



**Předběžné posouzení pilotního
využití finančních nástrojů v OP
Zaměstnanost 2014 – 2020**
Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
Vstupní zpráva projektu

16. června 2017

Obsah

1	DEFINICE POUŽITÝCH POJMŮ	3
2	PŘEDMĚT ZPRÁVY.....	4
3	METODICKÝ POSTUP.....	5
3.1	ZPŮSOB REALIZACE PROJEKTU	5
3.2	EVALUAČNÍ DESIGN PRO ČÁST PLNĚNÍ A) – PŘEDBĚŽNÉ POSOUZENÍ.....	5
3.2.1	ANALÝZA SELHÁNÍ TRHU	7
3.2.2	POSOUZENÍ PŘIDANÉ HODNOTY FN	9
3.2.3	ODHAD DODATEČNÝCH VEŘEJNÝCH A SOUKROMÝCH ZDROJŮ	10
3.2.4	POSOUZENÍ ZKUŠENOSTÍ PŘI VYUŽÍVÁNÍ PODOBNÝCH NÁSTROJŮ ZÍSKANÝCH V MINULOSTI....	11
3.2.5	NAVRHOVANÁ INVESTIČNÍ STRATEGIE	12
3.2.6	VYMEZENÍ OČEKÁVANÝCH VÝSLEDKŮ.....	16
3.2.7	USTANOVENÍ PRO PŘÍPADNOU PŘEZKOUMATELNOST ZÁVĚRŮ HODNOCENÍ	16
3.3	EVALUAČNÍ DESIGN PRO ČÁST PLNĚNÍ B) – PORADENSTVÍ PŘI IMPLEMENTACI FINANČNÍCH NÁSTROJŮ	18
3.3.1	NÁVRH NASTAVENÍ IMPLEMENTAČNÍHO USPOŘÁDÁNÍ V NÁVAZNOSTI NA VÝVOJ V OBLASTI CENTRÁLNÍHO ŘEŠENÍ.....	19
3.3.2	PODROBNÝ NÁVRH BUDOUCÍCH KROKŮ PŘI NASTAVENÍ IMPLEMENTAČNÍ STRUKTURY, VČETNĚ HARMONOGRAMU NEZBYTNÝCH KROKŮ.....	20
3.3.3	VYTVOŘENÍ PODROBNÉ INVESTIČNÍ STRATEGIE NAVRŽENÝCH FN	23
3.3.4	NÁVRH MOŽNOSTI A PODMÍNEK ZAPOJENÍ SPOLUFINANCUJÍCÍCH SUBJEKTŮ	23
3.3.5	ZPRACOVÁNÍ POTŘEBNÉ PODROBNÉ DOKUMENTACE PRO SCHVÁLENÉ FINANČNÍ NÁSTROJE	23
3.3.6	ÚPRAVA ŘÍDICÍ DOKUMENTACE OP Z A STANOVENÍ PRAVIDEL IMPLEMENTACE	23
3.3.7	STANOVENÍ POTŘEBNÝCH ADMINISTRATIVNÍCH ÚKONŮ SPOJENÝCH S IMPLEMENTACÍ FINANČNÍCH NÁSTROJŮ VE VZTAHU K MONITOROVÁNÍ, REPORTINGU	24
3.4	POPIS EVALUAČNÍCH METOD.....	25
4.1	STRATEGICKÉ A LEGISLATIVNÍ DOKUMENTY	31
4.2	DALŠÍ DOKUMENTY OD ŘÍDÍCÍHO ORGÁNU OP ZAMĚSTNANOST	32
4.3	METODICKÉ A DOPORUČUJÍCÍ DOKUMENTY	32
4.4	ODBORNÁ LITERATURA A EXPERTNÍ ZPRÁVY	33
5	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH AKTÉRŮ	34
6	STRUKTURA PŘEDKLÁDANÝCH ZPRÁV	35
6.1	VSTUPNÍ ZPRÁVA.....	35
6.2	PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA.....	35
6.3	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA	35
6.4	PŘIPOMÍNKOVACÍ A AKCEPTAČNÍ PROCES.....	35
7	HARMONOGRAM PLNĚNÍ	37
8	ZABEZPEČENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	40
8.1	ŘÍZENÍ A ORGANIZACE PROJEKTU.....	40
8.2	POPIS PROJEKTOVÝCH ROLÍ.....	41
8.3	POPIS PROJEKTOVÝCH PROCEDUR	41

9.1 SEZNAM TABULEK	42
9.2 SEZNAM SCHÉMAT.....	42
10 PŘÍLOHY	43

1 Definice použitých pojmů

Pojem	Definice
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
Deloitte	Znamená Deloitte Advisory, s.r.o.
Dodavatel	Znamená Deloitte Advisory, s.r.o.
DG REGIO	Generální ředitelství EK pro regionální politiku
EIB	Evropská investiční banka
EIF	Evropský investiční fond
EK nebo také Komise	Evropská komise
ESF	Evropský sociální fond
ESI fondy nebo také ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy, souhrnné označení pro Evropský fond regionálního rozvoje, Evropský strukturální fond, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova a Evropský námořní a rybářský fond a Fond soudržnosti
EU	Evropská unie
Finanční nařízení	Nařízení č. 966/2012 Evropského parlamentu a Rady ze dne 25. října 2012, kterým se stanoví finanční pravidla o souhrnném rozpočtu Unie a o zrušení nařízení Rady (ES, Euratom) č. 1605/2002
FI COMPASS	Poradní platforma pro finanční nástroje, zřízená společně z iniciativy EIB a EK
FN	Inovativní finanční nástroje, tedy finanční nástroje v novém programovém období 2014 - 2020
IOP	Integrovaný operační program
IROP	Integrovaný regionální operační program
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
NOK	Národní orgán pro koordinaci
Obecné nařízení	Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském námořním a rybářském fondu, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 1083/2006
OP Z	Operační program Zaměstnanost
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
Projekt	Předběžné posouzení pilotního využití finančních nástrojů v Operačním programu Zaměstnanost 2014 – 2020
ŘO	Řídící orgán OP Zaměstnanost, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
SP	Sociální podnikání/podnik
ÚP	Úřad práce ČR
Zadavatel	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

2 Předmět zprávy

Společnost Deloitte Advisory s.r.o. (dále jen „Deloitte“ nebo „Dodavatel“) zvítězila ve veřejné soutěži o realizaci zakázky vypsané Ministerstvem Práce a sociálních věcí (dále také „MPSV“ nebo „Zadavatel“) s názvem **„Předběžné posouzení pilotního využití finančních nástrojů v Operačním programu Zaměstnanost 2014 – 2020“** (dále také „Projekt“). V této souvislosti byla dne 2. června 2017 uzavřena smlouva mezi Zadavatelem a Dodavatelem.

Cílem Projektu je dvojí plnění. První částí zakázky je připravit podklady požadované Zadavatelem související s **předběžným posouzením pilotního zavedení FN v O PZ v oblasti sociálního podnikání** (dále také „SP“) podle čl. 37 odst. 2 Obecného nařízení. Druhou částí realizace je **poskytování poradenských služeb Dodavatelem při přípravě, implementaci a následné evaluaci FN v O PZ v oblasti SP**. Obsahem činností je především podrobný návrh budoucích kroků při nastavení implementační struktury, včetně harmonogramu nezbytných kroků, metodická podpora při implementaci finančního nástroje (dále také „FN“), a to v návaznosti na zpracované předběžné posouzení.

Dodavatel si plně uvědomuje důležitost Projektu, jež znamená navázání dlouhodobé spolupráce s řídicím orgánem OP Zaměstnanost při řešení problematiky finančních nástrojů, od hodnocení vhodnosti jejich využití, až po přípravu jejich případné implementace v rámci OP Zaměstnanost. Závěry projektu budou použity nejen pro interní potřeby Zadavatele, ale budou tvořit i podklady pro komunikaci s Národním orgánem pro koordinaci (NOK), zástupci Evropské Komise (EK) a dalšími subjekty v rámci struktur implementace a monitoringu OP Zaměstnanost. Dodavatel si plně uvědomuje, že Projekt bude sledovat cíl otestovat finanční nástroje v období 2014 – 2020, ale stejně tak se bude jednat o přípravu na podstatnější využití těchto nástrojů v nadcházejícím programovém období.

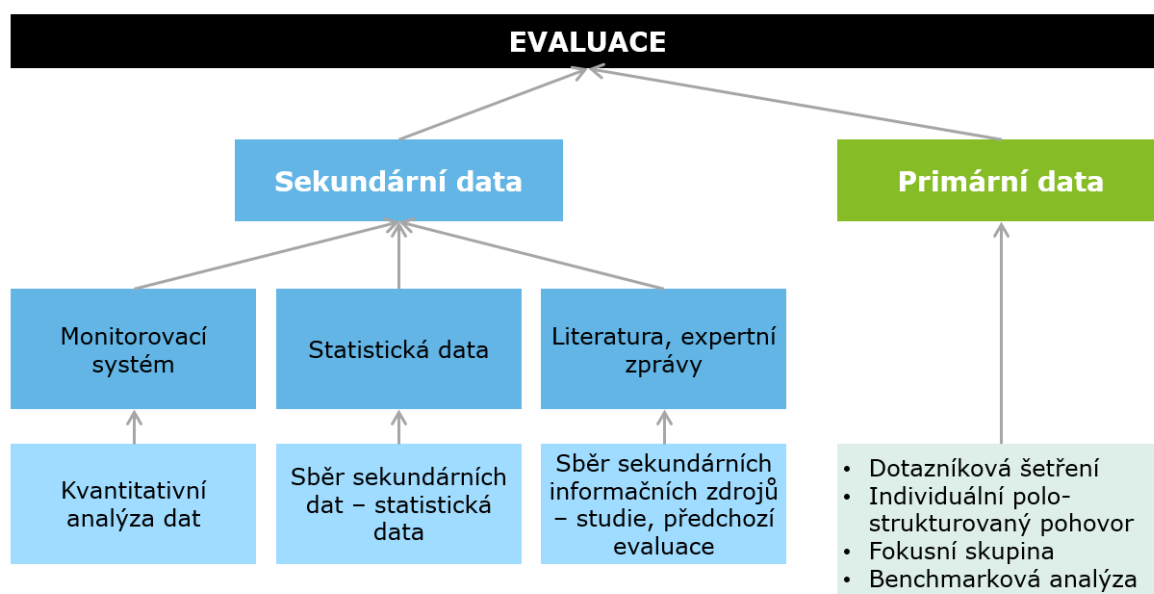
Vstupní zpráva Projektu blíže specifikuje evaluační design představený v nabídce, tzn. především, jak budou ze strany Dodavatele řešeny definované úkoly, za využití jakých informačních a datových zdrojů, zapojením jakých klíčových aktérů. Tato zpráva také blíže vyjasňuje harmonogram projektu a zásady projektového řízení, které standardně Deloitte u těchto typů projektů uplatňuje.

3 Metodický postup

3.1 Způsob realizace projektu

V rámci realizace veřejné zakázky bude Deloitte využívat evaluační metody blíže popsané v kapitole 3.4 Popis evaluačních metod. V této vstupní zprávě pak Deloitte konkrétně propojuje metody s evaluačním designem, popisovaným níže, a to spolu se specifikací, jak chce konkrétní metodu použít, jaké zdroje k tomu budou využity, jaké jsou případné limity tohoto postupu. Tímto přístupem je demonstrována promyšlenost přístupu Dodavatele a věcné porozumění oblasti finančních nástrojů.

Na následujícím obrázku je schematicky zobrazeno použití evaluačních metod v rámci realizace projektových prací.



Obrázek 1: Schéma použití evaluačních metod pro provedení ex-ante hodnocení/evaluace

3.2 Evaluační design pro část plnění A) – Předběžné posouzení

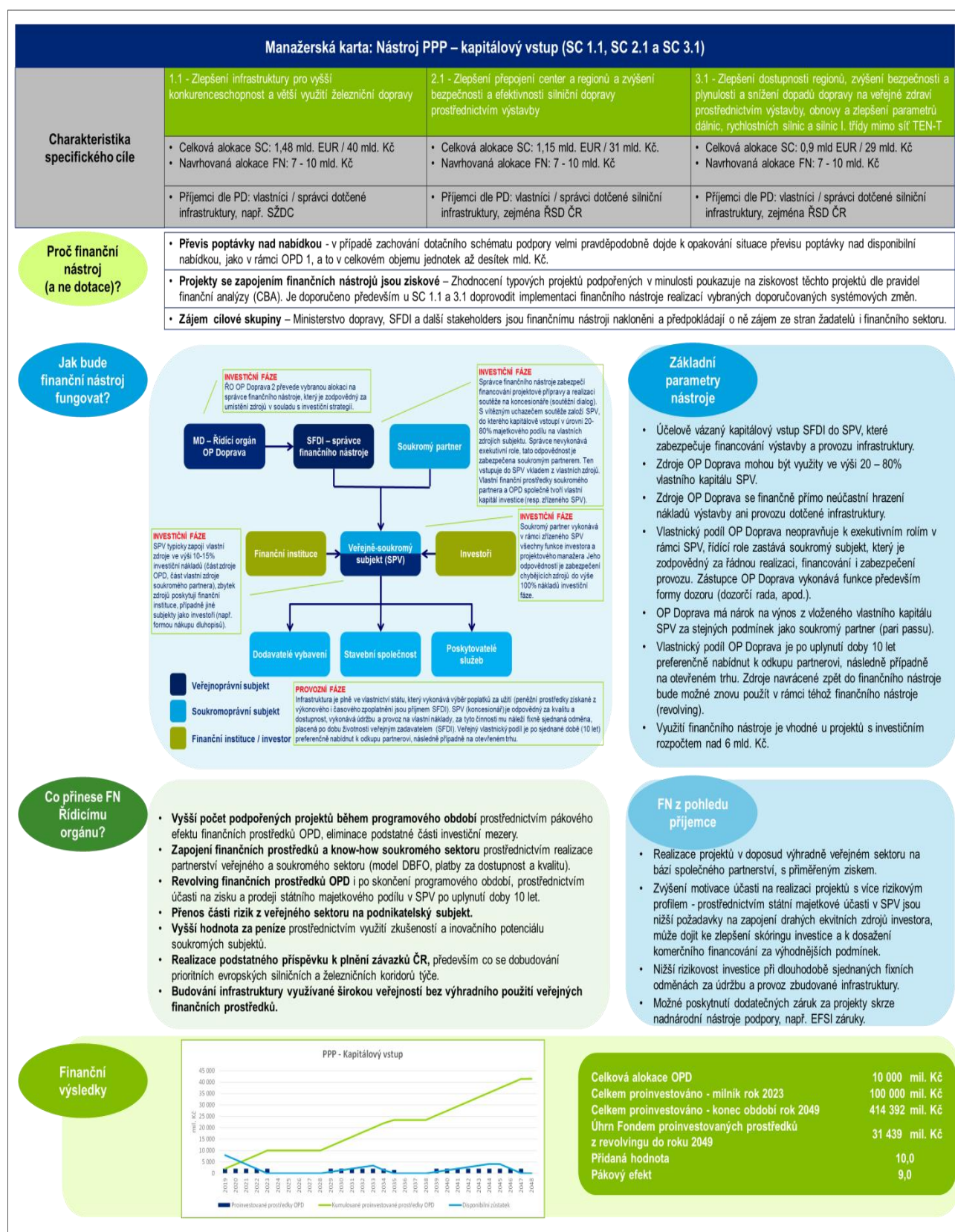
Kapitola níže detailně popisuje evaluační design, který bude Dodavatelem uplatňován během realizace úkolů spojených s plněním k části A dle zadávací dokumentace - vypracování studie „Předběžné posouzení pilotního využití finančních nástrojů v Operačním programu Zaměstnanost 2014 – 2020“.

Následující kapitoly jsou strukturovány podle evaluačních úkolů uvedených v zadávací dokumentaci, za využití následující logiky:

- U každého evaluačního úkolu je stručně uvedeno kontextové pochopení účelu evaluačního úkolu a dále následuje popis přístupu řešení během realizace studie. Každá dílčí kapitola obsahuje popis metod sběru dat, které budou uplatněny, a které se osvědčily v praxi během realizace minulých projektů ex-ante analýzy využití finančních nástrojů.
- Následně je vyjasněn postup analýzy dat a informací, který bude během řešení Projektu uplatněn
- Posledním krokem je vždy uvedení případných limitů navrhovaného dílčího evaluačního designu a specifikace kroků, které Dodavatel podnikne, aby tyto limity a problémy adresoval.
- Pokud je to vhodné, po souhrnu limitů evaluačního designu Deloitte prezentuje stručnou ukázkou dobré praxe, výsledků reálné aplikace daného evaluačního designu na úkol, řešený v minulosti.

