

NÁSTROJ NA SEBAHODNOTENIE BUDOVANIA ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT

pre riadiace orgány fondov EÚ v rámci
politiky súdržnosti



Nástroj na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít

pre riadiace orgány fondov EÚ v rámci
politiky súdržnosti

Pôvodne uverejnila OECD v angličtine pod názvom: 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.

Tento preklad nevypracovala OECD a nemá by sa považovať za úradný preklad OECD. Za kvalitu prekladu a jeho súlad s pôvodným jazykovým textom diela zodpovedá výlučne autor alebo autori prekladu. V prípade nesúladu medzi pôvodným dielom a prekladom sa za platný považuje iba text pôvodného diela.

© 2022 Európska komisia pre tento preklad

Obsah

1 ČO JE NÁSTROJ NA SEBAHODNOTENIE BUDOVANIA ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT?	3
Kontext a ciele	3
Rozsah pôsobnosti a metodika: Používanie nástroja na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít	5
2 Budovanie administratívnych kapacít MATICA SEBAHODNOTENIA	10
Úvod	10
MATICA SEBAHODNOTENIA BUDOVANIA ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT	12
PILIER 1: ĽUDIA	12
PILIER 2: ORGANIZÁCIA	17
PILIER 3: STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE, KOORDINÁCIA A IMPLEMENTÁCIA	21
PILIER 4: PRIJÍMATELIA A ZAJINTERESOVANÉ STRANY	26
3 CESTA OECD NA VYPRACOVANIE AKCIÍ NA BUDOVANIE ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT	29
Úvod	29
Metodika OECD na vypracovanie akcií na budovanie administratívnych kapacít	30
Krok 1: Vyplnenie matice	31
Krok 2: seminár o budovaní administratívnych kapacít: spolupráca na identifikovaní predností, nedostatkov a príležitostí	32
Krok 3: Vypracovanie akcií na budovanie kapacít	34
Krok 4: Zosúladenie: budovanie zodpovednosti	36
Krok 5: Implementácia akcií na budovanie administratívnych kapacít: prijatie osvedčených postupov	36
Annex A. Zhromažďovanie informácií	38

1

ČO JE NÁSTROJ NA SEBAHODNOTENIE BUDOVANIA ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT?

Kontext a ciele

Nástroj na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít je navrhnutý na používanie vo vnútroštátnych a v regionálnych riadiacich orgánoch v členských štátoch Európskej únie (EÚ). Jeho cieľom je pomôcť riadiacim orgánom fondov EÚ v rámci politiky súdržnosti lepšie pochopiť ich prednosti a nedostatky, pokiaľ ide o administratívne kapacity a kapacity v oblasti riadenia investícií, posúdiť, do akej miery ich súbor kapacít podporuje účinnú implementáciu ich programu¹ v priebehu času, a vypracovať ciele riešenia na riešenie nedostatočných kapacít. Posilnenie administratívnych kapacít riadiaceho orgánu prispieva k tomu, aby bola inštitúcia účinnejšia, a takisto podporuje lepšie riadenie investícií a investičné výsledky. Tento nástroj na sebahodnotenie zahŕňa komplexný súbor hľadísk súvisiacich s administratívnymi kapacitami, vďaka čomu ho môžu používať a ťažiť z jeho výhod aj iné orgány, ktoré implementujú alebo riadia fondy EÚ v rámci politiky súdržnosti, vrátane certifikačného orgánu/účtovnej funkcie, vnútroštátnych koordinačných orgánov atď., pričom sa v prípade potreby vykonajú úpravy.

Tento nástroj na sebahodnotenie ponúka subjektívne prvky hodnotenia doplnené poznatkami a osvedčenými postupmi na podporu riadiacich orgánov pri vypracovaní akcií, ktoré posilnia kapacity relevantné z hľadiska ich administratívnych potrieb a priorít. Konkrétne vnútroštátne a regionálne riadiace orgány fondov EÚ v rámci politiky súdržnosti môžu použiť tento nástroj na:

- identifikáciu nedostatočných administratívnych kapacít riadiaceho orgánu pri riadení fondov EÚ a stanovenie priorít v tejto súvislosti,
- vypracovanie akcií na budovanie administratívnych kapacít s cieľom riešiť identifikované nedostatky,
- uľahčenie sebahodnotenia pokroku v priebehu času.

¹ V programovom období 2021 – 2027 sa pojem „operačný program“ (OP) nahrádza pojmom „program“. Aktualizovaný pojem sa používa v celom tomto dokumente s výnimkou prípadov, keď sa osobitne odkazuje na operačné programy (OP) implementované v programovom období 2014 – 2020.

Tento nástroj na sebahodnotenie je založený na činnostiach budovania kapacít (vrátane vypracovania plánov budovania administratívnych kapacít s piatimi riadiacimi orgánmi² zapojenými do pilotného projektu EK zameraného na budovanie administratívnych kapacít v oblasti riadenia fondov EÚ v rámci politiky súdržnosti) (Rámček 1). Tento nástroj na sebahodnotenie nie je navrhnutý na hodnotenie celkovej výkonnosti riadiacich orgánov pri implementácii programov EÚ, v jednotlivých prioritných osiach alebo pri dosahovaní špecifických cieľov. Jeho účelom nie je ani hodnotiť a porovnávať výkonnosť jednotlivých riadiacich orgánov vo vzťahu k ich partnerským orgánom v ich krajine alebo v rôznych členských štátoch EÚ.

Rámček 1: Pilotný projekt Európskej komisie: *Prednostné budovanie administratívnych kapacít po roku 2020*

Tento nástroj na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít bol vytvorený v rámci pilotného projektu Európskej komisie *Prednostné budovanie administratívnych kapacít po roku 2020*³, ktorý sa uskutočnil v spolupráci s OECD a so skupinou piatich riadiacich orgánov zapojených do pilotného projektu. Projekt poskytuje vnútroštátnym a regionálnym riadiacim orgánom praktickú podporu na posilnenie ich administratívnych kapacít pri riadení fondov EÚ v rámci politiky súdržnosti, a to najmä pri príprave na programové obdobie 2021 – 2027 a po ňom.

Pilotný projekt sa skladal z dvoch fáz. Vo fáze 1 sa identifikovali nedostatočné kapacity, ktoré sa vyskytujú v zapojených riadiacich orgánoch v štyroch oblastiach nevyhnutých na účinné riadenie a využívanie fondov v rámci politiky súdržnosti: i) ľudia; ii) organizácia; iii) stratégia a iv) rámcové podmienky. Táto fáza pomohla určiť oblasti, v ktorých riadiace orgány potrebujú vybudovať alebo posilniť administratívne kapacity a kapacity v oblasti riadenia investícií s cieľom lepšie plniť svoje mandáty. To viedlo k vypracovaniu plánov budovania administratívnych kapacít pre každého účastníka pilotného projektu. V plánoch sa zachytili realistické akcie identifikované riadiacimi orgánmi, ktoré by im mohli pomôcť riešiť výzvy v oblasti administratívnych kapacít zistené prostredníctvom individuálnych diagnostických činností. Fáza 1 vyvrcholila súhrnnou správou – *Posilnenie riadenia fondov EÚ v rámci politiky súdržnosti: Plány budovania administratívnych kapacít*⁴ – zverejnenou v januári 2020. Fáza 2 sa zameriava na implementáciu viacerých akcií na budovanie kapacít identifikovaných počas fázy 1, ako aj na šírenie zistení a výsledkov projektu na úrovni celej EÚ, a to aj prostredníctvom nástroja na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít.

Tento nástroj na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít dopĺňa dokument EK *Plány budovania administratívnych kapacít – Praktický súbor nástrojov⁵ a kompetenčný rámec EÚ pre riadenie a vykonávanie EFRR a Kohézneho fondu⁶*. Spoločne predstavujú komplexný balík na podporu budovania

² Riadiaci orgán operačného programu pre rastúce regióny v Bulharsku, riadiaci orgán operačného programu pre konkurencieschopnosť a súdržnosť v Chorvátsku, riadiaci orgán operačného programu pre dopravnú infraštruktúru, životné prostredie a udržateľný rozvoj v Grécku, riadiaci orgán regionálneho operačného programu pre Lubelské vojvodstvo v Poľsku a riadiaci orgán regionálneho operačného programu pre autonómnu oblasť Estremadura v Španielsku.

³ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/.

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

⁵ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

⁶ 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.

administratívnych kapacít medzi orgánmi, ktoré riadia fondy v rámci politiky súdržnosti. Jednotlivé prvky sa navzájom dopĺňajú tým, že prispievajú k budovaniu kapacít rôznymi spôsobmi. Konkrétne:

- Dokument EK **Plány budovania administratívnych kapacít – Praktický súbor nástrojov** (ďalej len „praktický súbor nástrojov EK“) ponúka inšpiráciu na vypracovanie plánov budovania administratívnych kapacít. *Praktický súbor nástrojov* tvorí šesť oddielov, ktoré odzrkadľujú hlavné kroky procesu vypracovania plánu, pričom vychádza zo skúseností z pilotného projektu budovania administratívnych kapacít.

Nástroj na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít dopĺňa súbor praktických nástrojov EÚ tým, že: *a)* poskytuje maticu sebahodnotenia s cieľom pomôcť riadiacim orgánom pochopiť ich situáciu „TAK, AKO TO JE“ (ako sa uvádza v praktickom súbore nástrojov EK) komplexným a štruktúrovaným spôsobom a *b)* znázorňuje analytický rámec a prístup OECD ako možnú cestu na vypracovanie akcií na budovanie kapacít.

- **Kompetenčný rámec EÚ pre riadenie a vykonávanie EFRR a Kohézneho fondu** umožňuje zamestnancom správnych orgánov riadiacich fondy posúdiť kompetencie, ktoré potrebujú na plnenie svojich úloh. Jednotlivé posúdenia možno zoskupiť, aby sa poskytol prehľad o správnych orgánoch ako celku, s cieľom identifikovať nedostatky v kompetenciách a vypracovať individuálne aj celkové plány vzdelávania a rozvoja.

Nástroj na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít dopĺňa kompetenčný rámec EÚ tým, že sa zameriava na kapacity požadované pre operačné, inštitucionálne postupy a procesy implementácie spojené s riadením fondov v rámci politiky súdržnosti.

Nástroj na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít je rozdelený na tri časti:

1. **Čo je nástroj na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít?** predstavuje nástroj na sebahodnotenie, ako aj jeho ciele, rozsah pôsobnosti a použitú metodiku.
2. **Matica budovania administratívnych kapacít:** poskytuje pracovné listy pre riadiace orgány na vykonanie sebahodnotenia.
3. **Cesta OECD na vypracovanie akcií na budovanie administratívnych kapacít:**⁷ poskytuje prehľad o tom, ako OECD spolupracovalo s riadiacimi orgánmi zapojenými do pilotného projektu pri vypracúvaní riešení a akcií na budovanie kapacít.

