



**OPERAČNÍ
PROGRAM
TECHNICKÁ
POMOC**



**EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI**



**NÁRODNÍ ORGÁN
PRO KOORDINACI**



VYTVOŘENÍ PODKLADŮ KE ZPRÁVĚ O SYSTÉMU IMPLEMENTACE OPERAČNÍHO PROGRAMU TECHNICKÁ POMOC - SUMARIZACE VÝSTUPŮ

„Řídící nástroje NSRR“ – CZ.1.08/1.1.00/08.00024

Zadavatel: **Česká republika – Ministerstvo pro místní rozvoj**, Staroměstské nám. 6,
110 15 Praha 1
Odbor řízení a koordinace NSRR
IČ: 66002222

Zpracovatel: **DHV CR, spol. s r.o.**, Sokolovská 100/94, Praha 186 00
IČ: 45797170, DIČ: CZ45797170

Vedoucí realizačního týmu: Ing. Ivana Brdárská, projektová manažerka
Tel.: 236 080 565, Mob.: 725 730 325, e-mail: ivana.brdarska@dhv.com

Realizační tým:
Ing. Ivana Brdárská
Bc. Petra Chvatíková
Mgr. Vladimíra Khajlová
Mgr. David Rucki

Praha, listopad 2009

Obsah

1	Úvod	6
2	Metodický přístup zpracovatele.....	6
3	Návrhová část – Odpovědi na evaluační otázky.....	8
3.1	Jak náročný a srozumitelný je systém implementace OP TP pro pracovníky implementační struktury?.....	8
3.2	Jak náročný a srozumitelný je systém implementace OP TP pro cílové skupiny a příjemce?	8
3.2.1	Je systém implementace OP TP efektivní?	9
3.2.2	Jaký je pokrok v plnění strategických cílů OP TP?	9
3.2.3	Je dostatečně zajištěna publicita programu dle cílových skupin (odborná veřejnost a příjemci podpory)?	10
3.2.4	Jaká jsou opatření v rámci OP TP, která mohou být užitečná pro ostatní ŘO?	10
3.2.5	Je rozpočet alokovan vhodně na různé aktivity, aby bylo zajištěno efektivní využití finančních prostředků?.....	11
4	Návrhová část – Doporučení	11
4.1	Závěrečné shrnutí k doporučením	14

Seznam použitých zkratk

AO	- Auditní orgán
CHJ	- Centrální harmonizační jednotka
CRR	- Centrum pro regionální rozvoj
IS	- Implementační systém
KoP	- Komunikační plán
MF ČR	- Ministerstvo financí
MMR ČR	- Ministerstvo pro místní rozvoj
NOK	- Národní orgán pro koordinaci
NSRR	- Národní strategický referenční rámec
OAK	- Odbor publicity a administrativní kapacity (MMR ČR)
OM	- Operační manuál
OP TP	- Operační program Technická pomoc
OR	- Odbor rozpočtu (MMR ČR)
PD	- Prováděcí dokument
PPŽP	- Příručka pro příjemce a žadatele
RKaZ	- Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
RM	- Rozhodnutí ministra
ŘO	- Řídící orgán
SF EU	- Strukturální fondy Evropské unie
TP	- Technická pomoc
ZS	- Zprostředkující subjekt

Tento dokument shrnuje hlavní poznatky učiněné při zpracování projektu. Kompletní popis zpracování díla a jeho částí, vč. výstupů jsou uvedeny v samostatném dokumentu Závěrečná zpráva.

1 Úvod

Účelem projektu **Vytvoření podkladů ke zprávě o systému implementace Operační program Technická pomoc** bylo vytvoření zprávy s návrhy a doporučeními pro další postup programu a pro tvorbu strategických a jiných zpráv o Operačním programu Technická pomoc. **Tato sumarizace uvádí zkrácený popis etap zpracování projektu a zejména pak shrnutí nejdůležitějších zjištění a navrhovaných opatření.**

Tato zakázka je součástí projektu „Řídící nástroje NSRR“, který je hrazen se strukturálních fondů EU – Operační program Technická pomoc (OP TP 2007 – 2013). Registrační číslo projektu je CZ.1.08/1.1.00/08.00024, jehož nositelem je Odbor řízení a koordinace NSRR Ministerstva pro místní rozvoj.