Jako první ukázkou zařadil Deloitte tzv. manažerskou kartu – osvědčený „one pager“ se souhrnem všech důležitých informací z ex-ante hodnocení. Do této koncentrované podoby jsou zpracovány výsledky všech šetření, analýz a ekonomického modelování, vč. návrhových částí hodnocení (investiční strategie, doporučené implementační uspořádání, apod.). Manažerské karty byly i v minulých projektech vždy pozitivně vnímány pro jejich jednoduchost a možnost na nich vysvětlit důvody proč implementovat daný finanční nástroj a jeho potenciální dopady a výsledky. Tento nástroj bude součástí dodávky i v rámci

tohoto Projektu – v rámci závěrečné zprávy z ex-ante hodnocení. Manažerská karta bude zpracována pouze pro ty SC, kde je reálně uvažováno s využitím finančního nástroje.



Obrázek 2 – Ukázka manažerské karty

3.2.1 Analýza selhání trhu

Komplexní uchopení a řešení prvního ze sedmi základních okruhů předběžného posouzení je klíčové pro možnost úspěšného obhájení případného budoucího nasazení finančních nástrojů. Pouze v případě, že se potvrdí existence tržního selhání/neoptimální investiční situace u některého ze specifických cílů OP Z, bude pokračováno k dalším částem ex-ante hodnocení.

Dle zkušenosti Deloitte z obdobných zakázek je vhodné v plném rozsahu realizovat analýzu tržních selhání pouze pro specifické cíle OP Z, které mají vysoký potenciál způsobilosti pro uplatnění finančních nástrojů. Deloitte pro tuto příležitost vyvinul komplexní postup eliminace těch specifických cílů, které nejsou pro finanční nástroje vhodné – tzv. „pre-screeningový test“. Deloitte uplatní tento nástroj i v případě ex-ante posouzení pro OP Z, nicméně dle předběžných analytických kroků se jeví jako velmi pravděpodobné, že bude potvrzen předpoklad uvedený již v zadávací dokumentaci, tedy že potenciál má jen specifický cíl 2.1, podporující sociální podnikání.¹

Analýza bude nabízet komplexní odpovědi na všechny body, které byly zdůrazněny v zadávací dokumentaci, a to konkrétně:

- Identifikace selhání trhu v oblasti SP, jeho typ a rozsah a neoptimální investiční situace v oblasti SP.
- Analýza investičních potřeb v oblasti SP, zjištění absorpční kapacity.
- Analýza stávajících možností financování v oblasti SP – analýza stávající nabídky financování SP a její zaměření.

Ať už se potvrdí vhodnost plné analýzy pouze pro specifický cíl 2.1 nebo bude vyhodnoceno vhodné zapojení pro více specifických cílů OP Zaměstnanost, realizace analýzy bude postupovat dle níže specifikovaného evaluačního designu.

Metody sběru dat	Analýza primárních informačních zdrojů a dat • Pre-screeningový test • Polo-strukturované rozhovory • Dotazníkové šetření
	Analýza sekundárních informačních zdrojů a dat • Znění programového dokumentu OP Z, povinné i pracovní přílohy • Minulé zprávy, studie a analýzy shodného tematického zaměření • Statistická data (čerpání Evropských Investičních a Strukturálních Fondů (ESIF), ÚP, Asociace a komory, Bankovní asociace)
Metoda analýzy dat	Dodavatel se seznámí se získanými materiály a statistickými daty, především pak se specifickým zaměřením OP Zaměstnanost, s nejvyšším důrazem pak na oblast podpory sociálního podnikání. V prvním kroku bude vyhodnocena základní potenciální „převoditelnost“ jednotlivých specifických cílů na podporu návratnými formami podpory – dle doporučení metodiky Evropské komise a dle zkušenosti Deloitte je tento krok vhodný pouze pokud jsou podporované projekty finančně návratné, životaschopné, jejich realizátoři na nich generují ziskovost, návratnost. K tomuto kroku bude využit „pre-screeningový test“. Pre-screeningový test bude proveden pro všechny specifické cíle OP Z (skrze jejich gestory), budou sesbírány odpovědi zástupců vedení projektu za MPSV a doplněny budou hodnocení zástupců projektového týmu Deloitte. Nástroj je přílohou č. 1 této zprávy. Na základě tohoto testu bude přikročeno k druhému kroku – analýze trendu vývoje v rámci specifických cílů za poslední roky, analýza investičních potřeb, absorpční kapacity – pouze u těch specifických cílů, které testem „prošly“. V tomto případě bude především využito externích statistických dat, dat z IS ESF 2014+ a MS 2014+, minulých studií a analýz, strategických dokumentů daných oblastí, apod. Závěrem tohoto kroku bude zmapování trendu vývoje jednotlivých oblastí podpory, s důrazem jak na stranu nabídky podpory, tak na specifika strany poptávky (žadatelů a příjemců). V třetím a závěrečném kroku bude věnována pozornost analýze stávající nabídky financování způsobilých projektů, analýze postoje finančního trhu za posledních 3-5 let, s důrazem na specifika strany nabídky (dostupnost zdrojů financování investic). Hlavní pozornost bude věnována vyhodnocení, zda existují bariéry financování u takových projektů, které jsou jednoznačně žádoucí k realizaci dle metrik OP Zaměstnanost (jsou

¹ Sociálnímu podnikání je poskytována podpora i v rámci specifického cíle 2.3, tento je však využíván v rámci integrovaných nástrojů územní dimenze.

věcně způsobilé a přispívají k naplnění cílů OP Z), avšak finanční trh nemá zájem je financovat (existuje tedy selhání nebo neoptimální situace). Bude specifikován případný typ selhání a dle možností bude rozsah tohoto selhání také řádně vyčíslen.

Kromě výše popsanych kroků především kvantitativního šetření bude pro ověření získaných informací zapojeno kvalitativního prvku, totiž budou průřezově realizovány série polo-strukturovaných pohovorů.

Polo-strukturované rozhovory budou realizovány s následujícími aktéry:

- Gestoři SC OP Z: 1.1.1, 1.2.1, 1.3.1, 2.1.1, 2.1.2, 2.2.1, 2.3.1, 3.1.1, 4.1.1
- Zástupci IROP, podpora sociálnímu podnikání
- Zástupci Sdružení – České sociální podnikání/klastr SINEC/komora SP/TESSA
- Zástupci Úřadu práce a Agentury pro sociální začleňování
- Zástupci Bankovní asociace/zástupci jednotlivých vytipovaných bankovních domů
- Zástupci ČMZRB

Návrh scénáře pro polo-strukturovaný rozhovor je přílohou č. 2 této zprávy.

Dále bude realizováno dotazníkové šetření, zaměřené na zpřesnění charakteristik potenciální poptávky i nabídky v oblastech OP Zaměstnanost, které prošly pre-screeningovým testem, resp. potvrzení či vyvrácení existence tržních selhání a neoptimálních investičních situací. V souladu se zadáním Projektu a dle navazujících upřesnění na úvodní schůzce s vedením za MPSV bude realizováno **dotazníkové šetření v oblasti sociálního podnikání, kdy osloveni budou následující subjekty:**

- Zástupci úspěšných i neúspěšných žadatelů o podporu OP Z a OP LZZ
- Sociální podniky fungující bez dotační podpory
- Záměry před realizací (účastníci „inkubačních“ programů VŠE a UK)

Návrh znění dotazníkového šetření pro oblast sociálního podnikání je přílohou č. 3 této zprávy.

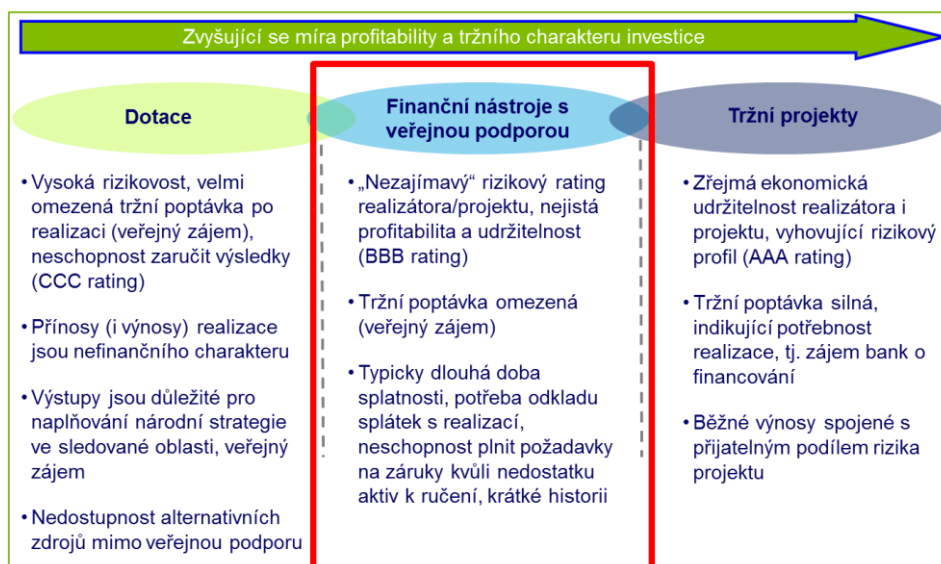
Limity uplatněné metody

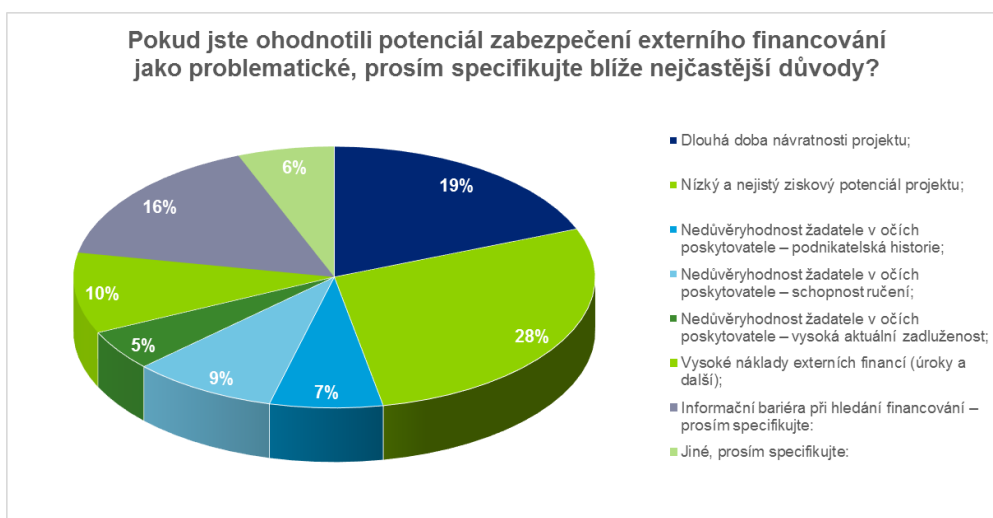
Testování vhodnosti zapojení finančních nástrojů s ohledem na charakteristiky tržního prostředí je velmi problematické – trh se rychle vyvíjí a mění, finanční instituce nerady poskytují data, potenciální žadatelé a příjemci nemají zájem o změnu z dotací na návratné formy podpory, proto zamlžují/zkreslují své odpovědi.

Deloitte je s těmito limity obeznámen a využívá řadu kroků, které na tyto limity cílí a snaží se je eliminovat, řešit – od pre-screeningového testu, přes triangulaci zapojených metod, po využívání vlastních sofistikovaných dotazníkových šetření.

Ukázkou možného nedostatečně „podchyceného“ limitu je závěr již realizovaného dotazníkového šetření na sociální podniky – „44% podniků by mělo zájem o zvýhodněný úvěr z evropských fondů“. Tento závěr bude ze strany Deloitte detailně analyzován – zda otázka nebyla navádějící či jinak nevhodně formulovaná, jak byl „zvýhodněný úvěr“ vysvětlen a představen, jak byl uveden kontext, zda byly testovány i alternativní produkty (kombinace zvýhodněného úvěru a dotace, záruky, apod.).

Níže Deloitte schematicky prezentuje, jaké jsou typické tržní charakteristiky projektů, vhodných pro podporu finančních nástrojů (obrázek 3a), na jakém principu funguje tzv. pre-screeningový test (obrázek 3b) a jaké závěry lze získat z dotazníkového šetření Deloitte (obrázek 3c).





Obrázek 3 – Ukázka tří pohledů pro rozlišení projektů vhodných pro dotační financování a pro finanční nástroje

3.2.2 Posouzení přidané hodnoty FN

V návaznosti na výsledky analýzy tržních selhání bude Deloitte aplikovat své pokročilé nástroje modelování potenciální přidané hodnoty zapojení finančních nástroj v oblasti podpory sociálního podnikání OP Z (a případných dalších specifických cílů). Při tomto posuzování bude důsledně brán na zřetel možný dopad změny formy podpory na ostatní formy veřejné intervence v dané oblasti, resp. bude identifikována cesta dosažení co nejlepší kompatibility – vytěžení přínosů potenciální z komplementarit a synergií, zamezení překryvů a vzájemné „kanibalizace“ podpor navzájem.

Konkrétně u podpory sociálních podniků bude zvláštní pozornost věnována provázanosti na investiční podporu poskytovanou v rámci IROP, případné další podpory zavedené/zaváděné ve vazbě na právní změny spojené s prosazováním nové vládní politiky v této oblasti. V neposlední řadě bude předmětem tohoto okruhu předběžného posouzení i hodnocení kompatibility navrhovaných opatření dle pravidel pro veřejnou podporu.

Posouzení bude nabízet komplexní odpovědi na všechny body, které byly zdůrazněny v zadávací dokumentaci, a to konkrétně:

- Vyhodnocení přidané hodnoty FN v oblasti podpory SP a možného příspěvku FN k výsledkům příslušné intervence v OP Z.

- Posouzení souladu FN s jinými stávajícími formami veřejných intervencí zaměřených na stejné selhání trhu.
- Identifikace možných překryvů s jinými stávajícími formami veřejných intervencí.
- Návrh na opatření pro minimalizaci narušení trhu při zavedení zamýšlených FN.

Metody sběru dat	Analýza primárních informačních zdrojů a dat - Konzultace zkušeností zahraničních kanceláří Deloitte - benchmarking - Analýza přínosů a nákladů (nák. účinnosti), posouzení ekonomického dopadu - Polo-strukturované rozhovory - Závěry realizovaného dotazníkového šetření Analýza sekundárních informačních zdrojů a dat - Znění programového dokumentu příbuzných operačních programů (např. IROP), analýza dalších forem podpory ve sledované oblasti - Minulé zprávy, studie a analýzy shodného tematického zaměření - Statistická data (IROP či jiných forem veřejné intervence v oblasti) - Evaluace a studie o fungování finančních nástrojů v ČR a v zahraničí v období 2007-2013 a období 2014-2020, vč. case studies publikovaných DG REGIO a FI COMPASS - Modelování potenciálních multiplikačních efektů za využití vlastního nástroje, vyvinutého pro porovnávání dostupných variant nastavení finančních nástrojů v ČR
Metoda analýzy dat	Dodavatel se seznámí s referenčními daty o předpokládaném přínosu zapojení finančních nástrojů a závěry posouzení konzistentnosti s pravidly veřejné podpory v okolních státech. V dalším kroku provede vyhodnocení všech dostupných forem veřejné podpory ve sledované oblasti, využije závěrů realizovaných polo-strukturovaných rozhovorů s klíčovými stakeholders (viz analýza trhu), provede analýzy potenciálu překryvů/komplementarit a synergií – převede závěry do předpokladů a dalších atributů, které budou zohledněny během fáze modelování. Na základě metodických doporučení provede matematické modelování očekávaného kvantitativního přínosu využití finančních nástrojů ve vybraných oblastech podpory OP Zaměstnanost (v rámci analýzy tržních selhání vyhodnocených jako vhodných pro změnu formy podpory), v případě potřeby ve variantních scénářích. Výsledky kvantifikace přidané hodnoty budou doplněny o zohlednění kvalitativních přínosů a nákladů. Závěry modelace budou předmětem posouzení proti pravidlům veřejné podpory, budou dále konzultovány s klíčovými stakeholders pro ověření proveditelnosti (aby nedošlo k efektu vytěsnění, aby byl potvrzen potenciál získání zdrojů spolufinancujících partnerů).
Limity uplatnění metody	Problémem je především teprve se formulující nová politika podpory sociálních podniků na vládní úrovni, její průchod legislativním procesem a až následné kroky k jejímu reálnému uplatnění „v terénu“. Deloitte bude vycházet z dostupných informací během realizace projektu. Výsledky modelování jsou stavěny na řadě zjednodušení a předpokladů, které mohou vychylovat výsledky. Model byl kalibrován skrze jeho vlastní zapojení na pěti ex-ante analýzách v ČR a byl konzultován s kolegy v zahraničí, tedy jeho robustnost je zárukou kvalitnosti a relevantnosti výsledků pro řídicí orgán.

Jedním ze závěrů řešeného okruhu bude specifikace, jak jsou navrhované nástroje konformní a výhodné proti alternativním formám podpory, tzn. především přímé dotační podpoře – a to jak v rámci jednoho investičního cyklu, tak v perspektivě víceletého rámce s potenciálním revolvingovým využitím zdrojů alokovaných pro finanční nástroje. Problematika veřejné podpory bude posouzena v základním rozsahu, danému tématu bude věnována rozšířená pozornost v rámci realizace okruhu věnujícím se investiční strategii v návrhové etapě projektu.

