

neatcode

neatcode
www.neatcode.eu

**MINISTERSTVO PRO
MÍSTNÍ ROZVOJ**

Analýza operačních manuálů

Závěrečná zpráva

NeatCode © 2008

V Kapslovně 2767/2, Praha 3, 130 00

Hlavní projekt:	Ministerstvo pro místní rozvoj
Projekt:	Analýza operačních manuálů
Název:	Závěrečná zpráva
Autor:	Hakim Amdouni

Naše značka:	Neatcode
Kontakt:	E-mail: neatcode@neatcode.eu
	Tel.: (+420) 221 400 111

1. OBSAH

1. Obsah.....	3
2. Použité pojmy a zkratky.....	4
3. Úvod.....	5
4. Kvalita zpracování.....	6
4.1 Sledovaná kritéria.....	6
4.2 Metrika.....	6
4.3 Hodnocení OM z hlediska kritérií.....	7
4.4 Slovní hodnocení OM.....	7
4.4.1 ROP Jihozápad.....	8
4.4.2 ROP Severovýchod.....	9
4.4.3 ROP Střední Čechy.....	9
4.4.4 ROP Střední Morava.....	10
4.4.5 ROP Severozápad.....	11
4.4.6 ROP Jihovýchod.....	13
4.4.7 ROP Moravskoslezsko.....	14
4.4.8 OP Technická pomoc.....	15
4.4.9 OP Lidské zdroje a zaměstnanost.....	16
4.4.10 OP Praha-AdaptabilitaSchvalování a výběr projektů.....	17
4.4.11 OP Praha-Konkurenceschopnost.....	18
4.4.12 OP Doprava.....	19
4.4.13 OP Vzdělání pro konkurenceschopnost.....	21
4.4.14 OP Podnikání a inovace.....	22
5. Míra shody procesů.....	24
5.1 Regionální OP.....	24
5.1.1 Administrativní postupy.....	24
5.1.2 Řízení realizace projektu.....	25
5.1.3 Financování projektu.....	25
5.2 Tématické OP.....	27
5.2.1 Administrativní postupy.....	27
5.2.2 Řízení realizace projektu.....	28
5.2.3 Financování projektu.....	28

2. POUŽITÉ POJMY A ZKRATKY

Pojem/Zkratka	Popis
FO	Finanční odbor.
Grafická mapa procesů	Grafické znázornění rozdílů mezi analyzovanými OM a Vzorovým OM.
IPRM	Integrovaný program rozvoje měst.
JV	Jihovýchod.
JZ	Jihozápad.
LZZ	Lidské zdroje a zaměstnanost.
Metodika monitorování	Metodika monitorování programu strukturálních fondů a fondu soudržnosti pro programové období let 2007-2013
MSK	Moravskoslezsko.
OM	Operační manuál.
OP	Operační program.
OPPI	Operační program podnikání a inovace.
PCO	Platební a certifikační orgán.
Relativně vzorový OM	Operační manuál Integrovaného operačního programu, používaný při této analýze jako referenční.
ŘO	Řídící orgán
STČ	Střední Čechy.
SV	Severovýchod.
SZ	Severozápad.
TP	Technická pomoc.
ÚORP	Územní odbor realizace programu.

3. ÚVOD

Cílem projektu Analýza operačních manuálů je zjištění nedostatků v procesech popsaných v analyzovaných Operačních manuálech. Odlišnosti oproti tzv. Relativně vzorovému operačnímu manuálu jsou zachyceny v Grafické mapě procesů.

Cílem tohoto dokumentu je shrnout závěry, které vyplynuly z analýzy operačních manuálů. Operační programy jsou zde hodnoceny z hlediska kvality zpracování procesů a míry jejich vzájemné shody.

Kvalita zpracování je posouzena z pohledu čtyř kritérií, hodnocených ve stupnici od 1 do 3. Tato kritéria hodnocení jsou aplikována na tři hlavní procesy Operačních manuálů – Administrativní postupy, Řízení realizace projektů a Financování projektů. Výsledkem je přiřazení 12 hodnot ve stupnici od 1 do 3 ke každému OM a celkové ohodnocení, které je prostým průměrem. Ke každému OM je uveden i slovní komentář, který stručně shrnuje jeho kvalitu především z pohledu jeho nedostatků.

Míra shody procesů zachycuje pokrytí procesů v jednotlivých OM. Je znázorněna pomocí tabulky, ve které je uvedeno, které činnosti jsou v dotyčném Operačním manuálu zahrnuty. Seznam procesů je definován v Relativně vzorovém operačním manuálu. Vzhledem k rozdílnostem mezi procesy Regionálních a Tématických operačních programů byly srovnávací matice odděleny. Dále byly pro přehlednost rozděleny na podprocesy, Administrativní postupy, Řízení realizace projektů a Financování projektů.

4. KVALITA ZPRACOVÁNÍ

4.1 Sledovaná kritéria

Sledovaná kritéria byla stanovena s ohledem na cíle analýze, zejména zjištění odlišností oproti Relativně vzorovému operačnímu manuálu a na účel hodnocených dokumentů, tedy použitelnost jako operační manuály.

Kritérium	Popis
Struktura procesu	Posouzení úplnosti a konzistence procesů.
Úplnost lhůt	Posouzení, že a) u všech relevantních procesů jsou uvedeny lhůty plnění b) je možné vždy odvodit minimální a maximální doby trvání celého procesu.
Použitá terminologie	Posouzení shody s terminologií, která je používána v Relativně vzorovém OM.
Forma OM	Posouzení orientace v dokumentu a srozumitelnost textu.

4.2 Metrika

Pro formální popis hodnocení každého sledovaného kritéria byla stanovena třístupňová metrika. Ta je použita v přehledové tabulce Hodnocení OM z hlediska kritérií a dále v podkapitole Slovní hodnocení OM

Kritérium	1 Vyhovující	2 Částečně vyhovující	3 Nevyhovující
Struktura procesu	Procesy jsou úplné a konzistentní a přesně odpovídají Relativně vzorovému OM.	Procesy jsou úplné a konzistentní, neodpovídají však procesům v Relativně vzorovém OM.	Proces prokazatelně vykazuje logické nedostatky.
Úplnost lhůt	U každého procesu lze jednoznačně určit minimální i maximální dobu trvání.	Dobu trvání lze odhadnout, lhůty nejsou však formálně popsány.	Dobu trvání nelze vůbec určit.
Použitá terminologie	Terminologie je konzistentní a shodná s Relativně vzorovým OM.	Některé použité termíny neodpovídají terminologii použité v Relativně vzorovém OM.	Použitá terminologie je nekonzistentní v rámci téhož OM.
Forma OM	Procesy jsou popsány souvisle, popis lze snadno nalézt, jsou graficky znázorněny pomocí standardního zápisu (UML, Flowchart atd.)	Orientace v textu je ztížena vysokým množstvím odkazů, proces není souvisle popsán.	Popis procesu není srozumitelný.

4.3 Hodnocení OM z hlediska kritérií

Kritérium hodnocení / Operační manuál		ROP Jihozápad	ROP Severovýchod	ROP Střední Čechy	ROP Střední Morava	ROP Severozápad	OP Technická pomoc	ROP Jihovýchod	OP Lidské zdroje a zaměstnanost	ROP Moravskoslezsko	OP Praha-Adaptabilita	OP Praha-Konkurenceschopnost	OP Doprava	OP Vzdělání pro konkurenceschopnost	OP Podnikání a inovace
Schvalování a výběr projektů	Struktura procesů	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
	Úplnost lhůt	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2
	Použitá terminologie	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
	Forma	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3
Realizace projektů	Struktura procesů	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2
	Úplnost lhůt	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	2	2
	Použitá terminologie	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2
	Forma	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
Financování	Struktura procesů	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2
	Úplnost lhůt	1	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2
	Použitá terminologie	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
	Forma	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	3	3	2
Celkové hodnocení		1,3	1,8	1,8	1,7	1,8	1,3	1,7	2,2	1,8	2,3	1,9	2,2	2,0	2,2

4.4 Slovní hodnocení OM

Tato kapitola uvádí slovní hodnocení k operačním manuálům. Každý proces je hodnocen z hlediska všech kritérií, u každého kritéria je navíc znovu uvedeno číselné hodnocení dle výše definované metriky.

