

CS



Evropská unie  
Regionální politika

# info regio

| Č. 16 | Květen 2005 |

## panorama



## Nejvhodnější postupy

v regionálním rozvoji

# Obsah

## Nejvhodnější postupy v regionálním rozvoji

### Zjišťování nejlepších postupů

Často slyšíme říkat, že implementace strukturálních fondů je zdrojem „přidané hodnoty Společenství“. To ovšem platí především pro určitý počet těch nejlepších postupů, které vzešly z řízení fondů v průběhu doby od jednoho programového období k druhému, a díky výměně zkušeností mezi členskými státy a regiony.

### Posílená schopnost hodnocení v členských zemích

Generální ředitelství pro regionální politiku analyzovalo hodnocení programů Cílů 1 a 2 v polovině období, aby shromáždilo výsledky a vyvodilo z nich správné postupy pro budoucnost.

### Příklad: Švédsko

### FEDER v akci:

Německo, Francie, Spojené království, Řecko

### Příklad: Česká republika, Maďarsko, Polsko, Slovensko

### Reportáž: Irský návod k úspěchu

Země, která byla při svém vstupu do Evropského společenství r. 1973 jeho nejchudším státem, uměla využít všech forem evropské pomoci a o třicet let později se stala jedním z nejvíce prosperujících členů Unie. Co ale Iry pohánělo vpřed? Jaké tipy mohou předat novým členským státům? Přinášíme výběr nejvhodnějších postupů.

### Příklad: Belgie

### Příklad: Španělsko

### FEDER v akci:

Nizozemsko, Portugalsko, Dánsko, Itálie

3



9



12



13

14



15



19



20

21

**Fotografie (strany):** Evropská komise (1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10), A. Janssens/Euro Liège TGV (11), Örebro län (12), AZ publica (13), Nicéphore Cité (13), Creggan Enterprises Ltd (13), URBAN Greece (13), Ministerstvo pro místní rozvoj (14), National Roads Authority (15), Dublin Bay Project (16), Women's Community Projects (Mullingar) Association Ltd (17), AEIDL (17), National University of Ireland, Maynooth (18), Région wallonne (19), URBAN II Noord aan de Rotte (21), Nordjyllands Amt (21), Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (21).

**Obálka:** Nádraží „Estação do Oriente“ v Lisabonu (Portugalsko) bylo vybudováno za pomoci Evropského fondu regionálního rozvoje pro Expo 98.

Do tohoto čísla rovněž přispěli: Pierre Ergo, Véronique Faure, Veronica Gaffey, Jean-Luc Janot, José Luis Kaiser, Ann Martin, Catherine Mathot, Eirini Nikolaïdou, Wolfgang Petzold.

Odpovědný redaktor: Thierry Daman, EK, GŘ pro regionální politiku

Tato publikace byla vytištěna v anglickém a francouzském jazyce na recyklovaném papíře.

Tematický souhrn je k dispozici v 19 jazycích Evropské unie na internetové adrese: [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_en.htm)

Text této publikace není právně závazný.



### Řízení programů strukturálních fondů

# Zjišťování nejlepších postupů

John Bachtler (\*)

**Často slyšíme říkat, že implementace strukturálních fondů je zdrojem „přidané hodnoty Společenství“.**

**Jaké ale máme možnosti zjišťovat ty nejlepší postupy při řízení fondů v průběhu doby, od jednoho programového období k druhému, a díky výměně zkušeností mezi členskými státy a regiony? Každá fáze realizace programu přináší poučení, kterých mohou využít ostatní.**



■ *Líheň podniků v Egg v Vorarlbergu (Rakousko)*

Řízení strukturálních fondů je obrovskou výzvou. Použití značných finančních příspěvků (víceletých a také víceobdobových) v administrativním rámci, který je často v rozporu s vnitrostátními postupy řízení, je komplexním a náročným úkolem. Zkušenosti posledních patnácti let přesto ukazují, jak členské státy uměly strukturálních fondů využít tak, aby vytvořily přidanou hodnotu Společenství a nové přístupy k regionální politice. Jedním z nejcennějších aspektů tohoto přínosu je rozsah možností, jak zjišťovat nejlepší postupy při řízení strukturálních fondů, a to v průběhu času, tedy od jednoho programového období k druhému, jakož i prostřednictvím výměny zkušeností mezi členskými státy a regiony.

### Řízení programů: pro různé země různé systémy

Každý členský stát vyvinul svůj vlastní systém řízení, který někdy zahrnuje i regionální zvláštnosti. Zhruba je možné země dělit podle toho, zda mají:

- > *diferencovaný přístup* k rozdělování zdrojů, s oddělenými administrativními strukturami vytvořenými k řízení strukturálních fondů (to je případ Nizozemska, Švédska nebo Spojeného království);
- > *přístup zahrnující*, jak je tomu v Rakousku, Španělsku, částech Německa a většině nových členských států;

(\*) Profesor John Bachtler je ředitelem European Policies Research Centre (Výzkumného centra evropské politiky), Univerzita ve Strathclyde, Glasgow (Spojené království).

v tomto případě příspěvky procházejí ministerstvy nebo národními či regionálními orgány;

- > *kompozitní systémy*, které oba výše uvedené přístupy spojují dohromady, jak je tomu ve Finsku, Francii nebo Itálii.

Každý vzorec má své výhody a nevýhody. Diferencované systémy mohou být administrativně složité (a méně vhodné pro významnější intervence v rámci Cíle 1), ale na druhou stranu podporují větší strategickou soudržnost a transparentní rozhodování, které zviditelňuje evropského financování. Zahrnující systémy fungují přímějším a standardnějším způsobem, ale mají často problémy se zahrnutím různých intervencí a s možností ovlivnit financování Společenství.

## **Řízení programů a outsourcing: Sekretariát Cíle 2 v Severním Porýní-Vestfálsku (Německo)**

Jedním ze způsobů, jak řídit strukturální fondy (často se vyskytuje v diferencovaných systémech), je část správy programů „externalizovat“ do odděleného sekretariátu, jak se to již dlouho děje v některých částech Belgie, Nizozemska a Spojeného království. K této skupině se nedávno připojilo také německé Severní Porýní-Vestfálsko, které vytvořilo „Ziel 2 Sekretariat“ (Sekretariát Cíle 2). Ten byl svěřen poradenské kanceláři, která dostala za úkol zlepšit koordinaci programových výborů, poskytovat technickou pomoc četným ministerstvům i jiným orgánům, které se účastní správy programů, a zajišťovat činnost spojenou s propagací a komunikací.



Odsklonová trasa v Bragança (Norte, Portugalsko)  
usnadňuje průjezd do Španělska

V mnoha členských státech Unie jsme v uplynulých deseti až patnácti letech byli svědky tendence řízení programů postupně regionalizovat, posledními příklady budiž Řecko a Irsko. V několika oblastech byly vytvořeny zprostředkovatelské orgány, které dostaly za úkol řídit určité tematické nebo podregionální složky programů; tak je tomu například v Rakousku (místní řídicí kanceláře), Francii (globální subvence), Itálii (integrovane programy/projekty) a Spojeném království (akční plány).

Systémy řízení se ve snaze získat větší kontrolu nad poskytováním zdrojů, v souladu se strategickými cíli programu, staly více sofistikovanými. Výzkumy hodnocení zdůrazňují, že účinnost řízení závisí na jasném definování organizačních úloh a postupů, jakož i na schopnosti pružně přistupovat k inovacím. Důležitým faktorem, který také přispívá ke zlepšení řízení, je pravidelná komunikace mezi sekretariáty programu, kterýžto postup se již zavedl pro implementaci strukturálních fondů v Rakousku, Nizozemsku, Švédsku a Spojeném království.

## **Anglie (Spojené království): Iniciativa „Nejlepší způsob, jak zlepšit řízení programů“**

V roce 2003 vyhlásila kancelář britského ministerského předsedy tzv. Best Practice Initiative (Iniciativu nejlepšího postupu), která by zlepšila řízení strukturálních fondů v Anglii. Formulována byla kolem tří hlavních bodů: (a) podrobného soupisu správných postupů, které je možné opakovat, jakož i slabin, které je třeba překonat, především v oblasti strategického řízení a podpory projektů; (b) strategie stálého vzdělávání, vedoucí ke zvýšení schopností a znalostí v programování; (c) vzájemná komunikace a poskytování podpůrných nástrojů, které by zmíněný postup učinily ještě efektivnějším.

## **Marketing programu: propagace a komunikace**

V centru programování strukturálních fondů jsou informace. Programy musí informovat a zapojit potenciální příjemce i nositele projektů, aby věděli, zda je jejich kandidatura vhodná, jak vůbec kvalitní žádost dát dohromady a jak účinně projekt realizovat. Partneři programu zase potřebují informace, které jim umožní zajistit hladké řízení a vedení jejich programu. Co se pak týče široké veřejnosti, ta musí být informována o účasti strukturálních fondů na zlepšení regionálního i místního rozvoje jejich oblasti.

V současném programovém období strukturálních fondů (2000–2006) je větší význam kladen na propagaci a komunikaci. Programy však mají během svých životních cyklů různé potřeby komunikace, a tak je možné hovořit o řadě vhodných postupů, jako jsou:



■ Zpřístupnění archeologických míst v Athénách (Řecko), u příležitosti Olympijských her v roce 2004

- > identifikace cílového publika, pokud se týče jeho potřeb být informován a odpovědi, které očekává;
- > výběr správných nástrojů, zajištění jejich jasného účelu, uvědomění si kapacity publika a poskytování přehledných a stručných informací;
- > vytvoření vhodného řídicího nástroje pro komunikaci, který srozumitelně definuje úlohy a odpovědnost, má dostatečné zdroje, zajišťuje správné využívání výsledků a disponuje vnitřními mechanismy pro hodnocení účinnosti.

### Řecko: propagace strukturálních fondů

V Řecku vytvořil Úřad pro řízení podpory Společenství jednotný mechanismus komunikace pro celou zemi s cílem informovat příjemce i širokou veřejnost. Systém je tvořen sítí padesáti úředníků pro informování a komunikaci, koordinační skupinou pro informace, podrobnou příručku požadavků v oblasti informací a propagace po celou dobu programového cyklu a modulem, který umožňuje hodnotit účinnost komunikačních činností.