Rozsah pôsobnosti a metodika: Používanie nástroja na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít

Štruktúra nástroja na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít je založená na piatich pilieroch analytického rámca OECD⁸: riadenie ľudí, riadenie organizácie, strategické plánovanie, koordinácia a implementácia, prijímatelia a zainteresované strany a základné rámcové podmienky (Obrázok 1):

⁷ Tento oddiel úzko súvisí s kapitolami 3, 4 a 5 dokumentu EK Plány budovania administratívnych kapacít – Praktický súbor nástrojov, v ktorom sú znázornené podrobné postupy vymedzenia plánov, ukazovateľov a navrhovaná štruktúra plánu.

⁸ Pôvodný analytický rámec bol zoskupený do štyroch pilierov, pričom pilier „Prijímatelia a zainteresované strany“ bol zahrnutý v rámci piliera „Strategické plánovanie a koordinácia“. Na účely tohto nástroja na sebahodnotenie je pilier „Prijímatelia a zainteresované strany“ samostatným pilierom, aby riadiace orgány mohli hĺbkovo a cielene preskúmať svoje kapacity v tejto oblasti a vypracovať cielenejšie akcie.

Obrázok 1: Analytický rámec OECD pre budovanie administratívnych kapacít pri využívaní fondov EÚ



Zdroj: prevzaté z OECD (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (Posilnenie riadenia fondov EÚ v rámci politiky súdržnosti: Plány budovania administratívnych kapacít), štúdie OECD týkajúce sa viacúrovňového riadenia, OECD Publishing, Paríž, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Riadenie ľudí:** V tejto dimenzii sa skúma kombinácia zručností a kompetencií potrebných vo vysokovýkonných riadiacich orgánoch. Skúma sa v nej, ako možno identifikovať a riešiť nedostatky v zručnostiach prostredníctvom prilákania, nábora, motivácie a rozvoja správnych zručností a odborných znalostí. To naznačuje preskúvanie riadenia výkonnosti a systémov stimulov na stanovenie cieľov a meranie pokroku, ako aj zameranie sa na úlohu vedúcich pracovníkov a manažérov, aby motivovali svojich zamestnancov.
- **Riadenie organizácie:** Činnosti zamestnancov do veľkej miery ovplyvňuje systém, v ktorom pôsobia: ľudia so správnymi zručnosťami si takisto vyžadujú organizačnú štruktúru a podporu, ktorá im umožní využívať a posilňovať ich zručnosti. Táto dimenzia rámca sa zameriava na systémy, nástroje, podnikové procesy a organizačnú kultúru, ktoré ovplyvňujú spôsob práce zamestnancov riadiaceho orgánu. Skúma sa v nej, či sú tieto nástroje a systémy v súlade so strategickými cieľmi riadiaceho orgánu a či sú podporené pružnými riadiacimi štruktúrami na uľahčenie účinného rozhodovania na základe informácií.
- **Strategické plánovanie, koordinácia a implementácia:** Všetky úrovne verejnej správy uznávajú, že nedostatočná koordinácia je jednou z hlavných prekážok účinných verejných investícií. Kvalitné inštitucionálne systémy a systémy riadenia vrátane strategického plánovania, koordinácie a postupov implementácie prispievajú k účinnejšiemu vynakladaniu verejných investícií, čo zase môže mať pozitívny vplyv na rast. V dimenzii strategického plánovania sa skúmajú rôzne aspekty investičného cyklu – vrátane rozvoja stratégie, stanovenia priorít a koordinácie, ako aj plánovania a výberu projektov, implementácie projektov a monitorovania a hodnotenia.
- **Prijímatelia a zainteresované strany:** Budovanie kapacít prijímateľov počas investičného cyklu zahŕňa zohľadnenie ich schopnosti účinne uskutočniť každý krok investičného procesu, a to od plánovania cez implementáciu až po podávanie správ. Znamená to zabezpečiť, aby prijímatelia

mohli úspešne navrhovať a implementovať projekty, ľahko reagovať na výzvy, stretávať sa s minimálnou potrebou úprav, ako aj prispievať k zberu údajov o projektoch a programoch a k podávaniu správ. Účinné akcie sprevádza aj aktívna spolupráca riadiaceho orgánu s internými a externými zainteresovanými stranami. Medzi interné zainteresované strany patrí riadiaci orgán, certifikačný orgán/účtovná funkcia, orgán auditu, sprostredkovateľské orgány, vnútroštátne koordinačné orgány; externé zainteresované strany sú strany, ktoré nepatria do riadiaceho orgánu – od vnútroštátnych orgánov (napr. príslušných ministerstiev a agentúr) a orgánov na nižšej ako vnútroštátnej úrovni (napr. regionálne a miestne samosprávy) až po súkromný sektor, profesijné organizácie, organizácie občianskej spoločnosti, akademickú obec atď. Zahŕňajú aj prijímateľov a tých, ktorí podporujú prijímateľov, ako sú konzultanti, profesijné alebo podnikateľské združenia, združenia na nižšej ako vnútroštátnej úrovni atď.

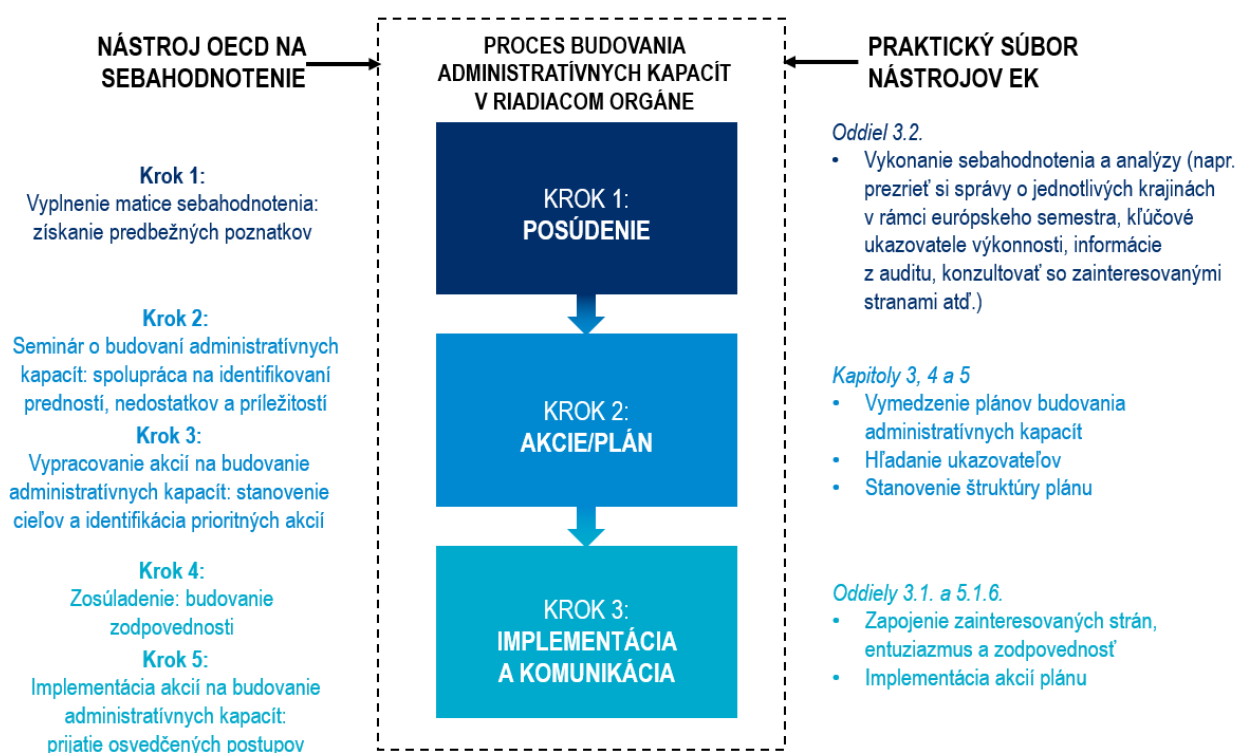
- **Základné rámcové podmienky:** V kontexte fondov EÚ rámcové podmienky zahŕňajú predpisy, ako sú pravidlá EÚ, postupy, kondicionality, postupy auditu, pridelovanie rozpočtových prostriedkov a fiškálne pravidlá na riadenie verejných investícií atď. Okrem toho zahŕňajú vnútroštátne predpisy, ktoré majú vplyv na využívanie fondov EÚ, ako je verejné obstarávanie, audit atď. Rámcové podmienky určujú aj spôsob, akým zásada partnerstva⁹ funguje napríklad v súkromnom sektore (podnikateľskej komunite), v mimovládnych organizáciách (MVO) a u občanov.

Nástroj na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít spája analytický rámec OECD opísaný v predchádzajúcom texte, ako aj päťkrokovú metodiku, ktorá sa začína získaním predbežných poznatkov o potenciálnych výzvach a končí sa implementáciou akcií na budovanie kapacít, s cieľom poskytnúť riadiacim orgánom jednu možnú cestu, ako postupovať pri identifikácii a riešení výziev v oblasti kapacít. Na

⁹ Zásadou partnerstva sa stanovuje, že každý program sa vypracuje prostredníctvom kolektívneho procesu, do ktorého sa zapoja príslušné orgány na vnútroštátnej, regionálnej a miestnej úrovni, hospodárski a sociálni partneri a príslušné orgány zastupujúce občiansku spoločnosť. Toto partnerstvo sa vzťahuje na všetky fázy procesu programovania, od návrhu cez riadenie a implementáciu až po monitorovanie a hodnotenie. Táto zásada sa uvádza v článku 6 všeobecného nariadenia na roky 2021 – 2027.

Obrázok 2 (ďalej) je znázornených týchto päť krokov a zdôrazňuje sa, ako prístup OECD a praktický súbor nástrojov EK môžu podporovať riadiace orgány pri uskutočňovaní procesu budovania administratívnych kapacít.

Obrázok 2: Cesta OECD na vypracovanie akcií na budovanie administratívnych kapacít



Zdroj: ilustrácia autorov s odkazom na dokument Európskej komisie Plány budovania administratívnych kapacít – Praktický súbor nástrojov (https://ec.europa.eu/regional_policy/sk/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit).

2

Budovanie administratívnych kapacít

MATICA SEBAHODNOTENIA

Úvod

Matica sebahodnotenia budovania administratívnych kapacít slúži ako „začiatok diskusie“. Poskytuje komplexný zoznam prvkov relevantných pre administratívne kapacity, ktorý môže podnietiť diskusiu alebo na základe ktorého sa môžu zbierať názory týkajúce sa administratívnych kapacít a kapacít v oblasti riadenia investícií riadiaceho orgánu. Môže pomôcť riadiacemu orgánu pochopiť jeho prednosti a nedostatky z administratívneho hľadiska a poskytnúť lepší obraz toho, či je riadiaci podnik vybavený na plnenie svojich cieľov. Riadiacim orgánom sa dôrazne odporúča, aby túto maticu vyplnili na základe hĺbkových diskusií s rozmanitou a reprezentatívnou skupinou zamestnancov (napr. z rôznych oddelení riadiaceho orgánu)¹⁰. Táto matica by sa nemala považovať za normatívny ani univerzálny vzor, ale skôr za nástroj, ktorý môže pomôcť riadiacim orgánom preskúmať ich jedinečné výzvy a nedostatočné kapacity na základe spoločných dimenzií administratívnych kapacít.