4.4.1 ROP Jihozápad

4.4.1.1 Schvalování a výběr projektů

Struktura procesu (2) Kontrola formálních náležitostí probíhá před kontrolou přijatelnosti na rozdíl od vzorového OM. V procesu věcného hodnocení probíhá kontrola, analýzy rizik a s tím související činnosti až po schválení projektových žádostí k financování.

Úplnost lhůt (1) Ve většině procesů se lhůty shodují. V některých procesech chybí, resp. nejsou upřesněny. Typicky je totiž uvedena návaznost činností bez upřesnění časové prodlevy.

Použitá terminologie (2) V procesu věcného hodnocení projektů se nevyskytuje pojem *komise*, ale *hodnotitelé*.

Forma (1) Všechny fáze jsou přehledně popsány v tabulkách včetně lhůt jejich trvání, ze kterých je přímo vidět návaznost jednotlivých činností. Jednotlivé činnosti jsou dále rozepsány v textu podrobněji s upřesněním dílčích podřízených činností. Některé procesy ve fázi schvalování a výběr projektů jsou oproti vzorovému manuálu v jiných částech, avšak logicky uspořádány.

4.4.1.2 Realizace projektů

Struktura procesu (2) V OM nebyl nalezen popis postupu výběrového řízení na dodavatele, které má být dle Relativně vzorového operačního manuálu popsán.

Úplnost lhůt (1) Kvalita je shodná jako u procesu Schvalování a výběr projektů.

Použitá terminologie (1) se víceméně shoduje s větším upřesněním, např. ve vzorovém OM je uvedeno *zadání do informačního systému* (obecně) kdežto v OM jsou uvedeny konkrétní názvy informačních systému.

Forma (1) je podobně kvalitně navržena jako u procesu Schválení a výběr projektu

4.4.1.3 Financování projektů

Struktura procesu (2) Financování ex-ante se využívá pouze u projektů Technické pomoci, které jsou popsány v samostatném operačním manuálu. U financování ex-post není odlišeno zda se jedná o první, průběžnou nebo závěrečnou platbu. „Kapitola *Finanční řízení* neobsahuje části týkající se financování IPRM, protože do konce zpracování OM JZ nebyla známa metodika pro tuto oblast finančního řízení.“

Úplnost lhůt (1) Kvalita je shodná jako u procesu Schvalování a výběr projektů.

Použitá terminologie (1) se víceméně shoduje s větším upřesněním, např. ve vzorovém OM je uvedeno *zadání do informačního systému* a v OM je uveden název informačních systému.

Forma (1) je podobně kvalitně navržena jako u procesu Schválení a výběr projektu.

4.4.1.4 Závěr

OM JZ je velice kvalitně zpracován. Některé procesy jsou logicky uspořádány lépe než Relativně vzorový OM, např. formální hodnocení a hodnocení přijatelnosti. Práce s tímto OM velice usnadňuje práci.

4.4.2 ROP Severovýchod

4.4.2.1 Schvalování a výběr projektů

Ve **struktuře procesu (2)** chybí administrativní kontrola při příjmu projektových žádostí. V procesu schvalování projektových žádostí chybí celá poslední sekce od „Vydání Rozhodnutí ministra o poskytnutí dotace“.

Pokud jsou **lhůty (2)** uvedeny, tak v kalendářních dnech místo pracovních dnů.

Vzhledem k celkové úrovni OM se **terminologie (1)** ve většině případů shoduje.

Forma (2) V přehledných tabulkách včetně lhůt uvedeny pouze hlavní činnosti, dílčí činnosti jsou nepřehledně zamořeny do textu.

4.4.2.2 Realizace projektů

Struktura procesu (2) V OM nebyl nalezen popis postupu výběrového řízení na dodavatele. V etapách projektu opět nejsou rozlišeny postupy pro první, průběžné nebo závěrečné zprávy.

Pokud jsou **lhůty (2)** uvedeny, pak v kalendářních dnech místo pracovních dnů.

Vzhledem k celkové úrovni OM se **terminologie (2)** ve většině případů shoduje.

Forma (2) Realizace projektů je nepřehledně rozepsána v několika kapitolách (kontrola, monitorování, realizace).

4.4.2.3 Financování projektů

Struktura procesu (2) Financování ex-ante se využívá pouze u projektů TP. U financování ex-post není odlišeno zda se jedná o první, průběžnou nebo závěrečnou platbu. V OM je uvedeno, že „Kapitola [Finanční řízení] neobsahuje části týkající se financování IPRM, protože do konce zpracování OM JZ nebyla známa metodika pro tuto oblast finančního řízení.“

Pokud jsou **lhůty (2)** uvedeny, tak v kalendářních dnech místo pracovních dnů.

Vzhledem k celkové úrovni OM se **terminologie (2)** ve většině případů shoduje.

Forma (2) Fáze financování je logicky členěna, ne však do tabulek, ale pouze textových bloků, ve kterých se obtížně vyhledává.

4.4.2.4 Závěr

Dokument je po věcné stránce kvalitně zpracován, jeho hlavním nedostatkem je forma, kvůli které ho nelze používat jako manuál.

4.4.3 ROP Střední Čechy

4.4.3.1 Schvalování a výběr projektů

Struktura procesu (2) V procesu věcného hodnocení probíhá analýza rizik ve dvou fázích na rozdíl od vzorového OM. V procesu schvalování projektových žádostí není popsán proces sekce od „Vydání Rozhodnutí ministra o poskytnutí dotace“ tak, jak je uveden v Relativně vzorovém OM.

Lhůty (1) se shodují s Relativně vzorovým OM ve větší míře než u jiných OM ROP (JZ, SV).

Použitá terminologie (1) Operační manuál ROP STČ je z logického i **formálního (1)** hlediska uspořádán přehledně do krátkých textových bloků, ve kterých je možno vyhledávat relativně jednoduše. Každá fáze je popsána jako celek, což usnadňuje sledování posloupnosti jednotlivých činností.

4.4.3.2 Realizace projektů

Struktura procesu (2) V OM nebyl nalezen popis postupu výběrového řízení na dodavatele. V procesu předkládání první etapové zprávy chybí interim (mezeitimní) analýza rizik.

Úplnost lhůt (2) byla hodnocena shodně pro celý OM – viz Schvalování a výběr projektů.

Použitá terminologie (2) se většinou shoduje s Relativně vzorovým OM.

Forma (2) byla hodnocena shodně pro všechny procesy – viz Schvalování a výběr projektů.

4.4.3.3 Financování projektu

Struktura procesu (1) Financování ex-ante se využívá pouze u projektů TP. U financování ex-post není odlišeno zda se jedná o první, průběžnou nebo závěrečnou platbu. Autorizace Souhrnné žádosti platbu probíhá ve dvou stupních. V rámci celého OM se nevyskytují postupy týkající se zprostředkujících subjektů.

Úplnost lhůt (1) byla hodnocena shodně pro celý OM – viz Schvalování a výběr projektů.

Terminologie (2) V rámci financování projektů se nevyskytuje pojem refundace, ale platba (což však není dle zadavatele chyba).

Forma (2) byla hodnocena shodně pro všechny procesy – viz Schvalování a výběr projektů.

4.4.3.4 Závěr

Hlavním nedostatkem tohoto OM je v tom, že všechny formuláře, příručky, protokoly, smlouvy, zprávy a hodnocení, které mají být přílohou OM jsou jeho součástí. Tento dokument je tedy velmi rozsáhlý (cca 560 stran) a případné vyhledávání nebo porovnávání je obtížné, což neodpovídá jeho účelu jako operační manuál.

