



Regionální operační program regionu soudržnosti Severozápad  
Podporováno z Evropského fondu pro regionální rozvoj  
„Vize přestane být snem“

[www.nuts2severozapad.cz](http://www.nuts2severozapad.cz)

[www.europa.eu](http://www.europa.eu)

## „Hodnocení systému implementace ROP SZ část I.“

Předkladatel: **HOPE–E.S., v.o.s., divize EUservis.cz**

Sídlo, kancelář Brno: Palackého 10  
612 00 Brno

V Praze dne 21. 11. 2008

## Stručné shrnutí výsledků, zjištění a doporučení

Tato kapitola shrnuje základní výsledky, zjištění a hlavní doporučení vyplývající z plnění zakázky **Hodnocení systému implementace ROP SZ část I.**

Cílem hodnocení systému implementace je zajistit prostřednictvím analytických postupů a vyplývajících návrhů případné pozitivní změny systému implementace, Operačního manuálu a interních postupů, zefektivnění organizační struktury, a další dílčí zlepšení ve vybraných hodnocených oblastech.

Hodnocení bylo prováděno v celkem šesti tematických oblastech, a to:

Organizační struktura	• posouzení koncepce, komunikace, kompetencí zapojených lidských zdrojů v jednotlivých fázích projektového cyklu
Procesy	• s posouzením srozumitelnosti, složitosti, úplnosti a logiky popisu procesů v dokumentaci
Dokumentace	• s posouzením forem distribuce, systému řízení změn, formy a ICT podpory
Vyhodnocení realizovaných implementačních činností	• s důrazem na praktickou využitelnost předepsaného postupu a posouzení kompetencí pracovníků
Dotazníkové šetření	• s důrazem na posouzení zvolených metod, kvalitu formulářů, a návrhy na modifikace
Technická asistence	• s posouzením realizace a dokumentace týkající se technické asistence.

### 1. Organizační struktura

Liniová **organizační struktura je v zásadě plně funkční** a kapacitně pokrývá kompletní škálu činností zajišťovaných ÚRR v procesu implementace ROP. K tomuto závěru byly zjištěny možnosti dalšího zkvalitnění a zefektivnění organizační struktury, a na základě těchto zjištění byla formulována doporučení.

Úřad regionální rady v minulém roce prošel obdobím dobudování základních struktur a naplnění personálními kapacitami, přičemž bylo zajištěno schválení základní dokumentace operačního programu a byly zajištěny a spuštěny první výzvy k předkládání projektů. Bylo nutné vyřešit následující okruhy problematiky:

- Aktivizace územních pracovišť (Územní odbory realizace projektů) v Ústí nad Labem a v Karlových Varech a jejich zapojení do organizační struktury
- Personální zabezpečení činností ÚRR
- Zajištění komunikace a ICT infrastruktury v rámci úřadu
- Zajištění dokumentace k implementaci a pro spuštění výzev k předkládání projektů.

Obecně lze hodnotit spuštění a realizaci prvních výzev k předkládání projektů jako úspěšné.

Provedená šetření poukázala na následující možná zlepšení stávajícího stavu:

- Územní pracoviště vyžadují posílení koordinace a zesílení jednotné metodické podpory, aby bylo možné dále zajistit jednotný způsob informování žadatelů a příjemců i při růstu jejich počtu v dalších výzvách. Jako vhodné opatření se jeví posílit technologickou podporu – budování intranetu, zavedení nových nástrojů jako jsou diskusní fóra, IP telefonie, sdílené stránky k tvorbě odpovědí na často kladené otázky apod. Dalším opatřením je zavedení společných metodických schůzek oddělení činných na projektové úrovni – OAP, ORKP, FO pod vedením OMEŘ, což přinese jednotnější výklad ustanovení dokumentace ROP vůči žadatelům na obou územních pracovištích.
- S rostoucím personálním obsazením úřadu vyplynula i potřeba dále se zaměřit na budování týmu a posilování formální i neformální komunikace mezi jednotlivými složkami ÚRR. Doporučení vznesená k tomuto okruhu problematiky zahrnují podporu systematické vzdělávací a tréninkové aktivity, outdoorových pobytů pracovníků zaměřených na teambuilding a větší důraz na řízení lidských zdrojů a interní komunikaci mezi jednotlivými složkami ÚRR.
- Nezanedbatelnou roli hraje i faktor rozvoje lidských zdrojů v rámci ÚRR. Dle provedené komparace s jinými ÚRR (Jihovýchod, Střední Čechy) se doporučení v této oblasti zaměřilo na vybudování strategicky řízeného systému vzdělávání pro zaměstnance ÚRR.