Řada oblastí sledovaného okruhu má vysokou míru provazby na témata v rámci pozdějších okruhů předběžného posouzení (např. nastavení indikátorů, implementační uspořádání, veřejná podpora), proto lze očekávat aktualizaci závěrů a doporučení mezi průběžnou a závěrečnou zprávou.

3.2.3 Odhad dodatečných veřejných a soukromých zdrojů

Sledovaná oblast je velmi úzce propojena s předešlým okruhem, proto bude dle dobrých zkušeností Deloitte řešena souběžně a za využití podobných postupů a metod, vč. modelování.

Posouzení bude nabízet komplexní odpovědi na všechny body, které byly zdůrazněny v zadávací dokumentaci, a to konkrétně:

- Odhad dodatečných veřejných a soukromých zdrojů, které potenciálně dané FN přilákají.
- Identifikace konkrétních klíčových hráčů v rámci veřejných a soukromých zdrojů, které lze pomocí FN potenciálně získat a odhad možné výše jejich finančních závazků.
- Posouzení potřeby a míry preferenčního odměňování pro soukromé investory.

Metody sběru dat

Analýza primárních informačních zdrojů a dat

- Konzultace zkušeností zahraničních kanceláří Deloitte - benchmarking
- Závěry výpočtu přidané hodnoty FN a pákového efektu
- Polo-strukturované rozhovory
- Závěry realizovaného dotazníkového šetření

Analýza sekundárních informačních zdrojů a dat

- Minulé zprávy, studie a analýzy shodného tematického zaměření
- Evaluační studie o fungování finančních nástrojů v ČR a v zahraničí v období 2007-2013 a období 2014-2020, vč. case studies publikovaných DG REGIO a FI COMPASS
- Modelování potenciálně dosažitelných pákových efektů za využití vlastního nástroje, vyvinutého pro porovnávání dostupných variant nastavení finančních nástrojů v ČR

Metoda analýzy dat

Dodavatel se seznámí s referenčními údaji o dobré praxi zabezpečení motivace zapojení dodatečných zdrojů, včetně nastavení pravidel pro preferenční odměňování a vztahu k pravidlům veřejné podpory. Dodavatel dále využije závěrů již realizovaných opakovaných jednání se členy České bankovní asociace k tématu finančních nástrojů, které specifikují rysy možné spolupráce (především potřebnost a účelnost zapojení preferenčního odměňování) finančního sektoru na spolufinancování podpory operačních programů, využívajících finanční nástroje. Kromě finančního sektoru bude analyzována i možnost zapojení jiných typů financování (různé veřejné zdroje, zdroje ČMZRB, individuálních investorů, fondů, možnosti zapojení organizací typu EIB/EIF, apod.).

Na základě zjištění a za využití závěrů ohledně přidané hodnoty generované finančními nástroji identifikuje Dodavatel dostupné možnosti dodatečného zapojení veřejných a soukromých zdrojů a vypočte potenciální pákový efekt, který může být generován. Součástí analýzy bude specifikace možných synergických efektů v případě provázání snah na další existující veřejné podpory v oblasti. Obdobně bude předmětem analýzy i potenciál napojení OP Zaměstnanost do sdruženého modelu implementace s ostatními operačními programy, řešící finanční nástroje. Na základě metodických doporučení provede Dodavatel matematické modelování potenciálně dosahovaného pákového efektu.

Závěry modelace budou opět předmětem posouzení s klíčovými stakeholders pro ověření proveditelnosti (aby nedošlo k efektu vytěsnění, aby byl potvrzen potenciál získání zdrojů spolufinancujících partnerů).

Limity uplatnění metody

Problémem je především teprve se formulující nová politika podpory sociálních podniků na vládní úrovni, její průchod legislativním procesem a až následné kroky k jejímu reálnému uplatnění „v terénu“. Deloitte bude vycházet z dostupných informací během realizace projektu.

Výsledky modelování jsou stavěny na řadě zjednodušení a předpokladů, které mohou vychýlovat výsledky. Model byl kalibrován skrze jeho vlastní zapojení na pěti ex-ante analýzách v ČR a byl konzultován s kolegy v zahraničí, tedy jeho robustnost je zárukou kvalitnosti a relevantnosti výsledků pro řídicí orgán.

3.2.4 Posouzení zkušeností při využívání podobných nástrojů získaných v minulosti

V případě zabezpečení relevantních závěrů pro tento okruh předběžného posouzení má Deloitte obrovskou nespornou výhodu – realizoval pět předběžných posouzení v České republice. Kromě realizace uvedených předběžných posouzení byl projektový tým dodavatel aktivní během přípravných prací na vlastní implementaci již fungujících finančních nástrojů OPŽP, pomáhal s přípravou implementace v případě IROP, aktivně se podílel na projektech týkajících se finančních nástrojů s kolegy v Maďarsku a Slovinsku. Všechny své rozsáhlé zkušenosti, které díky těmto projektům získal, uplatní Dodavatel při přípravě této kapitoly Projektů.

S ohledem na specifičnost podpory ESF oproti ostatním již analyzovaným operačním programům ze strany Deloitte bude zpracována samostatná kapitola, věnující se zkušenostmi a dobrou praxí s finančními nástroji uplatněnými v oblasti působnosti ESF. Zkušenosti budou členěny dle typů finančních

nástrojů (záruka, zvýhodněný úvěr, kapitálové vstupy, social impact bonds) a budou klást důraz na oblast podpory na sociální podnikání.

Posouzení bude nabízet komplexní odpovědi na všechny body, které byly zdůrazněny v zadávací dokumentaci, a to konkrétně:

- Závěry a doporučení vyvozené z analýzy implementace podobných (finančních) nástrojů v minulosti.
- Závěry a doporučení vyvozené z analýzy jiných, již provedených, předběžných posouzení FN ostatních operačních programů.

Metody sběru dat	Analýza primárních informačních zdrojů a dat - Konzultace zkušeností zahraničních kanceláří Deloitte - benchmarking - Polo-strukturované rozhovory - Dotazníkové šetření - Závěry realizovaného dotazníkového šetření Analýza sekundárních informačních zdrojů a dat - Minulé zprávy, studie a analýzy shodného tematického zaměření - Evaluace a studie o fungování finančních nástrojů v ČR a v zahraničí v období 2007-2013 i v období 2014-2020, vč. case studies publikovaných DG REGIO a FI COMPASS
Metoda analýzy dat	Dodavatel v prvním kroku zformuluje závěry a doporučení na základě své vlastní rozsáhlé zkušenosti s projekty týkajícími se problematiky finančních nástrojů, a to jak v ČR, tak v zahraničí. V dalším kroku Deloitte přistoupí k doplnění na základě další dostupné dobré praxe, opět v ČR i v zahraničí – k těmto účelům bude využito primárně case studies publikovaných ze strany FI COMPASS² a dalších materiálů, které pravidelně zveřejňuje Evropská Komise a její instituce (např. zpráva Evropského auditního dvora³, metodické výklady tzv. Guidance notes⁴). Během hodnocení minulé zkušenosti s finančními nástroji budou využity i závěry realizovaných polo-strukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry (výčet viz kapitola k analýze tržních selhání – např. zástupci IROP nebo asociací SP) a výsledky realizovaného dotazníkového šetření. Na základě posouzení všech relevantních aspektů bude sestaven závěr konstatující výhody a nevýhody využití zvažovaných variant zapojení konkrétních nástrojů – ve formě rešerše (mezinárodní) dobré praxe a zkušeností s využíváním finančních nástrojů za využití zdrojů ESF, s důrazem na aplikaci v podpoře sociálního podnikání.
Limity uplatnění metody	Dobrá praxe u ostatních operačních programů je svázána s investičními projekty, je tedy pouze velmi omezeně využitelná pro OP Zaměstnanost, specializující se na podporu „měkkých projektů“. Problém bude adresován dohledáním dobré praxe z ESF sféry. Dostupné mezinárodní doporučení mohou být velmi specifické, lišící se s ohledem na místní specifika – tedy těžko převoditelné do českých podmínek. Toto omezení je platné i pro jinak obecnou zprávu účetního dvora, která národní specifika zcela abstrahuje. Deloitte se na tento problém zaměří a u každých takto přijímaných doporučení provede zhodnocení, do jaké míry je možné závěry považovat za platné i pro ČR.

3.2.5 Navrhovaná investiční strategie

S dokončením posouzení dobré a špatné praxe využití finančních nástrojů bude završena první fáze realizace předběžného posouzení, zaměřená především na získání analytických poznatků. Uvedené čtyři analytické části ex-ante hodnocení budou tvořit náplň průběžné zprávy projektu, která bude odevzdána v termínu 24. 7. 2017.

Dále uváděné kapitoly se soustředí na další rozpracování klíčových atributů navržených finančních nástrojů – jedná se o tzv. návrhovou fázi Projektu.

S ohledem na vysokou míru komplexnosti tématu investiční strategie Dodavatel rozdělil jednotlivé části tohoto okruhu na dílčí podkapitoly, kde popisuje návrh vlastního přístupu samostatně.

- Identifikace vhodných forem FN

² Dostupné zde: <https://www.fi-compass.eu/resources>

³ Zpráva je dostupná na této stránce: <http://www.eca.europa.eu/en/Pages/DocItem.aspx?did=37071>

⁴ Dostupné zde: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/legislation/guidance/

Metody sběru dat

Analýza primárních informačních zdrojů a dat

- Polo-strukturované rozhovory
- Fokusní skupina
- Závěry realizovaného dotazníkového šetření
- Konzultace zkušeností zahraničních kanceláří Deloitte – benchmarking

Analýza sekundárních informačních zdrojů a dat

- Evaluační studie o fungování finančních nástrojů v ČR a v zahraničí v období 2007-2013 i v období 2014-2020, vč. case studies publikovaných DG REGIO a FI COMPASS
- Referenční dokumenty k podmínkám nastavení implementační struktury, delegačních dohod, návrhu FN a pravidel veřejné podpory
- Zveřejněná metodická doporučení Evropské komise – Guidance notes

Metoda analýzy dat

Výstupem sledovaného okruhu bude především návrh využití konkrétních finančních nástrojů, za využití konkrétní implementační struktury, cílené na konkrétní konečné příjemce. Návrh investiční strategie bude vycházet ze závěrů analytické etapy projektu, bude navazovat na získané informace z již realizovaných rozhovorů a zjištění získaných skrze dotazníkové šetření.

Pro dosažení vytyčených cílů realizuje Dodavatel především nové kolo rozhovorů s gestory za specifické cíle OP Zaměstnanost, v rámci kterých bude navrženo vyčlenění dílčí alokace pro použití pilotního testování finančního nástroje. Dále budou opakovány rozhovory s vybranými klíčovými aktéry mimo strukturu OP Z, typicky zástupci finančního sektoru a asociací SP – konkrétní subjekty budou potvrzeny po dokončení analytické fáze projektu a návrh seznamu schůzek bude posouzen ze strany vedení projektu MPSV.

Dodavatel dále realizuje jednu fokusní skupinu za účasti:

- Vybraných gestorů SC OP Zaměstnanost
- Gestora za příbuzné programy podpory (Např. IROP)
- Zástupce příjemců (Např. zástupce vybrané asociace/komory)
- Zástupce finančních trhů (Např. zástupce jedné z bank aktivních v oblasti SP)

Fokusní skupina bude sloužit k veřejnému projednání návrhu investiční strategie pro připravované finanční nástroje OP Z. Bude se jednat o diskuzní platformu ve formátu otevřeného brainstormingu nad návrhy řešení zmíněných rysů využití finančních nástrojů, prezentovaných Dodavatelem. Postup řešení sledovaného okruhu bude pojat jako iterativní proces diskuze nad více variantami možného řešení, jejich výhodami a nevýhodami, příležitostmi a riziky.

Závěrem realizace bude definování základního rozmezí jednotlivých atributů navrhovaných finančních nástrojů, a to především forma nástroje, oprávnění příjemci, podmínky přidělení podpory. Neméně důležitým výstupem sledované kapitoly bude jasný akční plán aktivit (tzv. roadmap) k implementaci navrhovaných finančních nástrojů v rámci OP Z.

Limity uplatněné metody

Celá návrhová fáze je podmíněna získáním zpětné vazby vedení řídicího orgánu k analytické fázi Projektu – a prvotního návrhu možných dalších kroků, vhodnosti vybraných již představených atributů připravovaných finančních nástrojů. Deloitte připraví jednoduché manažerské karty, jednostránkové summary toho nejdůležitějšího z analytické fáze a prvních kroků návrhové fáze, aby tento krok ze strany vedení řídicího orgánu byl co nejjednodušší a nejpohodlnější. Tento postup se velmi dobře osvědčil u ostatních projektů předběžného posouzení.

Posuzování variant možných forem finančního nástroje je komplikované k vysvětlení osobám, které s tímto typem podpory přichází poprvé do styku. Deloitte použije své osvědčené postupy „keep it short and simple“, které vypracoval na minulých projektech, vč. dle potřeby zapojeného jednoduchého modelového srovnání variant mezi sebou, viz obrázek níže.

Modelový příklad	Investice: 4 700 000 Kč Roční provozní výnos/úspora: 408 696 Kč Komerční úvěr – úroková sazba: 3,0 % Zvýhodněný úvěr – úroková sazba: 1,5 %			
	100 % tržní úvěr	50 % tržní úvěr, 50 % dotace	40% dotace, 60% zvýhodněný úvěr	100 % zvýhodněný úvěr
Vnitřní výnosové procento	5,97%	16,58%	13,30%	5,97%
Čistá současná hodnota (Kč)	1 340 160	3 621 713	4 134 733	2 282 516
Prostá doba návratnosti (roky)	11,50	5,75	6,90	11,50
Disk. doba návratnosti (roky)	14,3	6,4	7,3	12,72

Obrázek 4 – Ukázka možného podkladu pro posuzování různých variant mezi sebou dle kvantitativních dat

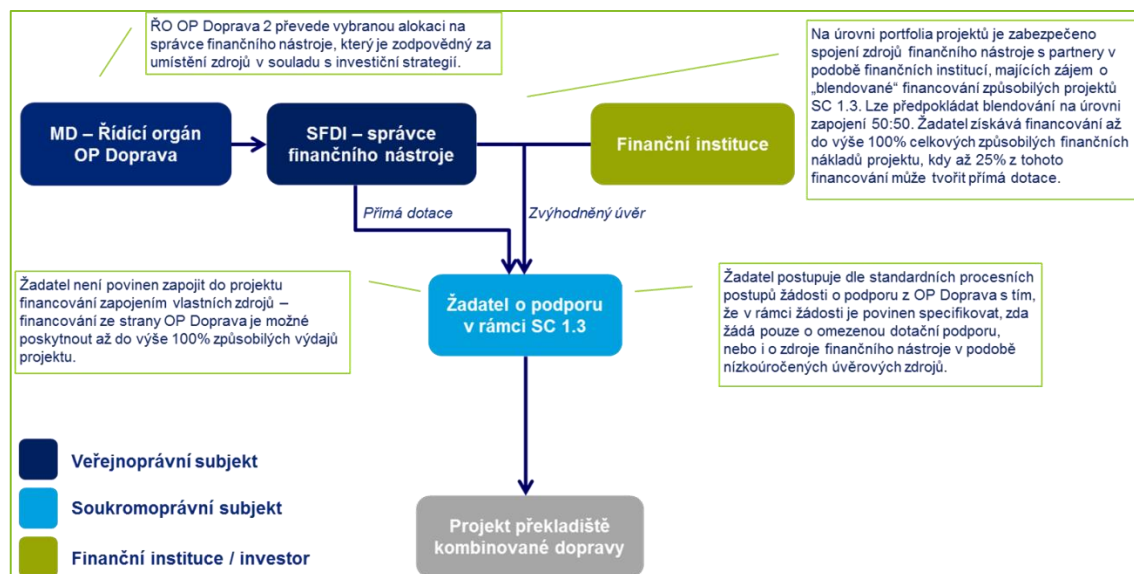
- Posouzení relevance přínosů a návrh způsobu propojení se stávajícími podporami v sektoru v ČR