Štruktúra matice sebahodnotenia je takáto:

- **Piliere:** Táto matica pokrýva štyri z piatich prvkov rámca znázornených na Obrázok 1: *i)* riadenie ľudí; *ii)* riadenie organizácie; *iii)* strategické plánovanie, koordinácia a implementácia; a *iv)* prijímatelia a zainteresované strany. Dimenzia základných rámcových podmienok nie je zahrnutá, pretože vo všeobecnosti presahuje kapacity alebo spôsobilosti jednotlivých riadiacich orgánov ovplyvniť tieto podmienky.
- **Ciele:** V každom pilieri sa identifikuje niekoľko cieľov, ktorých dosiahnutie by mal riadiaci orgán zvážiť v záujme posilnenia administratívnych kapacít a kapacít v oblasti riadenia investícií. Pre každý cieľ sa uvádza podrobný opis ako referenčný scenár.
- **Kapacity:** Každý cieľ obsahuje niekoľko rôznych špecifických kapacít, ktoré môžu pomôcť riadiacemu orgán dosiahnuť cieľ.
- **Dimenzie (osvedčené postupy):** Každá kapacita je rozdelená na viaceré dimenzie spojené s úrovňou posúdenia. Pre každú dimenziu sa ako referenčná hodnota uvádza jasný opis „osvedčených postupov“.

¹⁰ Ak je to možné a potrebné, riadiaci orgán môže na vyplnení matice spolupracovať aj s externými zainteresovanými stranami. (Viac informácií o zapojení zainteresovaných strán sa nachádza v časti 3, Metodika OECD na vypracovanie akcií na budovanie administratívnych kapacít).

Pre každú dimenziu (osvedčené postupy) môže riadiaci orgán potom posúdiť, do akej miery jeho situácia zodpovedá referenčnej hodnote, pričom použije štvorúrovňovú stupnicu, ku ktorej sú priradené rôzne farby: vysoká miera (zelená), významná miera (svetlozelená), mierna miera (žltá) a nízka miera (červená), ako aj možnosť „Neuplatňuje sa“. Riadiaci orgán môže vybrať mieru zaškrtnutím príslušného stĺpca alebo uviesť farebné označenie pre každú dimenziu. To umožňuje vizualizovať prednosti a nedostatky, ako aj piliere a ciele, ktoré si vyžadujú väčšiu pozornosť pri budovaní kapacít.

Riadiaci orgán by mal pri určovaní toho, či je jeho úroveň kapacít vysoká, významná, mierna alebo nízka v čo najväčšej možnej miere zväziť tieto tri kritériá:

1. **Existencia:** či sa prvky zaviedli alebo či sa uplatňujú a koľko ich je?
2. **Frekvencia:** uplatňujú sa tieto prvky pravidelne a dostatočne často?¹¹
3. **Kvalita:** implementovali sa prvky podľa plánu? Prinášajú očakávané výsledky? Sú fungovanie a účinnosť prvku pravidelne monitorované a hodnotené? Zlepšuje a upravuje riadiaci orgán prvky podľa potreby?

Ak riadiaci orgán vyplní maticu na základe skupinovej diskusie, použitím týchto troch kritérií a príslušných otázok možno diskusiu viesť štruktúrovaným spôsobom. **Najväčší význam by sa mal pripisovať zásade kvality.**

Matica sebahodnotenia je flexibilná, pokiaľ ide o uplatniteľnosť. Riadiaci orgán môže vyplniť celú maticu, vybrané piliere alebo špecifické kapacity. Riadiaci orgán môže okrem toho prispôsobiť kapacity a dimenzie v matici alebo zahrnúť ďalšie kapacity a dimenzie tak, aby odrážali jeho osobitnú situáciu a potreby. Napriek tomu sa odporúča vyplniť celú maticu aspoň raz (a v ideálnom prípade pri prvom vyplňaní), aby sa stanovila východisková hodnota. To môže pomôcť sledovať pokrok v priebehu času, identifikovať nedostatky a zvýrazniť pretrvávajúce varovné signály.

Maticu môžu používať riadiace orgány na vnútroštátnej a regionálnej úrovni, hoci v niektorých prípadoch sú kapacity rozlíšené podľa územnej úrovne. Maticu môžu vyplniť viaceré riadiace orgány v rámci krajiny a môže slúžiť ako základ pre výmenu skúseností, identifikáciu spoločných výziev a začatie diskusie o možných riešeniach v oblasti nedostatočných kapacít. Okrem toho by sa matica mohla použiť na partnerské učenie, dialóg a výmenu medzi riadiacimi orgánmi v rôznych krajinách, ktoré implementujú programy v tých istých odvetviach (napr. konkurencieschopnosť, životné prostredie, inovácie, doprava).

V prípade potreby môžu posúdenie vykonať iné orgány v systéme riadenia a kontroly vrátane certifikačného orgánu/účtovnej funkcie, vnútroštátnych koordinačných orgánov atď., najmä ak riadiaci orgán deleguje časť svojich funkcií na iné orgány. Tieto orgány by sa mohli zamerať na kapacity a dimenzie, ktoré súvisia s ich kompetenciami, a vykonať sebahodnotenie len v súvislosti s nimi. Prípadne by mohli vytvoriť maticu sebahodnotenia podľa piatich pilierov, ktorá by bola prispôsobená ich výzvam a činnostiam.

Okrem vyplnenia samotnej matice (t. j. vyplnenia hodnotenia) sa riadiacim orgánom odporúča, aby diskusie zachytili v dodatočnej dokumentácii. Riadiaci orgán môže napríklad pripraviť samostatný prehľad alebo dokument, kde sa uvedie odôvodnenie hodnotenia pre každú dimenziu, t. j. prečo sa miera pri tejto dimenzii považuje za významnú alebo nízku. Riadiaci orgán môže prípadne zhrnúť diskusie tak, že vypracuje stručný kvalitatívny opis pre každú kapacitu na doplnenie a odôvodnenie hodnotenia.

¹¹ Kritérium frekvencie sa nemusí uplatňovať na jednorazové prvky, ako je webové sídlo, kontaktné miesto, dlhodobý plánovací dokument atď.

MATICA SEBAHODNOTENIA BUDOVANIA ADMINISTRATÍVNYCH KAPACIT

PILIER 1: ĽUDIA

V tejto dimenzii sa skúma kombinácia zručností a kompetencií potrebných vo vysokovýkonnom riadiacom orgáne. Zahŕňa štyri ciele: 1. prilákanie a zamestnanie správnych uchádzačov; 2. strategický prístup k vzdelávaniu a rozvoju; 3. účinný a zapájajúci systém riadenia výkonnosti; a 4. účinné a schopné vedenie v riadiacich orgánoch.

CIEĽ 1: Prilákanie a zamestnanie správnych uchádzačov

Riadiace orgány musia byť schopné prilákať a zamestnať kvalifikovaných a motivovaných uchádzačov. Riadiace orgány, ktoré sú v tom úspešné, identifikujú kombináciu potrebných zručností a kompetencií. Zahŕňujú ich do opisov pracovných miest a aktívne komunikujú s uchádzačmi (napr. prostredníctvom univerzít, verejných služieb zamestnanosti), aby rozšírili okruh talentov. Metodiky posudzovania sú spravodlivé, efektívne a umožňujú zamestnávateľom posúdiť rôzne aspekty uchádzača, t. j. nielen technické alebo vecné znalosti.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňuje sa
Uplatňovanie štruktúrovaného prístupu k identifikácii kompetencií	Identifikovanie základných zručností a kompetencií, ktoré sú pridanou hodnotou práce riadiaceho orgánu. Tieto by mali zahŕňať špecifické technické/vecné znalosti týkajúce sa programu a EŠIF, ako aj kompetencie v oblasti správania/medziľudskej komunikácie alebo manažérske schopnosti, napríklad riešenie konfliktov alebo vedenie tímu.					
	Uvedenie a opis kompetencií na rôznych úrovniach hierarchie vrátane účinného správania spojeného s každou z nich v kompetenčnom rámci. ¹²					
	Využívanie spoločných kompetencií v profiloch pracovných miest, náborových procesoch, posúdení výkonnosti, odbornej príprave a iných procesoch v oblasti ľudských zdrojov.					
	Spolupráca s ústredným orgánom v oblasti riadenia ľudských zdrojov s cieľom informovať o požiadavkách na zručnosti/kompetencie, aby sa dosiahlo spoločné chápanie a prístup v rámci systému riadenia a kontroly.					

¹² Okrem existujúcich kompetenčných rámcov alebo ako inšpirácia pri vypracovaní nových rámcov môžu riadiace orgány nahliadnuť do kompetenčného rámca Európskej komisie. Kompetenčný rámec EÚ je skupina excelových súborov, v ktorých sa identifikujú kompetencie, ktoré by mali mať zamestnanci správnych orgánov. Vzťahuje sa na všetky druhy správnych orgánov, ktoré riadia alebo implementujú EFRR a Kohézny fond: vnútroštátne koordinačné orgány, riadiace, certifikačné orgány a orgány auditu, sprostredkovateľské orgány a spoločné sekretariáty. K dispozícii tu: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/.