4.4.4 ROP Střední Morava

4.4.4.1 Schvalování a výběr projektů

Struktura procesů (1) je popsána velmi dobře. Celý tento proces je popsán formou procesního diagramu a velmi dobře lze podle tohoto diagramu nalézt podrobnější popis procesu v hlavním textu nebo příloze. Proces je popsán konzistentně a logicky na sebe navazuje.

Kritérium Úplnost lhůt (1) lhůty jsou popsány až na několik výjimek. Lhůty jsou jednoznačně uvedeny v textu u procesů.

Použitá terminologie (2) v dokumentu je použita jednoznačná a smysluplná terminologie. Bohužel v některých případech se tato terminologie liší od relativně vzorového manuálu.

Forma (1) části schvalování a výběr projektů je na velmi dobré úrovni. Tomuto určitě napomohlo, že tento proces byl popsán pomocí procesního diagramu. Tento diagram popisoval celý proces a u každé aktivity byla poznámka, která dále napomohla v zorientování v textu hlavního dokumentu a přílohy. Tento přístup velmi chválím a doporučila bych takto popsat i ostatní procesy.

4.4.4.2 Realizace projektů

Struktura procesů (2) je popsána konzistentně, ale bohužel však ne zcela odpovídají procesům uvedených v relativně vzorovém manuálu. Některé aktivity jsou sice zmíněny v operačním manuálu, ale lze je jen těžko do procesu zařadit. Jsou to aktivity (kapitoly), které jsou jako samostatné a těžko se odhaduje, kam je do procesu zařadit v čase. Dále je nutno zmínit, že je v dokumentu jen malá zmínka o výběrovém řízení na dodavatele.

Úplnost lhůt (2) lhůty jsou sice popsány, ale často je nutné lhůty odhadovat až na základě pochopení textu, nejsou explicitně uvedeny.

Použitá terminologie (2) hodnocení odpovídá části schvalování a výběr projektů.

Forma (2) je zpracována na dobré úrovni. Jelikož operační manuál jako celek je napsán koncepčně. Orientace v textu tudíž není extrémně složitá a nepřehledná. Samozřejmě forma pouze v textové podobě je složitější než vyjádření procesu pomocí procesního diagramu.

4.4.4.3 Financování

Struktura procesů (2) hodnocení odpovídá části realizace projektů.

Kritérium Úplnost lhůt (2) hodnocení odpovídá části realizace projektů.

Použitá terminologie (2) hodnocení odpovídá části schvalování a výběr projektů.

Forma (2) hodnocení odpovídá části realizace projektů.

4.4.4.4 Závěr

Operační manuál je jako celek zpracován koncepčně a členěn do logických celků. V celém operačním manuálu se poměrně snadno orientuje. Zvláště kvalitní je zpracování procesu schvalování a výběr projektů pomocí procesního diagramu. Doporučila bych takto popsat i ostatní procesy. Jelikož tato forma velmi zpřehlední celý proces a pomocí poznámek lze velmi jednoduše a přehledně dohledat další informace v hlavním textu nebo příloze.

4.4.5 ROP Severozápad

4.4.5.1 Schvalování a výběr projektů

Struktura procesu (2) Na rozdíl od procesu popsaném v Relativně vzorovém manuálu probíhá kontrola formálních záležitostí projektu až po registraci v systému Monit7.

Úplnost lhůt (2) Lhůty jsou uvedeny, některé však s menším rozdělením podle činností, než je tomu u Relativně vzorového operačního manuálu.

Terminologie (1) Použitá terminologie je shodna s Relativně vzorovým operačním manuálem.

Forma (2) Využití dokumentu jako operačního manuálu pro proces Schvalování a výběr projektu je velmi obtížné. Naopak přínosem je to, že na rozdíl od ostatních procesů je zde explicitně uvedena vazba na stavy dle Metodiky monitorování. Některé stavy, např. *Smlouva podepsána*, se v Relativně vzorovém OM neuvádí a tudíž porovnání procesů nebylo relevantní.

4.4.5.2 Realizace projektů

Struktura procesu (2) Proces neuvádí jednoznačnou vazbu na informační systém, tj. zadávání skutečností není explicitně spojena se změnovým řízením.

Úplnost lhůt (1) Lhůty pro proces Realizace projektů jsou úplné.

Terminologie (2) ve změnovém řízení ROP SZ rozlišuje změny na *Podstatné* a *Nepodstatné*. Toto rozlišení není v Relativně vzorovém manuálu použito.

Forma (2): Slabou stránkou procesu Realizace projektu je neuvedení explicitní vazby na stavy dle Metodiky monitorování. Operační manuál nepopisuje procesy spojené s výběrovým řízením na dodavatele, ty jsou popsány pouze v článku 6 odkázané přílohy Příručky pro příjemce. Zadávání skutečností do informačního systému nejsou také zahrnuty do popisu procesu, což představuje riziko jeho nepochopení. Monitorovací a kontrolní mechanismy popsány pouze v kapitole 9 – *Finanční kontrola*, název kapitoly může být zavádějící např. pro pracovníka zájímajícího se o popis procesů monitorování či auditu.

4.4.5.3 Financování

Struktura procesu (2) částečně neodpovídá Relativně vzorovému OM, např. není uvedena činnost *Formální kontrola Žádosti o platbu*.

V OM je uvedeno „Kapitola [Finanční řízení] neobsahuje části týkající se financování IPRM, protože do konce zpracování OM SZ nebyla známa metodika pro tuto oblast finančního řízení.“

Úplnost lhůt (2) Maximální trvání pro standardní proces Převod prostředků příjemci je 55 pracovních dnů (40 ÚORP + 15 FO). V Relativně vzorovém manuálu jsou lhůty uvedeny i pro dílčí činnosti.

Terminologie (2) Pojem *Certifikace* (první až třetí úrovně) neodpovídá Relativně vzorovému operačnímu manuálu, kde se používá *Kontrola* (na úrovni příjemce), *Autorizace* (na úrovni ŘO) a *Certifikace* (na úrovni PCO). Projekty Technické pomoci jsou zde nazývány projekty *Technické asistence*.

Forma (2) Proces Financování projektu je popsán ve dvou přílohách, Finanční řízení a Finanční kontrola, což znesnadňuje orientaci v procesu. Dokument je obtížně použitelný jako operační manuál pro proces Financování projektů. Slabostí je i to, že není uvedena explicitní vazba na stavy dle Metodiky monitorování.

4.4.5.4 Závěr

Operační manuál Severozápad je po věcné stránce poměrně kvalitně zpracován, nedostatkem je forma, která neodpovídá použitelnosti jako manuál. Srozumitelnosti procesu by prospěl přehled jednotlivých fází, např. ve formě diagramů, a také rozdělení popisu procesů od jiných metodických pokynů, jako je způsob hodnocení atd.

4.4.6 ROP Jihovýchod

4.4.6.1 Schválení a výběr projektů

Struktura procesů (1) je popsána úplně a velmi podrobně. V některých ohledech dokonce překonává vzor. Popisy procesů jsou řazeny chronologicky správně a logicky na sebe navazují. Využívá grafického znázornění.

Kritérium **Úplnost lhůt (1)** u OM JV: Lhůty jsou vesměs v pořádku.

Použitá terminologie (1) u OM JV odpovídá terminologii u Relativně vzorového OM.

Kritérium **Forma (1)**: využití diagramů procesů namodelovaných v nástroji ARIS. Proces je popsán velice konzistentně a není třeba přecházet v textu pro dohledání souvislostí.

4.4.6.2 Realizace projektů

Asi nejslabší část celého OM. Vycházím-li ze vzoru, podle kterého jsem porovnával tento OM, tak vzor obsahuje celou řadu realizačních aktivit (etapy projektu, výběrové řízení na dodavatele), které v revidovaném dokumentu chybí. Některé souvislosti je potřeba dohledat přes více kapitol.