Metody sběru dat	Analýza primárních informačních zdrojů a dat - Konzultace zkušeností zahraničních kanceláří Deloitte – benchmarking - Polo-strukturované rozhovory a závěry fokusní skupiny - Závěry realizovaného dotazníkového šetření - Analýza dobré a špatné praxe současného využívání veřejné (dotační) podpory SP Analýza sekundárních informačních zdrojů a dat - Evaluace a studie o fungování finančních nástrojů v ČR a v zahraničí v období 2007-2013 i v období 2014-2020, vč. case studies publikovaných DG REGIO a FI COMPASS. - Dostupné zprávy, studie a analýzy k využívání dalších finančních nástrojů a/nebo nástrojů finančního inženýrství a/nebo projektů obdobného charakteru.
Metoda analýzy dat	Dodavatel posoudí informace získané z materiálů popisujících a hodnotících fungování různorodých finančních nástrojů a jiných (národních) programů podpory v programovém období 2007-2013. Mezi adekvátní zdroje je nutné zahrnout i zprávy auditních a jiných kontrolních orgánů, specifikující především nedostatky a rizika. Uvedené zjištění, závěry a doporučení bude Dodavatel sumarizovat do vhodného analytického nástroje (např. tabulka SWOT analýzy), jež bude možné využít pro zohlednění při rozhodování o konečné podobě parametrů finančních nástrojů v rámci OP Zaměstnanost. Dodavatel předběžně identifikoval následující stávající veřejné programy podpory v oblasti SP, které budou pro účely hodnocení podrobeny analýze a srovnání: - Evropské strukturální a investiční fondy v ČR (OP Z a IROP, dříve OP LZZ a IOP) - Národní zdroje (Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, poskytované dle zákona o zaměstnanosti, přerozdělované z gesce ÚP) - Půjčky a úvěry bankovního a soukromého sektoru, některé s využitím garance EIB/EIF Do míry vhodné bude využito závěrů z analytické části předběžného posouzení, zabývajících se překryvy, komplementaritami a synergiemi. Pro závěry této kapitoly ex-ante hodnocení pak bude využito i závěrů z druhého kola polo-strukturovaných rozhovorů a realizované fokusní skupiny, která je uvedena v kapitole o investiční strategii.
Limity uplatnění metody	Obdobné jako v předchozí podkapitole
➤ Identifikace nejvhodnějších možností (ve variantách) implementační struktury FN	
Metody sběru dat	Analýza primárních informačních zdrojů a dat - Konzultace zkušeností zahraničních kanceláří Deloitte – benchmarking - Analýza dobré a špatné praxe současného využívání FN - Polo-strukturované rozhovory a závěry fokusní skupiny Analýza sekundárních informačních zdrojů a dat - Evaluace a studie o fungování finančních nástrojů v ČR a v zahraničí v období 2007-2013 i v období 2014-2020, vč. case studies publikovaných DG REGIO a FI COMPASS - Dostupné zprávy, studie a analýzy k využívání dalších finančních nástrojů a/nebo nástrojů finančního inženýrství a/nebo projektů obdobného charakteru - Zveřejněná metodická doporučení Evropské komise – Guidance notes
Metoda analýzy dat	V rámci řešení implementační struktury budou Řídícímu orgánu prezentovány výhody a nevýhody variant možností využití centralizovaného, decentralizovaného nebo kombinovaného formátu uspořádání. Dodavatel bude především konzultovat omezení daná relevantními články Obecného nařízení a zveřejněnými Guidance notes k problematice implementačního uspořádání. Dle potřeby, identifikované v průběhu realizace Projektu, bude realizováno setkání s metodiky a právníky MPSV, k vyjasnění možností využít stávajících administrativních kapacit řídicího orgánu pro případnou realizaci FN „ve vlastní režii, napřímo“. Nastavení implementačních struktur je velmi úzce vázáno na spolupráci s Ministerstvem financí (které usiluje o vytvoření národní „zastřešující struktury“) a ostatními řídicími orgány, kdy tyto jednání se bude dodavatel snažit vyvolávat a současně facilitovat. Závěrem kapitoly bude Dodavatel specifikovat vlastní doporučení optimálního řešení implementačního uspořádání řízení nově vznikajících finančních nástrojů v rámci OP Zaměstnanost.

Limity uplatněné metody

Nejasnosti strategické vize ČR pro implementaci ESIF finančních nástrojů - pokračující diskuze na národní úrovni, především mezi MF, MMR-NOK a ČMZR o možnosti společného podřízení všech ESIF finančních nástrojů pod nově vznikající Národní rozvojovou banku (transformace ČMZR). Dodavatel bude vývoj úzce sledovat a bude skrze konzultace s dotýčnými orgány zohledňovat aktuální stav vyjednávání o této variantě.

Dodavatel vypracuje návrh detailního popisu implementačního uspořádání pro každý z navrhovaných finančních nástrojů, vyjasňující toky financí, informací a dokumentů mezi zapojenými subjekty/útvary během životního cyklu jednoho konkrétního projektu.



Obrázek 5: Ilustrativní ukázka schématu blíže popisujícího mechanismus fungování finančního nástroje

- Soulad investiční strategie FN s legislativou a pravidly OP Z

Metody sběru dat

Analýza primárních informačních zdrojů a dat

- Konzultace zkušeností zahraničních kanceláří Deloitte – benchmarking
- Analýza dobré praxe současného využívání FN ve vztahu k veřejné podpoře
- Zjištění rámcových posouzení k tématu veřejné podpory první části analýzy

Analýza sekundárních informačních zdrojů a dat

- Referenční dokumenty k podmínkám nastavení fungování off-the-shelf nástrojů a k pravidlům veřejné podpory, včetně analýzy prováděcích a implementačních nařízení k nástrojům
- Zveřejněná metodická doporučení Evropské komise – Guidance notes

Metoda analýzy dat

Dodavatel posoudí aktuálnost, pravdivost a relevanci vlastních zjištění a závěrů v rámci analýz tržních charakteristik (analytická část Projektu), úvodních doporučení ohledně nastavení parametrů finančních nástrojů – tyto upřesní a aktualizuje. Pro konečné stanovení zhodnocení právních i dalších souvisejících aspektů ohledně souladu s režimem veřejné podpory využije Dodavatel konzultací s kolegy ze zahraničních kanceláří Deloitte a bude reflektovat jejich vlastní zkušenosti, mj. s využitím s procesem posuzování vlastního návrhu zřízení nového nástroje, tzv. tailor-made. Dle potřeby bude Dodavatel využívat konzultace s vybranými gestory OP Zaměstnanost, metodiky a právníky OP Z.

Pravidla veřejné podpory budou posuzována na úrovni správce finančního nástroje, potenciálně zapojených spolufinancujících subjektů (finančních zprostředkovatelů) a na úrovni konečných příjemců. V případě návrhu využití finančních nástrojů v kombinaci s dotační podporou bude tomuto případu věnovaná samostatná pozornost.

Limity uplatněné metody

Vybrané části Obecného nařízení ohledně veřejné podpory a finančních nástrojů jsou nejasné, těžko interpretovatelné. A to i se zohledněním následně zveřejněných tzv. Guidance note metodických dokumentů. Deloitte pro posouzení využije svých opakovaných konzultací s DG REGIO a DG COMPET na toto téma, využije expertízy svých právních expertů z Deloitte Legal.

Implementace FN v prostředí MPSV – Řídícího orgánu OP Z

Tato oblast bude komplexně řešena už v rámci podkapitoly výše, zabývající se implementačním uspořádáním a dostupnými možnostmi. V rámci této části řešení investiční strategie bude věnována zvláštní pozornost specifikům OP Zaměstnanost a fungování MPSV jako řídicího orgánu.

3.2.6 Vymezení očekávaných výsledků

Finanční nástroje mají typicky velký dopad na vymezení výstupových i výsledkových indikátorů, které byly odsouhlaseny pro operační program při jeho schvalování komisí, před jeho spuštěním – dochází k násobnému růstu potenciálu dosažení cílových hodnot (dopad působení pákového a multiplikačního efektu). Deloitte standardně modeluje tyto změny za využití vlastního nástroje a tyto závěry prezentuje srozumitelně v rámci předběžného posouzení. Součástí prezentace výsledků tohoto modelování je vždy i vyjasnění předpokladů a omezení (typicky externí faktory), které mohou výsledky vychylovat a jak by měly být řídicím orgánem vzaty v úvahu.

Posouzení bude nabízet komplexní odpovědi na všechny body, které byly zdůrazněny v zadávací dokumentaci, a to konkrétně:

- Specifikace (věcná, časová) očekávaných výsledků FN a toho, jak má daný FN přispět k dosažení specifických cílů OP Z.
- Identifikace a posouzení externích faktorů.
- Stanovení indikátorů výstupů a výsledků FN a kvantifikace jejich cílových hodnot.

Metody sběru dat	Analýza primárních informačních zdrojů a dat • Polo-strukturované rozhovory a závěry fokusní skupiny • Zjištění k charakteru nabídky a poptávky v rámci analýzy selhání trhu • Modelování možných variant dosažených výsledků v rámci indikátorů • Závěry realizovaného dotazníkového šetření
	Analýza sekundárních informačních zdrojů a dat • Minulé zprávy, studie a analýzy zaměřené na nastavení indikátorové soustavy, resp. zaměřené na výsledky sledovaného sektoru/oboru • Statistická data (čerpání ESIF, ÚP, Asociace a komory, Bankovní asociace) • Zveřejněná metodická doporučení Evropské komise – Guidance notes
Metoda analýzy dat	Dodavatel využije vybraných zjištění a závěrů v rámci analýz tržních charakteristik, propočtu očekávaného pákového a multiplikačního efektu (analytická část Projektu), dále znalosti vybraných zjištění a závěrů okruhu investiční strategie (především kritéria způsobilosti a omezení výše podpory) k základnímu propočtu konkrétních očekávaných výsledkových a výstupových indikátorů jednotlivých nástrojů v jednotlivých specifických cílech OP Z. Uvedené propočty budou nadále upravovány na základě znalosti dalších statistických údajů (za programové období 2007 – 2013, první výsledky fungování podpory v rámci období 2014 – 2020) a zohledněním dodatečně získaných informací zahraničních zkušeností ohledně schopností plnit cíle pro FN.
Limity uplatněné metody	U sledované oblasti je kritické včasné uzavření rozhodování vedení Řídícího orgánu nad vybranými návrhy ohledně implementační struktury, výběru konkrétních nástrojů, apod. Včasné rozhodnutí nad vybranými variantami řešení v rámci některých z dříve jmenovaných okruhů je nezbytným předpokladem pro možnost stanovení adekvátních indikátorů a posouzení souladu směřování návrhu nastavení finančních nástrojů v rámci OP Zaměstnanost k naplnění strategických cílů operačního programu.

3.2.7 Ustanovení pro případnou přezkoumatelnost závěrů hodnocení

Na základě specifik jednotlivých nástrojů bude v rámci předběžného posouzení upřesněno, jaké předpoklady a skutečnosti, na základě kterých byla analýza zkonstruována, jsou stálého charakteru, a které tyto prvky mohou podléhat změnám podmínek v čase. Tyto prvky budou definovány v rámci řešení tohoto okruhu, budou jasně specifikovány podmínky znamenající možnou změnu předpokladu a kroky, které je nutné učinit, aby bylo možné aktualizovat zjištění závěrečné zprávy předběžného posouzení. Potřebu této aktualizace lze očekávat především v oblasti vnitřní koherence operačního programu, definice tržních selhání, kde právě zapojení finančních nástrojů může znamenat takovou změnu podmínek, že např.:

- po určitém čase nebude tržní selhání existovat nebo bude marginální, tzn., že bude potřeba ukončit působnost finančního nástroje;
- po určitém čase bude tržní selhání stejné nebo hlubšího rázu, tzn., že finanční nástroj nepotvrzuje očekávané přínosy a bude vhodné buď parametry nástroje změnit, nebo jeho působnost ukončit;
- bude v průběhu programového období docházet k obsahovým změnám operačního programu nebo významným realokacím vně nebo uvnitř programového dokumentu.

Ustanovení bude nabízet komplexní odpovědi na všechny body, které byly zdůrazněny v zadávací dokumentaci, a to konkrétně:

- Identifikace a popis možných důvodů pro provedení případné revize závěrů předběžného posouzení FN OP Z v budoucnu.
- Metodické procesy pro aktualizaci předběžného posouzení FN OP Z.

3.3 Evaluační design pro část plnění B) – poradenství při implementaci finančních nástrojů

Druhou částí realizace veřejné zakázky bude dle ZD poskytování poradenských služeb při přípravě a implementaci finančních nástrojů v OP Z v oblasti Sociálního podnikání. Obsahem činností bude především poradenství a metodická podpora při stanovení budoucích kroků při nastavení implementační struktury, včetně harmonogramu nezbytných kroků a při implementaci finančních nástrojů, a to v návaznosti na zpracované předběžné posouzení.

Zadavatel předpokládá zejména realizaci následujících částí:

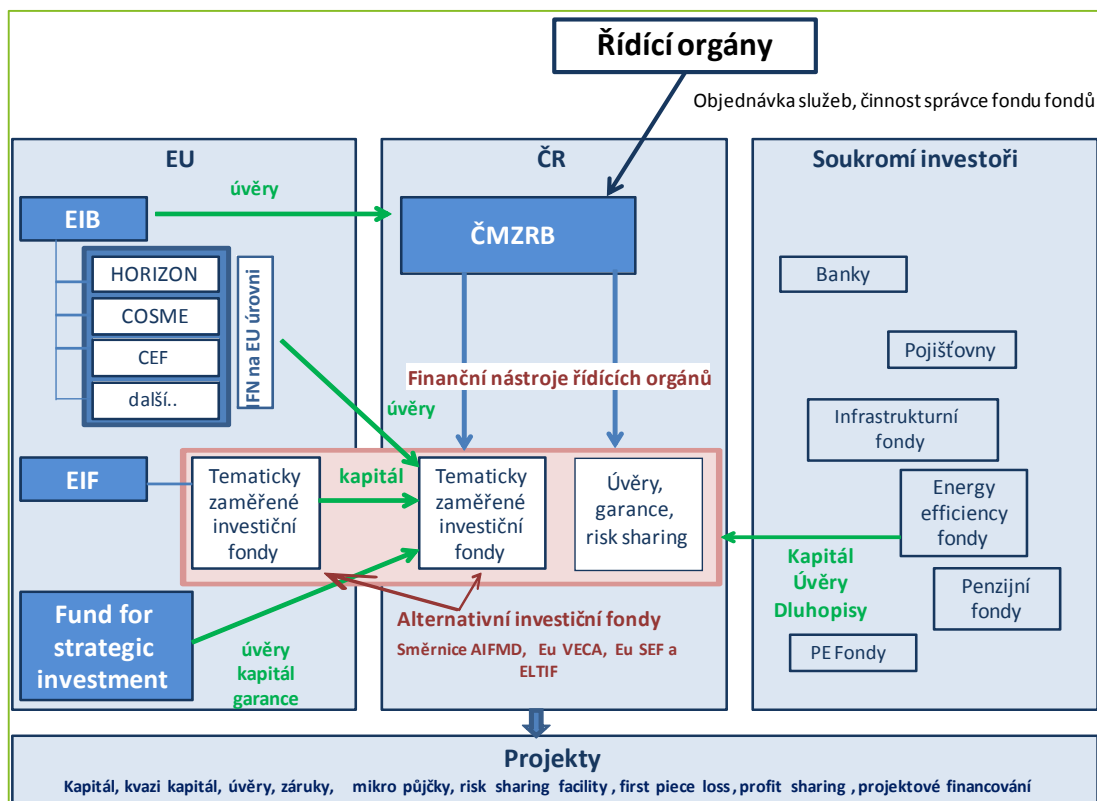
- Návrh nastavení implementačního uspořádání v návaznosti na vývoj v oblasti centrálního řešení – podrobný postup využití Českomoravské záruční a rozvojové banky, a. s. nebo nástrojů jiných řídicích orgánů, resp. příprava vlastního řešení v návaznosti na závěry předběžného posouzení.
- Podrobný návrh budoucích kroků při nastavení implementační struktury, včetně harmonogramu nezbytných kroků v návaznosti na závěry předběžného posouzení.
- Vytvoření podrobné investiční strategie navržených FN.
- Příprava smluvních dokumentů pro delegaci činností a pravomocí v rámci implementační struktury.
- Návrh možnosti a podmínek zapojení spolufinancujících subjektů.
- Zpracování potřebné podrobné dokumentace pro schválené FN, konzultace návrhů s relevantními subjekty (např. MMR, ÚOHS – slučitelnost s principy společného trhu a pravidly EK o veřejné podpoře pro období 2014-2020).
- Úprava řídicí dokumentace OP Z, stanovení pravidel implementace (zejména pracovních postupů) pro pracovníky Řídicího orgánu ve vztahu k činnostem spojeným s FN a proškolení příslušných pracovníků.
- Stanovení potřebných administrativních úkonů spojených s implementací FN ve vztahu k monitorování, reportingu, atd.
- Ad – hoc příprava dokumentů a podkladů pro jednání ŘO OP Z v oblasti FN a dále dle potřeb zadavatele ve vztahu k nastavení a užití FN.

Dodavatel bude v době smluvního závazku vždy připraven realizovat poradenské práce dle aktuální potřeby pro řídicí orgán, tento postup již v minulosti velmi úspěšně fungoval v rámci plnění souvisejících služeb pro Ministerstvo Životního prostředí nebo Ministerstvo průmyslu a obchodu.

V rámci plnění ad-hoc poradenství ve výše popsanych případech byl Dodavatel vystaven širokému spektru velmi komplikovaných a detailních otázek, ke kterým nicméně vždy dokázal zabezpečit jasnou, srozumitelnou a typicky právně podloženou odpověď.