	Pravidelná revízia a aktualizácia kompetenčného rámca.				
Atraktivnosť ako zamestnávateľ pre talentovaných uchádzačov	Zistenie toho, čo láka uchádzačov o rôzne pozície a úrovne služobnej praxe, napr. prostredníctvom zamestnaneckých prieskumov, výstupných pohovorov, spolupráce s univerzitami, dotazníkov pre uchádzačov atď.				
	Prispôsobenie každej náborovej kampane tak, aby čo najlepšie oslovila cieľovú skupinu, napr. vytváraním príznačných opisov pracovných miest, zdôrazňovaním príležitostí na rast a rozvoj pre mladších uchádzačov, jedinečného medzinárodného prostredia riadenia fondov EÚ a vplyvu, ktorý majú na regionálny rozvoj.				
	Využívanie rôznych náborových kanálov (napr. sociálne médiá, kariérne veľtrhy, náborové aktivity) s cieľom maximalizovať dosah oznámení o voľných pracovných miestach a relevantnosť okruhu talentov.				
	Spolupráca s univerzitami, verejnými službami zamestnanosti a inými organizáciami s cieľom osloviť viac uchádzačov.				
	Integrácia aspektov rozmanitosti (rod, sociálno-ekonomické zázemie, zdravotné postihnutie atď.) do náborových kampaní s cieľom zabezpečiť pracovnú silu, ktorá reprezentuje spoločnosť, ktorej slúži.				
	Ponuka spravodlivej odmenu v porovnaní s relevantnými trhmi pre špecializované pozície/zručnosti (napr. inžinieri, IT technici, právnici atď.) a zdôraznenie stimulov mimo platu (dovolenka, telepráca atď.).				
Účinné a efektívne náborové procesy	Účinnosť náboru sa meria a sleduje prostredníctvom metrík, ako je čas náboru alebo čas obsadenia pracovného miesta, ktoré vedie pravidelne preskúmava s cieľom dosiahnuť zlepšenia.				
	Náborové procesy zahŕňajú techniky na zmiernenie zaujatosti, napr. takzvané slepé preverovanie, odbornú prípravu osôb, ktoré vedú pohovory, ciele v oblasti rozmanitosti.				
	Náborové procesy majú jasne vymedzené výberové kritériá (stanovené tak, aby sa optimalizoval výber kompetencií). Uchádzači sú informovaní o základných výberových kritériách.				
	IT systémy náboru (napr. systémy podávania žiadostí online) a nástroje na hodnotenie (napr. video pohovor, online testovanie) sú vhodné na daný účel a dobre prispôbujú na posúdenie typov požadovaných zručností a kompetencií.				
	Využívanie programov zaškoľovania alebo programov začleňovania do zamestnania s cieľom pomôcť novým zamestnancom, aby sa čo najrýchlejšie zapracovali a účinne vykonávali svoje povinnosti.				
	Využívanie rôznych typov zmlúv (napr. dočasné pracovné zmluvy alebo trvalé pracovné zmluvy napr. vo verejných službách) s cieľom byť pružnejší pri oslovovaní ľudí s potrebným súborom zručností a zvládať prudký nárast objemu práce.				
Pre uchádzačov/osoby, ktoré vedú pohovory, existujú transparentné mechanizmy nápravy, napr. špecializované/nezávislé kontaktné miesto riadenia ľudských zdrojov, na oznamovanie nespravodlivého zaobchádzania (diskriminácie) počas náborového procesu.					

CIEĽ 2: Strategický prístup k vzdelávaniu a rozvoju

Strategické a efektívne riadenie EŠIF závisí od neustáleho vzdelávania s cieľom budovať a podporovať kapacity. Riadiace orgány, ktoré uplatňujú strategický prístup k vzdelávaniu a rozvoju, stanovujú dlhodobú víziu potrieb v oblasti rozvoja zručností a kompetencií. Aktívne identifikujú potreby v oblasti odbornej prípravy prostredníctvom činností, ako sú konzultácie s inými časťami systému riadenia a kontroly (SRK) alebo prostredníctvom zamestnaneckých prieskumov. Manažérom sa odporúča, aby vytvorili kultúru nepretržitého a relevantného vzdelávania a aby boli na to k dispozícii rôzne nástroje.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňuje sa
Strategický prístup k identifikácii a rozvoju kompetencií	Uplatňovanie a využívanie dlhodobej vízie alebo plánu vzdelávania a rozvoja v súlade s tým, ako riadiaci orgán zamýšľa dosiahnuť ciele programu.					
	Zosúladenie obsahu vzdelávania s kompetenčným rámcom s cieľom stanoviť jasné očakávania pre rôzne vzdelávacie ciele v rôznych skupinách zamestnaní.					
	Poskytovanie príležitostí zamestnancom, napr. prostredníctvom cyklu riadenia výkonnosti a kompetenčného rámca, na identifikáciu ich vzdelávacích potrieb a želaní, aby sa vytvoril „účinný cyklus“ konštruktívnej spätnej väzby doplnený príležitosťami na prístup k relevantnému obsahu vzdelávania.					
Vzdelávanie sa podporuje účinnými nástrojmi a procesmi	Ponuka diferencovaných metódik vzdelávania (vzdelávanie v triedach, mentorstvo, zaškoľovanie, odborné poradenstvo atď.) pre rôznych učiacich sa a rôznych obsah.					
	Zameranie obsahu vzdelávania na rôzne platové triedy/úrovne služobnej praxe alebo funkčné oblasti (diferencovaná ponuka odbornej prípravy).					
	Vzdelávanie pokrýva každodenné a strategické potreby organizácie a pravidelne sa vyhodnocuje a v prípade potreby zlepšuje.					
Riadiaci orgán podporuje kultúru vzdelávania	Zaznamenávanie, ako zamestnanci vnímajú príležitosti na vzdelávanie a rozvoj v riadiacom orgáne (napr. obsah odbornej prípravy, mentorstvo, vzdelávanie na pracovisku).					
	Vedenie a manažéri pravidelne zdôrazňujú význam nepretržitého vzdelávania, ktoré zahŕňa formálnu odbornú prípravu, podporu programov mentorstva alebo odborného poradenstva a iniciatívy zamerané na vzdelávanie na pracovisku.					
	Riadiaci orgán využíva rôzne nástroje na podporu vzdelávania vrátane interných informačných portálov, online odbornej prípravy, odbornej prípravy v triedach, zmiešaného učenia, študijných návštev, krátkodobých presunov do iných častí riadiaceho orgánu, mentorstva atď.					

CIEĽ 3: Účinný a zapájajúci systém riadenia výkonnosti

Zapojenie a motivácia zamestnancov je kľúčovou hybnou silou produktivity. V systéme riadenia výkonnosti sa veľká časť tohto zapojenia zameriava na poskytnutie priestoru pre zamestnancov a manažerov na konštruktívne rozhovory, čo môže viesť k vyššej výkonnosti organizácie. Riadenie výkonnosti je založené na jasných a merateľných kritériách a jasné politiky a postupy by mali podporovať dobrú výkonnosť a poskytovať možnosti rozvoja kapacít zamestnancov.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňuje sa
Riadiaci orgán sa zaväzuje ku kultúre vysokej výkonnosti	Riadiaci orgán má jasné ciele v oblasti výkonnosti, ktoré sa merajú v pravidelných intervaloch a oznamujú zamestnancom. Každé oddelenie má svoje vlastné ciele v oblasti výkonnosti, ktoré prispievajú k cieľom riadiaceho orgánu.					
	Manažéri vyzdvihujú a odmeňujú vysokú výkonnosť a stimulujú ďalší rozvoj úspešných zamestnancov (napr. špecializovaná odborná príprava, finančné stimuly atď.).					
	Riadiaci orgán má zavedené jasné politiky na riadenie a zlepšenie slabej výkonnosti, ako je odborná príprava, mentorstvo, pozorovanie pri práci alebo prípadné prepúšťanie.					
Riadiaci orgán podporuje riadenie výkonnosti správnymi nástrojmi	Na všetkých zamestnancov sa vzťahuje pravidelný postup posudzovania výkonnosti, ktorý je založený na jasných a transparentných kritériách a prepojený so spoločným kompetenčným rámcom.					
	Riadením výkonnosti sa zamestnancom poskytuje príležitosť poskytnúť manažérovi spätnú väzbu smerom nahor a viesť úprimné diskusie o výsledkoch projektov, možnostiach rastu, kvalite pracovného prostredia atď.					
	Od zamestnancov sa požaduje poskytnutie spätnej väzby týkajúcej sa spravodlivosti systémov výkonnosti a zamestnanci majú k dispozícii mechanizmy nápravy, ak nesúhlasia so svojim hodnotením výkonnosti.					
Manažéri majú podporu pri využívaní riadenia výkonnosti ako kľúčovej hybnej sily na zapojenie a motivovanie zamestnancov	Formálne hodnotenia výkonnosti sa systematicky používajú ako spôsoby identifikácie vysokovýkonných/potenciálnych budúcich manažerov a vedúcich pracovníkov.					
	Jasné usmernenie pomáha manažerom a ich zamestnancom sa do tohto procesu zapájať konštruktívne a s podobnými očakávaniami.					
	Manažéri sa aktívne nabádajú, aby svojim zamestnancom poskytovali priebežnú spätnú väzbu popri formálnych hodnoteniach výkonnosti.					
	Manažéri sa pravidelne stretávajú s cieľom porovnávať výkonnosť svojich tímov a diskutovať o nej a nastaviť svoje hodnotenia výkonnosti, aby sa zabezpečilo rovnaké zaobchádzanie medzi jednotlivými oddeleniami.					

CIEĽ 4: Účinné a schopné vedenie v riadiacich orgánoch

Riadiace orgány závisia od účinného a schopného vedenia. V odporúčaní OECD o vedúcom postavení a spôsobilosti verejných služieb sa členské štáty vyzývajú, aby investovali do troch pilierov vedúceho postavenia verejného sektora. Pokiaľ ide o riadiace orgány, ktoré implementujú programy, vedúci pracovníci zohrávajú rozhodujúcu úlohu pri stanovovaní očakávaní, mobilizácii zdrojov a poskytovaní včasných rozhodnutí založených na dôkazoch.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňuje sa
Kultúra a vedenie založené na hodnotách	Vedúci pracovníci objasňujú a oznamujú spoločné základné hodnoty, ktorými by sa malo riadiť rozhodovanie v riadiacom orgáne.					
	Vedúci pracovníci podporujú a pomáhajú vypracovať opatrenia v oblasti rozmanitosti, začlenenia a dobrých podmienok a v pravidelných intervaloch vykonávajú meranie a referenčné porovnávanie s cieľom monitorovať pokrok, odhaľovať a odstraňovať prekážky a navrhovať intervencie.					
	Vedúci pracovníci uznávajú význam investícií do prognóz, inovácií a analytických zručností a spôsobilostí.					
Zapojenie zamestnancov sa považuje za hlavnú prioritu riadiaceho orgánu	Riadiaci orgán výslovne uznáva význam zapojenia zamestnancov: je to uvedené v plánovacích/strategických dokumentoch a zapojenie sa meria v pravidelných intervaloch (raz alebo dvakrát ročne) prostredníctvom zamestnaneckých prieskumov.					
	Manažéri podnikajú kroky v nadväznosti na výsledky zamestnaneckých prieskumov a používajú ich na úpravu riadenia riadiaceho orgánu.					
	Riadiaci orgán poskytuje komplexné príležitosti na vzdelávanie v oblasti vedenia súčasným a budúcim/potenciálnym vedúcim pracovníkom riadiaceho orgánu. To by malo zahŕňať štruktúrované programy odbornej prípravy a rozvoja a prispôsobené odborné poradenstvo pre vrcholový manažment.					
	Riadiaci orgán zahŕňa kompetencie súvisiace so zapojením zamestnancov do svojho kompetenčného rámca. Tento rámec využíva pri nábore a podpore zamestnancov.					
	Vedúci pracovníci sa stretávajú s manažermi ľudských zdrojov a vedúcimi oddelení, aby diskutovali o aktuálnej a želanej kombinácii zručností/kompetencií v plánoch vedenia.					
Riadiace orgány v záujme nábore vedúcich pracovníkov v maximálnej možnej miere zosúladujú mzdové a nefinančné stimuly s príslušnými úrovňami trhu a cieľmi programu.						