Hlavním uživatelem výstupů tohoto projektu je **Odbor Řídícího orgánu Operačního programu Technická pomoc**.

Zpracovatelem projektu je na základě smlouvy o dílo ze dne 15.10.2009 společnost DHV CR, spol. s r.o.

2 Metodický přístup zpracovatele

Realizace projektu byla rozdělena do 3 na sebe navazujících fází – přípravné, analytické a návrhové. V přípravné části byl zpracován harmonogram projektu, v analytické části zpracovatel provedl **rešerše dokumentace a řízené rozhovory se zástupci subjektů implementační struktury a příjemců** a v návrhové části formuloval návrhy a doporučení pro optimalizaci implementačního systému OP TP rozdělené na doporučení, která je vhodné realizovat v co nejkratší době nebo do půl roku a na další doporučení.

Doporučení vycházela ze získaných poznatků a formulovaných odpovědí na stanovené evaluační otázky:

1. **Jak náročný a srozumitelný je systém implementace OP TP pro pracovníky implementační struktury?**
2. **Jak náročný a srozumitelný je systém implementace OP TP pro cílové skupiny a příjemce?**
3. **Je systém implementace OP TP efektivní?**
4. **Jaký je pokrok v plnění strategických cílů OP TP?**
5. **Je dostatečně zajištěna publicita programu dle cílových skupin (odborná veřejnost a příjemci podpory)?**
6. **Jaká jsou opatření v rámci OP TP, která mohou být užitečná pro ostatní ŘO?**
7. **Je rozpočet alokovan vhodně na různé aktivity, aby bylo zajištěno efektivní využití finančních prostředků?**

Na základě rešerší zpracovatel získal obecný rámec fungování implementačního systému a informace o vztazích mezi předmětnými subjekty IS a formuloval několik obecných předpokladů, které se týkaly zejména:

- ➔ Fungování a role ŘO OP TP,
- ➔ Vztahu řídicího orgánu OP TP a zprostředkujícího subjektu OP TP,

- ➔ Vztahu řídicího orgánu OP TP a ostatních subjektů zapojených do implementační struktury OP TP,
- ➔ Postupy při předávání informací a spolupráce mezi subjekty,
- ➔ Účelem rámcových projektů a odborných gestorů prioritních os a jejich zapojení do implementace,
- ➔ Oddělení funkcí jednotlivých subjektů IS od jejich působení jako příjemce z OP TP,
- ➔ Přípravě a realizaci projektů.

Hlavním účelem **řízených rozhovorů** se zástupci subjektů implementační struktury a příjemci bylo:

1. **ověření poznatků získaných prostřednictvím řešerše dokumentace a doplnění údajů o fungování implementačního systému,**
2. **zjištění souladu mezi realizovanými a dokumentovanými postupy,**
3. **zjištění souladu v chápání a přístupech jednotlivých subjektů zapojených do implementace OP TP,**
4. **získání kompletních podkladů pro zodpovězení evaluačních otázek.**

Pro rozhovory byly připraveny 3 okruhy dotazů – 1 pro pracovníky řídicího orgánu, 1 pro zprostředkující subjekt CRR a 1 pro ostatní subjekty zapojené do implementační struktury včetně příjemců. Získané údaje byly zhotovitelem průběžně zpracovávány a vyhodnocovány. Otázky byly zpracované v souladu s informačními potřebami projektu tak, aby zajistily srovnatelnost a jednotnost získaných údajů.

1. Ministerstvo pro místní rozvoj – Odbor Řídicího orgánu Operačního programu Technická pomoc (OŘO OP TP 25) ve funkci **řídicího orgánu**;
2. Centrum pro regionální rozvoj ve funkci **zprostředkujícího subjektu OP TP**.

