

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

Národní orgán pro koordinaci

---

# Evaluace platforem pro přípravu výzev

závěrečná zpráva

Únor 2017



EVROPSKÁ UNIE  
Fond soudržnosti  
Operační program Technická pomoc



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

Tento dokument je závěrečným výstupem z Evaluace platform pro přípravu výzev, která je jednou z etap Hodnocení plnění cílů Koncepce Jednotného metodického prostředí dle Evaluačního plánu Dohody o partnerství.

Autoři: Jana Drlíková, Lenka Jantačová, Evaluační jednotka NOK

Kontakt: [jana.drlikova@mmr.cz](mailto:jana.drlikova@mmr.cz), [lenka.jantacova@mmr.cz](mailto:lenka.jantacova@mmr.cz), [evaluace@mmr.cz](mailto:evaluace@mmr.cz)

[dotaceEU.cz/evaluace](http://dotaceEU.cz/evaluace)

#### *Poděkování*

*Děkujeme všem kolegům a partnerům, kteří věnovali svůj čas jako respondenti při terénním výzkumu nebo při tvorbě zprávy. Poděkování patří dále zejména Petru Bouchalovi a Kateřině Gregorové za pomoc při celém procesu vzniku textu.*

## Obsah

Manažerské shrnutí.....	4
1 Úvod .....	8
2 Výzkumný design a metody.....	9
2.1 Evaluační otázky a podotázky.....	9
2.2 Design evaluace a použité metody.....	10
3 Metodické ukotvení platformem jako nástroje principu partnerství.....	14
3.1 Princip partnerství v nařízení EK.....	14
3.2 Metodické ukotvení platformem v ČR dle JMP .....	15
3.2.1 Metodický pokyn pro přípravu programových dokumentů .....	15
3.2.2 Metodický pokyn pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů .....	16
3.2.3 Metodický pokyn pro přípravu řídicí dokumentace programů .....	17
3.3 Uplatňování partnerství v ostatních státech EU.....	19
4 Různé přístupy k platformám pro přípravu výzev .....	20
4.1 Účel platformem pro přípravu výzev.....	20
4.1.1 Účel platformem z pohledu ŘO .....	20
4.1.2 Účel platformem z pohledu partnerů.....	21
4.2 Popis platformem na jednotlivých ŘO.....	21
4.3 Typy platformem .....	25
4.3.1 Platformy „dle JMP“ a „mimo JMP“ .....	25
4.3.2 Platformy podle počtu členů .....	27
4.3.3 Limitující prvky platformem „dle JMP“ z pohledu ŘO .....	28
4.4 Analýza členů platformem.....	30
4.4.1 Zastoupení členů na platformách dle kategorií.....	30
4.4.2 Problematické nadpoloviční zastoupení státní správy z pohledu partnerů.....	33
4.4.3 ŘO má mít rozhodující slovo.....	33
4.4.4 Platformy by existovaly i bez JMP .....	33
5 Role partnerů na platformách.....	35
5.1 Výběr partnerů .....	35
5.2 Kompetentnost a aktivita partnerů z pohledu ŘO .....	35
5.3 Očekávání partnerů .....	36
5.4 Přenášení informací z platformem zpět do organizací partnerů.....	37
6 Organizace a průběh jednání.....	38
6.1 Atmosféra .....	38
6.2 Proces připomínkování.....	40

6.3	Ovlivňování výzev a rovnocenné postavení partnerů .....	42
6.3.1	Střet zájmů .....	42
6.3.2	Prosazování vlastního zájmu na úkor výzvy .....	42
6.3.3	Rovnocenné postavení partnerů .....	43
7	Porovnání s minulým obdobím .....	44
8	Systémové překážky partnerského přístupu .....	47
9	Shrnutí fungujících a nefungujících prvků platforem .....	49
10	Závěr .....	50
11	Hlavní závěry a doporučení .....	52

## Manažerské shrnutí

### Cíl a předmět evaluace

Tato evaluace je **zacílena na mapování způsobů realizace platforem pro přípravu výzev ESI fondů v ČR v období 2014-2020. Hodnotí jejich reálné fungování a identifikuje slabá a silná místa v naplňování partnerského principu.**

Platformou pro přípravu výzev se pro účely této evaluace rozumí jakákoli pracovní či odborná skupina, na které se s partnery projednává a plánuje výzva. Tyto platformy jsou v gesci řídicích orgánů a mají různou podobu a různé názvy, např. plánovací komise, pracovní týmy, programová partnerství, pracovní skupiny pod monitorovacím výborem apod. Platformy pro přípravu výzev jsou z metodického pohledu v období 2014-20 novým prvkem implementace (v minulém období nebyly povinné); jejich základní kontury vychází obecně z principu partnerství při implementaci ESI fondů; v praktické rovině jsou pak ukotveny v metodických pokynech jako součást Jednotného metodického prostředí.

Tato evaluace je prvním zhodnocením tohoto nástroje implementujícího princip partnerství. Cílem je přinést informace, které budou řídicí orgány (ŘO) i MMR-NOK moci použít pro další rozvoj naplňování principu partnerství. Hlavní evaluační otázka je: **Do jaké míry je naplňován partnerský princip na platformách pro přípravu výzev?**

Tato evaluace se zaměřuje na zjištění předpokladů pro optimální naplňování principu partnerství na platformách pro přípravu výzev a na identifikaci potenciálních bariér v uplatňování tohoto principu. Cílem není provést detailní analýzu fungujících a nefungujících prvků každého operačního programu (OP), ale spíše se rámcově podívat na různé účely a přístupy k platformám pro přípravu výzev.

Evaluace platforem pro přípravu výzev vznikla z podnětu vedení MMR-NOK, věcně však navazuje na Evaluační plán Dohody o partnerství jako součást evaluace Hodnocení plnění cílů Koncepce jednotného metodického prostředí (JMP). Hodnotí platformy pro přípravu výzev jako jeden z nástrojů Koncepce JMP. Evaluaci realizovala interně Evaluační jednotka MMR-NOK v období od června do prosince 2016.

### Metodologie

Evaluace byla realizována s využitím kombinace kvalitativních a kvantitativních metod. Pro získání dat a podkladů byly využity konkrétně tyto metody:

- desk research podkladových materiálů (zápisy jednání, metodické dokumenty, dokumenty EK apod.);
- rozhovory a fokusní skupina se zástupci MMR-NOK;
- hloubkové polostrukturované rozhovory se zástupci ŘO;
- fokusní skupiny s partnery;
- dotazníkové šetření na partnery i ŘO.

## Hlavní závěry

### *Partnerská spolupráce se zlepšila oproti minulému období i díky platformám pro přípravu výzev.*

Partneři i ŘO se spíše kloní k tomu, že princip partnerství se daří naplňovat lépe než v minulém období. Nejen že se zlepšila spolupráce mezi ŘO a partnery, ale příprava výzev je nyní pro partnery transparentnější než v minulém období.

Zdá se, že zlepšení spolupráce oproti minulému období vnímají pozitivněji řídicí orgány než partneři. Zlepšení spolupráce se projevuje nejen větším zapojením partnerů do přípravy výzev, ale zejména větší transparentností těchto jednání. Zatímco za ŘO se s tímto ztotožňuje cca 65 % respondentů, mezi partnery s tímto souhlasí 45 % respondentů. Pozitivnější jsou partneři, kteří mají více než 5 let praxe v ESIF. Partneři s dlouhou praxí v ESIF také výrazněji souhlasí, že spolupráce je lepší právě díky platformám pro přípravu výzev.

### *Platformy přispívají k lepšímu nastavení výzev a je možné na nich otevřeně diskutovat. Partneři mohou ovlivnit finální podobu výzvy.*

Partneři i ŘO se domnívají, že platformy přispívají k lepšímu nastavení výzev. Partneři také souhlasí, že je na platformách možné otevřeně diskutovat, dokonce mohou ovlivnit finální podobu výzvy. Partneři ani ŘO nesouhlasí s tvrzením, že by platformy byly pouze formální záležitostí.

### *Pro přípravu výzvy využívají ŘO kromě platforem zřízených z povinnosti JMP i další platformy nebo bilaterální jednání.*

ŘO přípravu výzev s partnery komunikují pomocí několika kanálů. Jednak využívají platformy pro přípravu výzev tak, jak jsou definované v JMP. Využívají však i další, většinou méně formální a menší, pracovní skupiny nebo ad hoc bilaterální jednání.

Z evaluace vyplývá, že všechny ŘO s partnery nějakým způsobem komunikují – ať již na platformách ustanovených dle JMP, nebo dalších platformách či pracovních skupinách nebo bilaterálních jednáních.

### *Platformy se liší podle účelu, který mají naplňovat. Větší platformy zajistí transparentnost a snižují riziko skrytého ovlivňování ŘO. Efektivnější pro věcnou přípravu výzvy jsou naopak malé skupiny.*

Různé ŘO mají odlišné potřeby a specifika. Zatímco pro jeden OP může být v komunikaci s partnery klíčové získávání informací z terénu, pro druhý to může být zajištění transparentnosti připomínkového řízení v rámci přípravy výzev. Tyto různé potřeby mohou naplnit různé podoby platforem, které byly zřízeny s odlišným účelem.

Platformy je pak možné také rozdělovat dle počtu členů, a to na malé a velké platformy. Malé platformy jsou typické tím, že je zde větší prostor pro diskusi, je zde přátelštější atmosféra a jsou většinou méně formální. Proto jsou často ustanoveny tam, kde ŘO potřebuje více komunikovat s experty a získávat informace z terénu. Naopak velké platformy zajišťují transparentnost při přípravě výzvy, neboť umožňují, aby se k výzvě vyjádřil velký počet partnerů. Oba typy platforem s sebou nesou výhody a nevýhody. Malé platformy bývají kvůli omezenému členství vnímány jako méně transparentní, velké zase často neumožňují odbornou a hlubokou diskusi.

Partneři i ŘO považují za důležité jak menší platformy, kde jsou zastoupení pouze odborníci, tak i ty větší, které zahrnují velké množství aktérů. Zároveň ŘO i partneři přikládají větší význam právě menším platformám.

*Členy platformem pro přípravu výzev jsou z více jak poloviny zástupci státní správy. Partneři i ŘO se shodují, že ŘO má mít rozhodující slovo.*

Partneři často zmiňovali v rámci fokusních skupin jako problematické ty platformy, které mají nadpoloviční zastoupení zástupců státní správy. Z pohledu partnerů většinové zastoupení státní správy umožňuje řídicímu orgánu odsouhlasit cokoli, co bude chtít, bez ohledu na to, zda s tím externí partneři souhlasí, či nikoli. Tak to partneři vnímají i v případě, že tato většina státní správy zahrnuje i zástupce mimo implementační strukturu. Na druhou stranu z dotazníkového šetření vyplynulo, že partneři si uvědomují, že ŘO je ten, kdo má mít rozhodující slovo na platformách, protože je plně zodpovědný za implementaci programu. Jedna z interpretací může být, že partneři chápou, že ŘO si některé věci rozhoduje sám, ale rádi by, aby rozhodnutí platformem odráželo názory a zkušenosti externích partnerů.

### **Doporučení vzešlá z evaluace**

#### *Doporučení pro NOK*

- Umožnit ŘO ponechat si platformy „mimo JMP“ jako nástroj pro získávání informací z terénu. ŘO v těchto aktivitách podpořit. Do budoucna nezvyšovat regulaci ani platformem dle JMP, spíše doporučovat principy, které jsou vhodné pro fungování platformem.
- Ponechat povinnost „platformem dle JMP“ v metodických pokynech. Tyto platformy zajišťují, že partneři mohou své připomínky vznášet na relevantním fóru, čímž se podporuje transparentnější proces přípravy výzvy. Nicméně doporučujeme do budoucna nezvyšovat jejich regulaci v rámci JMP.
- Dále doporučujeme zvážit pro přípravu dalšího období 2021+, zda by tento proces (platformy pro přípravu výzev) v některých případech nemohl být nahrazen jiným formátem, který by zajistil transparentnost a přístup relevantních partnerů k návrhu výzvy, ale zároveň omezil administrativní zátěž z toho vyplývající jak pro ŘO, tak partnery. Inspiraci je možné si např. vzít od kolegů z Maďarska, kde probíhá online připomínkování návrhu výzvy. Návrh výzvy je uveřejněn na webu ŘO a veřejnost má tak možnost se k výzvě vyjádřit. Je patrné, kdo vznesl jakou připomínku a jak byla připomínka vypořádána. Tím by nebylo nutné ustanovovat platformy, partneři by se k výzvě mohli vyjádřit online. Nicméně je nutné tento nástroj před jeho zavedením vyhodnotit či zjistit více informací o tom, jak se jeho využívání osvědčilo v jiné zemi.
- Zvážit ještě pro toto programové období financování nákladů NNO v souvislosti s posilováním partnerského principu, například pomocí OPTP (viz inspirace u států V4). Centrální financování by sjednotilo a ulehčilo administrativu s tím spojenou, jak pro partnery, tak pro ŘO.
- Doporučujeme při přípravě dalšího období 2021+ vycházet z toho, že v prostředí ESIF již existují mnohé fungující spolupráce mezi ŘO a partnery; nástroje vycházející z MP pak na těchto principech stavět. Tomu by měla napomoci průběžná identifikace a šíření dobré praxe mezi ŘO a průběžné sbírání zpětné vazby o fungování metodických nástrojů spojených s principem partnerství, jak od ŘO, tak od partnerů. K tomuto využívat evaluace jako nástroj učení. Relevantní zjištění pak zpracovávat do metodik.

## Doporučení pro ŘO

- Pokračovat v získávání informací od expertů a z terénu, a to za pomoci vhodných komunikačních nástrojů dle specifík daného OP (ať již bilaterálních jednání, neformálních platforem či jiných pracovních skupin).
- Pokud by centrální financování nákladů NNO vzniklých v souvislosti s principem partnerství z OPTP nebylo možné, doporučujeme zvážit financování z technických pomocí jednotlivých OP.
- Pracovat s personální politikou ŘO a minimalizovat fluktuaci zaměstnanců, zohledňovat přínos zkušených zaměstnanců pro princip partnerství. Například na pozice, kde se připravují výzvy a je nutné získávat informace z terénu, dosazovat zkušené pracovníky. Nově nastupující zaměstnance zase obsazovat na místa, kde se dobře seznání s fungováním daného ŘO či systémem implementace ESIF apod.
- Zvážit, zda by pro spolupráci ŘO a partnerů bylo přínosné zavedení včasnějších konzultací návrhů výzev či jejich tezí a zapojit tak partnery ještě ve fázi předběžných konzultací. V této fázi není nutné mít přítomny všechny kategorie partnerů, ale pouze skupinu vybraných největších expertů.
- Zvážit změnu rozložení členů mezi státní správou a externími partnery tak, aby státní správa nebyla v převaze (alespoň tam, kde je to možné). Zvážit, zda pro konzultace s věcnými gestory nevyužít jiné komunikační kanály a skupiny než platformy pro přípravu výzev. Věcné experty z resortu pak spíše používat jako hosty či přisedící, kteří pomohou ŘO v argumentaci, ale nemají hlasovací právo.
- Vytvářet platformy tak, aby partnerům bylo jasné, co se kde rozhoduje. Nevytvářet složitý stupňovitý systém, který může být pro partnery nepřehledný. V každém případě dobře partnerům vysvětlit, jak systém funguje a kde se co rozhoduje a proč byl daný systém zvolen. Dále, pokud je to možné, doporučit partnerům, aby nominovali stejného zástupce na všechny úrovně platforem v rámci daného ŘO.
- Realizovat platformu včas, aby nebylo nutné tlačit na partnery se schválením výzvy a aby byl dostatečný prostor pro diskusi. Dále předkládat na platformy výzvy ve stavu, kdy je možné je ještě upravovat. Nechat schválení vyššími orgány (např. monitorovací výbor, náměstek, ministr) na později, až po schválení/doporučení platformou.
- V rámci připomínkového procesu jasně vysvětlovat, proč byla připomínka zamítnuta, argumentaci mít ideálně podloženou relevantními studiemi či fakty. Pokud byla daná věc projednána např. s EK a opravdu není průchodná, vše jasně a detailně partnerům vysvětlit.
- Dále ŘO doporučujeme zajistit dostatečný čas pro připomínky, aby i partneři, kteří musí připomínky rozesílat v rámci své organizace, měli dostatečný prostor podklady komunikovat.



# 1 Úvod

Tato evaluace se zabývá platformami pro přípravu výzev. Tyto platformy mají různou podobu i různé názvy na jednotlivých řídicích orgánech (nazývají se např. plánovací komise, pracovní týmy, programového partnerství apod.). **Platformou pro přípravu výzev se pro potřeby této evaluace rozumí jakákoli pracovní či odborná skupina v gesci řídicího orgánu (ŘO), na které se projednává a plánuje výzva s partnery.**

Cílem této interní evaluace je získat zpětnou vazbu o tom, jak fungují platformy, v rámci kterých se plánují a projednávají návrhy výzev a některé další dokumenty klíčové pro realizaci operačních programů (OP). Dále evaluace zahrnuje pohled partnerů na slabé stránky a rovněž identifikuje příklady dobré praxe. Stejně tak evaluace reflektuje názory ŘO na to, jak se jim s tímto novým metodickým nástrojem pracuje. **Cílem evaluace je tak předložit ucelený přehled o tom, jak platformy pro přípravu výzev fungují, případně identifikovat slabá místa či příklady dobré praxe.** Cílem tedy není identifikovat ideální platformu či vytvořit jeden model, který by byl aplikovatelný pro všechny; cílem ani není kontrolovat soulad vytvořených platform s metodickými dokumenty či hledat konkrétní chyby na jednotlivých platformách ŘO.

Evaluace platform pro přípravu výzev vznikla na základě potřeb Národního orgánu pro koordinaci (MMR-NOK) s cílem vyhodnotit platformy pro přípravu výzev jako nový nástroj ustanovený v rámci Jednotného metodického prostředí (JMP). Evaluace bude tak sloužit jako učící nástroj pro MMR-NOK samotný, dále bude i zpětnou vazbou pro ŘO.

V této zprávě se nejprve věnujeme vymezení evaluace a výzkumnému designu. V další části popisujeme metodické ukotvení platform jak na evropské, tak na národní úrovni; dále se věnujeme různým přístupům ŘO k platformám a z toho vycházející možné typologii platform. Následně se zpráva zabývá tím, jakým způsobem byli partneři na platformy vybráni, jaká byla jejich očekávání; jaká je atmosféra na platformách, jak probíhá organizace a jak je na platformách vyřešena problematika střetu zájmů. V předposlední kapitole zpráva analyzuje systémové překážky partnerského přístupu, které ovlivňují princip partnerství na platformách, ale často jsou spíše součástí širšího kontextu; poslední kapitola pak shrnuje fungující prvky platform a možnosti pro jejich zlepšení.

***Poznámka:** Tato zpráva je z velké části založena na kvalitativních datech, a proto jsou na některých místech využívány i přímé citace účastníků rozhovorů a fokusních skupin. Jedná se o nepozměněné výroky zástupců řídicích orgánů či partnerů, které mají za cíl čtenáři více přiblížit emocionální vnímání konkrétního tématu, kterému se daná část textu věnuje. V žádném případě však citace nepředstavuje závěr evaluace či většinový postoj. Z důvodu zachování anonymity je v závorce za citací uveden pouze obecný zdroj citace, tzn. partner nebo ŘO.*

## 2 Výzkumný design a metody

### 2.1 Evaluační otázky a podotázky

Hlavní evaluační otázka je:

**Do jaké míry je naplňován partnerský přístup na platformách pro přípravu výzev?**

Vedlejší evaluační otázky a podotázky jsou:

#### **Jak řídicí orgány přistoupily k organizaci těchto platform?**

- Jaké jsou typy platform napříč OP a jaké jsou jejich charakteristiky?
- Proč ŘO přistoupily k danému typu organizace platformy (jedna platforma versus několik platform)? A proč existují platformy mimo JMP?
- Jaké jsou přínosy a limity jednotlivých typů platform (jedna platforma versus několik platform versus platformy mimo JMP)?
- Jak byl naplňován princip partnerství v minulém programovacím období 2007-2013?
- Jak ŘO limituje riziko klientelismu na platformách?

#### **Jaká je role partnerů na platformách?**

- Proč byli vybráni tito konkrétní partneři?
- Jsou tito aktéři relevantní?
- Nakolik jsou partneři aktivní na platformách?
- Jsou partneři kompetentními členy platform?
- Jak probíhá připomínkový proces u partnerů (kdo je do něj zapojen, jak se v rámci sdružení či organizací vyměňují informace z platform)?
- Mají partneři při vyjednávání rovnocenné postavení? Nedochozí ke zvýhodňování některých partnerů na úkor jiných?
- Jak funguje spolupráce s věcnými garanty (ať již věcnými odbory ministerstva či jinými věcnými gestory v dané oblasti)?

#### **Jakým způsobem je na platformách uplatňován partnerský přístup?**

- Jaká atmosféra převládá na jednání (formální, nebo otevřená spolupráci)?
- Jak moc zapojují ŘO partnery do přípravy výzev?
- Jsou platformy dobře organizačně zajištěny (chodí podkladové materiály včas, je dostatek času na přípravu jednání platformy)?
- Mají účastníci dostatek informací pro rozhodování o výzvě (a dalších záležitostech, např. projektových záměrech)?
- Je proces připomínkování transparentní? Mají partneři informace o tom, jak bylo naleženo s jejich návrhy a proč?
- Jaké jsou překážky naplňování partnerského přístupu?
- Jsou výsledné výzvy výsledkem kompromisu na jednání platformy? A pokud o výzvách nerozhodují partneři, kdo tedy?
- Jsou výzvy dobře nastavené a odráží reálné potřeby?