### Realizace programů: posuzování a výběr projektů

Programy jsou v důsledku sankcí a pobídek, které souvisí s pravidlem pro úřední uvolnění po dvou letech a s rezervami výkonu, pod nebývale silným tlakem, aby dosáhly svých cílů. Úřady odpovědné za programy se snaží zlepšit kvalitu a přicházet s lepšími projekty se strategickou úvahou v podtextu, s velkou pravděpodobností, že budou realizovány v termínech, a v případě regionů, kterým hrozí pro r. 2007 ztráta pomoci, dbají také na to, aby projekty zanechaly na těchto územích trvalé stopy.

V takovémto kontextu hraje významnou roli posuzování a výběr projektů. V průběhu času se hodnocení stalo systematictější a profesionálnější, kdy více regionů využívá propracované metody pro záznam, posouzení a klasifikaci projektů (to platí především v Irsku, Nizozemsku a ve Spojeném království). Využití vstupních kritérií a kritérií kvality umožňuje správcům programů ovlivňovat profil žádostí a rozhodovat o prioritách, pokud se příspěvků ze zdrojů týče. V Německu, Itálii a Španělsku jsou navíc často přizýváni nezávislí odborníci, panely specialistů a další prostředníci (například banky). Ti hodnotí vybraná opatření nebo operace, především velké projekty týkající se infrastruktury, které jsou často velmi složité, případně velmi specializova-



né projekty v oblasti výzkumu a vývoje. Velká priorita je rovněž udělována školení příjemců ve způsobech hodnocení projektu.

Hlavními cíly v pozadí všech systémů jsou: požadavek jednoduchých a průhledných postupů při hodnocení a výběru; schopnost pružně nakládat s inovativními návrhy a rychle zpracovat projekty s nízkým rizikem; schopnost zavést dodatečná opatření, která by podpořila příjemce při uskutečňování jejich projektu.

### Itálie: integrované místní programy zvýšily kvalitu projektů

V Itálii byly z celé škály integrovaných projektů do některých regionů zavedeny „*Programmi Integrati per lo Sviluppo Locale*“ (PISL), tedy Integrované programy rozvoje, a to s cílem zlepšit kvalitu projektů i strategické kompetence regionálních hráčů. Každý PISL je strategií střední úrovně, jinými slovy soudržný celek integrovaných, mezioborových akcí (zahrnujících zlepšování infrastruktury a pomoc podnikům), který tvoří koordinovaný místní územní rámec pro koncepci, výběr a uskutečňování projektů.

### Rakousko: zlepšení kvality a průhlednosti při navrhování a výběru projektů

V Rakousku pracují *regionální správní úřady* s žadateli na místní úrovni, aby je tak podpořily a vyzdvihly kvalitní projekty. Pro zlepšení průhlednosti a systematickosti při výběru projektů jsou v každé financující agentuře vytvářena místa tzv. *Maßnahmenverantwortliche Förderstelle* (manažerů odpovědných za opatření) s cílem zaručit jednotný přístup, pokud se týče přijetí, posouzení a výběru žádostí a následně určení výše poskytnutého financování.

### Informace ve službách programování: role monitorování

Monitorování neboli sledování programů strukturálních fondů bylo často pokládáno za druhotné vzhledem k realizaci programu, která byla považována za úkol mnohem významnější. Přesto je již několik let monitorování bráno za předběžnou podmínku účinného programování, za prostředek shromažďování strategických informací, které vysvětlují všechny etapy programování, tedy vypracování, realizaci i zhodnocení.



Čistička v Danutoni (Rumunsko) využila fondů PHARE a ISPA



■ Návštěva instalace zavlažovacího zařízení na západním pobřeží ostrova Réunion (Francie), které financuje FEDER

### **Kontrola finančního a operativního postupu při uskutečňování programů: národní a regionální monitorovací systémy**

Monitorování programů nabylo na významu a mnoho členských států proto investovalo do pořízení sdílených, pro uživatele srozumitelných systémů, které umožňují sledovat současně jak ukazatele finanční (závazky, platby), tak operativní (jak projekty postupují vpřed). Jedním z nejznámějších je francouzský monitorovací systém PRESAGE, který byl upraven i pro další země, dalšími příklady jsou pak SIRGIS a SINIT v Itálii, STINS ve Švédsku a na regionální úrovni efReporter v Sasku-Anhaltsku (Německo), zatímco z nové generace systémů, spuštěných v nových členských státech, můžeme uvést SIMIK v Polsku, který je právě uváděn do sítě pod názvem SIMIK-NET. Za zaznamenání stojí, že metoda monitorování strukturálních fondů je nyní využívána k vytváření mnohem rozsáhlejších monitorovacích systémů, používaných pro veškeré vládní zásahy, jak je tomu v Itálii se systémem MIP (Monitorování veřejných investic).

Účinnost monitorování začíná identifikací, definováním a kvantifikací příslušných ukazatelů s ohledem na proveditelnost sběru dat a zda jsou relevantní. To vyžaduje

infrastrukturu umožňující shromažďování a archivaci takových údajů, která je v ideálním případě schopná dodávat informace za účelem programování v reálném čase. A nakonec je třeba mít k dispozici také lidské zdroje, vyškolené v monitorování, motivované a se zájmem dodržovat standardizované postupy. Nic z toho není samozřejmé a většina regionů se opakovaně potýkala s kvantifikací ukazatelů, s technickými problémy počítačových systémů a s nedostatky, pokud se přesnosti a užitečnosti dostupných údajů týče.

### **Partnerství — učit se společně pracovat**

Partnerství, jeden ze základních principů implementace strukturálních fondů, mělo pravděpodobně větší vliv při postupech regionálního rozvoje než kterákoli jiná stránka evropské politiky soudržnosti. Je to rovněž jeden z principů, který se nejhůře dělá operativním, neboť vyžaduje kolektivní práci na společných cílech s partnery, s odlišnými orgány i organizační kulturou, s partnery, kteří mohou mít jiné priority a zájmy. Koncepce partnerství přesto přešla ze stadia, kdy byla pokládána za pouze formální zákonnou podmínku, do fáze, kdy tvoří obecně přijatý mechanismus (i když nikoli stejným způsobem v celé Unii), prostředek ke zlepšení účinnosti strategického programování, řízení programu a výběru projektů, jelikož si díky němu příslušní aktéři osvojují program, více se zapojují a zvyšuje se možnost inovace.





Agentura PUZZLE z Hultsfredu (Švédsko) využila fondu FEDER. Vložila svůj talent do služeb rockové hudby a udělala z ní specialitu malého města.

V této oblasti jsme již prostě získali velké zkušenosti. Partnerství, to je něco víc než pouhá starost o zajištění reprezentativnosti monitorovacích výborů; ve skutečnosti sleduje příspěvek každého partnera a rozlišuje mezi strategickými a operativními rolemi, které mohou různí partneři hrát v různých fázích programového cy-

klu. Tito partneři navíc, pokud má být jejich účast efektivní, potřebují vzdělání a technickou podporu.

### Spojené království: pracovní partnerství v západním Skotsku

Partnerství je základem jakéhokoli postupu při ekonomické a sociální revitalizaci podniku v západním Skotsku. Účast partnerů je aktivní, a to nejen v monitorovacím výboru, ale také ve všech poradních skupinách a operativních orgánech, které zkoumají žádosti a vydávají doporučení pro výběr projektů. Kandidatury se navíc posuzují v párech, což je metoda používaná k dosažení spravedlivé rovnováhy mezi objektivními výběrovými kritérii a schopnostmi a znalostmi jednotlivců. Obecněji pak takovýto postup brání duplikaci a podporuje větší pochopení i lepší pracovní vztahy mezi institucemi a regionem.

### Poznávání a výměna zkušeností

Účinnost řízení programu vyplývá ale i z procesu poznávání a úpravy systémů a procesů. Národní a regionální řídicí orgány, které získaly zkušenosti v každé z etap programování, prošly skutečným „učebním cyklem“ vývoje.

Dalším důležitým faktorem pro vznik vhodných postupů byla stabilita institucionálního prostředí, které umožnilo při implementaci fondů inovovat a experimentovat. Společný mezinárodní právní rámec pak podpořil vytvoření nadnárodní sítě, čímž se rozšířily obzory a usnadnila vzájemná výměna těch nejlepších postupů.

### Zlepšení kvality řízení programů strukturálních fondů pomocí výměny zkušeností: IQ-Net

Dobrým příkladem nadnárodní spolupráce v oblasti řízení programů je IQ-Net. Tato síť lidí z praxe, pocházejících z řídicích orgánů programů Cíle 1 a 2 v deseti členských státech, má za úkol podporovat aplikovaný výzkum a rozhodování o nejlepším postupu v oblasti řízení programů strukturálních fondů. Mnohé případové studie tohoto textu byly ostatně inspirovány právě systémem IQ-Net.

Další informace: <http://www.eprc.strath.ac.uk/iqnet/>



## Hodnocení strukturálních fondů v polovině období

# Větší možnosti hodnocení v členských státech

**Generální ředitelství pro regionální politiku analyzovalo hodnocení programů Cíle 1 a 2 v polovině období s cílem shrnout výsledky a vyvodit z nich nejvhodnější postupy do budoucna<sup>(1)</sup>.**

Hodnocení všech programů strukturálních fondů v polovině období, za které byly odpovědní řídicí orgány, avšak v partnerství s členskými zeměmi a Evropskou komisí, skončilo na konci roku 2003. Šlo o součást kontroly programů a přidělování výkonové rezervy v polovině období v průběhu roku 2004.

### Kvalita

Tato hodnocení mají obecně vyšší kvalitu než hodnocení strukturálních fondů prováděná v minulosti a přinesla několik vynikajících příkladů vhodných postupů. Na vyhodnocení byly poskytnuty významnější zdroje (více než 35 milionů eur pro regiony Cíle 1 a 2) a kvalita plánování i partnerství (v rámci regionů i s Komisí) se odrazila na kvalitě práce.

Zjištěné slabiny souvisely se stanovenými přísnými lhůtami na předání všech hodnocení (některé programy, dokončované později, obsahovaly jen málo akcí k vyhodnocení), s rozsahem těchto hodnocení (osm otázek týkajících se všech opatření a priorit) a v některých případech i s problémy metodologického rázu (absence předchozího výzkumu, slabá analýza).