Další rozhovory byly směřovány na zástupce ostatních subjektů zapojených do implementace a příjemce z OP TP:

1. MMR ČR – Odbor rozpočtu – ve funkci subjektu zapojeného do IS a příjemce OP TP
2. MMR ČR – Odbor řízení a koordinace NSRR – ve funkci odborného gestora a příjemce OP TP
3. MMR ČR – Odbor publicity a administrativní kapacity NSRR – ve funkci odborného gestora a příjemce OP TP
4. MMR ČR – Odbor správy monitorovacího systému - ve funkci odborného gestora a příjemce OP TP
5. MMR ČR – Odbor interního auditu a kontroly (PAS) – ve funkci příjemce OP TP
6. MF ČR – Odbor Národní fond – ve funkci subjektu zapojeného do IS a příjemce OP TP
7. MF ČR – Odbor auditu – Centrální harmonizační jednotka – ve funkci subjektu zapojeného do IS a příjemce OP TP

Zpracovatel **nerealizoval** rozhovor se zástupci MMR ČR - Odboru účetnictví a finančních služeb.

Polostrukturované řízené rozhovory s orgány implementační struktury a příjemci OP TP byly realizovány ve dnech 21. – 30. 10. 2009. Přehled dotazovaných subjektů uvádí tabulka č. 2.

3 Návrhová část – Odpovědi na evaluační otázky

3.1 ***Jak náročný a srozumitelný je systém implementace OP TP pro pracovníky implementační struktury?***

Základním rámcem pro správné zodpovězení první evaluační otázky bylo přesné vymezení subjektů implementační struktury, které nebylo v souboru dokumentů shodně vymezeno.

Řídící orgán odpovídá za správné a efektivní řízení programu (primární řídicí a kontrolní systém) a provádění pomoci z OP TP v souladu s předpisy EU a národní legislativou. ŘO je odpovědný za plnění cílů OP TP a efektivní vyčerpání alokace.

Část svých pravomocí delegoval ŘO na zprostředkující subjekt, kterým je pro OP TP Centrum pro regionální rozvoj – státní příspěvková organizace MMR.

V současné době stále ještě dochází k „usazování“ některých procesů a postupů, na kterých se oba tyto subjekty podílejí. Orgány společně připravují některé změny v procesech implementace, které mají za cíl zejména zpřehlednění systému, odstranění „dvoukolejných“ procesů, odlehčení administrativní zátěže a zjednodušení pro příjemce.

Subjekty zapojené do implementační struktury OP TP jsou o svých možnostech a povinnostech dobře informovány, a to zejména díky dlouhodobému působení v těchto rolích. V systému lze však vystopovat některé méně fungující vztahy, ovlivněné historickým vývojem na ŘO OP TP. Současná situace je ještě stále silně ovlivněna faktem, že aktivity a působení ŘO OP TP byly v minulosti jen minimální, značně ovlivněné porušenou kontinuitou v personálním obsazení. V důsledku toho chybí v systému implementace dále argumentace pro zavedení rámcových projektů a zapojení odborných gestorů prioritních os.

3.2 ***Jak náročný a srozumitelný je systém implementace OP TP pro cílové skupiny a příjemce?***

Systém implementace je pro příjemce a cílové skupiny srozumitelný. Jednotlivé subjekty jsou si vědomy své role a spolupracují s ostatními subjekty dle potřeby. V některých případech dochází k obtížnějšímu oddělování rolí subjektů zapojených do IS a příjemců, neboť ne vždy disponují dané subjekty dostatečným množstvím pracovníků.

V průběhu rozhovorů s vybranými příjemci identifikoval zpracovatel několik oblastí, ve kterých se nejčastěji vyskytují nesrovnalosti, nebo které nejsou dostatečně vhodně popsány v dokumentaci. Tyto oblasti lze shrnout následovně:

1. Na úrovni implementace programu

- ➔ Časté personální změny v odboru ŘO OP TP a s nimi související nedostatečná kontinuita v nastavování procesů implementace OP TP, jako např. nastavení informačního systému Benefit7 pro zadávání žádostí a Monit7+ pro administraci projektů. Časté změny vzorů a podkladových dokumentů souvisejících s přípravou a realizací OP TP, jako např. historie vzniku Tabulky č. 12 k vykazování mzdových nákladů u projektů PAS.,

