

Jsme laboratoř veřejných zakázek

V IROP je schváleno přes 4 tisíce projektů v celkovém objemu téměř 60 miliard korun, což je polovina alokace pro období 2021–2027. Letos na podzim přichází milník n+3 pro celý IROP. Centrum administruje i programy Živel a další dotační programy. Nejen o tom jsme mluvili s Helenou Miškovičovou, ředitelkou Sekce I.

Jak jde začlenit do práce Centra program Živel, aniž by zpomalil IROP?

V IROP je dlouhodobě průměrný počet projektů na jednoho člověka 55. To je pro nás vrchní hodnota, kdy jsme schopni ještě určit kvalitní výkon administrace i kvalitní klient-ský přístup. Na administraci povodňových programů jsme uvolnili dvě pracoviště: Ostravu a Olomouc. To způsobilo, že se počet projektů zvýšil na 65. To je opravdu dost práce i při srovnání s jinými operačními pro-

gramy, ale lze to zvládnout důslednou organizací práce. Plně elektronický systém pro administraci projektů nám to umožňuje.

Znamená to, že jste schopni absorbovat další tuzemské dotační programy?

V minulosti jsme už pracovali pro jiné resorty, než je místní rozvoj. V Integrovaném operačním programu (2007–2013) bylo zapojeno hned několik zprostředkujících subjektů, ale ukázalo se, že tento systém nebyl





Helena Miškovičová

Ředitelka Sekce I Centra pro regionální rozvoj, pod kterou patří IROP nebo program Živel. Vystudovala Vysokou školu ekonomickou. Kariéru začala v bankovníctví, nejprve jako analytička finančních trhů, poté se věnovala oceňování firem - mimo jiné byla v ČSOB součástí týmu, který posuzoval aktiva padlé IPB. V CRR je od roku 2005.

funkční. Věcní gestoři vyhlásili výzvu, definovali oprávněné aktivity, udělali strategickou práci, ale pokulhávala jejich implementační role. Největší překážkou byl chybějící profesionální aparát a velký počet subjektů zapojených do jednoho procesu administrace. Naopak my vidíme svoji silnou stránku v profesionálním zpracování již nastavených programů, ať dotačních, nebo úvěrových, v komunikaci s velkým množstvím příjemců, jejich podporou při realizaci, poradenství, a to nejen ve veřejných zakázkách.

Kvalitní administrace je celkem zásadní know-how...

Ano. To je pro nás klíčová devíza, na

které stavíme. Ostatně, také proto Centrum postupně převzalo administraci projektů i z ostatních resortů. Díky tomu jsme nabyli cenné zkušenosti a know-how, jak být univerzálním administrátorem projektů pro jakéhokoli poskytovatele dotace nebo finančního nástroje. Zajímavá byla pro nás i práce v rámci legislativního prostředí, máme jedna rozpočtová pravidla, jeden zákon. Každé ministerstvo ale mělo své výklady a postupy. Proto jsme působili i jako určitý integrátor. Díky tomu jsme byli třeba u projektu Czech POINT, což byl první velký digitalizační projekt v ČR. Hned tam jsme ukázali, že zvládneme víc než ostatní.

Jak to myslíte?

Ve zkratce šlo o to, že výdaje z jednotlivých projektů musely být vyúčtovány v rámci daného účetního roku. Bylo to přes pět tisíc projektů. Z ministerstva vnitra nám ovšem předali projekty až v průběhu prázdnin s tím, že se musí stihnout uzavřít do konce roku. Museli jsme k tomu vymyslet a sestavit v podstatě výrobní linku, určit časovou dotaci jednotlivým úkonům, rozestavit pěšáky a předáky a všechno hlídat skoro v armádním režimu, abychom vše stihli a splnili podmínky programu. Efektivitu můžete zajistit jen tím, že proces administrace nastavíte správně. A to platí i pro současné Centrum.

Souvisí to i se současnou reorganizací Centra?