PILIER 2: ORGANIZÁCIA

Táto rámcová dimenzia sa zameriava na systémy, nástroje, podnikové procesy a organizačnú kultúru, ktoré ovplyvňujú spôsob práce zamestnancov riadiaceho orgánu. Zahŕňa tri ciele: 1. zabezpečenie, aby organizačné štruktúry splňali svoj účel; 2. zlepšenie riadenia poznatkov a mechanizmov výmeny informácií a 3. zvýšenie flexibility zdrojov prostredníctvom lepšieho plánovania pracovnej sily a mobility.

CIEĽ 1: Zabezpečenie, aby organizačné štruktúry splňali svoj účel

Riadiace orgány pôsobia v zložitých a vo viacvrstvových prostrediach. V tejto súvislosti musia organizačné štruktúry zabezpečiť jasnú hierarchiu vedenia a zodpovednosti za rozhodovanie. Riadiace orgány musia byť takisto dostatočne flexibilné na to, aby v prípade potreby umožnili prerozdelenie zdrojov a zohľadnili názor širokej škály interných a externých zainteresovaných strán. Aby sa to uľahčilo, aj napriek tomu, že riadiace orgány fungujú v medziach prísne obmedzeného legislatívneho prostredia, možno systémy a podnikový proces preskúmať a optimalizovať.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňuje sa
Organizačná štruktúra riadiaceho orgánu optimalizuje výkonnosť	Každé pracovné oddelenie má jasné ciele, ktoré prispievajú k celkovým cieľom riadiaceho orgánu. Tieto ciele sú koherentné – vyžadujú si podobné kompetencie a uľahčujú spoločnú prácu.					
	Pracovné oddelenia komplexne pokrývajú všetku prácu, ktorú je potrebné vykonať v riadiacom orgáne. Je zrejmé, kto má aké povinnosti pri nových pracovných úlohách.					
	V riadiacom orgáne neexistuje žiadne prekryvanie ani duplicita práce – žiadne dve pracovné oddelenia nerobia presne to isté.					
	Organizačná štruktúra sa pravidelne preskúmava (napr. každé programové obdobie alebo častejšie) s cieľom zabezpečiť, aby bola naďalej primeraná požiadavkám na implementáciu programu v priebehu času.					
Transparentná a jasne vymedzená organizačná štruktúra	Organizačná schéma alebo podobný interný portál poskytuje základné podrobnosti o každom oddelení a jeho úlohách a povinnostiach v riadiacom orgáne a jeho sprostredkovateľských orgánoch. To zahŕňa vzťah medzi oddeleniami, pokiaľ ide o podávanie správ, dohľad a spoluprácu.					
	Zamestnanci riadiaceho orgánu a systému riadenia a kontroly majú spoločné chápanie toho, kto má aké povinnosti a ako ich oddelenie prispieva k širšiemu systému.					

Externé zainteresované strany, ako sú napríklad prijímatelia, chápu, na ktorú organizáciu/oddelenie sa majú vo všetkých prípadoch obrátiť, a to prostredníctvom vhodného kanála (napr. webové sídlo, často kladené otázky, spoločná poštová schránka).

CIEĽ 2: Zlepšenie riadenia poznatkov a mechanizmov výmeny informácií

Účinné stratégie riadenia poznatkov sú nevyhnutné pre fungovanie riadiaceho orgánu. Systémy, protokoly a procesy – podporované informačnými systémami – môžu pomôcť zamestnancom lepšie spolupracovať a účinne prijímať kľúčové rozhodnutia. Riadenie poznatkov môže pomôcť nasmerovať interné poznatky na zložité problémy a urýchliť inovácie.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňuje sa
Zabezpečenie účinnej spolupráce medzi zamestnancami	Účinné štruktúry riadiaceho výboru umožňujú výmenu informácií a koordináciu v rámci riadiaceho tímu riadiaceho orgánu a v rámci širšieho systému riadenia a kontroly.					
	Zamestnanci na operačných/neriadiacich pozíciách majú k dispozícii fóra alebo kanály na výmenu skúseností, riešení spoločných výziev a zlepšenie pracovných postupov. Mohlo by to zahŕňať viacfunkčné tímy, neformálne mechanizmy prostredníctvom zamestnaneckých sietí, praktické komunity alebo „diskusné skupiny“ podľa tematických línií s cieľom umožniť odborníkom z praxe vymieňať si skúsenosti v rámci systému riadenia a kontroly.					
	Manažment podniká kroky, aby podnietil horizontálnu spoluprácu a podporil zamestnanecké siete, a komunikuje so svojimi zamestnancami o koordinačných činnostiach, do ktorých sú zapojení.					
	Zamestnanci sa vyzývajú, aby identifikovali problémy týkajúce sa duplicity úsilia alebo koordinácie a aby o týchto problémoch informovali svojho manažéra alebo vhodné kontaktné miesto.					
Systémy IKT podporujú a riadia riadenie poznatkov, výmenu informácií a správu záznamov	Informačné portály v riadiacom orgáne poskytujú v reálnom čase aktualizované informácie o legislatívnom vývoji s cieľom usmerňovať rozhodovanie a podporiť všetky zapojené zainteresované strany. Tieto informácie sa proaktívne vymieňajú.					
	Na dokumentáciu a výmenu skúseností existujú nástroje IKT. Môže sem patriť priestor na výmenu štandardných vzorov a nástrojov, odpovede na často kladené otázky, vedomostná platforma na zhromažďovanie a šírenie skúseností, ako sú nedávne riešenia spoločných problémov, interná databáza Wiki vytvorená používateľmi, usmernenia, príručky, harmonogramy, kontaktné miesta, databáza konzultantov, harmonogram plánovania auditov a predchádzajúce rozhodnutia o audite atď.					

Zamestnanci majú spoločné chápanie správneho používania IT systémov a systémov riadenia informácií/správy dokumentov s cieľom zabezpečiť prenos poznatkov. Toto je podporené pravidelnou odbornou prípravou a/alebo komunikáciou.					
IT systémy sú ľahko použiteľné a dobre prispôbené každodennej realite riadiaceho orgánu – umožňujú integrované sledovanie výdavkov v rámci EŠIF v reálnom čase, <i>ex ante</i> kontroly, <i>ex post</i> audit a ďalšie potrebné riadiace funkcie.					

CIEĽ 3: Zvýšenie flexibility zdrojov prostredníctvom lepšieho plánovania pracovnej sily a mobility

V záujme transparentnosti a zodpovednosti sa činnosť zamestnancov riadiaceho orgánu opiera o pravidlá a postupy. Riadiace orgány s určitým stupňom flexibility však môžu lepšie nasmerovať zdroje – ľudí a peniaze – tam, kde môžu mať maximálny vplyv. To znamená splnomocnenie manažérov na prijímanie rozhodnutí o pridelovaní rozpočtových prostriedkov (napr. na odbornú prípravu), pričom neprekročia celkové rozpočtové prostriedky, a zefektívnenie interných procesov, aby bolo možné čo najľahšie presúvať ľudí a finančné prostriedky.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňuje sa
Pravidlá finančného riadenia umožňujú primeranú úroveň flexibility riadenia	Riadiace orgány majú primeranú úroveň rozpočtovej flexibility na riadenie cieľov ich programu. To môže zahŕňať schopnosť vynakladať finančné prostriedky na technickú pomoc spôsobom, ktorý zodpovedá potrebám riadiaceho orgánu a spĺňa normy EK.					
	Medzi aktérmi existuje jasné a spoločné chápanie, pokiaľ ide o rozpočtovú flexibilitu, napr. kedy je prijateľné a užitočné presunúť finančné prostriedky alebo preniesť finančné prostriedky na oneskorený projekt. Podporuje sa to prostredníctvom spoločných oznámení, nástrojov a odbornej prípravy.					
Zosúladenie ľudí a pracovných postupov prostredníctvom interného prerozdelenia	Riadiaci orgán má zavedené systémy, ktoré umožňujú flexibilitu pri zosúladovaní ponuky pracovnej sily s dopytom po nej, napr. dočasné preloženie zamestnancov do iných častí systému riadenia a kontroly. Zahŕňa to okruh zamestnancov s primeranou kvalifikáciou, zručnosťami a kompetenciami, ktorí sú schopní absolvovať dočasné preloženie alebo krátkodobú pracovnú výmenu.					
	Ľudia, ktorí sú zapojení do týchto systémov, získajú lepšie príležitosti na kariérny postup alebo iné stimuly, ktoré sú začlenené do plánov výkonnosti a vzdelávania zamestnanca.					
Strategické plánovanie pracovnej sily	Odborníci v oblasti ľudských zdrojov v riadiacom orgáne chápu zručnosti potrebné na splnenie strategických priorít riadiaceho orgánu a zohrávajú strategickú úlohu pri budovaní požadovanej pracovnej sily.					
	Vrcholoví manažéri zohrávajú aktívnu a strategickú úlohu pri podpore rozvoja svojej pracovnej sily.					

	Riadiaci orgán využíva odchody zamestnancov/organizačné preskúmania ako príležitosť na lepšie zosúladenie zručností s dopytom, napr. prostredníctvom zmeny profilov alebo úpravy určitých pracovných miest alebo úloh s cieľom zabezpečiť lepšie využívanie zručností.					
--	--	--	--	--	--	--

PILIER 3: STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE, KOORDINÁCIA A IMPLEMENTÁCIA

V dimenzii strategického plánovania, koordinácie a implementácie sa skúmajú rôzne aspekty investičného cyklu – od rozvoja stratégie, stanovenia priorít a koordinácie až po plánovanie a výber projektov, implementáciu projektov a monitorovanie a hodnotenie. Zahŕňa štyri ciele: 1. zaujatie strategickejšieho prístupu k plánovaniu, programovaniu a stanoveniu priorít programu; 2. optimalizovanie koordinácie a komunikácie pri navrhovaní a implementácii programu; 3. dosiahnutie, aby bol proces implementácie programu strategickejší a 4. rozšírenie postupov merania výkonnosti s cieľom lepšie podporiť hodnotenia výsledkov.