- ➔ Nedostatečné nastavení procesů realizace projektů TP a zpětné nastavování podmínek s retrospektivním doplňováním podkladů k již realizovaným, případně ukončeným projektům.
- ➔ Malé zkušenosti pracovníků ŘO OP TP v oblasti implementace strukturálních fondů (v porovnání s podílem pracovníků se zkušenostmi v oblasti SF EU u jiných subjektů), zejména neznalost historie programu OP TP a tím neschopnost poskytnout erudované odpovědi na řešené problémy.¹
- ➔ Prodlení v realizaci projektu NOK zaměřeného na vzdělání a tím neplnění vzdělávacích potřeb cílových skupin. Jen částečná informovanost cílových skupin o možnostech vzdělávání.
- ➔ Komplikované administrativní procesy zatěžující administrativní kapacity a finanční prostředky.

2. Na úrovni projektů

- ➔ Komplikované vyplňování projektové žádosti.
- ➔ Posuny v harmonogramech projektů způsobené zejména opožděním zahájení čerpání z programu a související problémy s předkládáním žádostí o změny projektů. Změny v plánovaných harmonogramech projektů představují vedle administrativní zátěže na straně příjemců, zkreslení informací o budoucím vývoji čerpání finančních prostředků z OP TP.
- ➔ Nejasnosti v organizaci výběrových řízení vyplývající z nesprávného pochopení Příručky pro žadatele a příjemce.

Zejména první aspekt (časté personální změny v ŘO) hraje z hlediska úspěšné implementace OP TP zcela zásadní roli.

3.2.1 Je systém implementace OP TP efektivní?

Systém implementace OP TP je nastaven logicky a je provázán s relevantní legislativou a interními předpisy MMR. Spolupráce se zprostředkujícím subjektem je dobrá a výrazným plusem jsou pravidelné měsíční schůzky mezi zástupci ŘO, ZS, OR.

3.2.2 Jaký je pokrok v plnění strategických cílů OP TP?

Úroveň plnění cílů vyjádřená prostřednictvím indikátorů a porovnáním jejich plánovaných a skutečných aktuálních hodnot odpovídá dosavadnímu vývoji v programu, jehož realizace byla zahájena se značným zpožděním.

Dosud byly realizovány zejména projekty zaměřené na vstupní analýzy, jejichž smyslem bylo zjišťování potřeb informačních systémů OP TP a auditní činnosti. **Financování bylo dosud ukončeno jen u těchto 5 projektů (stav projektu P6 Financování projektu ukončeno):** Audit shody pro implementační struktury ČR zapojené do čerpání finančních prostředků z ERDF, ESF a FS (oblast podpory 1.2); Optimalizace MS v období 2007-2013 - akce č.3: Vypracování nezávislého znaleckého posudku na přiměřenost ceny přizpůsobení SW produktů Monit 7+ a Benefit7 pro podmínky programového období EU 2007-2013 (oblast podpory 2.1); Rozšíření technologické infrastruktury IS CRR (oblast podpory 2.1); Analýza systému Monit7+, Benefit7 (oblast podpory 2.1); Řešení bezpečnostní infrastruktury počítačové sítě CRR - Fire Wall (oblast podpory 2.1). **Celkem byly ukončeny jen 2 projekty (stav projektu P5 Realizace projektu**

¹ Poznámka se týká zejména předešlého období. V současnosti je situace považovaná za výrazně lepší.

ukončeno) v oblasti podpory 3.1: Zabezpečení administrativních kapacit PCO pro řízení finančních prostředků SF/FS v roce 2007; Zajištění činnosti vyjednávacího týmu pro jednání s EK o přípravě programového období 2007-2013.

Procesy a aktivity plánované dle schválených rámcových projektů mají potenciál vést k naplnění stanovených cílů OP TP. Současné plnění je však ohroženo výrazně opožděným spuštěním programu, dosavadní nižší aktivitou ze strany příjemců a souvisejícím zpožděním v realizaci projektů a aktivit v rámci jednotlivých prioritních os.