Struktura procesů (3) je popsána velice neúplně a mnoho kroků chybí. (etapy projektu, výběrové řízení na dodavatele)

Kritérium **Úplnost lhůt (2)**: lhůty nejsou uvedeny, což je však dáno chybějící strukturou procesů (nejsou procesy - nejsou lhůty)

Použitá terminologie (1) u OM JV odpovídá terminologii u Relativně vzorového OM.

Kritérium **Forma (2)**: Nedostatečnost ve formě vyplývá především z chybějící struktury procesů. Informace je nutné dohledávat přes více kapitol.

4.4.6.3 Financování

Kapitola je zpracovaná poměrně detailně, i když by neškodila větší termínová jednotnost. (např. problematika refundací a souhrnných žádostí). Co se týče způsobu financování, text naznačuje, že se používá pouze metoda ex-post, avšak není to uvedeno výslovně, proto jsem zpracovával oba typy. Rovněž tak se zmiňuje pouze o „platbách“ a již nerozlišuje první, průběžné, závěrečnou. Není proto možné postihnout případné odchylky specifických plateb jako je tomu u vzoru. Problematika certifikace žádostí by možná chtěla trochu větší hloubku detailu popisu procesu. Sice jsou uvedeny jednotlivé činnosti a povinnosti jednotlivých zúčastněných, ale ne v kontextu celého procesu.

Struktura procesů (2): postup často není popsán procesně, ale pouze jako výčet povinností jednotlivých zúčastněných s tím, že někde není možné postihnout procesní souvislosti.

Kritérium **Úplnost lhůt (2)**: některé lhůty nejsou uvedeny (činnosti spojené s platbami)

Použitá terminologie (2) u OM JV odpovídá terminologii u Relativně vzorového OM. Nicméně má určité nedostatky (např. problematika refundací a souhrnných žádostí)

Kritérium **Forma (2)**: Poměrně dobré zpracování, i když některé informace nejsou na první pohled úplně zřejmé (viz např platby: první, průběžná, závěrečná ..)

4.4.6.4 Závěr

OM je velice dobře zpracován, v některých fázích opravdu detailně a konzistentně popisuje vybraný proces, informace jsou pohromadě, až na výjimky není potřeba přecházet v textu a dohledávat souvislosti v různých kapitolách. K větší přehlednosti přispívá rovněž zobrazení diagramů nakreslených v modelovacím nástroji ARIS. Některé diagramy jsou však na příliš obecné úrovni a dokumentu by prospělo vložení detailních informací o procesech, které jsou pravděpodobně v nástroji ARIS k dispozici.

4.4.7 ROP Moravskoslezsko

4.4.7.1 Schválení a výběr projektů

Struktura procesů (1) je popsána úplně a velmi podrobně. Některé aktivity chybějí, avšak to je spíše způsobeno věcnou odlišností OP JV od vzorového OP. (tj. vše je v pořádku)

Kritérium **Úplnost lhůt (2)** u OM MSK: některé lhůty nejsou uvedeny, např: u aktivit „kontroly na místě“ a „vydání rozhodnutí“.

Použitá terminologie (1) u OM MSK odpovídá terminologii u Relativně vzorového OM.

Kritérium **Forma (2)**: Podrobný slovní popis, občas je nutné v obsáhlém textu některé věci dohledávat přes více kapitol.

4.4.7.2 Realizace projektů

Struktura procesů (2) je popsána velice neúplně a mnoho kroků (ve srovnání se vzorem) chybí. (etapy projektu, výběrová řízení)

Kritérium **Úplnost lhůt (2)**: lhůty nejsou uvedeny, což je však dáno chybějící procesní strukturou (tj. Nejsou procesy – nejsou lhůty)

Použitá terminologie (1) u OM MSK odpovídá terminologii u Relativně vzorového OM.

Kritérium **Forma (2)**: Nedostatečnost ve formě vyplývá z chybějící struktury procesů. Informace je nutné dohledávat ve více kapitolách.

4.4.7.3 Financování

Kapitola je zpracovaná poměrně detailně, rovněž tak se zmiňuje pouze o „platbách“ a již nerozlišuje první, průběžné, závěrečnou. Není proto možné postihnout případné odchylky specifických plateb jako je tomu u Relativně vzorového manuálu.

Struktura procesů (2): Způsob proplácení plateb je uveden, ale v některých krocích bych uvítal větší konkrétnost a podrobnost, rovněž mi chybí rozpadnutí na platby první, průběžné a závěrečné.

Kritérium **Úplnost lhůt (3)**: lhůty v naprosté většině případů nejsou uvedeny.

Použitá terminologie (2) u OM MSK odpovídá terminologii u Relativně vzorového OM. Nicméně má určité nedostatky (např. problematika refundací a souhrnných žádostí)

Kritérium **Forma (2)**: Pouze velice stručné zpracování (zhruba dvě stránky textu z celého OM) – užitečné by byly podrobnější informace.

4.4.7.4 Závěr

OM je velice dobře zpracován, v některých fázích opravdu detailně a konzistentně popisuje vybraný proces, informace jsou pohromadě, až na výjimky není třeba přecházet v textu a dohledávat souvislosti v různých kapitolách. Největší výhrady mám k fázi realizace projektu a absenci lhůt pro fázi financování.

4.4.8 OP Technická pomoc

4.4.8.1 Schválení a výběr projektů

Struktura procesu (2) Na rozdíl od procesu popsaném v Relativně vzorovém manuálu probíhá kontrola formálních záležitostí projektu až po registraci v systému Monit7.

Úplnost lhůt (1) Všechny lhůty jsou uvedeny.

Terminologie (1) se shoduje s Relativně vzorovým OM.

Forma (2) Činnosti jsou strukturovaně popsány do tabulek uvádějících Vstupy, Činnosti, Zodpovědnosti, Výstup atd., chybí však takový popis procesů, který by byl ucelený a sloužil pro rychlou orientaci v prováděných činnostech. Není uváděna explicitní vazba na stavy dle Metodiky monitorování.

4.4.8.2 Realizace projektů

Struktura procesu (1) je shodná s Relativně vzorovým OM.

Úplnost lhůt (1) - všechny lhůty jsou uvedeny.

Terminologie (1) je shodná s Relativně vzorovým manuálem.

Forma (2) Činnosti jsou strukturovaně popsány do tabulek uvádějících Vstupy, Činnosti, Zodpovědnosti, Výstup atd., chybí takový popis procesů, který by byl ucelený a sloužil pro rychlou orientaci v prováděných činnostech. Není uváděna explicitní vazba na stavy dle Metodiky monitorování.

4.4.8.3 Financování

Struktura procesu (1) odpovídá činnostem v Relativně vzorovém operačním manuálu.

Úplnost lhůt (1): všechny lhůty jsou uvedeny.

Terminologie (1) je shodná s Relativně vzorovým manuálem.

Forma (2) Činnosti jsou strukturovaně popsány do tabulek uvádějících Vstupy, Činnosti, Zodpovědnosti, Výstup atd., chybí takový popis procesů, který by byl ucelený a sloužil pro rychlou orientaci v prováděných činnostech. Není uváděna explicitní vazba na stavy dle Metodiky monitorování.

4.4.8.4 Závěr

OM Technická pomoc je z hlediska popisu procesů monitorování projektů dobře zpracován. Dokument je přehledný a strukturovaný, jen se postrádá celkový přehled procesu, např. v grafické for-

mě. Hlavním nedostatkem tohoto manuálu po věcné stránce je, že nejsou použité explicitní vazby na stavy projektů dle Metodiky monitorování. Další slabostí je skutečnost, že procesy pro projekty Technická pomoc jsou popsány ve všech ostatních operačních manuálech. Toto představuje riziko, že aktuálnost těchto popisů nebude možné dostatečně pružně udržovat.