CIEĽ 1: Zaujatie strategickejšieho prístupu k plánovaniu, programovaniu a stanoveniu priorít

Ciele operačného programu majú silné a jasné prepojenie so strategickými dokumentmi na vyššej úrovni (napr. s národnými/regionálnymi plánmi rozvoja, odvetvovými stratégiami). Priority programu odrážajú skutočné miestne, regionálne a vnútroštátne potreby rozvoja, pričom vyvažujú strategické a technické úvahy. Program sa implementuje integrovaným spôsobom s cieľom zachytiť synergie medzi prioritnými osami a uľahčiť projekty zahŕňajúce viaceré jurisdikcie.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňuje sa
Zabezpečenie, aby bol program v súlade so strategickými rámcami na vyššej úrovni (s vnútroštátnymi alebo odvetvovými) a aby bol s nimi prepojený	Vymedzenie jasných cieľov programu a formulovanie prepojenia medzi cieľmi programu a strategickými cieľmi v oblasti rozvoja na vnútroštátnej úrovni.					
	Formulovanie prepojenia a súladu medzi cieľmi programu a strategickými cieľmi jednotlivých sektorov politiky relevantných pre program.					
	Odvolanie sa na strategické dokumenty programu (napr. akčné plány programu, národné/regionálne stratégie rozvoja) pri usmerňovaní prijímania rozhodnutí a implementácie programu.					
	Preskúmanie alebo kontrola partnerskej dohody a/alebo iných programov v krajine s cieľom zabrániť rozporom v strategických cieľoch.					
Zabezpečenie, aby investičné priority	Spolupráca so širokou škálou interných a externých zainteresovaných strán ¹³ s cieľom stanoviť investičné priority programu.					

¹³ Medzi interné zainteresované strany patrí riadiaci orgán, certifikačný orgán/účtovná funkcia, orgán auditu, sprostredkovateľské orgány a vnútroštátne koordinačné orgány; externé zainteresované strany sú strany, ktoré nepatria do systému riadenia a kontroly – od vnútroštátnych orgánov (napr. príslušných ministerstiev a agentúr) a orgánov na nižšej ako vnútroštátnej úrovni (napr. regionálne a miestne samosprávy) až po súkromný sektor, profesijné organizácie, organizácie občianskej spoločnosti, akademickú obec atď. Zahŕňajú aj prijímateľov a tých, ktorí podporujú prijímateľov, ako sú konzultanti, profesijné alebo podnikateľské združenia, združenia na nižšej ako vnútroštátnej úrovni atď.

programu odrážali vnútroštátne, regionálne a/alebo miestne potreby rozvoja	Vysvetlenie, ako priority programu podporujú priority a stratégie na vnútroštátnej, regionálnej a/alebo miestnej úrovni, a zosúladenie týchto priorít s dostupným spolufinancovaním.					
Zachytenie komplementárnosti a synergií medzi prioritnými osami	Uľahčenie pravidelnej výmeny medzi sektormi politiky relevantnými pre program a zavedenie koordinačných mechanizmov (napr. spoločných interných štruktúr, integrovaných územných investícií) a stimulov na prilákanie a výber investícií, ktoré sa týkajú viacerých prioritných osí v rámci programu.					
	Pravidelné preskúvanie pokroku pri implementácii programu s cieľom zabezpečiť komplementárnosť medzi prioritnými osami a v prípade potreby vykonanie úprav.					
Podpora spolupráce medzi jurisdikciami¹⁴	Systematické identifikovanie investícií, pri ktorých možno využiť výhody spolupráce medzi jurisdikciami prostredníctvom špecializovaných mechanizmov alebo postupov (napr. pracovnej skupiny, alebo jej začlenením do usmernení pre navrhovanie výziev).					
	Proaktívne navrhovanie výziev a poskytovanie stimulov na podporu projektov zahŕňajúcich viaceré jurisdikcie.					
	Poskytovanie zodpovedajúcej podpory prijímateľom, aby mohli reagovať na takéto výzvy (napr. poradenská podpora v oblasti spolupráce medzi obcami, integrované územné investície, vytvorenie špecializovaného kontaktného miesta na poskytovanie poradenstva o investíciách družstiev zahŕňajúcich viaceré jurisdikcie).					

CIEĽ 2: Optimalizovanie koordinácie a komunikácie pri navrhovaní a implementácii programu

Účinná koordinácia medzi internými a externými zainteresovanými stranami vo všetkých fázach implementácie programu s využitím inštitucionalizovaných, ako aj neformálnych mechanizmov. Mechanizmy sú pravidelne využívané a prístupné pre všetky cieľové zainteresované strany. Implementácia programu je v súlade s vnútroštátnym, regionálnym a so sektorovým rozvojom. Výmena informácií medzi riadiacim orgánom a internými a externými zainteresovanými stranami je obojstranná, cielená, pravidelná, včasná a pokrýva otázky počas celého programového cyklu.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňuje sa
Zabezpečenie účinnej kombinácie „tvrdých“	Pravidlá a postupy koordinácie systému riadenia a kontroly sa riadne vykonávajú (t. j. stretnutia sa organizujú podľa plánu, nedochádza k výrazným oneskoreniam v komunikácii atď.).					

¹⁴ Spolupráca medzi jurisdikciami sa vzťahuje na projekty a investície navrhnuté a realizované viac ako jedným prijímateľom, ktorý je miestnym správnym orgánom, takže investícia sa uplatňuje naprieč hranicami miestnej alebo regionálnej jurisdikcie v rámci jednej krajiny, napríklad integrované územné investície.

a „mäkkých“ koordinačných mechanizmov v celom systéme riadenia a kontroly (SRK)	Pravidelné posudzovanie a zhromažďovanie spätnej väzby od aktérov v systéme riadenia a kontroly s cieľom zabezpečiť kvalitu a účinnosť koordinačných mechanizmov.				
	Vytváranie mechanizmov formálneho dialógu (napr. tematické siete, pracovné skupiny atď.), ktoré pravidelne spájajú interné zainteresované strany.				
	Aktívne zapájanie sa do príležitostí na dialóg organizovaných inými orgánmi, ako sú vnútroštátny koordinačný orgán, sprostredkovateľské orgány alebo iné riadiace orgány.				
Čo najlepšie využitie príležitostí na výmenu, ktoré ponúka Európska komisia	Zapájanie sa do aktívneho a konštruktívneho dialógu s geografickým oddelením v GR REGIO príslušným pre danú krajinu.				
	Výmena s riadiacimi orgánmi v iných členských štátoch pomocou nástrojov, ktoré ponúka Európska komisia, napr. TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.				
<u>Pre vnútroštátne riadiace orgány Zabezpečenie účinnnej koordinácie s vnútroštátnymi orgánmi a orgánmi na nižšej ako vnútroštátnej úrovni</u>	Koordinácia činnosti s inými verejnými orgánmi (napr. príslušnými ministerstvami), pokiaľ ide o predpisy týkajúce sa sektora politiky, stratégie týkajúce sa sektora politiky atď., s cieľom zabezpečiť bezproblémovú implementáciu programu (napr. plnenie <i>ex ante</i> kondicionalít).				
	Koordinácia činnosti s inými vnútroštátnymi riadiacimi orgánmi a verejnými inštitúciami (a prípadne regionálnymi riadiacimi orgánmi) počas celého procesu navrhovania a implementácie programu s cieľom podporiť koherentnosť a zabrániť prekryvaniu alebo duplicitne cieľov, typov projektov a možných prijímateľov.				
	Pravidelná diskusia s riadiacimi orgánmi a orgánmi na nižšej ako vnútroštátnej úrovni (t. j. regionálnymi, miestnymi) o navrhovaní a implementácii programu s cieľom využiť regionálne a miestne poznatky.				
<u>Pre regionálne riadiace orgány Zabezpečenie účinnnej koordinácie s vnútroštátnymi orgánmi a orgánmi na nižšej ako vnútroštátnej úrovni</u>	Koordinácia činnosti s orgánmi na vnútroštátnej a miestnej úrovni počas celého procesu implementácie regionálneho programu s cieľom zabezpečiť koherentnosť medzi jednotlivými jurisdikciami a zosúladiť s vnútroštátnymi prioritami.				
	Aktívna diskusia s miestnymi orgánmi o navrhovaní a implementácii regionálneho programu v rôznych fázach investičného procesu s cieľom čo najlepšie prispôsobiť proces implementácie regionálneho programu miestnym potrebám a kapacitám.				
Včasná a účinná výmena informácií a poznatkov prostredníctvom systému riadenia a kontroly	Zabezpečenie, aby mechanizmy výmeny informácií (napr. webový portál, e-maily, stretnutia atď.) boli účinné, prístupné a pravidelne využívané všetkými aktérmi v systéme riadenia a kontroly.				
	Organizovanie pravidelných formálnych stretnutí s rôznymi aktérmi (napr. manažérmi, technickými zamestnancami a odborníkmi) v systéme riadenia a kontroly s cieľom vymieňať si informácie, identifikovať problémy a riešenia; zasadnutia majú jasný program, prebieha slobodná výmena informácií, formulujú sa ďalšie kroky a očakávania, prideluje sa zodpovednosť za opatrenia a následné opatrenia.				

CIEL' 3: Dosiahnutie, aby bol proces implementácie programu strategickejší

Výzvy na predkladanie projektov a výberové konania podporujú ciele programu a sú zosúladené s kapacitami rôznych prijímateľov na základe spoľahlivého plánovania a dôkladných hodnotení projektov. Výzvy oslovujú veľký počet záujemcov a priťahujú inovatívne projekty. Riadiaci orgán môže identifikovať a zmierňovať rôzne riziká počas celého programového cyklu a pomáhať pri tom sprostredkovateľským orgánom a prijímateľom. Existuje len málo oneskorených projektov alebo žiadne také projekty neexistujú.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňuje sa
Zosúladenie výziev na predkladanie projektov a výberu projektov s kapacitou prijímateľov	Konzultácia a spolupráca so zainteresovanými stranami (sprostredkovateľskými orgánmi, s prijímateľmi, orgánmi alebo so subjektmi na nižšej ako vnútroštátnej úrovni atď.) pri navrhovaní výziev a kritérií výberu projektov.					
	Vykonávanie <i>ex ante</i> prieskumu trhu pri navrhovaní výziev a kritérií výberu projektov, ak je to potrebné (napr. na pochopenie potrieb potenciálnych prijímateľov).					
	Štrukturálne výzvy sú prispôbené rôznym typom projektov, skupine prijímateľov (napr. subjektom verejného alebo súkromného sektora) a kapacitám prijímateľov, aby sa zabezpečila účinnosť všetkých výziev (napr. veľký počet záujemcov, široký okruh prijímateľov pre konkurenčné výzvy).					
	Pravidelné získavanie spätnej väzby od rôznych skupín prijímateľov a v prípade potreby úprava návrhu výziev v programovom období.					
Navrhovanie výziev na predkladanie návrhov a výberových kritérií identifikujúcich inovatívne projekty	Vykonávanie prieskumu trhu s cieľom pochopiť nové trendy na trhu a technológie v sektoroch politiky relevantných pre program, pričom do výziev na predkladanie projektov sa zahrnú získané poznatky.					
	Pravidelná konzultácia so zainteresovanými stranami (sprostredkovateľskými orgánmi, s prijímateľmi) s cieľom porozumieť novým trendom na trhu a technológiám v sektoroch politiky relevantných pre program, pričom do výziev na predkladanie projektov sa zahrnú získané poznatky.					
	Navrhovanie výziev na predkladanie návrhov a výberových kritérií s cieľom prilákať inovatívne projekty (napr. projekty využívajúce nové technológie, projekty, ktoré prispievajú k viac ako jednej prioritnej osi atď.).					
Minimalizovanie potreby preniesť projekty do nasledujúceho programového obdobia	Príprava plánu pripravených projektov pred novým programovým obdobím.					
	Neustále monitorovanie a zmierňovanie rizík spojených s implementáciou projektov počas celého investičného cyklu prostredníctvom špecializovaných mechanizmov/nástrojov (napr. pracovnej skupiny).					
	Pravidelná výmena informácií o riadení rizík a osvedčených postupov so systémom riadenia a kontroly prostredníctvom špecializovaných mechanizmov/nástrojov (napr. webového portálu, pravidelných stretnutí, pracovných skupín).					
	Pravidelná výmena informácií o riadení rizík s inými riadiacimi orgánmi alebo externými verejnými inštitúciami.					