3.3.1 Návrh nastavení implementačního uspořádání v návaznosti na vývoj v oblasti centrálního řešení

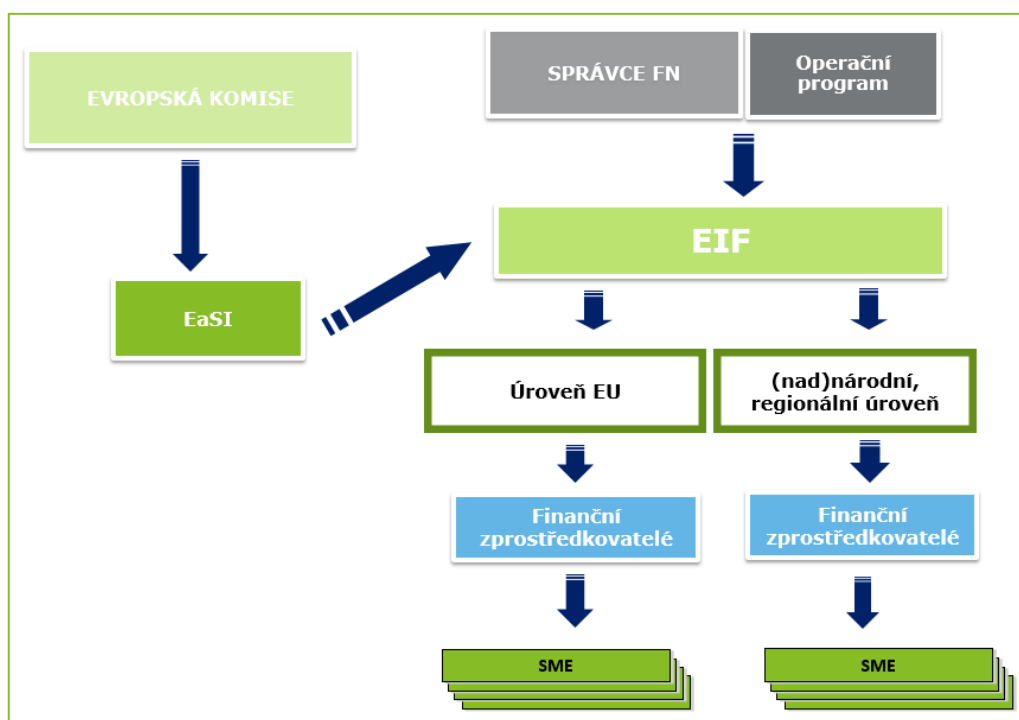
Centrální řešení v podmínkách ČR je od zrodu myšlenky jeho přípravy nestabilní a podléhá turbulentnímu vývoji. K tématu bylo připraveno několik variant různých vládních materiálů. Deloitte se částečně podílel na jejich přípravě. Aktuálně nejvíce diskutovanou variantou je zapojení ČMZRB do vedoucí role při implementaci všech finančních nástrojů v ČR.



Obrázek 6: Schéma předpokládaného centralizovaného řešení správy finančních nástrojů v ČR

V rámci plnění veřejné zakázky se Dodavatel zaměří na posouzení (právní analýzu) navrhovaného řešení a dále na analýzu z hlediska pravidel Evropských strukturálních a investičních fondů.

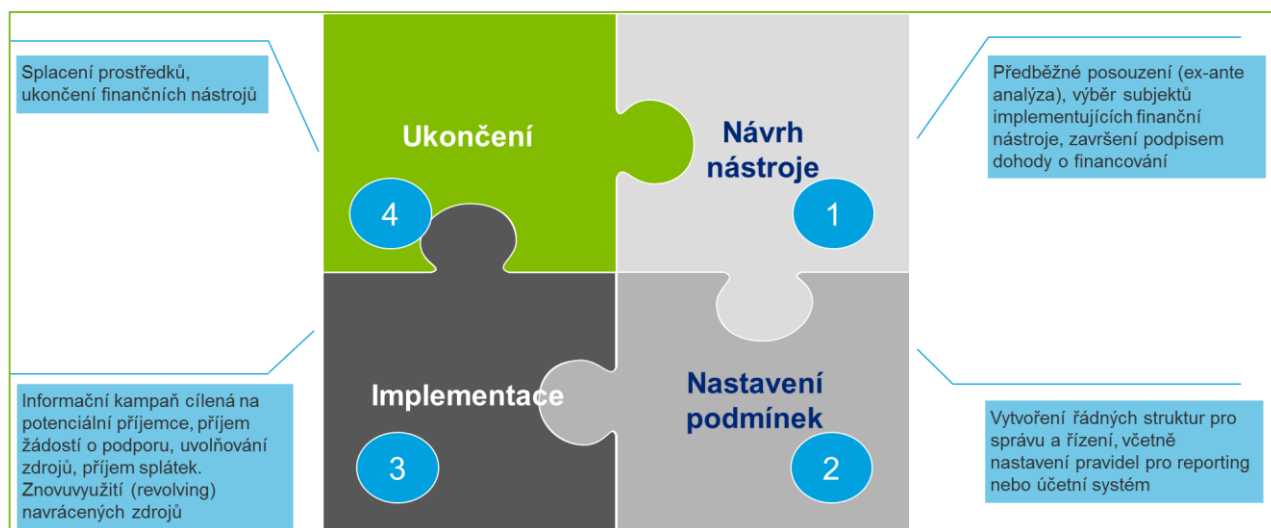
Další možností by mohlo být využití *Programu pro zaměstnanost a sociální inovace (EaSI)*, finančního nástroje spravovaného přímo EK. EaSI se zaměřuje na podporu a rozvoj malých a středních podniků s důrazem na oblast sociálního podnikání. Způsobilé podnikatelské subjekty mohou těžit z alokace EaSI ve formě poskytovaných záruk finančním zprostředkovatelům, které zvyšují šanci těchto subjektů na získání vnějších zdrojů financování. EaSI kromě základní alokace (necelých 920 mil. EUR) umožňuje členským státům EU přemístit část zdrojů ESIF z národních operačních programů a využít tak zavedené implementační struktury finančního nástroje. Hlavním přínosem využití struktury EaSI je možnost členských států těžit z know-how správce finančního nástroje (Evropský investiční fond - EIF) a úspora zdrojů, které by byly jinak vynaloženy na implementaci finančního nástroje na úrovni národního operačního programu. Obrázek níže nastiňuje organizační strukturu EaSI. V rámci projektu budou vyhodnoceny jak možné přínosy zapojení do schématu EaSI, tak případné zřízení podobného mechanismu na národní úrovni, např. se zapojením ČMZRB.



Obrázek 7: Implementační uspořádání finančního nástroje Programu pro zaměstnanost a sociální inovace (EaSI)

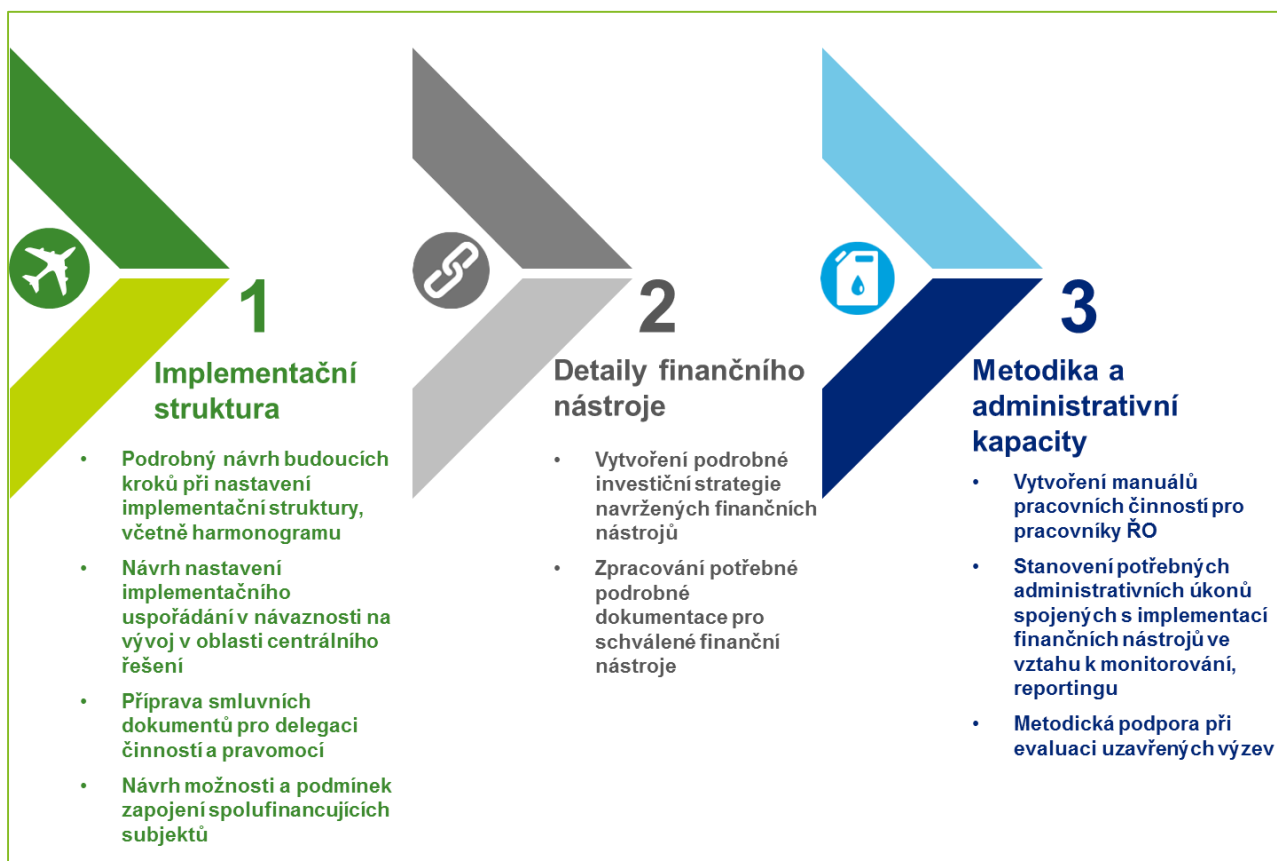
3.3.2 Podrobný návrh budoucích kroků při nastavení implementační struktury, včetně harmonogramu nezbytných kroků

V návaznosti na výsledky ex-ante analýzy a další plány řídicího orgánu Dodavatel zpracuje návrh budoucích kroků do podoby přehledného harmonogramu. Bude přitom dodržovat doporučený metodický rámec životního cyklu FN. Cyklus přípravy a řízení finančních nástrojů ilustruje schéma níže.



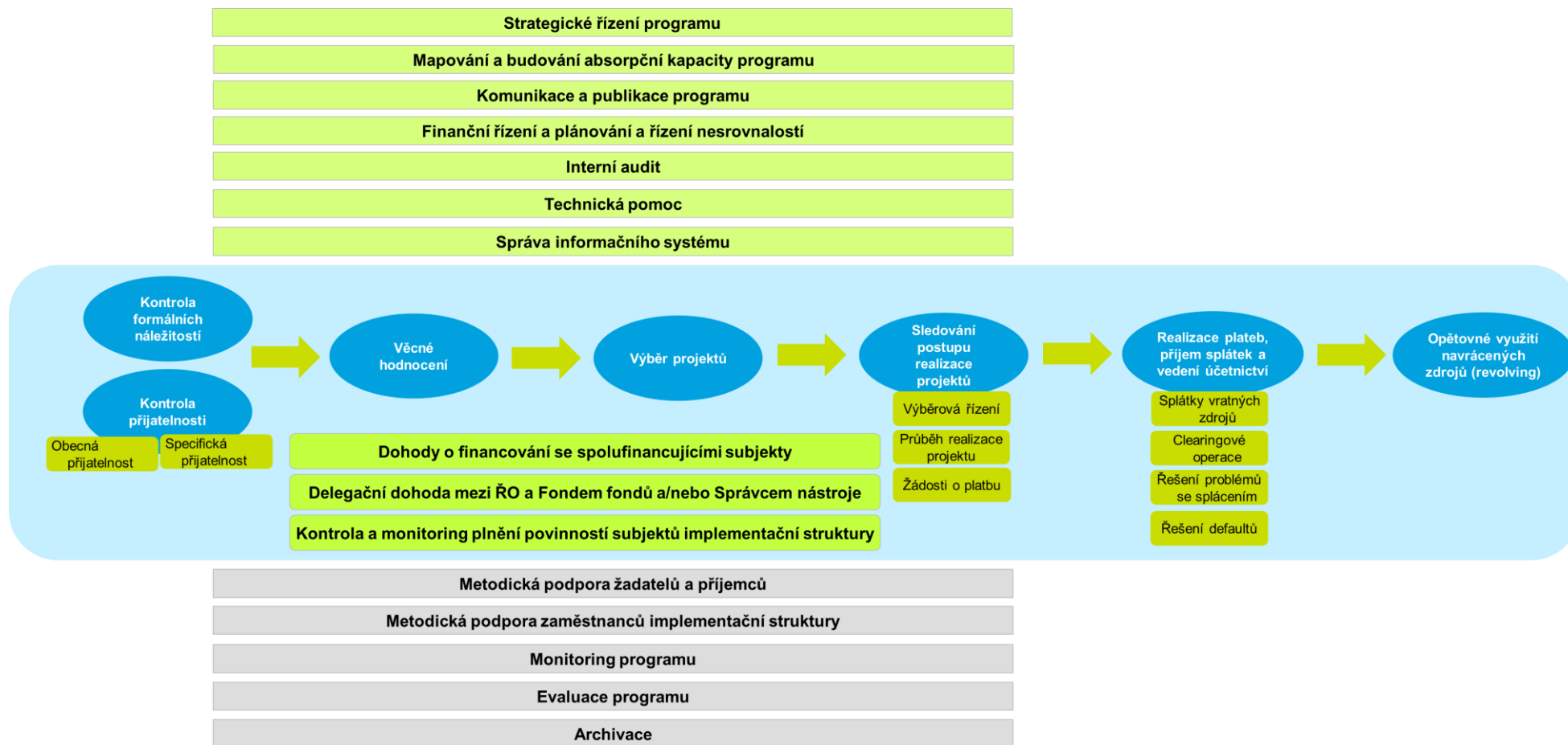
Obrázek 8: Životní cyklus finančního nástroje, převzato z metodiky FI COMPASS - Developing an action plan

Klíčové úkoly lze v souladu se zadáním uvedeným v ZD seskupit do kategorií viz schéma níže.



Obrázek 9: Popis vazeb a návazností klíčových dílčích úkolů bloku B plnění Projektu, dle vnímání Dodavatele

Níže Dodavatel prezentuje ukázkou procesního modelu pro implementaci finančního nástroje, který bude nutné detailně definovat a nastavit (v případě přípravy vlastních struktur), případně podílet se na jejich definování a rozdělení pravomocí (v případě napojování se/sdílení struktur).



Obrázek 10: Ilustrativní schéma hlavních procesních skupin modelu implementace a řízení poskytování podpory formou finančního nástroje (role správce nebo Fondu fondů)

3.3.3 Vytvoření podrobné investiční strategie navržených FN

Dodavatel zaměří svoji pozornost především na nastavení konkrétních atributů finančního nástroje. Výsledkem bude návrh detailní investiční strategie, která bude poskytovat podporu jak řídicím strukturám (kontrolující průběh čerpání zdrojů OP Z v souladu se sledovanými cíli), tak pro projektové a finanční manažery správce finančního nástroje, reálně vybírajících projekty k podpoře a řídicích chod čerpání na denní bázi.

Dodavatel předpokládá ze svých zkušeností dvě těžiště práce v rámci plnění tohoto úkolu, a to za prvé ve věcném vyjasnění konkrétního rozložení činností a pravomocí mezi subjekty implementační struktury (ke vzájemné spokojenosti zapojených stran), a za druhé v právní analýze a detailním vyhodnocení možných omezení, co se týče možné aplikace zákona o veřejných zakázkách.

3.3.4 Návrh možnosti a podmínek zapojení spolufinancujících subjektů

Dodavatel doposud realizoval celou řadu jednání se zástupci finančního sektoru a obdobných subjektů, tradičně usilujících o možnou roli spolufinancujících subjektů ve strukturách pro finanční nástroje. Dle dosavadních jednání se zástupci České bankovní asociace existuje zájem o tuto roli ze strany českých bank (banky mají obecně v současnosti nadbytek likvidity a usilují o její alespoň částečné zhodnocení bez přílišného rizika), obdobné závěry byly zpětnou vazbou z jednání se zástupci CVCA (Asociace, která zastupuje zájmy společností působících v oblasti private equity a venture kapitálu v České republice). Dodavatel velmi detailně asistoval u vyjednávání jednoho řídicího orgánu v ČR se zástupci EIB, ohledně možnosti poskytnutí zdrojů v řádu stovek milionů až miliard Kč pro realizaci pákového efektu jím chystaného finančního nástroje, s doposud velmi nadějnými závěry ohledně možné dohody.