4.4.9 OP Lidské zdroje a zaměstnanost

4.4.9.1 Schválení a výběr projektů

Struktura procesů (2) je popsána nejlépe z celého OM a přesto vykazuje některé nedostatky. Často se překrývá část pro globální granty a individuální projekty a není úplně jasné co patří k čemu.

Kritérium **Úplnost lhůt (2)** u OM LZZ: některé lhůty nejsou uvedeny (jmenování komisí, předběžné kontroly).

Použitá terminologie (1) u OM LZZ odpovídá terminologii u Relativně vzorového OM.

Kritérium **Forma (2)**: Dost často je nutné dohledávat proces přes různé kapitoly a přílohy. Rovněž struktura, ve které se nerozlišuje mezi popisy globálních grantů a individuálních projektů, není zvolena šťastně.

4.4.9.2 Realizace projektů

Struktura procesů (3): bez detailnější znalosti problematiky není v podstatě možné daný proces z uvedeného popisu pochopit. Část aktivit je uvedena pouze ve formě výčtu povinností zúčastněných, bez zřejmé procesní návaznosti. Velká část aktivit oproti vzoru chybí a souvislosti je třeba dohledávat v různých dokumentech.

Kritérium **Úplnost lhůt (3)**: neexistence lhůt v tomto případě souvisí s neexistencí popisu celého procesu.

Použitá terminologie (1) u OM LZZ odpovídá terminologii u Relativně vzorového OM.

Kritérium **Forma (3)**: Nedostatečnost ve formě vyplývá z chybějící struktury procesů. Informace je nutné dohledávat přes více kapitol.

4.4.9.3 Financování

Struktura procesů (2): Proces financování je vysvětlen poměrně podrobně, ale je nutné souvislosti dohledávat, tudíž pro osobu neznalou daného procesu může být pochopení obtížnější.

Kritérium **Úplnost lhůt (2)**: některé lhůty nejsou uvedeny (činnosti spojené se závěrečnou platbou).

Použitá terminologie (2) u OM LZZ odpovídá terminologii u Relativně vzorového OM. Nicméně má určité nedostatky (např. problematika refundací a souhrnných žádostí).

Kritérium **Forma (3)**: Chaotické uspořádání, nutnost skákat v textu – dohledávat souvislosti v přílohách.

4.4.9.4 Závěr

OM je zpracován velice chaoticky, často je nutné souvislosti dohledávat v různých kapitolách a přílohách. Text v některých případech neodděluje globální granty a individuální projekty (není poznat, zda se jedná o obecně platnou část, nebo platnou pouze pro Globální granty nebo Individuální projekty). Soudím, že bez znalosti daného procesu způsobí daný popis uživateli ještě větší zmatek ohledně postupu při realizaci OP.

4.4.10 OP Praha-Adaptabilita Schvalování a výběr projektů

První část pracovního postupu **Struktura procesů (2)** je podrobně popsána od přípravy výzvy až po schvalování výběru žádostí pro dotaci oproti vzoru, který je jenom výčtem důležitých bodů, potřebných ke schválení žádostí. Chybí obsírnější popis před stavem registrace žádosti (kontrola a doplnění žádosti) a u věcného hodnocení chybí podobný popis (kontrol, doplnění a případné námítky žadatelů).

Úplnost lhůt (2) je ve větší míře stanovená. Pro celou fázi je výčet časových intervalů v jedné tabulce, který není rozdělen na menší části podle relativně vzorového operačního manuálu.

V souladu se vzorem je **použitá terminologie (1)**.

Operační manuál se **formou (2)** přibližuje průměru, který je popsán na dvou místech. Na jedné straně je proces rozepsán v celkovém dokumentu OM, na straně druhé je sice podrobněji rozepsán v dalších dokumentech, ale na úkor srozumitelnosti a dohledatelnosti. Pak dochází k nepřesnostem když je jinak uvedená časová lhůta jako u odsouhlasení registračního listu.

4.4.10.1 Realizace projektů

Struktura **procesů (2)** realizace projektů je popsána na více místech jak v manuálu tak v jednotlivých přílohách. Výběrové řízení jako i monitorování a kontrola jsou dobře popsány, ale bylo obtížné je napasovat na vzor dokumentu. Zbytečně moc jsou adresovány výzvy žadatelům na doplnění údajů u monitorovacích zpráv. Další výtkou je, že spousta úkonů není zaznamenána v informačním systému.

Řízení rizik je popsáno v samotné kapitole manuálu, ale bez potřebných lhůt. Obecně je **úplnost lhůt (2)** dostatečně popsána činnostmi, které jsou uvedeny.

Terminologie (2) jednotlivých procesů je vcelku odpovídající vzorovému manuálu.

Forma (2) části manuálu působí zmatečně z důvodu toho, že se nachází na více místech příloh.

4.4.10.2 Financování

Financování je popsáno nejhůře z celého operačního manuálu proto **struktura procesů (3)** nevykazuje vysokou známku. To se týká i dalších kritérií **úplnosti lhůt (3)** a **formy (3)**.

Pro tenhle operační program se používá pouze metoda ex-ante, která je stručně popsána. Chybí postupy jako kontrola žádosti o platbu, schvalování žádosti o platbu, autorizace, zadání do informačního systému a další.

Podle kapitoly souhrnné žádosti ze vzoru obsahuje manuál minimum činností stejného významu. Správně je popsán postup kdo komu předkládá žádosti ale finalizace postupu není popsána úplně – autorizace, platební příkaz, zaúčtování, atd.

Poslední kapitola Certifikace výdajů strukturálních fondů je popsána přesně dle vzoru.

Použitá terminologie (2) odpovídá Relativně vzorovému manuálu..

4.4.10.3 Závěr

Když porovnáme manuál se vzorem co bylo i účelem analýzy, chybí mu návaznost jednotlivých procesů. Na druhé straně jsou popsány detailně. Určitě by ho zpřehlednili diagramy, které by dodali dokumentu časovou posloupnost.

Obecně chybí lhůty dílčích činností dle kterých není jasná délka jejich trvání. Délka jednotlivých činností jako celků je uvedena na začátku analýzy grafického zobrazení operačního programu.

Celkově v dokumentu chybí popis stavů jak je tomu ve vzorovém dokumentu. Zmíněné stavy se nacházeli jenom u formálního posouzení žádosti.

Operační manuál je v jednom dokumentu, ale dílčí postupy jsou více popsány v přílohách s potřebnými formuláři. Některé z nich mají opakující se části i v přílohách, což zpřehledňuje jeho čitelnost. Taky některé přílohy mají dopad na více částí manuálu jako kontroly.

V příloze je podrobněji popsána technická pomoc, která je ale vyjmuta jako zvláštní operační program. Určitě by bylo přínosné ji zanalyzovat a případně doplnit operační program technické pomoci.

4.4.11 OP Praha-Konkurenceschopnost

4.4.11.1 Schvalování a výběr projektů

Struktura procesu (2) V procesu schvalování projektových žádostí stejně jako u jiných OM ROP chybí sekce od „Vydání Rozhodnutí ministra o poskytnutí dotace“

Úplnost lhůt (2) Většina procesů není rozepsána na dílčí procesy, a tímto způsobem jsou popsány i lhůty ve větších celcích, většinou týdnech. Např. V procesu věcného hodnocení projektových žádostí je ex-ante analýza rizik a kontrola uvedena spojena do 6 týdnů od ukončení věcného hodnocení. Dílčí činnosti nejsou rozepsány.

Terminologie (1) se shoduje se vzorovým OM.

4.4.11.2 Realizace projektů

Struktura procesu (2) Výběrové řízení na dodavatele se řídí zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Bližší postup není uveden.

Úplnost lhůt (2) je na stejné úrovni jako u procesu Schvalování a výběr projektů.

Terminologie (1) se shoduje se vzorovým OM.