## 2. Procesy (dokumentace)

**Nastavené procesy v rámci dokumentace ROP SZ jsou v zásadě popsány dostatečně podrobně**, dokumentace je po druhé revizi již v odpovídající kvalitě a výrazně byla posílena srozumitelnost, úplnost popisu, zejména pak v Příručce pro žadatele.

Analýzou dokumentace a terénními metodami zjišťování byly nalezeny další příležitosti k zefektivnění nastavení procesů a jejich popisu v dokumentaci. Mezi klíčová zjištění a doporučení patří:

- Popis procesů v OM je textový, **doporučujeme postupně popis převést na přehlednější formu, např. formou využití tabulek (OM OP VaVpl) a zpracování názorných schémat (flow chart) pro vybrané procesy.** Doporučení k využití flowchartů již respektuje skutečnost, že OA při provádění auditů kapitol OM začalo flowcharty využívat a k datu zpracování této zprávy jsou již některé procesy takto graficky zpracovány.
- Vlastnictví procesů je vhodné sjednotit, doporučený postup je **přiřadit činnosti ke konkrétní pracovní funkci** - osobě, nikoliv na neurčitější úroveň „pověřených pracovníků oddělení“.
- Při změnách dokumentace pro žadatele a příjemce je vhodné předejít chybám plynoucím z nezachycení provedené změny ze strany žadatele, a to například publikováním provedených změn v souhrnném souboru na www stránkách RR.

### 3. Dokumentace

Dokumentace je zpracována systematicky, obsahuje všechny základní prvky nezbytné k řízení ROP a proces řízení změn a distribuce je adekvátně zajištěn. Kladným prvkem tvorby a revizí dokumentace je existence připomínkového řízení, kdy novou úpravu dokumentace připomínkuje více složek ÚRR. Tím je zajištěn proces kontroly a zlepšování dokumentace při jejich revizích.

Přes výše uvedené byl nalezen prostor ke zlepšení, a to v následujících oblastech:

- Je nutné posílit oblast ICT podpory a **zvýšit funkcionality stávajícího řešení sdílení dokumentů, včetně zabezpečení sdílených dokumentů** proti nechtěnému mazání a změnám.
- Je vhodné nadále zvážit nakládání se soubory publikovanými vně úřadu (www stránky) s ohledem na mnohdy nevyhovující podmínky připojení k Internetu na straně žadatelů. Velké soubory mohou být v takových podmínkách obtížně stažitelné. V této souvislosti je vhodné i nadále zajistit dokumenty pro žadatele a příjemce i v jiné formě než pouhé umístění na www stránkách (DVD-CD, služba rozesílání žadatelům, apod.).
- Popis některých kapitol OM lze v další revizi upravit s odkazem na stávající legislativu a interní předpisy RR, dokumenty pro žadatele a příjemce je vhodné při další revizi prověřit z pohledu formálních nedostatků.
- U evidence změn doporučujeme **zavést systém evidence změn s jejich historií**, z důvodu nutnosti používat ty verze dokumentace, které byly platné v době kontrahování konkrétních projektů.
- Obecně doporučujeme dát důraz na technologickou podporu nakládání s dokumenty v rámci Úřadu. Mimo funkční a robustní spisové služby GINIS je vhodné v rámci budování intranetového řešení **zajistit, aby byly doplněny veškeré potřebné funkcionality týkající se bezpečného, přehledného a operativního nakládání s dokumenty** a jejich sdílení, např. úložiště dokumentace (dokumentový server) s evidencí změn a různými úrovněmi oprávnění, atd.

### 4. Vyhodnocení realizovaných implementačních činností

Postupy aplikované v rámci prvních výzev a v celé šíři činnosti úřadu nevykazují zásadní odchylky od schválené dokumentace. Odbor auditu zahájil a systematicky provádí auditní činnosti, jejímž cílem je kontrolovat a zajistit shodu procesů s dokumentací. Z uvedeného vyplývá, že soulad je samotným ÚRR sledován a vyhodnocován a k případným odchylkám jsou přijímána opatření.

Z pohledu vyhodnocení implementačních činností lze formulovat následující zjištění a doporučení:

- V souvislosti s činnostmi monitoringu programu bylo vzneseno doporučení **zintenzivnit kontroly dodržování lhůt a věcné správnosti dat** při zadávání do MIS včetně indikátorů Podstatné je sledovat i plánované hodnoty v nakontrahovaných projektech, což umožní nadále lépe řídit výzvy a bezpečněji tak dosáhnout požadovaných cílových hodnot indikátorů na konci realizace programu.
- Pro zvýšení účinnosti finančního řízení programu bylo doporučeno **vyhodnocovat pravidla n+3 (n+2) čtvrtletně** (praxe jiných OP).