### Výsledky hodnocení

Shrnout výsledky tak široké škály programů je obtížné, přesto je ale možné z hodnocení vyvodit následující obecné závěry:

- > Téměř ve všech případech hodnotitelé dospěli k přesvědčení, že **strategie** programů **stále** zůstávají **adekvátní**.
- > V mnoha případech bylo na hodnocení **účinnosti** programů **příliš brzy** vzhledem k jejich pomalému nebo pozdnímu rozjezdu. Co se týče monitorovacího postupu, často bylo třeba znovu definovat ukazatele a cíle.
- > Stejně tak bylo často **příliš brzy** na hodnocení **dopadu** programů, i když po prvních letech realizace hodnotitelé v některých případech doporučili revizi cílů. Makroekonomický model použitý pro velké projekty podpory Společenství napovídá, že programy jsou **na dobré cestě dosáhnout** svých obecných cílů.
- > Účinnost byla mnohdy měřena podle spotřeby financí spíše než podle nákladů na realizaci či výsledek. Poža-



Umění intarzie, činnost podporovaná v rámci Velšského regionálního technologického plánu (Spojené království), spolufinancuje FEDER

davky pravidla  $n+2$  (<sup>2</sup>) vedly nicméně k tomu, že se **tato spotřeba** v porovnání s minulostí **jasně zlepšila**.

- > Hodnocení dále ukázala, že bylo naléhavě nutné **zlepšit kvantifikaci cílů**.
- > **Postupy implementace** byly vyhodnoceny jako odpovídající zákonným povinnostem a v porovnání s minulostí jako **výrazně zlepšené**.

I když cílem hodnocení v polovině období nebylo zkoumat přispění strukturálních fondů k lisabonským prioritám, některé z jeho výsledků poskytují zajímavé postřehy:

- > Co se týče **dopravy a dostupnosti**, ukázala hodnocení, že značného pokroku bylo dosaženo v oblasti velkých silničních a železničních projektů. Rozvíjejí se však také projekty modernizace přístavů, letišť a místní dopravy, i když často pomalejším tempem.
- > Strukturální fondy podporují **znalostní ekonomiku** spoluprací mezi výzkumnými ústavy a podniky, rozvojem celých skupin podniků a výzkumných středisek, investicemi umožňujícími přístup k širokopásmové síti, regionálními strategiemi inovace a vzdělávání výzkumných pracovníků a projekty v aplikovaném výzkumu. Podporují se též četné inovativní přístupy a postupy, některé ale vyžadují pro svou realizaci více času.

<sup>(1)</sup> The Mid Term Evaluation in Objective 1 and 2 Regions – Growing Evaluation Capacity, November 2004. Přístupné na adrese: [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/tech\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/tech_en.htm)

<sup>(2)</sup> Podle tohoto pravidla musí být roční příspěvek programu spolufinancovaného fondy spotřebován před skončením druhého roku, který následuje po roce závazku (tím je „n“), přičemž nepoužité úvěry jsou až na výjimky automaticky uvolněny.



Salzburg (Rakousko): asociace Frau und Arbeit (Žena a práce) podporuje ženy, které chtějí začít podnikat.

- > **Podnikání** se podporuje subwencemi začínajícím, inovativním podnikům (*malým i velkým*), rozvojem podnikatelských parků, poradenskými službami a vytvářením speciálních fondů rizikového kapitálu. Mnohé z těchto intervencí jsou uskutečňovány na základě poptávky a pokud je jejich postup pomalejší, než bylo plánováno, je to dáno obecným zpomalením ekonomiky, které poznamenalo první roky programů.
- > Další významnou oblastí převážné části programů Cíle 1 a 2 je podpora **sociálního začlenění** a většina hodnocení ukazuje, že výkony v této oblasti jsou uspokojivé či dokonce překonávají očekávání. Nejúčinnější, jak se zjišťuje, jsou akce integrované, i když vyžadují více zdrojů.
- > Horizontální prioritou strukturálních fondů je pak **životní prostředí** a hodnocení ukazují, jak posílit praktickou integraci této priority a jak je možné v programech konkretizovat koncepci **trvale udržitelného rozvoje**. Strukturální fondy podporují také přímé ekologické akce včetně sanace průmyslových míst, rozvoje zdrojů obnovitelné energie, přístupu k pitné vodě, zpracování odpadních vod a likvidace odpadů, jakož i vytváření chráněných zón. Obecně lze říci, že tradičnější typy projektů postupují podle plánu, i když inovativnější opatření potřebují na rozjezd více času.

## Využití hodnocení

Hodnocení v polovině období bylo primárně využito při kontrole a úpravě programů v této fázi. Hodnocení posloužila především řídicím strukturám, monitorovacím výborům a realizačním orgánům. V některých regionech Cíle 1, kde jsou strukturální fondy hodně viditelné, stimulovala hodnocení i veřejnou diskusi mezi poslanci a také v médiích.

Hodnocení měla velký dopad na zlepšení podmínek implementace, především na další rozvoj systému ukazatelů, na zavádění horizontálních priorit a zlepšování kritérií při výběru projektů. Změny ve finančních příspěvcích na programy byly diktovány především obavami ze schopnosti je absorbovat, ale svou roli v přijatých opatřeních sehrála i hodnocení.

Využití hodnocení v polovině období bylo ovlivněno dvěma klíčovými prvky:

- > **Kvalitou těchto hodnocení:** tendenci být více používána mají hodnocení vyšší kvality s přísnou metodologií, srozumitelnou prezentací výsledků a uvádějící přesná doporučení;
- > **Aktivním partnerstvím, které je zapojeno do řízení hodnocení:** nejčastěji byla hodnocení používána, když se řídicí orgán a monitorovací výbor zajímaly o jeho výsledek a zúčastnily se celého procesu tím, že poskytl informace a s hodnotiteli polemizovali, přičemž respektovaly jejich nezávislost.

## Vzrůstající schopnost hodnotit

Komise se domnívá, že hodnocení v polovině období ukázalo větší schopnost hodnotit, a to jak orgánů zodpovědných za programy strukturálních fondů, tak i samotných hodnotitelů. Nyní je třeba využít těchto zkušeností a posílit hodnotící schopnosti v celé, tedy rozšířené Unii. Do budoucna je úmyslem směřovat k takovému hodnocení, které se víc zaměří na potřeby a kde řídicí orgány, jakož i monitorovací výbory, přijmou větší odpovědnost při určování oblastí, v nichž hodnocení generuje přidanou hodnotu. Hodnocení se tak stane integrovanějším řídicím nástrojem, který přispěje ke zlepšení efektivnosti programů.

**Další informace:** [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/tech\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/tech_en.htm)

## Wales: když hodnocení vylepšuje administrativní postupy

**Zkušenosti z dřívějších programů ukázaly, že by bylo třeba posílit monitorovací a hodnotící postupy. Wales již tento princip uplatňuje a jak realizaci, tak dosažené výsledky vyhodnocuje, aby tak maximalizoval možnosti strukturálních fondů a jejich dopad.**

Zajistit úspěch dobrých projektů, to je základním cílem implementace, a Wales od začátku celého procesu poskytuje solidní systémy pro hodnocení i monitorování.

Hodnocení v polovině období potvrdilo, že by bylo třeba tento přístup doplnit pravidelnými kontakty s realizátory projektů a sladit postupy. Podmínky podávání žádostí byly více zaměřené na klienta a byla zavedena dodatečná „péče“ o zmíněné realizátory. Nedávný průzkum spokojenosti pak potvrdil, že zjednodušení postupů a přístup zaměřený na klienta opravdu přináší výsledky.

Hodnocení mezioborových témat (zaměstnanost, rovnost šancí, životní prostředí...) bylo rovněž posíleno, a to jak ve stadiu výběru projektů, tak poté během monitorování a při identifikaci vhodných postupů. Již od podání žádosti totiž pracuje s příslušným uchazečem tým poradců specializovaných na uvedená témata s cílem zahrnout je do jeho projektu.

Projekty, které zdůrazňují především mezioborová témata, jsou sledovány, aby z nich bylo možné odvodit vhodné postupy. Dobrým příkladem takového postupu je projekt „Genesis“: subvencováním služeb péče o děti žen, které chtějí pracovat nebo se vzdělávat, podporuje zároveň ekonomickou aktivitu těchto matek a revitalizaci dotčené oblasti; příjemci mají navíc přístup k socioprofesionálnímu poradenství. Tento projekt, který je pokládán za příklad vhodného postupu, je nyní uskutečňován i v jiných částech Walesu.

**Kontakt:** [enquiries-wefo@wales.gsi.gov.uk](mailto:enquiries-wefo@wales.gsi.gov.uk)



## Odměňování za výkon v programu

„Výkonová rezerva“ je inovací pro období 2000–2006: 4 % ze zdrojů strukturálních fondů, určených pro každý členský stát, se na začátku programování daly stranou, aby mohly být věnovány na programy, které budou v polovině období úspěšné.

Je to poprvé, co jsou finanční příspěvky strukturálních fondů spojeny s výkonností programů. Tuto rezervu ve výši 8 miliard eur uvolnila Evropská komise 23. března 2004.

### Jaký program je „úspěšný“?

Nařízení týkající se strukturálních fondů<sup>(1)</sup> předpokládá, že členské státy budou hodnotit výkon svých programů v úzké spolupráci s Komisí, a to na základě limitovaného počtu monitorovacích ukazatelů, které měří účinnost, vhodné řízení a finanční realizaci. Co se týče prvního z jmenovaných indikátorů, členské státy definovaly jistý omezený počet ukazatelů pro realizaci a výsledky a určily cíle pro výkony v polovině období. Kritéria finančního a správního charakteru byla pro většinu členských států společná; zahrnovala ukazatele a cíle spojené s monitorováním, hodnocením, kontrolou a výběrem projektů, jakož i s příjmem financí.

Na konci roku 2003 tedy členské státy zhodnotily výkonnost svých programů a předložily Komisi návrhy na rozdělení zdrojů. Intenzivní diskuse během krátké doby vyústily v dohody týkající se přidělovaných částek. Komise trvala na tom, aby příspěvky respektovaly principy transparentnosti a spravedlivosti a odpovídaly objektivně měřeným výkonům. Ve většině těchto případů Komise přijala návrhy členských států, u dalších požadovala doplňující vysvětlení týkající se použité metody a v omezeném počtu případů vedla s členskými státy jednání o změně rozdělení částek mezi jednotlivými programy.