## 2.2 Design evaluace a použité metody

Platformy pro přípravu výzev jsou širokým tématem zahrnujícím velké množství aktérů (MMR-NOK, ŘO, partneři). Cílem proto bylo získat pohledy od každého aktéra, ale zároveň nezasahovat do kompetence evaluačních jednotek řídicích orgánů a neprovádět tedy detailní procesní evaluaci konkrétních platforem na konkrétních operačních programech.

Evaluace byla realizována s využitím kombinace kvalitativních a kvantitativních metod. Pro získání dat a podkladů byly využity tyto konkrétní metody:

- desk research podkladových materiálů;
- rozhovor a fokusní skupina se zástupci MMR-NOK;
- hloubkové polostrukturované rozhovory se zástupci ŘO;
- fokusní skupiny s partnery;
- dotazníkové šetření.

### Desk research podkladových materiálů

Desk research poskytl rámcový přehled o fungování platforem napříč OP a sloužil jako vstupní podklad pro rozhovory, fokusní skupiny a dotazníkové šetření. Pro tuto analýzu jsme využili následující dokumenty:

- obecné nařízení (č. 1303/2013)<sup>1</sup> a Evropský kodex chování pro partnerskou spolupráci<sup>2</sup>;
- Metodický pokyn (MP) pro přípravu programových dokumentů pro programové období 2014–2020<sup>3</sup>;
- MP pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů v programovém období 2014-2020<sup>4</sup>;
- Příloha č. 1 MP pro přípravu řídicí dokumentace: Jednací řád monitorovacího výboru (MV)<sup>5</sup>;
- statuty a jednací řády platforem OP;
- zápisy z jednání platforem a MV, které má MMR-NOK k dispozici;
- informace o členech platforem pro přípravu výzev (podklady obdrženy od ŘO v průběhu června-července 2016).

### Rozhovor a fokusní skupina se zástupci MMR-NOK

Na počátku evaluace (jaro 2016) byly provedeny rozhovory a fokusní skupina se zástupci MMR-NOK, kteří se účastní těchto platforem nebo je metodicky nastavují. Účelem bylo získání informací o zamýšleném účelu platforem pro přípravu výzev při vytváření metodik JMP a také získání informací o fungování platforem na různých ŘO.

---

<sup>1</sup><http://www.mmr.cz/getmedia/8b7d5fac-cf9d-4d06-9b83-492c3664f5a3/1303-Narizeni-o-spolecnych-ustanovenich.pdf>

<sup>2</sup>[http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj28ePbrLDSAhVBnywKHd7mCYwQFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fesf%2FblobServlet%3FdocId%3D443%26langId%3DCs&usq=AFQjCNFP\\_FJxIT4fx50ENrEe0VGsptW2mw&bvm=bv.148073327,d.bGg](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj28ePbrLDSAhVBnywKHd7mCYwQFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fesf%2FblobServlet%3FdocId%3D443%26langId%3DCs&usq=AFQjCNFP_FJxIT4fx50ENrEe0VGsptW2mw&bvm=bv.148073327,d.bGg)

<sup>3</sup><http://www.s-f.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Metodicke-pokyny/Metodika-pripravy-programu>

<sup>4</sup><https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Metodicke-pokyny/Metodika-rizeni-programu/Metodika-rizeni-vyzev,-hodnoceni-a-vyberu-projektu>

<sup>5</sup><https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Metodicke-pokyny/Metodika-rizeni-programu/Metodika-pripravy-ridici-dokumentace-programu>

## **Hlubkové polostrukturované rozhovory se zástupci ŘO**

Celkem bylo zrealizováno 11 hlubkových polostrukturovaných rozhovorů se zástupci ŘO v průběhu jara/léta 2016 (květen-červenec). Každý ŘO měl možnost sám vybrat své zástupce pro rozhovor. Za ŘO se rozhovoru účastnil zpravidla více než jeden zástupce, což vychází z organizační struktury ŘO. Příprava výzev i samotné platformy jsou totiž často členěny dle prioritních os a každá platforma má svého gestora. Dohromady bylo zapojeno za ŘO 44 osob. Tyto rozhovory, popř. miniskupiny se zástupci ŘO umožnily zachytit specifický pohled na problematiku platformem ze strany jejich organizátorů, na to, zda a k čemu jim platformy slouží, jaké v nich vidí přínosy nebo překážky apod. Za každý OP proběhl jeden rozhovor/diskuse s nominovaným zástupci. Informace z rozhovorů byly následně analyzovány v softwaru NVivo.

## **Fokusní skupiny s partnery**

Pro potřeby této evaluace bylo uskutečněno 6 fokusních skupin (FS) se zástupci partnerů na platformách pro přípravu výzev v průběhu srpna-září 2016. Celkem bylo zapojeno za partnery 32 zástupců. Zástupci partnerů byli vybíráni tak, aby byla zachována co největší homogenita názorů na jednotlivých FS, ale zároveň aby skupiny zahrnovaly co největší množství možných pohledů na problematiku partnerského přístupu a platformem. Z tohoto důvodu byly fokusní skupiny členěny dle kategorií partnerů tak, aby vybraní partneři měli zkušenost s co největším počtem platformem různých operačních programů. Informace z fokusních skupin byly následně analyzovány v softwaru NVivo.

## **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo provedeno v listopadu 2016 mezi všemi členy všech platformem pro přípravu výzev na všech ŘO, tzn. byli osloveni jak partneři, tak ŘO. Dotazník pro partnery a ŘO pomohl kvantitativně ověřit získané vhledy a názory z jednotlivých fokusních skupin a rozhovorů a získat tak zpětnou vazbu na fungování platformem. Celkem byly rozeslány 3 typy dotazníku (2 verze na partnery a 1 verze na ŘO):

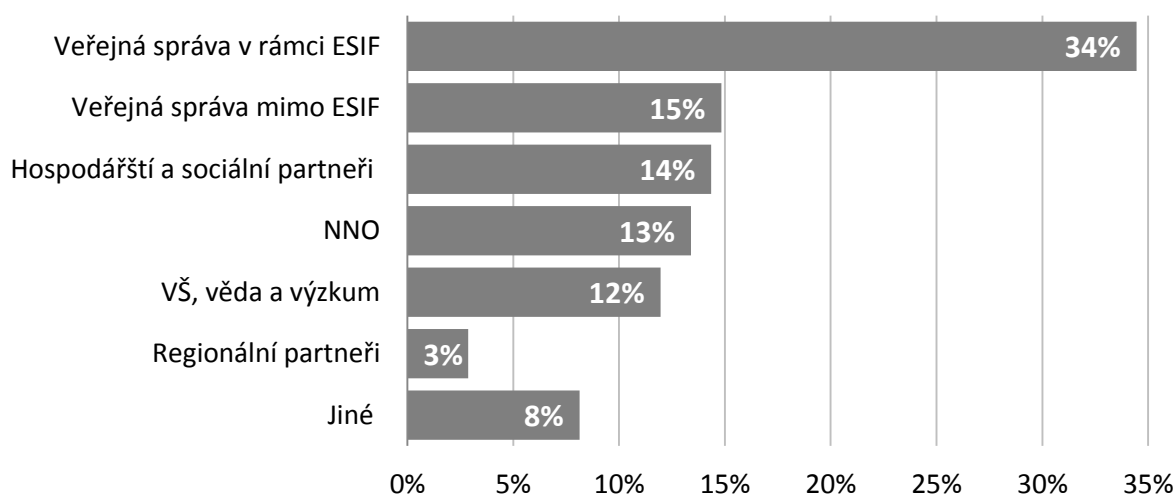
- *Dotazníky mezi partnery:*
  - dotazník A (standardní dotazníkové otázky): zaslán 322 partnerům, návratnost cca 34 % (108 odpovědí);
  - dotazník B (volná inspirace nástrojem Sensemaker)<sup>6</sup>: zaslán 280 partnerům, návratnost cca 34 % (95 odpovědí);
- *Dotazník mezi ŘO:*
  - zaslán 147 členům platformem za ŘO, návratnost 51 % (75 odpovědí).

Odpovědi z řad partnerů tvořily z necelé poloviny respondenti ze státní správy (ať již v rámci implementace ESIF, nebo mimo ni). O něco více než polovinu pak tvořili externí partneři – blíže viz graf níže. Toto rozložení respondentů koresponduje se skutečným rozložením partnerů na platformách.

---

<sup>6</sup> Sensemaker je nástroj využívaný organizacemi pro lepší pochopení prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Využívá při tom krátkých mini příběhů, které chápe jako nositele důležitých informací o fungování celého systému. Zároveň je respondent tím, kdo sám interpretuje své odpovědi.

**Obrázek 1 Respondenti z řad partnerů podle typu organizace**



Zdroj: vlastní zpracování.

Pro účely této evaluace jsme partnery, kteří se platformou pro přípravu výzev účastní, rozčlenili do několika níže uvedených kategorií<sup>7</sup>. Hlavním kritériem pro rozčlenění partnerů bylo vytvoření homogenních skupin, v rámci kterých je možné předpokládat, že partneři zastávající podobné zájmy na platformě:

- zástupci **ŘO a ZS** – tedy samotní zástupci řídicího orgánu a zprostředkujícího subjektu, který ŘO pomáhá s implementací;
- zástupci **implementační struktury** (myšleno ostatní ŘO mimo organizátora platformy, Platební a certifikační orgán, Auditní orgán);
- zástupci **ostatních státních institucí** (myšleno institucí, které nejsou ani v roli ŘO, nebo ZS – jedná se většinou o tzv. věcné garanty anebo další státní instituce, které věcně problematice rozumí – např. o Ministerstvo vnitra, Ministerstvo kultury, Úřad vlády, TAČR anebo také o odbory z resortu ŘO, které se ale nepodílí přímo na implementaci ESIF);
- zástupci **MMR-NOK**;
- zástupci **Evropské komise** (EK – většinou se jedná o DG Regio nebo DG Employ);
- **hospodářští a sociální partneři** (různé zájmové skupiny, odbory, komory a svazy, které zastupují zájmy svých členů – např. Hospodářská komora, Svaz průmyslu a dopravy, Asociace malých a středních podniků apod.; dále jsme sem zařadili také například Radu vlády pro konkurenceschopnost a udržitelný růst);
- zástupci **vědy a výzkumu** (jedná se o rady vysokých škol, různá sdružení rektorů, Akademie věd a její součásti apod.);
- zástupci **neziskového sektoru** (NNO) – zde je nutné upozornit na jistý překryv se zástupci zájmových sdružení, kdy někdy není zcela jasná linie mezi těmito dvěma kategoriemi (sem jsme například vyčlenili zástupce církve, Radu vlády pro NNO, Asociaci NNO a další);

<sup>7</sup> Při stanovování kategorií jsme vycházeli z členění partnerů dané EK (např. Evropský kodex chování pro partnerskou spolupráci v rámci evropských strukturálních a investičních fondů) či JMP (např. Metodický pokyn pro přípravu programových dokumentů pro programové období 2014-2020).

- zástupci **regionálních partnerů** – jedná se o zástupce samospráv, svazu obcí a měst, místních akčních skupin, Asociace krajů, ale také specifických subjektů jako je např. ITI<sup>8</sup>.

Cílem tak bylo zajistit, aby každý typ partnera za každý OP byl podchycen různými nástroji – a to jak fokusní skupinou, tak dotazníkovým šetřením. Jak je z níže uvedeného obrázku vidět, evaluace pokryla všechny typy partnerů za všechny OP.

**Obrázek 2 Využití nástrojů pro sběr dat u jednotlivých kategorií partnerů**

	ŘO/ ZS	Ostatní státní instituce	Implementační struktura	NOK	EK	Sociální a hospodářští partneři	Věda a výzkum	NNO	Regionální partneři
OP PIK	IR, D	D	D	D	D	D	D	D	D
OP D	IR, D	D	D	D	D	D	D	D	D
OP ŽP	IR, D	D	D	D	D	D	D	D	D
PRV	IR, D	D	D	D	D	D	D	D	D
OP R	IR, D	D	D	D	D	D	D	D	D
IROP	IR, D	D	D	D	D	D	D	D	D
OP PPR	IR, D	D	D	D	D	D	D	D	D
OP VVV	IR, D	D	D	D	D	D	D	D	D
OP Z	IR, D	D	D	D	D	D	D	D	D
OP TP	IR, D	D	D	D	D	D	D	D	D

Zdroj: vlastní zpracování.

Vysvětlivky: IR: individuální rozhovory; D: dotazníkové šetření; Červené zakroužkování: fokusní skupiny. Důvodem, proč nebyly realizovány fokusní skupiny se zástupci EK, je ten, že EK není většinou členem platformy, pokud je do platformy zahrnuta, tak jako host. Zástupci implementační struktury byli pokryti v rámci rozhovorů s ŘO/ZS, kde jsme se také ptali, zda zástupci chodí na jiné platformy jiných ŘO.

<sup>8</sup> Jedná se o Integrované územní investice („ITI“ – Integrated Territorial Investments), které jsou nástrojem územního rozvoje, který má zajistit efektivní a transparentní implementaci územní strategie. Nástroj ITI vychází ze Strategie Evropa 2020 a dalších dokumentů evropské i národní úrovně. V České republice jich bylo vymezeno sedm - Pražská, Brněnská, Ostravská, Plzeňská, Hradecko-pardubická, Ústecko-chomutovská a Olomoucká.

## 3 Metodické ukotvení platformem jako nástroje principu partnerství

### 3.1 Princip partnerství v nařízení EK

Platformy pro přípravu výzev vychází z principu partnerství, který je definován v článku 5 obecného nařízení (č. 1303/2013)<sup>9</sup>. Zde je ukotvena povinnost zajistit partnerskou spolupráci s těmito aktéry:

- regionální a místní orgány;
- městské a jiné orgány veřejné správy;
- hospodářští a sociální partneři;
- občanská společnost (NNO, rovnost žen a mužů, nediskriminace apod.).

Tito partneři mají být zapojeni do přípravy dohod o partnerství a zpráv o pokroku i do přípravy provádění programů, včetně účasti na monitorovacích výborech. Detailnějšímu popisu principu partnerství je věnován Evropský kodex chování pro partnerskou spolupráci. Ten stanovuje mimo jiné tyto zásady (2014, str. 5):

- *zvolení partneři by měli představovat zástupce příslušných zúčastněných stran,*
- *postupy výběru by měly být transparentní a zohledňovat různé institucionální a právní rámce členských států,*
- *partneři by měli být zapojeni do přípravy a provádění dohody o partnerské spolupráci a jejích programů; proto je zapotřebí stanovit minimální procedurální náležitosti, aby se zajistily včasné, smysluplné a transparentní konzultace (tj. dostatek času na konzultace, dostupnost dokumentů atd.),*
- *partneři by měli být zastoupeni v monitorovacích výborech programů, a to během celého cyklu (tj. příprava, provádění, monitorování a hodnocení),*
- *účinná realizace partnerské spolupráce by měla být zajištěna posílením institucionální kapacity příslušných partnerů prostřednictvím činností budování kapacit cílených na sociální partnery a organizace zastupující občanskou společnost, kteří jsou do programů zapojeni,*
- *měla by být usnadněna výměna zkušeností a vzájemné učení, zejména zřízením komunity odborníků v oblasti partnerství, která obsáhne všechny fondy ESI,*
- *úloha partnerů při provádění dohody o partnerské spolupráci, jakož i výkonnost a účinnost partnerské spolupráce během programového období by měly být předmětem vyhodnocení.*

**Dle informací v Kodexu se zdá, že hlavním záměrem Evropské komise bylo zapojit partnery hlavně při strategickém plánování a řízení ESIF – tedy na úrovni přípravy dohod o partnerství, příprav operačních programů, na zasedání vrcholných orgánů OP jako jsou monitorovací výbory. Nutno ale zdůraznit, že EK myslí i na roli partnerů jakožto předkladatelů návrhů při přípravě výzev, vytváření zpráv o pokroku či hodnocení programů. Zde ale především upozorňuje na možný střet zájmů kvůli roli partnera jakožto možného navrhovatele připomínek a zároveň jakožto možného příjemce dotace.**

<sup>9</sup> Obecné nařízení č. 1303/2013; <http://www.mmr.cz/getmedia/8b7d5fac-cf9d-4d06-9b83-492c3664f5a3/1303-Narizeni-o-spolecnych-ustanovenich.pdf>

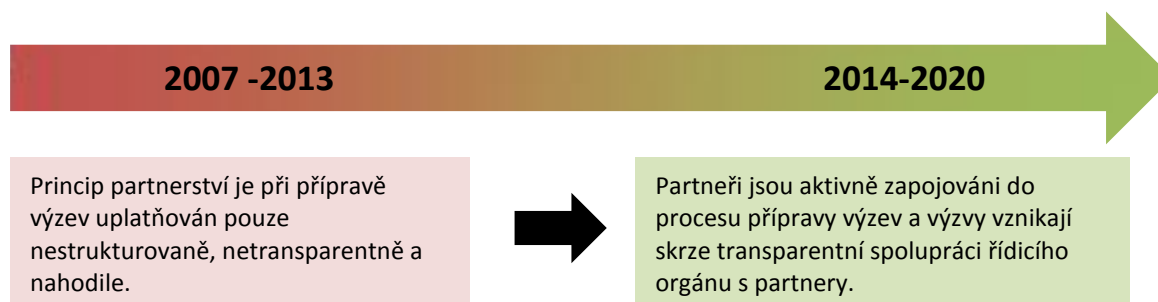
## 3.2 Metodické ukotvení platformem v ČR dle JMP

Jak už bylo řečeno, na úrovni EK je řešen partnerský princip spíše na úrovni přípravy programů a monitorovacích výborů. Partnerství v rámci platformem pro přípravu výzev je více konkretizováno až v národních pravidlech. Metodicky je problematika platformem pro přípravu výzev v ČR novinkou programovacího období 2014-2020. Na národní úrovni jsou platformy pro přípravu výzev ukotveny v jednotném metodickém prostředí, a to konkrétně v těchto dokumentech:

- Metodický pokyn (MP) pro přípravu programových dokumentů pro programové období 2014–2020
- MP pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů v programovém období 2014–2020
- MP pro přípravu řídicí dokumentace programů v programovém období 2014–2020

Počáteční myšlenkou při přípravě metodického uchopení platformem pro přípravu výzev byla obecná snaha tvůrců metodik více ztransparentnit proces přípravy výzev oproti období 2007-2013 a metodicky ukotvit prostor pro diskusi nad nastavením výzev. V minulém období typicky docházelo k ad hoc jednáním s některými nejasně vybranými partnery. Celkově byla situace z pohledu MMR-NOK velmi netransparentní a nevědělo se, kdo si do výzvy prosazuje jaké zájmy a na základě jakých podkladů výzvy vznikaly. Proto MMR-NOK prostřednictvím nového prvku (realizací platformem pro přípravu výzev) měl v úmyslu tento proces lépe uchopit a zajistit, aby byla diskuse otevřená a aby byla do přípravy výzev zapojena větší část relevantních partnerů (viz obrázek níže).

**Obrázek 3 Metodická vize platformem pro přípravu výzev: programové období 2014–2020 versus 2007–2013**



Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.2.1 Metodický pokyn pro přípravu programových dokumentů

Již při přípravě programovacího období byly platformy pro přípravu výzev zahrnuty v Metodickém pokynu (MP) pro přípravu programových dokumentů. V MP bylo uvedeno konkrétně toto:

*Podle článku 5 odst. 2 návrh obecného nařízení je řídicí orgán povinen zapojit partnery do provádění, monitorování a hodnocení programu. Z důvodu zajištění flexibilního a výkonného pracovního nástroje pro provádění článku 5 odst. 2 ŘO musí zřídit platformu/platformy pro přípravu Strategického realizačního plánu se zastoupením relevantních partnerů. Je plně v gesci ŘO, jak budou platformy ustaveny. Jako základní minimum bude požadováno, aby ve spolupráci s partnery byl připraven plán výzev a byla při jeho přípravě zohledněna vazba na ostatní programy zejména v případě naplňování synergií a realizaci integrovaných řešení. Predikce je možné z úrovně ŘO aktualizovat i bez projednání na MV a to především ve vazbě na informace poskytované EK, MF a*



MMR-NOK mimo termíny konání MV. Nicméně ve vyhodnocení Strategického plánu je nutné se k plnění předem stanovených predikcí vždy vyjádřit a zdůvodnit jejich aktualizaci.

Úkoly této platformy/platforem budou mimo jiné:

- a) Plánovací komise programu definuje dlouhodobý a střednědobý plán realizace programu pro programové období 2014 – 2020. Pro plnění krátkodobých (ročních) cílů bude definován Strategický realizační plán jako řídicí nástroj pro realizaci konkrétních kroků ve vazbě na střednědobé a dlouhodobé dosahování cílů.
- b) Plánovací komise programu soustavně pracuje na stanovených úkolech. Danému tématu se věnuje dlouhodobě a koncepčně, stanovuje si cíle a způsoby řešení.
- c) Plánovací komise programu se schází pravidelně, posuzuje provádění programu a plnění Strategického realizačního plánu a pokrok směrem ke stanovenému dlouhodobému a střednědobému plánu. V případě neplnění Strategického realizačního plánu navrhuje nápravná opatření.