4.4.11.3 Financování

Struktura procesu (1) odpovídá Relativně vzorovému OM.

Úplnost lhůt (2) Lhůty jsou u většiny činností uvedeny. Neuvedená lhůta pro předání podkladů mezi organizačními útvary (např. mezi managerem projektu a finančním managerem) však způsobují, že maximální doba trvání je neurčitá.

Terminologie (2) se shoduje se vzorovým OM

Forma (1) je dobře navržena. Proces je popsán v přehledných tabulkách a navíc doprovázen procesním digramem, který dobře slouží jako úvod k pochopení jeho principu.

4.4.11.4 Závěr

Celý OM je rozpracován do dílčích kapitol, ve kterých se odkazuje přílohy ve kterých jsou popsány pracovní postupy jednotlivých činností. Avšak tyto činnosti většinou popisují duplicitní informace jako OM. Pro Realizaci projektů není ucelena kapitola a jednotlivé činnosti se musí dohledávat ve více kapitolách (kontrola, monitoring atd.)

Na první pohled tento OM vypadá velice upraveně a přehledně, avšak při bližším prostudování je zjištěno, že většina procesů je popsána příliš obecně a bez udání přesné doby trvání. Pokud neexistuje příloha pro nějaký proces (realizace projektů) a jednotlivé činnosti je nutné vyhledávat ve více dokumentech, velice to stěžuje práci s OM. Některé přílohy na sebe logicky nenavazují (příloha 6PP Analýza a kontrola ex-ante až po 5PP Hodnocení a výběr projektů).

4.4.12 OP Doprava

4.4.12.1 Schvalování a výběr projektů

První část pracovního postupu je rozdělena z důvodu rozlišení projektů dopravy a infrastruktury. Další dílčí části jako formální kontrola je rozdělena na jednotlivé oblasti, věcná kontrola dělena z pohledu různých hodnotitelů a u schvalování k financování na malé a velké projekty. To vše znehledňuje čitelnost manuálu. Není pak jednoznačně definováno, zda jsou některé činnosti míněny jak pro popsanou, tak pro předešlou činnost a naopak.

Struktura procesů (2) je ve větší míře popsána v shodě se vzorovým dokumentem až na věcné hodnocení a schvalování projektových žádostí, ve kterých chybí podstatné procesy z hlediska jejich významu.

Úplnost lhůt (2) z hlediska vzorového dokumentu neodpovídá popsaným procesům. Na druhé straně, jak je uvedeno v grafickém manuálu, pro tuhle část programu mají hlavní činnosti časové intervaly.

Použitá terminologie (2) vcelku odpovídá terminologii u relativně vzorového operačního manuálu.

Z hlediska podrobnosti, **formy (2)** je tato část zběžně popsána a to hlavně hodnocení a schvalování žádostí.

4.4.12.2 Realizace projektů

V této části chybí popsání výběrového řízení na dodavatele. Monitorovací zprávy jsou děleny na více druhů, ale jako v předešlé části, ani tady není jednoznačné, co je stejné a co odlišné pro jednotlivé zprávy. Ve většině případů chybí administrativní kontrola, řízení rizik, kontrola na místě a zadání do informačního systému. Změny projektů se prakticky neslučují se vzorem.

V předešlém odseku je uveden hlavní nedostatek kterým oplývá Struktura procesů (3) a to chybějící výběrovým řízením na dodavatele.

Úplnost lhůt (1) je ve větší míře zadaná a to těch činností, které nechybí podle vzorového dokumentu.

Stejný nedostatek má popis je i u kriterií **terminologie (2)** a **forma (2)**, které vycházejí z už uvedeného – zběžné popsání procesů. Na druhé straně je monitoring podrobněji popsán. Je rozdělen na více etap jako je tomu v relativně vzorovém operačním manuálu.

4.4.12.3 Financování

Proces financování je dobře popsán až na uvedení lhůt, které téměř postrádá. Pro tenhle operační program se používá pouze metoda ex-ante. Manuál nezmiňuje navrácení finančních prostředků při přefinancování.

U kapitoly souhrnné žádosti jsou některé důležité činnosti vynechány – např. schválení souhrnné žádosti, autorizace žádosti o platbu, jakož i přechod ke stavům žádost o refundaci certifikována a žádost o refundaci proplacena.

Poslední kapitola Certifikace výdajů strukturálních fondů je popsána obstojně až na chybějící lhůty.

Struktura procesů (2) nejsou popsány souvisle a pro doplnění chybějících kroků nebo objasnění zdánlivých nekonzistencí je třeba vyhledat informace v jiných kapitolách, případně v jiných přílohách operačního manuálu.

Úplnost lhůt (3) má v této části manuálu nejslabší úroveň.

Použitá terminologie (2) odpovídá ve větší míře předepsanému dokumentu.

Forma (3) popisu působí neuspořádaně a vykazuje známky nepřehlednosti. Pro financování nebylo blíže určeno jestli se jedná jenom o dopravu a ne infrastrukturu a naopak. Ale v souhrnné žádosti už byly opět tyto dva programy rozděleny.

4.4.12.4 Závěr

Operační manuál je popsán v jednotlivých dokumentech se svými přílohami. Dále je operační program rozdělen na dopravu a infrastrukturu (toto dělení se týká i většiny procesů), které jsou takto odlišeny i v grafickém výstupu.

Při porovnání tohoto OM s Relativně vzorovým OM postrádám návaznost jednotlivých procesů. Obecně chybí lhůty dílčích činností dle kterých není jasná délka jejich trvání. Délka jednotlivých činností jako celků je uvedena na začátku analýzy grafického zobrazení operačního programu. Celkově v dokumentu chybí popis stavů tak, jak je tomu ve vzorovém dokumentu. Operační program je rozdělen do více částí z hlediska dokumentace co znepřehledňuje jeho čitelnost.

V příloze je podrobněji popsána technická pomoc, která je ale vyjmuta jako zvláštní operační program.

4.4.13 OP Vzdělání pro konkurenceschopnost

4.4.13.1 Schválení a výběr projektů

Struktura procesů (2) je popsána konzistentně ale v některých bodech odpovídají procesy relativně vzorovému manuálu. Informace v přílohách jsou popsány, ale u některých procesů je stejná informace na více místech v textu. Tento postup může v budoucnosti zapříčinit nekonzistenci v rámci jednoho dokumentu, při zapracování připomínek.

Kritérium Úplnost lhůt (1) je popsáno velmi dobře. Lhůty jsou až na pár výjimek uvedeny u všech bodů.

Použitá terminologie (2) je smysluplná a pochopitelná. Bohužel některé procesy jsou popsány jinou terminologií než je použita v relativně vzorovém manuálu. Některé odlišnosti byly způsobeny tím, že OP Vzdělání a konkurenceschopnost měla trochu odlišné procesy než byly popsány v relativně vzorovém manuálu.

Forma (2) je u operačního manuálu dosti ztížena celou koncepcí zpracování operačního manuálu. Hlavní problémem je mnoho příloh, které nejsou buď odkazovány z hlavního textu nebo nelze jednoduše určit ve které příloze by měl proces pokračovat.

4.4.13.2 Realizace projektů

Struktura procesů (2) hodnocení odpovídá části schvalování a výběr projektů. Ráda bych však zmínila, že v celém dokumentu je jen malá zmínka o výběrovém řízení na dodavatele.

Kritérium Úplnost lhůt (2) – v této části jsou lhůty popsány, ale některé lze jen odhadnout na základě pochopení textu jako celku

Použitá terminologie (2) hodnocení odpovídá části schvalování a výběr projektů

Forma (2) hodnocení odpovídá části schvalování a výběr projektů

4.4.13.3 Financování

Struktura procesů (2) je u financování sice popsána, ale na obecné úrovni. V dokumentu jsou zmíněny téměř veškeré procesy, ale u každého je jen zmínka. Tudíž proto nejsou pokryty všechny body v relativně vzorovém manuálu.