### Přidělování zdrojů

Celkově dostalo více než 90 % programů Cíle 1 a 2 svůj podíl z výkonové rezervy, což svědčí nejen o úspěšné implementaci strukturálních fondů, ale také o podstatném zlepšení výkonnosti programů vzhledem k předchozím obdobím.

- Téměř 80 % programů Cíle 1 dostalo podíly z rezervy, přičemž některé méně než 4 %, ale jiné více. Řecko bylo ze všech zemí ve svých návrzích nejpřísnější, vyloučilo 10 programů, a také ve Španělsku, Irsku a v Portugalsku některé programy nedostaly nic. V Řecku se každopádně rozpětí příspěvků z výkonové rezervy pohybovalo od 1,3 % do 16,9 % ze všech závazků, v Itálii od 2,3 % do 7,2 % a v Irsku šel celý příspěvek na jediný program (Sociální a ekonomická infrastruktura).

- Podíl z rezervy dostaly všechny programy Cíle 2 (s výjimkou některých programů technické pomoci). Zde je ovšem rozpětí příspěvků mnohem užší, což odráží dobrou výkonnost programů při dosahování jejich cílů. Největší rozsahy jsou pozorovány ve Francii, kde se pohybují od 2 % do 6,5 % závazků, a také v Anglii s rozsahem od 4,02 % do 5,96 %.

### Posílení vhodných postupů řízení

Rozdělení zdrojů je pouze jedním z aspektů této otázky. Skutečnost, že tolik programů dostává příspěvky, je odrazem skutečnosti, že dosáhly svých cílů, ale také že regiony EU lépe zvládly řízení strukturálních fondů. Spojení finančních příspěvků s kritérii správného řízení mělo pozitivní dopad v oblasti příjmu těchto financí, výběru projektů, monitorování, hodnocení a celkové finanční kontroly.

### Hodnocení nástroje zvaného Výkonová rezerva

Komise analyzovala tuto první implementaci výkonové rezervy v regionech spadajících pod Cíl 1 a 2<sup>(2)</sup>, přičemž použila tři typy ukazatelů (vztahujících se k účinnosti, finanční výkonnosti a řízení). Zde je nutno konstatovat, že hodnocení výkonnosti programů podle těchto kritérií často brzdila obtížnost správně identifikovat ukazatele účinnosti a stanovit cíle. Za skutečnost, že finanční výkonnost byla lepší a úroveň výdajů vyšší než v minulosti, každopádně stálo především pravidlo N+2, a obecným závěrem analýzy pak je, že neúčinnější byla kritéria řízení, protože měla pozitivní vliv na výkonnost programů.

### Hodnocení sociálně ekonomického rozvoje

Evropská komise nedávno na internetu zveřejnila v anglickém jazyce nový Návod pro hodnocení sociálně ekonomického rozvoje. Tento nástroj, volně přístupný i použitelný, je založen na zkušenostech z programu MEANS, zaměřeného na metodologii hodnocení. Záměrem zde je návod pravidelně aktualizovat a využít možnosti dát jeho část na internetové stránky, aby se tak podpořila výměna zkušeností a vhodných postupů mezi hodnotiteli a těmi, kdo hodnocení financují.

<http://www.evaled.info>



EU spolufinancovala některé postupy ekonomického rozvoje kolem nového nádraží TGV v Liège (Belgie).

<sup>(1)</sup> Článek 44 Nařízení Rady 1260/1999 ze dne 21. června 1999 o obecných ustanoveních týkajících se strukturálních fondů.

<sup>(2)</sup> Report on the Performance Reserve and Mid Term Evaluation in Objective 1 and 2 Regions, 27. července 2004. Přístupná na adrese: [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/tech\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/tech_en.htm)



Östra Mellansverige (Švédsko)

## „Za trvalé projekty“

**Fredrik Eliasson** z administrativní rady okresu Örebro, program Cíle 2 pro východní Švédsko

Od zahájení našeho programu Cíle 2 před pěti lety jsme museli provést změny týkající se většího ohledu na životní prostředí, rovnost mezi muži a ženami a sociálního začlenění imigrantů. Tyto otázky tvoří „horizontální“ součásti programu, jinak řečeno každý financovaný projekt je musí zahrnout do svých cílů a činností.

Hodnocení programu v polovině období ukázalo, že tyto horizontální priority byly často do projektů zahrnuty nevhodně – na rozdíl od cílů týkajících se růstu, které byly zohledněny více méně dobře. Obecně lze říci, že i když je snadné najít projekty týkající se konkrétně životního prostředí, rovnosti mužů a žen či sociálního začlenění, mnohem těžší je najít dobré projekty ekonomického rozvoje, které by tato témata zahrnujly do svých každodenních aktivit.

Domníváme se, že toto nedostatečné zohlednění horizontálních priorit má čtyři příčiny: statut těchto priorit, znalosti a informace o celé problematice, začlenění témat do projektu a jejich přesná definice. Své úsilí jsme proto zaměřili na následující požadavky:

### > Zlepšit statut horizontálních priorit

První příčina problému souvisí s faktem, že horizontálním prioritám často dáváme nižší statut než celkovému cíli projektu, tj. jeho přímému příspěvku k rozvoji. Jakožto řídicí orgán se domníváme, že je prostě třeba tyto otázky začít považovat za více důležité. To je ovšem závěr, který nejdříve musíme sami umět sdělit, což uděláme, když budeme věnovat mimořádnou pozornost projektům, které skutečně horizontální priority berou v úvahu. Například projekty nepředpokládající aktivní příspěvek alespoň k jedné z těchto priorit nebudou brány v úvahu, pokud se financování týče.

### > Zlepšit znalosti a informování

V oblasti životního prostředí, rovnosti mezi muži a ženami nebo sociálního začlenění je obtížné přijmout správná rozhodnutí, pokud se nedisponuje příslušnými znalostmi. Správci programu Cíle 2 pro východní Švédsko (jako pro většinu ostatních švédských programů strukturálních fondů) proto byli do této problematiky zasvěceni. Jde o to, aby každý správce mohl nositelům projektů navrhnout konkrétní řešení. Vypracovali jsme ale také návod, který jednoduchým jazykem nositelům

projektů vysvětluje, jak horizontální priority zahrnout do jejich každodenní práce.

### > Horizontální priority zahrnout od samého počátku

Mnoho projektů bere v úvahu horizontální priority až v posledních etapách programování činností, což velice často vyústí v umělá či nevhodná opatření. V tak pozdní fázi programování totiž už téměř nezbývá místo pro přirozenou integraci těchto priorit. Abychom podobným situacím zabránili, věnujeme se této otázce od prvních kontaktů s příjemcem.

### > Přesně a jednoznačně definovat priority

Postupovat je třeba tak, aby byl horizontálním prioritám programu přikládán stejný význam jako těm ostatním. Zde zkušenost ukazuje, že musejí být výslovně uvedeny v plánu projektů. Přesná definice priorit zjednodušuje monitorování implementace cílů a umožňuje nám také být náročnější. Samozřejmě je třeba zabránit tomu, aby tyto požadavky byly vnímány jako překážky při uskutečňování projektu – měly by být spíše něčím, co příjemci umožňuje vyhodnotit, nakolik jeho zohlednění horizontálních priorit může přispět k rozvoji a růstu v jeho regionu.

### > Jasné chápat přínos v souvislosti s principem trvale udržitelného rozvoje

Konstatujeme, že růst jako cíl má tendenci se stále více přibližovat cíli ochrany životního prostředí. Je-li obecně přijímáno, že ekonomický růst musí mít co možná nejmenší dopad na životní prostředí, my chceme jít ještě dál a usilujeme o to, aby v péči o životní prostředí příjemci viděli zdroj financí, který může podpořit jejich činnost. Co se pak týče projektů se škodlivým dopadem na životní prostředí, ty naopak nesmějí dostat žádné finance, a to jednoduše proto, že z dlouhodobého hlediska škodí rozvoji.

Přináší náš přístup k horizontálním prioritám výsledky? Příští hodnocení, jak alespoň doufáme, například ukáží, že přistěhovalci jsou více začleňováni do programu, že ekologické požadavky jsou příjemci vnímány jako faktory ekonomického rozvoje nebo že ženy se na programech podílejí stejnou měrou jako muži (již nyní ostatně pozorujeme, že podíl žen na vedoucích místech v podnicích, které byly vytvořeny za podpory strukturálních fondů, je podstatně vyšší než podíl v jiných podnicích téhož odvětví, i když zatím bych se zdráhal to přičítat správným postupům zavedeným kolem horizontálních priorit).

**Kontakt:** [Fredrik.Eliasson@t.lst.se](mailto:Fredrik.Eliasson@t.lst.se)



Při stavbě „Maison de la Forme“ („Dům tvaru“) byly použity pouze ekologické materiály



## NĚMECKO

### „Elektronický majordomus“ pro strukturální fondy v Sasku-Anhaltsku



**Celkové náklady:** 300 000 EUR  
**Príspevek EU:** 300 000 EUR

„Řídící systém ‚efREporter‘, vytvořený německou spolkovou zemí Sasko-Anhaltsko, umožňuje přenášet informace elektronickou cestou a řídit nástroje finanční podpory, jakož i sledovat projekty ve všech etapách řízení operačních programů. Systém umožňuje výměny a rozumí různým modulům, které odpovídají jednotlivým fázím postupu projektu: zpracování žádosti, finanční plán, vložení údajů nezbytných pro hodnocení. efREporter, jehož pilotní fáze byla dokončena, je od nynějška plně využíván spolkovou zemí Sasko-Anhaltsko. Tento systém, který může být přenesen i do jiných evropských regionů, byl již upraven a přijat několika dalšími spolkovými zeměmi Německa, spadajícími pod Cíl 1.“