Tento MP byl následně aktualizován v dubnu 2014, kde byla textace sjednocena s níže uvedenými metodickými pokyny (MP pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů a MP pro přípravu řídicí dokumentace programů). Výše uvedený text byl nahrazen tímto:

*Podle článku 5 odst. 2 obecného nařízení je řídicí orgán programu povinen zapojit partnery do realizace, monitorování a hodnocení programu. Pro naplnění této povinnosti zřizuje řídicí orgán mj. platformu / platformy pro přípravu výzev. Je plně v gesci řídicího orgánu, jak bude platforma ustavena. Nicméně je nutné, aby platforma měla vlastní statut, jednací řád a stanovené etické principy svého fungování (např. etický kodex). Při přípravě výzev je řídicí orgán také povinen účinně zohlednit vazbu na související programy zejména v případě naplňování synergií a při realizaci integrovaných nástrojů. Detailní popis činností a kompetencí platformy pro přípravu výzev je upraven v Metodickém pokynu pro přípravu řídicí dokumentace programů v programovém období 2014-2020 a v Metodickém pokynu pro přípravu výzev, hodnocení a výběr projektů v programovém období 2014-2020.*

Dle výše uvedeného byla původní myšlenka platformem zacílena na projednávání středně a dlouhodobého plánování s partnery, kteří měli být zapojeni do návrhu případných opatření, pokud by se tento plán nenaplnoval. Postupně však došlo k úpravám a platformy se objevily i v jiných MP. Z toho důvodu byl i MP pro přípravu programových dokumentů upraven.

### 3.2.2 Metodický pokyn pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů

Během evaluace došlo k aktualizaci tohoto metodického pokynu, a tím došlo i ke změně v uchopení platformem pro přípravu výzev. Z tohoto důvodu zde uvádíme obě varianty uchopení platformem v daném metodickém pokynu.

- Ve verzi z [července 2014](#)<sup>10</sup> jsou platformy pro přípravu výzev podchyceny velmi obecně a volně. K platformám je uvedeno pouze následující: „**Řídicí orgán si stanoví vlastní platformy pro přípravu výzev a Strategického realizačního plánu v souladu s principem partnerství a koordinuje jejich činnost**“ (str. 23).

<sup>10</sup> Metodický pokyn pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů v programovém období 2014-2020\_verze 3; [http://www.dotaceeu.cz/getmedia/e8d0dc27-63db-4e04-84b6-1750551f3f5c/MP-RVHP\\_v3.pdf?ext=.pdf](http://www.dotaceeu.cz/getmedia/e8d0dc27-63db-4e04-84b6-1750551f3f5c/MP-RVHP_v3.pdf?ext=.pdf)

- V [květnu 2016](#)<sup>11</sup> vyšla nová verze tohoto metodického pokynu. Zde byla problematika platformem o něco konkrétnější: „Řídící orgán si stanoví vlastní platformu/y pro přípravu výzev v souladu s principem partnerství a koordinuje jejich činnost. Platforma pro přípravu výzev projednává minimálně **harmonogram a obsah výzev**. Změny harmonogramu a obsahu výzev (viz kapitola 5.2.2 Obsah výzev), které podléhají / nepodléhají projednání členy platformy pro přípravu výzev, je řídicí orgán oprávněn vymezit ve své řídicí dokumentaci a informovat o nich členy platformy (např. úpravou statutu platformy nebo uvedením v zápisu z jednání). **Členem platformy pro přípravu výzev je také zástupce Národního orgánu pro koordinaci**. Řídící orgán si ustaví monitorovací výbor, na kterém projednává Strategický realizační plán připravený v souladu s Metodickým pokynem pro monitorování implementace ESI fondů v České republice v programovém období 2014-2020.“ (str. 13).

Dále v tomto MP bylo uvedeno, že není povinností, aby platforma pro přípravu výzev projednávala přílohy výzev a navazující dokumentaci k výzvám. Další postupy pro jednání platformy jsou upraveny ve vzoru statutu a jednacího řádu monitorovacího výboru, které jsou přílohou Metodického pokynu pro přípravu řídicí dokumentace programů v programovém období 2014-2020.

V poslední aktualizaci MP tedy došlo k jasnému stanovení, že členem platformy je i MMR-NOK. Dále došlo k úpravě názvu platformy, kde byla vypuštěna zmínka o Strategickém realizačním plánu (SRP). Bylo také uvedeno, že SRP se projednává až na MV.

### 3.2.3 Metodický pokyn pro přípravu řídicí dokumentace programů

V rámci Metodického pokynu pro přípravu řídicí dokumentace programů v programovém období 2014-2020 je v rámci přílohy 1 uveden vzor Jednacího řádu MV, kde se článek 10 týká přímo platformy pro přípravu výzev<sup>12</sup>. V tomto článku je uvedeno následující:

#### **Platformy pro přípravu výzev / Pracovní skupiny:**

1. Za účelem posílení principu partnerství při implementaci programu zřizuje řídicí orgán Platformu/y pro přípravu výzev (dále Platforma). Činnost Platformy musí být upravena Statutem a Jednacím řádem Platformy. Členové platformy musí podepsat etický kodex Platformy.
2. V platformě jsou zastoupeni zpravidla: řídicí orgán programu, partnerské řídicí orgány jiných programů, odborní garanti, MMR-NOK, nestátní neziskové organizace, relevantní sociální a hospodářští partneři a případně další přizvaní odborníci. Jednání platformy se může zúčastnit i zástupce EK na základě role poradce MV.
3. Platforma vykonává zejména tyto činnosti:
  - a. projednává obsah plánovaných výzev;
  - b. projednává harmonogram výzev na daný rok a jeho změny, u nichž je potřeba souhlas platformy.

<sup>11</sup> Metodický pokyn pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů v programovém období 2014–2020\_verze 4; [http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/4ae14b47-8348-4e32-b04a-4a17bcf96f31/MP-RVHP\\_v4.pdf?ext=.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/4ae14b47-8348-4e32-b04a-4a17bcf96f31/MP-RVHP_v4.pdf?ext=.pdf)

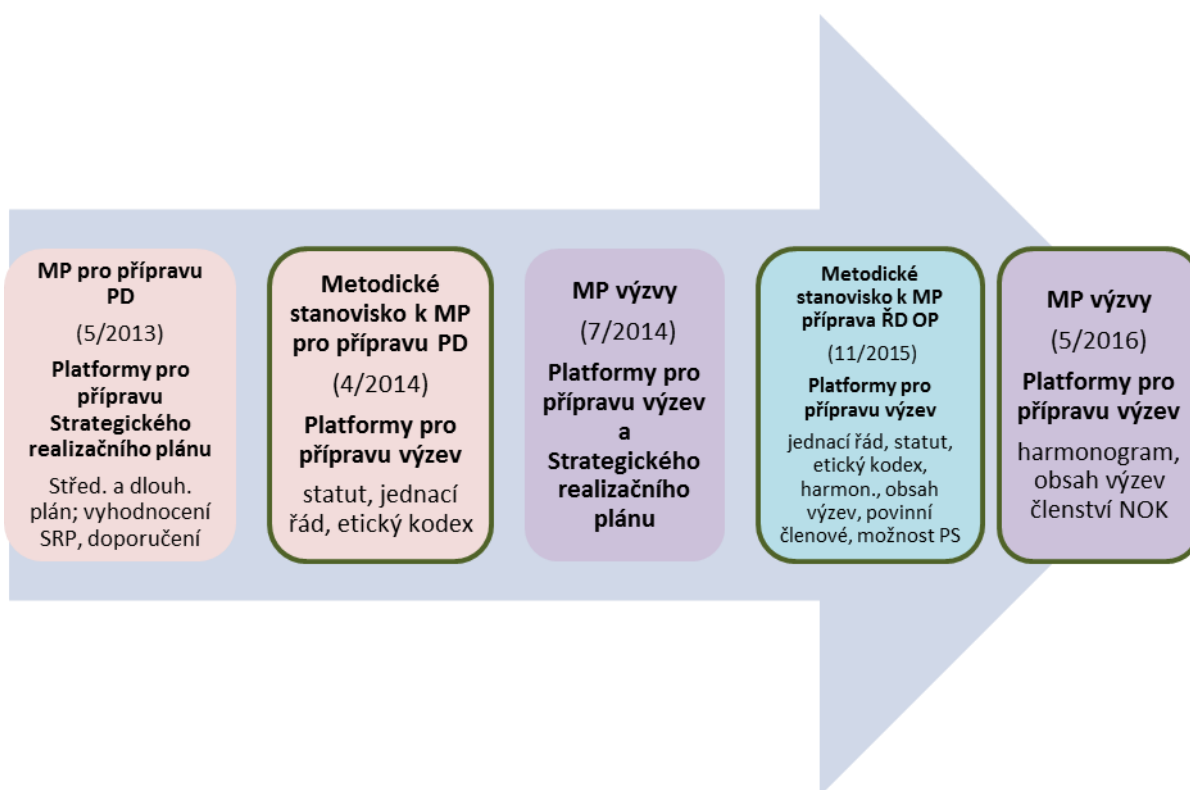
<sup>12</sup> Metodický pokyn pro přípravu řídicí dokumentace v programovém období 2014 - 2020\_verze 4\_Příloha č. 1; [http://www.s-f.cz/getmedia/18b3a003-4cf2-4775-86ae-18d28af5f011/MP-Ridici-dokumentace\\_v4\\_P1-Jednaci-rad-MV\\_cista.pdf?ext=.pdf](http://www.s-f.cz/getmedia/18b3a003-4cf2-4775-86ae-18d28af5f011/MP-Ridici-dokumentace_v4_P1-Jednaci-rad-MV_cista.pdf?ext=.pdf)

4. *MV je na svých zasedáních pravidelně informován o činnosti Platformy.*
5. *V případě potřeby může předseda MV ustavit na základě návrhu člena MV také pracovní skupiny, pro řešení specifických problémů (přípravu odborných stanovisek a expertiz).*
6. *Pro ustavení pracovní skupiny předsedou MV je třeba získat nadpoloviční většinu hlasů všech členů MV s hlasovacím právem nebo jejich zástupců (nominovaných či písemně pověřených k zastupování). V případě, že při hlasování dojde k rovnosti hlasů, rozhodne hlas předsedajícího.*
7. *Pracovní skupiny se skládají zejména z členů MV, zástupců MMR-NOK a v relevantních případech z přizvaných odborníků.*
8. *Všichni členové pracovních skupin jsou jmenováni a odvoláváni předsedou MV. Jeden z členů je předsedou MV na základě návrhu členů MV pověřen vedením pracovní skupiny.*
9. *Pracovní skupiny předkládají MV návrhy a doporučení, která jsou výsledkem jejich činnosti.*

Právě tento výčet povinností je v rámci uvedených MP nejdetailnější. Jasně stanovuje, že platformy pro přípravu výzev musí mít jednací řád a statut (ale nijak nedefinuje, jak má jednací řád a statut vypadat), identifikuje hlavní kategorie partnerů (neříká však, kdo přesně na platformách musí být zastoupen) a definuje minimální úlohy platformy. Vývoj platform v rámci jednotlivých MP je znázorněn níže na obrázku.

#### **Obrázek 4 Vývoj platform v rámci metodických pokynů**

Zeleně ohraničené jsou platné verze; různé verze stejného MP mají stejnou barvu



Zdroj: Informace z metodických pokynů, zpracování vlastní, zeleně orámovány aktuálně platné dokumenty.

Vysvětlení: Obrázek shrnuje povinnosti týkající se platform pro přípravu výzev, které ukládaly jednotlivé metodické pokyny JMP v průběhu času. Každý obrázek uvádí název metodického pokynu, jeho vydání, název platformy dle MP a povinnosti, které MP ukládal. Barevně jsou odlišeny jednotlivé metodické pokyny. Zeleně jsou orámované MP, které uvádí poslední stav týkající se platform (že stanoviska byla následně zpracována a vydána v nové aktualizaci MP).

### 3.3 Uplatňování partnerství v ostatních státech EU

Obecně všechny země Visegrádské čtyřky (V4) zapojily partnery při přípravě dohody o partnerství a přípravě operačních programů. Na nižší úrovni zapojilo partnery například Slovensko (především partnery z NNO, ale také ze samosprávy a další) jako pozorovatele při hodnocení projektů. Maďarsko zase již v minulosti umožnilo všem partnerům se k návrhům výzev vyjádřit pomocí internetové konzultace, kde bylo velmi transparentně zdokumentováno, kdo měl jakou připomínku a ke kterému konkrétnímu návrhu/výzvě. Od tohoto procesu bylo v novém období upuštěno. V Polsku vyhlásili výzvu přímo zaměřenou na podporu partnerské spolupráce. Zároveň polské řídicí orgány proplácí výdaje partnerů na efektivní zastupování svých zájmů (proplácí jim např. dopravu, ubytování, vzdělávání).

Evropská komise také v červenci 2016 vydala [Zprávu k implementaci principu partnerství v období 2014-2020](#)<sup>13</sup>, ze které vyplývá, že zapojení partnerů se oproti období 2007-2013 zlepšilo, i když existují mezi jednotlivými státy odlišnosti. Tyto odlišnosti jsou způsobeny zejména rozdíly v jednotlivých národních administrativách/správách, množstvím různých kultur a historickými okolnostmi. Mimo to mají na partnerství vliv i technické, finanční či personální kapacity samotných partnerů. Obecně se dá říci, že situace je lepší u států, které se připojily k EU již před rokem 2004. Tyto státy mají již dlouhodobě nastavenou spolupráci s partnery. Oproti tomu státy, které se připojily v roce 2004 a později, nemají často spolupráci s partnery nastavenou historicky a teprve se s partnery učí spolupracovat.

---

<sup>13</sup> V originále: Implementation of the partnership principle and multi-level governance in 2014-2020 ESI Funds: Directorate-General for Regional and Urban Policy Study on Partnership Principle; July 2016

## 4 Různé přístupy k platformám pro přípravu výzev

### 4.1 Účel platformem pro přípravu výzev

#### 4.1.1 Účel platformem z pohledu ŘO

**Různé ŘO mají odlišné potřeby a specifika. Zatímco pro jeden OP může být v komunikaci s partnery klíčové získávání informací z terénu, pro druhý to může být zajištění transparentnosti připomínkového řízení v rámci přípravy výzev. Tyto různé potřeby tak mohou naplnit různé platformy, které byly zřízeny za odlišným účelem.**

Na základě rozhovorů a fokusních skupin jsme identifikovali dva hlavní účely, pro které ŘO platformy využívají. První účel reflektuje potřebu načerpat informace z terénu a od expertů. ŘO tedy potřebuje získat další pohled na to, jak správně výzvu nastavit. Tyto ŘO často používají platformy jako „poradní hlas“, na základě kterého jsou schopny výzvy lépe připravit a zacílit. Tyto ŘO preferují menší a neformální skupiny či bilaterální jednání, na kterých jsou zastoupeny menší počty pečlivě vybraných expertů. Toto uspořádání poskytuje prostor pro diskusi o problematice do detailu. Na takové platformě je většina účastníků aktivních v diskusi. Pokud by do takovéto skupiny museli být nominováni všichni partneři dle metodického pokynu, počet členů by narostl a experti by neměli dostatečný prostor pro fundovanou diskusi<sup>14</sup>.

**Druhý účel reflektuje potřebu ŘO zajistit co největší transparentnost v rámci diskuse s co největším množstvím partnerů. Tento přístup ŘO volí tam, kde mezi partnery panuje velká soutěživost a rivalita.** Proto není možné ani vhodné jednat s partnery separátně například dle témat. Důležité také je, že na velké platformě může dojít ke konsenzu všech relevantních partnerů – pokud jsou v dané oblasti možné různé přístupy, je pro ŘO vhodné, aby se experti a partneři dohodli mezi sebou. Na platformě pak může dojít ke konsenzu mezi velkým množstvím partnerů. Samozřejmě ale toto velké fórum s sebou nese nevýhodu toho, že není prostor pro hlubokou diskusi. Z velkého množství účastníků je mnoho partnerů přítomno hlavně „pro informaci“ – tito partneři zaujímají spíše pasivní přístup.

Partneři různé účely a potřeby platformem chápou. Sami uváděli, že v některých případech není možné ani vhodné, aby bylo více menších platformem kvůli typu partnerů, kteří jsou na platformách zastoupeni, a projednávaným tématům. U velkých fór partneři varují, že **tato velká fóra může ŘO využívat jako obhajobu svého postupu.** Tedy, ŘO se chrání tím, že výzvu projedná na velkém fóru, kde je přítomno velké množství partnerů. Partneři upozorňují, že vzhledem k většinovému zastoupení ŘO na platformách nepovažují výsledné nastavení výzvy vždy za bezproblémové a dle jejich názoru nejde tedy pokaždé o partnerský konsenzus. Může tedy dojít k situaci, kdy je výzva schválena platformou, ale většina členů z řad externích partnerů k ní má zásadní výhrady. Pokud jsou partneři v menšině oproti zástupcům ŘO/ZS, mohou být přehlasováni. Přesto se ale pak ŘO může obhajovat v případě problémů tím, že partneři se měli možnost na platformě vyjádřit a že platforma výzvu odsouhlasila či doporučila. Na druhou stranu zástupci ŘO argumentují, že oni jsou ti, kdo mají odpovědnost za čerpání, a tudíž by měli mít výzvu pod kontrolou. To, že většinové zastoupení je záměrné, potvrzovaly v některých případech i samotné ŘO v rámci rozhovorů.

---

<sup>14</sup> To neznamená, že by v daném případě ŘO nedodržel metodické pokyny. Tyto platformy jsou méně formální a jejich zřízení je většinou v kompetenci ŘO. Vedle nich pak existují povinné platformy dle JMP.

„Mnohdy je platforma pro nás nástroj, že můžeme říct, když přijde žadatel a něco se mu ve výzvě nelíbí, že to bylo projednáno se skupinou odborníků. Je to pro nás ochrana, kdybychom v tom udělali nějakou chybu.“ (ŘO)

#### 4.1.2 Účel platform z pohledu partnerů

Jak se na fokusních skupinách i v dotazníkovém šetření ukázalo, partnerství při přípravě programu a výzev je pro partnery velmi důležité. Partnerství pro partnery znamená:

- „*spolupráci dvou rovnoprávných subjektů*“;
- „*možnost různých zájmových skupin podívat se na obsah navrhované výzvy a říci svůj názor a tím přispět k lepšímu nastavení výzev*“;
- „*diskusi s těmi, pro koho je program určen*“.

Jako cíl/účel platform uváděli partneři například:

- „*přinést do přípravy výzev zkušenost z terénu, který ministerstvo nevidí*“;
- „*platforma je právě k tomu, aby výzvu upravila, aby byla co nejlepší, aby splnila svůj cíl*“;
- „*předcházení problémů, například odstranit povinný souhlas obce, kde to je nesmyslné*“;
- „*já jsem upozorněn na výzvy, které se mě týkají, já tam ale jezdím i jinak, protože nahlídnu do té problematiky, je to pro mě taky takové školení...*“.

Obecně se dá shrnout, že partneři vidí účel v platformách ve třech rovinách:

- **možnost své zkušenosti a potřeby z terénu komunikovat s tvůrci výzev, aby výzvy byly v praxi realizovatelné a přinesly požadované cíle a výsledky.** Pro tuto potřebu je pak vhodné, aby byly skupiny spíše menší, kde je otevřená diskuse a partneři tak mohou přednášet své návrhy a připomínky;
- platforma také představuje významnou roli jako **oponentní skupina pro výzvy** či dokonce i projektové žádosti. Předkladatel musí obhájit výzvu, popř. projektovou žádost před dalšími odborníky, což přispívá k vyšší kvalitě výzvy i žádosti. Předkladatel tak musí mít připraveny argumenty/analýzy, aby svůj přístup obhájl;
- **možnost získávat informace o dění na ŘO, o novinkách týkajících se implementace apod.** Platformy tedy fungují jako další komunikační kanál mezi ŘO a partnery.

## 4.2 Popis platform na jednotlivých ŘO

ŘO uchopily platformy pro přípravu výzev různě. Níže nabízíme přehled toho, jak platformy na jednotlivých ŘO vypadají. Různorodost je nejen co do počtu platform či počtu členů, ale také po obsahové stránce. Některé ŘO na platformách řeší pouze harmonogram výzev a obsah výzev. Některé k tomu přidaly také projektové záměry systémových projektů (např. OP Z) nebo hodnotící kritéria (např. PRV). Některé OP mají zvláštní platformy pro harmonogram výzev a speciální pro obsahové znění výzev (např. IROP, OP VVV, OP PPR). Jiné to řeší dohromady (např. OP Z). Jak bylo uvedeno v předchozím textu, dochází také k využívání různých komunikačních kanálů, skrze které komunikují ŘO s partnery.



Vyhodnocení toho, který typ platformy je nejlepší, není možné. Jak již bylo uvedeno, záleží na kontextu situace a přístupu a potřebách ŘO. I partneři na fokusních skupinách uváděli, že není možné definovat „ideální typ“ platformy, který by zahrnoval potřeby všech ŘO či všech témat. V rámci fokusních skupin měli účastníci dokonce i problém nalézt alespoň základní parametry platformy, které by mohly být společné pro všechny OP.<sup>15</sup> Nicméně je možné říci, že si partneři více chválili jednodušší systémy, kde je jasné, jaké jsou cí kompetence a odpovědnost. Pokud je systém platformem a monitorovacích výborů moc složitý, partneři uváděli, že se hůře orientují v tom, kde a kdo může kterou věc rozhodnout či se k ní vyjadřovat.