CIEL' 4: Rozšírenie postupov merania výkonnosti s cieľom lepšie podporiť hodnotenia výsledkov

Meranie výkonnosti zachytáva strategický aj technický pokrok programu (t. j. plnenie cieľov v oblasti rozvoja na vyššej úrovni). Zakladá sa na spoľahlivých dôkazoch (napr. dobre navrhnutých ukazovateľoch, účinnom zbere údajov). Výsledky sa využívajú na podporu rozhodovania počas celého investičného cyklu.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňu je sa
Vybudovanie spoľahlivých systémov merania výkonnosti investícií v rámci programu	Doplnenie merania výkonnosti požadovaného pre program na úrovni EÚ dodatočným súborom jasných a efektívnych ukazovateľov, ktoré zachytávajú požadované finančné, technické a strategické výsledky programu vo vzťahu k vnútroštátnym, regionálnym alebo odvetvovým cieľom v oblasti rozvoja (napr. do akej miery program prispieva k dosahovaniu cieľov programu a vnútroštátnych/sektorových/regionálnych cieľov).					
	Spolupráca so sprostredkovateľskými orgánmi a s prijímateľmi v procese navrhovania ukazovateľov s cieľom zabezpečiť, aby boli ukazovatele užitočné a realistické a založené na kapacitách a zdrojoch zainteresovaných strán, pokiaľ ide o podávanie správ.					
Zabezpečenie účinného zberu údajov	Používanie rôznych nástrojov a metód na zber kvantitatívnych a kvalitatívnych údajov vrátane aktívnej spolupráce s príslušnými verejnými inštitúciami (napr. vnútroštátnymi alebo regionálnymi štatistickými úradmi, odvetvovými orgánmi alebo so združeniami) s cieľom zlepšiť zber údajov v priebehu času.					
	Poskytovanie nepretržitej a aktívnej podpory sprostredkovateľským orgánom a prijímateľom pri zbere údajov a podávaní správ (napr. spoločné využívanie nástrojov na monitorovanie, organizovanie seminárov a odbornej prípravy atď.).					
Aktualizovanie ukazovateľov na podporu hodnotení výsledkov a využívanie výsledkov na zlepšenie implementácie programu	Pravidelné preskúvanie výsledkov hodnotení a ich využívanie na zlepšenie implementácie programu (napr. štruktúra výziev, výberové kritériá).					
	Diskusia so sprostredkovateľskými orgánmi a s prijímateľmi počas celého programového obdobia s cieľom zabezpečiť, aby boli ukazovatele aktuálne a relevantné v priebehu času.					
Strategické využívanie monitorovacieho výboru na lepšiu implementáciu programu	Vypracovanie jasného a konštruktívneho programu zasadnutia monitorovacieho výboru s cieľom zabezpečiť, aby sa o technickom a strategickom pokroku programu, výzvach pri implementácii a možných riešeniach diskutovalo na zasadnutiach výboru.					
	Vykonalenie krokov v nadväznosti na zasadnutie a implementovanie riešení v rámci jasného a dohodnutého časového plánu a podanie správy na nasledujúcom zasadnutí výboru.					

PILIER 4: PRIJÍMATELIA A ZAJINTERESOVANÉ STRANY

Tento pilier sa zameriava na kapacity s cieľom zabezpečiť, aby prijímatelia a zainteresované strany mohli úspešne navrhovať a implementovať stratégie a projekty, ľahko reagovať na výzvy, stretávať sa s minimálnou potrebou úprav, ako aj prispievať k zberu údajov o projektoch a programoch a k podávaniu správ, aby sa podporilo monitorovanie a hodnotenie. Zahŕňa dva ciele: 1. účinné budovanie kapacít prijímateľov a 2) aktívnu spoluprácu so širokou základňou externých zainteresovaných strán.

CIEĽ 1: Účinné budovanie kapacít prijímateľov

Rôzne skupiny prijímateľov dostávajú nepretržitú, včasnú a cieleňú podporu od riadiaceho orgánu/sprostredkovateľských orgánov. Riadiaci orgán má dobré znalosti o potrebách a kapacitách prijímateľov. Prijímatelia majú jasné usmernenia o postupoch/procesoch projektovej žiadosti a implementácie projektov. Môžu jednoducho požiadať riadiaci orgán/sprostredkovateľské orgány o pomoc a dostať účinné odpovede v dohodnutom časovom rámci. Včas a pravidelne dostávajú informácie o implementácii programu, ako aj o regulačných zmenách.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)					Neuplatňu je sa
Poskytovanie prispôsobenej a kvalitnej podpory prijímateľom	Vykonávanie jasného akčného plánu s cieľom usmerňovať a podporovať rôzne skupiny prijímateľov prostredníctvom konkrétnych a pravidelných činností založených na identifikovaných potrebách a kapacitách prijímateľov.					
	Zabezpečenie, aby usmernenia a podporné opatrenia pre prijímateľov boli prístupné, ľahko použiteľné a aktuálne.					
	Konzultácia s rôznymi skupinami prijímateľov pri navrhovaní usmernení a podporných opatrení pre prijímateľov a pravidelné získavanie ich spätnej väzby s cieľom aktualizovať a zlepšiť usmernenia/činnosti.					
Včasná a účinná komunikácia s prijímateľmi	Zavedenie jednotného kontaktného miesta (alebo konsolidovaný zoznam cielených kontaktov), ktoré môže odpovedať na otázky prijímateľov a poskytovať usmernenie o otázkach týkajúcich sa navrhovania a implementácie projektov, ktoré sa vyskytujú počas celého projektového cyklu.					
	Odpovedanie na žiadosti prijímateľov vo vopred stanovenom a dobre oznámenom časovom rámci.					
Podpora nepretržitej výmeny informácií s prijímateľmi a medzi nimi	Poskytovanie rôznych nástrojov a platforiem na výmenu informácií vrátane fyzických sietí a online platforiem prijímateľom.					
	Pravidelná výmena informácií o implementácii programu s prijímateľmi (napr. štvrťročne).					
	Aktívna podpora výmeny medzi prijímateľmi o spoločných výzvach a osvedčených postupoch pri implementácii programu (napr. vytvorením mechanizmov, ako sú pravidelné semináre).					

Vytváranie partnerstiev s profesijnými organizáciami na podporu prijímateľov	Aktívna konzultácia so širokou škálou profesijných organizácií (napr. s konzultantmi, obchodnými komorami atď.) s cieľom podporiť činnosti prijímateľov v oblasti budovania kapacít.					
	Pravidelná výmena informácií s profesijnými organizáciami s cieľom identifikovať a lepšie pochopiť potreby prijímateľov, výzvy súvisiace s implementáciou projektov atď.					

CIEĽ 2: Aktívna spolupráca so širokou základňou externých zainteresovaných strán (napr. subjektmi na nižšej ako vnútroštátnej úrovni, zástupcami zo súkromného sektora, s občianskou spoločnosťou)

Riadiaci orgán má zavedené špecializované mechanizmy na zabezpečenie aktívnej spolupráce s internými a externými zainteresovanými stranami počas celého investičného cyklu. Riadiaci orgán má pevný, dôveryhodný vzťah spolupráce so zainteresovanými stranami založený na pravidelnej a účinnej obojstrannej komunikácii. Vstupy zainteresovaných strán sa využívajú na vypracovanie konkrétnych riešení s cieľom riešiť nedostatky v implementácii programu.

Kapacita	Dimenzia (osvedčené postupy)						Neuplatňuje sa
Pochopenie potrieb širokého spektra zainteresovaných strán	Pravidelné zachytávanie potrieb rôznych externých zainteresovaných strán (okrem prijímateľov programu) prostredníctvom prieskumov, výskumu, špecializovaných skupín atď.						
	Podpora širokej škály externých zainteresovaných strán, aby sa zúčastňovali na cykle implementácie programu (od stanovenia cieľov a priorít až po hodnotenie), aby pravidelne zbierali svoje poznatky o výzvach a potenciálnom riešení v súvislosti s realizáciou programu.						
	Výmena informácií o potrebách a poznatkoch zainteresovaných strán v rámci systému riadenia a kontroly a ich využívanie na zlepšenie implementácie programu.						
Budovanie kapacít zainteresovaných strán na účasť na navrhovaní a implementácii programu	Identifikácia výziev, ktorým čelia rôzne typy zainteresovaných strán (napr. podniky, mimovládne organizácie, výskumné ústavy, subjekty na nižšej ako vnútroštátnej úrovni atď.) v rôznych fázach implementácie programu.						
	Poskytovanie prispôsobenej podpory rôznym typom zainteresovaných strán (napr. subjektom na nižšej ako vnútroštátnej úrovni) s cieľom budovať ich kapacity na prispievanie k implementácii programu (napr. semináre, online konzultácie atď.).						
	Pravidelné získavanie spätnej väzby od rôznych zainteresovaných strán, s ktorými spolupracujú, a to pokiaľ ide o kvalitu a účinnosť činností budovania kapacít.						
	Využívanie spätnej väzby na aktualizáciu činností budovania kapacít pre zainteresované strany.						

Vytvorenie platforiem pre dialóg zložených z viacerých zainteresovaných strán na získanie širších a účinnejších vstupov od zainteresovaných strán	Vyvinutie špecializovanej, formálnej platformy viacerých zainteresovaných strán pre dialóg určenej pre zainteresované strany s cieľom poskytovať pravidelné, systematické a koordinované vstupy počas celého cyklu navrhovania a implementácie programu.					
	Uľahčenie konštruktívneho dialógu prostredníctvom platformy viacerých zainteresovaných strán s cieľom jasne identifikovať ďalšie kroky na zlepšenie implementácie programu.					
	Šírenie výsledkov diskusie a nadväzných opatrení (implementácia ďalších krokov) medzi zainteresovanými stranami a mimo nich (široká verejnosť).					

