu ▶ MMR jakožto národní koordinační orgán také disponuje dostatečnými zkušenostmi i kapacitami pro řízení DoP a zajištění koordinace mezi jednotlivými OP ▶ Systém nebude nutné změnit a nést tak náklady s tím související ▶ Kontinuita 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Robustnost celé implementační struktury, která může být vzhledem k očekávanému radikálnějšímu snížení národní obálky v přespříštním období značně nákladově neefektivní ▶ Odložení kroků nutných k vypořádání se s výše uvedeným rizikem na pozdější dobu, kdy bude hrozit unáhlenější a neadekvátní řešení ▶ Úspěšnost implementace závisí na síle a kvalitě instituce zodpovědné za koordinaci ▶ Vyšší nároky na koordinaci jednotlivých aktivit ▶ Nutnost vyřešit zapojení územních celků do implementace 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Jelikož se jedná o nulovou variantu, formální bariéry pro její implementaci nejsou ▶ Určitou rezistenci vůči ponechání současného stavu může představovat tlak části veřejnosti na zjednodušení a zefektivnění
<ul style="list-style-type: none"> ▶ V rámci stávajícího nastavení by bylo vhodné zvážit alespoň částečnou redukci operačních programů jakožto určitý mezikrok mezi současným stavem a předpokládanými většími změnami v přespříštním období 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Příležitosti</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Bariéry</p>

1 2 3 4

Podmínky aplikovatelnosti dané varianty, vycházející z charakteristik států EU, kde je varianta aplikována, případně podmínky, za kterých by daná varianta byla aplikovatelná v ČR.

Inspirace v EU – příklady zemí, kde je popsána varianta implementovaná plně, či alespoň částečně. Nemusí se jednat o kompletní výčet a až na výjimky se jedná o země, pro které jsme zpracovávali případové studie. Detailnější popis způsobu implementace ESIF v dané zemi je tedy možné nalézt tam.

Modifikovaná **SWOT analýza**:

Příležitosti – možnosti a doporučení k využití pozitivních aspektů dané varianty v ČR alespoň částečně i v případě, že by se varianta jako taková nerealizovala.

Bariéry – překážky implementace varianty v ČR na základě expertního názoru nebo charakteristik zdejší implementační struktury.

Modifikovaná **SWOT analýza, postavená na zkušenostech ze zkoumaných zemí, diskuzích se Zadavatelem a našeho expertního názoru.** SWOT analýza usiluje o objektivní pohled z hlediska všech aktérů implementační struktury, nicméně vzhledem k omezenému rozsahu není vždy vyčerpávající.

Silné stránky – přínosy varianty tak, jak byly vnímány v daných zemích nebo přínosy, které je možné očekávat v ČR, pokud by byla daná varianta implementována.

Slabé stránky – negativní dopad varianty, dle zkušeností z daných členských států nebo potenciální negativní dopady na ČR v případě implementace varianty.

Rejstřík zkratk

Zkratka	Vysvětlení
AO	Auditní orgán
CLLD	Komunitně vedený místní rozvoj (Community-led Local Development)
CO	Certifikační orgán
ČR	Česká republika
ČS	Členský stát
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
ENRF	Evropský námořní a rybářský fond
ESF	Evropský sociální fond
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
EU-28	Všechny členské státy EU
EY	Ernst & Young, s.r.o.
EZFRV	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
FN	Finanční nástroje
FS	Fond soudržnosti
IS	Implementační struktura
IT	Informační technologie
ITI	Integrované územní nástroje (Integrated territorial investments)
MAS	Místní akční skupina
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
MS2014+	Jednotný monitorovací systém pro ESI fondy
NOK	Národní orgán koordinace
OP	Operační program
PCO	Platební a certifikační orgán
ŘO	Řídící orgán
ZD	Zadávací dokumentace
ZS	Zprostředkující subjekt



Přílohy 1 – 7 uvádíme pro jejich větší rozsah v samostatných dokumentech.



EVROPSKÁ UNIE
Fond soudržnosti
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Informace o EY

EY je předním celosvětovým poskytovatelem odborných poradenských služeb v oblasti auditu, daní, transakčního a podnikového poradenství. Znalost problematiky a kvalita služeb, které poskytujeme, přispívají k posilování důvěry v kapitálové trhy i v ekonomiky celého světa. Výjimečný lidský a odborný potenciál nám umožňuje hrát významnou roli při vytváření lepšího prostředí pro naše zaměstnance, klienty i pro širší společnost.

Název EY zahrnuje celosvětovou organizaci a může zahrnovat jednu či více členských firem Ernst & Young Global Limited, z nichž každá je samostatnou právnickou osobou. Ernst & Young Global Limited, britská společnost s ručením omezeným garancí, služby klientům neposkytuje. Pro podrobnější informace o naší organizaci navštivte prosím naše webové stránky ey.com.

© 2019 Ernst & Young, s.r.o. | Ernst & Young Audit, s.r.o. | E & Y Valuations s.r.o.

ey.com



EVROPSKÁ UNIE
Fond soudržnosti
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