*„Není to o nastavení, ale o kompetencích jednotlivých úrovní. Dost narážíme na to, co smíme schvalovat – k tomu se jen vyjadřujeme, toto schvalujeme. Co je v kompetencích jednotlivých skupin, někdy neví ani sám zřizovatel.“ (partner)*

**Tabulka 1 Typy platformem na jednotlivých ŘO**

<p><b>IROP</b></p>	<p><b>Přístup k platformám pro přípravu výzev:</b></p> <p>IROP se schází s partnery především na menších méně formálních pracovních týmech (PT), které jsou zaměřené podle věcných oblastí (zdravotnictví, sociální bydlení apod.). Na těchto týmech se schází experti a věcní garanti z příslušných resortů (např. MV, MPSV, MZd), zástupci krajů a NNO s pracovníky ŘO a ZS (CRR). Komunikace na pracovních týmech je spíše neformální. Skupina má obvykle kolem 7 osob, které se mění dle projednávaného tématu, což umožňuje hlubší a živější odbornou debatu. ŘO zve v případě potřeby další experty a hosty na jednání PT. Mimo těchto pracovních týmů má Platformu pro přípravu výzev IROP pod MV.</p> <p><b>Specifika OP ovlivňující tento přístup:</b></p> <p>Pro IROP je specifická zejména velká různorodost projektů a témat. IROP má výzvy s naprosto odlišnými tématy, kde často musí spolupracovat s věcnými guaranty, kteří pocházejí ale z jiných resortů – to často komplikuje koordinaci a přípravu výzev. Při přípravě výzev ŘO potřebuje pro každou výzvu jiný okruh expertů a partnerů.</p>
<p><b>OP D</b></p>	<p><b>Přístup k platformám pro přípravu výzev:</b></p> <p>OP D v přípravě výzev navazuje na zkušenosti z minulého období a na již existující pracovní vztahy. Vzhledem k tomu, že OP D má omezený okruh potenciálních žadatelů, hlavní komunikace s partnery probíhá mimo oficiální platformu. ŘO komunikuje bilaterálně, napřímo, popř. na menších skupinách. Do přípravy výzev jsou také zapojeny věcně příslušné odbory, které mají v případě OP D velký význam.</p> <p><b>Specifika OP ovlivňující tento přístup:</b></p> <p>U OP D existuje velmi malý okruh potenciálních žadatelů, se kterými je spolupráce často založena na historických kořenech a úzkých vazbách. Přípravě výzev také často předchází i komunikace věcně zaměřených odborů s partnery. Při přípravě výzev tedy ŘO klade důraz hlavně na individuální komunikaci s tímto malým okruhem příjemců, případně vznikají ad hoc pracovní týmy podle potřeby. K tomu má OP D zřízenou Plánovací komisi OP D na základě povinností vyplývajících z JMP.</p>
<p><b>OP PIK</b></p>	<p><b>Přístup k platformám pro přípravu výzev:</b></p> <p>Výzvy připravuje implementační oddělení, které má svoje pracovní skupiny, na kterých se schází s partnery. Dále má zřízenou Platformu pro plánování výzev OP PIK (vzniká na základě povinností vyplývajících z JMP), kde se projednávají všechny výzvy a také projektové záměry systémových projektů. Spíše než pro spolupráci s potenciálními žadateli funguje tato</p>

<sup>15</sup> Na každé fokusní skupině byl mix účastníků z různých platformem různých OP. Tito partneři tedy mohli od ostatních slyšet zkušenosti, jak fungují platformy jinde, ale i tak bylo velmi obtížné najít nějaký prvek, který by mohl být průřezově funkční.

	<p>platforma pro informování partnerů.</p> <p><b>Specifika OP ovlivňující tento přístup:</b></p> <p>Pro OP PIK je specifický okruh hlavních žadatelů, což jsou podniky a podnikatelé. Okruh potenciálních žadatelů je tedy velmi široký. V tomto prostředí se dají očekávat velké tlaky různých zájmových skupin, které se někdy řeší až na úrovni vedení ministerstva.</p>
<b>OP ŽP</b>	<p><b>Přístup k platformám pro přípravu výzev:</b></p> <p>Na OP ŽP probíhá hlavní komunikace s partnery skrze neformální tematické pracovní skupiny, kterých je 7. Skupiny jsou rozděleny dle prioritních os/témat. Na těchto skupinách je menší počet odborníků a probíhá zde věcná debata o obsahu a nastavení výzev. Předmětem jednání jsou také hodnotící kritéria a pravidla pro žadatele/příjemce. V období sběru dat pro tuto evaluaci byla vytvořena další platforma, která odpovídá požadavkům JMP.</p> <p><b>Specifika OP ovlivňující tento přístup:</b></p> <p>V rámci OP ŽP se řeší mnoho tematických oblastí, z nichž každá potřebuje specifické odborníky pro danou oblast. Pro přípravu výzvy je tedy klíčová odborná diskuse s experty, aby výzva reflektovala reálné potřeby z praxe. Větší význam oproti jiným OP je přikládán zástupcům za NNO.</p>
<b>OP VVV</b>	<p><b>Přístup k platformám pro přípravu výzev:</b></p> <p>Na OP VVV se nějakou dobu formát platformem vyvíjel. V době realizace evaluace existovala hlavní plánovací komise (schvaluje harmonogram a SRP) a dílčí plánovací komise dle prioritních os (zde se řeší věcné nastavení výzev, také se projednávají záměry systémových projektů). Kromě těchto platform probíhají další neoficiální a ad hoc jednání. Specifické je, že výzva je partnerům předkládána víckrát v různých stádiích rozpracovanosti.</p> <p>Nejprve odpovědné odbory na resortu připraví záměr výzvy. Věcný záměr je následně v první fázi konzultován s partnery na plánovací komisi. Poté dochází k dalšímu rozpracování výzvy včetně pravidel pro žadatele. Výzva je konzultována s věcně příslušnou částí ministerstva apod. Rozpracovaná výzva se opět předkládá plánovací komisi. Až poté se výzva finalizuje.</p> <p><b>Specifika OP ovlivňující tento přístup:</b></p> <p>V případě OP VVV se jedná o program, který je financován z více fondů, což znamená, že se zde realizují jak tvrdé, tak měkké projekty, které potřebují zcela jiný přístup. Mezi hlavní partnery patří zástupci za školy, VŠ, vědu a výzkum, regionální partneři. Příprava výzev probíhá na několika různých platformách a v několika stádiích (hlavní plánovací komise, speciální plánovací komise dle prioritní osy; v průběhu evaluace byly ustanoveny další menší pracovní skupiny připravující záměr výzvy). Plánovací komise jsou formálně ustanoveny a odpovídají požadavkům JMP.</p>
<b>OP Z</b>	<p><b>Přístup k platformám pro přípravu výzev:</b></p> <p>OP Z má 8 pracovních skupin (tzv. PROPů) většinou rozdělených dle prioritních os, anebo dle finančních alokací tak, aby byly jednotlivé platformy přiměřeně velké (cca 25 osob). Velkým specifikem je, že mimo projednávání výzev PROPy projednávají také projektové záměry pro projekty přímého přidělení, kde nefunguje soutěž. Zajímavostí je, že se návrh výzvy tvoří na dalších menších týmech, kam jsou často relevantní partneři také přizýváni.</p> <p><b>Specifika OP ovlivňující tento přístup:</b></p> <p>OP Z je specifický v tom, že všech 8 platform je formálně ustanoveno a všechny tak naplňují požadavky JMP. Nad rámec povinností se zde také projednávají projektové záměry, které platforma doručuje k dalšímu rozpracování.</p>
<b>PRV</b>	<p><b>Přístup k platformám pro přípravu výzev:</b></p> <p>PRV má formálně jednu platformu spadající pod MV, ta se ale schází v podobě dílčích tematických skupin pro různé oblasti. Tyto skupiny mají poměrně velký počet členů a schází se</p>



	<p>před vyhlášením výzvy většinou i vícekrát. Obvykle se v rámci skupiny odehrává živá diskuse mezi členy a často se na jednání střetávají různé zájmy. Úkolem ŘO je najít kompromis mezi požadavky těchto skupin. Na jednáních se hlasuje a probírají se i hodnotící kritéria.</p> <p><b>Specifika OP ovlivňující tento přístup:</b></p> <p>Spolupráce PRV s partnery má velmi dlouhou historii, partneři i ŘO jsou zvyklí komunikovat a ŘO v mnohém navazuje na předchozí zkušenosti. V případě nových věcí má k dispozici vodítka EK. V rámci PRV se řeší dva typy opatření, projektová a plošná. Každý má jiný charakter a proces projednávání. Plošná opatření jsou předkládána i na jednání vlády a podporu může dostat každý, kdo splní podmínky. Projektová opatření jsou soutěžní.</p>
<b>OP Rybářství</b>	<p><b>Přístup k platformám pro přípravu výzev:</b></p> <p>Výzvy jsou rozděleny mezi gestory, kteří připraví podklad, který se pak projednává na platformách a MV. OP Rybářství má dvě platformy pro přípravu výzev: Plánovací komisi a Odbornou skupinu. Plánovací komise se zabývá hlavně harmonogram a byla formálně ustanovena a naplňuje podmínky JMP. Odborná skupina je méně formální a řeší hodnotící kritéria, požadavky na pravidla, výzvy, způsobilé výdaje apod. Na tuto platformu chodí zástupci budoucích žadatelů a experti.</p> <p><b>Specifika OP ovlivňující tento přístup:</b></p> <p>OP R je malý OP, který pracuje jen s velmi malou skupinou potenciálních žadatelů. I z tohoto důvodu jsou mezi ŘO a partnery většinou navázány úzké neformální vztahy. ŘO se účastní i pracovních skupin partnerů, kde představuje své výzvy. I díky malé skupině žadatelů je pro ŘO klíčové správně zacílit výzvu, aby bylo zajištěno čerpání.</p>
<b>OP PPR</b>	<p><b>Přístup k platformám pro přípravu výzev:</b></p> <p>Na OP PPR se nějakou dobu formát platform vyvíjel. Nejprve existovala pouze hlavní plánovací komise, ustanovena z požadavků JMP. Postupně však k ní přibýly další platformy dle prioritních os (celkem jsou tedy 4 dílčí plánovací komise). Hlavní plánovací komise schvaluje především harmonogram a SRP, zatímco dílčí plánovací komise se věnují věcnému nastavení výzev.</p> <p><b>Specifika OP ovlivňující tento přístup:</b></p> <p>Jedná se o malý OP, který podporuje různorodá témata (např. doprava, školství, sociální oblast). Platformy jsou rozděleny na hlavní a speciální. V některých případech probíhají i další ad hoc neformální jednání (především u výzev na velké systémové projekty).</p>
<b>OP TP</b>	<p><b>Přístup k platformám pro přípravu výzev:</b></p> <p>Příprava výzev vychází hlavně ze zkušenosti z minulého období. Komunikace s partnery probíhá hlavně bilaterálně. K těmto bilaterálním jednáním byla ustanovena na základě požadavků JMP také Platforma pro přípravu SRP a přípravu výzev.</p> <p><b>Specifika OP ovlivňující tento přístup:</b></p> <p>OP TP je svou podstatou zcela jiný než ostatní operační programy. Má velmi úzce vymezený úzký okruh příjemců a možných témat.</p>
<b>OP Česko-Polsko</b>	<p>OP Česko-Polsko je jediný OP, který má výjimku z JMP na organizaci platform, tedy žádné platformy nemá. S partnery se schází ad hoc. Jedná se o velmi malý OP s jasně vymezeným okruhem žadatelů.</p>

Zdroj: informace z rozhovorů s ŘO a fokusních skupin s partnery; zpracování vlastní.

## 4.3 Typy platforem

Platformy je možné dle výše uvedeného rozdělit na základě následujících nejdůležitějších charakteristik:

- platformy „dle JMP“ a „mimo JMP“;
- platformy dle počtu členů.

Někdy je možné, že se jednotlivé typy platforem prolínají. Tedy, malé platformy jsou častěji ustanoveny mimo JMP, ale není to pravidlem.

### 4.3.1 Platformy „dle JMP“ a „mimo JMP“

ŘO při přípravě výzev s partnery komunikují pomocí několika kanálů. Jedním z nich jsou platformy pro přípravu výzev tak, jak jsou definované v JMP. Tyto platformy budeme pro potřeby této evaluace dále nazývat „**platformy dle JMP**“. Platformy dle JMP vycházejí z metodických pokynů uvedených v předchozí kapitole a jsou pro řídicí orgány povinné. Tyto platformy má tedy každý OP (mimo OP Česko-Polsko), ale i tyto platformy mají různý charakter. Některé ŘO navíc využívají i další komunikační nástroje pro spolupráci s partnery. Většinou to jsou méně formální a menší pracovní skupiny, nebo přímo ad hoc bilaterální jednání. Pro tyto další pracovní skupiny si stanovuje pravidla každý ŘO samostatně a fungují tedy na různých OP různě, jelikož jsou vytvořené na základě potřeby konkrétního OP či přímo prioritní osy/oblasti. Tento typ platformy pro přípravu výzev budeme dále v dokumentu nazývat „**platformy mimo JMP**“. Přehled platforem (ať již dle JMP nebo mimo JMP) a dalších komunikačních kanálů je uveden níže v tabulce.

**Tabulka 2 Přehled komunikačních kanálů při přípravě výzev za jednotlivé OP v období 2014–2020**

	Počet platforem (dle JMP)	Průměrné počty členů platforem (dle JMP)	Jiné způsoby komunikace (mimo JMP)
OP PIK	1	30	další tematické PS
OP D	1	10	bilaterální jednání
OP TP	1	3	bilaterální jednání
PRV	1 (schází se podle témat)	42	bilaterální jednání
OP R	1	12	1 PS (počet členů 33)
OP ŽP	1	32	7 PS (průměrný počet členů 6)
IROP	1	27	10 PS (průměrný počet členů 7)
OP VVV	4	33	bilaterální jednání + neformální PS
OP PPR	5	13	bilaterální jednání
OP Z	8	17	bilaterální jednání

Zdroj: informace od ŘO; zpracování vlastní.

## **Dle typu využívané platformy pro přípravu výzev můžeme ŘO rozdělit do dvou skupin:**

### **1) ŘO upřednostňující platformy mimo JMP**

První skupinu tvoří ŘO, které kladou důraz na méně formální kanály komunikace, a proto především pro komunikaci s partnery využívají platformy mimo JMP. Tyto ŘO mají pouze jednu oficiální platformu dle JMP, kterou většinou ustanovily z povinnosti naplnit JMP. Pokud by nebyla v jednotném metodickém prostředí ustanovena povinnost zavést takovou platformu, tyto ŘO by tento typ platformy neměly – používaly by spíše méně formální či menší typy platform/skupin.

Tyto ŘO mají tyto možné charakteristiky: mají např. malý počet potenciálních žadatelů/příjemců, proto volí pro tento omezený okruh raději bilaterální jednání než formalizované platformy; anebo mají naopak velmi rozšířené oblasti podpory, takže se raději scházejí s partnery dle příslušného věcného zaměření. Často pro ně při přípravě výzvy bývá důležitá diskuse s experty. Platformy dle JMP hodnotí jako málo flexibilní a příliš formalizované.

### **2) ŘO využívající platformy dle JMP i pro své potřeby**

Druhou skupinou jsou ŘO, které zkombinovaly svoji potřebu komunikace s partnery s povinnostmi vyplývajícími z JMP. Tyto ŘO typicky mají větší počet formalizovaných platform, většinou rozdělených dle prioritních os anebo specifických cílů, případně podle velikosti alokace. Ačkoli by bez JMP možná platformy uchopily jinak, povinnosti vyplývající z JMP nevnímají jako silnou překážku. Tyto ŘO jsou typické tím, že i bez JMP by pravděpodobně organizovaly platformy podobně, tzn. přizvaly by poměrně široký okruh partnerů, se kterými by projednávaly výzvu. JMP pro tyto ŘO znamená více formálnosti, ale je schopno naplnit potřeby daného OP. Nevýhodou je, že organizace většího počtu platform je časově náročná. Situaci pak komplikuje to, že někteří členové se jednání neúčastní vždy (když se jich například projednávávané téma netýká) a hrozí tak, že platforma nebude usnášeníschopná. To opět zvyšuje nároky na časovou a organizační náročnost.

**Z evaluace vyplývá, že všechny ŘO s partnery nějakým způsobem komunikují – ať již na platformách ustanovených dle JMP, anebo dalších platformách či pracovních skupinách nebo bilaterálních jednáních.** ŘO uváděly, že připravovat výzvu bez zapojení partnerů je velmi riskantní a mohlo by se jim to vymstít. Jsou si vědomy nutnosti získat informace od expertů, aby mohly plnit své závazky vůči EK. Způsob zvolené komunikace se však liší a odráží potřeby konkrétních OP. Z tohoto vznikají také odlišné postoje některých ŘO k naplňování principu partnerství. MMR-NOK pak v rámci JMP reflektuje pouze vybraný přístup a z toho důvodu se u některých ŘO projevuje nesouhlas se zvoleným přístupem, jelikož je odlišný od jejich potřeb/zkušenosti.

Podle informací z rozhovorů a fokusních skupin dále všechny ŘO **předkomunikávají výzvy na menších uzavřených skupinách, než ji předloží na platformu.** I ŘO, které mají více platform dle JMP, mají nějakou skupinu či realizují další jednání, kde výzvu předpřipraví pro oficiální platformu. Tyto skupiny jsou v tomto případě menší a neformální, zahrnují především věcně příslušné odbory či resorty, ale v některých případech také potenciální žadatele nebo nejrelevantnější partnery (především pokud se jedná o velké systémové projekty realizované přímo řízenými organizacemi či jinými státními institucemi, jsou jejich zástupci do těchto interních skupin/platform přizváni; mohou být přítomni ale i další experti). Někdy s cílovou skupinou nekomunikuje pouze ŘO, ale i věcně příslušný odbor daného resortu.

### 4.3.2 Platformy podle počtu členů

**Platformy je možné také rozdělovat dle počtu členů, a to na malé a velké platformy. Malé platformy jsou typické tím, že je zde větší prostor pro diskusi, je zde přátelštější atmosféra a jsou většinou méně formální. Proto jsou často ustanoveny tam, kde ŘO potřebuje více komunikovat s experty a získávat informace z terénu.** Důvodem pak může být, že např. ŘO nemá silnou oporu ve svých věcných odborech na resortu anebo potřebuje doplnit jisté konkrétní informace pro nastavení výzvy přímo na základě zkušeností z terénu (její zacílení, nastavení způsobilých výdajů apod.). Tyto malé skupiny vnímají jako velmi užitečné i partneři.

*„Nejcennější jsou malé skupiny, kde se vydiskutuje, co potřebujeme.“ (partner)*

Nevýhodou pak je, že tyto malé platformy mají omezený počet členů, tedy ne každý, kdo by se jich chtěl účastnit, se jich účastnit může. Tím se pak stávají méně transparentní než platformy velké.

**Velké platformy jsou pak typické tím, že mají velký počet členů, který zahrnuje různé kategorie partnerů.** Výběr členů není tak omezován jako v případě malé platformy, kde je nutné členy pečlivě vybírat. Zde je větší prostor proto, aby se členem stal více méně každý, kdo o to projeví zájem. Velké platformy jsou vhodné tam, kde je nutná vysoká transparentnost.

*„Považuji za důležité, že vedle neformální komunikace, v rámci které by někdo mohl přijít lobbovat a ostatní by to nevěděli, se ty důležité věci a obsah přenesou na platformu, kde se k tomu mohou vyjádřit všichni partneři. V tom vidím dobrý základ partnerství.“ (partner)*

Nicméně tyto velké platformy většinou nemají dostatečný prostor pro diskusi, příp. je typické, že se diskuse účastní pouze pár členů. Jsou také více formální, atmosféra již není tak otevřená a přátelská. Omezující může být fakt, že některé typy osobností nejsou zvyklé na takto velkých fórech hovořit, a i když mají relevantní připomínku, raději si ji nechají pro sebe. Tato fóra tak nejsou vhodná pro věcnou diskusi expertů, ale spíše pro informování partnerů. Diskuse je pak možná v případě, že partneři jsou zvyklí mezi sebou otevřeně vyjednávat.

*„Jsou i typy partnerů, které se bojí před ostatními vystupovat, protože by jim to mohli někde jinde vrátit. To už se nám stalo, partner nám nic neřekl, protože se bál, že by pak od toho druhého nedostal peníze. Proto se nám osvědčilo bavit se s každým zvlášť.“ (ŘO)*

Výhody a nevýhody platform s ohledem na jejich velikost jsou uvedeny v následující tabulce.