**Jürgen Biernath, ministerstvo financí Sasko-Anhaltska**  
[biernath@mw.lsa-net.de](mailto:biernath@mw.lsa-net.de)

## FRANCIE

### Nicéphore Cité, místo zdrojů zvuku i obrazu a transferu technologií



**Celkové náklady:** 7 000 000 EUR  
**Príspevek EU:** 3 500 000 EUR

„S cílem podpořit rozvoj na jihu Burgundska rozhodlo zastupitelstvo aglomerace Chalon-sur-Saône využít kulturu a know-how města, které je kolébkou fotografie, k vytvoření mezinárodního centra pro technologie obrazu, zvuku a virtuální reality. Vytvoření ‚Nicéphore Cité‘ má přispět k rozvoji využívání digitálních technologií v nejrůznějších technických odvětvích (automobily, letectví, jaderná technika...), ale i v oblasti nemovitostí, architektury, medicíny, audiovizuální techniky a videoher. V tomto centru se tak koncentruje velké množství činností: trojrozměrný obraz, postprodukce s vysokým rozlišením, trikové video, trojrozměrný film, nahrávání, zvuková tvorba či uchovávání a správa archivů s obrázky... Nicéphore Cité, opírající se o širokou síť partnerů, zahrnuje kompletní cyklus od inovace až k vývoji produktu a prochází přitom všemi etapami transferu technologie a vytváření podniků. Velká pozornost je pak věnována podpoře propagátorů tohoto projektu.“

**Michel Drouet, ředitel**  
[contact@nicephorecite.com](mailto:contact@nicephorecite.com) ([www.nicephorecite.com](http://www.nicephorecite.com))

## VELKÁ BRITÁNIE

### Creggan Enterprises Ltd



**Celkové náklady:** 627 000 EUR  
**Príspevek EU:** 314 000 EUR

„Creggan Enterprises Ltd (CEL) je agentura pro místní rozvoj, založená v r. 1994 na podporu sociální a ekonomické revitalizace Cregganu. Toto město, které patří k nejstarším s byty s nízkým nájemným v severní Irsku, je pokládáno za jedno z nejvíce znevýhodněných v regionu, protože velmi trpělo třiceti lety konfliktu v Ulsteru. Výše zmíněná agentura koupila budovy opuštěné továrny, která byla uzavřena v r. 1997 (téměř 600 lidí tehdy přišlo o práci) a postupně ji celou pokryly nápisy sektářských sprejů. CEL objekt obnovil a vytvořil prostory pro nové nebo expandující podniky s cílem vytvořit pracovní místa, která by mohla přispět k probíhající revitalizaci zóny.“

**Maeve Hamilton, odpovědný pracovník**  
[maeve.hamilton@detini.gov.uk](mailto:maeve.hamilton@detini.gov.uk)

## ŘECKO

### Účty za vodu pomáhaly informovat o programu URBAN



**Celkové náklady:** 393 653 EUR  
**Príspevek EU:** 294 240 EUR

„Řídící orgány programu URBAN chtěly informovat širokou veřejnost o různých projektech urbanistického rozvoje, které jsou uskutečňovány v Komitini, na hranici s Tureckem a Bulharskem. Městští radní dostali originální nápad: distribuovat leták URBAN zároveň s fakturami za vodu, což je účinný a hospodárný způsob, jak oslovit všechny obyvatele města. Asi 20 000 letáků proto bylo předáno Městské vodárenské společnosti s žádostí vložit je do obálek s účty za listopad 2003. Leták byl přitom vyroben ve dvou verzích (jedna celá v řečtině, druhá trojjazyčná, konkrétně v řečtině, turečtině a ruštině), aby se zohlednila různá kulturní společenství, která v Komitini žijí.“

**Kiki Manola, ředitelka řídicího orgánu URBAN pro Řecko**  
[urbansite@mou.gr](mailto:urbansite@mou.gr)

Česká republika, Maďarsko, Polsko, Slovensko

## „Země Visegrádské skupiny spolupracují v oblasti hodnocení“

Eva Pišová, ředitelka Útvaru pro hodnocení strukturálních fondů v ČR, David Grolig a Michal Kokeš, vedoucí projektů



Vstup České republiky do Evropské unie byl historickou událostí nejen pro její občany, ale také pro státní aparát, který se musel přizpůsobit nové administrativní kultuře. V tomto kontextu byl 1. prosince 2003 vytvořen Útvar pro hodnocení strukturálních fondů v České republice.

Útvar musel velmi rychle vypracovat plán hodnocení, což byl úkol o to obtížnější, že se jednalo o něco pro její pracovníky zcela nového, protože nemohli počítat s nějakým vzorem, vypracovaným již dříve zemí srovnatelné velikosti, který by byl určen pro podobné sociálně ekonomické cíle. Příprava know-how pro hodnocení proto byla zahájena v úzké spolupráci s odborníky ze starých členských států, jakož i se zástupci Generálního ředitelství Komise pro regionální politiku a s partnery z družebních měst.

Ostatní země „Visegrádské skupiny“, tedy Maďarsko, Polsko a Slovensko, se nacházely více či méně ve stejné situaci jako Česká republika. Historicky tyto země patří ke stejné civilizaci a mají společné kulturní kořeny, jakož i srovnatelnou úroveň ekonomického rozvoje. Na rozdíl od jiných nových členských států, které daly přednost Jednotnému programovému dokumentu, se proto všechny tyto státy rozhodly pro řízení strukturálních fondů ve formě Rámce podpory Společenství, zahrnujícího více operačních programů.

Od září 2004 se tedy český Útvar pro hodnocení strukturálních fondů zapojil do spolupráce se svými protějšky v ostatních zemích Visegrádské skupiny.

První pracovní schůzka proběhla ve Valticích na jižní Moravě ve dnech 2. a 3. prosince 2004, a připomněla tak první výročí vzniku našeho útvaru; zúčastnili se jí také zástupci generálních ředitelství Evropské komise pro regionální politiku a zaměstnanost. Kromě návrhů Komise na období 2007–2013 se projednávala i taková

témata, jako organizace hodnocení, koncepce plánu hodnocení, možná rizika a problémy i možnosti spolupráce v oblasti hodnocení mezi zeměmi Visegrádské skupiny.

Toto první setkání ukázalo, že si Visegrádská skupina plně uvědomuje význam hodnocení. V současnosti je činnost zaměřena především na rozvoj schopností, přičemž první hodnotící projekty a projekty zaměřené na rozvoj hodnotících schopností byly zahájeny ve všech čtyřech zemích. V tomto ohledu účastníci schůzky také zmínili možnost společně financovat některé činnosti spojené s hodnocením prostřednictvím opatření „Technická pomoc“, se kterým ostatně programy počítají.

Zhruba je možné rozlišit tři kategorie projektů: současného programového období, ty, které připravují programové období 2007–2013, a projekty určené na rozvoj hodnotících schopností. Posledně uvedené pokročily nejvíce.

Představitelé hodnotících útvarů přiznávají, že neschopnost najít kompetentní lidské zdroje, ať již interně nebo externě, by mohla uškodit úspěšnosti postupu hodnocení. Velkým rizikem by mohlo být zpoždění hodnocení z důvodu nedostatku monitorovacích údajů nebo kvůli slabým službám poskytnutým smluvními partnery.

Rozhodli jsme se spolupracovat, abychom rozvíjeli kvalitní schopnosti hodnocení, zajistili jeho dobré plánování a vytvořili propojení monitorovacích systémů. Další činnosti v oblasti spolupráce se budou týkat výměny informací a zkušeností při uskutečňování projektů, metod a definování hodnotících kritérií. Jednotlivé útvary se rovněž shodly na sdílení dobrých a špatných příkladů hodnotících projektů, aby se mohly zlepšit postupy.

Příprava dalšího setkání byla svěřena představitelům polského hodnotícího útvaru strukturálních fondů.

**Kontakt:** [Eva.Pisova@mmr.cz](mailto:Eva.Pisova@mmr.cz);  
[David.Grolig@mmr.cz](mailto:David.Grolig@mmr.cz)

Účastníci schůze ve Valticích





## Optimalizace účinku evropské pomoci

# Irské klíče k úspěchu

**Tato země, která byla při svém vstupu do Evropské unie v roce 1973 vůbec nejchudší, uměla využít všech možností evropské pomoci a o třicet let později se stala jedním z nejvíce prosperujících členských států. Co ale Iry pohánělo vpřed? Jaké tipy mohou dát novým zemím Unie?**



Dálnice M1 prochází ústím řeky Broadmeadow

Zahraniční návštěvník má při procházce Dublínem pocit, že se vrátil do doby „zlatých šedesátých let“. Obzvláště jej zaujmou dvě věci: mládí stovky chodců, kteří se tísní na chodnících, a počet jeřábů, které se ježí na nebi irské metropole. Ten, kdo jede autem, pak přidá ještě třetí poznatek: pomalost dopravy, která je ovšem způsobena spíše chronickou přeplněností města než klidnou povahou řidičů této země.

Irsko již rozhodně není tou velkou tichou zahradou na konci Evropy, kam se jezdí načerpat nové síly. Pohlednice se stádem ovcí blokujícím úzkou silnici před pobavenou a ohromenou tváří procházejícího se turisty již není aktuální, snad kromě několika koutů na venkově. Všude, i v západních a hraničních oblastech, které jsou na tom mnohem hůř než Dublin, se dnes Irsko podobá rozsáhlému staveništi, čínorodé zemi, která chce dát do pořádku své silnice, byty, služby – za pomoci evropských fondů.

## Účinnost a efektivnost

*„V letech 2000 až 2006 bylo v zemi uskutečněno 75 projektů FEDER, 4 projekty Fondu soudržnosti, 7 transevropských projektů v dopravě (TEN-T) a 3 projekty INTERREG IIIA“, připomíná Lilian Butler, administrátorka fondů Společenství v rámci National Roads Authority čili irské silniční správy. „Velkým spouštěcím mechanismem byl Jednotný akt“, dodává Jim Higgins, koordinátor strukturálních fondů a Fondu soudržnosti v Irsku. „I když regionální pomoc nevysvětluje zdaleka všechny naše úspěchy, byla pro náš start určující.“*

To, že se Irsko ve skutečnosti stalo statisticky jedním z nejbohatších států Unie, je dáno mimo jiné tím, že umělo využít fondů Společenství, které mu byly přiděleny: 5,58 miliard eur v letech 1994 až 1999, 4,31 miliard v letech 2000 až 2006.



Uvnitř čistírky v Ringsendu

„Kromě dosažení na tyto částky jsme se strukturálními fondy také mnoho naučili,“ pokračuje Jim Higgins. „Jejich řízení umožnilo zlepšit národní postupy a – což je velice důležité – dlouhodobé plánování a hodnocení. Dospěli bychom k tomu i sami, ale trvalo by to déle. Měli jsme také štěstí, že jsme malá země s administrativou tak říkajíc lidských rozměrů, která může počítat s dobře fungujícími strukturami a neformálními sítěmi v tom smyslu, že se všichni znají, což věci usnadňuje... Účinnost, poměr náklady/efektivita, schopnost rychle realizovat projekty, které fungují, to je to, co se dlouhodobě počítalo a velice dobře fungovalo. Nyní se věnujeme především efektivitě, ptáme se, jaká je skutečná přidaná hodnota projektu pro občana nebo uživatele.“

Efektivita, to je to, co si vynutilo i stavbu „Luas“ (v gaelštině „Rychlost“), nové ultramoderní tramvaje v Dublinu. Dvě linky o délce 9 km a 15 km byly otevřeny v červnu a září 2004. „Luas je silně strukturující projekt,“ tvrdí Tom Manning, ředitel public relations Railway Procurement Agency, tedy zadavatele projektu. „S 50 000 cestujícími denně tato tramvaj přispívá k odlehčení města a spojuje různé další druhy a místa hromadné dopravy v Dublinu: Severní a Jižní nádraží, příměstské vlaky DART, hlavní linky autobusů. Podílí se také na revitalizaci metropole: obchody podél tramvaje zaznamenaly od jejího uvedení do provozu zvýšení klientely o 75 % a hodnota budov v její blízkosti stoupla za

trí měsíce o 15 %. Ale i občané, kteří na tom jsou hůř, mají ze sítě užitek: čtvrti sociálního bydlení, které měly až dosud špatnou dopravní obslužnost, jsou od nynějška spojeny přímo s centrem města.“ Náklady investice činily 775 milionů eur, z toho 80 milionů přišlo z FEDER. „Něco víc než 10 % se může zdát málo, relativizuje Tom, ale příspěvek Evropy byl symbolem, který dodal důvěru a učinil rentabilitu projektu zajímavou.“

Efektivita je také za dokončením jedné z největších čistíren odpadních vod v Evropě v r. 2003. Ringsend Wastewater Treatment Works byl poslední fází tzv. Dublin Bay Project, tedy rozsáhlého systému na sanaci vod v Dublinské zálivu, jehož výstavba začala v r. 1994. Tato investice ve výši 300 milionů eur, z 80 % financovaná Fondem soudržnosti, vyžadovala především uložení podmořského potrubí v délce 10,5 km, které by spojilo závod s čerpací stanicí v Suttonu, ležícího na druhé straně zálivu. Komplex zpracovává odpadní vody od celkem 1,7 milionu obyvatel.

Kromě svých gigantických rozměrů a výrazné modernosti má čistírna odpadních vod všechny charakteristiky „dobrého“ projektu: je technicky inovační (jde o jediné zařízení svého druhu spojující hydrolýzu uhlíkem, postup vyhívání kalů a tepelné sušáky), mimořádně úsporná (10 centů na m<sup>3</sup>; 8 eur na osobu a rok) a zajišťuje 60 % svých energetických potřeb. Projekt má navíc výrazný mezioborový ekologický rozměr: byl totiž vytvořen trávník o rozloze 2 hektarů pro hnědé husy, které mají v Ringsendu zastávku na své cestě. Odhadujeme, že závod umožnil zlikvidovat 75 % zdrojů znečištění zátoky a Dublin, jedna z mála metropolí s pláží, doufá, že pro léto 2005 už získá Evropské označení vody vhodné pro koupání.

## Ztotožnění občanů s projekty

„Vzhledem k povaze činností a jejich umístění v blízkosti obytných zón není řízení takového projektu jednoduchá věc“, uvádí Battie White, inženýr městské rady v Dublinu, který nad Dublin Bay Project dohlížel. „Uvedu dva důležité principy, které naši práci řídily: za prvé jsme se stále porovnávali s našimi zahraničními protějšky v Anglii a ve Spojených státech, především jsme však již při navrhování projektu zapojili místní obyvatelstvo.“ A Battie pokračuje: „V roce 2000 jsme spolu s lidmi žijícími na břehu vytvořili tzv. místní spojovací skupiny, které se každý měsíc scházely, aby se informovaly a sdělily své stanovisko k průběhu prací a nyní i k fungování závodu. Bylo to riskantní, ale funguje to: stavba komplexu nakonec nevyvolala žádný odpor obyvatel na pobřeží, ani žádnou negativní reakci v médiích.“

Informovat místní obyvatele, to je základní recept i pro Jima McGoverna, ředitele West Regional Authority na severozápadě Irska. Jim řídil v aglomeraci Galway (70 000 obyvatel) realizaci jedné z devatenácti nových telematických širokopásmových sítí, které byly nedávno v Irsku instalovány. „Jde o to, moci podnikům nabídnout špičkovou infrastrukturu za stejně konkurenceschopnou cenu jako na východě Irska nebo ve Velké Británii.“ V Galway jde o 57 km vysokorychlostních linek, jejichž instalace přišla na 9,9 milionů eur (z toho 8 milionů



poskytl FEDER). Po celou dobu trvání prací, tedy od února 2003 do března 2004, místní rozhlas den co den své posluchače informoval o postupu projektu. „Každé pondělí jsme jim dodali program prací na následující týden a taky jsme distribuovali mapu sítí, která se vkládala do novin. Když lidé vědí, kam se směřuje, například kdy bude jejich ulice uzavřena a na jak dlouho, vyhrajují velkou část podpory pro projekt.“

Instalace širokopásmového vedení v Galway navíc urychlila i zavedení další infrastruktury. „Aby se ulice nemusely kopat vícekrát, využili jsme situace k položení 23 km plynového vedení a 10 km elektrických kabelů do stejných výkopů.“ Z toho ovšem vyplynuly značné úspory, které se tudíž odrazily i v nákladech. „Kromě toho irská vláda nakoupila pro všech devatenáct sítí kabely s optickým vláknem, což umožnilo dosáhnout lepších cen, ale také mít jednotný špičkový výrobek, který by byl identickým pro celou zemi. Ano, dobré partnerství na všech úrovních rozhodování je velmi důležité,“ dodává Jim.

### Partnerství

Podobnou zkušenost má i Finbarr Breslinov, která říká: „Je třeba mít vizi, myslet dlouhodobě a moci počítat s partnerstvím motivovaných aktérů“. V osmdesátých letech tato jeptiška spolu s několika matkami z malého města Mullingar v hrabství Westmeath (střed Irsko) vytvořila asociaci žen, které se rozhodly vzít do svých rukou určité projekty, vyhovující jejich potřebám. První přišly na řadu služby hlídání dětí, jejichž nedostatek je pro Irsko typický, i když stále přibývá žen, které pracují, a také neúplných rodin. Od té doby Women's Community Projects (Mullingar) Association nepřestala zrcadlit vývoj podmínek irských žen v posledních pětadvaceti letech: organizuje školení, která v průběhu doby přešla od domácí výchovy (1985) ke kurzům řemesel a alfabetizace (2004) přes šití uniforem (1985–1987),



Několik dětí v jeslích v Mullingar

kurzy sekretářských prací, účetnictví a ovládání počítače (od r. 1997) a nakonec i angličtiny pro ženy-imigrantky (od r. 2002).

Vedle různých projektů socioprofesionního začlenění (spolufinancované především iniciativou Společenství EQUAL) a služeb do domu (donáška jídla, finanční poradenství) dnes asociace řídí také rozsáhlý komplex složený z jeslí, mateřské školy a družiny pro základní školu. Projekt, zahájený v r. 1997, byl kromě patnácti veřejných i soukromých sponzorů spolufinancován také FEDER a ESF. „Je třeba umět řídit komplexně, a to včetně finančního inženýrství, protože sociální projekty obecně mobilizují velký počet účastníků i zdrojů financování,“ říká k tomu zaměstnankyně asociace Marcella O'Reilly.

### Clustering

Zbavit člověka komplexů a izolace, to jsou dva z cílů, které si vytyčil Leitrim Design House, tedy síť sdružující na šedesát umělců a uměleckých řemeslníků a disponující skladem v centru malého turistického města Carrick-on-Shannon. Díky různým evropským fondům a programům (EQUAL, PEACE, INTERREG...) a také díky národnímu vzdělávacímu orgánu FAS má tento „cluster“ řemeslných výrobců přístup k celé škále služeb (vzdělávání, reklama, prodej, výměny, sdružení) a umožňuje osobní přístup k lidem. „Je to trochu jako pohyblivý pás“, vysvětluje vedoucí projektu Tim Guilbraide: „Aby mohl výrobce čelit trhu, přichází tak trochu bez ničeho, potom ale postupně jeho profesionální projekt roste, a to až do okamžiku, kdy už nepotřebuje pomoc a může předat svou zkušenost ostatním členům clusteru.“



Tim Guilbraide v butiku Leitrim Design House

„*Preskupení aktérů v témže sektoru, to je ve venkovském prostředí, kde mají výrobci tendenci být izolovaní, něco velmi důležitého,*“ připomíná Joel Lowe, ředitel Leitrim County Enterprise Board, tedy Podnikatelské rady v hrabství Leitrim, která ročně podporuje 30 až 35 ekonomických projektů. „*Clustering podporuje výměnu, informace a součinnost, což jsou základní prvky úspěchu v podnikání. Domníváme se, že toto spojení řemeslníků do sítě vedlo k vytvoření stovek pracovních míst,*“ dodává.

„Cluster“ není v Irsku jen módním slovem, je to určitá koncepce, která již překročila sféru podnikání a používá se k označení všeho podnětného v určitém regionu. Mezi Carrick-on-Shannon a Boyle, podél jezera Lough Key, se například protírá nádherný šlechtický statek, který irský stát v roce 1957 odkoupil, aby z něj udělal atrakci pro rodinnou turistiku. I přes značné investice však toto místo postupně ztrácelo význam, až nakonec upadlo v zapomnění. „*Sondovali jsme mezi obyvateli, různými asociacemi a odborníky na cestovní ruch a vytvořili připomínkové skupiny, abychom mohli zjistit místní potřeby a shromáždit maximum nápadů na zhodnocení tohoto mimořádného místa,*“ vzpomíná Neil Armstrong, ředitel pro cestovní ruch v Radě hrabství Roscommon.

Výsledkem této „kolektivní konzultace“ je, že do r. 2007 bude Lough Key Forest Park přeměněn na módní centrum pro volný čas založený na clusteru činností – po vzoru dobrodružných televizních her typu „The Crystal Maze“ nebo „Pevnost Boyard“. Náklady činí 8 milionů eur (s účastí FEDER), očekávaný dopad na zaměstnanost: deset pracovních míst na plný úvazek, dvacet na částečný. „*Ale pozor,*“ varuje Neil, „*důležité bude vydržet: v cestovním ruchu, stejně jako v jiných oblastech, je mnohem snazší nějakou atrakci vytvořit, než ji udržet. Především je třeba stále inovovat, ale také nedůvěřovat za všech okolností moderním trendům, protože technologie rychle vycházejí z módy.*“



Tomáš Ward a Charles Markham ve své laboratoři na univerzitě v Maynooth, která využívá fondy FEDER. Oba badatelé sestrojili přístroj, který umožní převést mozkové vlny na značky.

## Výzkum a inovace

Také výrobní centra vycházejí z módy. I když je „keltský tygr“ stále v plném rozmachu (růst HDP v r. 2004 přesáhl 6 %), začíná i Irsko vidět, jak některé činnosti, dříve úspěšné, odcházejí ze země, aby se usadily jinde, tím spíše, že ekonomika země je velmi závislá na nadnárodních společnostech. Irský „výrobní stroj“ tedy musí stoupat po žebříčku a zaměřit se na sektory s velmi vysokou přidanou hodnotou. Zde, stejně jako jinde v Evropě, se pak plně uplatňuje Lisabonská strategie. „*A v našem vzdáleném regionu, který rozhodně nemá zkušenost s rozkvětem, zaznamenaným v Dublinu, to jde nutně nejprve přes vzdělání,*“ uvádí Constance Hanniffy, předsedkyně Regionálního shromáždění pro Border, Midland & Western (BMW), irský region Cíle 1. „*Irsko se plně hlásí k duchu Lisabonu,*“ potvrzují Gerry Finn a Kieran Moylan, ředitel a náměstek ředitele pro region BMW. „*Nyní právě přecházíme od přímé pomoci podnikům k podpoře více nepřímé, zaměřené na výzkum a inovace.*“

Ve skutečnosti „dobrý žák Evropy“ za pět let prostě zdeseťinásobil veřejné fondy poskytované výzkumným pracovníkům: z dvaceti milionů eur před r. 2000 stoupl roční národní příspěvek na zhruba dvě stě milionů. „*To však představuje jen asi 1,12 % HDP z roku 2003 a bez pomoci poskytované rozhodujícími nástroji, jako je PRTL (1) nebo FEDER, by pro instituce střední velikosti jako je ta naše bylo velmi obtížné rozvíjet výzkumné činnosti,*“ upřesňuje Jason Twamley, děkan pro výzkum na Irské národní univerzitě v Maynooth (National University of Ireland), která v r. 2003 získala nový pavilon pro biologické vědy a elektronické inženýrství. Téměř jednu třetinu z 16,1 milionů eur, které stála infrastruktura, uhradil FEDER.

Jakou všeobecnou radu by ale v této době, nejisté pro soudržnost a dlouhodobou konkurenceschopnost v Evropě, dal koordinátor strukturálních fondů v Irsku svým protějškům v nových členských státech? „*Prioritu udělovat veřejným statkům a investice soustředit na vzdělávání, školství, výzkum, infrastrukturu a služby, které prospějí celé společnosti a jsou ve všeobecném zájmu,*“ říká Jim Higgins a dodává: „*Pomoc určená výhradně pro soukromý sektor brzy narazí na své limity.*“

Irské řídicí orgány v březnu 2004 zveřejnily vynikající „*Guide to the Implementation and Administration of EU Structural and Cohesion Funds in Ireland*“ (Návod pro realizaci a administrativní řízení strukturálních fondů a Fondu soudržnosti v Irsku) který díky své jasné a ucelené prezentaci může usnadnit řízení projektů financovaných fondy Společenství.

[csinfo@csfunits.irlgov.ie](mailto:csinfo@csfunits.irlgov.ie)

(1) Programme for Research in Third Level Institutions (Výzkumný program pro instituce třetího stupně).



Valonsko (Belgie)

## „Výměna vhodných postupů řízení mezi regiony“

Luc Hougardy, Ministerstvo regionu Valonsko, ředitelství evropských programů



Je třeba říci, že regiony raději komunikují o projektech, které uskutečnily, než o metodách řízení programových dokumentů. Přesto způsob reakce na požadavky, stanovené v evropských předpisech pro tuto oblast, silně ovlivňuje realizaci programů, a to jak co se týče výkonnosti, tak účinnosti. Zdálo se proto jako mimořádně zajímavé zahájit pilotní pokus zaměřený na pochopení systémů řízení, monitorování a kontroly, které jsou uskutečňovány v jiných regionech Evropy, a moci tak zahájit proces výměny zkušeností, pokud se vhodných postupů týče, jakož i porovnání výkonů (tzv. *benchmarking*), umožňující zhodnotit, do jaké míry by bylo možné je přenést i do regionu Valonsko.

To byl cíl projektu, realizovaného z iniciativy Valonského regionu Ředitelstvím evropských programů v rámci ministerstva pro region Valonsko, které má na starosti implementaci systémů řízení, monitorování a kontroly programů, financovaných především FEDER.

Výměny se zúčastnilo pět dalších regionů a její celková organizace byla svěřena externímu poradci. Spolufinancování zajišťoval FEDER v rámci technické pomoci Cíle 2: region Rhône-Alpes (Francie), Piemont a Ligurie (Itálie), východ Anglie (Velká Británie) a Maastricht (Nizozemsko).

Je třeba poznamenat, že kromě poučení, která byla vyvozena z porovnání systémů, umožnily provedené návštěvy také navázat přímé kontakty s našimi partnery. Tak jsme mohli přímo navštívit naše francouzské protějšky (Regionální rada a prefektura regionu Rhône-Alpes) i kolegy italské (průmyslový odbor pro Piemont a odbor pro evropské záležitosti v Ligurii). V této souvislosti bylo mimořádně zajímavé si uvědomit, že ostatní regiony velmi často čelí stejným potížím jako my.

Po skončení výměny se jasně ukázalo, že systémy realizované v regionu Valonsko byly našimi evropskými kolegy hodnoceny pozitivně. Zdůrazněny byly z valonského systému především dva vhodné postupy:

> **Proces výběru:** region uvedl do života nezávislou pracovní skupinu tvořenou univerzitními pedagogy a průmyslníky z oblastí spadajících pod Cíl 2, která byla pověřena vydat doporučení pro valonskou vládu, jež by jí pomohla při výběru projektů a prověřování, zda odpovídají strate-

giím definovaným v „Jednotném programovém dokumentu“;

> **Počítačový systém** pro monitorování programů, který umožňuje sledovat spolufinancované projekty on-line.

Mimo jiné se ukázalo, že v některých oblastech (platební orgán, výroční zprávy o propagačních opatřeních, úroveň kontroly) systémy realizované valonskou vládou jdou dál než ty, které byly vyvinuty v jiných regionech.

Rozhodující zajímavé postupy u našich partnerů, které bylo možné identifikovat a které by celé nebo alespoň z části mohly být integrovány do valonského systému, jsou následující:

> V Piemontu umožňuje systém „*overbookingu*“, který využívá národního financování poskytnutého na probíhající programy, překročit plánovaný rozpočet FEDER a vytvořit rezervu, s jejíž pomocí je možné kompenzovat odstoupení od jiných projektů. Podíl konečné spotřeby v programovém období 1994–1999 díky tomu stoupl na 99 %. Jiný zajímavý postup s názvem „*chronoprogram*“ byl zaveden s cílem zabránit jakémukoli úřednímu zproštění závazku po dvou letech z titulu pravidla „N+2“. Podle něj se projektům přidělují bonusy (spojené s mírou intervencí), pokud jsou dodrženy realizační lhůty, a v opačném případě malusy;

> Na východě Anglie využívají pro ulehčení práce operátorů, kteří sestavují a monitorují projekty, **místní agentury** (*Local Area Groups*) a **pomocníky**. Čtvrtletní návštěvy v terénu pomáhají operátorům při uskutečňování jejich projektů a zajišťují kvalitní operativní monitorování prováděných akcí.

Závěrem lze říci, že celá tato zkušenost byla mimořádně obohacující, a tak věříme, že navázané kontakty nám mohou pomoci v přístupu k novým předpisům v oblasti řízení a kontroly na období 2007–2013. Zveme všechny zainteresované regiony, aby se této „burzy“ výměn zúčastnily s cílem dále zlepšit realizaci programů v rámci procesu zjednodušení administrativy.

**Kontakt:** [l.hougardy@mrw.wallonie.be](mailto:l.hougardy@mrw.wallonie.be)

Tel. (32)81 33 39 27; fax (32) 81 33 37 44

<http://economie.wallonie.be> (<http://europe.wallonie.be>)

## Andalusie (Španělsko)



# „Velké úsilí všech aktérů o spolupráci a koordinaci“

Generální ředitelství fondů Společenství španělského ministerstva hospodářství a financí

Andalusie, jeden z největších a nejhustěji osídlených regionů Evropy, využívá v současném období programu strukturálních fondů, který je z finančního hlediska nejrozsáhlejší. Integrovaný operativní program Andalusie (POIA – Cíl 1) totiž dostal na období let 2000–2006 pomoc ze strukturálních fondů ve výši 7 840,414 milionů eur, přičemž celkové náklady činí 11 288 milionů. Poté, co byla v r. 2004 neúčinnějším opatřením přidělena „výkonová rezerva“, však dosáhla výše pomoci 8 186 milionů eur a celkové náklady stouply na 12 026 milionů. Za implementaci programu POIA zodpovídají různé orgány obecní státní správy a vláda Andalusie (Junta).

Strategie, stručně řečeno, spočívá v odstranění zasto-  
losti regionu, pokud se týče infrastruktury nezbytné  
pro jeho rozvoj. Důraz je kladen na investice do konkurenceschopnosti výrobních struktur, do lidských zdrojů a do zaměstnanosti, se zvýšenou pozorností věnovanou výzkumu, technologickému vývoji a informační společnosti.

Hodnocení v polovině období potvrdilo platnost této strategie, situace v regionu ostatně nezaznamenala žádné podstatné změny vyžadující revizi. Velké úsilí bylo vynaloženo na spolupráci a koordinaci mezi všemi zainteresovanými stranami: orgány odpovědnými za programování, místními orgány, ekonomickými a sociálními účastníky. Toto partnerství vyústilo v dobře koncipovaný program, který je navíc koherentní s ostatními programovými dokumenty, existujícími na regionální a národní úrovni, jakož i s prioritami EU, programy pro více regionů, iniciativami Společenství a inovačními akcemi. Hodnocení mimo jiné ukazuje, že POIA jasně přispěl k rozvoji procesu skutečné ekonomické konvergence Andalusie.

Realizaci cílů podpořila dvě opatření, která byla zavedena do předpisů strukturálních fondů na období 2000–2006 za účelem spojit pomoc s výsledky: za prvé výše zmíněná „výkonová rezerva“ a za druhé pravidlo „n+2“ o úředním uvolnění úvěrů, které nebyly v průběhu dvou let využity.

Vypracování integrovaných programů dále umožnilo posílit mechanismy koordinace mezi programy a lépe využít potenciálních synergií; zlepšily se také činnosti monitorování a hodnocení. V tomto směru je třeba zmínit i vytvoření diferencovaných ukazatelů pro monitorování četných opatření, spadajících pod prioritu „rovnost šancí“, jakož i pro realizaci velkých projektů ekologických infrastruktur. To je výsledek velké práce vykonané v předchozím období – i když cíle nebylo úplně dosaženo – prostřednictvím setkání pořádaných

kompetentními orgány, které si kladly za cíl zahrnout do opatření principy rovnosti šancí a ohledu k životnímu prostředí.

Podle údajů z prosince 2004 vykazuje program POIA podíl finančního čerpání 72 % pro roky 2000–2004 a 51 % pro období 2000–2006. To je velmi uspokojivý výsledek, pokud vezmeme v úvahu zbývající roky, které podle dosavadních zkušeností vždy přinášejí výrazný pokrok. Zmíněný průměr 72 % byl překročen ve třech prioritách: konkurenceschopnosti a výrobní sféře (79 %), v lidských zdrojích (84 %) a v dopravní a energetické síti (92 %). Na druhé straně „životní prostředí, přírodní ekosystémy a vodní zdroje“, jakož i „zemědělství a rozvoj venkova“, vykazují podíl provedení pouze 43 %.

Konkrétně je možné uvést několik údajů pro následující priority:

- **Konkurenceschopnost a výrobní sféra:** 6 550 poskytnutých přidělení zdrojů, vytvoření 11 172 samostatných pracovních míst, 9 054 podniků coby příjemců pomoci, zahájení soukromých investic ve výši 5 524 milionů eur, 129 malých a středních podniků, které začaly poprvé exportovat;
- **Znalostní společnost (inovace, výzkum a vývoj, informační společnost):** 2 327 osob (z toho 1 267 žen) příjemci pomoci na výzkum a technologický rozvoj, spolufinancováno 244 projektů z oblasti výzkumu a vývoje pro 17 648 pracovníků, 24 center zrenovováno a vybaveno vědeckým vybavením, vytvořeno 1 913 počítačových sítí ve veřejné správě, které jsou využívány 230 438 osobami;
- **Lidské zdroje:** vytvořeno 898 školních jednotek a 68 nových vzdělávacích středisek, 566 středisek renovováno, uskutečněna akce alternativního vzdělávání pro 24 000 žáků s horším prospěchem (z toho 6 560 dívek), podpora opětovného zapojení 47 000 osob na trhu práce, pomoc pro 27 606 dlouhodobě nezaměstnaných (z toho 16 757 žen) a při profesionálním začlenění pro 17 766 mladých lidí (z toho 7 690 žen).

Na dobré cestě je také uskutečnění projektů v oblasti dopravní infrastruktury, z nichž většina patří do trans-evropských sítí. Závěrem je třeba zmínit i vytvoření průmyslových zón pro podniky, například v Alqueria (Huelva), Peral (Arcos de la Frontera, Cadix), Klenotnický park v Cordoue nebo Evropské středisko pro podnik a inovaci v Campus de la Salud v Granadě.

**Kontakt:** <http://www.juntadeandalucia.es/economiay hacienda/fondos/POIA/poia.htm>



## NIZOZEMSKO

### Revitalizace čtvrti Starý sever v Rotterdamu



**Celkové náklady:** 851 059 EUR  
**Příspěvek EU:** 212 753 EUR

„Severní nádraží v Rotterdamu bylo zanedbané, pochmurného vzhledu – skutečný vřed na tváři města. Projekt byl uskutečněn v letech 2002–2004 v rámci iniciativy Společenství URBAN II s cílem přeměnit nádraží a jeho bezprostřední okolí na multifunkční komplex veřejné dopravy, který bude bezpečný, praktický a přitažlivý, usnadní pohyb cestujících a bude se snadno řídit. Provedeny byly různé práce a úpravy: vytvoření zóny, kde mohou cestující vystoupit v rámci systému „Kiss & Ride“; nové osvětlení; parkovací plochy pro taxi, autobusy a kola; chodníky; kabeláž; instalace vybavení usnadňující kombinaci různých dopravních prostředků; přemístění hudebního stánku, častější hlídkování policie... Díky tomuto projektu doznalo rotterdamské Severní nádraží skutečnou proměnu: stalo se přívětivým, bezpečným a dobře organizovaným místem. Revitalizace by měla dlouhodobě přinést velké sociálně ekonomické výhody, počínaje lepší kvalitou života pro čtvrti Oude Noorden (Starý sever).“

**Adri Hartkoorn**, ředitel programu URBAN II „Noord aan de Rotte“  
[a.hartkoorn@obr.rotterdam.nl](mailto:a.hartkoorn@obr.rotterdam.nl) ([www.noordaanderotte.nl](http://www.noordaanderotte.nl))

## PORTUGALSKO

### Nové léky přírodního původu



**Celkové náklady:** 403 287,68 EUR  
**Příspěvek EU:** 94 431,08 EUR

„Projekt ‚NATURFAR‘, prováděný S.A. Labor Qualitas a Institutem experimentální a technologické biologie (IBET), spadá do rámce spolupráce mezi institucemi z výzkumu a vývoje a technologickými podniky z farmaceutického odvětví. Jeho cílem je vyvinout výrobní postup založený na špičkové technologii, totiž extrakci za pomoci tekutin zvaných „superkritické“, které jsou speciálně určené pro farmaceutický průmysl. Projekt má umožnit přijít na trh s inovačními výrobky složenými z aktivních substancí, které nejsou chráněny patenty podniků z téhož sektoru. NATURFAR je výsledkem strategie dále rozvinout farmaceutický trh, který se až do nedávna omezoval na velké objemy a jemné chemické látky.“

**Francisco Sousa Soares**, správce operačního programu „Věda a inovace 2010“  
[Poci2010@poci2010.mcies.pt](mailto:Poci2010@poci2010.mcies.pt)

## DÁNSKO

### Exportní program severního Jutska



**Celkové náklady:** 3 000 000 EUR  
**Příspěvek EU:** 2 000 000 EUR

„Tento program vyplývá ze studie, která ukázala, že podniky v severním Jutsku mají nevyužitý vývozní potenciál, pohybující se mezi 400 a 500 miliony eur ročně. Kraj Severní Jutsko se tedy rozhodlo jednat – byla sestavena skupina osob se zkušenostmi v oblasti exportu a ta dostala za úkol rozvinout program, který je dnes největším počinem, jaký kdy nějaký dánský region v oblasti vývozu zažil. Jedná se o pomoc výrobcům zlepšit jejich schopnosti prodávat své výrobky v zahraničí, spočívající v tom, že dostanou poradce, kterým 70 % honorářů hradí fondy Cíle 2. Tito poradci provádějí studie trhu, připravují vývozní strategie atd. Celá operace by měla umožnit vytvoření 354 nových pracovních míst, z čehož plyne rozhodnutí kraje spustit doplňkový program, určený pro zhruba 150 nových podniků.“

**Gitte Madsen**, vedoucí projektu, kraj Severní Jutsko  
[amt.gm@nja.dk](mailto:amt.gm@nja.dk)

## ITÁLIE

### Kompetenční střediska v Kampánii



**Celkové náklady:** 237 738 000 EUR  
**Příspěvek EU:** 83 204 500 EUR

„Síť Kompetenčních středisek v kraji Kampánie má za cíl šířit znalosti, zjišťovat potřeby a přenášet inovaci na malé a střední podniky. Síť má deset středisek, které operují v sedmi oblastech: analýze a monitorování ekologických rizik; pokročilé biologii a její aplikaci; ochraně a zhodnocení kulturních statků a ekologického majetku; zemědělsko-potravinářské produkci; nových technologiích ve službách výroby; informační a komunikační technologii; dopravě. Konečným cílem je podpořit výzkum vedoucí k získání patentů a vznik podniků založených na znalostech.“

**Maria Adinolfi**, ředitelka, ministerstvo pro vědecký výzkum, statistiku, informační a počítačové systémy, region Kampánie  
[ricercascientifica2@regione.campania.it](mailto:ricercascientifica2@regione.campania.it)

### Webové stránky Inforegio

Webové stránky Inforegio poskytují kompletní přehled evropské regionální politiky. Nejnovější informace najdete v části „Newsroom“:

[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/newsroom/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/newsroom/index_en.htm)

## Kontakty

Evropská komise, Generální ředitelství pro regionální politiku  
Odbor 01 – „Informace a komunikace“  
Thierry Daman  
41, avenue de Tervuren, B-1040 Bruxelles  
Fax: +32 2 296 60 03  
E-mail: [regio-info@cec.eu.int](mailto:regio-info@cec.eu.int)  
Internet: [http://europa.eu.int/comm/dgs/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/regional_policy/index_en.htm)

Informace o regionální pomoci Evropské unie  
[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_en.htm)

ISSN 1725-8197

© Evropská společenství, 2005  
Reprodukce povolena s uvedením zdroje.



Úřad pro úřední tisky

*Publications.eu.int*