Jako jedno z klíčových témat bude jistě (míra) uplatnění pravidel o preferenčním ujednání mezi subjekty implementační struktury, zvýhodňující jednu stranu proti druhé (oproti aplikaci standardního principu *pari passu*). Pro programové období 2014 - 2020 je umožněno zvažovat následující varianty preferenčního odměňování:

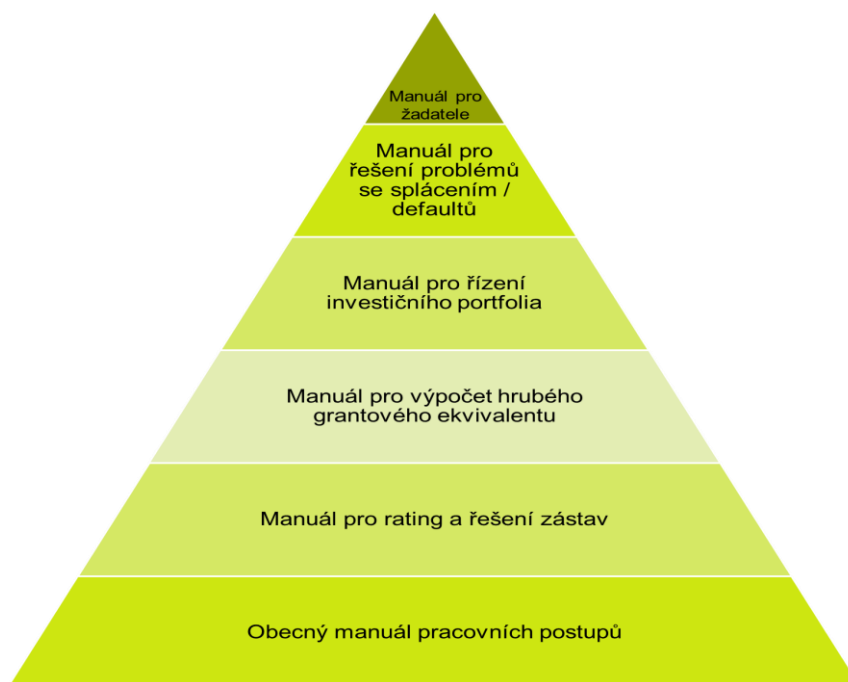
- **Asymetrické sdílení zisků** (např. situace, kdy minimální výnos není stanoven k rozdělení dle *pari passu* principu, ale spolufinancující subjekt získává preferenční ujednání).
- **Asymetrické krytí ztrát** (např. situace u garančních nástrojů, kdy v případě generování neplánovaných ztrát projektem jsou do stanovené míry tyto ztráty kryty z ESI fondů a spolufinancující subjekt je do stanovené míry od ztráty uchráněn).
- **Preferenční honorování správce** působícího současně jako spolufinancující subjekt, a to až do výše stanovené na základě uzavřené Delegační dohody v souladu s pravidly Obecného nařízení.
- **Preferenční výstupní režim** (např. možnost výstupu spolufinancujícího subjektu dříve než v době splacení celého projektu).

3.3.5 Zpracování potřebné podrobné dokumentace pro schválené finanční nástroje

Z předběžného posouzení bude možné využít vybrané detaily k návrhu finančních nástrojů, tyto závěry bude nutné dále konkretizovat, ověřit správnost jejich nastavení s klíčovými stakeholders. Pro potřeby jiných ŘO implementujících finanční nástroje Deloitte zpracoval tzv. „Information package“. Tyto balíčky dokumentací pak sloužili i při vyjednávání s EK.

3.3.6 Úprava řídicí dokumentace OP Z a stanovení pravidel implementace

Dle zkušenosti Dodavatele s etapou přípravy na implementaci finančních nástrojů je nutné kalkulovat s potřebou vypracování více materiálů metodické povahy, než jen základního manuálu pracovních postupů. Níže Dodavatel ilustruje seznam klíčových metodických materiálů, které se musí vytvořit/výrazněji aktualizovat v případě, kdy je připravováno zavedení čerpání za využití finančních nástrojů.



Obrázek 11: Ilustrativní ukázka klíčových metodických materiálů, které se musí připravit/aktualizovat před zahájením čerpání formou finančního nástroje

3.3.7 Stanovení potřebných administrativních úkonů spojených s implementací finančních nástrojů ve vztahu k monitorování, reportingu

Dalším z nařízení jmenovaných kritérií je, že při výběru subjektu implementujícího finanční nástroje ŘO musí respektovat charakter finančního nástroje, zkušenosti tohoto subjektu s implementací obdobných finančních nástrojů, znalosti a zkušenosti navrhovaného expertního týmu a provozní a finanční kapacity tohoto subjektu. Výběr subjektu musí být otevřený a transparentní a nesmí zadat žádnou pochybnost ohledně vhodnosti a oprávněnosti výběru. Vzhledem ke skutečnosti, že při opakovaných jednáních s MMR-NOK bylo potvrzeno, že MS2014+ nebude umožňovat detailní správu každého jednotlivého podpořeného projektu formou finančních nástrojů, je nutné vyvinout/upravit systémy vlastní.

3.4 Popis evaluačních metod

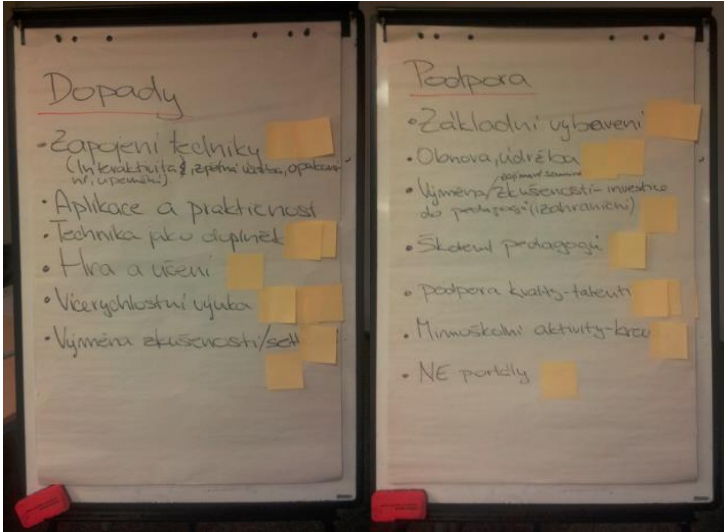
Dodavatel využije pro zpracování předběžného posouzení finančních nástrojů v OP Zaměstnanost v oblasti sociálního podnikání kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod sběru dat. Pracovat při analýze pak bude jak s primárními, tak se sekundárními zdroji dat. Vycházet bude při metodickém řešení zadání veřejné zakázky z metodik Evropské komise, zejména těch, které se týkají ex-ante posouzení finančních nástrojů v programovém období 2014 - 2020. Do vyhodnocení zahrne všechny relevantní aktéry (minimálně pak zástupce sociálních podniků a jejich střešních organizací, odborníky na SP, zástupce bankovního sektoru a podporujících veřejných institucí) a pracovat bude s aktuálními zdroji finančních a ekonomických dat.

Dodavatel v rámci této Vstupní zprávy předkládá návrhy scénářů šetření (návrh znění dotazníku, scénář polo-strukturovaného rozhovoru – viz přílohy) Zadavateli ke schválení. Níže jsou vymezeny hlavní metodické postupy, jejich klady a zápory, které plánuje Deloitte využít v průběhu Projektu. Tato kapitola obsahuje přehled evaluačních metod, které jsou rozděleny na metody kvalitativního šetření a kvantitativního šetření. Součástí popisu je i rámcové zhodnocení kladů a záporů těchto metod.

Název metody	Popis	Klady	Zápory
Metody kvalitativního šetření			
Analýza sekundárních informačních zdrojů	Sekundární informační zdroje představují již zpracované dokumenty využitelné pro ex-ante evaluaci. Zejména se jedná o závazné implementační dokumenty OP Z, strategické a koncepční materiály, ex-ante OP Z, odbornou literaturu vztahující se k hodnocení oblasti intervencí OP Z, další již zpracované analýzy a studie apod.	✓ Využití již zpracovaných analýz a studií – snížení pracnosti ✓ Zvýšení kvality evaluace - Využití expertních poznatků	✗ Deloitte negarantuje obsah a zpracování poskytnutých dokumentů

Název metody	Popis	Klady	Zápory
Dotazníkové šetření	Sociální průzkumy se provádějí formou kladení série strukturovaných otázek skupině jedinců, kteří představují vzorek sledované populace (např. žadatelé, cílové skupiny). Dotazníkové průzkumy jsou využívány ke sběru početných homogenních dat, která jsou posléze použita pro statistické účely. V kontextu evaluací socioekonomického vývoje jsou obvykle sociální průzkumy používány v kombinaci s dalšími technikami jako prostředky odhadující výsledky, dopady a efektivitu zásahů. Pro realizaci dotazníkového šetření disponuje společnost Deloitte on-line nástrojem Click4survey, který umožňuje vytvořit a strukturovat varianty dotazníku, včetně šablony dotazníku (např. umístění logolinku OP Z, titulků apod.). Dotazník je následně umístěn na webové adrese a je přístupný prostřednictvím linku na tuto webovou adresu. Po vyplnění dotazníku respondentem jsou údaje automaticky uloženy a vyhodnocovány. Statistika eviduje počet ukončených dotazníků. Vyplňování dotazníků je intuitivní a uživatelsky přívětivé.	 Obrázek 12: Ukázka dotazníku Deloitte použitého v projektu Průběžná evaluace OP VK	✓ Pokrytí velké skupiny respondentů Snadný přístup k e-mailovým adresám realizátorů prostřednictvím monitorovacího systému Možnost zařazení velkého počtu otázek Jednoduchá administrace a analýza výsledků Obecně akceptované jako zdroj hodnocení efektivity programu Možnost anonymizace vedoucí ke zvýšení objektivity Efektivně a rychle kontaktuje i geograficky rozptýlený výběr respondentů Dotazování prostřednictvím internetu umožňuje automatické odesílání odpovědí na ✗ Riziko subjektivních odpovědí Riziko neochoty oslovených subjektů zapojit se – nízká míra vyplnění Riziko špatné komunikace ze strany vedení dotazníku

Název metody	Popis	Klady	Zápory
			server, kde mohou být v průběhu sběru dat průběžně kontrolovány a vyhodnocovány ✓ Nízká finanční náročnost
Individuální pohovor	Individuální pohovor je charakterizován jako hloubkový rozhovor s respondentem. Cílem je obvykle sběr specifických informací prostřednictvím přímého dotazování. Tato technika se používá ke shromáždění kvalitativních informací a názorů těch, kteří jsou přímo ovlivněni konkrétním programem nebo projektem, jeho kontextem, implementací, výsledky a dopadem. Techniky dotazování jsou široce používány v evaluaci strukturálních intervencí a zvláště v evaluaci programů. Pro potřeby ex-ante evaluace bude vhodné využít formy polo-strukturovaného rozhovoru.	✓ Vhodné využití v případě nedostatečné motivace k vyplnění dotazníků ✓ Vhodné využití v případě potřeby získání nezkreslené výpovědi o skutečném stavu, zamezení externích vlivů vedoucích k deformaci názoru, např. účast na fokusní skupině	✗ Časová náročnost ✗ Personifikace výsledků hodnocení

Název metody	Popis	Klady	Zápory
Fokusní skupina	Technika focus groups (tzv. fokusní skupina) je metoda sociálního zkoumání ve formě strukturované diskuse, která zahrnuje progresivní sdílení a propracování pohledů a myšlenek účastníků. Technika je obzvláště hodnotná při analyzování témat a oborů, kde roste počet lišících se názorů, nebo v případě komplexní problematiky, která vyžaduje důkladný průzkum.  Typické provedení focus group zahrnuje relativně homogenní skupinu šesti až osmi lidí, kteří se účastní setkání v časovém rozsahu hodiny a půl až dvou hodin. Interakce skupiny je usnadněna hodnotitelem nebo řešitelem, který předloží skupině témata nebo otázky k diskusi. Jinou variantou je seminář zahrnující rozsáhlejší skupinu, která se sejde na větší konferenci se strukturovanější agendou. Technika fokusních skupin bude využívána zejména k ověření informací získaných z jiných zdrojů (sekundární analýzy dat, dotazníkové šetření, rozhovory) a k doplnění a prohloubení poznatků. Ačkoliv cílové skupiny a další druhy na skupinách založených diskusí obvykle zahrnují fyzické setkání účastníků, může být aplikován i přístup v podobě virtuálních skupin, které využívají výhody moderních informačních a komunikačních technologií (např. telekonferenční technologie, příp. on-line, webem zprostředkovaná synchronní nebo nesynchronní diskuse).	✓ Shromáždění velkého množství kvalitních informací v krátkém čase ✓ Různé pohledy účastníků vytvářené účasti v sociální interakci ✓ Zahrnutím aktérů či příjemců programu jsou závěry důvěryhodnější a snadněji akceptovatelné ✓ Mnohostrannost ✓ Možnost pracovat s různými typy respondentů	✗ Riziko nevhodného složení fokusní skupiny ✗ Riziko ostychu v rámci skupiny ✗ Zkreslování informací pod dojmem ostatních účastníků

Název metody	Popis	Klady	Zápory																																
SWOT analýza	SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí lze identifikovat vnitřní silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky a dále externí příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které jsou spojeny s určitým hodnoceným subjektem (např. firmou, procesem, projektovým výstupem atp.). Tato analýza může být využita během srovnání minulé (zahraniční) praxe využití finančních nástrojů – jako podklad pro efektivní shrnutí klíčových zjištění.	✓ Univerzálně použitelná metoda ✓ Všeobecně používaná metoda ✓ Umožňuje identifikovat případná rizika	✗ Riziko nesprávného vyplnění procesní analýzy (potřeba „vymýšlet“ externí i interní faktory, které nemusí být zcela relevantní)																																
Metody kvantitativního šetření																																			
Analýza sekundárních dat	Sekundární data představují data, za jejichž sběr hodnotitel přímo neodpovídá (na rozdíl od primárních dat, která jsou generována samotným hodnotitelem). Příkladem mohou být národní a regionální statistiky a také administrativní data. Administrativní data se odkazují na informace, jež jsou běžně shromažďovány centrálně jako část administrativy socioekonomických rozvojových programů. To je rozhodující pro většinu evaluací, ačkoliv dostupnost a kvalita dat může být proměnlivě závislá na programových požadavcích a mechanismech programové implementace. V rámci kvantitativních analýz budou hodnoceny zejména údaje získané z monitorovacích systémů MS 2014+ a IS ESF 2014+.	✓ Velký rozsah dostupných dat ✓ Snížení pracnosti pro Deloitte i Zadavatele ✓ Garance dat vzhledem k využití administrativních zdrojů dat	✗ Riziko nemožnosti získávat data exportem z IS ✗ Riziko nutnosti náročné manuální korekce ✗ Riziko nedostatečné a neúplné historické řady																																
Srovnávací metody (Benchmarking)	Srovnávací metody studují odlišnosti i podobnosti různých jevů, rysů a procesů a z toho usuzují na společné nebo rozdílné vlivy, na vzájemné kontakty, na stupeň vývoje těchto jevů nebo procesů a na minulé, současné i budoucí směry jejich vývoje. Srovnávání je zejména vhodné pro porovnávání dvou projektů stejného charakteru, které jsou realizované v jiném prostředí.	✓ Objektivnost hodnocení projektu vzhledem k obdobným projektům ✓ Jednoduchá aplikovatelnost pro další srovnání	✗ Nedostatek dat potřebných pro srovnání ✗ Nevhodný výběr srovnávaných projektů ✗ Datová náročnost ✗ Nutnost zohlednění mnohem širšího kontextu jevů posuzovaných v jiném prostředí																																
<table><tr><td rowspan="6">Nákladovost</td><td rowspan="2">Vysoká nákladovost (5 mil. a více)</td><td>počet projektů: 9</td><td>počet projektů: 6</td><td>počet projektů: 6</td></tr><tr><td>náklady projektů: 122 857 783 Kč</td><td>náklady projektů: 121 936 514 Kč</td><td>náklady projektů: 97 752 876 Kč</td></tr><tr><td rowspan="2">Střední nákladovost (3 – 5 mil.)</td><td>počet projektů: 5</td><td>počet projektů: 1</td><td>počet projektů: 0</td></tr><tr><td>náklady projektů: 19 430 902 Kč</td><td>náklady projektů: 4 926 149 Kč</td><td>náklady projektů: 0</td></tr><tr><td rowspan="2">Nízká nákladovost (0 – 3 mil.)</td><td>počet projektů: 23</td><td>počet projektů: 16</td><td>počet projektů: 3</td></tr><tr><td>náklady projektů: 30 858 238 Kč</td><td>náklady projektů: 32 334 963 Kč</td><td>náklady projektů: 5 485 776 Kč</td></tr><tr><td colspan="2"></td><td>Nízké bodové hodnocení (0 – 40 bodů)</td><td>Střední bodové hodnocení (41 – 70)</td><td>Vysoké bodové hodnocení (71 – 100)</td></tr><tr><td colspan="5">Bodové hodnocení</td></tr></table>				Nákladovost	Vysoká nákladovost (5 mil. a více)	počet projektů: 9	počet projektů: 6	počet projektů: 6	náklady projektů: 122 857 783 Kč	náklady projektů: 121 936 514 Kč	náklady projektů: 97 752 876 Kč	Střední nákladovost (3 – 5 mil.)	počet projektů: 5	počet projektů: 1	počet projektů: 0	náklady projektů: 19 430 902 Kč	náklady projektů: 4 926 149 Kč	náklady projektů: 0	Nízká nákladovost (0 – 3 mil.)	počet projektů: 23	počet projektů: 16	počet projektů: 3	náklady projektů: 30 858 238 Kč	náklady projektů: 32 334 963 Kč	náklady projektů: 5 485 776 Kč			Nízké bodové hodnocení (0 – 40 bodů)	Střední bodové hodnocení (41 – 70)	Vysoké bodové hodnocení (71 – 100)	Bodové hodnocení				
Nákladovost	Vysoká nákladovost (5 mil. a více)	počet projektů: 9	počet projektů: 6			počet projektů: 6																													
		náklady projektů: 122 857 783 Kč	náklady projektů: 121 936 514 Kč		náklady projektů: 97 752 876 Kč																														
	Střední nákladovost (3 – 5 mil.)	počet projektů: 5	počet projektů: 1		počet projektů: 0																														
		náklady projektů: 19 430 902 Kč	náklady projektů: 4 926 149 Kč		náklady projektů: 0																														
	Nízká nákladovost (0 – 3 mil.)	počet projektů: 23	počet projektů: 16		počet projektů: 3																														
		náklady projektů: 30 858 238 Kč	náklady projektů: 32 334 963 Kč	náklady projektů: 5 485 776 Kč																															
		Nízké bodové hodnocení (0 – 40 bodů)	Střední bodové hodnocení (41 – 70)	Vysoké bodové hodnocení (71 – 100)																															
Bodové hodnocení																																			