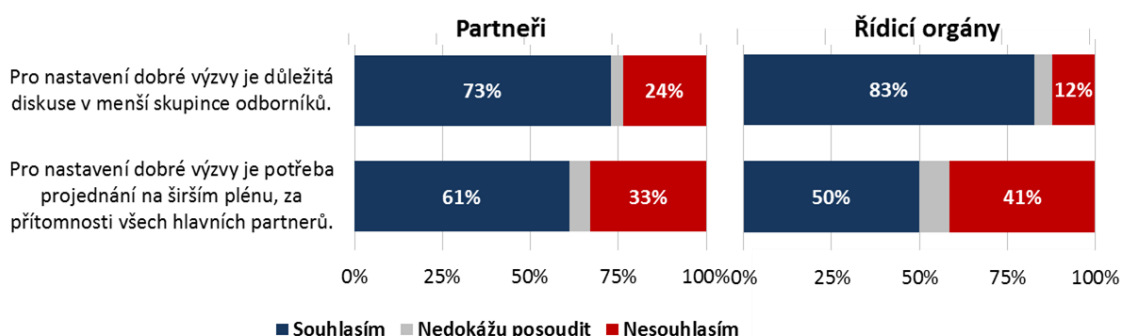
**Tabulka 3 Výhody a nevýhody platformem s ohledem na jejich velikost**

Malá platforma (typicky kolem 8 členů)	Velká platforma (typicky 20-30 členů)
<p><b>Popis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>hlubší a konkrétnější zaměření diskuse</li> <li>vhodnější pro věcná a odborná témata</li> <li>méně formální</li> </ul> <p><b>Výhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>možnost hlubší diskuse</li> <li>spíše přátelská atmosféra</li> <li>větší otevřenost a upřímnost účastníků</li> </ul> <p><b>Nevýhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>menší transparentnost</li> <li>nutnost výběru jen některých partnerů</li> </ul>	<p><b>Popis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>širší a obecnější zaměření diskuse</li> <li>vhodnější pro obecnější a strategická témata</li> <li>více formální</li> </ul> <p><b>Výhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vyšší transparentnost</li> <li>široké zastoupení partnerů</li> </ul> <p><b>Nevýhody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>menší hloubka diskuse</li> <li>spíše formální atmosféra</li> <li>větší strach některých partnerů vznést připomínku</li> <li>tendence ŘO používat argument „projednáno s partnery“, i když ŘO má na platformě většinu</li> </ul>

Zdroj: informace z fokusních skupin; zpracování vlastní.

To, že jsou oba typy platformem – jak malé, tak velké - důležité, se potvrdilo i v dotazníkovém šetření. **Partneři i ŘO považují za důležité jak menší platformy, kde jsou zastoupení pouze odborníci, tak i ty větší, které zahrnují velké množství aktérů. Zároveň ŘO i partneři přikládají větší význam právě menším platformám, přičemž pro ŘO jsou tyto malé platformy jednoznačně zásadní (viz níže uvedený obrázek).**

**Obrázek 5 Názory respondentů z řad partnerů a ŘO na partnerství a roli platformem**



Zdroj: informace z dotazníkového šetření.

### 4.3.3 Limitující prvky platformem „dle JMP“ z pohledu ŘO

Přestože ŘO dle svých slov princip partnerství chápou a podporují ho, jeho ukotvení v metodických pokynech je pro ně velmi omezující a neflexibilní. ŘO si v době rozhovorů (léto 2016) stěžovaly na to, že MP je podle jejich interpretace nutil předkládat na platformách partnerům strategický realizační plán (SRP). SRP byl však svojí formou pro partnery jako zamýšlené uživatele nevhodný a špatně čitelný. Hlavním problémem se zdála být především forma SRPu, neboť ŘO uváděly nepřipravenost monitorovacího systému, který dle jejich vyjádření generoval mnohdy matoucí a nepřehledné tabulky se špatnými čísly. Dále jako problém ŘO uváděly to, že ukotvením platformem

ve vzoru Jednacího řádu MV došlo ke zbytečné formalizaci procesu. Ten byl pak pro ŘO mnohdy nepoužitelný z hlediska jeho flexibility (např. nemohou si ad hoc přizývat hosty; počet členů je daný a zbytečně narůstá, neboť někteří členové jsou povinni, i když z pohledu ŘO se nejedná o ty nejdůležitější partnery či experty; nutnost opakování jednání, pokud přišlo málo členů a platforma nebyla usnášeníschopná).

ŘO také kritizovaly povinnost projednávat harmonogram výzev. Z jejich pohledu není možné vždy natolik dopředu predikovat vývoj situace (kdy bude jaké čerpání). Navíc harmonogram spolu se SRPem je generován k určitému datu, který ne vždy reflektuje skutečné potřeby ŘO (například jejich potřeby reportovat aktuálnější data v průběhu roku).

Obecně ŘO kritizují míru detailu formálních požadavků uvedených v metodických pokynech (mít jednací řád, projednávat SRP/harmonogram, povinni členové apod.). Dle ŘO je účelnější jasně definovat cíl a smysl daného metodického nástroje než definovat detailní postupy. **ŘO by přivítaly, pokud by se v metodikách stanovily pouze základní principy, nikoli závazné detaily. Tyto principy by pak ŘO adaptovaly na své potřeby a prostředí, v kterém se pohybují.**

**Naopak partneři zavedení platformem vítali. Z jejich zkušenosti totiž ne každý ŘO je vždy otevřený jednat s partnery.** V takových případech by pak partneři neměli žádnou platformu, kde by mohli své zkušenosti z terénu předávat a ujistit se, že jsou jejich potřeby a zkušenosti zohledněny ve výzvách.

**Shrnutí argumentů/bariér, proč ŘO v některých případech vnímají platformy dle JMP jako limitující (shrnutí neobsahuje názory partnerů, ani tvůrců metodik; reflektuje pouze názory ŘO)<sup>16</sup>:**

- malá flexibilita – zejména týkající se termínů a pozvaných účastníků;
- povinně daný jednací řád (povinnost zápisu, lhůty na podklady, připomínky apod.);
- zaměření spíše jen pro účel transparentnosti, který nemusí být pro všechny OP tím určujícím pro existenci platformem;
- informace k harmonogramu výzev by stačilo předkládat na MV;
- informace o plánovaných výzvách se partneři dozvídají i jinými komunikačními kanály – není proto potřebná zvláštní platforma;
- velká časová náročnost na přípravu velkých platformem;
- riziko malé účasti povinných členů, a tedy riziko neusnášeníschopnosti platformy, a tím prodlužování vyhlášení výzvy.

Z výše uvedených důvodů si tak ŘO mimo povinných platformem „dle JMP“ vytvořily další platformy/pracovní skupiny či týmy, kde se mohly dle potřeby scházet pouze s vybranými experty. Nemusely tak čekat na nominaci nového člena či hosta schválenou členy MV či zvat všechny povinné členy dle JMP.

---

<sup>16</sup> Uvedené bariéry reflektují vnímání platformem dle JMP ze strany ŘO, nejedná se o popis povinností vyplývajících z JMP. Pokud je mezi těmito dvěma pohledy nesoulad, došlo pravděpodobně k nepochopení/špatné interpretaci metodik ze strany ŘO.

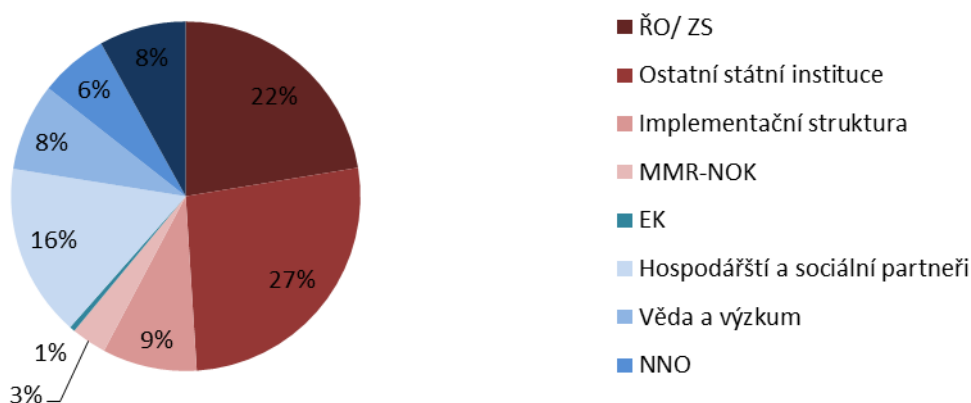
## 4.4 Analýza členů platformem

### 4.4.1 Zastoupení členů na platformách dle kategorií

Pokud se podíváme na platformy dle JMP a mimo JMP dohromady, ukazuje se, že na platformách průměrně převažují zástupci veřejné správy – ať již zástupci samotného ŘO, který platformu organizuje, anebo ostatní zástupci implementační struktury či dalších státních institucí.

Obrázek 6 Zastoupení členů na platformách

### Zastoupení členů na platformách



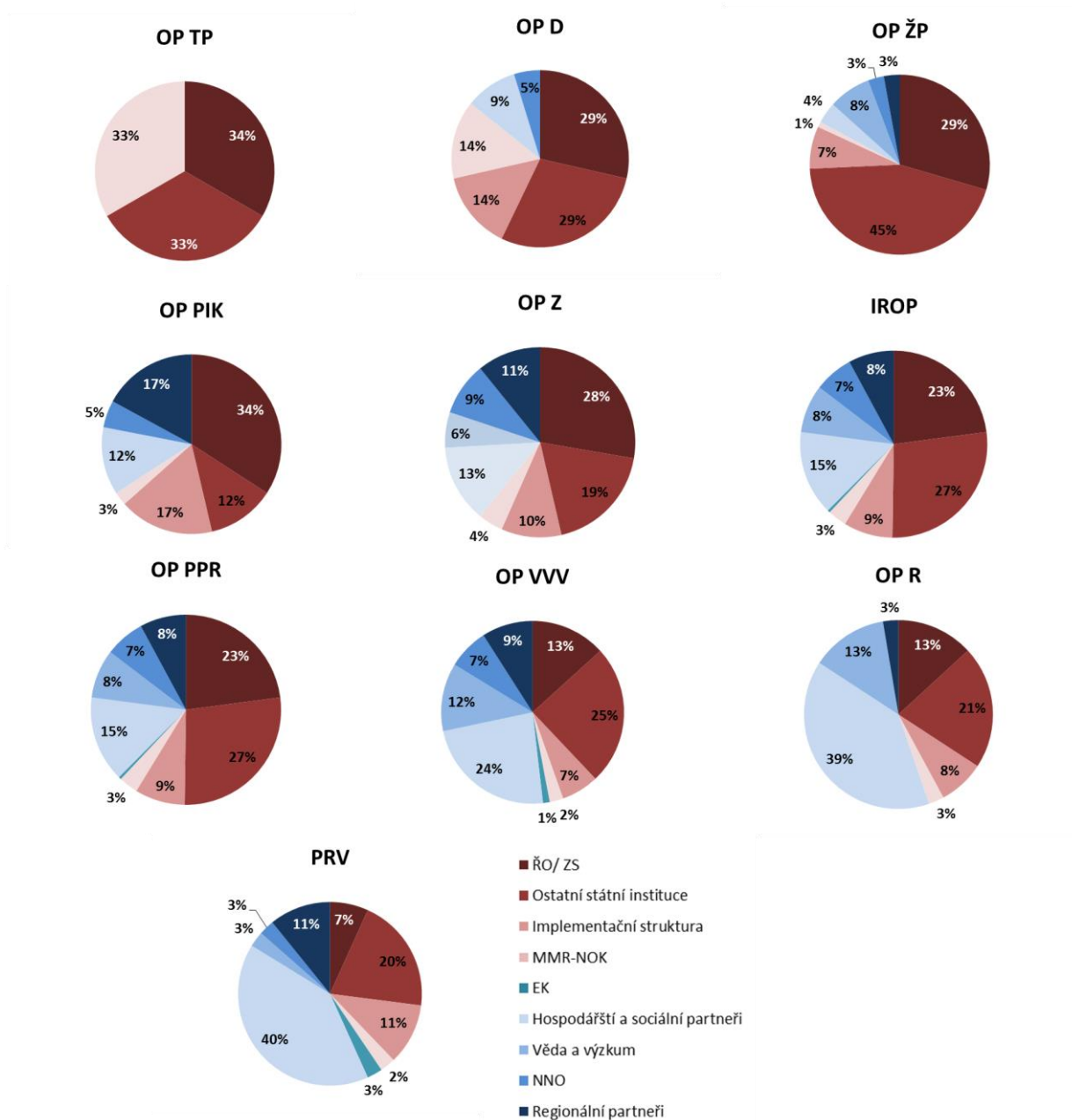
Zdroj: informace od ŘO, zpracování vlastní.

Vysvětlivka: Celkem bylo započítáno 803 členů na 35 platformách. Jedná se o informace za všechny platformy, ať již povinné či nepovinné (dle JMP i mimo JMP) všech ŘO. Informace týkající se platformem mimo JMP obsahují pouze ty platformy, o kterých nám ŘO data poskytly; informace za povinné platformy (dle JMP) jsou kompletní.

Jak je patrné z výše uvedeného grafu, státní správa a implementační struktura jsou na platformách zastoupeny nadpoloviční většinou (na grafu jsou tyto členové označeni odstíny červené). Detailnější pohled na jednotlivé OP ukazují pak grafy níže. Jak je patrné z obrázku č. 6<sup>17</sup>, pouze u OP VVV, PRV a OP Rybářství mají externí partneři většinové zastoupení na platformách, tzn. zástupci sociálních a hospodářských partnerů, NNO, vědy výzkumu a regionálních partnerů. Je však nutné brát v potaz právě i specifika jednotlivých operačních programů, tedy že někdy ani reálně další partneři z jiných kategorií nemusí existovat či být z hlediska nastavení OP pro daný ŘO relevantní. Tabulka 4 pak zobrazuje poměrné zastoupení státní správy a externích partnerů na jednotlivých platformách daných ŘO. Jak je vidět, tak na 24 platformách z celkových 35 má převahu státní správa nad externími partnery. Největší převahu má státní správa na platformách OP TP, OP D, OP ŽP a na některých platformách OP PPR. Nutné dodat, že je možné, že ne všichni zástupci ŘO mohou na platformách hlasovat. Situace se bude lišit mezi OP. Pokud tato informace nebyla v podkladu od ŘO uvedena specificky, započítávali jsme do analýzy všechny členy, kteří byli v podkladech uvedeni – tedy i všechny uvedené osoby za ŘO.

<sup>17</sup> Nutno podotknout, že tyto grafy obsahují informace za všechny platformy (ať již dle JMP, nebo mimo JMP) daného OP. Uvedené informace znázorňují, jaký je průměrný podíl jednotlivých kategorií partnerů na platformách daného ŘO.

Obrázek 7 Proporční zastoupení členů na platformách jednotlivých OP



Zdroj: informace od ŘO, zpracování vlastní.

Vysvětlivka: odstíny červené jsou označeni zástupci státní správy (ŘO/ZS, implementační struktura, ostatní státní instituce, MMR-NOK); modře jsou další externí partneři (NNO, hospodářští a sociální partneři, věda výzkum, regionální partneři). Grafy obsahují informace za všechny platformy (ať již dle JMP, nebo mimo JMP) daného OP. Uvedené informace znázorňují, jaký je průměrný podíl jednotlivých kategorií partnerů na platformách daného ŘO (graf tedy zahrnuje informace o všech platformách ŘO – dle JMP i mimo JMP, ke kterým jsme získali informace).



**Tabulka 4 Procentuální zastoupení externích partnerů na jednotlivých platformách**

Název OP	Název platformy	Státní správa (%)	Externí partneři (%)
<b>OP PIK</b>	Platforma pro plánování výzev OP PIK	66 %	34 %
<b>OP VVV</b>	Plánovací komise programu Hlavní OP VVV	59 %	41 %
	Plánovací komise programu pro PO1 a PO2 OP VVV	56 %	44 %
	Plánovací komise programu pro PO3 OP VVV	40 %	60 %
	Pracovní skupina Implementace OP VVV	33 %	67 %
<b>OP D</b>	Plánovací komise OP D	86 %	14 %
<b>OP ŽP</b>	TPS OP ŽP PO 1A (SC 1.1. a 1.2.)	88 %	13 %
	TPS OP ŽP PO 1B (SC 1.3.a 1.4.)	83 %	17 %
	TPS OP ŽP PO 2	80 %	20 %
	TPS OP ŽP PO 3A (3.1.,3.2.,3.3)	93 %	7 %
	TPS OP ŽP PO 3B (3.4. a 3.5.)	92 %	8 %
	TPS OP ŽP PO 4	76 %	24 %
	TPS OP ŽP PO 5	76 %	24 %
<b>OP Z</b>	PROP pro PO 1, IP 1.1 a 1.4	57 %	43 %
	PROP pro PO 1 IP 1.2	73 %	27 %
	PROP pro IP 1 PO 1.3	54 %	46 %
	PROP pro IP 1 PO 1.5	44 %	56 %
	PROP pro PO 2 IP 2.1 a 2.2	71 %	29 %
	PROP pro PO 2 IP 2.3	65 %	35 %
	PROP pro PO 3 OPZ	64 %	36 %
	PROP pro PO 4 IP 4.1	69 %	31 %
<b>IROP</b>	Platforma pro přípravu výzev IROP	52 %	48 %
	PT - SC 1.1 a 1.2	50 %	50 %
	PT - SC 2.3	67 %	33 %
	PT - SC 2.5	89 %	11 %
<b>OP PPR</b>	Plánovací komise hlavní OP PPR	89 %	11 %
	Plánovací komise pro implementaci PO 1	60 %	40 %
	Plánovací komise pro implementaci PO 2	93 %	7 %
	Plánovací komise pro implementaci PO 3	69 %	31 %
	Plánovací komise pro implementaci PO 4	77 %	23 %
<b>OP TP</b>	Platforma pro přípravu SRP a přípravu výzev OPTP	100 %	0 %
<b>PRV</b>	Pracovní skupiny MV PRV	38 %	62 %
	Plánovací komise pro Strategický realizační plán PRV	48 %	53 %
<b>OP R</b>	Plánovací komise OP R	50 %	50 %
	Odborná skupina OP Rybářství	44 %	56 %

Zdroj: Informace od ŘO, zpracování vlastní.

Vysvětlivka: zeleně jsou zvýrazněny platformy, kde mají partneři minimální zastoupení 50 %. Tam, kde mají převahu zástupci státní správy, jsou označeny červeně. Je nutno upozornit, že data máme z léta 2016 a je možné, že se stav dále vyvíjel. Mezi zástupce státní správy jsme zahrnuli tyto kategorie: ŘO/ZS, implementační struktura, ostatní státní instituce, MMR-NOK; mezi zástupce externích partnerů jsme zahrnuli tyto kategorie: NNO, hospodářství a sociální partneři, věda výzkum, regionální partneři.

#### 4.4.2 Problematické nadpoloviční zastoupení státní správy z pohledu partnerů

**Právě nadpoloviční zastoupení zástupců státní správy partneri často v rámci fokusních skupin zmiňovali jako problematické.** Tento nepoměr vnímali někteří partneri až jako pohrdání jejich hlasy a názory a platformu jako alibistický nástroj ŘO. Z jejich pohledu většinové zastoupení státní správy umožňuje řídicímu orgánu odsouhlasit cokoli, co bude chtít, bez ohledu na to, zda s tím externí partneri souhlasí, či nikoli. Tak to partneri vnímají i v případě, že tato většina státní správy zahrnuje i zástupce mimo implementační strukturu. Navíc partnerům vadilo, že takto platformou odsouhlasený krok (např. výzvu) pak mohou ŘO obhajovat vůči případným dalším kritikům faktem, že byl projednán a odsouhlasen na platformě, kde byli zastoupeni relevantní partneri.

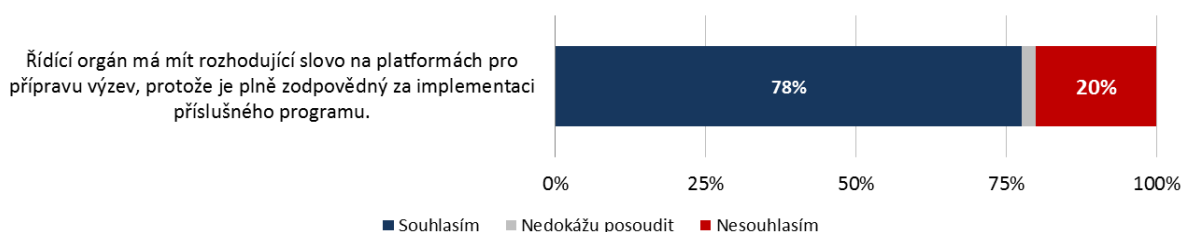
*„...více než polovinu členů tvoří zástupci ŘO nebo ministerstva, pod které to spadá, nebo jiných ministerstev, nebo jejich přímo řízených organizací. Partneri jsou ve výrazné menšině. Když s něčím vyjádříme nesouhlas, ministerstvo s jeho přímo řízenými organizacemi si to odhlasuje. Zástupci ŘO by měli mít jen jeden hlas.“* (partner)

*„Největší nebezpečí je v tom, že ŘO může říct „já jsem to projednal na partnerství“.“* (partner)

#### 4.4.3 ŘO má mít rozhodující slovo

Na druhou stranu z dotazníkového šetření vyplynulo, že partneri si uvědomují, že ŘO je ten, kdo má mít rozhodující slovo na platformách pro přípravu výzev, neboť je to právě on, kdo je za přípravu výzev zodpovědný. Přesto si partneri (v rámci fokusních skupin či i v dotazníkovém šetření v otevřených otázkách) stěžovali právě na situace, kdy je ŘO početně na platformách v převaze a ovlivňuje tak finální rozhodnutí platformy. **Jedna z interpretací může být, že partneri chápou, že ŘO si některé věci rozhoduje sám, ale rádi by, aby rozhodnutí platforem odráželo názory a zkušenosti externích partnerů a aby tito partneri nebyli bráni jen „do počtu“, ale byli respektováni. Platformy by tak dle partnerů mohly tvořit jakousi „oponentní skupinu“ k názorům ŘO.**

**Obrázek 8** Názor partnerů, zda má mít ŘO rozhodující slovo



Zdroj: informace z dotazníkového šetření.