Největší hrozby spojené s posunem zahájení čerpání a realizace projektů souvisí s dosažením strategického cíle 3 **„Zajistit administrativní kapacitu, nezbytnou pro dosažení cílů NSRR prostřednictvím podpory koordinačních orgánů (NOK, PCO a AO) a zvyšovat absorpční kapacitu pro využití strukturálních fondů“**, které souvisí se zajištěním kvalitních pracovních sil a dostatečným vzděláváním pracovníků implementační struktury NSRR. Aby vzdělávací aktivity skutečně plnily svůj účel, musí být realizovány již od počátku programového období.

Jistá rizika existují i u plnění strategického cíle 4 **„Dosáhnout zvyšování povědomí veřejnosti o existenci a využití strukturálních fondů EU, o implementaci Kohezní politiky a cílů NSRR v podmínkách České republiky a o naplňování cílů NSRR. Nastavit platformu spolupráce mezi subjekty v implementační struktuře (NOK, ŘO, ZS) se zaměřením na informovanost cílové skupiny příjemců pomoci SF“. Hlavní váha aktivit publicity musí být u každého programu před a při jeho spuštění.**

3.2.3 Je dostatečně zajištěna publicita programu dle cílových skupin (odborná veřejnost a příjemci podpory)?

Pod pojmem publicita programu se v případě OP TP rozumí aktivity, kterými řídicí orgán plní požadavky na označování dokumentace projektů (zadávací dokumentace, vzdělávací materiály, prezentace projektů, označování zpráv a výstupů projektu apod.) a zajištění a distribuci „reklamních“ předmětů označených OP TP. Publicita OP TP je prováděna důsledně a bez pochybení. Jedinou komplikací je fakt, že ŘO nemá vlastní prostředky na zajišťování publicity OP TP a musí ji zajišťovat v rámci projektu na publicitu NSRR.

Druhým typem publicity, která je zajišťována z prostředků OP TP, je publicita NSRR (aktivity v oblasti podpory 4.2), která se zaměřuje na **naplnění Komunikačního plánu Národního strategického referenčního rámce² v působnosti příjemce** Odboru publicity a administrativní kapacity. V tomto ohledu se už nejedná o publicitu OP TP vůči příjemcům podpory a odborné veřejnosti. Což by také v případě OP TP nemělo smysl zajišťovat speciálními prostředky.

3.2.4 Jaká jsou opatření v rámci OP TP, která mohou být užitečná pro ostatní ŘO?

Implementační nastavení a úzká propojenost subjektů implementační struktury, které jsou zároveň příjemci a v mnoha případech též garanty prioritních os – toto prostředí tvoří vhodné podmínky pro situaci, kdy jsou vhodně reflektovány potřeby příjemců. Řídicí orgán však musí ze své pozice subjektu odpovědného za celkový výkon programu koordinovat aktivity a záměry všech jednotlivých subjektů tak, aby byly v souladu a společně vedly k naplnění stanovených cílů programu.

² Podrobně viz stranu 75 Operačního programu Technická pomoc.

Dobrou praxí v rámci implementační struktury OP TP je zapojení zkušených pracovníků odborů NOK a Odboru rozpočtu do vzdělávacích aktivit pro pracovníky implementační struktury, kteří se vybraných akcí účastní jako přednášející a zajišťují tak přenos praktických informací.

3.2.5 Je rozpočet alokovan vhodně na různé aktivity, aby bylo zajištěno efektivní využití finančních prostředků?

Operační program Technická pomoc a jeho orientační finanční plán byly schváleny na konci roku 2007. Při pracování návrhu programu byl do programu zaveden systém rámcových projektů, který měl poskytnout rámcovou představu o budoucích projektech realizovaných v OP TP. Příjemci v příslušných oblastech podpory tedy na začátku období specifikovali své budoucí požadavky, zpracovali plán očekávaných potřeb a aktivit a předložili jej řídicímu orgánu formou vyplněných osnov rámcových projektů. Rámcové osnovy byly schváleny rozhodnutím ministra a jejich hlavním účelem je poskytnout řídicímu orgánu podklady pro plánování a odhad budoucího vývoje a údaje o plánovaném čerpání alokovaných prostředků jednotlivými příjemci z OP TP.

Současná úroveň čerpání finančních prostředků z OP TP je významně negativně ovlivněna zpožděním v zahájení čerpání a realizace projektů. Program byl schválen na konci prvního roku programovacího období (prosinec 2007) a ani funkční systémy nebyly v úvodu programu vhodně nastaveny tak, aby umožnily příjemcům neprodleně započít s předkládáním a realizací projektů.

Celkové zdroje OP TP na celé programovací období 2007 – 2013 činí **EUR 291 509 618,-**. Rozdělení příspěvku společenství na jednotlivé prioritní osy a oblasti podpory uvádí následující tabulka a obrázek.

S ohledem na objem alokovaných finančních prostředků a možné problémy způsobené opožděním zahájením realizace programu doporučuje zpracovatel provedení evaluace absorpční kapacity.

4 Návrhová část – Doporučení

Zpracovatel navrhl doporučení, která jsou rozdělena do 3 skupin dle své urgency. Tato sumarizace obsahuje pouze doporučení, která je dle zpracovatele nezbytné realizovat v co nejkratší době, neboť se dá říci, že další doporučení na ně navazují nebo je dále rozpracovávají v delším časovém horizontu. Poslední kategorie doporučení se týká úprav dokumentace.

4.1 ***Doporučení, která je dle zpracovatele nezbytné realizovat v co nejkratší době***

Doporučení pro oblast strategického řízení OP TP

- ➔ Posílit roli řídicího orgánu a důsledně dohlížet na plnění cílů – Pravidelná účast na pracovních schůzkách / pracovních skupinách příjemců OP TP; Důsledná motivace příjemců k realizaci projektů; Dohled nad realizací projektů a aktivní role při plánování nových projektů; Přicházení s nápady na nové projekty v jednotlivých osách.

Řídicí orgán má být v pozici, kdy sice naslouchá radám ostatních subjektů implementační struktury, ale je to on, kdo přijímá konečná rozhodnutí.

- ➔ Posílit důvěru v ŘO, co se komunikace týče. Příjemci se na základě předcházejících zkušeností obrazejí s dotazy buď na CRR nebo přímo na ostatní orgány zapojené do implementace.

- ➔ Rozdělit ŘO na oddělení / skupiny pracovníků, a tam kde je to nutné posílit administrativní kapacity ŘO OP TP o pracovníky, kteří by se věnovali konkrétní prioritní ose a byli by v ní odborníky. Je nezbytné, aby pracovníci ŘO byli velmi dobře znalí dané problematiky, orientovali se v celém systému a zejména pak byly rovnocennými partnery ostatním subjektům zapojeným do implementace OP TP (např. v roli odborných gestorů jednotlivých prioritních os, koordinátora apod.).
- ➔ Realizovat OP TP prostřednictvím dobře organizovaných „systémových“ projektů. Na základě řízených rozhovorů lze konstatovat, že jednotliví příjemci vystupují vůči OP TP velmi autonomně. Tuto roli by však měl zastávat ŘO OP TP, který by měl mít ucelenou představu o programu a projektech, které jej naplňují a vedou k dosažení jeho cílů. S ohledem na potřeby a cíle programu a administrativní zátěž, kterou projekty představují, **by měly být v rámci OP TP realizovány zejména rozsáhlé, dlouhodobé a precizně naplánované projekty zaměřené na podporu administrativních a absorpčních kapacit NSRR a OP TP, publicitu NSRR, správu informačních systémů a přípravu na budoucí programovací období 2014+.**
- ➔ Zajistit dostatečné personální obsazení subjektů implementační struktury OP TP, zejména u ŘO OP TP a NOK, které hrají klíčovou roli v úspěšnosti implementace OP TP a NSRR. NOK je navíc klíčovým žadatelem / příjemcem OP TP a tak dochází i k významnému administrativnímu zatížení jeho pracovníků.
- ➔ Provést evaluaci absorpční kapacity OP TP s cílem ověřit možnost vyčerpání alokovaných prostředků, jejichž čerpání je z důvodu pozdního zahájení programu opožděno.

Doporučení pro řešení důsledků opožděného zahájení čerpání z OP TP

- ➔ Systematické řešení skutečnosti, že na začátku období nedocházelo k realizaci projektů a čerpání z OP TP. Nyní dochází k souběhu s projekty, které byly plánovány na toto období, což vede ke zvýšení zátěže a rizika chyb. Situaci je možné řešit do budoucna zejména personálním posílením útvarů, které se podílejí na přípravě a realizaci projektů nejen na MMR ale také na MF ČR.
- ➔ Minimalizovat opatření se zpětnou účinností v souvislosti s projekty, které byly realizovány v minulosti za podmínek, které nebyly dobře nastaveny tak, aby tyto požadavky na zpětné dokladování opakovaně zatěžovaly příjemce. Co nejméně měnit a upravovat podmínky čerpání prostředků TP, zejména pokud tyto změny zatěžují příjemce.
- ➔ Ohlašovat plánované změny dokumentace v dostatečném předstihu, aby se příjemci stihli na změny připravit.
- ➔ Zabezpečit sladování procesů a pokynů pro projekty předkládané v rámci OP TP nejen na půdě MMR, ale u všech žadatelů. V současné situaci, kdy v programu OP TP již probíhají projekty, je zcela nezbytné, aby dané změny
 - **navazovaly** na předchozí procesy, dostupné informační zdroje a možnosti příjemců upravovat doklady a podklady směrem do minulosti;
 - **byly dozorovány a koordinovány řídicím orgánem**, který zodpovídá za soulad těchto úprav s potřebami programu.

ŘO OP TP by měl ve spolupráci s dalšími subjekty IS (OR, CRR atd.) usilovat o to, aby tyto procesy byly co nejuniformovanější, stabilně nastaveny a co nejméně administrativně náročné.

Doporučení zaměřená na možnost získávání informací o projektech

- ➔ Revize a případná aktualizace osnov rámcových projektů pro jednotlivé oblasti podpory. Zajistit možnost flexibilnějších změn a úprav v osnovách rámcových projektů (např. schvalování osnov na nižší úrovni managementu MMR, které sníží administrativní požadavky na zajištění podpisu).
- ➔ Zvážit kompletní zrušení systému rámcových projektů – Rámcové projekty se předkládají do porady ministra, způsobují prodlevy mezi schválením a zahájením projektů. Těžkopádný systém změn rámcových projektů působí problémy zejména u projektů těch odborů, které nebyly předkladateli rámcových projektů, ale mají v nich zahrnuté své individuální projekty. Namísto rámcových projektů vyžadovat od příjemců minimálně jednou ročně přehlednou tabulku plánovaných projektů na příští období, aby řídicí orgán nepřišel o cenné informace potřebné k řízení.
- ➔ Stanovit požadavky na průběžné sledování čerpání alokace od jednotlivých příjemců OP TP. ŘO OP TP by měl specifikovat formu a rozsah svých požadavků, tak aby mohl průběžně sledovat čerpání.

Doporučení pro oblast publicity

- ➔ Zajistit, aby NOK, respektive Odbor publicity a administrativní kapacity NSRR, neprodleně přistoupil k plánování a realizaci vhodného dlouhodobého projektu, zaměřeného na zlepšení informovanosti široké i odborné veřejnosti, zvýšení povědomí o NSRR (SF EU v ČR). ŘO OP TP musí zajistit dosažení stanovených cílů programu, za tímto účelem by měl dostatečně spolupracovat s příjemci a poskytnout jim potřebnou součinnost.
- ➔ V souvislosti se zajišťováním publicity provést podrobnou analýzu účinnosti mediální kampaně „Víte o nás“ a na základě poznatků získaných z této využít při plánování nových aktivit publicity NSRR. Vzít v úvahu časovou náročnost přípravy kvalitního projektu, poskytnou příjemci potřebnou podporu tak, aby bylo možné zajistit dosažení cílů OP TP

Opatření týkající se přenosu informací

- ➔ Zajistit efektivní a fungující systém přenosu informací o aktualizaci dokumentace (zejména PPŽP) a vzorů, vč. doprovodných informačních akcí. Zabezpečit, aby při zpracování změn dokumentaci byly zahrnuty veškeré relevantní subjekty (tj. včetně auditních a certifikačních orgánů, které na základě těchto dokumentů provádí kontroly a certifikace). Dbát na sladění požadavků jednotlivých subjektů zapojených do kontroly, proplácení a certifikace projektů, tj. subjektů, které s danými dokumenty ve výsledku pracují (při hodnocení, kontrolách, certifikaci apod.).
- ➔ Zjednodušit proces hlášení podstatných změn. Pokud ZS informuje o podstatné změně ŘO i Odbor rozpočtu, není potřeba, aby ŘO dodatečně oficiálně žádal OR o vyjádření. V operačním manuálu je možné nastavit, že toto se děje automaticky po odeslání informace o podstatné změně od ZS Odboru rozpočtu. Zvážit vypuštění povinnosti písemné korespondence při každém kroku nahlašování změn. Informaci o změně by mohlo být možné odeslat emailem, emailem obdržet odpověď o zaevidování od ZS a dále postupovat prostřednictvím tištěné korespondence, jenom pokud je to opravdu nezbytné.

4.2 Závěrečné shrnutí k doporučením

Závěrem lze konstatovat, že jedním z identifikovaných a několikrát potvrzených zjištění je chybějící kontinuita při zpracování a realizaci programu a zatím menší zkušenost pracovníků odboru ŘO OP TP. Zatímco v ostatních odborech MMR a v CRR nebyla fluktuace pracovníků tak vysoká, v ŘO OP TP docházelo již od jeho vzniku (pověření) v srpnu 2008 k řadě personálních změn. Tyto změny pak zapříčinily **nižší úroveň kontinuity spolupráce ŘO OP TP s dalšími subjekty zapojenými do implementace OP TP a jeho příjemci**. Tím vznikly značné rozdíly mezi výkonem funkcí ostatních odborů, ať již z pohledu výkonu auditních činností, řízení změn či příjemce. **Jednotlivé odbory MMR ČR mají dobře ujasněny své potřeby a očekávání směrem k OP TP, nicméně své záměry musí podrobně diskutovat s řídicím orgánem, v jehož odpovědnosti je posoudit, zda daný záměr přispěje k úspěšnému čerpání finanční alokace a zejména pak k naplnění vytýčených cílů programu**. Pracovníci těchto odborů mají sice bohatší zkušenosti z oblasti implementace SF EU (ať již v minulých či současném období) ve vztahu k OP TP, SROP či jiným programům, konečné rozhodnutí o realizovaných projektech a směřování programu je v kompetenci ŘO. S ohledem na často zmiňovanou nízkou výkonnost ŘO OP TP před nástupem současného vedení, byly odbory MMR ČR nuceny vystupovat poněkud samostatně a nespolehat na spolupráci a metodické vedení ŘO OP TP.

S ohledem na výše uvedené považuje zpracovatel za nezbytné **výrazným způsobem podpořit fungování a výkon ŘO OP TP. Necháváme na zvážení, jestli by se tak mohlo také dít prostřednictvím realizace vhodných vzdělávacích aktivit, školení a také nastavením, resp. udržením úzké partnerské spolupráce ŘO OP TP s oběma odbory NOK, CRR a OR s cílem zabezpečit přenos zkušeností, znalostí a know-how.**

I s přihlédnutím k výše uvedeným nedostatkům lze však konstatovat, že implementační systém Operačního programu Technická pomoc je nastaven vhodně. Všechny zapojené subjekty jsou dostatečně aktivní a svou roli v IS OP TP si uvědomují. Zpracovatel tedy nedoporučuje žádné změny v zapojení subjektů, avšak zdůrazňuje, že je třeba tyto subjekty více **podrobit řízení ze strany řídicího orgánu**.