Stále se snažíme rozvíjet a reagovat na všechny výzvy, které nás potkají. Založili jsme Sekci 2, která administruje projekty Evropské územní spolupráce a projekty financované z národních dotací. Tím jsme chtěli dosáhnout toho, že budeme mít vytvořené dva silné pilíře, do kterých je soustředěn samotný výkon administrace. Chceme dosáhnout toho, že můžeme pracovat s celou kapacitou Centra a použít ji tam, kde je v danou chvíli potřeba. Díky tomu můžeme pružně reagovat na požadavky klienta – poskytovatele dotace a dodat práci vždy v požadovaném čase a kvalitě. Vytvoření druhé sekce rovněž vytvořilo prostor pro případné absorbování dalších dotačních titulů, které mohou být od různých poskytovatelů.

Pro celé Centrum také platí, že chceme mít naprosto stejný přístup ke všem klientům – transparentní a naprosto otevřený. Vždy se snažíme našim příjemcům pomoci a na-

jít řešení i u složitých případů. Nechceme být jen kontrolor, který čeká na chyby příjemců. Naopak. Cílíme na partnerský přístup, který dostanou všichni, kteří si u nás objednájí službu. Proto tento princip nastavujeme ve všech částech Centra, nejen u IROP, kde se postupně rozvinul a skvěle osvědčil.

Vnímáte žadatele jako klienty, kteří si objednají službu. Jakou vlastně?

Poskytovatel peněz, Evropská unie, od nás podle mého chce, abychom byli schopni informovat, radit, pomáhat, prostě abychom dokázali v regionech pomoci s tím, proč nám posílají finanční zdroje. V národních dotacích ten klientský servis ještě tak úplně není. Je tam prostor pro zlepšení, hlavně co se týká informací v místě. My se snažíme vyladit přístup, aby to fungovalo lépe.

Centrum má v každém regionu kancelář, najímá lidi právě v území, kde působí. Je v tom jeho zásadní výhoda?

Jsme blízko našim klientům, známe místní specifika, našimi partnery jsou důležité územní hráči. Velmi nás těší, že máme na našich pobočkách vynikající odborníky a specialisty, kteří pomáhají profesionálně šířit značku Centra. Žadatelé budou úspěšní i podle toho, jak kvalitní informace k žádostem dostanou. Když jsme s nimi v regionech, lépe se domluvíme, cesta k nim je kratší. Navíc máme on-line konzultační servis, který zajišťuje, že se odpovědi na všechny otázky dostanou zdarma ke všem.

Centrum je v současné době něco jako agentura, která nabízí svůj řadou let prověřený způsob práce a říká: pokud chce ústřední orgán distribuovat do regionu finanční pomoc, my to umíme zajistit.

A uděláme to kvalitně, protože máme pro takovou činnost vytvořenou potřebnou infrastrukturu, profesionální kapacity, a hlavně síť regionálních pracovišť se silnou pozicí v daném kraji, která má vybudované kontakty na klíčové hráče v území. To vše dohromady zajistí, že se prostředky dostanou na správné místo, správným způsobem. Potřebujeme pouze to, aby nám za tuto činnost ten, kdo si ji objedná, zaplatil.

Existuje vlastně nějaký subjekt, který vám v tomto ohledu může konkurovat?

Subjekty veřejné správy by si neměly konkurovat, ale měly by spolupracovat, aby výsledná služba pro veřejnost byla co nejlepší. Takže my jsme připraveni na vertikální či horizontální spolupráci mezi státními úřady a jsme schopni poskytnout dobrou službu v rámci implementace jakýchkoli opatření do území. Ráda bych nás viděla jako Centrum sdílených služeb pro stát, kdy si jakýkoli úřad může objednat naše služby a my se budeme snažit o co nejvyšší kvalitu a efektivitu. Určitě budeme pro stát efektivnější než soukromá společnost získaná na základě veřejné zakázky.

Kolik lidí má tedy Centrum v regionech a kolik v centrále?

V pražské centrále je 140 lidí, celkem má CRR asi 560 zaměstnanců. Takže v území je 20 až 40 lidí v každé regionální kanceláři. Jsou to vlastně velké odbory, které samy realizují všechny kroky v administraci podle nastavených postupů. V Praze je soustředěna podpora regionálních pracovišť, například metodická, koordinační, monitoring a probíhá zde řízení programů. Když najímáme lidi, neomezujeme se na Prahu. Pro nás je klíčová kvalita, ne schopnost být denně v pražské centrále.

To je zajímavá šance pro adepty...