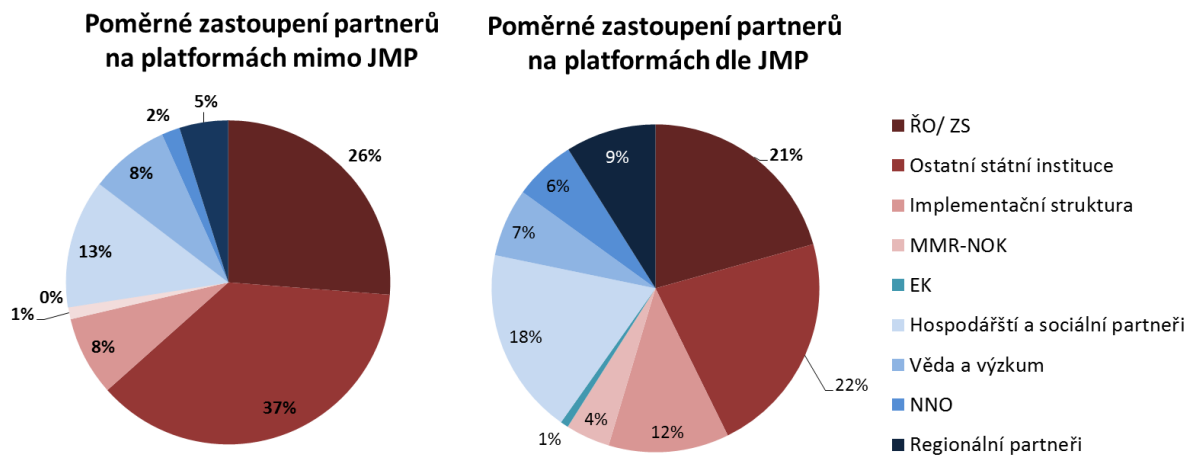
#### 4.4.4 Platformy by existovaly i bez JMP

ŘO často poukazyvaly na fakt, že by s partnery spolupracovaly i bez povinnosti JMP právě z důvodu, že si uvědomují důležitost partnerů pro bezproblémovou realizaci operačních programů.

*„Takto bychom si to zařídili i bez jakékoli povinnosti JMP. To jsme dělali i dříve, než to vyšlo pokynem.“* (ŘO)

Z analýzy členů platforem a informací z fokusních skupin se ale ukazuje, že platformy „mimo JMP“, které si zřídily ŘO z vlastní vůle, ŘO častěji využívají pro komunikaci s kolegy z věcných odborů daného resortu či dalších expertů ze státní správy. ŘO by tedy bez platforem „dle JMP“ pravděpodobně měly menší motivaci komunikovat s externími partnery, kteří stojí vně státní správy (např. zástupci neziskového sektoru).

Obrázek 9 Porovnání zastoupení partnerů na platformách dle JMP a mimo JMP



Zdroj: informace od ŘO, zpracování vlastní.

Vysvětlení: Graf uvádějící informace za platformy mimo JMP obsahuje informace z 11 platforem za 3 OP, celkem tedy 164 členů. Jelikož jsme neměli k dispozici informace za všechny existující platformy mimo JMP na ŘO, je nutné brát data spíše ilustračně. Naproti tomu graf za platformy dle JMP obsahuje kompletní informace ze všech 24 platforem z 9 OP (celkem 639 členů).

## 5 Role partnerů na platformách

### 5.1 Výběr partnerů

ŘO hodnotí obecně spolupráci s partnery jako velmi důležitou a hodnotnou, ať již při přípravě programu anebo při přípravě výzev.

*„Jako úředníci nejsme specialisti na všechno. Jsme nástrojáři, sestavujeme nástroj, ale potřebujeme k tomu podněty – jak z praxe, tak z výzkumu.“* (ŘO)

Hlavním kritériem pro výběr partnerů byla především relevantnost pro projednávanou problematiku – danou prioritní osu či téma. Dalšími faktory, na základě kterých ŘO vybíraly partnery do platforem, byly:

- předchozí spolupráce v minulém programovém období 2007-2013;
- spolupráce na přípravě OP;
- požadavky JMP (pokud se jedná o platformu ustanovenou dle JMP).

Často se v rámci platforem navazuje na již existující spolupráci s partnery, která probíhala jak v minulém programovém období, tak i při přípravě programového dokumentu pro období 2014-2020. V menší míře se na platformy dostali noví partneři (jednalo se např. o OP TP nebo OP D, které v průběhu přibraly ještě neziskový sektor).

ŘO si ale byly také vědomy, že není možné mít na platformách všechny aktéry, kterých se výzva týká. Proto nominace často probíhá formálně tak, že ŘO osloví zastřešující organizaci, která zastupuje větší množství členů, ta pak nominuje svého zástupce na platformu. Tím se zajistí, aby na platformě byli pouze nejrelevantnější zástupci, kteří reprezentují velkou část partnerů. S tímto postupem souhlasí i partneři, kteří sami uváděli, že na platformách by vždy měly být zastoupeny pouze větší střešní organizace, které reprezentují názor a hlas mnoha svých členů.

*„Kdyby se udělala výzva „kdo chce mluvit do daného OP“, tak vám nebude stačit Strahov.“* (partner)

**Z fokusních skupin nevyplývá potřeba zahrnutí dalších partnerů na platformy.**<sup>18</sup> V některých případech partneři naopak uváděli, že členů platforem je až moc, což omezuje možnost debaty. Čeho si však všímali, je právě relevantní nepoměr v zastoupení partnerů vůči členům z ŘO, ZS a ostatních institucí státní správy.

### 5.2 Kompetentnost a aktivita partnerů z pohledu ŘO

Obecně hodnotí ŘO partnery na platformách jako relevantní a aktivní. Dle ŘO jsou partneři aktivní především v momentech, kdy se projednává výzva, která se jich přímo týká. Pokud se projednává výzva, která pro daného partnera není relevantní (například se do ní nemůže hlásit jako žadatel), partner je pak spíše pasivní a pouze poslouchá. Nejméně aktivní kategorií partnerů jsou zástupci státní správy anebo dalších ŘO. Tito partneři jsou často přítomni hlavně pro informaci, tzn. účastní se, aby měli přehled, ale nemají potřebu aktivně vystupovat. Pro ně, jak se samy ŘO shodují, je jednání spíše formální záležitostí a i jejich připomínky jsou spíše formálního charakteru (např. upozornění na překlepy, nepřesné definice indikátorů apod.)

---

<sup>18</sup> Tento postoj může být však ovlivněn faktem, že fokusní skupiny se skládaly pouze z partnerů, kteří byli členy platforem, tzn. patřili mezi ty „vybrané“.

## 5.3 Očekávání partnerů

**Očekávání partnerů od platform jsou vcelku jednotná: hlavní je možnost přinést praxi z terénu a zajistit, aby výzvy byly napsány smysluplně tak, aby bylo možné je v praxi naplnit smysluplnými projekty.** Jak partneři uvádí, někdy i detail nepodchycený ve výzvě znamená nemožnost projekty zrealizovat (např. krátká lhůta na podání žádostí, kdy je nutné předkládat různé potvrzení např. od stavebních úřadů apod.). Dalším nečekaným důvodem je i získávání důležitých informací – podmínky se rychle mění, pro partnery je velmi složité změny sledovat a rozumět jim. Právě i platformy jim pomáhají v pochopení. Partneři berou platformy i jako „školení“, kde získávají přehled o tom, co se v oblasti děje.

*„Potřebujeme informace, když nebudeme chodit na platformu, nic nebudu vědět. Posouvá se to ze dne na den. ŘO posouvá informace dopředu. Potřebujeme být informovaní.“* (partner)

*„Jsem upozorňován na výzvy, které se mě týkají, ale jezdím i jinak, protože nahlídnu do problematiky, je to pro mě takové školení...“* (partner)

**Pro partnery je důležité vidět jak obecné nastavení výzvy, tak její detail.** Očekávají, že na platformě zjistí, jaké je obecné nastavení výzvy z hlediska obsahu (jaké aktivity bude možné z výzvy realizovat) či z hlediska harmonogramu. Ale očekávají i detaily, např. konkrétní pokyny v příručkách pro příjemce. Také nevhodné nastavení toho, jaké jsou uznatelné a neuznatelné výdaje, udělá dle partnerů z jinak dobře nastavené a připravené výzvy výzvu, kterou žadatelé nejsou schopni naplnit projekty.

*„Byla vyhlášena výzva a stačilo se jen zeptat, zda je na to dostatek času...ušetřila by se spousta práce a výzva se nemusela opakovat...“* (partner)

**Platformu jako oficiálnější a transparentnější kanál vítají i silní partneři, kteří by si dokázali zajistit vliv i mimo platformy.** Toto je důležité, neboť tato informace ukazuje, že platformy pomáhají minimalizovat netransparentní lobbing či ovlivňování, naopak podporuje transparentní jednání před dalšími relevantními partnery.

*„Náměstek může slíbit cokoli, ale druhý den o tom nemusí vědět. Zde je ale zápis.... Navíc, šetří nám to čas. Nemusíme chodit s každým tématem za ministrem či náměstkem...“* (partner)

**Zajímavým a pravděpodobně nezamýšleným účelem platformy, respektive její funkcí, je sbližování různých kategorií partnerů mezi sebou.** Vzhledem k tomu, že platforma často slučuje všechny odborníky pro danou oblast, mají aktéři dobrou příležitost seznámit se a navázat kontakty s odborníky z jiných subjektů. V některých případech se pak propojují různé zájmové podskupiny v rámci platformy a vzájemně se podporují při hlasování, resp. při postojích vůči ŘO. Platforma slouží tedy jako místo pro networking mezi partnery. Partneři na fokusních skupinách uváděli, že díky platformám navazují kontakty a spojení s organizacemi, se kterými by se přirozeně ani nepotkali či nekomunikovali.

*„Máme své skupiny, ale normálně neslyším názor např. Asociace krajů, s tím se setkávám právě jen na platformách...“* (partner)

*„Nejvíce přínosné pro mne bylo setkání s kolegy z jiných organizací - výměna názorů, jiné zkušenosti, priority, problémy...“* (partner)

## 5.4 Přenášení informací z platformem zpět do organizací partnerů

ŘO několikrát v rozhovorech uvedly, že si nejsou jisty, zda partneři přenášejí informace získané na platformách zpět do svých organizací, které je vysílají. Pokud byl totiž zástupce vyměněn, stávalo se, že nový člen neměl informace o fungování platformy, což stěžovalo ŘO situaci a komplikovalo jednání.

Dle informací z fokusních skupin a rozhovorů je situace velmi rozdílná. Obecně se dá vypořádat, že partneři, pro které je účast na platformách klíčová, si informace pečlivě v organizaci a mezi další své členy předávají. Často také podklady pro jednání na platformy posílají v rámci připomínkového řízení kolegům, kteří mají větší odbornost pro danou oblast než člen sám. Naopak organizace, pro které je členství spíše formální (často se jedná o instituce reprezentující státní správu či ostatní ŘO), si informace předávají méně. Tato situace je pro ŘO nevhodná z několika důvodů:

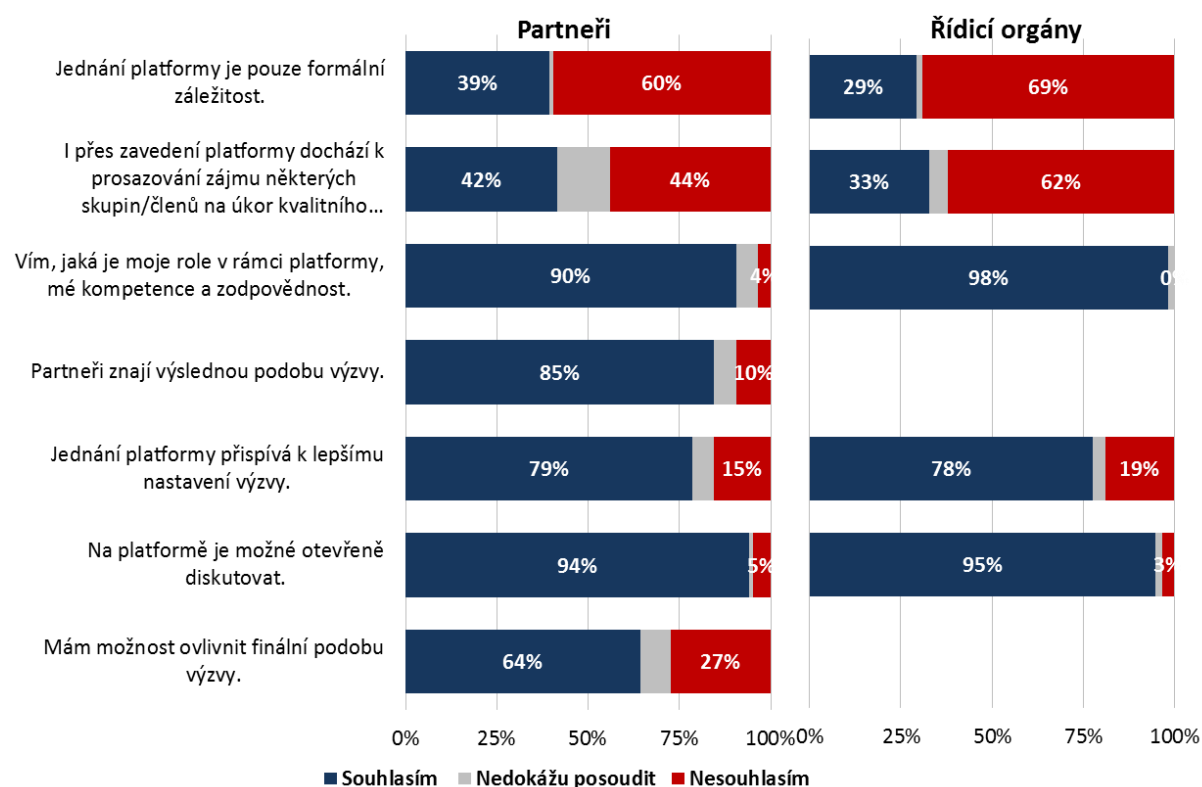
- buď daný zástupce není schopen efektivně reprezentovat svoji instituci a není tak schopen reagovat a vydat stanovisko k dané věci ihned na jednání;
- což vede k tomu, že se jednání musí opakovat, a tím se protahují;
- anebo při výměně členů padne tíha opětovaného „zaškolení“ nového zástupce na ŘO.

## 6 Organizace a průběh jednání

### 6.1 Atmosféra

Obecně partneři hodnotí atmosféru jako otevřenou. Větší platformy jim však připadají více formální, s menším prostorem pro diskusi. Z dotazníkového šetření vyplývá, že partneři souhlasí, že je na platformách možné otevřeně diskutovat a je možné ovlivnit finální podobu výzvy.

**Obrázek 10** Názory partnerů a ŘO na atmosféru na platformách



Zdroj: informace z dotazníkového šetření.

**Partneři vnímali velmi pozitivně pracovní skupiny, kde jsou respektováni ve své odbornosti a řídicí orgán si uvědomuje význam jejich příspěvku pro správné nastavení výzvy.** Právě zapojení partnerů a jejich odbornosti do přípravy výzvy přispívá k jejímu lepšímu nastavení a v důsledku k lepšímu čerpání z ESIF. Odborný pohled zdola pomáhá např. eliminovat problémy s absorpční kapacitou, nastavenou alokací či předejít ne zcela optimálnímu nastavení způsobilých žadatelů.

*„Pokud se připravuje výzva, konzultuje se s tím, kdo k tomu má co říct. Není to „o nás bez nás“. Pokud je to např. výzva, kde budeme žadatelem my, proberou se s námi možnosti, potřeby, co je třeba vydefinovat, jak to nastavit. To je pak ještě prodiskutováno.“* (partner)

**Mezi nejdůležitějšími prvky nutnými pro dobře fungující platformu patří možnost diskuse a otevřenost ŘO pro tuto diskusi.** Potřeby diskuse se mohou odlišovat dle témat a typu vyhlášené výzvy. Diskuse je obvykle obsáhlejší a významnější zejména v případě výzev, do kterých je zapojeno větší množství aktérů, nelze využít zkušenost z minulého období nebo je zaměřena spíše na měkké projekty. Rozsáhlá diskuse je často také u témat, u kterých chybí strategie; u témat, která jsou nová nejen v rámci ESIF, ale také v rámci národních politik.

*„Probíhala velice detailní, někdy až bouřlivá diskuze, ale toto bylo velice přínosné, neboť se do debaty zapojili všichni se svými zkušenostmi, a díky tomu se snad podařilo nastavit kvalitní výzvu.“ (partner)*

*„V rámci pravidelného setkání pracovní skupiny byla několik hodin diskutována nastavení konkrétní výzvy. Od různých členů pracovní skupiny zaznívaly na počátku naprosto odlišné představy o výzvě. Nakonec byl návrh podmínek upraven, odsouhlasen a předložen ke schválení MV.“ (partner)*

**Partneři vítají, když je řídicí orgán na jednání platformy dobře připraven a dokáže na místě reagovat na vzešlé dotazy.** Zároveň oceňují, pokud je ze strany řídicího orgánu opravdu cítit snaha o co nejlepší nastavení výzvy, např. otevřenou diskusí či předložením relevantních argumentů, proč je výzva nastavena daným způsobem. Za relevantní argumenty partneři považují především studie a analýzy, případně zkušenosti z minulosti či odkaz na jednání se stakeholdery. Naopak za nedostačující považují argumentaci typu „musí to tak být, protože to chce EK/MMR-NOK“. Partneři vnímají většinou pozitivně i to, když se jednání platformy účastní i zástupci vedení ministerstva (ředitel/ředitelka; náměstek/náměstkyně) nebo další odborníci z věcných odborů resortu, popř. metodici či další experti z ŘO. ŘO je díky tomu schopen velmi flexibilně a na vysoké odborné úrovni reagovat na vznesené otázky či požadavky. Partneři často zmiňovali, že zástupci ŘO či ZS či věcných odborů ministerstva jsou odborně zdatní.

*„V rámci přípravy na změnu pravidel ministerstvo pořádalo celkem 7 jednání. V rámci těchto jednání byl řídicí orgán vždy pečlivě připraven. Měl k dispozici analýzy, které odpovídaly realitě a nebyly nikterak zabarveny. Každý dostal prostor přispět svým názorem do diskuze. V závěrečném jednání všichni vešli ve shodu.“ (partner)*

*„Je dobré, že na jednání chodí i náměstek a zároveň tam jsou všichni ti odborníci. Když je nějaký problém, dokáží říct, proč to tam třeba nedali.“ (partner)*

**Někteří partneři ale kritizovali způsoby chování či charakterové vlastnosti jedinců zastupujících ŘO. V některých situacích si partneři stěžovali na arogantní přístup ŘO.** Arogantní chování ze strany ŘO se podle nich projevuje nejčastěji těmito způsoby:

- Neochota k diskusi s partnery, kteří byli pozváni spíše z povinnosti a nejsou pro nastavení výzvy pro ŘO klíčoví.
- Nevhodná reakce na konkrétní vznesenou otázku/připomínku v rámci diskuse k výzvě. Např. situace, kdy ŘO odmítl odpovědět na dotaz s vysvětlením, že tazatel „tomu nerozumí“.
- Chování ŘO, že „on má nejvíce informací, nejvíce problému rozumí“ a je odpovědný za daný OP. Diskusi s partnery pak vnímá jako zbytečné zdržování.

*„Mnohokrát jsem měla pocit, že vše je již rozhodnuté, zástupci ŘO nebyli připraveni řešit návrhy, které průběžně přicházeli. Často jsme se setkávali s arogancí moci. My máme peníze a budeme vám je milostivě dávat.“ (partner)*

*„Předkládaná výzva k projednání je předem připravená a v podstatě skoro veškeré připomínky partnerů jsou zamítnuty. Hledají se argumenty, aby to nešlo, ne jak by to mohlo jít. Výsledek je málokdy kompromisní. Partneři jsou bráni svou účastí, aby byla splněna podmínka, že výzva byla projednána s partnery - to dokládá prezenční listina.“ (partner)*



## 6.2 Proces připomínkování

Partneři hodnotí přístup ŘO k připomínkování dokumentů celkem pozitivně. Obecně ŘO dodávají podklady pro jednání včas a připomínky vypořádávají. Tedy z formálního hlediska je vše v pořádku. Vypořádávání připomínek pak nejlépe funguje na menších platformách, kde více partneři komunikují napřímo se zástupci ŘO a atmosféra je otevřenější diskusi.

*„Hodnotíme situaci dobře, pracuje se s připomínkami, nemáme žádné námitky proti fungování, nesetkal jsem se s tím, že by smysluplná připomínka nebyla zapracována...“ (partner)*

Nicméně partneři identifikovali následující situace jako problémové:

- **Je možné dělat pouze „kosmetické úpravy“**

Formálně jsou dle partnerů připomínky vypořádány, nicméně je obtížné skutečně změnit samotné nastavení výzvy. Partneři často uváděli, že přesto, že ŘO vypořádává vznesené připomínky, ve skutečnosti již není možné upravit hlavní nastavení výzvy. Ve chvíli, kdy byla předložena již plně připravená výzva k připomínkám, měli partneři někdy pocit, že už se jedná právě jen o kosmetických úpravách. Pokud je však něco chybně v základu, už se to zejména z časových důvodů změnit nedá a jednání se stává více formální záležitostí. Partneři oceňovali, pokud byli osloveni v dřívějších fázích přípravy výzvy. V takovém případě vnímali větší prostor pro diskusi a šanci ovlivnit v některých případech i základní nastavení výzvy, které se často při jednání platformy již ovlivnit nedá, přestože je pro správné zacílení klíčové.