Kritérium Úplnost lhůt (2) hodnocení odpovídá části realizace projektů

Použitá terminologie (2) hodnocení odpovídá části schvalování a výběr projektů

Forma (3) forma, jakou je popsán proces financování, je nedostatečná. Celý koncept psaní financování je velmi nepřehledný a těžko se v něm orientuje. Jelikož proces není popsán jako celek, ale je dělen do více částí, které na sebe logicky nenasazují a často se zde vyskytuje zmínka a nějaké činnosti, ale již nejsou uvedeny další informace s tím související.

4.4.13.4 Závěr

Operační manuál není řešen koncepčně. Hlavním problémem je velké množství příloh, které velmi ztěžují práci s operačním manuálem. Přílohy nejsou v některých případech vůbec odkázány z hlavního textu i když by určitých případech měly být. Naopak u některých příloh lze jen těžko určit část hlavního manuálu, ke které se vztahuje.

4.4.14 OP Podnikání a inovace

4.4.14.1 Schválení a výběr projektů

Struktura procesů (2) je popsána poměrně podrobně, avšak nepřehledně. Osoba pracující s operačním manuálem (OM) musí procesy vyhledávat, což značně ztěžuje orientaci v textu.

Kritérium **úplnost lhůt (2)** je u OPPI poměrně dostačující. Lhůty lze dohledat, pokud nejsou v textu přímo označené, lze je vyvodit. Stěžejní kapitolou pro OPPI je kapitola č. 17 Dotace, kde jsou lhůty uvedené pouze u některých činností, za nedostatečné lze považovat lhůty označené jako „lhůty obvyklé“. Tento termín se v operačním manuálu vyskytuje poměrně často a OM se tudíž stává nekonzistentním.

Použitá terminologie (2) u OPPI je homogenní, avšak není zcela v souladu s terminologií relativně vzorového OM.

Kritérium **Forma (3)** ukazuje, že OM je zpracovaný velmi parciálně a neorganizovaně. Například jednotlivé kapitoly a subkapitoly OM nejsou sestaveny chronologicky, což může v důsledku opět ztížit orientaci v textu a samotné pochopení OM. V tomto bodě důrazně doporučujeme znovu zvážit sestavení kapitol a subkapitol, zejména pak již zmiňované stěžejní kapitoly č. 17, která působí velmi neorganizovaně. Pro příklad zde v úvodu kapitoly není vysvětleno, proč se projekty rozdělují na malé, střední a velké, ale dále se s těmito pojmy pracuje, mají vlastní životní cyklus. Problematika rozdělení projektů na malé, střední a velký je uvedena v samostatné příloze, která opět není přehledně zpracovaná.

4.4.14.2 Realizace projektů

Operační manuál popisuje realizaci projektu opět v kapitole č. 17 Dotace a částečně také v kapitole č. 18 Interní projekty. V kapitole č. 17 se prolíná několik oblastí, které v důsledku vytváří nesourodý text. Realizace projektu je popsána ke konci kapitoly avšak druhá část popisu realizace projektu je nelogicky umístěna v kapitole 18. Z hlediska **struktury procesů (2)** je nutné konstatovat, že jsou již uspořádány v logické návaznosti, nicméně nejsou zcela v souladu s Relativně vzorovým OM. **Použitá terminologie (2)** v OM OPPI je opět homogenní, avšak není zcela v souladu s relativně vzorovým OM. **Forma (3)** OM je, jak již bylo řečeno výše, více méně v pořádku, jen je nesmyslné rozdělení do dvou kapitol. **Lhůty (2)**, které popisují časovou realizaci projektu jsou v pořádku částečně, v některých případech je opět uveden nicneřikající termín „lhůta obvyklá“ a také se u několika činností lhůty vůbec nedohledáme.

4.4.14.3 Financování

Financování v OM OPPI je nepřehledně rozděleno do několika kapitol. Základní informace jsou uvedené v kapitole 17 Dotace. Nicméně informace v této kapitole jsou poněkud roztříštěné, tudíž je nutné kapitolu stále prohledávat. Další část informací o financování je uvedena v kapitole 9 Finanční řízení a certifikace. Zde je několik velmi důležitých zmínek o refundaci a certifikaci. Kapitola 9 popisuje tyto procesy velmi úzce, s mnoha odkazy na přílohy.

Co se týče **struktury procesů (2)**, jejich přehlednost je na velmi nízké úrovni, tudíž je potřeba OM již znát a vědět, co kde hledat. Po tomto kroku už je čtenář schopen identifikovat jednotlivé procesy a pracovat s nimi. Podobnost s Relativně vzorovým OM je poměrně vysoká, avšak není dostačující.

Z pohledu **úplnosti lhůt (2)** je oddíl financování v pořádku pouze částečně. Je to z toho důvodu, že činnosti týkající se financování jsou umístěny různě napříč OM, tudíž je potřeba dohledávat a konsolidovat data o financování. Lhůty u činnostech jsou vesměs uvedeny v pořádku.

Terminologie (2) použitá u financování projektu je homogenní, ne však zcela v souladu s relativně vzorovým OM.

Forma (2) části financování je ztížena velkým množstvím odkazovaných příloh, nicméně orientace v textu po hlubší znalosti není obtížná.

4.4.14.4 Závěr

Celý operační manuál působí na první pohled jako dobře zpracovaný, ale po hlubším prostudování se stává nelogickým a nepřehledným. A to z důvodů mnoha odkazů na jiné programové dokumenty (přílohy), používání zkratk a v neposlední řadě je nutné konstatovat, že kapitoly v operačním manuálu nejsou seřazeny chronologicky, podle potřebnosti řídicího orgánu, tudíž dohledání jednotlivých informací je obtížné. Celý dokument je tedy velmi nekonzistentní a pro čtenáře velmi obtížný.

5. MÍRA SHODY PROCESŮ

Následující tabulky znázorňují míry shody procesů. Činnosti, které jsou v OM uvedeny, jsou označeny „x“, „o“ značí činnosti, které uvedeny nejsou.

5.1 Regionální OP

5.1.1 Administrativní postupy

Činnost / Regionální OP	ROP Jihozápad	ROP Severozápad	ROP Střední Čechy	ROP Střední Morava	ROP Severovýchod	ROP Jihovýchod	ROP Moravskoslezsko
Vyhlášení časově uzavřené výzvy	x	x	x	x	x	x	x
Vyhlášení kontinuálního příjmu žádostí	o	o	o	x	o	x	o
Příjem projektů	x	x	x	x	x	x	x
Posouzení přijatelnosti projektů	x	x	x	x	x	x	x
Kontrola formálních náležitostí	x	x	x	x	x	x	x
Hodnocení projektů	x	x	x	x	x	x	x
Ex-ante analýza rizik	x	x	x	x	x	x	x
Kontroly ex-ante	x	x	x	x	x	x	x
Vydání Registračního listu	o	o	o	o	o	o	o
Zaslání Oznámení žadatelům	x	x	x	x	x	x	x
Odeslání návrhu Podmínek Rozhodnutí / Stanovení výdajů na financování akce organizační složky státu.	o	o	o	o	o	o	o
Vydání Rozhodnutí ministra o poskytnutí dotace	o	o	o	o	o	o	o
Vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace / Stanovení výdajů na financování akce organizační složky státu (dále jen „Rozhodnutí“)	o	o	o	o	o	o	o
Kompletace Rozhodnutí a Podmínek	o	o	o	o	o	o	o
Podpis Smlouvy o poskytnutí dotace	x	x	x	x	x	x	x

5.1.2 Řízení realizace projektu

Činnost / Regionální OP	ROP Jihozápad	ROP Severozápad	ROP Střední Čechy	ROP Střední Morava	ROP Severovýchod	ROP Jihovýchod	ROP Moravskoslezsko
Výběrové řízení na dodavatele	0		0		0	0	0
Interim analýza rizik	X	X	X	X	X	X	X
Administrativní kontrola projektu	X	X	X	X	0	X	X
Kontrola projektu na místě	X	X	X	X	X	X	X
Kontrola zadávacího řízení	0	0	0	0	0	0	0
Posouzení změny v průběhu projektu	X	0	X	X	X	X	X