Název metody	Popis	Klady	Zápory
Posouzení ekonomického dopadu	Posouzení ekonomického dopadu je dalším nástrojem pro posouzení míry změny, kterou lze připsat programu. Používá se pro kvantitativní odhad dopadů. Hlavním cílem aplikace této metody je posoudit dopady intervence nebo programu na ekonomické prostředí. Výsledky analýzy dopadů často určují, zda je poskytnutí veřejné podpory vhodné vzhledem k ekonomickým přínosům.	✓ ✓ ✓	✗ Jasná kvantifikace dopadů Srozumitelnost Vhodnost pro posouzení širších ekonomických dopadů intervence na cílovou oblast. Náročnost kvantifikace dopadů

4 Informační zdroje

Během práce na plnění předmětu zakázky plánuje Dodavatel čerpat relevantní informace ze zdrojů uvedených v následujících kapitolách. Pro úplnost je třeba upřesnit, že tento seznam zdrojů nelze brát jako definitivní – některé dokumenty budou nahrazeny novelizovaným předpisem či normou, některé budou podléhat průběžným úpravám ze strany svých garantů.

4.1 Strategické a legislativní dokumenty

Z nadnárodního hlediska bude Dodavatel využívat především znalosti právních norem formy směrnic a nařízení Evropské unie, vázaných na čerpání z ESI fondů v programovém období 2014 – 2020. Z národního hlediska bude projektový tým vycházet především z materiálů zpracovaných MMR (Národním orgánem pro koordinaci), zabývajícím se nastavením základních pravidel pro možnost čerpání podpory z ESI fondů, určujících „národní mantinely“ pro možnosti uplatnění FN v rámci OP Zaměstnanost.

Mezi hlavní strategické a legislativní dokumenty patří:

- Strategie Evropa 2020, Stěžejní iniciativy EU;
- Společný strategický rámec;
- Obecné nařízení pro programové období EU 2014 – 2020;
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1301/2013 ze dne 17. prosince 2013 o Evropském fondu pro regionální rozvoj a zvláštních ustanoveních týkajících se cíle Investice pro růst a zaměstnanost a o zrušení nařízení (ES) č. 1080/2006;
- Nařízení č. 966/2012 Evropského parlamentu a Rady ze dne 25. října 2012, kterým se stanoví finanční pravidla o souhrnném rozpočtu Unie a o zrušení nařízení Rady (ES, Euratom) č. 1605/2002 (dále jen „Finanční nařízení“);
- Prováděcí nařízení Komise (EU) č. 964/2014 ze dne 11. září 2014, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013, pokud jde o standardní podmínky pro finanční nástroje;
- Nařízení Komise (EU) č. 480/2014 ze dne 3. března 2014, kterým se doplňuje nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském námořním a rybářském fondu a o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu;
- Nařízení Evropské komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem;
- Nařízení Komise (EU) č. 360/2012 ze dne 25. dubna 2012 o použití článků 107 a 108 Smlouvy o fungování Evropské unie na podporu de minimis udílenou podnikům poskytujícím služby obecného hospodářského zájmu
- Dohoda o partnerství pro programové období 2014 - 2020;
- Národní program reformy ČR 2014;
- Konvergenční program České republiky [akt. duben 2014];
- Strategie regionálního rozvoje ČR 2014 – 2020;
- Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR [akt. duben 2014];
- Státní politika životního prostředí České republiky 2012 - 2020;
- Souhrnný návrh zaměření budoucí kohezní politiky Evropské unie po roce 2013 v podmínkách České republiky, obsahující i návrh rozvojových priorit (usnesení vlády č. 650/2011);
- Relevantní tematicky zaměřené rezortní strategie;
- Průřezové a horizontální strategie vytvářené ústředními správními úřady.
- Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- Strategie sociálního začleňování 2014 – 2020 (usnesení vlády č. 14/2014)

- Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 (usnesení vlády č. 923/2012)
- Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020 (MPSV)
- Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020 (usnesení vlády č. 923/2012)
- Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro období 2012 – 2020 (usnesení vlády č. 713/2011)
- Strategie Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění
- Nařízení Komise (EU) č. 1407/2013 ze dne 18. prosince 2013 o použití článků 107 a 108 Smlouvy o fungování Evropské unie na podporu de minimis
- Nařízení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů
- Koncepce ministerstva práce a sociálních věcí pro období 2015-2017, s výhledem do roku 2020

4.2 Další dokumenty od Řídícího orgánu OP Zaměstnanost

Dodavatel pracuje s aktuálně platnou verzí programového dokumentu OP Zaměstnanost,⁵ včetně jeho oficiálních příloh. Dle potřeby bude probíhat komunikace mezi Dodavatelem a Zadavatelem ohledně možnosti doplnění dalších zdrojů, vážících se k nastavení a fungování OP Z, pro potřeby Projektu (typicky se jedná o požadavky na sdílení dokumentů a statistických dat souvisejících s dosavadním fungováním a čerpáním v OP LZZ a v rámci OP Zaměstnanost). Díky dosavadní součinnosti Zadavatele byly doplněny následující materiály:

- OECD: Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Creation, Unlocking the Potential of Social Enterprises in the Czech Republic, 2016
- IREAS centrum: Evaluace podpory sociálního a inkluzivního podnikání v OP LZZ, 2014
- Karty teorie změny pro jednotlivé specifické cíle OP Z
- Hope group: Strategická evaluace OP Z I – relevance, 2016
- Oddělení evaluace MPSV: Vyhodnocení šetření sociálních podniků podpořených OP LZZ po ukončení podpory, 2017

4.3 Metodické a doporučující dokumenty

Metodické dokumenty EK představují zásadní přidanou hodnotu pro zpracovatele Ex-ante analýzy a budou při realizaci zakázky využity. Mezi tyto materiály patří především následující:

- Metodické doporučení pro implementaci finančních nástrojů v programovém období 2014-2020, MMR, verze říjen 2014;
- Ex-ante assessment methodology for financial instruments in the 2014 – 2020 programming period General methodology covering all thematic objectives, Supporting the shift towards low-carbon economy a Financial instruments for urban and territorial development.
- Financial Instruments in ESIF programmes 2014 – 2020. A short reference guide for Managing Authorities;
- Guidelines on State aid to promote risk finance investments 2014/C 19/04;
- Guidelines on State aid for environmental protection and energy 2014-2020 2014/C 200/01;
- Guidelines on Regional State aid for 2014-2020 (2013/C 209/01);
- Reference Guide for Managing Authorities on Financial Instruments in ESIF programmes 2014-2020;
- DG Regio: Summary of data on the progress made in financing and implementing financial engineering instruments co-financed by Structural Funds;
- EIB Financial Instruments: A Stock-taking Exercise in Preparation for the 2014-2020 Programming Period;
- COMMISSION DELEGATED REGULATION (EU) No 480/2014

⁵ Operační program Zaměstnanost 2014-2020, verze duben 2015 schválena Evropskou komisí dne 6. května 2015 a související dokumenty Řídícího orgánu (MPSV)

- COMMISSION IMPLEMENTING REGULATION (EU) No 964/2014
- COMMISSION IMPLEMENTING REGULATION (EU) No 821/2014
- COMMISSION IMPLEMENTING REGULATION (EU) No 1011/2014
- Guidance for Member States on Article 38(4) CPR - Implementation options for FIs managed by or under the responsibility of the managing authority
- Guidance for Member States on ESIF and EFSI complementarities
- Guidance on State aid in ESI Funds financial instruments
- Guidance for Member States on preferential remuneration
- Guidance for Member States on CPR eligibility rules for ESI Funds FIs
- Guidance for Member States on Article 42(1)(d) CPR– Eligible management costs and fees
- Guidance for Member States on Interest and Other Gains Generated by ESI Funds support paid to FI (Article 43 CPR)
- Guidance for Member States on Article 46 - reporting on financial instruments and on Article 37(2)(c) - leverage effect
- Guidance for Member States on Article 37 (7) (8) (9) CPR - Combination of support from a financial instrument with other support
- Guidance for Member States on The selection of bodies implementing FIs, including funds of funds
- Special report no 19/2016: Implementing the EU budget through financial instruments – lessons to be learnt from the 2007-2013 programme period

4.4 Odborná literatura a expertní zprávy

- European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion: A recipe book for social finance, A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets, 2016
- European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion: A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, 2014
- OECD: Boosting Social Enterprises Development: Good Practice Compendium, 2017
- FI Compass: Financial Instruments products, 2015
- FI Compass: Introducing financial instruments for the European Social Fund, 2016
- FI COMPASS: Case studies minulých případů implementace finančních nástrojů

Seznam dokumentace, který je uveden v této kapitole není možné považovat za konečný, v průběhu projektu je možné, že dojde k jeho dalšímu doplnění.

5 Identifikace klíčových aktérů

Dodavatel si je vědom toho, že pro Projekt typu předběžného posouzení je potřebné mít k dispozici dostatečnou expertní kapacitu a věnovat hodně pozornosti „naslouchání“ a komunikaci se Zadavatelem (zástupci řídicích struktur, gestoři prioritních os, expertní pracovníci). Projektový tým Deloitte tento postup uplatňoval při realizovaných zakázek předběžného posouzení vhodnosti zapojení finančních nástrojů u jiných řídicích orgánů v ČR, úzkou koordinaci a pravidelné konzultace bude jednoznačně uplatňovat také se zástupci klíčových stakeholders OP Zaměstnanost, především zástupců řídicího orgánu, tedy Ministerstva práce s sociálních věcí.

Kromě zástupců řídicího orgánu OP Zaměstnanost bude nastavena aktivní komunikace s dalšími subjekty, kteří jsou nositeli expertízy v analyzovaných oblastech podpory. Jako klíčoví aktéři pro realizaci zakázky byli identifikováni následující subjekty:

Zástupci OP Zaměstnanost	Ostatní klíčoví stakeholders	Sociální podniky
• Vedení týmu MPSV • Gestoři oblastí podpory OP Z • Metodici a právníci	• Příbuzné programy podpory (IROP) • Sdružení, asociace, komora • Zástupci ÚP a Agentury SZ • Bankovní asociace	• Zástupci úspěšných i neúspěšných žadatelů o podporu OP Z (OP LZZ) • Sociální podniky fungující bez dotační podpory • Záměry před realizací

S vybranými aktéry bude realizován polo-strukturovaný rozhovor, vybraní budou přizváni k účasti na fokusní skupině, vybrané subjekty pak budou konzultovány vzdáleně (desk research jimi publikovaných materiálů a dat, telefonicky, pomocí emailu, dotazníkové šetření) – detaily viz návrh evaluačního designu v kapitole č. 3.

Seznam zapojení konkrétních aktérů může být rozšířen o další subjekty, během realizace projektu, na základě diskuze s MPSV o takové potřebě, a to především s ohledem na dostupnost zdrojů.

6 Struktura předkládaných zpráv

Při tvorbě dílčích, jako i finálních výstupů, bude ze strany projektového týmu Dodavatele dodržena požadovaná struktura výstupů doporučená „Procesním manuálem pro tvorbu metodických dokumentů vydaných Ministerstvem pro místní rozvoj - Národním orgánem pro koordinaci pro programové období 2014-2020“, jejich členění bude následující:

- Obsah zprávy,
- Použité pojmy,
- Manažerské shrnutí obsahující hlavní závěry,
- Výstupy z jednotlivých etap,
- Seznam použitých zdrojů (materiálů, dokumentů, literatury a jiných informačních zdrojů).

Dodavatel bude ve všech fázích realizace zakázky postupovat v souladu s Etickým kodexem evaluátora (viz www.czecheval.cz).

6.1 Vstupní zpráva

Vstupní zpráva vymezuje konkrétní postup realizace zakázky, použitých metod, zdrojů informací a dat, organizace práce projektového týmu.

Vstupní zpráva je odevzdána ke smluvnímu termínu 16. června 2017, Dodavatel bude dle potřeby připraven prezentovat klíčové závěry na schůzce s vedením projektu za MPSV, bude-li k takové prezentaci vyzván.

6.2 Průběžná zpráva

Deloitte vyhotoví a předá Zadavateli průběžnou zprávu ke smluvnímu termínu 24. července 2017, spolu s předáním zprávy bude realizována prezentace klíčových závěrů na společném setkání vedení projektu MPSV a týmu Deloitte.

Předmětem průběžné zprávy bude seznámení Zadavatele s průběhem řešení, identifikovanými riziky a návrhy jejich eliminace, problémy plnění a jejich řešení. Zpráva bude obsahovat strukturovaný přehled dosavadních zjištění, závěrů a doporučení vycházejících z dílčích výstupů provedených Dodavatelem. Dle zaběhnuté praxe realizace ex-ante hodnocení bude věcně zpráva pokrývat analytickou část Projektu – tzn. okruhy popsané v rámci kapitol 3.2.1 – 3.2.4 této zprávy.

6.3 Závěrečná zpráva

Dodavatel je připraven ke smluvnímu termínu 21. 8. 2017 předat Zadavateli k připomínkám finální výstupy veřejné zakázky – tzv. návrh závěrečné zprávy. Tato zpráva bude pokrývat všechny povinné okruhy ex-ante hodnocení, součástí finálního výstupu bude také souhrnný přehled hlavních zjištění a závěrů v rozsahu cca. 10 stran. Spolu s předáním zprávy bude realizována prezentace klíčových závěrů na společném setkání vedení projektu MPSV a týmu Deloitte.

V souladu se smluvním ujednáním bude k termínu 4. 9. 2017 vyhotovena aktualizovaná podoba závěrečné zprávy, ve finální podobě k akceptaci a uzavření fáze předběžného posouzení. Tato zpráva bude především reflektovat obdržené připomínky od Zadavatele. Spolu s předáním zprávy bude realizována prezentace klíčových závěrů na společném setkání vedení projektu MPSV a týmu Deloitte, využitá prezentace bude poskytnuta k využití Zadavateli v elektronické podobě.

6.4 Připomínkový a akceptační proces

Věcný obsah výstupů Projektu bude neustále průběžně komunikován a schvalován v souladu se stanoveným harmonogramem (viz následující kapitola Vstupní zprávy). Vedoucí projektu za Deloitte každý výstup předloží Vedoucímu projektu za MPSV, dle dohody budou připomínky ze

strany MPSV předány do k tomu vyhotoveného připomínkovacího listu – viz příloha č. 4 této zprávy. Deloitte obdrží vždy jednu verzi listu s připomínkami všech relevantních pracovníků MPSV. Dle podmínek smlouvy do 10 kalendářních dní od doručení připomínek MPSV k předloženému návrhu výstupu (zprávě) zpracuje Deloitte připomínky a upravenou verzi předloží MPSV. Tento proces se opakuje až do řádného předání všech výstupů (zpráv).

Akceptaci jednotlivých výstupů Projektu provádí členka Vedení projektu za MPSV paní Ing. Linda Maršíková, a to na základě žádosti člena Vedení projektu za Deloitte Mgr. Jána Sedláčika, ke které je přiložen daný výstup po ukončeném připomínkovacím řízení. Schválení (akceptaci) výstupu Projektu potvrdí Vedoucí projektu za MPSV podpisem Akceptačního protokolu.

7 Harmonogram plnění

Postup prací na realizaci zakázky bude odpovídat detailní koordinaci se Zadavatelem. Harmonogram projektu v členění dle jeho jednotlivých etap je podrobně zobrazen v rámci tabulky, vycházejíce ze smluvního vztahu.