*„Když dostaneme text výzvy, můžeme dělat jen drobné úpravy, např. zvýšit či snížit body, ale změnit smysl výzvy, to už jde horko těžko, když už je to napsané.“ (partner)*

- **ŘO nedostatečně odůvodňuje zamítnutí připomínek**

Někdy jsou argumenty pro neakceptování připomínky nedostatečné. Partnerům vadí případy, kdy ŘO argumentuje tím, že připomínka nemůže být zapracována např. kvůli Evropské komisi. Partneři, kteří se tato tvrzení rozhodli prověřit, zjistili, že v některých případech věc není nijak omezena na evropské úrovni, avšak je to oblíbený argument ŘO, pokud připomínku nechtějí přijmout.

*„Mám zkušenost s ŘO, že říká, že něco nejde, protože to nedovolí EK. Proto jsem jednal sám s EK. EK nám řekla, že naše požadavky jsou naopak žádoucí. EK reagovala na ŘO, který musel ustoupit argumentům Komise a požadavky nám schválit. Je to o komunikaci. Není to o tom, že Brusel nám něco diktuje, ale je to o kolektivní zodpovědnosti.“ (partner)*

- **ŘO tlačí na schválení výzev**

I přes důraz na zapojení partnerů v tomto programovém období mají stále někteří aktéři pocit, že jsou tlačeni ke schválení výzvy, s kterou nesouhlasí. ŘO někdy argumentuje, že je výzva předjednána monitorovacím výborem, případně že ji již schválil ministr. Partneři pak mají pocit, že na jejich názoru už nezáleží, že je vše „již předem dohodnuté“.

*„Objevila se argumentace předkladatele, že výzva musí být na platformě schválená, protože se na ní usnesli všichni náměstci příslušného ministerstva. To je, myslím, klasická ukázka pohrdání participativním orgánem, jakým platforma má být. Byl to však ojedinělý případ.“ (partner)*

- **Málo času na připomínky**

Přesto, že obecně partneři vnímají formální nastavení platformy v pořádku, objevili se případy, kdy si partneři stěžovali na to, že dostali podklady pouze pár dní před jednáním. Včasné získání podkladů je významné zejména pro partnery ze zastřešujících organizací, kteří potřebují výzvu prodiskutovat ještě s dalšími kolegy a na jednání vyjádřit postoj vzešlý z konsenzu mezi jednotlivými svými členskými organizacemi.

*„Jako omezující považujeme nedostatečnou komunikaci při přípravě výzev. Podklady pro jednání dostáváme třeba i jen dva dny před jednáním, a to nestačí.“* (partner)

- **Nepoměr mezi „terénem“ a úředníky**

Ačkoli obecně partneři vnímali posun diskuse s řídicími orgány k lepšímu proti minulému období, stále často viděli jako problém dostat do výzvy nějakou změnu. Jedním z důvodů je, že na jednání platformy většinou početně převažují úředníci nad partnery. Ačkoli podle partnerů zastoupení všech relevantních osob z ŘO umožňuje flexibilní vypořádání dotazů a připomínek, v případě hlasování tento nepoměr vzbuzuje spíše frustraci z toho, že hlasování je zbytečné, pokud partneři stejně nemají šanci ŘO přehlasovat.

*„Do výzev se dostávají podstatné věci, které není možné ani přehlasovat - vždy počet úředníků je vyšší než počet osob z praxe. Bohužel tak platforma neplní funkci partnera, ale pouze nuceného schvalovatele, kde není důležité, zda souhlasí, nebo nesouhlasí zástupci, protože úředníci, kteří mají platformu ve své pracovní době, a tedy jsou vždy s plnou účastí, ostatní vždy přehlasují. Zahrnují do výzev zbytečné regulace z neznalosti prostředí a oboru, které znehodnocují výzvy a komplikují čerpání.“* (partner)

- **Nejasná zpětná vazba o tom, jak výzva dopadla**

Ne vždy je partnerům zpětně představena výsledná podoba výzvy. Tedy to, v jaké formě byla vypsána či jaké měla výzva problémy. Partnerům také často na platformách chybí informace o tom, jak výzva dopadla – zda byly nějaké problémy, zda byla alokace vyčerpána apod. Na základě takových informací by se dle partnerů mohla platforma učit dělat další výzvy jinak a lépe a těmto problémům předcházet.

*„Bylo by fajn vědět, jak ty výzvy dopadly...Člověk si to sice může najít na internetu, ale byla fajn info od ŘO, tolik se přihlásilo, tolik se podpořilo...To by pomohlo formulovat další výzvy...“* (partner)

**Specifická je situace u projednávání projektových záměrů.** Partneři vítají možnost připomínkovat tyto velké projekty, které jsou většinou realizované samotnými ministerstvy a mají velký dopad v terénu. Nicméně v některých případech mají pocit, že nemají dost informací, aby vyhodnotili, zda projektový záměr je potřebný a smysluplný (např. neznají dostatečně dobře kontext situace, nejsou odborníky na dané téma, projekt je pouze ve formě záměru, tedy ani není možné, aby obsahoval vše podstatné). Proto se shodují, že někdy je těžké svědomitě o těchto projektech hlasovat. Dalším faktorem je i to, že se někdy členové bojí hlasovat proti a projekt tak zamítnout, neboť mají strach, že by se jim to mohlo vrátit, až budou předkládat vlastní projekt.

*„To je logické a očekávat se od toho víc nemohlo. Já nevím, o čem bude projekt na 4 stránkách, spíš intuitivně důvěřuji, ale pak jsou věci, které s klidným svědomím nemůžete ani schválit ani odmítnout“* (partner)

## 6.3 Ovlivňování výzev a rovnocenné postavení partnerů

### 6.3.1 Střet zájmů

Evropská komise se ve svém Evropském kodexu chování pro partnerskou spolupráci obávala problému střetu zájmů v případech, kdy se potenciální žadatelé/příjemci podílí na přípravě výzev. V rámci evaluace ŘO i partneři hodnotili střet zájmů spíše jako menší problém.

Dle názoru ŘO je střet zájmů ošetřen následujícími prvky:

- partneři podepisují Etický kodex;
- ŘO se při přípravě výzvy drží mantinelů nastavených v operačním dokumentu, tedy to, že by si partner „prolobboval“ nějaký svůj konkrétní zájem, je méně pravděpodobné;
- připravují výzvu společně s věcně příslušnými odbory svého resortu;  
*„Partneři s politickým zázemím jsou někdy příliš průbojní a zkoušejí různé klíčky a kontakty, aby si vydobyli své. Obrana proti tomu je dobře promyšlená a vykomunikovaná výzva, pak máme ty argumenty.“ (ŘO)*
- výzva musí projít platformou s širokým zastoupením členů;
- v rámci platformy jsou často přítomny i zájmové skupiny z opačného konce, které by se v případě prosazování konkrétní skupiny na jejich úkor ozvaly;
- v mnoha případech potenciální příjemce nemůže hlasovat, pokud se projednává výzva či problematika, která se ho týká, anebo má daný partner v takovýto moment status hosta.

Partneři s ŘO souhlasí, že střet zájmů je dostatečně ošetřen. Nicméně právě posledně zmíněný bod kritizují. Nelíbí se jim, že když se jich výzva či téma týká jako potenciálních žadatelů, nemají hlasovací právo. To omezuje jejich možnosti zamezit případným škodám, pokud by výzva byla nastavena nevhodně z hlediska budoucí realizace. Obecně se partneři shodují, že členové platformy jsou experti, jejichž zájem je spíše zajistit co nejlepší nastavení výzev, než že by se snažili „upravit výzvu na úkor ostatních“. Také se nedomnívají, že by ŘO prosazoval některé konkrétní partnery na úkor ostatních. ŘO se podle partnerů chovají rovnocenně vůči všem partnerům/členům platformy.

*„Systém hlasování je krkolomný, všichni diskutují, ale nesmí hlasovat ti, co jsou potenciální žadatelé/příjemci. Přeci jen jde o odbornost, je nesmyslné, aby pak expert nehlasoval...“ (partner)*

### 6.3.2 Prosazování vlastního zájmu na úkor výzvy

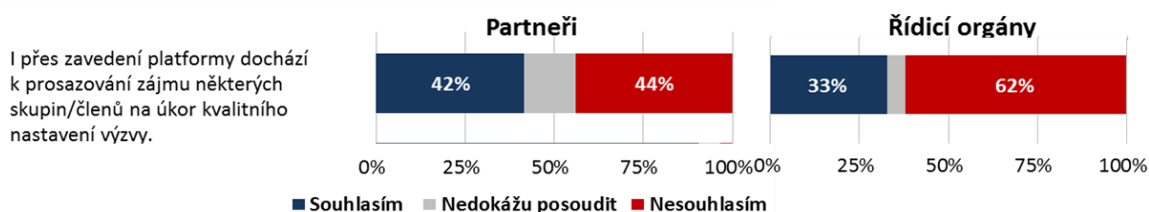
Dalším problémem může být situace, kdy se silný partner snaží protlačit své zájmy na úkor veřejného zájmu. Obecně mají ŘO pocit, že pokud „by se partner snažil něco prolobbovat na úkor ostatních“ či „posunout mantinely výzvy někam, kam ŘO nechce“, tak by to poznaly. Některé ŘO si právě také kvůli tomu záměrně zajistily nadpoloviční většinu na platformách. Pokud by se náhodou stalo, že partner se snaží výzvu dostat mimo mantinely toho, jak byl operační program nastaven, mohou ho přehlasovat.

Partneři se domnívají, že k prosazování zájmů na úkor dobrého nastavení výzvy sice může docházet (např. někde skrytě mimo platformy), ale právě díky platformám je dopad takového chování minimalizován. Ostatní partneři by takové jednání rozpoznali a upozornili by na něj.

Zajímavé je zjištění, které se ukázalo v dotazníkovém šetření<sup>19</sup>, kdy se až 42 % partnerů domnívá, že i přes zavedení platformy dochází k prosazování zájmu některých skupin/členů na úkor kvalitního nastavení výzvy; 44 % respondentů naopak s tímto výrokiem nesouhlasilo. Na straně ŘO je tento poměr odlišný: 33 % souhlasí, že i přes platformu může dojít k prosazování zájmů některých skupin; 62 % s tímto naopak nesouhlasí. Mezi nejvíce nespokojené kategorie partnerů patří v tomto ohledu NNO a hospodářští a sociální partneři.

Možnou interpretací situace je skutečnost, že někteří partneři mají větší sílu a jsou schopni se v důležitých situacích sejit s politickými představiteli ministerstev a touto cestou prosadit pak svůj zájem. Obecně tak platformy mohou fungovat jako „hlídací psi“ systému, avšak nezabrání případnému dalšímu jednání konkrétního partnera s politickými činiteli mimo platformu.

**Obrázek 11 Názory partnerů a ŘO na klientelismus na platformách**



Zdroj: informace z dotazníkového šetření.

### 6.3.3 Rovnocenné postavení partnerů

Obecně partneři na fokusních skupinách uváděli, že si nejsou vědomi, že by s nimi bylo zacházeno jako s nerovnocennými partnery. Specifickým případem je ale postavení neziskového sektoru. Sami jeho zástupci se domnívají, že ŘO se k nim chovají rovnocenně jako k ostatním partnerům. Nicméně se stále cítí vůči ostatním partnerům v jisté nevýhodě, neboť jejich organizace nedisponují dostatečnými finančními prostředky, které by pokryly čas či energii vloženou do přípravy a účasti na platformách. Zástupci neziskového sektoru se tak platformem účastní převážně v rámci svého volného času. Své znevýhodněné postavení vidí spíše z hlediska systému, nikoli z hlediska chování ŘO.

<sup>19</sup> Toto zjištění z dotazníků je odlišné od zjištění z fokusních skupin. Ačkoli v dotazníku se partneři přikláněli k tomu, že stále dochází k prosazování zájmů některých skupin, v rámci fokusních skupin partneři uváděli, že v rámci platformy už může dojít k prosazování individuálních zájmů jen velmi těžko.

## 7 Porovnání s minulým obdobím

Partneři i ŘO se spíše kloní k tomu, že princip partnerství se daří naplňovat lépe než v minulém období. A to ať z hlediska lepší spolupráce mezi ŘO a partnery, tak i z hlediska toho, že je pro partnery i ŘO příprava výzev transparentnější a systematictější než v minulém období.

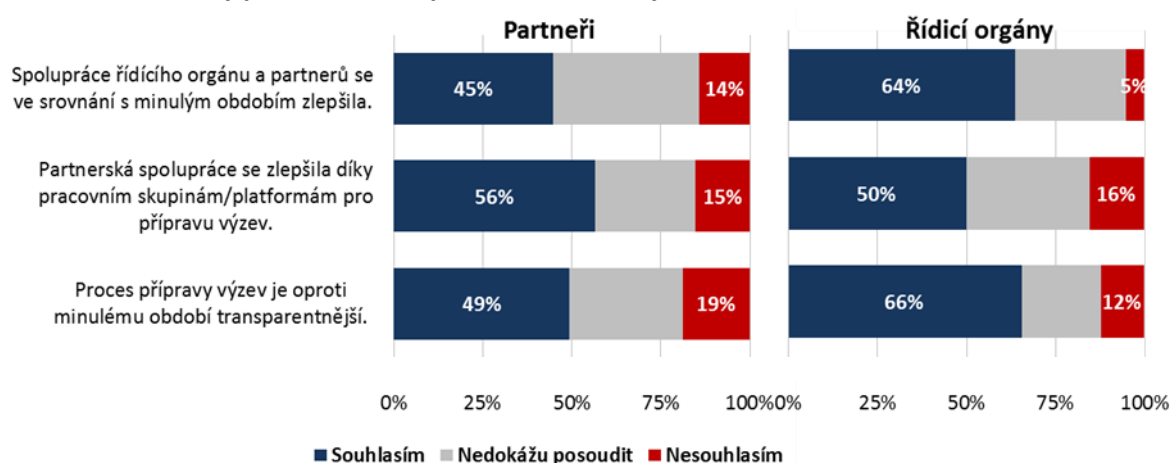
I přesto, že v případě některých operačních programů probíhala spolupráce s partnery i v minulém období, většinou se jednalo spíše o ad hoc jednání či kulaté stoly s vybranými zástupci. V těchto případech byla pro toto období spolupráce s partnery již nějak nastavena a v rámci platform pro přípravu výzev jen formálně a transparentně zakotvena. U jiných operačních programů se v tomto období spolupráce s partnery teprve vytvářela a platformy pro přípravu výzev jsou možným způsobem, jak ke spolupráci přistoupit.

Zdá se, že zlepšení spolupráce oproti minulému období vnímají pozitivněji řídicí orgány než partneři. Zatímco za ŘO se s tímto ztotožňuje cca 65 % respondentů, mezi partnery s tímto souhlasí 45 % respondentů. Pozitivnější jsou partneři, kteří mají více než 5 let praxe v ESIF. Zároveň stále přibližně čtvrtina těchto zkušených nedokáže posoudit, jestli se spolupráce zlepšila. Partneři s dlouhou praxí v ESIF také výrazněji souhlasí (69 %), že spolupráce je lepší právě díky platformám pro přípravu výzev.

Proces přípravy výzev hodnotí jako transparentnější oproti minulému období opět více řídicí orgány (65 %) než partneři (49 %). Nejvíce negativně z řad partnerů hodnotí transparentnost zástupci NNO.

Dle fokusních skupin partneři také připisují velkou důležitost personálnímu obsazení ministerstev, v některých případech viděli zlepšení právě z důvodu změny v managementu ŘO.

Obrázek 12 Názory partnerů a ŘO: porovnání s minulým obdobím



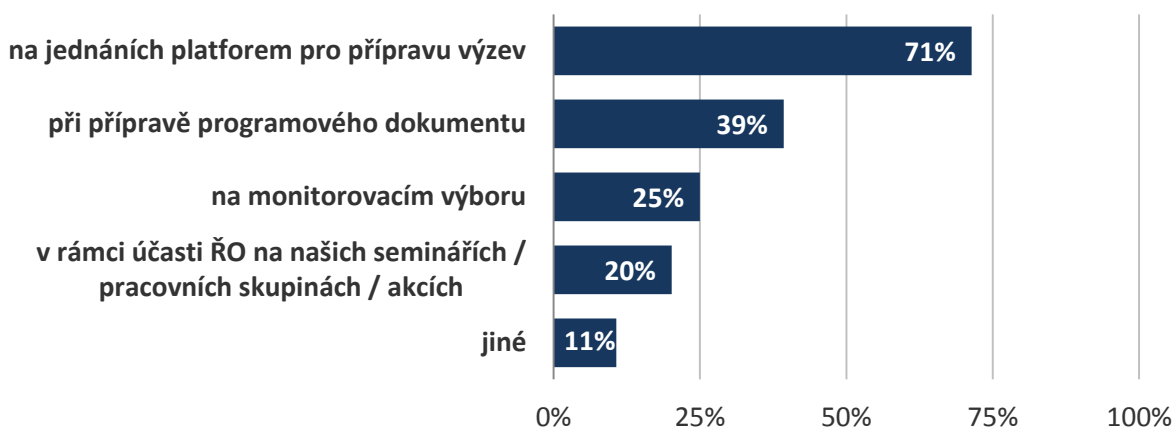
Zdroj: informace z dotazníkového šetření.

**Pro efektivní fungování partnerství jsou důležité mezilidské vztahy. Mnohdy ŘO v komunikaci navazují na vazby a vztahy, které již fungovaly v minulém programovacím období.** Lépe funguje spolupráce právě tam, kde je na čem stavět, tj. na ŘO i na straně partnerů jsou erudovaní lidé, kteří již mají zkušenosti s přípravou výzev. Podstatné jsou i vztahy založené na důvěře, které ale často přetrvává relativně vysoká fluktuace na některých ŘO. U nových zaměstnanců dle zkušenosti partnerů převládá obava z komunikace s partnery z důvodu obavy ze střetu zájmů. Tím se již

existující vazby přetrhávají a partneři musí začít znovu. Častá fluktuace zaměstnanců způsobuje i ztrátu odbornosti a zkušenosti dané instituce. **Pokud má ŘO zkušené pracovníky, je spolupráce s partnery již nastavena, obě strany dokáží lépe odhadnout své potřeby a způsoby, jak tyto potřeby naplnit. Proto také ŘO, které mají zkušené pracovníky, hodnotí negativněji pokyny ke spolupráci s partnery vycházející z JMP, které se mohou někdy lišit od jejich zkušenosti. Naopak, ŘO, které mají nové lidi bez větší zkušenosti, tyto přesnější pokyny v JMP vítají, neboť jim poskytují oporu pro jejich práci.**

Pokud se podíváme na různé formy uplatňování principu partnerství v tomto programovém období, právě platformy pro přípravu výzev jsou jak pro partnery, tak pro ŘO nejdůležitějším nástrojem partnerství (viz grafy níže). 71 % partnerů si myslí, že se ŘO chová nejvíce partnersky právě na platformách pro přípravu výzev. Dalším silným momentem, kdy je ŘO nejvíce nakloněn spolupráci s partnery, je příprava programového dokumentu<sup>20</sup>. I pro ŘO je spolupráce s partnery nejpřírodnější na platformách pro přípravu výzev (65 %). Až poté následují bilaterální či neformální jednání a jednání při přípravě programového dokumentu. Ovšem neformální komunikaci zmiňovaly ŘO velmi často jako významný nástroj pro přípravu výzev.

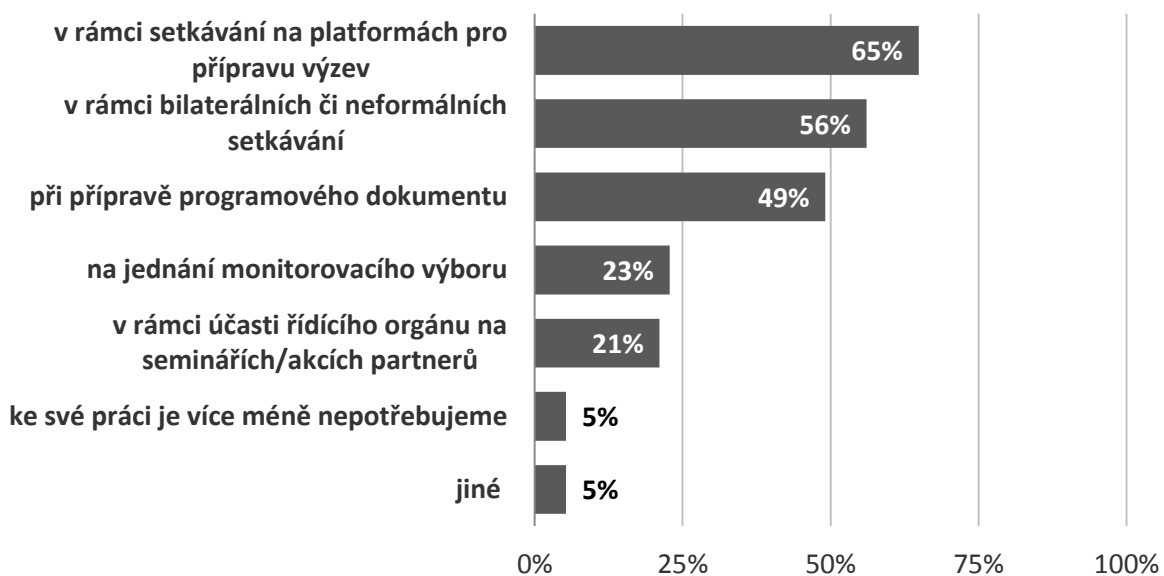
**Obrázek 13 Názor partnerů: Kde se řídicí orgán chová nejvíce jako partner?**



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

<sup>20</sup> Nicméně je nutné upozornit, že partneři nerozlišují platformy ustanovené „dle JMP“, či existující „mimo JMP“, tedy partneři v dotazníkovém šetření hodnotili chování ŘO jak na platformách „dle JMP“, tak „mimo JMP“.

**Obrázek 14** Názory ŘO: V jaké situaci je pro Vás jako zástupce ŘO/ZS setkávání s partnery nejdůležitější?



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

## 8 Systémové překážky partnerského přístupu

Kromě překážek partnerského přístupu, které jsou popsány výše, existují dále systémové překážky, které mají také významný vliv na uplatňování principu partnerství v rámci ESIF. Mezi takové překážky patří zejména:

- **Vysoká fluktuace**

Poměrně velkou překážkou v uplatňování principu partnerství je vysoká fluktuace zaměstnanců/aktérů některých ŘO. Na straně řídicího orgánu z pohledu partnerů v některých případech novým lidem chybí zkušenosti z terénu a z předchozích období. Zejména v případě, kdy je na řídicím orgánu nových lidí více, se celá příprava a diskuse prodlužuje, protože tito lidé znovu zkouší věci, které již byly vyzkoušeny a příliš se neosvědčily, nebo méně partnerům důvěřují a je tak nutné opětovně navazovat vztahy.

*„Naberou se noví lidi ze školy a oni jsou těžko přístupní té zkušenosti z terénu, chtějí si to udělat po svém. Pak tam jsou tři roky, než zjistí, že je to špatně a pak jim nabídne někdo ze soukromé společnosti lepší peníze. Musí tam být někdo, kdo má ty zkušenosti...“* (partner)

- **Slabá komunikace mezi ŘO a partnery v rámci státní správy**

Jako problém vidí partneři situace, kdy při přípravě výzvy nepostupovaly jednotně řídicí orgán a odbor, který má danou oblast věcně v gesci. Vnímali takovou situaci tak, že „pravá ruka neví, co dělá levá“ a není v dané oblasti dodržována jednotná strategická linie. Vstup partnerů do přípravy výzvy, kdy nejsou ještě vyřešeny interní diskuse, situaci ještě více komplikuje a oslabuje vnímání ŘO jako kompetentního subjektu odpovědného za nastavení výzvy.

*„Na projednání platformy se dostaly verze výzev, které nebyly odsouhlasené zprostředkujícím subjektem. Proces jednání a účast zástupců mnoha různých a nezainteresovaných institucí neumožňoval tuto nedokonalost projednat a finální podoba se musela řešit opětovným, užším projednáváním mezi řídicím orgánem, odborným garantem a zprostředkujícím subjektem.“* (partner)

*„Během příprav výzev se objevil tlak vyloučit jednu skupinu z možných příjemců podpory. Projevily se odlišné pohledy za strany ministerstva a řídicího orgánu.“* (partner)

- **Složitost pravidel**

Složitost pravidel vede partnery často k tomu, že musí mít svého „ESIF specialistu“. Partneři si často stěžovali, že na řídicích orgánech je na každý detail nějaký specialista, který má danou problematiku v kompetenci a je to jeho náplní práce, a od partnerů/žadatelů se očekává, že tuto celou problematiku nastudují téměř ve stejné míře. Ačkoli má samotná výzva poměrně málo stran, nabalují se na ní další příručky a přílohy, které jsou někdy těžko dohledatelné či srozumitelné. Složitost pravidel je překážkou pro optimální nastavení výzvy, a to jak z pohledu partnerů, tak i z pohledu řídicích orgánů. Svoji roli zde má také JMP. Ačkoli partneři říkají, že chtěli jednotnost, často nyní přiznávají, že OP jsou tak různé, že jednotná pravidla pro všechny způsobují v některých případech nesmyslné a nelogické požadavky na žadatele.

*„Nyní si nejsem jistá, zda to JMP bylo správné. JMP je vyhovující, když budu např. zateplovat. Mám s takovým projektem osobní zkušenost, je to jednoduchá záležitost. Vedle toho mám projekt z měkkých investic a dané ŘO z toho udělalo obludnost. Nemyslím výzvu, ale pravidla, která musí žadatel zvládnout.“* (partner)



*„Je to úplně strašlivá katastrofa. Pokud se nám náhodou stane, že jsme úspěšní při podání žádosti a projekt je zafinancován, první, na co se daný projektový manažer zeptá: „Kdo tě má v rámci ministerstva na starosti?“ A teprve dle toho, kdo ho má na starosti, tak tak to bude administrováno (protože ten, co sedí vedle má jiný výklad pravidel). Nám jde tedy o to snažit se ze všech možných zdrojů pochopit pravidla, která jsou tak nesrozumitelná.“ (partner)*

- **Složitě rozdělení odpovědnosti a kompetencí v rámci systému ESIF**

V rámci evaluace se objevovalo často téma odpovědnosti. Partnerům se zdá, že jednotliví aktéři v rámci ESIF (ŘO, věcný odbor v rámci ministerstva, MMR-NOK) se mezi sebou nemohou dohodnout. Nemají společné stanovisko či názor. Naopak, mezi sebou se obviňují, kdo za co může, pokud vznikne problém. Takový stav je pro partnery nepřehledný a jejich situaci nijak neřeší. Na platformách tak mohou vznést připomínku či upozornit na problém, ale pokud je reakce ŘO „to musíme kvůli Evropské komisi, anebo to nám nařizuje NOK v metodice“, partneři neví, jak postupovat, aby se jejich problém vyřešil.

*„Nikdo neví, kdo je za co odpovědný. ŘO často říkají, když je za něco plísňíme, že to chce MMR. Metodiky jsou příliš detailní. Ministerstva se pak vzájemně obviňují, kdo za co může, a je v tom chaos, i když náš původní požadavek bylo zjednodušení.“ (partner)*

## 9 Shrnutí fungujících a nefungujících prvků platformem

V této kapitole shrnujeme fungující a nefungující prvky, které se objevují napříč celou zprávou. Cílem je poukázat na příklady dobré praxe, ale i na příležitosti pro zlepšení.

**Tabulka 5 Shrnutí fungujících a nefungujících prvků platformem**

	FORMA	OBSAH	DALŠÍ
<p><b>+</b></p> <p><b>Pozitiva a fungující prvky platformem</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obecně chodí připomínky a podklady včas;</li> <li>- podklady jsou obecně dostatečné;</li> <li>- na platformách jsou zastoupeni všichni relevantní partneři.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obecně je možné na platformách diskutovat;</li> <li>- obecně ŘO respektují partnery jako důležité členy, kteří přinášejí zkušenosti z terénu;</li> <li>- obecně jsou zástupci ŘO odborně zdatní;</li> <li>- experti se mohou vyjádřit i k záměrům systémových projektů, které mají velký dopad v terénu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- platformy pomáhají minimalizovat netransparentní prosazování zájmů některých partnerů, naopak posilují transparentní jednání před ostatními partnery;</li> <li>- pomáhají většímu zapojení externích partnerů do přípravy výzev;</li> <li>- vytváří prostor pro navazování kontaktů mezi partnery;</li> <li>- platformy fungují jako další informační kanál pro partnery.</li> </ul>
<p><b>-</b></p> <p><b>Příležitosti pro zlepšení</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- v některých případech je málo času na připomínky (týká se hlavně organizací, které zastřešují velké množství členů a potřebují čas na konzultaci s dalšími kolegy);</li> <li>- převaha zástupců ŘO a státní správy na některých platformách;</li> <li>- nemožnost hlasování potenciálních žadatelů/příjemců, i když jsou experty v oblasti;</li> <li>- rozhodnutí shora – tlak na členy, aby výzvu schválili.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- někdy se partneři setkávají s arogantním chováním zástupců ŘO;</li> <li>- partneři negativně vnímají možnost „pouze kosmetických“ úprav výzev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká fluktuace zaměstnanců na některých ŘO a nedůvěra nových osob k partnerskému principu;</li> <li>- horší systémové postavení NNO kvůli personálním a finančním kapacitám;</li> <li>- přehazování odpovědnosti mezi EK/MMR-NOK a ŘO;</li> <li>- složitost pravidel (pravidel pro žadatele a příjemce);</li> <li>- složitost systému, který není schopen reagovat na problémy (přehazování odpovědnosti mezi aktéry v ESIF).</li> </ul>

## 10 Závěr

Hlavním cílem této evaluace bylo zjistit, **do jaké míry je naplňován partnerský přístup na platformách pro přípravu výzev**, jak k nim řídicí orgány přistoupily a jakou roli hrají partneři. Ukázalo se, že podle ŘO i partnerů se partnerský přístup ve srovnání s obdobím 2007-2013 výrazně zlepšil. Ačkoli i v minulém období probíhala nějaká forma komunikace s partnery, **v tomto období je spolupráce systematictější a transparentnější**. Jedním z nástrojů principu partnerství jsou také platformy pro přípravu výzev, na které jsme se zaměřili.

Platformy pro přípravu výzev nejsou z úrovně EK nijak specifikovány. Evropská komise se soustřeďuje především na partnerskou spolupráci v rámci přípravy dohod o partnerství a operačních programů. Na národní úrovni jsou pak tyto platformy upraveny JMP, a to konkrétně Metodickým pokynem pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů v programovém období 2014-2020 a Metodickým pokynem pro přípravu řídicí dokumentace programů. V těchto metodických pokynech jsou řešeny zejména formální prvky platform (povinní členové, povinné aktivity, hlasování apod.), které řídicí orgány musí plnit. **Řídicí orgány mají pak další potřeby a očekávání od platform pro přípravu výzev, takže si často zřizují kromě platform definovaných JMP i platformy „mimo JMP“, kde si samy stanovují pravidla fungování**. V praxi pak dochází k tomu, že partnerský přístup na platformách pro přípravu výzev je naplňován velmi různými přístupy a kromě těchto platform dochází často také k bilaterálním jednáním.

Jednotlivé řídicí orgány mají různý počet různě velkých a různě formálních platform. Zatímco jeden ŘO má na platformě 3 členy, jiný ŘO má platformu se 42 členy. **Důvodem je, že každý operační program je jiný, má jinou historii, jinou strukturu žadatelů a různé požadavky na vstupy od partnerů. Řídicí orgány si tak své platformy zřizují pro různé účely**. Zatímco pro jeden OP může být klíčové získávání informací z terénu, pro druhý to může být transparentnost připomínkového řízení, pro další dosažení konsenzu mezi partnery. Každý účel však vyžaduje jiný přístup a nese s sebou různé výhody a nevýhody. Pro zajištění transparentnosti jsou vhodnější velká fóra, zatímco hlubší komunikace s terénem a experty je lepší přes menší skupiny. Proto také některé ŘO mají další, menší PS mimo JMP, které umožňují tyto jejich potřeby naplnit. Ukázalo se také, že partneři i ŘO považují za důležité jak menší platformy, kde jsou zastoupeni pouze odborníci, tak i ty větší, které zahrnují velké množství aktérů. **Zároveň ŘO i partneři přikládají větší význam právě menším platformám**.

I přes tyto odlišnosti jsou platformy pro přípravu výzev nejdůležitějším nástrojem partnerství (v porovnání s monitorovacími výbory, přípravou programových dokumentů apod.). Podle partnerů se ŘO chová nejvíce partnersky právě na platformách pro přípravu výzev a také pro ŘO je spolupráce s partnery nejpřínosnější právě na těchto platformách. **Téměř 80 % partnerů i ŘO se domnívá, že jednání platformy přispívá k lepšímu nastavení výzvy a přibližně 95 % partnerů i ŘO si myslí, že na těchto platformách je možná otevřená diskuze**.

**Z pohledu partnerů jsou nejužitečnější takové platformy, kde je větší otevřenost a ochota ŘO k diskusi**. Dále také oceňují, pokud se mohou zapojit již do přípravy návrhu výzvy. V této fázi je z jejich pohledu větší šance nastavit výzvu správně, než když mají možnost připomínkovat až výslednou podobu výzvy. Vítají takové platformy, které jsou jednodušší z hlediska struktury (vícestupňové platformy, kde každá platforma má jiné aktivity a pravomoci, jsou pro partnery nejasné a matoucí). Naopak jako nežádoucí hodnotí partneři arogantní přístup ŘO, který se někdy objevuje, nedostatečné vysvětlení zamítnuté připomínky či přehazování kompetencí a (ne)řešení problémů mezi jednotlivými složkami implementace (např. MMR-NOK versus ŘO). Jako

problematické vnímají partneři i to, když mají na platformě státní úředníci početní převahu. Překážkou principu partnerství jsou z pohledu partnerů také tlaky na co nejrychlejší schválení výzvy, kdy jsou partneři sice pozváni k diskusi, ale na diskusi již není čas nebo jsou jen omezené možnosti výzvu upravovat.

## 11 Hlavní závěry a doporučení

**Závěr:** Existují různé typy platform (,,dle a mimo JMP“, malé x velké), přičemž každý typ je vhodnější pro jiné účely a potřeby. Ukázalo se ale, že oba typy jsou pro partnerství důležité.

### *Doporučení pro NOK*

*Umožnit ŘO ponechat si platformy „mimo JMP“ jako nástroj pro získávání informací z terénu. ŘO v těchto aktivitách podpořit. Do budoucna nezvyšovat regulaci ani platform dle JMP, spíše doporučovat principy, které jsou vhodné pro fungování platform/a které se osvědčují.*

### *Doporučení pro ŘO*

*Pokračovat v získávání informací od expertů a z terénu, a to za pomoci vhodných komunikačních nástrojů dle specifik daného OP (ať již bilaterálních jednání, neformálních platform či jiných pracovních skupin).*

**Závěr:** Užitečné pro partnery i ŘO jsou jak malé, tak i velké platformy. Velké platformy mají větší zastoupení externích partnerů a jsou důležité kvůli zajištění transparentnosti.

### *Doporučení pro NOK*

Ponechat povinnost „platform dle JMP“ v metodických pokynech. Tyto platformy zajišťují, že partneři mohou své připomínky vznášet na relevantním fóru, čímž se zajišťuje transparentnější proces přípravy výzvy. Nicméně doporučujeme do budoucna nezvyšovat jejich regulaci v rámci JMP.

Dále doporučujeme zvážit pro přípravu dalšího období 2021+, zda by tento proces v některých případech nemohl být nahrazen jiným formátem, který by zajistil transparentnost a přístup relevantních partnerů k návrhu výzvy, ale zároveň omezil administrativní zátěž z toho vyplývající jak pro ŘO, tak partnery. Inspirovat se je možné např. u kolegů z Maďarska, kde probíhá online připomínkování návrhu výzvy. Návrh výzvy je uveřejněn na webu ŘO a veřejnost má tak možnost se k výzvě vyjádřit. Je jasné, kdo vznesl jakou připomínku a jak byla připomínka vypořádána. Tím by nebylo nutné ustanovovat platformy, partneři by se k výzvě mohli vyjádřit online. Nicméně je nutné tento nástroj před jeho zavedením vyhodnotit či zjistit více informací o tom, jak se jeho využívání osvědčilo v jiné zemi.

**Závěr:** NNO nedisponují dostatečnými prostředky, které by pokryly výdaje spojené s naplňováním principu partnerství.

### *Doporučení pro NOK*

Zvážit ještě pro toto programové období financování nákladů NNO v souvislosti s posilováním partnerského principu, například pomocí OP TP (viz inspirace u států V4).<sup>21</sup> Centrální financování by sjednotilo a ulehčilo administrativu s tím spojenou, jak pro partnery, tak pro ŘO.

---

<sup>21</sup> Dle informací EJ NOK je již nyní možné proplácení partnerského principu na některých ŘO, např. OP Z. Například v rámci řídicí dokumentace OP Z je kapitola: „Výdaje vzniklé členům v souvislosti s jednáním PROP - Účast na jednání PROP není odměňována. Je nicméně umožněno financovat z prostředků OP Z (technické pomoci) výdaje na cestovné, ubytování a stravování členů (příp. jejich náhradníků) vzniklé v souvislosti s jednáním PROP, ovšem pouze pokud jsou na jednání vysláni v rámci pracovní cesty dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Za tím účelem musí být mezi MPSV a zaměstnavatelem člena/náhradníka člena uzavřena „Smlouva o zajištění účasti fyzických osob na jednání Programového partnerství“, jejímž předmětem je zajištění účasti fyzické osoby na jednání PROP a úhrada nákladů s tím souvisejících. Náklady za cestovné a

### *Doporučení pro ŘO*

Pokud by centrální financování z OP TP nebylo možné, doporučujeme zvážit financování z technických pomocí jednotlivých ŘO. Jak je uvedeno výše, toto již někde existuje, např. v rámci OP Z.

**Závěr: Povinnosti vyplývající z JMP jsou negativně vnímány zejména na těch ŘO, kde jsou velké zkušenosti s implementací (mají např. i zkušené pracovníky) a mají dlouhodobě nastavenou spolupráci s partnery.**

### *Doporučení pro NOK*

Doporučujeme při přípravě dalšího období 2021+ vycházet z toho, že v prostředí ESIF již existuje nějaká fungující spolupráce mezi ŘO a partnery; nástroje vycházející z MP by pak měly na těchto principech stavět. Tomu by měla napomoci průběžná identifikace a šíření dobré praxe mezi ŘO a průběžné sbírání zpětné vazby o fungování metodických nástrojů spojených s principem partnerství, jak od ŘO, tak od partnerů. Pro tyto potřeby lze využívat evaluace jako nástroj učení. Relevantní zjištění pak zapracovávat do metodik.

**Závěr: Vysoká fluktuace je poměrně velkou překážkou v uplatňování principu partnerství.**

### *Doporučení pro ŘO*

Pracovat s personální politikou ŘO a minimalizovat fluktuaci zaměstnanců, zohledňovat přínos zkušených zaměstnanců pro princip partnerství. Například na pozice, kde se připravují výzvy a je nutné získávat informace z terénu, dosazovat zkušené pracovníky. Nově nastupující zaměstnance zase obsazovat na místa, kde se dobře seznámí s fungováním daného ŘO či systémem implementace ESIF apod.

**Závěr: V rámci připomínkového řízení je dle partnerů možné dělat pouze „kosmetické úpravy“.**

### *Doporučení pro ŘO*

Zvážit, zda by pro spolupráci ŘO a partnerů bylo přínosné zavedení brzkých konzultací návrhů výzev či jejich tezí a zapojit tak partnery ještě ve fázi předběžných konzultací. V této fázi není nutné mít přítomny všechny kategorie partnerů, ale pouze skupinu vybraných největších (věcných) expertů. S tímto postupem souhlasili na fokusních skupinách i samotní partneři.

**Závěr: Nadpoloviční zastoupení zástupců státní správy na platformách oslabuje důvěru partnerů, že jejich zapojení a hlas má v přípravě výzev dostatečnou váhu: mohou být kdykoli přehlasováni zástupci státní správy.**

### *Doporučení pro ŘO*

Zvážit změnu rozložení členů mezi státní správou a externími partnery tak, aby státní správa nebyla v převaze (alespoň tam, kde je to možné). Zvážit, zda pro konzultace s věcnými gestory nevyužít jiné komunikační kanály a platformy. Věcné experty z resortu pak spíše používat jako hosty či přisedící, kteří pomohou ŘO v argumentaci, ale nemají hlasovací právo.

---

ubytování nese zaměstnavatel, proto se na základě této smlouvy proplácet jemu. Jako podklady k proplacení musí být předloženy: vyplněný cestovní příkaz, jízdenky dokládající výdaje za veřejnou dopravu, doklad za ubytování (max. ubytování v kategorii \*\*\*).“ Nicméně není jasné, zda o této možnosti partneři vědí.

**Závěr: Systém platformem, kde se řeší výzvy, je někdy složitě nastaven a je těžké se v něm zorientovat (kde se co rozhoduje apod.).**

*Doporučení pro ŘO*

Vytvářet platformy tak, aby partnerům bylo jasné, co se kde rozhoduje. Nevytvářet složitý stupňovitý systém, který může být pro partnery nepřehledný. V každém případě dobře partnerům vysvětlit, jak systém funguje a kde se co rozhoduje a proč byl daný systém zvolen. Dále, pokud je to možné, doporučit partnerům, aby nominovali stejného zástupce na všechny úrovně platformem.

**Závěr: Důvěru v princip partnerství oslabují v praxi se občas objevující situace, kdy se partneři cítí řídicím orgánem tlačeni ke schválení výzev (např. situace, kdy ŘO argumentoval, že „výzva se takto musí schválit, neboť je již schválena ministrem či MV“).**

*Doporučení pro ŘO*

Realizovat platformu včas, aby nebylo nutné tlačit na partnery se schválením výzvy a aby byl dostatečný prostor pro diskusi. Dále předkládat na platformy výzvy ve stavu, kdy je možné provádět ještě úpravy. Nechat schválení vyššími orgány (např. MV, náměstek, ministr) na později, až po schválení/doporučení platformou.

**Závěr: Proces připomínkování v některých případech nesplňuje očekávání partnerů a neumožňuje jejich efektivní zapojení; dle partnerů ŘO někdy nedostatečně odůvodňují zamítnutí připomínek. V některých případech ŘO zaslal podklady pozdě a na připomínkování nebylo dost času, zvláště v případě partnerů, kteří potřebují připomínky sbírat z vnitřku svých organizací nebo od členské základny.**

*Doporučení pro ŘO*

V rámci připomínkového procesu jasně vysvětlovat, proč byla připomínka zamítnuta, argumentaci mít ideálně podloženou relevantními studiemi či fakty. Pokud byla daná věc projednána např. s EK a opravdu není průchodná, vše jasně a detailně partnerům vysvětlit.

Dále ŘO doporučujeme zajistit dostatečný čas pro připomínky, aby i partneři, kteří musí připomínky rozepisovat v rámci své organizace, měli dostatečný prostor podklady komunikovat.