5.1.3 Financování projektu

Činnost / Regionální OP	ROP Jihozápad	ROP Severozápad	ROP Střední Čechy	ROP Střední Morava	ROP Severovýchod	ROP Jihovýchod	ROP Moravskoslezsko
Platby ex-ante (zálohy)	-	-	-	-	-	-	-
Poskytnutí první zálohové platby	0	0	0	0	X	X	X
Provedení kontroly související se Žádostí o platbu a vystavení formuláře F1 ex-ante financování	0	0	0	0	X	X	X
Schválení Žádosti o platbu ŘO (ZS v závislosti na oblasti intervence)	0	0	0	0	X	X	X
Poskytnutí průběžných a závěrečné platby	0	0	0	0	X	X	X
Pokyn k nastavení rozpočtového limitu (Limitka)	-	-	-	-	-	-	-
Kontrola faktur a čerpání limitu	0	0	0	0	0	0	0
Provedení kontroly související se žádostí o platbu	0	0	0	0	0	0	0
Schválení Žádosti o platbu ŘO (respektive ZS v závislosti na oblasti intervence)	0	0	0	0	0	0	0
Platby ex-post	-	-	-	-	-	-	-
Provedení kontroly související se Žádostí o platbu a vystavení formuláře F1 ex-post financování	X	X	X	X	X	X	X

Činnost / Regionální OP	ROP Jihozápad	ROP Severozápad	ROP Střední Čechy	ROP Střední Morava	ROP Severovýchod	ROP Jihovýchod	ROP Moravskoslezsko
Schválení Žádosti o platbu F1 ex-post financování ŘO (ZS v závislosti na oblasti intervence), vystavení Příkazu k převodu	x	x	x	x	x	x	x
Finanční vypořádání schválené Žádosti o platbu (F1 ex-post financování)	x	x	x	x	x	x	x
Souhrnná žádost o platbu	-	-	-	-	-	-	-
Zpracování a odevzdání podkladů pro Souhrnnou žádost o platbu na úrovni ŘO	x	x	x	x	x	x	x
Zpracování Souhrnné žádosti o platbu	x	x	x	x	x	x	x
Refundace Souhrnné žádosti o platbu	x	x	x	x	x	x	x
Certifikace výdajů strukturálních fondů	-	-	-	-	-	-	-
Odevzdání formuláře A pro certifikaci	x	x	x	x	x	x	x
Zpracování podkladů pro certifikaci PCO – formulář B1 včetně přílohy	x	x	x	x	x	x	x
Zajištění a odevzdání podkladů pro certifikaci PCO	x	x	x	x	x	x	x

5.2 Tématické OP

5.2.1 Administrativní postupy

Činnost / Tématický OP	OP Technická pomoc	OP Lidské zdroje a zaměstnanost	OP Praha-Adaptabilita	OP Praha-Konkurenceschopnost	OP Doprava	OP Vzdělání pro konkurenceschopnost	OP Podnikání a inovace
Vyhlášení časově uzavřené výzvy	0	x	x	x	x	x	x
Vyhlášení kontinuálního příjmu žádostí	x	x	x	0	x	x	0
Příjem projektů	x	x	0	x	x	x	x
Posouzení přijatelnosti projektů	x	x	0	0	x	x	x
Kontrola formálních náležitostí	x	x	x	x	0	x	x
Hodnocení projektů	x	x	x	x	x	x	x
Ex-ante analýza rizik	x	0	0	x	0	0	0
Kontroly ex-ante	x	x	0	x	0	0	0
Vydání Registračního listu	0	0	x	0	0	0	0
Zaslání Oznámení žadatelům	x	x	x	x	x	x	x
Odeslání návrhu Podmínek Rozhodnutí / Stanovení výdajů na financování akce organizační složky státu.	0	0	x	0	0	0	x
Vydání Rozhodnutí ministra o poskytnutí dotace	x	0	x	0	0	x	x
Vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace / Stanovení výdajů na financování akce organizační složky státu (dále jen „Rozhodnutí“)	0	0	0	0	0	0	x
Kompletace Rozhodnutí a Podmínek	0	0	x	0	x	0	x
Podpis Smlouvy o poskytnutí dotace	0	x	0	x	0	0	x

5.2.2 Řízení realizace projektu

Činnost / Tématický OP	OP Technická pomoc	OP Lidské zdroje a zaměstnanost	OP Praha-Adaptabilita	OP Praha-Konkurenceschopnost	OP Doprava	OP Vzdělání pro konkurenceschopnost	OP Podnikání a inovace
Výběrové řízení na dodavatele	x	o	x	x	o		
Interim analýza rizik	x	o	x	o	o	o	o
Administrativní kontrola projektu	x	x	x	x	x	o	x
Kontrola projektu na místě	o	x	x	x	o	x	x
Kontrola zadávacího řízení	x	o	x	x	o	o	o
Posouzení změny v průběhu projektu	x	o	x	x	x	x	o

5.2.3 Financování projektu

Činnost / Tématický OP	OP Technická pomoc	OP Lidské zdroje a zaměstnanost	OP Praha-Adaptabilita	OP Praha-Konkurenceschopnost	OP Doprava	OP Vzdělání pro konkurenceschopnost	OP Podnikání a inovace
Platby ex-ante (zálohy)	-	-	-	-	-	-	-
Poskytnutí první zálohové platby	o	x	x	x	x	x	x

Činnost / Tématický OP	OP Technická pomoc	OP Lidské zdroje a zaměstnanost	OP Praha-Adaptabilita	OP Praha-Konkurenceschopnost	OP Doprava	OP Vzdělání pro konkurenceschopnost	OP Podmínání a inovace
Provedení kontroly související se Žádostí o platbu a vystavení formuláře F1 ex-ante financování	0	x	x	x	x	x	x
Schválení Žádosti o platbu ŘO (ZS v závislosti na oblasti intervence)	0	x	0	x	x	x	x
Poskytnutí průběžných a závěrečné platby	0	x	0	x	x	x	x
Pokyn k nastavení rozpočtového limitu (Limitka)	-	-	-	-	-	-	-
Kontrola faktur a čerpání limitu	0	0	0	0	0	x	0
Provedení kontroly související se žádostí o platbu	0	0	0	0	0	x	0
Schválení Žádosti o platbu ŘO (respektive ZS v závislosti na oblasti intervence)	0	0	0	0	0	x	0
Platby ex-post	-	-	-	-	-	-	-
Provedení kontroly související se Žádostí o platbu a vystavení formuláře F1 ex-post financování	x	x	0	x	0	0	x
Schválení Žádosti o platbu F1 ex-post financování ŘO (ZS v závislosti na oblasti intervence), vystavení Příkazu k převodu	x	x	0	x	0	0	x
Finanční vypořádání schválené Žádosti o platbu (F1 ex-post financování)	x	x	0	x	0	0	x
Souhrnná žádost o platbu	-	-	-	-	-	-	-
Zpracování a odevzdání podkladů pro Souhrnnou žádost o platbu na ŘO	x	x	x	x	x	x	0
Zpracování Souhrnné žádosti o platbu	x	x	x	x	0	x	x
Refundace Souhrnné žádosti o platbu	x	x	0	x	0	x	x
Certifikace výdajů strukturálních fondů	-	-	-	-	-	-	-
Odevzdání formuláře A pro certifikaci	x	x	x	x	0	0	0
Zpracování podkladů pro certifikaci PCO – formulář B1 včetně přílohy	x	x	x	x	x	x	x
Zajištění a odevzdání podkladů pro certifikaci PCO	x	x	x	x	x	x	x