Když to daná pozice umožňuje, vždycky do výběrových řízení píšeme, že umožníme výkon práce z jakéhokoliv místa, kde máme kanceláře. Navíc, Česká republika je malá, občas přijet na jednání do Prahy není problém. A zbytek se stejně snažíme nastavit tak, aby drtivá většina práce byla digitalizovaná.

Vyplatilo by se nastavit takové digitální standardy IROP i na národní programy?

Záleží, co a jak. Každopádně by bylo skvělé, pokud bychom si nejprve řekli, co a jak chceme z dotačních zdrojů zajistit. A až podle toho alokovali zdroje a definovali zapojení jednotlivých subjektů. Kdyby se to povedlo, můžeme k dalším krokům. No a jedním z nich je nastavení společných standardů.

Mimochodem, když zítra přijde jakékoliv ministerstvo, jestli by Centrum bylo schopno převzít administraci dalšího programu, co se dozví?

Jsme připraveni nejen systémově, ale i odborně. Jde o to vždy domluvit podmínky konkrétní spolupráce, nastavit rozsah činností, předávání hotových projektů k profinancování a podobně. Díky IROP máme za sebou projekty ve zdravotnictví, sociální oblasti, ve stavebnictví, ale i kultuře nebo digitalizaci státní správy. Na každou oblast máme odborníky. Určitě bychom usilovali o to, že se budeme podílet na nastavení daného programu, protože i zde máme know-how. Jde o to, že jsme měli možnost si mnohokrát v praxi ověřit, zda jsou určité podmínky nebo pravidla funkční či nikoli. Díky zapojení do nastavení programu dokážeme předejít tomu, aby po otevření programu nevznikaly zbytečné problémy a zádrhele. Umíme vyhodnotit případná rizika a díky specialistům

Stále se
snažíme rozvíjet
a reagovat na
všechny výzvy,
které nás potkají.

”



na jednotlivé oblasti umíme konzultovat i náplň programů.

Málokdo asi ví, že CRR je vlastně jeden z největších expertů na veřejné zakázky, protože vám prošlo rukama asi nejvíc zakázek...

Jsme laboratoř veřejných zakázek, protože když si představím, jaké předměty zakázek v rámci veřejného zadávání jsme kontrolovali, trůfám si tvrdit, že jsme za dobu naší existence obsáhli téměř všechny komodity.

Na konferenci Regiony 4.0 jste s kolegy z VÚT představili Best Value Approach při zadávání zakázek. Je to přístup, ke kterému trh přirozeně směřuje?

Zadavatelé postupně upouštějí od používání pouze jednoho kritéria, kterým je cena. To je dobrá cesta

a snad i vzrůstající trend. Věřím, že postupně směřujeme k většímu používání selského rozumu a taky manažerské zodpovědnosti těch, kteří veřejné zakázky vyhledávají.

Jak tomu rozumět?

Pořád se vztahujeme k procesu zadávání, tedy aby proces zadání zakázky byl správný. Manažer jakékoli organizace má ale především zodpovědnost, že vysoutěží přesně to, co potřebuje nebo zajistí funkčnost oblastí, kterou veřejnou zakázkou řeší. Například to, že budou jezdit autobusy, nebudou porouchané a budou vozit lidi tam, kam si zaplatí. Kvalitní proces je podmínkou nutnou, nikoliv postačující.

To by mělo být logické... jak se na to dívá ÚOHS?

Máme štěstí, že s nimi hodně spolu-

pracujeme, protože naše hlavní kompetenční centrum pro veřejné zakázky sídlí v Brně. Když společně řešíme problémy, snažíme se dívat na věcnou podstatu víc než na formální stránku věcí.

Může s vámi žadatel konzultovat i konkrétní veřejnou zakázku?

Ano, máme konzultační servis, ale zároveň pilně zakázky školíme v rámci konferencí VZ tour, kulatých stolů či konzultačních dnů v regionech. Víme, že je mezi zadavateli velká poptávka po konzultacích k zakázkám malého rozsahu, které jsou např. mezi obcemi nejrozšířenějším typem veřejného zadání. Zde se pro Centrum nabízí prostor a rádi bychom byli v tomto ohledu prodlouženou rukou Ministerstva pro místní rozvoj.