- Pro zefektivnění procesů probíhajících napříč organizační strukturou (zejména proces životního cyklu projektu) je vhodné **posílit komunikační vazby** a vzhledem k prostorové a geografické oddělenosti organizačních složek podílejících se na klíčových procesech spojených s životním cyklem projektu bylo doporučeno posílit důraz na komunikaci (soft faktor) a posílit ICT podporu komunikačního procesu.
- Zahrnout sufitní zprávy do podkladů k případné změně dokumentace programu (především OM SZ).

## 5. Dotazníková šetření

Dotazníková šetření provedená OMA lze hodnotit jako **standardně provedená**, lze je plně využít pro sběr dat a návrhy doporučení ke zlepšení procesů. V rámci provedených analýz bylo provedeno zhodnocení využitých metod, zhodnocení struktury formulářů, analýza způsobu vyhodnocení a interpretace výsledků dotazníkových šetření. Hlavní zjištění a doporučení jsou následující:

- **Provedení dotazníkových šetření lze hodnotit velmi pozitivně**, přímá zpětná vazba od žadatelů, příjemců i pracovníků úřadu je cenným zdrojem informací a podnětů ke zefektivnění implementace. Byly formulovány dílčí návrhy pro případné úpravy dotazníků a využívaných metod pro další šetření.
- Je vhodné využívat **plně elektronická dotazníková šetření**, která jsou efektivní z hlediska oslovení většího počtu respondentů, jednoduchosti oslovení, jednoduchosti zpracování, možnosti automatického základního vyhodnocení získaných dat, apod.
- V případě využití plně elektronického dotazníkového šetření lze **oslovit kompletní soubor potenciálních respondentů**, což umožní získání většího počtu odpovědí bez předchozí filtrace.
- Pro ucelený systém sledování a kontinuálního zlepšování systému implementace navrhuje zpracovat **systém dlouhodobého šetření (hodnocení)**, kdy by bylo možné porovnávat výsledky v časové řadě (např. dle jednotlivých výzev, apod.).

## 6. Technická asistence

Oblast technické asistence má specifické postavení v systému implementace. Na jedné straně technická asistence zajišťuje prostředky a podmínky pro zajištění implementace, prostřednictvím čerpání prostředků technické asistence je zajišťován běh institucí implementujících program. Na straně druhé jsou útvary, jichž úkolem je zajišťovat technickou pomoc, v pozici žadatele a příjemce, jelikož prostředky technické pomoci jsou přijímány ŘO prostřednictvím projektů (projekty musí být připraveny, hodnoceny, administrovány dle předem schválených pravidel a procedur, vztahují se na ně obdobné procedury, jako na běžné individuální či grantové projekty). Na základě provedených analýz lze konstatovat, že **oblast technické asistence standardně zajišťuje procesy, které jsou jí předepsány**, přičemž v průběhu posledního roku je patrné zlepšení fungování útvarů zajišťujících procesy v oblasti technické asistence.

V rámci provedených analýz bylo provedeno zhodnocení organizační struktury, dokumentace a dalších aspektů důležitých pro realizaci projektů technické asistence v dalších fázích projektového cyklu. Hlavní zjištění a doporučení jsou následující:

- Doporučujeme přijmout opatření ke **zjednodušení administrace realizovaných projektů technické asistence** – např. dokládání pouze soupisky účetních dokladů bez kopií účetních dokladů (originály účetních dokladů jsou uloženy v prostorách ÚRR).

- Pro efektivní fungování procesů souvisejících s využíváním technické pomoci je nutná **spolupráce všech relevantních odborů a jasné stanovení garancí jednotlivých činností, ale také jasné stanovení součinností** a identifikace pracovníků či útvarů, které se budou na jednotlivých činnostech podílet.
- Lze doporučit systematické **budování povědomí o procesech a aktivitách v oblasti technické pomoci** formou komunikace zajišťovaných činností dovnitř ÚRR – např. formou pravidelných informačních akcí a setkání, zajištění účasti zástupců všech relevantních útvarů na setkáních a prezentacích pracovních skupin či projektových porad pro oblasti publicity, informovanosti a technické asistence, apod. Jako příklad dobré praxe může sloužit zavedený systém setkávání pracovníků úřadu a jednání v oblasti problematiky monitoringu, který zajišťuje Odbor monitoringu a analýz.
- Jako efektivní opatření ke zlepšení fungování oblasti technické pomoci, publicity a informovanosti je **zřízení pracovních skupin pro TA a pro publicitu a informovanost**. Z dokumentace programu vyplývá, že není zřízena pracovní skupina pro publicitu a informovanost (její roli plní de facto redakční rada webových stránek, případně tématicky zaměřené porady).