Název výstupu	Obsah	Termín plnění	Dny realizace
Zahájení plnění Projektu	Podpis smlouvy	2. června 2017	T
Vstupní zpráva ex-ante	Vstupní zpráva obsahuje: Popis organizačního zajištění Projektu; Harmonogram realizace Projektu a nastavení spolupráce se Zadavatelem; Podrobné zpracování metodologie řešení Projektu; Používané i plánované informační zdroje.	16. června 2017	T + 14 dní
Průběžná zpráva ex-ante	Průběžná zpráva bude obsahovat: Podrobné informace o průběhu řešení okruhů analytické fáze projektu (část plnění A), včetně detailně popsané použité metodologie řešení jednotlivých úkolů; Podrobný postup a dílčí výsledky prováděného šetření a případná doporučení; Návrh postupu dalšího řešení zakázky.	24. července 2017	T + 52 dní
Závěrečná zpráva ex-ante	Závěrečná zpráva bude zahrnovat: Manažerské shrnutí; Metodologii; Popis všech povinných okruhů ex-ante hodnocení, vč. veškerých zjištění z provedené analýzy a návrh podoby investiční strategie a implementační struktury; Souhrn doporučení.	21. srpna 2017	T + 80 dní
Finální závěrečná zpráva	Zpracování připomínek obdržených od Zadavatele; Odevzdání finálních výstupů díla.	4. září 2017	T + 94 dní

Tabulka 1: Metodologický popis k harmonogramu realizace projektu a jeho milníkům

Druhá část zakázky bude realizována po schválení výstupu části první, předběžného posouzení, v termínu od září 2017 do konce roku 2019.

V druhé části zakázky budou Dodavatelem poskytovány poradenské služby při přípravě a implementaci FN v OP Z v oblasti SP. Obsahem činnosti bude především poradenství a metodická podpora při stanovení budoucích kroků při nastavení implementační struktury, včetně harmonogramu nezbytných kroků a při implementaci FN, v návaznosti na zpracované předběžné posouzení.

Realizace druhé části zakázky bude probíhat na základě dílčích objednávek a je předpokládána realizace zejména následujících částí

- Návrh nastavení implementačního uspořádání v návaznosti na vývoj v oblasti centrálního řešení – podrobný postup využití Českomoravské záruční a rozvojové banky, a. s. nebo nástrojů jiných řídicích orgánů, resp. příprava vlastního řešení v návaznosti na závěry předběžného posouzení.
- Podrobný návrh budoucích kroků při nastavení implementační struktury, včetně harmonogramu nezbytných kroků v návaznosti na závěry předběžného posouzení.
- Vytvoření podrobné investiční strategie navržených FN.
- Příprava smluvních dokumentů pro delegaci činností a pravomocí v rámci implementační struktury.
- Návrh možnosti a podmínek zapojení spolufinancujících subjektů.
- Zpracování potřebné podrobné dokumentace pro schválené FN, konzultace návrhů s relevantními subjekty (např. MMR, ÚOHS – slučitelnost s principy společného trhu a pravidly EK o veřejné podpoře pro období 2014-2020).
- Úprava řídicí dokumentace OP Z, stanovení pravidel implementace (zejména pracovních postupů) pro pracovníky Řídicího orgánu ve vztahu k činnostem spojeným s FN a proškolení příslušných pracovníků.
- Stanovení potřebných administrativních úkonů spojených s implementací FN ve vztahu k monitorování, reportingu, atd.
- Ad – hoc příprava dokumentů a podkladů pro jednání ŘO OP Z v oblasti FN a dále dle potřeb zadavatele ve vztahu k nastavení a užití FN.

Předběžné posouzení pilotního využití finančních nástrojů v OP Zaměstnanost 2014 – 2020

Harmonogram projektu: Předběžné posouzení pilotního využití finančních nástrojů v Operačním programu Zaměstnanost 2014 – 2020																	
	Červen 2017						Červenec 2017						Srpen 2017				
	1. týden 29. 5.-2. 6.	2. týden 5. - 9. 6.	3. týden 12. - 16. 6.	4. týden 19. - 23. 6.	5. týden 26. - 30. 6.	6. týden 3.-7. 7.	7. týden 10. - 14. 7.	8. týden 17. - 21. 7.	9. týden 24. - 28. 7.	10. týden 31. 7 - 4. 8.	11. týden 7. - 11. 8.	12. týden 14. - 18. 8.	13. týden 21. - 25. 8.	14. týden 28. 8. - 1. 9.			
Vymezení postupu realizace zakázky																	
- Studium relevantních dokumentů																	
- Realizace úvodní schůzky se zástupci vedení projektu zadavatele																	
- Prezentace vstupní zprávy - postup řešení Projektu a použití metodických postupů																	
Příprava Průběžné zprávy (pokrývá analytickou část projektu)																	
- okruh "Analýza selhání trhu"																	
- okruh "Posouzení přidané hodnoty FN"																	
- okruh "Odhad dodatečných veřejných a soukromých zdrojů"																	
- okruh "Posouzení zkušeností při využívání podobných nástrojů získaných v minulosti"																	
- Prezentace zprávy, vypořádání připomínek a akceptace zprávy																	
Příprava Závěrečné zprávy (aktualizace analitické, realizace návrhové)																	
- okruh "Navrhovaná investiční strategie"																	
- okruh "Identifikace nejvhodnějších možností (ve variantách) implementační struktury FN"																	
- okruh "Soulad investiční strategie FN s legislativou a pravidly OPZ"																	
- okruh "Implementace FN v prostředí MPSV - Řídícího orgánu OPZ"																	
- okruh "Vymezení očekávaných výsledků"																	
- okruh "Ustanovení pro případnou přezkoumatelnost závěrů hodnocení"																	
- Aktualizace závěrů k okruhům prvního bloku na základě nově zjištěných informací																	
- Interní finalizace, konsolidace závěrů a jednotlivých kapitol závěrečné zprávy																	
- Prezentace závěrečné zprávy, projednání případných připomínek																	
Aktualizace Závěrečné zprávy a akceptace Předběžného posouzení																	
- Vypořádání připomínek Zadavatele k závěrečné zprávě																	
- Prezentace aktualizovaného znění předběžného posouzení, akceptace zprávy																	

Obrázek 13: Harmonogram projektu – část pokrývající ex-ante hodnocení potenciálu finančních nástrojů v OP Zaměstnanost

8 Zabezpečení projektového řízení

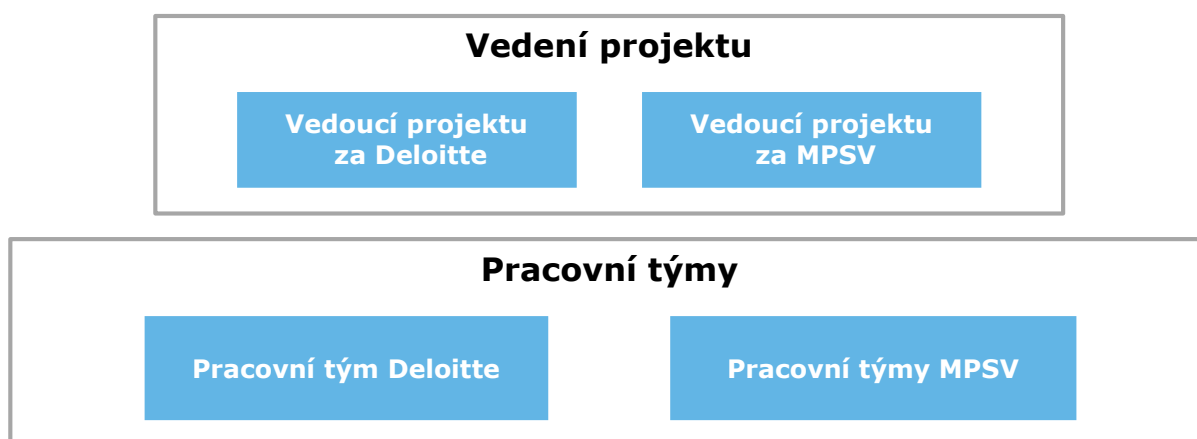
8.1 Řízení a organizace projektu

Pro řízení projektu bude využita metodika řízení projektů společnosti Deloitte, která již byla prověřena při realizaci mnoha poradenských projektů v ČR i zahraničí a dalších komplexních poradenských projektů. Projektové řízení společnosti Deloitte je podpořeno používaným systémem řízení kvality postupu projektových prací a kontroly výstupů, který je certifikován podle normy ISO 9001 a ISO 10006.

Pro úspěšný a efektivní postup projektu budou vytvořeny dvě úrovně řízení:

- **Strategická úroveň** – strategická úroveň řízení je reprezentována **vedením Projektu**. Členy vedení Projektu jsou vedoucí projektu za MPSV a vedoucí projektu za Deloitte. Účelem je rozhodovat o vybraných klíčových strategických otázkách a provádět vrcholové řízení Projektu.
- **Operativně-realizační úroveň** – je prezentována **pracovními týmy** na straně Deloitte a pracovními týmy zastupujícími MPSV. Pracovní tým je výkonnou složkou projektu, která zpracovává výstupy projektu a plní úkoly dle projektového plánu a pokynů zástupce Zadavatele. Pracovní tým tak zodpovídá zejména za:
 - Metodickou a věcnou správnost postupu projektu;
 - Směrování práce týmu k dosažení stanovených cílů;
 - Vlastní realizaci jednotlivých dílčích úkolů a kroků projektu;
 - Vypracování a přípravu projektových výstupů a dalších podkladů.

Hlavním cílem vytvořeného uspořádání je zajištění vysoké míry operativnosti, flexibility a současně zajištění odpovídající míry součinnosti ze strany klíčových účastníků projektu na straně Zadavatele. Uvedená struktura, podpořená systémem řízení, by měla umožnit snadné sdílení informací v rámci projektového týmu a s pracovníky Zadavatele, a tím i vysokou míru transferu znalostí.



Obrázek 14: Organizace a řízení projektu

Dodavatel na základě zkušeností z realizace obdobných zakázek navrhuje Zadavateli, aby během realizace zakázky docházelo k pravidelným schůzkám s manažerem/vedením projektu. Na nich bude možné analyzovat postup prací na přípravě jednotlivých zpráv a bude možné usměrňovat další postup Dodavatele. Tyto operativní schůzky se budou konat minimálně jednou za dva týdny a budou účinným nástrojem koordinace prací a požadavků na zabezpečení součinnosti.

8.2 Popis projektových rolí

Vedoucí projektu za Deloitte bude kontaktní osobou pro Zadavatele na operativní úrovni, jeho úkolem bude vypracovávat pravidelné zprávy o průběhu projektu včetně dílčích výstupů, zastupovat společnost při jednáních se zástupcem Zadavatele, zajišťovat odborný dohled a koordinovat projektový tým. Za Deloitte byl jmenován vedoucím projektu Mgr. Ján Sedliačik.

Členové týmu Dodavatele (jednotliví experti) Členové projektového týmu reprezentují rozsáhlé znalosti a zkušenosti, které jsou nezbytné pro naplnění cílů a účelu tohoto projektu. Tým je složen z následujících členů:

- **Expert v oblasti finančních nástrojů** – Ing. Mgr. Aleš Zatloukal
- **Expert v oblasti podpory malého a středního podnikání** – Ing. Pavel Kaše
- **Expert v oblasti sociálního podnikání** – Bc. Tomáš Petru

8.3 Popis projektových procedur

Projektová pravidla vzhledem k velikosti projektu nemusí být stanovena v samostatném dokumentu – projektovém manuálu. Dodavatel se zavazuje aplikovat standardní procedury:

- **Řízený a kontrolovaný informační tok**
 - Komunikace mezi Zadavatelem na straně jedné a společností Deloitte na straně druhé bude probíhat obvykle písemně formou emailových zpráv. Případná oficiální sdělení budou mít podobu papírového dokumentu a budou zasílána poštou, či doručována osobně na dohodnuté adresy.
 - Při předávání dokumentů bude pořízen předávací protokol.
- **Eskalační procedura**
 - Aktuální problémy/rizika, která se vyskytnou v průběhu realizace projektu, budou primárně řešena na té úrovni, na jaké věcně vznikla, tzn. na úrovni projektového týmu, a to v souladu s jím definovanými odpovědnostmi a pravomocemi.
 - Současně platí pravidlo, že problémy, které není možné při dobré vůli vyřešit z jakýchkoliv důvodů na nižší řídicí úrovni, jsou bez zbytečného odkladu postoupeny na vyšší řídicí úroveň projektu, tzn. na úroveň vedení projektu.
 - Osoba zodpovědná za vyřešení problému / rizika připraví návrh řešení, včetně termínů a jednotlivých odpovědností.
- **Proces akceptace výstupů projektu**
 - Věcný obsah výstupu projektu bude průběžně komunikován a schvalován na nižších řídicích úrovních projektu - se zástupcem Zadavatele.
 - Schvalování výstupů projektu, resp. jeho jednotlivých dílčích plnění, provádí Vedoucí projektu za Ministerstvo Práce a sociálních věcí na základě požadavku vedoucího projektového týmu Dodavatele, který výstupy předkládá ke schválení v souladu s řádnými termíny uvedenými v harmonogramu projektu a dle procedury stanovené smlouvou.
 - Vedoucí projektu za MPSV projedná předložený výstup a předá vedoucímu projektového týmu Deloitte písemně případné připomínky k zapracování, přičemž připomínky musejí být konkretizovány s odkazem na skutečnosti uvedené v předloženém výstupním dokumentu.
 - Vedoucí projektového týmu Deloitte zajistí zapracování těchto připomínek v dohodnutém smluvním termínu v závislosti na náročnosti a proveditelnosti požadovaných změn.
 - Na základě zapracování připomínek Zadavatele bude provedena akceptace výstupů projektu doprovázená akceptačním protokolem.
- **Řízení změn**
 - Řízení změn je chápáno jako proces, kterým je zajištěna úspěšná realizace požadavku na změnu. Změny jsou součástí projektu a z tohoto důvodu je řízení změn považováno za jeden z kritických faktorů pro jeho úspěšné dokončení. Jednotlivé změny pak mohou mít dopad jak na projektové plány, náklady, tak i na smluvní vztahy, na pracovní postupy atd. Většina projektových činností proto podléhá řízení změn.

Další pravidla mohou být operativně dojednána v průběhu Projektu.

9 Seznam tabulek a schémat

9.1 Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Metodologický popis k harmonogramu realizace projektu a jeho milníkům</i>	<i>37</i>
---	-----------

9.2 Seznam schémat

<i>Obrázek 1: Schéma použití evaluačních metod pro provedení ex-ante hodnocení/evaluace</i>	<i>5</i>
<i>Obrázek 2 – Ukázka manažerské karty.....</i>	<i>6</i>
<i>Obrázek 3 – Ukázka tří pohledů pro rozlišení projektů vhodných pro dotační financování a pro finanční nástroje</i>	<i>9</i>
<i>Obrázek 4 – Ukázka možného podkladu pro posuzování různých variant mezi sebou dle kvantitativních dat.....</i>	<i>13</i>
<i>Obrázek 5: Ilustrativní ukázka schématu blíže popisujícího mechanismus fungování finančního nástroje</i>	<i>15</i>
<i>Obrázek 6: Schéma předpokládaného centralizovaného řešení správy finančních nástrojů v ČR....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 7: Implementační uspořádání finančního nástroje Programu pro zaměstnanost a sociální inovace (EaSI)</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 8: Životní cyklus finančního nástroje, převzato z metodiky FI COMPASS - Developing an action plan</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 9: Popis vazeb a návazností klíčových dílčích úkolů bloku B plnění Projektu, dle vnímání Dodavatele.....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 10: Ilustrativní schéma hlavních procesních skupin modelu implementace a řízení poskytování podpory formou finančního nástroje (role správce nebo Fondu fondů)</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 11: Ilustrativní ukázka klíčových metodických materiálů, které se musí připravit/aktualizovat před zahájením čerpání formou finančního nástroje</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 12: Ukázka dotazníku Deloitte použitého v projektu Průběžná evaluace OP VK</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 13: Harmonogram projektu – část pokrývající ex-ante hodnocení potenciálu finančních nástrojů v OP Zaměstnanost.....</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 14: Organizace a řízení projektu</i>	<i>40</i>

10 Přílohy

Pořadí	Název přílohy
Příloha č. 1	Pre-screeningový test
Příloha č. 2	Scénář pro polo-strukturovaný rozhovor
Příloha č. 3	Návrh znění dotazníkového šetření
Příloha č. 4	Připomínkový list

Mobilní aplikace Deloitte CZ



[Zpravodaje](#) | [Studie](#) | [Semináře](#) | [Novinky](#) | [Videa](#)

Deloitte.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“), síť jejích členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL a každá z jejích členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje. Více informací o naší globální síti členských firem je uvedeno na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poznatky a poskytuje svým klientům, mezi něž patří čtyři z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500®, vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkomplexnější podnikatelské výzvy. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 244 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, kontaktujte nás prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn či Twitter.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve střeoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím téměř 6 000 zaměstnanců ze 41 pracovišť v 18 zemích.

© 2017 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika.