

# BUDOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH KAPACIT NÁSTROJ PRO SEBEHODNOCENÍ

pro řídicí orgány fondů EU v rámci politiky  
soudržnosti



# Nástroj pro sebehodnocení budování administrativních kapacit

pro řídicí orgány fondů EU v rámci politiky  
soudržnosti

OECD původně zveřejnila v angličtině pod názvem: Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OECD 2021, [https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB\\_Self\\_assessment\\_Instrument.pdf](https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf).

Tento překlad nebyl vypracován OECD a neměl by být považován za oficiální překlad OECD. Za kvalitu překladu a jeho soulad s původním jazykovým textem díla nese výlučnou odpovědnost autor nebo autoři překladu. V případě rozdílů mezi původním zněním a překladem se za platné považuje pouze původní znění.

© 2022 Evropská komise pro tento překlad

# Obsah

<b>1 CO JE NÁSTROJ PRO SEBEHODNOCENÍ BUDOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH KAPACIT?</b>	<b>3</b>
Obecné souvislosti a cíle	3
Oblast působnosti a metodika: Použití nástroje pro sebehodnocení budování administrativních kapacit	5
<b>2 MATICE SEBEHODNOCENÍ BUDOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH KAPACIT</b>	<b>9</b>
Úvod	9
MATICE SEBEHODNOCENÍ BUDOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH KAPACIT	11
PILÍŘ 1: LIDÉ	11
PILÍŘ č. 2: ORGANIZACE	17
PILÍŘ 3: STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ, KOORDINACE A PROVÁDĚNÍ	20
PILÍŘ 4: PŘÍJEMCI A ZÚČASTNĚNÉ STRANY	26
<b>3 CESTA OECD K TVORBĚ OPATŘENÍ ZAMĚŘENÝCH NA BUDOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH KAPACIT</b>	<b>29</b>
Úvod	29
Metodika OECD pro tvorbu opatření zaměřených na budování administrativních kapacit	30
Krok 1: Vyplnění matice	31
Krok 2: Seminář o budování administrativních kapacit: společná práce na identifikaci silných a slabých stránek a příležitostí	31
Krok 3: Rozvoj opatření zaměřených na budování kapacit	34
Krok 4: Propojení jednotlivých kroků: budování odpovědnosti	35
Krok 5: Provádění opatření zaměřených na budování administrativních kapacit: přijetí osvědčených postupů	36
<b>Příloha A. Shromažďování informací</b>	<b>37</b>

# 1

## CO JE NÁSTROJ PRO SEBEHODNOCENÍ BUDOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH KAPACIT?

### Obecné souvislosti a cíle

Nástroj pro sebehodnocení budování administrativních kapacit je určen k použití vnitrostátními a regionálními řídicími orgány v členských státech Evropské unie (EU). Jeho cílem je pomoci řídicím orgánům (ŘO) fondů EU v rámci politiky soudržnosti lépe porozumět jejich silným a slabým stránkám, pokud jde o administrativní kapacity a kapacity pro řízení investic, posoudit, do jaké míry jejich soubor kapacit podporuje účinné provádění jejich programu<sup>1</sup> v průběhu času, a vypracovat cílená řešení pro řešení nedostatků v kapacitách. Posílení administrativních kapacit ŘO přispívá k větší efektivitě instituce a rovněž podporuje lepší řízení investic a jejich výsledky. Tento nástroj pro sebehodnocení zahrnuje komplexní soubor perspektiv týkajících se administrativních kapacit a umožňuje, aby jej mohly využívat i další orgány, které provádějí nebo spravují finanční prostředky EU v rámci politiky soudržnosti, včetně certifikačního orgánu / účetní funkce, národních koordinačních subjektů atd., a v případě potřeby jej upravovat.

Tento nástroj pro sebehodnocení nabízí prvky subjektivního hodnocení doplněné poznatky a osvědčenými postupy na podporu ŘO při vytváření opatření, která posílí kapacity odpovídající jejich administrativním potřebám a prioritám. Řídicí orgány fondů EU v rámci politiky soudržnosti na vnitrostátní a regionální úrovni mohou tento nástroj konkrétně využít k:

- identifikaci nedostatků v administrativních kapacitách ŘO při správě fondů EU a stanovení jejich priorit,
- vypracování opatření pro budování administrativních kapacit s cílem odstranit zjištěné nedostatky,
- usnadnění automatického hodnocení pokroku v průběhu času.

Tento nástroj pro sebehodnocení je založen na činnostech v oblasti budování kapacit, včetně vypracování plánů pro budování administrativních kapacit prováděných pěti pilotními ŘO<sup>2</sup>, které se účastnily pilotního

<sup>1</sup> V programovém období 2021–2027 se pojem „operační program“ (OP) nahrazuje pojmem „program“. Aktualizovaný pojem se používá v celém tomto dokumentu, s výjimkou případů, kdy se konkrétně odkazuje na operační programy (OP) prováděné v programovém období 2014–2020.

<sup>2</sup> ŘO operačního programu Regiony růstu v Bulharsku, ŘO operačního programu Konkurenceschopnost a soudržnost v Chorvatsku, ŘO operačního programu Dopravní infrastruktura, životní prostředí a udržitelný rozvoj v Řecku, ŘO regionálního operačního programu Lubelského vojvodství v Polsku a ŘO regionálního operačního programu Extremadura ve Španělsku.

projektu EK zaměřeného na budování administrativních kapacit při řízení finančních prostředků EU určených na politiku soudržnosti (Rámeček 1). Účelem tohoto nástroje pro sebehodnocení není hodnotit celkovou výkonnost ŘO při provádění programu EU, v jednotlivých prioritních osách, ani při realizaci specifických cílů. Jeho účelem není ani hodnotit a porovnávat výkonnost jednotlivých ŘO s jejich protějšky v jejich zemi nebo v různých členských státech EU.

### **Rámeček 1. Pilotní projekt Evropské komise: Předstunutí finančních prostředků na budování administrativních kapacit pro období po roce 2020**

Tento nástroj pro sebehodnocení budování administrativních kapacit vychází z pilotního projektu Evropské komise *Předstunutí finančních prostředků na budování administrativních kapacit pro období po roce 2020*<sup>3</sup>, který byl realizován ve spolupráci s OECD a pěti pilotními řídicími orgány (ŘO). Projekt poskytuje vnitrostátním a regionálním ŘO praktickou podporu při posilování jejich administrativních kapacit pro řízení fondů EU v rámci politiky soudržnosti, zejména v rámci přípravy na programové období 2021–2027 a i po něm.

Pilotní projekt byl rozdělen do dvou fází. V první fázi byly identifikovány nedostatky v kapacitách, s nimiž se zúčastněné ŘO setkaly ve čtyřech oblastech, které jsou zásadní pro účinné řízení a využívání fondů politiky soudržnosti: i) lidé; ii) organizace; iii) strategie a iv) rámcové podmínky. Tato fáze pomohla přesně určit, kde potřebují ŘO vybudovat nebo posílit administrativní kapacity a kapacity pro řízení investic, aby mohly lépe plnit své mandáty. Vedla k vytvoření plánů pro budování administrativních kapacit pro každého účastníka pilotního projektu. Plány zachycovaly realistická opatření stanovená ŘO, která by jim mohla pomoci řešit problémy v oblasti administrativních kapacit zjištěné při jednotlivých diagnostických aktivitách. Fáze 1 vyvrcholila souhrnnou zprávou – *Posílení správy fondů EU v rámci politiky soudržnosti: Plány budování administrativních kapacit*<sup>4</sup> – zveřejněnou v lednu 2020. Fáze 2 se zaměřuje na provádění vybraného počtu opatření k budování kapacit určených během fáze 1 a rovněž šíří zjištění a výsledky projektu na úrovni celé EU, mimo jiné prostřednictvím nástroje pro sebehodnocení budování administrativních kapacit.

Tento nástroj pro sebehodnocení budování administrativních kapacit doplňuje dokumenty Evropské komise *Plány pro budování administrativních kapacit – Soubor praktických nástrojů*<sup>5</sup> a *Kompetenční rámec EU pro řízení a provádění EFRR a Fondu soudržnosti*<sup>6</sup>. Společně tvoří komplexní balíček na podporu budování administrativních kapacit orgánů, které spravují fondy politiky soudržnosti. Jednotlivé prvky se vzájemně doplňují tím, že různými způsoby přispívají k budování kapacit. Konkrétně:

- Dokument Evropské komise s názvem **Plány pro budování administrativních kapacit – Soubor praktických nástrojů** (dále jen „soubor praktických nástrojů EK“) nabízí inspiraci pro tvorbu plánů pro budování administrativních kapacit. *Soubor praktických nástrojů* se skládá ze šesti oddílů, které odrážejí hlavní kroky procesu tvorby plánu a vycházejí ze zkušeností s pilotním projektem budování administrativních kapacit.

Nástroj pro sebehodnocení budování administrativních kapacit doplňuje soubor praktických nástrojů EU tím, že: a) nabízí matici sebehodnocení s cílem pomoci ŘO, aby komplexním a

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/)

<sup>4</sup> <https://www.oecd.org/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/policy/how/improving-investment/roadmap\\_toolkit\\_cs.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/roadmap_toolkit_cs.pdf)

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund)

strukturovaným způsobem porozuměly své současné situaci „JAKÁ JE“ (jak je uvedeno v souboru praktických nástrojů EK), a *b*) názorně popisuje analytický rámec a přístup OECD jako možnou cestu k tvorbě opatření zaměřených na budování kapacit.

- **Kompetenční rámec EU pro řízení a provádění EFRR a Fondu soudržnosti** umožňuje zaměstnancům správních orgánů spravujících fondy posoudit kompetence, které potřebují k plnění svých úkolů. Individuální posouzení lze shrnout, a získat tak přehled o správě jako celku, aby bylo možné určit nedostatky v kompetencích a vypracovat individuální i celkové plány vzdělávání a rozvoje.

Nástroj pro sebehodnocení budování administrativních kapacit doplňuje kompetenční rámec EU tím, že se zaměřuje na schopnosti potřebné pro provozní, institucionální a prováděcí procesy spojené s řízením fondů politiky soudržnosti.

Nástroj pro sebehodnocení budování administrativních kapacit je rozdělen do tří částí:

1. **Co je nástroj pro sebehodnocení budování administrativních kapacit:** Představuje nástroj pro sebehodnocení, jeho cíle, oblast působnosti a použitou metodiku.
2. **Matice sebehodnocení budování administrativních kapacit:** Poskytuje ŘO pracovní listy k provedení sebehodnocení.
3. **Cesta OECD k tvorbě opatření zaměřených na budování administrativních kapacit<sup>7</sup>:** Poskytuje přehled o tom, jak OECD spolupracovala s pilotními ŘO na vývoji řešení a opatření v oblasti budování kapacit.

## Oblast působnosti a metodika: Použití nástroje pro sebehodnocení budování administrativních kapacit

Nástroj pro sebehodnocení budování administrativních kapacit je strukturován podle pěti pilířů analytického rámce OECD<sup>8</sup>: řízení lidských zdrojů, řízení organizace, strategické plánování, koordinace a provádění, příjemci a zúčastněné strany, a základní rámcové podmínky (Obrázek 1):

<sup>7</sup> Tento oddíl úzce souvisí s kapitolami 3, 4 a 5 dokumentu Evropské komise nazvaného „Plány pro budování administrativních kapacit – Soubor praktických nástrojů“, který ilustruje podrobné procesy definování plánů, ukazatelů a navrhovanou strukturu plánu.

<sup>8</sup> Původní analytický rámec byl rozdělen do čtyř pilířů, přičemž „příjemci a zúčastněné strany“ byli součástí pilíře „strategické plánování a koordinace“. V tomto nástroji pro sebehodnocení jsou „příjemci a zúčastněné strany“ samostatným pilířem, aby mohly ŘO důkladně a cíleně posoudit své kapacity v této oblasti a vypracovat cílenější opatření.

**Obrázek 1. Analytický rámec OECD pro budování administrativních kapacit při využívání finančních prostředků EU**



Zdroj: Převezato z OECD (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (Posílení správy fondů EU v rámci politiky soudržnosti: Plány budování administrativních kapacit), OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paříž, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>

- **Řízení lidských zdrojů:** Tento rozměr zkoumá kombinaci dovedností a kompetencí zaměstnanců potřebných ve vysoce výkonném ŘO. Zabývá se tím, jak lze identifikovat a řešit nedostatky v dovednostech prostřednictvím získávání, nábory, motivace a rozvoje pracovníků se správnými dovednostmi a odbornými znalostmi. To předpokládá přezkum systémů řízení výkonnosti a pobídek za účelem stanovení cílů a měření pokroku, jakož i zaměření na úlohu vedoucích pracovníků a manažerů při motivaci zaměstnanců.
- **Řízení organizace:** Jednání zaměstnanců je do značné míry utvářeno systémem, v němž působí: lidé se správnými dovednostmi potřebují také organizační strukturu a podporu, která jim umožní uplatnit své dovednosti v praxi. Tento rozměr rámce se zabývá systémy, nástroji, obchodními procesy a organizační kulturou, které ovlivňují způsob práce zaměstnanců ŘO. Zkoumá, zda jsou tyto nástroje a systémy v souladu se strategickými cíli ŘO a zda jsou podporovány agilními řídicími strukturami, které usnadňují efektivní rozhodování založené na datech.
- **Strategické plánování, koordinace a provádění:** Všechny úrovně správy uznávají, že jednou z hlavních překážek účinných veřejných investic je nedostatečná koordinace. Kvalitní institucionální a správní systémy, včetně postupů strategického plánování, koordinace a provádění, přispívají k účinnějšímu vynakládání veřejných investic, což může mít pozitivní vliv na růst. Rozměr strategického plánování zkoumá různé aspekty investičního cyklu, včetně rozvoje strategie, stanovování priorit a koordinace, jakož i plánování a výběru projektů, jejich realizaci a monitorování a hodnocení.
- **Příjemci a zúčastněné strany:** Budování kapacity příjemců v průběhu celého investičního cyklu zahrnuje zohlednění jejich schopnosti účinně provádět jednotlivé fáze investičního procesu, od

plánování přes realizaci až po podávání zpráv. Znamená to zajistit, aby příjemci mohli úspěšně navrhovat a realizovat projekty, snadno reagovat na výzvy, čelit minimální potřebě úprav a přispívat ke shromažďování a vykazování údajů o projektech a programech. Účinná opatření jsou rovněž spojena s aktivním zapojením ŘO do spolupráce s interními a externími zúčastněnými stranami. Mezi interní zúčastněné strany patří ŘO, certifikační orgán / účetní funkce, auditní orgán, ZS, národní koordinační subjekty; externími zúčastněnými stranami jsou subjekty mimo ŘO – od vnitrostátních orgánů (např. příslušných ministerstev a agentur) a orgánů na nižší než celostátní úrovni (např. regionálních a místních samospráv) po soukromý sektor, profesní organizace, organizace občanské společnosti, akademickou obec atd. Patří mezi ně rovněž příjemci a ti, kteří příjemce podporují, jako jsou konzultanti, profesní nebo podnikatelská sdružení, sdružení nižších územních samosprávných celků atd.

- **Základní rámcové podmínky:** V souvislosti s fondy EU zahrnují rámcové podmínky předpisy, jako jsou pravidla EU, postupy, podmínky, auditní postupy, přidělování rozpočtových prostředků a fiskální pravidla pro řízení veřejných investic atd. Kromě toho zahrnují vnitrostátní předpisy, které mají vliv na využívání finančních prostředků EU, jako je zadávání veřejných zakázek, audit atd. Rámcové podmínky rovněž určují způsob, jakým se uplatňuje zásada partnerství<sup>9</sup> například se soukromým sektorem (podnikatelskou komunitou), s nevládními organizacemi (NGO) a s občany.

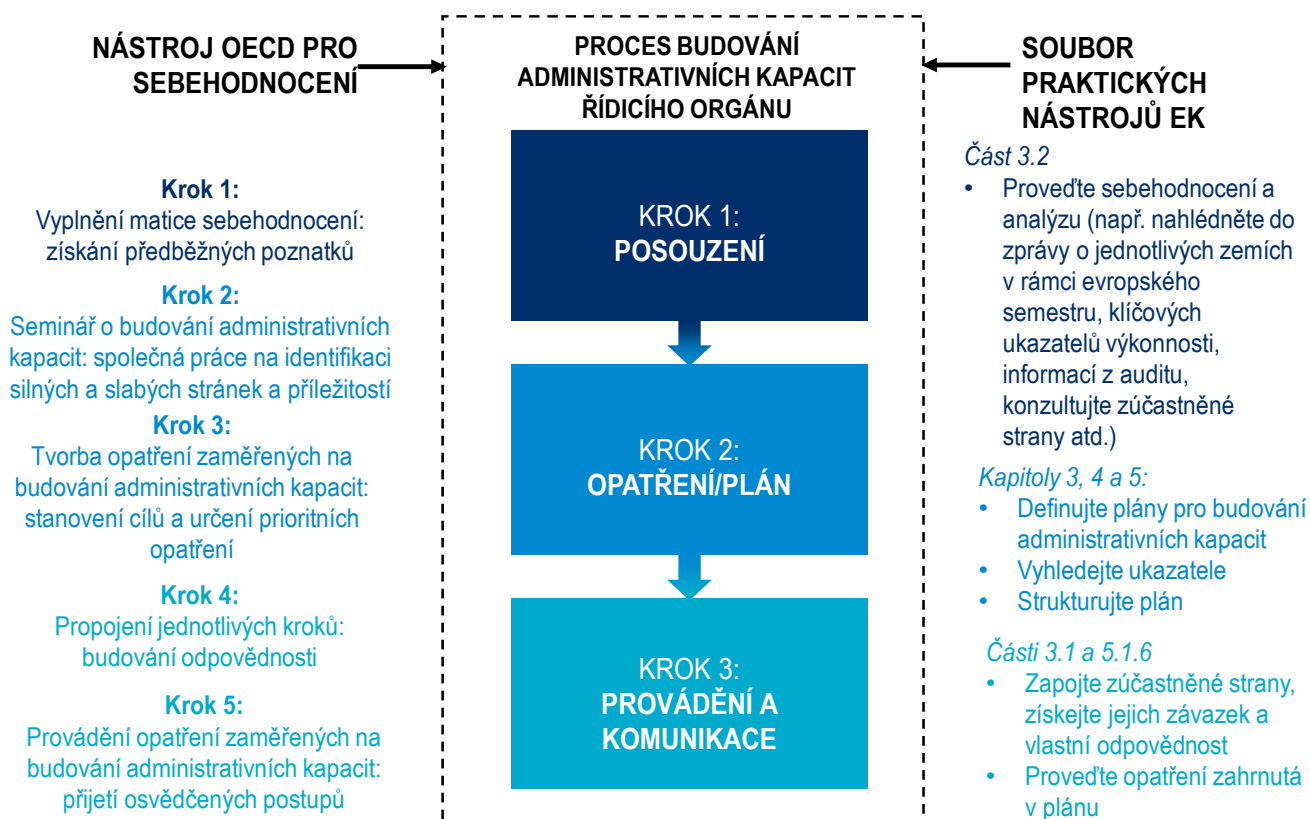
Nástroj pro sebehodnocení budování administrativních kapacit kombinuje výše popsany analytický rámec OECD a pětistupňovou metodiku, která začíná získáním předběžných poznatků o potenciálních výzvách a končí prováděním opatření na budování kapacit, s cílem poskytnout ŘO jednu z možných cest, kterými se mohou řídit při určování a řešení výzev v oblasti kapacit. Obrázek 2 (níže) ilustruje těchto pět kroků a zdůrazňuje, jak mohou přístup OECD a soubor praktických nástrojů EK podpořit ŘO při provádění procesu budování administrativních kapacit.

---

<sup>9</sup> Zásada partnerství stanoví, že každý program musí být rozvíjen prostřednictvím kolektivního procesu, do něhož jsou zapojeny příslušné orgány na vnitrostátní, regionální a místní úrovni, hospodářští a sociální partneři a příslušné subjekty zastupující občanskou společnost. Toto partnerství se vztahuje na všechny fáze procesu programování, od návrhu přes řízení a provádění až po monitorování a hodnocení. Tato zásada je uvedena v článku 6 nařízení o společných ustanoveních pro období 2021–2027.



Obrázek 2. Cesta OECD k tvorbě opatření zaměřených na budování administrativních kapacit



Zdroj: Ilustrace autorů s odkazem na dokument Evropské komise nazvaný „Plány pro budování administrativních kapacit – Soubor praktických nástrojů“ ([https://ec.europa.eu/regional\\_policy/cs/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit](https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit))

# 2

## MATICE SEBEHODNOCENÍ BUDOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH KAPACIT

### Úvod

Matice sebehodnocení budování administrativních kapacit slouží jako „podnět k zahájení debaty“. Poskytuje ucelený seznam prvků týkajících se administrativních kapacit, které mohou podnítit diskusi nebo shromáždit stanoviska týkající se administrativních kapacit a kapacit pro řízení investic ŘO. Může ŘO pomoci pochopit jeho silné a slabé stránky v oblasti administrativy a poskytnout představu o tom, zda je vybaven k plnění svých cílů. Důrazně se doporučuje, aby ŘO tuto matici vyplnily na základě hloubkových diskusí s různorodou a reprezentativní skupinou zaměstnanců (např. z různých oddělení ŘO)<sup>10</sup>. Tato matice by neměla být považována za normativní nebo univerzální šablonu, ale spíše za nástroj, který může ŘO pomoci posoudit jejich jedinečné výzvy a nedostatky v kapacitě na základě společných rozměrů administrativních kapacit.

Matice sebehodnocení má následující strukturu:

- **Pilíře:** Tato matice zahrnuje čtyři z pěti rámcových prvků znázorněných v Obrázek 1: *i*) řízení lidských zdrojů; *ii*) řízení organizace; *iii*) strategické plánování, koordinace a provádění a *iv*) příjemci a zúčastněné strany. Rozměr základních rámcových podmínek není zahrnut, neboť obecně přesahuje schopnost nebo pravomoc jednotlivých ŘO tyto podmínky ovlivnit.
- **Cíle:** Každý pilíř zahrnuje několik cílů, jejichž dosažení by měl ŘO zvážit, aby posílil své administrativní kapacity a kapacity pro řízení investic. U každého cíle je uveden podrobný popis jako referenční scénář.
- **Kapacity:** V rámci každého cíle je uvedena řada různých specifických kapacit, které mohou ŘO pomoci dosáhnout daného cíle.
- **Rozměry (osvědčené postupy):** Každá kapacita je rozdělena do několika rozměrů spojených s úrovní posouzení. Pro každý rozměr je uveden jasný popis „osvědčeného postupu“ jako referenční scénář.

U každého rozměru (osvědčeného postupu) pak může ŘO posoudit, do jaké míry jeho situace odpovídá referenčnímu údaji, a to pomocí čtyřúrovňové škály spojené s různými barvami: silně (zelená), významně (lehce zelená), středně (žlutá) a slabě (červená), jakož i možnost „nepoužije se (není relevantní)“. Řídící

<sup>10</sup> Je-li to možné a nezbytné, může ŘO při vyplňování matice spolupracovat rovněž s externími zúčastněnými stranami. (Další informace o zapojení zúčastněných stran jsou uvedeny v části 3 Metodika OECD pro tvorbu opatření zaměřených na budování administrativních kapacit).

orgán může zvolit stupeň tak, že u každého rozměru zaškrtně příslušný sloupec nebo vyplní odpovídající barvu. To umožňuje vizualizovat silné a slabé stránky, jakož i pilíře a cíle, které vyžadují v oblasti budování kapacit větší pozornost.

Při určování, zda je úroveň jejich kapacity silná, významná, střední nebo slabá, by měl ŘO v maximální možné míře zohlednit tři kritéria:

1. **Existence:** zda jsou prvky zavedeny či uplatňovány, případně kolik prvků je zavedeno či uplatňováno?
2. **Četnost:** realizují se tyto prvky pravidelně a dostatečně často?<sup>11</sup>
3. **Kvalita:** jsou prvky prováděny podle plánu? Přinášejí očekávané výsledky? Jsou fungování a účinnost prvku pravidelně monitorovány a vyhodnocovány? Zdokonaluje a upravuje ŘO prvky podle potřeby?

Když ŘO vyplňuje matici na základě skupinové diskuse, použití těchto tří kritérií a příslušných otázek může usnadnit vedení strukturované diskuse. **Nejvyšší váha by měla být přikládána zásadě kvality.**

**Malice sebehodnocení je z hlediska použitelnosti flexibilní.** Řídicí orgán může vyplnit celou matici, vybrané pilíře nebo konkrétní kapacity. Řídicí orgán může rovněž upravit kapacity a rozměry v matici nebo zahrnout další kapacity a rozměry tak, aby odrážely jeho konkrétní kontext a potřeby. Doporučuje se však vyplnit celou matici alespoň jednou (v ideálním případě při jejím prvním vyplnění) za účelem posouzení výchozí situace. To pomůže sledovat pokrok v průběhu času, identifikovat slabé vazby a upozornit na přetrvávající varovné signály.

Matici mohou používat ŘO na vnitrostátní a regionální úrovni, i když v některých případech jsou kapacity rozlišeny podle územní úrovně. Matici může vyplnit více ŘO v rámci jedné země a může sloužit jako základ pro výměnu zkušeností, identifikaci společných výzev a diskusi o možných řešeních, která by pomohla řešit nedostatky v kapacitách. Matice by navíc mohla být sloužit ke vzájemnému učení, dialogu a výměně mezi ŘO v různých zemích, které realizují programy ve stejných odvětvích (např. konkurenceschopnost, životní prostředí, inovace, doprava).

V případě potřeby mohou posouzení provádět i jiné subjekty v systému řízení a kontroly, včetně certifikačního orgánu / účetní funkce, národních koordinačních subjektů atd., zejména pokud ŘO deleguje část svých funkcí na jiné subjekty. Tyto subjekty se mohou zaměřit na kapacity a rozměry, které souvisejí s jejich kompetencemi, a provádět pouze sebehodnocení těchto kapacit a rozměrů. Případně by mohly vypracovat matici sebehodnocení podle pěti pilířů, která by byla přizpůsobena jejich úkolům a činnostem.

Kromě vyplnění samotné matice (tj. vyplnění hodnocení) se ŘO doporučuje, aby zachycovaly diskuse pomocí další dokumentace. Řídicí orgán může například připravit samostatný list nebo dokument, do kterého запиše zdůvodnění hodnocení každého rozměru, tj. proč je tento rozměr považován za významný nebo slabý. Alternativně může ŘO shrnout diskuse tak, že ke každé kapacitě sepíše stručný kvalitativní popis, kterým doplní a zdůvodní hodnocení.

---

<sup>11</sup> Kritérium četnosti nemusí být použito na jednorázové prvky, jako jsou internetové stránky, kontaktní místo, dokument o dlouhodobém plánování atd.

## MATICE SEBEHODNOCENÍ BUDOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH KAPACIT

### PILÍŘ 1: LIDÉ

Tento rozměr zkoumá kombinaci dovedností a kompetencí potřebných ve vysoce výkonném ŘO. Zahrnuje čtyři cíle: 1) získávání a nábor správných kandidátů; 2) strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji; 3) účinný a poutavý systém řízení výkonnosti a 4) účinné a schopné vedení řídicích orgánů.

#### CÍL 1: Získávání a nábor správných kandidátů

Řídicí orgány musí být schopny přilákat a zaměstnat kvalifikované a motivované uchazeče. Řídicí orgány, kterým se to daří, dokážou identifikovat potřebnou kombinaci dovedností a kompetencí. Zahrnují je do popisů pracovních míst a aktivně spolupracují s uchazeči (např. prostřednictvím univerzit či veřejných služeb zaměstnanosti) s cílem rozšířit fond talentů. Metodiky hodnocení jsou spravedlivé, účinné a umožňují zaměstnavatelům posoudit různé aspekty uchazeče, tj. nikoli pouze technické či věcné znalosti.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)					Ne vztahu je se
<b>Zaujmout strukturovaný přístup k identifikaci kompetencí</b>	Identifikuje základní dovednosti a kompetence, které zvyšují přidanou hodnotu činnosti ŘO. Ty by měly zahrnovat specifické technické/věcné znalosti týkající se programu a fondů ESI a behaviorální/interpersonální nebo manažerské dovednosti, jako je řešení konfliktů nebo vedení týmu.					
	Vyjmenovává a popisuje kompetence na různých úrovních hierarchie, včetně efektivního chování spojeného s každou z těchto úrovní v kompetenčním rámci <sup>12</sup> .					

<sup>12</sup> Kromě stávajících kompetenčních rámců nebo pro inspiraci při vytváření nových rámců mohou ŘO konzultovat kompetenční rámec Evropské komise. Kompetenční rámec EU je sada souborů ve formátu Excel, v nichž jsou určeny kompetence, jimiž by zaměstnanci správních orgánů měli disponovat. Vztahuje se na všechny typy správních orgánů, které řídí nebo provádějí EFRR a Fond soudržnosti: národní koordinační subjekty, řídicí, certifikační a auditní orgány, zprostředkující subjekty a společné sekretariáty. K dispozici na adrese: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/).

	Využívá společné kompetence v pracovních profilech, náborových procesech, hodnocení výkonu, školení a dalších procesech v oblasti lidských zdrojů.						
	Spolupracuje s ústředním orgánem pro řízení lidských zdrojů s cílem sdílet požadavky na dovednosti/kompetence, aby se vytvořilo společné chápání a přístup v rámci celého systému řízení a kontroly.						
	Pravidelně reviduje a aktualizuje kompetenční rámec.						
<b>Zaujmout talentované uchazeče jako zaměstnavatel jejich výběru</b>	Zjišťuje, co přitahuje kandidáty na různé pozice a úrovně služebního zařazení, např. prostřednictvím průzkumů mezi zaměstnanci, výstupních pohovorů, zapojení univerzit, dotazníků pro uchazeče atd.						
	Přizpůsobuje každou náborovou kampaň tak, aby optimalizovala sdělení pro cílovou skupinu, např. vytvářením poutavých popisů pracovních míst, zdůrazňováním příležitostí k růstu a rozvoji pro mladší uchazeče, jedinečného mezinárodního prostředí správy fondů EU a jejich dopadu na regionální rozvoj.						
	Využívá různé náborové kanály (např. sociální média, veletrhy pracovních příležitostí, náborové akce) s cílem maximalizovat dosah pracovních nabídek a relevanci skupiny uchazečů.						
	Spolupracuje s univerzitami, veřejnými úřady práce a dalšími organizacemi, aby oslovil více uchazečů.						
	Do náborových kampaní začleňuje hlediska rozmanitosti (gender, socioekonomický původ, zdravotní postižení atd.), aby zajistil, že pracovní síla reprezentuje společnost, již slouží.						
	Nabízí spravedlivou mzdu srovnatelnou s příslušnými trhy pro specializované pozice/dovednosti (např. inženýři, IT technici, právníci atd.) a klade důraz na pobídky mimo mzdu (dovolená, práce na dálku atd.).						
<b>Účinné a efektivní procesy náboru zaměstnanců</b>	Efektivita náboru se měří a sleduje pomocí ukazatelů, jako je doba potřebná k přijetí zaměstnance nebo doba potřebná k obsazení pracovního místa, a vedení je pravidelně přezkoumává s cílem dosahovat zlepšení.						
	Náborové procesy zahrnují techniky pro zmírňování předsudků, např. „slepý výběr“, školení pro pracovníky, kteří vedou pohovory, cíle v oblasti rozmanitosti.						
	Náborové procesy mají jasně definovaná kritéria výběru (vážená tak, aby se optimalizoval výběr kompetencí). Uchazeči jsou se základními kritérii výběru seznámeni.						
	Informační systémy pro nábor zaměstnanců (např. online systémy pro podávání přihlášek) a nástroje pro hodnocení (např. videohovory, online testování) jsou vhodné pro daný účel a dobře přizpůsobené pro hodnocení požadovaných typů dovedností a kompetencí.						
	Využívá zaváděcí nebo nástupní programy, které pomáhají novým zaměstnancům co nejrychleji se zapojit do pracovního procesu a pracovat efektivně.						

Využívá různé smluvní modalidy (např. smlouvy o dílo / pracovní smlouvy na dobu určitou oproti smlouvám na dobu neurčitou) pro flexibilnější přístup k lidem s potřebnými dovednostmi a ke zvládnání nárazového náporu práce.					
Existují transparentní mechanismy pro uchazeče či zájemce o zaměstnání, které umožňují nahlásit nespravedlivou diskriminaci během náborového procesu, např. specializované/nezávislé kontaktní místo pro řízení lidských zdrojů.					

## CÍL 2: Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji

Strategické a účinné řízení fondů ESI závisí na průběžném vzdělávání, které buduje a podporuje schopnosti. Řídící orgány, které zaujmají strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji, si stanovují dlouhodobou vizi potřeb v oblasti rozvoje dovedností a kompetencí. Proaktivně zjišťují potřeby v oblasti odborné přípravy prostřednictvím opatření, jako jsou konzultace s jinými útvary systému řízení a kontroly nebo prostřednictvím průzkumů mezi zaměstnanci. Vedoucí pracovníci jsou povzbuzováni k tomu, aby vytvářeli kulturu průběžného a relevantního vzdělávání, a mají k tomu k dispozici různé nástroje.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)					Ne vzt ahu je se
<b>Strategický přístup k identifikaci a rozvoji kompetencí</b>	Má a používá dlouhodobou vizi nebo plán vzdělávání a rozvoje, který je v souladu s tím, jak hodlá ŘO dosáhnout cílů programu.					
	Slaďuje obsah vzdělávání s kompetenčním rámcem, aby stanovil jasná očekávání pro různé cíle vzdělávání v různých skupinách pracovních míst.					
	Poskytuje zaměstnancům příležitosti, např. prostřednictvím cyklu řízení výkonu a kompetenčního rámce, k identifikaci vzdělávacích potřeb a přání zaměstnanců, aby se vytvořil „pozitivní kruh“ konstruktivní zpětné vazby doplněné příležitostmi k přístupu k relevantnímu vzdělávacímu obsahu.					
<b>Vzdělávání je podporováno účinnými nástroji a postupy</b>	Nabízí diferencované metodiky vzdělávání (výuka ve třídě, mentoring, uvedení do práce, koučování atd.) pro různé typy účastníků vzdělávání a obsahů.					
	Zaměřuje vzdělávací obsah na různé stupně/úrovně seniority nebo funkční oblasti (diferencovaná nabídka školení).					
	Vzdělávání pokrývá každodenní i strategické obchodní potřeby a je pravidelně vyhodnocováno a v případě potřeby zdokonalováno.					
	Měří, jak zaměstnanci vnímají možnosti vzdělávání a rozvoje v rámci ŘO (např. obsah školení, mentoring, vzdělávání na pracovišti).					

<b>Řídicí orgán podporuje kulturu vzdělávání</b>	Vedení a manažeři pravidelně zdůrazňují důležitost průběžného vzdělávání, které zahrnuje formální školení, podpůrné programy mentoringu nebo koučování a iniciativy vzdělávání na pracovišti.					
	Řídicí orgán využívá řadu nástrojů na podporu vzdělávání, včetně interních informačních portálů, online školení, školení v učebnách, kombinovaného vzdělávání, studijních návštěv, krátkodobých úkolů v jiných částech ŘO, mentoringu atd.					

### CÍL 3: Účinný a poutavý systém řízení výkonnosti

Klíčovým faktorem produktivity je zapojení a motivace zaměstnanců. Systém řízení výkonnosti strukturuje velkou část tohoto zapojení tím, že poskytuje zaměstnancům a vedoucím pracovníkům fórum pro konstruktivní rozhovory, které mohou vést k vyšší výkonnosti organizace. Řízení výkonnosti je založeno na jasných a měřitelných kritériích a jasné politiky a postupy by měly podporovat dobrý výkon a poskytovat možnosti rozvoje schopností zaměstnanců.

Kapacita	Rozeř (osvědčený postup)					Ne vzt ahu je se
<b>Řídicí orgán je zastáncem kultury vysoké výkonnosti</b>	Řídicí orgán má stanoveny jasné výkonnostní cíle, které jsou v pravidelných intervalech měřeny a sdělovány zaměstnancům. Každý útvar má své vlastní výkonnostní cíle, které přispívají k cílům ŘO.					
	Vedoucí pracovníci oslavují a odměňují vysoké výkony a stimuluji další rozvoj osob s vysokými výsledky (např. prostřednictvím specializovaných školení, finančních pobídek atd.).					
	Řídicí orgán má zavedena jasná pravidla pro řízení a zlepšování špatného výkonu, jako je školení, mentorování, stínování na pracovišti nebo případné propuštění.					
<b>Řídicí orgán podporuje řízení výkonnosti pomocí správných nástrojů</b>	Všichni zaměstnanci procházejí pravidelným procesem hodnocení výkonu založeným na jasných a transparentních kritériích výkonnosti a propojeným se společným kompetenčním rámcem.					
	Řízení výkonnosti poskytuje zaměstnancům možnost poskytnout jejich nadřizenému zpětnou vazbu a otevřeně diskutovat o výsledcích projektů, možnostech růstu, kvalitě pracovního prostředí atd.					
	Zaměstnanci mohou poskytnout zpětnou vazbu ohledně spravedlnosti výkonnostních systémů a mají k dispozici odvolací mechanismy, pokud nesouhlasí s hodnocením svého výkonu.					
<b>Manažeři jsou podporováni v tom, aby</b>	Formální hodnocení výkonu jsou systematicky využívána k identifikaci vysoce výkonných pracovníků či potenciálních budoucích manažerů a vedoucích pracovníků.					

<b>využívali řízení výkonnosti jako klíčový nástroj pro zapojení a motivaci zaměstnanců</b>	Jasně pokyny pomáhají manažerům a jejich zaměstnancům zapojit se do procesu konstruktivně a s podobnými očekáváními.						
	Manažeři jsou aktivně povzbuzováni i k tomu, aby kromě formálního hodnocení pracovního výkonu poskytovali svým zaměstnancům průběžnou zpětnou vazbu.						
	Manažeři se pravidelně scházejí, aby porovnali a prodiskutovali výkonnost svých týmů a aby kalibrovali svá hodnocení výkonnosti a zajistili tak rovné zacházení napříč útvary.						

#### CÍL 4: Účinné a schopné vedení řídicích orgánů

Řídicí orgány jsou závislé na účinném a schopném vedení. Doporučení OECD o vedení a schopnostech ve veřejné správě vyzývá zúčastněné strany, aby investovaly do tří pilířů vedení ve veřejném sektoru. Pokud jde o řídicí orgány realizující programy, vedoucí představitelé hrají zásadní úlohu při stanovování očekávání, rozdělování zdrojů a přijímání včasných rozhodnutí založených na důkazech.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)						
<b>Kultura a vedení založené na hodnotách</b>	Vedoucí pracovníci objasňují a sdělují sdílené základní hodnoty, kterými by se mělo řídit rozhodování v ŘO.						
	Vedoucí pracovníci podporují a pomáhají rozvíjet opatření v oblasti rozmanitosti, začleňování a pohody a v pravidelných intervalech provádějí měření a srovnávání s cílem sledovat pokrok, odhalovat a odstraňovat překážky a navrhovat příslušná opatření.						
	Vedoucí pracovníci si uvědomují důležitost investic do předvídatosti, inovací a analytických dovedností a schopností.						
<b>Zapojení zaměstnanců je považováno za hlavní prioritu ŘO</b>	Řídicí orgán výslovně uznává význam zapojení zaměstnanců: to se řeší v plánovacích/strategických dokumentech a měří se v pravidelných intervalech (jednou nebo dvakrát ročně) prostřednictvím průzkumů mezi zaměstnanci.						
	Vedoucí pracovníci sledují výsledky průzkumů mezi zaměstnanci a využívají je k úpravám řízení ŘO.						
	Řídicí orgán poskytuje stávajícím i budoucím/potenciálním vedoucím pracovníkům ŘO komplexní příležitosti ke vzdělávání v oblasti vedení. To by mělo zahrnovat strukturované programy odborné přípravy a rozvoje a cílené koučování vrcholného vedení.						
	Řídicí orgán zahrnuje kompetence související se zapojením zaměstnanců do svého kompetenčního rámce. Tento rámec používá při náboru a povyšování zaměstnanců.						



	Vedoucí pracovníci se setkávají s manažery lidských zdrojů a vedoucími oddělení, aby projednali současnou a požadovanou skladbu dovedností/kompetencí v rámci vedení.					
	V zájmu náboru vedoucích pracovníků ŘO v co největší míře přizpůsobují odměňování a nefinanční pobídky příslušným tržním úrovním a cílům programu.					

## PILÍŘ č. 2: ORGANIZACE

Tento rozměr rámce se zabývá systémy, nástroji, obchodními procesy a organizační kulturou, které ovlivňují způsob práce zaměstnanců ŘO. Zahnuje tři cíle: 1) zajištění vhodnosti organizačních struktur pro daný účel; 2) zlepšení řízení znalostí a mechanismů sdílení informací a 3) zlepšení flexibility zdrojů prostřednictvím lepšího plánování a mobility pracovních sil.

### CÍL 1: Zajištění vhodnosti organizačních struktur pro daný účel

Řídicí orgány působí ve složitém a mnohvrstevnatém prostředí. V této souvislosti musí organizační struktury zajistit jasnou hierarchii velení a odpovědnost za rozhodování. Řídicí orgány musí být rovněž dostatečně flexibilní, aby v případě potřeby umožnily přerozdělení zdrojů a zohlednily názory široké škály interních a externích zúčastněných stran. Přestože fungují v mezích přísně omezeného legislativního prostředí, mohou být systémy a obchodní procesy přezkoumány a optimalizovány tak, aby to usnadňovaly.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)					Ne vzt ahu je se
<b>Organizační struktura ŘO optimalizuje výkonnost</b>	Každé oddělení má jasné cíle, které přispívají k celkovým cílům ŘO. Tyto cíle jsou provázané – vyžadují podobné kompetence a usnadňují společnou práci.					
	Oddělení komplexně pokrývají veškerou práci, kterou je třeba vykonat v rámci ŘO. Když se objeví nová práce, je zřejmé, kdo má co dělat.					
	V rámci ŘO nedochází k překrývání nebo zdvojení práce – žádná dvě oddělení nedělají přesně totéž.					
	Organizační struktura je pravidelně revidována (např. každé programové období nebo častěji), aby se zajistilo, že bude i nadále odpovídat požadavkům na realizaci programu v čase.					
<b>Transparentní a jasně definovaná organizační struktura</b>	Organizační schéma nebo podobný interní portál poskytuje základní údaje o každém oddělení a jeho úlohách a povinnostech v ŘO a jeho ZS. To zahrnuje vztah mezi odděleními, pokud jde o podávání zpráv, dohled a spolupráci.					
	Zaměstnanci ŘO a systému řízení a kontroly mají sdílenou představu o tom, kdo co dělá, a jak jejich oddělení přispívá k práci širšího systému.					

	Externí zúčastněné strany, jako jsou příjemci, vědí, na které oddělení se mají v konkrétních případech prostřednictvím příslušného kanálu (např. prostřednictvím internetové stránky, často kladených dotazů, obecné poštovní schránky) obrátit.						
--	--	--	--	--	--	--	--

## CÍL 2: Zlepšení řízení znalostí a mechanismů sdílení informací

Pro činnosti ŘO jsou nezbytné účinné strategie řízení znalostí. Systémy, protokoly a procesy, podporované informačními systémy, mohou zaměstnancům pomoci lépe spolupracovat a účinně přijímat klíčová rozhodnutí. Řízení znalostí může pomoci směřovat interní znalosti na náročné problémy a urychlit inovace.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)						Ne vzt ahu je se
<b>Zajištění efektivní spolupráce zaměstnanců</b>	Efektivní struktury řídicích výborů umožňují sdílení informací a koordinaci v rámci řídicího týmu ŘO i v rámci širšího systému řízení a kontroly.						
	Operativní pracovníci / pracovníci, kteří nevykonávají vedoucí funkce, mají fóra nebo kanály pro sdílení zkušeností, řešení společných výzev a zlepšování pracovních postupů. Může se jednat o mezifunkční týmy, neformální mechanismy prostřednictvím sítí zaměstnanců, sdělování praktických postupů nebo „diskusní skupiny“ podle tematických linií, které umožňují odborníkům z praxe sdílet zkušenosti v rámci systémů řízení a kontroly.						
	Vedení podniká kroky na podporu horizontální spolupráce a podporuje síť zaměstnanců a komunikuje se svými zaměstnanci ohledně koordinačních činností, do kterých jsou zapojeni.						
	Zaměstnanci jsou povzbuzováni k tomu, aby odhalovali zdvojení úsilí nebo problémy s koordinací a upozorňovali na ně své nadřízené nebo příslušné kontaktní místo.						
<b>Systémy IKT podporují a podněcují řízení znalostí, sdílení informací a správu záznamů</b>	Informační portály ŘO poskytují v reálném čase aktualizované informace o vývoji právních předpisů, jimiž se řídí rozhodování a které podporují všechny zúčastněné strany. Tyto informace jsou aktivně sdíleny.						
	Existují nástroje IKT sloužící k dokumentaci a sdílení zkušeností. Může se jednat o oblasti pro sdílení standardních šablon a nástrojů, odpovědi na často kladené dotazy, znalostní platformu pro shromažďování a šíření zkušeností, jako jsou nedávná řešení běžných problémů, interní Wiki vytvořené uživateli, průvodce, příručky, kalendáře, kontaktní místa, databáze konzultantů, harmonogram plánování auditů a rozhodnutí z proběhlých auditů atd.						
	Zaměstnanci mají společnou představu o správném používání informačních systémů a systémů správy informací/dokumentů, aby bylo zajištěno předávání znalostí. To je podporováno pravidelným školením a/nebo komunikací.						

Informační systémy jsou uživatelsky přívětivé a dobře přizpůsobené každodenní realitě ŘO – umožňují integrované sledování výdajů fondů ESI v reálném čase, kontroly *ex ante*, audit *ex post* a další nezbytné řídicí funkce.

### CÍL 3: Zlepšení flexibility zdrojů prostřednictvím lepšího plánování a mobility pracovních sil

Pravidla a postupy jsou základem činnosti zaměstnanců ŘO v zájmu dosažení transparentnosti a odpovědnosti. Řídicí orgány s určitou mírou flexibility však mohou lépe směřovat zdroje – lidi a peníze – do oblastí, kde mohou mít maximální dopad. To zahrnuje zmocnění manažerů k tomu, aby přijímali rozhodnutí o přidělování rozpočtových prostředků (např. na odbornou přípravu), přičemž se zároveň drží celkového rozpočtu, a zefektivnění interních postupů pro co nejjednodušší přesuny lidí a peněz.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)					Ne vzt ahu je se
<b>Pravidla finančního řízení umožňují přiměřenou úroveň manažerské flexibility</b>	<p>Řídicí orgány mají přiměřenou míru rozpočtové flexibility pro řízení svých programových cílů. To může zahrnovat možnost vynakládat finanční prostředky na technickou pomoc způsobem, který odpovídá potřebám ŘO a splňuje normy EK.</p> <p>Mezi aktéry existuje jasné a společné porozumění týkající se rozpočtové flexibility, např. kdy je přijatelné a užitečné přesunout finanční prostředky nebo převést finanční prostředky na opožděný projekt. To je podporováno společnými komunikačními prostředky, nástroji a odbornou přípravou.</p>					
<b>Sladování lidí a pracovních postupů prostřednictvím vnitřního přerozdělování</b>	<p>Řídicí orgán má zavedeny systémy umožňující flexibilitu při sladování nabídky pracovních sil s poptávkou, např. dočasným přeřazením zaměstnanců do jiných útvarů systému řízení a kontroly. To zahrnuje tým pracovníků s příslušnou kvalifikací, dovednostmi a kompetencemi, kteří jsou schopni vykonávat dočasné přidělení nebo krátkodobé pracovní výměny.</p> <p>Lidé, kteří se těchto systémů účastní, jsou odměňováni lepšími možnostmi kariérního postupu nebo jinými pobídkami, které jsou začleněny do plánů výkonnosti a vzdělávání zaměstnanců.</p>					
<b>Strategické plánování pracovních sil</b>	<p>Odborníci na lidské zdroje v ŘO rozumí dovednostem potřebným k naplnění strategických priorit ŘO a hrají strategickou roli při vytváření potřebné pracovní síly.</p> <p>Vrcholoví manažeři hrají aktivní a strategickou roli při podpoře rozvoje svých zaměstnanců.</p> <p>Řídicí orgán využívá odchody zaměstnanců / organizační revize jako příležitosti k lepšímu sladění dovedností s poptávkou, např. prostřednictvím změny profilu nebo úpravou některých pracovních míst či úkolů, aby se zajistilo lepší využití dovedností.</p>					

### PILÍŘ 3: STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ, KOORDINACE A PROVÁDĚNÍ

Rozměr strategického plánování, koordinace a provádění zkoumá různé aspekty investičního cyklu – od rozvoje strategie, stanovení priorit a koordinace až po plánování a výběr projektů, jejich realizaci a monitorování a hodnocení. Zahrnuje čtyři cíle: 1) zaujmout strategičtější přístup k plánování, programování a stanovování priorit programu; 2) optimalizovat koordinaci a komunikaci při tvorbě a provádění programu; 3) učinit proces provádění programu strategičtější a 4) rozšířit postupy měření výkonnosti s cílem lépe podporovat hodnocení výsledků.

#### CÍL 1: Zaujmout strategičtější přístup k plánování, programování a stanovování priorit programu

Cíle operačních programů mají silné a jasné vazby na strategické dokumenty na vyšší úrovni (např. celostátní či regionální rozvojové plány, odvětvové strategie). Priority programu odrážejí skutečné místní, regionální a celostátní rozvojové potřeby a vyvažují strategické a technické aspekty. Program je prováděn integrovaným způsobem s cílem využít součinnosti napříč prioritními osami a usnadnit realizaci projektů napříč jurisdikcemi.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)					Ne vzt ahu je se
<b>Zajistit, aby byl program v souladu se strategickými rámci na vyšší úrovni (celostátními nebo odvětvovými rámci) a byl s nimi propojen</b>	Definuje jasné cíle programu a vyjadřuje vazby mezi cíli programu a strategickými rozvojovými cíli na celostátní úrovni.					
	Vyjadřuje vazby a soudržnost mezi cíli programu a strategickými cíli jednotlivých oblastí politiky, které jsou pro program relevantní.					
	Konzultuje strategické dokumenty programu (např. akční plány programu, celostátní či regionální rozvojové strategie) nebo na ně odkazuje, aby se jimi řídilo rozhodování a provádění programu.					
	Kontroluje nebo konzultuje dohodu o partnerství a/nebo jiné programy v zemi, aby se předešlo rozporům ve strategických cílech.					
	Při stanovování investičních priorit programu spolupracuje se širokou škálou interních a externích zúčastněných stran <sup>13</sup> .					

<sup>13</sup> Mezi interní zúčastněné strany patří ŘO, certifikační orgán / účetní funkce, auditní orgán, ZS a národní koordinační subjekty; externími zúčastněnými stranami jsou subjekty mimo systém řízení a kontroly – od vnitrostátních orgánů (např. příslušných ministerstev a agentur) a orgánů na nižší než celostátní úrovni (např. regionálních a místních orgánů) po soukromý sektor,

<b>Zajistit, aby investiční priority programu odrážely celostátní, regionální a/nebo místní rozvojové potřeby</b>	Vysvětluje, jak priority programu podporují priority a strategie na celostátní, regionální a/nebo místní úrovni, a slaďuje priority s dostupným spolufinancováním.					
<b>Zachycovat doplňkovost a synergie napříč prioritními osami</b>	Usnadňuje pravidelnou výměnu informací mezi odvětvími politik, které jsou pro program relevantní, a zavádí koordinační mechanismy (např. společné interní struktury, integrované územní investice) a pobídky k přilákání a výběru investic, které se týkají více prioritních os programu.					
	Pravidelně přezkoumává pokrok v provádění programu s cílem zajistit doplňkovost mezi prioritními osami a v případě potřeby provádět úpravy.					
<b>Podpora spolupráce napříč jurisdikcemi<sup>14</sup></b>	Systematicky identifikuje investice, které mohou těžit ze spolupráce mezi jednotlivými jurisdikcemi prostřednictvím specializovaných mechanismů nebo postupů (např. pracovní skupina nebo začlenění do pokynů pro navrhování výzev).					
	Aktivně navrhuje výzvy a nabízí pobídky na podporu projektů realizovaných napříč jurisdikcemi.					
	Poskytuje příjemcům odpovídající podporu, aby mohli na tyto výzvy reagovat (např. poradenskou podporu v oblasti spolupráce mezi obcemi, integrované územní investice, zřízení specializované kontaktní osoby pro poradenství v oblasti investic do spolupráce napříč jurisdikcemi).					

profesní organizace, organizace občanské společnosti, akademickou obec atd. Patří mezi ně rovněž příjemci a ti, kteří příjemce podporují, jako jsou konzultanti, profesní nebo podnikatelská sdružení, sdružení nižších územních samosprávných celků atd.

<sup>14</sup> Spolupráce napříč jurisdikcemi se týká projektů a investic navržených a realizovaných více než jedním místním orgánem-příjemcem tak, aby se investice uplatňovala napříč hranicemi místní nebo regionální jurisdikce v rámci určité země, například integrované územní investice.

## CÍL 2: Optimalizovat koordinaci a komunikaci při tvorbě a provádění programu

Efektivní koordinace mezi interními a externími zúčastněnými stranami ve všech fázích provádění programu s využitím institucionalizovaných i neformálních mechanismů. Mechanismy jsou pravidelně využívány a jsou přístupné všem cílovým zúčastněným stranám. Provádění programu je v souladu s celostátním, regionálním a odvětvovým rozvojem. Výměna informací mezi ŘO a interními a externími zúčastněnými stranami je obousměrná, cílená, pravidelná a včasná a týká se otázek v průběhu celého programového cyklu.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)					Ne vzt ahu je se
Zajistit účinnou kombinaci mechanismů „tvrdé“ a „měkké“ koordinace v celém systému řízení a kontroly	Pravidla a postupy koordinace systému řízení a kontroly jsou řádně prováděny (tj. schůzky jsou organizovány podle plánu, nedochází k výrazným zpožděním v komunikaci atd.).					
	Dochází k pravidelnému vyhodnocování a shromažďování zpětné vazby od aktérů v rámci systému řízení a kontroly s cílem zajistit kvalitu a účinnost koordinačních mechanismů.					
	Zavádí formální mechanismy dialogu (např. tematická síť, pracovní skupiny atd.), které pravidelně sdružují interní zúčastněné strany.					
	Aktivně se účastní příležitostí k dialogu organizovaných jinými subjekty, například národním koordinačním subjektem, ZS nebo jinými ŘO.					
Co nejlépe využívat možností výměny, které nabízí Evropská komise	Vede aktivní a konstruktivní dialog s přidruženou geografickou jednotkou země v rámci GŘ REGIO.					
	Vyměňuje informace s ŘO v jiných členských státech pomocí nástrojů nabízených Evropskou komisí, např. TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.					
Národní ŘO: Zajistit účinnou koordinaci s orgány na celostátní a nižší úrovni	Koordinuje činnost s ostatními orgány veřejné správy (např. s příslušnými ministerstvy), pokud jde o odvětvové předpisy, odvětvové strategie atd., s cílem zajistit hladké provádění programu (např. plnění předběžných podmínek).					
	Koordinuje činnost s dalšími národními ŘO a veřejnými institucemi (a případně s regionálními ŘO) v průběhu celého procesu tvorby a provádění programu s cílem podpořit soudržnost a zabránit překrývání nebo zdvojení cílů, typů projektů a možných příjemců.					
	Pravidelně jedná s ŘO a orgány na nižší než celostátní úrovni (tj. na regionální a místní úrovni) o tvorbě a provádění programu za účelem využití regionálních a místních znalostí.					

<b>Regionální ŘO: Zajistit účinnou koordinaci s orgány na celostátní a nižší úrovni</b>	Koordinuje činnost s orgány na celostátní a místní úrovni v průběhu celého procesu provádění regionálního programu, aby byla zajištěna soudržnost mezi jurisdikcemi a soulad s vnitrostátními prioritami.					
	Aktivně projednává tvorbu a provádění regionálního programu s místními orgány v různých fázích investičního procesu, aby se proces provádění regionálního programu co nejlépe přizpůsobil místním potřebám a možnostem.					
<b>Včas a efektivně sdílet informace a znalosti v rámci systému řízení a kontroly</b>	Zajišťuje, aby mechanismy sdílení informací (např. webový portál, e-maily, schůzky atd.) byly efektivní, dostupné a pravidelně využívané všemi aktéry v rámci systému řízení a kontroly.					
	Pořádá pravidelná, formální setkání s různými aktéry (např. vedoucími pracovníky, technickým personálem a odborníky) v rámci systému řízení a kontroly za účelem výměny informací, identifikace problémů a řešení; setkání mají jasný program, zahrnují volnou výměnu informací, formulaci dalších kroků a očekávání a přidělení odpovědnosti za přijetí opatření a následné kroky.					

### CÍL 3: Učinit proces provádění programu strategičtějším

Výzvy k předkládání projektů a postupy výběru projektů podporují cíle programu a odpovídají kapacitám různých příjemců na základě důkladného plánování a hodnocení projektů. Výzvy mají vysokou míru využití a přitahují inovativní projekty. Řídicí orgán dokáže identifikovat a zmírnit různá rizika v průběhu celého programového cyklu a pomáhat při tom ZS a příjemcům. Zpožděných projektů je málo nebo nejsou žádné.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)					Ne vzt ahu je se
<b>Sladřovat výzvy k předkládání projektů a výběr projektů s kapacitou příjemců</b>	Při přípravě výzev a kritérií pro výběr projektů konzultuje zúčastněné strany (ZS, příjemci, orgány nebo subjekty na nižší než celostátní úrovni atd.) a spolupracuje s nimi.					
	V případě potřeby provádí při navrhování výzev a kritérií pro výběr projektů předběžný průzkum trhu (např. pro pochopení potřeb potenciálních příjemců).					
	Přizpůsobuje strukturu výzev různým typům projektů, skupinám příjemců (např. subjektům veřejného a soukromého sektoru) a kapacitám příjemců, aby byla zajištěna efektivita všech výzev (např. vysoká míra využití, široký okruh příjemců pro konkurenční výzvy).					
	Pravidelně shromažďuje zpětnou vazbu od různých skupin příjemců a v případě potřeby provádí úpravy návrhu výzev v programovém období.					



<b>Navrhovat výzvy a kritéria výběru, která identifikují inovativní projekty</b>	Provádí průzkum trhu s cílem porozumět novým tržním trendům a technologiím v odvětvích politik relevantních pro program a získané poznatky začleňuje do výzev k předkládání projektů.						
	Pravidelně konzultuje zúčastněné strany (ZS, příjemci) s cílem porozumět novým tržním trendům a technologiím v odvětvích politik relevantních pro program a začleňuje získané poznatky do výzev k předkládání projektů.						
	Navrhuje výzvy a kritéria výběru tak, aby přilákaly inovativní projekty (např. projekty využívající nové technologie, projekty, které přispívají k více než jedné prioritní ose, atd.).						
<b>Minimalizovat potřebu přenášet projekty do následujícího programového období</b>	Sestavuje seznam připravených projektů před novým programovým obdobím.						
	Průběžně monitoruje a zmírňuje rizika realizace projektu v průběhu celého investičního cyklu prostřednictvím k tomu určených mechanismů/nástrojů (např. pracovní skupiny).						
	Pravidelně si vyměňuje informace o řízení rizik a osvědčených postupech se systémem řízení a kontroly prostřednictvím k tomu určených mechanismů/nástrojů (např. webového portálu, pravidelných setkání, pracovních skupin).						
	Pravidelně si vyměňuje informace o řízení rizik s ostatními ŘO nebo externími veřejnými institucemi.						

#### CÍL 4: Rozšířit postupy měření výkonnosti s cílem lépe podporovat hodnocení výsledků

Měření výkonnosti zachycuje jak strategický, tak technický pokrok programu (tj. plnění rozvojových cílů vyšší úrovně). Vychází ze spolehlivých důkazů (např. dobře navržených ukazatelů, efektivního shromažďování údajů). Výsledky se používají na podporu rozhodování v průběhu celého investičního cyklu.

Kapacita	Rozeř (osvědčený postup)						Ne vzt ahu je se
<b>Vybudovat spolehlivé systémy měření výkonnosti investic do programu</b>	Doplňuje měření výkonnosti programu vyžadované EU o další soubor jasných a zjednodušených ukazatelů, které zachycují požadované finanční, technické a strategické výsledky programu ve vztahu k národním, regionálním nebo odvětvovým rozvojovým cílům (např. do jaké míry program přispívá k dosažení cílů programu a národních, odvětvových či regionálních cílů).						
	V procesu navrhování ukazatelů spolupracuje se ZS a příjemci s cílem zajistit, aby ukazatele byly užitečné a realistické z hlediska kapacit a zdrojů pro podávání zpráv zúčastněných stran.						

<b>Zajistit efektivní shromažďování údajů</b>	Používá různé nástroje a metody pro shromažďování kvantitativních a kvalitativních údajů, včetně aktivní koordinace s příslušnými veřejnými institucemi (např. vnitrostátními nebo regionálními statistickými úřady, odvětvovými orgány nebo sdruženími) s cílem zlepšit sběr údajů v čase.					
	Poskytuje ZS a příjemcům průběžnou a aktivní podporu při shromažďování údajů a podávání zpráv (např. sdílením monitorovacích nástrojů, pořádáním seminářů a školení atd.).					
<b>Aktualizovat ukazatele s cílem podpořit hodnocení výsledků a využívat výsledky ke zlepšení provádění programu</b>	Pravidelně posuzuje výsledky hodnocení a využívá je ke zlepšení provádění programu (např. struktury výzev, kritérií výběru).					
	V průběhu celého programového období vede diskuse se ZS a příjemci s cílem zajistit aktuálnost a relevanci ukazatelů v čase.					
<b>Strategicky využívat monitorovací výbor pro lepší provádění programu</b>	Navrhuje jasný a konstruktivní program zasedání monitorovacího výboru s cílem zajistit, aby byl na zasedáních výboru projednán technický a strategický pokrok programu, výzvy při provádění a možná řešení.					
	Navazuje na výsledky zasedání, provádí řešení v rámci jasného a dohodnutého harmonogramu a podává o tom zprávu na dalším zasedání výboru.					

## PILÍŘ 4: PŘÍJEMCI A ZÚČASTNĚNÉ STRANY

Tento pilíř se zaměřuje na kapacity nezbytné k tomu, aby příjemci a zúčastněné strany mohli úspěšně vytvářet a provádět strategie a projekty, snadno reagovat na výzvy, čelit minimální potřebě úprav a přispívat ke shromažďování údajů o projektech a programech a k podávání zpráv o nich na podporu monitorování a hodnocení. Zahrnuje dva cíle: 1) účinně budovat kapacity příjemců a 2) aktivně spolupracovat se širokou základnou externích zúčastněných stran.

### CÍL 1: Účinně budovat kapacity příjemců

Různé skupiny příjemců dostávají od ŘO/ZS průběžnou, včasnou a cílenou podporu. Řídicí orgán má dobré znalosti o potřebách a kapacitách příjemců. Příjemci mají jasné pokyny k postupům/procesům podávání žádostí a realizace projektů. Mohou si snadno vyžádat pomoc od ŘO/ZS a v dohodnutém časovém rámci obdržet účinnou reakci. Dostávají včas a pravidelně informace o provádění programu, včetně změn právních předpisů.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)					Ne vzt ahu je se
Poskytovat příjemcům individualizovanou a kvalitní podporu	Provádí jasný akční plán pro vedení a podporu různých skupin příjemců pomocí konkrétních a pravidelných činností na základě zjištěných potřeb a schopností příjemců.					
	Zajišťuje dostupnost, uživatelskou přívětivost a aktuálnost poradenství a podpůrných opatření pro příjemce.					
	Při navrhování poradenství a podpůrných opatření pro příjemce konzultuje různé skupiny příjemců a pravidelně shromažďuje jejich zpětnou vazbu za účelem aktualizace a zlepšení poradenství/činností.					
Včas a efektivně komunikovat s příjemci	Má jednotné kontaktní místo (nebo konsolidovaný seznam cílových kontaktů), které může odpovídat na dotazy příjemců, a poskytuje poradenství v otázkách navrhování a realizace projektu, které se objeví v průběhu projektového cyklu.					
	Reaguje na žádosti příjemců v předem stanoveném a náležitě oznámeném časovém rámci.					
Podporovat průběžnou výměnu informací s příjemci a mezi nimi	Poskytuje příjemcům různé nástroje a platformy pro výměnu informací, včetně fyzických sítí a online platformem.					
	Pravidelně (např. čtvrtletně) s příjemci sdílí informace o provádění programu.					
	Aktivně podporuje výměnu informací mezi příjemci o společných problémech a osvědčených postupech při provádění programu (např. vytvářením mechanismů, jako jsou pravidelné semináře).					

<b>Spolupracovat s profesionálními organizacemi podporujícími příjemce</b>	Aktivně konzultuje širokou škálu profesních organizací (např. poradce, podnikatelské komory atd.) s cílem podpořit činnosti na budování kapacit příjemců.					
	Pravidelně si vyměňuje zkušenosti s profesními organizacemi, aby zjistil a lépe pochopil potřeby příjemců, problémy při realizaci projektů atd.					

## CÍL 2: Aktivně spolupracovat se širokou základnou externích zúčastněných stran (např. subjekty na nižší než celostátní úrovni, zástupci soukromého sektoru, občanská společnost)

ŘO má zavedeny zvláštní mechanismy pro zajištění aktivní spolupráce s interními a externími zúčastněnými stranami během celého investičního cyklu. ŘO má se zúčastněnými stranami silný, důvěrný a kooperativní vztah založený na pravidelné a efektivní obousměrné komunikaci. Podněty zúčastněných stran se využívají k vypracování konkrétních řešení nedostatků v provádění programu.

Kapacita	Rozměr (osvědčený postup)					Ne vzt ahu je se
<b>Porozumět potřebám široké škály zúčastněných stran</b>	Pravidelně zjišťuje potřeby různých externích zúčastněných stran (kromě příjemců programu) prostřednictvím průzkumů, výzkumů, rozhovorů s cílovými skupinami atd.					
	Povzbuzuje širokou škálu externích zúčastněných stran k účasti na cyklu provádění programu (od stanovení cílů a priorit až po hodnocení) a pravidelně shromažďuje jejich názory na problémy a možná řešení při provádění programu.					
	Sdílí informace o potřebách a poznacích zúčastněných stran v rámci systému řízení a kontroly a využívá je ke zlepšení provádění programu.					
<b>Budování kapacit zúčastněných stran pro účast na navrhování a provádění programu</b>	Identifikuje problémy, kterým čelí různé typy zúčastněných stran (např. podniky, nevládní organizace, výzkumné ústavy, subjekty na nižší než celostátní úrovni atd.) v různých fázích provádění programu.					
	Poskytuje různým typům zúčastněných stran (např. subjektům na nižší než celostátní úrovni) individualizovanou podporu při budování jejich kapacit s cílem přispívat k provádění programu (např. semináře, online konzultace atd.).					
	Pravidelně shromažďuje zpětnou vazbu od různých zúčastněných stran ohledně kvality a účinnosti činností v oblasti budování kapacit, kterých se účastní.					
	Zpětnou vazbu využívá k aktualizaci činností v oblasti budování kapacit pro zúčastněné strany.					

<b>Vytvářet platformy pro dialog více zúčastněných stran za účelem jejich širšího a účinnějšího zapojení</b>	Vytváří specializovanou, formální platformu pro dialog mezi více zúčastněnými stranami, aby zúčastněné strany mohly pravidelně, systematicky a koordinovaně přispívat k celému cyklu přípravy a provádění programu.					
	Usnadňuje konstruktivní dialog prostřednictvím platformy pro více zúčastněných stran s cílem určit jasné další kroky ke zlepšení provádění programu.					
	Šíří výsledky diskuse a následná opatření (provádění dalších kroků) mezi zúčastněnými stranami i mimo ně (širší veřejnost).					

# 3 CESTA OECD K TVORBĚ OPATŘENÍ ZAMĚŘENÝCH NA BUDOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍCH KAPACIT

## Úvod

Rozvoj opatření zaměřených na budování administrativních kapacit začíná sebehodnocením a podněty různých útvarů řídicího orgánu, jakož i interních a externích zúčastněných stran<sup>15</sup> relevantních pro provádění programu ŘO. Poté je třeba strukturovat a stanovit priority konkrétních opatření zaměřených na konkrétní nedostatky v kapacitách. Řídicí orgán může v tomto procesu postupovat různými způsoby. Jedním z přístupů je vypracování plánu pro budování administrativních kapacit, který zahrnuje komplexní opatření pro budování kapacit v oblasti řízení a využívání finančních prostředků EU. Tento přístup je v programovém období 2021–2027 podporován jako nástroj, který ŘO umožňuje strategičtěji využívat technickou pomoc a budovat administrativní kapacity. Členským státům, které se potýkají s nedostatky v oblasti administrativní kapacity nebo mají méně přesvědčivé výsledky v oblasti provádění, se důrazně doporučuje, aby vypracovaly plány pro budování administrativních kapacit. Plán je strategický dokument, který lze vypracovat pro jednotlivé programy nebo pro členské státy<sup>16</sup>.

Plán pro budování administrativních kapacit jasně stanoví cíle, priority a iniciativy v oblasti budování kapacit a lze jej využít k měření pokroku v průběhu času. Lze jej rovněž využít k informování o očekáváních, k podpoře účasti zúčastněných stran provádějících program<sup>17</sup> a k vytváření pocitu odpovědnosti za realizaci iniciativ zahrnutých v plánu. Dokument Evropské komise nazvaný *Plány pro budování administrativních kapacit – Soubor praktických nástrojů* poskytuje praktickou podporu a pokyny pro ŘO, které chtějí tento přístup uplatnit. S cílem podpořit ŘO při identifikaci výzev v oblasti administrativní kapacity a vhodných opatření tento oddíl nástroje pro sebehodnocení budování administrativních kapacit představuje metodu pro tvorbu plánu budování administrativních kapacit, která je v souladu s přístupem

<sup>15</sup> Mezi interní zúčastněné strany patří ŘO, certifikační orgán / účetní funkce, auditní orgán, ZS a národní koordinační subjekty; externími zúčastněnými stranami jsou subjekty mimo systém řízení a kontroly – od vnitrostátních orgánů (např. příslušných ministerstev a agentur) a orgánů na nižší než celostátní úrovni (např. regionálních a místních orgánů) po soukromý sektor, profesní organizace, organizace občanské společnosti, akademickou obec atd. Patří mezi ně rovněž příjemci a ti, kteří příjemce podporují, jako jsou konzultanti, profesní nebo podnikatelská sdružení, sdružení nižších územních samosprávných celků atd.

<sup>16</sup> Evropská komise (2020), Plány pro budování administrativních kapacit – Soubor praktických nástrojů [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/policy/how/improving-investment/roadmap\\_toolkit\\_cs.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/roadmap_toolkit_cs.pdf)

<sup>17</sup> Také v rámci ŘO, zprostředkujících subjektů, příjemců a národních koordinačních subjektů a dalších ŘO a veřejných institucí zapojených do řízení fondů EU.

popsaným v souboru praktických nástrojů EK. Tato metodika byla použita během projektu budování administrativních kapacit realizovaného s pěti pilotními ŘO (Rámeček 1, část 1). Nejedná se o jediný způsob, jak k tomuto procesu přistupovat, ale spíše o jednu z možností, kterou mohou ŘO zvážit. V přístupu popsáném níže se na rozdíl od souboru praktických nástrojů EK jako první krok používá matice sebehodnocení (viz Obrázek 2 v části 1).

## Metodika OECD pro tvorbu opatření zaměřených na budování administrativních kapacit

Metodika OECD pomáhá ŘO konstruktivně zhodnotit jejich silné a slabé stránky a příležitosti v oblasti administrativních kapacit. Jedná se o proces objevování, který umožňuje různým aktérům podílejícím se na navrhování, řízení, provádění a hodnocení programu sdílet své zkušenosti, postřehy a nápady. Úspěšné zkoumání a řešení problémů v oblasti administrativních kapacit a kapacit pro řízení investic vyžaduje otevřený přístup, ochotu zvážit různé perspektivy a ochotu provádět změny. Metodika OECD využívá interaktivní formát workshopu se zapojením mnoha zúčastněných stran, jehož cílem je shromáždit informace, identifikovat řešení a navrhnout příslušná opatření. Na podporu provádění těchto opatření obsahuje soubor praktických nástrojů EK konkrétní informace týkající se vývoje ukazatelů a mechanismů financování. Další subjekty, včetně národních koordinačních subjektů, které by chtěly provést sebehodnocení, by mohly z této části získat poznatky, zejména pokud mají v úmyslu zapojit do tohoto procesu více zúčastněných stran.

Tato metodika OECD má pět hlavních kroků (viz Obrázek 2 v části 1):

1. Matice sebehodnocení: získávání předběžných poznatků
2. Seminář o budování administrativních kapacit: společná práce na identifikaci silných a slabých stránek a příležitostí
3. Tvorba opatření zaměřených na budování administrativních kapacit: stanovení cílů a určení prioritních opatření
4. Propojení jednotlivých kroků: budování odpovědnosti
5. Provádění opatření zaměřených na budování administrativních kapacit: přijetí osvědčených postupů

Zapojení zúčastněných stran je základní složkou přístupu OECD k tvorbě opatření zaměřených na budování administrativních kapacit, a mělo by být součástí celého procesu sebehodnocení. Rozsah a formát zapojení zúčastněných stran se bude lišit v závislosti na kroku/fázi a na cílech a úkolech. Například krok 1: Vyplňování matice je pro ŘO příležitostí k tomu, aby shromáždil interní zástupce z různých oddělení s cílem zamyslet se nad kapacitou organizace, identifikovat klíčové výzvy a stanovit priority pro další podrobnou diskusi. Je-li to možné, může ŘO do prvního kroku zapojit rovněž některé externí zúčastněné strany, například prostřednictvím dotazníku nebo osobních konzultací. Krok 2: cílem semináře o budování administrativních kapacit je sdružit širší okruh zúčastněných stran, aby mohly i nadále shromažďovat různé pohledy a ověřovat zjištění z kroku 1. U kroků 3 a 4 je rovněž důležité, aby ŘO zúčastněné strany průběžně informoval o pokroku při tvorbě a provádění opatření zaměřených na budování kapacit a průběžně shromažďoval jejich zpětnou vazbu.

Řídicí orgány musí rovněž zajistit efektivní interní komunikaci a zapojení při tvorbě opatření zaměřených na budování administrativních kapacit. Například tým ŘO, který práci vede, bude muset dosáhnout shody ohledně cílů, procesu a očekávaných výsledků v oblasti budování kapacit. Tým musí tyto informace jasně sdělit všem zaměstnancům napříč ŘO, aby zvýšil informovanost, formuloval a řídil očekávání a podněty a shromažďoval zpětnou vazbu a nápady od různých oddělení. Toto zapojení by mělo začít ještě před zahájením hodnocení a pokračovat až do jeho konce (tj. dokončení opatření zaměřených na budování administrativních kapacit).

## **Krok 1: Vyplnění matice**

Vyplněním matice sebehodnocení je zahájen první krok metodiky OECD. Představuje inventarizaci, na jejímž základě začne ŘO zjišťovat, kde se mohou nacházet nedostatky v jeho kapacitě, a poskytne předběžný přehled o silných stránkách ŘO.

Řídicím orgánům se doporučuje, aby matici vyplnily na základě skupinové diskuse mezi zaměstnanci ŘO. Diskusi o sebehodnocení lze uspořádat dvěma způsoby: i) zástupci/zaměstnanci z různých útvarů mohou nejprve vyplnit matici jednotlivě a ŘO pak může uspořádat na základě toho skupinovou diskusi; ii) zaměstnanci se sejdou, aby společně prodiskutovali a vyplnili matici. Diskuse má v každém případě zásadní význam, neboť může pomoci formulovat zjištěné silné a slabé stránky a odhalit nedostatky v kapacitách, které mohou být za normálních okolností přehlédnuty. Před zahájením vyplňování matice by měl ŘO poskytnout osobám, které ji vyplňují, prezentaci, ve které představí nezbytné informace, vysvětlení a pokyny, včetně základních znalostí některých specifických témat a terminologie (například ne všichni účastníci mají znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů). Tato podpora by měla být zajištěna během celého procesu vyplňování matice.

Kromě vyplnění samotné matice (tj. vyplnění hodnocení) se ŘO doporučuje, aby zachycovaly diskuse pomocí další dokumentace. Řídicí orgán může například připravit samostatný list nebo dokument, do kterého запиše zdůvodnění hodnocení každého rozměru, tj. proč je tento rozměr považován za významný nebo slabý. Alternativně může ŘO shrnout diskuse tak, že ke každé kapacitě sepíše stručný kvalitativní popis, kterým doplní a zdůvodní hodnocení.

Vyplněná matice může spolu s výstupy diskusí nejen pomoci ŘO upřednostnit nejnaléhavější oblasti pro budování kapacit, ale také přispět k organizaci semináře o budování administrativních kapacit (krok 2). Je stejně důležité hovořit s technickými nebo provozními pracovníky jako s vedoucími pracovníky v každé z funkčních oblastí ŘO, jakož i se zástupci národního koordinačního subjektu. To může být někdy pro zaměstnance ŘO obtížné, a proto je možné zvážit přizvání nezávislé, externí třetí strany, která by vedla pohovory či kulaté stoly.

ŘO může rovněž shromáždit další informace s cílem lépe vyplnit matici. To pomáhá připravit důkladnější sebehodnocení kapacit ŘO, neboť spoléhání se pouze na jeden zdroj informací může poskytnout neúplný nebo nevyvážený obraz aktuální situace. Další informace lze získat provedením jednoduchého průzkumu, nahlédnutím do hodnotících dokumentů a uspořádáním diskusí s cílovými skupinami. Další činnosti v oblasti shromažďování informací a matice se vzájemně doplňují. Například shromažďování stávajících zdokumentovaných informací a krátký dotazník mohou pomoci při vyplňování matice. Zjištění z rozhovorů a/nebo diskusí s cílovými skupinami mohou být podkladem pro matici, nebo mohou být použita k ověření a upřesnění matice. Matici lze použít k vypracování dotazníku nebo ke strukturování rozhovorů, kulatého stolu nebo diskusí s cílovými skupinami. V případě potřeby může ŘO rozšířit posuzování i na další subjekty v systému řízení a kontroly, včetně certifikačního orgánu / účetní funkce či národních koordinačních subjektů, zejména pokud ŘO deleguje část svých funkcí na jiné subjekty.

Příloha A poskytuje ŘO seznam témat, na která se může zaměřit další shromažďování informací, jakož i potenciálně užitečné zdroje informací. Podobně i příloha 1 souboru praktických nástrojů EK obsahuje podrobný seznam otázek týkajících se struktur, řízení lidských zdrojů, systémů a nástrojů, které mají ŘO pomoci při shromažďování informací pro posouzení.

## **Krok 2: Seminář o budování administrativních kapacit: společná práce na identifikaci silných a slabých stránek a příležitostí**

Po shromáždění a důkladném zvážení podkladových informací je dalším krokem setkání interních a externích zúčastněných stran – těch, které se účastnily diskuse s cílovými skupinami, i dalších – na jednodenním interaktivním semináři.



Organizace OECD strukturovala seminář tak, že účastníky provedla analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT). Následovala diskuse o možných řešeních, jakož i o způsobech, jak posílit silné stránky ŘO a využít identifikované příležitosti. Tuto metodiku lze nalézt rovněž v souboru praktických nástrojů EK.

### *Příprava semináře o budování administrativních kapacit*

Před seminářem ŘO identifikuje soubor naléhavých témat a problémů v každém z pěti rozměrů analytického rámce, které „vyplynuly“ během fáze shromažďování informací. Vyplněná matice sebehodnocení budování administrativních kapacit zde může být obzvláště užitečná, neboť jasně poukazuje na vnímané slabé stránky. V případě potřeby může být matice po semináři dále zpřesněna tak, aby odrážela další poznatky získané od širšího okruhu zúčastněných stran.

Prostor pro seminář je vybaven stoly – obvykle jedním pro každý pilíř analytického rámce OECD (tj. lidé, organizace, strategické plánování atd.), aby účastníci mohli společně pracovat na konkrétním tématu. U každého stolu by měly být zastoupeny různé zúčastněné strany, pokud jde o typ (např. z řad ŘO, ZS, příjemců atd.) a funkci nebo činnost (např. řízení lidských zdrojů, strategické plánování, komunikace atd.). Před konáním semináře je důležité, aby měl ŘO představu o tom, kdo bude u kterého stolu, aby byla zajištěna přiměřená rovnováha účastníků.

U každého stolu je k dispozici flipchart a fixy. Téma každého stolu a klíčové otázky, které je třeba prozkoumat – a které byly identifikovány během fáze shromažďování informací –, by měly být na flipchartu vyznačeny již při příchodu účastníků, aby účastníci věděli, kam mají jít. Je důležité, aby ŘO pomáhal směřovat lidi k příslušným stolům, aby byla zajištěna správná skladba účastníků. ŘO může předem stanovit zasedací pořádek nebo účastníky usazovat po jejich příchodu. Obrázek 3 nabízí představu o uspořádání místnosti – každý ovál představuje stůl a označuje téma diskuse u stolu na základě toho, co bylo zjištěno v kroku 1, jakož i některé klíčové otázky k diskusi.

### **Obrázek 3. Příklad témat diskuse u stolů a identifikovaných problémů pro seminář o budování administrativních kapacit**



Rovněž před konáním semináře bude muset ŘO vybrat a instruovat zpravodaje nebo moderátory z řad svých zaměstnanců, kteří budou vést diskuse během semináře. Doporučuje se také, aby poté, co se všichni usadí ke svým stolům, byl určen zapisovatel.

### *Během semináře o budování administrativních kapacit*

Seminář je zpravidla rozdělen do čtyř částí s přestávkou na oběd.

1. **Proč jsme tady:** úvodní slovo ŘO k procesu sebehodnocení a nástin dne semináře.
2. **SWOT analýza:** u každého stolu se účastníci zaměřují na dané téma a věnují čas prodiskutování a zaznamenání toho, co považují za silné stránky ŘO spolu s příležitostmi z nich vycházejícími, a na slabé stránky nebo problémy ŘO, včetně možných základních příčin, a toho, kdo by jim mohl pomoci je zvládnout. I když je důležité, aby byly prodiskutovány některé z předem určených klíčových otázek, účastníci by měli mít prostor a flexibilitu k tomu, aby vznesli i další otázky. Po diskusi o SWOT analýze účastníci určí tři nebo čtyři prioritní oblasti, které by podle jejich názoru měl ŘO řešit. Zpravodaj každého stolu stručně (během 5–7 minut vyhrazených pro každý stůl) představí silné stránky, výzvy a prioritní otázky, které byly identifikovány a prodiskutovány. Po prezentaci každého stolu otevře ŘO diskusi, aby si vyslechl, co si účastníci semináře myslí o zjištěních – včetně toho, zda něco chybí nebo zda je třeba zvážit něco dalšího.
3. **Směřování k řešení:** Po přestávce na oběd se účastníci vrátí ke svým stolům a na základě tří nebo čtyř priorit stanovených v dopoledních hodinách promýšlejí co nejvíce řešení pro každou prioritu a související otázku, přičemž uvažují v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Měli by zvážit kroky nezbytné k dosažení řešení, kdo mohou být hlavní aktéři, kteří mohou přispět k realizaci řešení, a jaké nástroje/mechanismy potřebují, aby mohli jednat. Klíčovou součástí této poslední úvahy je, zda identifikované nástroje/mechanismy spadají do mandátu/odpovědnosti ŘO, či nikoli. Je důležité, aby se úvahy neomezovaly na to, co se zdá být možné, nebo na to, co je známo, ale aby byli účastníci povzbuzováni k inovativnosti svých řešení. Po přibližně 90 minutách jednotlivé stoly opět představí (během 5–7 minut vyhrazených pro každý stůl) svá navrhovaná řešení širší skupině, aby se k nim vyjádřila a diskutovala o nich. Tato řešení by měla být rovněž zachycena na flipchartech.
4. **Závěry a další kroky:** Na konci semináře může ŘO uzavřít den některými z klíčových nápadů, které zazněly, a sdílet se zúčastněnými stranami další kroky v procesu tvorby plánu budování administrativních kapacit, včetně možného harmonogramu.

Po skončení semináře je velmi užitečné, když tým ŘO stráví nějaký čas zvažováním toho, co slyšel a co se dozvěděl, neboť to se přímo promítne do opatření zaměřených na budování administrativních kapacit. Stránky flipchartu jsou důležitým podpůrným nástrojem pro tuto činnost. Důrazně se doporučuje vypracovat obecnou analýzu ke zdokumentování toho, co bylo zjištěno ve fázi shromažďování informací a v průběhu semináře (kroky 1 a 2). To poskytuje jasný přehled o základních problémech a nedostatcích v oblasti kapacit a o zastřešujících cílech pro překonání specifických problémů v oblasti kapacit.

### **Rámeček 2. Tipy pro organizaci „virtuálního“ semináře (např. kvůli omezením souvisejícím s onemocněním COVID-19)**

V závislosti na omezeních souvisejících s onemocněním COVID-19 lze seminář uskutečnit i virtuálně. I když tento způsob těžko nahradí výhody osobního setkání různorodé skupiny, online semináře mohou umožnit zapojení většího počtu lidí s menším narušením jejich časového rozvrhu (např. kvůli cestování).

K replikaci tematických stolů lze využít funkci „skupinových místností“ (breakout rooms) videokonferenčních nástrojů, jako je Zoom nebo Microsoft Teams. Funkce chatu účastníkům umožňuje navrhnout otázky nebo uvádět komentáře v reálném čase a poskytuje interaktivní nástroje, jako je Groupmap nebo Padlet, které mohou pomoci strukturovat konverzaci.

Obecně se doporučuje, aby online semináře trvaly maximálně dvě hodiny – po překročení této doby interakce účastníků klesá. Osvědčeným postupem při online seminářích je rozdělit dobu trvání na řadu aktivit. Součástí online semináře o budování kapacit by mohlo být například úvodní slovo vedení ŘO, po kterém se účastníci přesunou do samostatných „skupinových místností“, aby podrobněji probrali konkrétní témata. Podávání zpráv skupině z těchto diskusí může účastníkům pomoci získat přehled o pokroku a prodiskutovat další kroky.

### **Krok 3: Rozvoj opatření zaměřených na budování kapacit**

Po dokončení kroků 2 a 3 je ŘO připraven vypracovat soubor opatření. Soubor praktických nástrojů EK nabízí techniky, které mají ŘO pomoci přejít od analýzy aktuálního stavu (např. zjištění ze shromažďování informací a kroky semináře o budování administrativních kapacit) k identifikaci opatření, konkrétně mapování intervenční logiky pomocí stromu problémů a vytvoření teorie změny.

Může se stát, že nebude možné zabývat se všemi oblastmi činnosti nebo všemi opatřeními, která byla na semináři identifikována. Z tohoto důvodu je důležité, aby ŘO a) stanovil priority, které jsou realistické, a zvážil sled činností; b) projednal se zúčastněnými stranami důvody, proč se rozhodl zabývat se právě těmi otázkami, kterými se zabývá. Řídící orgány mohou vytvořit plán pro budování administrativních kapacit, který zahrnuje veškerá možná opatření, což může být velmi cenné, ale měl by být také realistický, pokud jde o čas a zdroje potřebné k provedení opatření, a náležitě řídit očekávání zúčastněných stran.

Tvorba opatření zaměřených na budování administrativních kapacit je iterativní proces. Tým ŘO zabývající se tímto úkolem by měl očekávat, že se několikrát sejde, aby svou práci upřesnil. Při promýšlení návrhu opatření a vytváření nápadů, jak je realizovat, mohou rovněž chtít pravidelně konzultovat klíčové zúčastněné strany ohledně každého příslušného rozměru. Kromě toho je důležité mít na paměti tři zásady týkající se opatření zaměřených na budování administrativních kapacit. Měla by být:

1. realistická;
2. vzájemně se posilující;
3. rozvržena na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé období, aby bylo dosaženo rychlých úspěchů, po nichž budou následovat trvalejší přínosy.

Kromě toho je nezbytné, aby se vrcholové vedení zavázalo ke změně a podporovalo ji.

V pilotním projektu s pěti ŘO byla všechna opatření shrnuta do přehledové tabulky<sup>18</sup>, která obsahovala řadu obecných aspektů:

- **Preamble:** text popisující důvod pro tuto aktivitu a poskytující relevantní kontext.
- **Pilíře administrativní kapacity:** seskupení konkrétních opatření nebo iniciativ do pěti pilířů – řízení lidských zdrojů, řízení organizace, strategické plánování a koordinace, podpora příjemců a řízení zúčastněných stran, jakož i rámcové podmínky. Tyto pilíře poskytují strukturu pro formulování strategických cílů na vysoké úrovni a pomáhají systematictěji organizovat opatření.

<sup>18</sup> Vzorovou tabulku lze nalézt ve zprávě OECD *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (Posílení správy fondů EU v rámci politiky soudržnosti: Plány budování administrativních kapacit), <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tabulka 1.1 na straně 31.

Zatímco nástroj pro sebehodnocení poskytuje obecný rámec, ŘO může opatření seskupit způsobem, který je pro něj nejsrozumitelnější a nejoperativnější.

- **Projekty/opatření:** konkrétní iniciativy, které mají řešit problémy a nedostatky zjištěné v rámci sebehodnocení a procesu tvorby plánu pro budování administrativních kapacit; projekty by měly uvádět požadované výsledky.
- **Odpovědný subjekt:** u každého opatření by měl být stanoven odpovědný subjekt a zúčastněné strany, které je provedou, aby byla zajištěna odpovědnost za opatření. Někdy je odpovědný subjekt jediným subjektem zajišťujícím provedení opatření. V ostatních případech se mohou k odpovědnému subjektu za účelem provedení opatření připojit další aktéři. V ideálním případě by měla existovat odpovědnost i na úrovni vedení ŘO.
- **Načasování:** opatření by měla být časově ohraničená, ale časový rámec nebo míra konkrétnosti jsou flexibilní. Je důležité jasně zvážit časové rozvržení opatření, aby se zabránilo časovému souběhu několika opatření a aby se zajistilo, že opatření budou dokončena. Podporuje rovněž odpovědnost.
- **Zdroje:** k opatřením je možné přidělit odhadované zdroje. Zdroje mohou zahrnovat financování, lidské zdroje a požadované dovednosti nebo odborné znalosti a infrastrukturu, např. nástroje IT atd.
- **Výstupy, milníky / referenční hodnoty:** Výstupy odrážejí to, co ŘO očekává jako výsledek své činnosti, například interní dokument určující standardy nebo seminář pro příjemce. Milníky a referenční hodnoty zdůrazňují klíčová opatření nebo činnosti, které je třeba dokončit v průběhu realizace, a jsou prostředkem, který ŘO umožňuje zjistit, zda je na dobré cestě k realizaci svých opatření. Pokud jsou tyto prvky zahrnuty, měly by být realistické a měřitelné.

Alternativní vzorová tabulka je uvedena v souboru praktických nástrojů EK (oddíl 5 části 5.1 Strukturální prvky plánů) a je strukturovaná podle analytického rámce vypracovaného OECD. Tato vzorová tabulka obsahuje kromě výše uvedených prvků také ukazatele, zdroje financování a rozpočty. Řídicí orgány mohou tyto prvky začlenit do své tabulky akčního plánu podle vlastních potřeb.

Kromě toho lze opatření zachytit v živém dokumentu, který se aktualizuje podle toho, jak opatření postupují. Řídicím orgánům se doporučuje, aby se při formulaci svých opatření řídily tímto kontrolním seznamem:

- ✓ Je použit jasný, konkrétní a jednoduchý jazyk.
- ✓ Počet opatření je omezený (kvalita převažuje nad kvantitou).
- ✓ Opatření jsou realistická a mohou být provedena samotným ŘO.
- ✓ Opatření jsou zaměřena na kapacitu ŘO (tj. nejen na ZS/příjemce).
- ✓ Výstupy mohou být sdíleny s příslušnými aktéry v rámci ŘO.
- ✓ Výstupy mohou být v případě potřeby veřejně dostupné.

#### ***Krok 4: Propojení jednotlivých kroků: budování odpovědnosti***

Jakmile ŘO dokončí svůj plán pro budování administrativních kapacit, měl by se znovu sejit se zúčastněnými stranami, které se účastnily semináře, aby zjistil, jak provedenou práci vnímají. Jedná se o příležitost získat zpětnou vazbu a rovněž získat podporu pro opatření. K dokončení plánu a zahájení procesu provádění budou snad zapotřebí pouze drobné úpravy. Po dokončení plánu pro budování administrativních kapacit jej mohou ŘO rovněž sdílet s širším okruhem osob, včetně zaměstnanců v celém ŘO, ministerstva, v němž ŘO funguje (je-li to žádoucí a/nebo vhodné), ZS, příjemců, a dokonce i s veřejností (např. zveřejněním na internetových stránkách, je-li to relevantní). Řídicí orgány mohou rovněž pravidelně aktualizovat svůj pokrok při provádění opatření v oblasti budování kapacit.

Zapojení zúčastněných stran do celého procesu tvorby plánu pro budování administrativních kapacit je zásadní pro získání podpory a odpovědnosti za celý cyklus budování administrativních kapacit – od identifikace nedostatků v kapacitách přes tvorbu opatření k jejich odstranění až po stanovení účinnosti těchto opatření ve vhodnou dobu.

### ***Krok 5: Provádění opatření zaměřených na budování administrativních kapacit: přijetí osvědčených postupů***

Různé ŘO nepochybně určí a provedou různé druhy opatření zaměřených na budování kapacit. Způsob jejich provádění se bude rovněž lišit v závislosti na jejich nedostatcích v oblasti kapacit, lidských a institucionálních zdrojích, kultuře práce atd. Existují však některé osvědčené postupy, které se mohou vztahovat na většinu ŘO, ne-li na všechny. Tyto osvědčené postupy vycházejí především ze zkušeností pěti ŘO zapojených do pilotního projektu. Řídicím orgánům se doporučuje, aby zvážily přijetí a přizpůsobení těchto osvědčených postupů podle svých potřeb.

- Vytvořte jasné struktury a týmy pro provádění plánů pro budování administrativních kapacit a navrhnete mechanismy pro mobilizaci zaměstnanců a odborných znalostí v rámci ŘO, které k tomu mají přispívat. Například řecký ŘO operačního programu pro dopravní infrastrukturu, životní prostředí a udržitelný rozvoj na období 2014–2020 vytvořil realizační týmy koordinované zaměstnanci, kteří nejsou členy řídicího týmu ŘO. Podporu jim poskytuje skupina „ambasadorů“ plánu, což je skupina manažerů, kteří se dobrovolně přihlásili k podpoře týmů.
- Různé realizační týmy se mohou volně radit s kterýmkoli ambasadorem z této skupiny podle svých potřeb, místo toho, aby každému týmu byl přidělen jeden ambasador.
- Vypracujte akční plány. Přestože plán může poskytnout základní informace o opatřeních, jako jsou odpovědné subjekty, prováděcí orgány, obecný harmonogram a milníky atd., je užitečné vypracovat pro stanovená opatření podrobné prováděcí plány. Řídicí orgány Chorvatska a Lubelského vojvodství (Polsko) například v rámci pilotního projektu vypracovaly akční plány na zlepšení zapojení zaměstnanců.
- Zajistěte pravidelnou komunikaci a interakci mezi realizačními týmy, zejména v případě vzájemně propojených opatření. K tomu mohou přispět pravidelná setkání, semináře nebo online platformy pro sdílení aktuálních informací.
- Vypracujte krátký dokument (nebo dokumenty) shrnující zjištění a poznatky získané při provádění konkrétního opatření. Například ŘO ve španělské Extremaduře vypracuje za pomoci OECD souhrn zjištění vyplývajících z opatření na stanovení strategie, jež provádějí, doplněný souborem nástrojů pro strategické plánování. V případě bulharského ŘO pro OP Regiony růstu bude vypracován soubor nástrojů pro provádění konzultačních procesů k analýze nedostatků v kapacitách, včetně návrhu vhodných školení nebo podpůrných nástrojů pro konzultace. Tento druh dokumentace lze použít pro různé typy opatření a vytváří institucionální paměť, která ŘO pomůže provádět podobnou činnost v budoucnu.

## Příloha A. Shromažďování informací

Tato příloha podporuje ŘO, které chtějí provést jiné shromažďování informací než vyplnění matice sebehodnocení jako první krok k získání předběžných poznatků pro hodnocení.

Řídicí orgán může shromažďovat informace o těchto tématech:

- **Lidé**
  - Obecný rámec zaměstnanosti
  - Postupy strategického plánování lidských zdrojů
  - Procesy nábory a povyšování
  - Systém odměňování
  - Postupy hodnocení výkonnosti
  - Dostupné možnosti odborné přípravy
- **Organizace**
  - Vedení
  - Struktura a rozdělení odpovědnosti za provozní strategii a postupy ŘO
  - Postupy interní komunikace
  - Postupy na podporu monitorování a podávání zpráv o operacích a výkonnosti
- **Strategické plánování, koordinace a provádění**
  - Subjekty (ministerstva, agentury, orgány na nižší než celostátní úrovni, ZS, příjemci a další), s nimiž ŘO úzce spolupracuje při řízení a provádění svého programu
  - Koordinační mechanismy pro zajištění efektivní výměny informací s aktéry
  - Monitorování a hodnocení výkonnosti
- **Příjemci a zúčastněné strany**
  - Zapojení příjemců a dalších externích zúčastněných stran do příslušných procesů tvorby a provádění programu
  - Programy odborné přípravy a podpory pro příjemce
  - Komunikace s externími zúčastněnými stranami
- **Rámcové podmínky**
  - Externí výzvy, jako jsou podmínky, procesy zadávání veřejných zakázek, externí audity atd.
  - Potenciální rizika pro efektivní řízení a provádění programu

Kromě matice sebehodnocení existují alespoň tři různé zdroje informací, ze kterých mohou ŘO čerpat, aby získaly přehled o svých administrativních kapacitách. Patří mezi ně:

1. **Existující informace v rámci ŘO**, včetně dokumentů strategického / operačního plánování, organizačních schémat a struktur, protokolů o rozhodování, již shromážděných údajů a informací (např. informace o lidských zdrojích, informace o příjemcích atd.).
2. **Krátký cílený dotazník** rozeslaný interním zúčastněným stranám (v rámci ŘO a systému řízení a kontroly) a externím zúčastněným stranám (např. příjemcům) za účelem zjištění jejich vnímání.

3. **Rozhovory / kulaté stoly / diskuse s cílovými skupinami s různými aktéry**, včetně zástupců ŘO, ZS, národního koordinačního subjektu, příjemců a podpůrných orgánů příjemců, monitorovacího výboru atd. Během těchto rozhovorů lze získat informace o:
- kapacitách ŘO, například:
    - Dává struktura a organizace ŘO zúčastněným stranám smysl a přispívá k naplnění jejich organizačních/technických potřeb nebo k dosažení jejich cílů?
  - organizaci ŘO, například:
    - Nakolik jsou zúčastněné strany obeznámeny s fungováním ŘO?
    - Jaké jsou pohledy zúčastněných stran na postupy a procesy ŘO? Co by chtěli zlepšit?
  - strategickém plánování, koordinaci a komunikaci ŘO, například:
    - Nakolik jsou cíle programu sladěny s dalšími strategickými cíli, například v oblasti regionálního rozvoje?
    - Jak dobře fungují podle zúčastněných stran koordinační mechanismy?
    - Jak efektivně komunikuje ŘO se zúčastněnými stranami ohledně nových poznatků, činností, příležitostí, rizik atd.?
  - spolupráci s příjemci a zúčastněnými stranami a jejich podpoře, například:
    - Jak dobře zapojuje ŘO zúčastněné strany nebo s nimi spolupracuje při určování způsobu provádění programu, navrhování výzev atd.?
    - Nakolik jasně rozumí ŘO kapacitě příjemce – silným stránkám a nedostatkům – a jak účinná je podpora ze strany ŘO?
    - Jak často nebo jak efektivně jsou potenciální příjemci zapojováni?
  - rámcových podmínkách, například:
    - Co vnímají zúčastněné strany jako rámcová omezení, např. administrativní postupy, monitorovací a kontrolní mechanismy atd., a co funguje bez problémů?

Více informací o projektu naleznete na adrese:

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/policy/how/improving-investment/roadmap\\_toolkit\\_cs.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/roadmap_toolkit_cs.pdf)

Více informací o příslušné práci OECD naleznete na adrese:

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>  
<https://www.oecd.org/governance/pam/>