3 CESTA OECD NA VYPRACOVANIE AKCIÍ NA BUDOVANIE ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT

Úvod

Vypracovanie akcií na budovanie administratívnych kapacít sa začína sebahodnotením a vstupmi od rôznych oddelení riadiaceho orgánu, ako aj od interných a externých zainteresovaných strán¹⁵ relevantných pre implementáciu programu riadiaceho orgánu. Následne si to vyžaduje stanovenie štruktúry a uprednostnenie konkrétnych akcií zameraných na osobitné nedostatočné kapacity. Existuje celý rad spôsobov, ako môže riadiaci orgán v tomto procese postupovať. Jedným z prístupov je vypracovanie plánu budovania administratívnych kapacít, ktorý zahŕňa komplexné opatrenia na budovanie kapacít v oblasti riadenia a využívania fondov EÚ. Tento prístup sa podporuje v programovom období 2021 – 2027 ako nástroj pre riadiace orgány na strategickejšie využívanie technickej pomoci a budovanie administratívnych kapacít. Dôrazne sa odporúča, aby členské štáty, ktoré majú nedostatočné administratívne kapacity alebo majú menej presvedčivé výsledky implementácie, vypracovali plány na budovanie administratívnych kapacít. Plán je strategický dokument, ktorý možno vypracovať pre jednotlivé programy alebo pre členské štáty¹⁶.

Plán budovania administratívnych kapacít jasne stanovuje ciele, priority a iniciatívy v oblasti budovania kapacít a môže sa použiť na meranie pokroku v priebehu času. Môže sa použiť aj na komunikáciu očakávaní, získanie podpory medzi zainteresovanými stranami implementujúcimi program¹⁷ a vytvorenie pocitu zodpovednosti za realizáciu iniciatív v pláne. Dokument Európskej komisie *Plány budovania administratívnych kapacít – Praktický súbor nástrojov* poskytuje praktickú podporu a pokyny pre riadiace orgány, ktoré chcú uplatňovať tento prístup. S cieľom podporiť riadiace orgány pri identifikácii výziev v oblasti administratívnych kapacít a vhodných akcií sa v tomto oddiele nástroja na sebahodnotenie budovania administratívnych kapacít predstavuje metóda na vypracovanie plánu budovania administratívnych kapacít, ktorý je v súlade s prístupom opísaným v praktickom súbore nástrojov EK.

¹⁵ Medzi interné zainteresované strany patrí riadiaci orgán, certifikačný orgán/účtovná funkcia, orgán auditu, sprostredkovateľské orgány a vnútroštátne koordinačné orgány; externé zainteresované strany sú strany, ktoré nepatria do systému riadenia a kontroly – od vnútroštátnych orgánov (napr. príslušných ministerstiev a agentúr) a orgánov na nižšej ako vnútroštátnej úrovni (napr. regionálne a miestne samosprávy) až po súkromný sektor, profesijné organizácie, organizácie občianskej spoločnosti, akademickú obec atď. Zahŕňajú aj prijímateľov a tých, ktorí podporujú prijímateľov, ako sú konzultanti, profesijné alebo podnikateľské združenia, združenia na nižšej ako vnútroštátnej úrovni atď.

¹⁶ Európska komisia (2020), Plány budovania administratívnych kapacít: Praktický súbor nástrojov https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

¹⁷ A to aj v rámci riadiaceho orgánu, sprostredkovateľských orgánov, prijímateľov a vnútroštátnych koordinačných orgánov a iných riadiacich orgánov a verejných inštitúcií zapojených do riadenia fondov EÚ.

Metodika sa použila počas projektu budovania administratívnych kapacít, ktorý sa realizoval s piatimi riadiacimi orgánmi zapojenými do pilotného projektu (Rámček 1, oddiel 1). Nie je to jediný spôsob, ako pristupovať k tejto činnosti, ale skôr jedna z možností, ktorú by riadiace orgány mali zvážiť. Rozdielny prístup, ktorý sa opisuje ďalej, v porovnaní s praktickým súborom nástrojov EK spočíva v použití matice sebahodnotenia v prvom kroku (pozri

Obrázok 2 v oddiele 1).

Metodika OECD na vypracovanie akcií na budovanie administratívnych kapacít

Metodika OECD pomáha riadiacim orgánom konštruktívne preskúmať ich administratívne prednosti, nedostatky a príležitosti. Je to proces objavovania, ktorý umožňuje rôznym aktérom zapojeným do navrhovania, riadenia, implementácie a hodnotenia programu podeliť sa o svoje skúsenosti, pripomienky a nápady. Úspešné preskúmanie a riešenie výziev v oblasti administratívnych kapacít a kapacít v oblasti riadenia investícií si vyžaduje otvorenosť, ochotu zvážiť rôzne hľadiská a ochotu vykonať zmeny. Metodika OECD využíva interaktívny formát seminára so zapojením viacerých zainteresovaných strán s cieľom zhromažďovať informácie, identifikovať riešenia a navrhovať akcie. Na podporu implementácie týchto akcií sa v súbore praktických nástrojov EK uvádzajú podrobnosti o vypracovaní ukazovateľov a o mechanizmoch financovania. Pre ďalších aktérov – vrátane vnútroštátnych koordinačných orgánov –, ktorí by chceli vykonať sebahodnotenie, by mohol byť tento oddiel prínosný, najmä ak plánujú zapojiť do procesu viaceré zainteresované strany.

Táto metodika OECD má päť hlavných krokov (pozri

Obrázok 2 v oddiele 1):

1. matica sebahodnotenia: vytváranie predbežných poznatkov;
2. seminár o budovaní administratívnych kapacít: spolupráca na identifikovaní predností, nedostatkov a príležitostí;
3. vypracovanie akcií na budovanie administratívnych kapacít: stanovenie cieľov a identifikácia prioritných akcií;
4. zosúladenie: budovanie zodpovednosti;
5. implementácia akcií na budovanie administratívnych kapacít: prijatie osvedčených postupov.

Zapojenie zainteresovaných strán je základnou zložkou prístupu OECD k vypracovaniu akcií na budovanie administratívnych kapacít a malo by byť súčasťou celého sebahodnotenia. Rozsah a formát zapojenia zainteresovaných strán sa bude líšiť v závislosti od kroku/fázy a závisí aj od cieľov a úloh. Napríklad krok 1: Vyplnenie matice je príležitosťou pre riadiaci orgán zhromaždiť interných zástupcov z rôznych oddelení, aby zväžili kapacity organizácie, identifikovali kľúčové výzvy a stanovili priority pre ďalšiu hĺbkovú diskusiu. Ak je to možné, riadiaci orgán môže mať záujem zapojiť do prvého kroku aj niektoré externé zainteresované strany, napríklad prostredníctvom dotazníka alebo osobných konzultácií. Krok 2: účelom seminára o budovaní administratívnych kapacít je spojiť širšiu škálu zainteresovaných strán s cieľom pokračovať v zhromažďovaní rôznych hľadísk a potvrdiť zistenia v kroku 1. V prípade krokov 3 a 4 je takisto dôležité, aby riadiaci orgán priebežne informoval zainteresované strany o pokroku pri vypracúvaní a implementácii akcií na budovanie kapacít a neustále od nich získaval spätnú väzbu.

Riadiace orgány musia okrem toho zabezpečiť účinnú komunikáciu a zapojenie do vypracovania akcií na budovanie administratívnych kapacít na internej úrovni. Napríklad tím riadiaceho orgánu, ktorý vedie túto prácu, bude musieť dosiahnuť konsenzus, pokiaľ ide o ciele, procesy a očakávané výsledky budovania kapacít. Tím musí jasne oznámiť tieto informácie všetkým zamestnancom riadiaceho orgánu s cieľom zvýšiť informovanosť, formulovať a riadiť očakávania a príspevky a získavať spätnú väzbu a nápady od rôznych oddelení. Toto zapojenie by sa malo začať pred posúdením a malo by pokračovať až do jeho konca (t. j. do dokončenia akcií na budovanie administratívnych kapacít).

Krok 1: Vyplnenie matice

Vyplnením matice sebahodnotenia sa začína prvý krok metodiky OECD. Predstavuje zhodnotenie situácie riadiaceho orgánu s cieľom začať s identifikovaním oblastí, kde môžu existovať nedostatočné kapacity, a takisto poskytnúť predbežné poznatky o prednostiach riadiaceho orgánu.

Riadiace orgány sa vyzývajú, aby vyplnili maticu na základe skupinovej diskusie medzi zamestnancami riadiaceho orgánu. Existujú dva spôsoby, ako zorganizovať diskusiu o sebahodnotení: i) zástupcovia/zamestnanci z rôznych oddelení môžu najprv vyplniť maticu samostatne a potom riadiaci orgán môže zorganizovať skupinovú diskusiu na základe výsledkov; ii) zamestnanci sa stretnú, aby spoločne prediskutovali a vyplnili maticu. V každom prípade je diskusia zásadná, pretože môže pomôcť sformulovať uznané prednosti a nedostatky a odhaliť nedostatočné kapacity, ktoré sa za normálnych okolností môžu prehliadnuť. Pred začatím činnosti by riadiaci orgán mal poskytnúť výklad osobám, ktoré budú vyplňať maticu, aby im poskytol potrebné podklady, vysvetlenia a usmernenie vrátane základných znalostí o niektorých konkrétnych témach a terminológii (napríklad nie všetci účastníci majú znalosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov). Táto podpora by sa mala zabezpečiť počas celého procesu vyplňania matice.

Okrem vyplnenia samotnej matice (t. j. vyplnenia hodnotenia) sa riadiacim orgánom odporúča, aby diskusie zachytili v dodatočnej dokumentácii. Riadiaci orgán môže napríklad pripraviť samostatný prehľad alebo dokument, kde sa uvedie odôvodnenie hodnotenia pre každú dimenziu, t. j. prečo sa miera pri tejto

dimenzii považuje za významnú alebo nízku. Riadiaci orgán môže prípadne zhrnúť diskusie tak, že vypracuje stručný kvalitatívny opis pre každú kapacitu na doplnenie a odôvodnenie hodnotenia.

Spoločne môžu vyplnená matica a výsledky diskusií pomôcť riadiacemu orgánu nielen uprednostniť najnaliehavejšie oblasti na budovanie kapacít, ale aj prispieť k organizácii seminára o budovaní administratívnych kapacít (krok 2). Je rovnako dôležité komunikovať s technickými alebo prevádzkovými zamestnancami, ako aj s vrcholovými manažérmi v každej funkčnej oblasti riadiaceho orgánu, ako aj s národným koordináčnym orgánom. Niekedy môže byť pre zamestnancov riadiaceho orgánu ťažké zorganizovať takúto komunikáciu a môže sa zväziť zapojenie nezávislej externej tretej strany, ktorá by viedla rozhovor/diskusie za okrúhlym stolom.

S cieľom lepšie vyplniť maticu môže riadiaci orgán takisto zrealizovať ďalšie zhromažďovanie informácií. To napomôže pri vytvorení spoľahlivejšieho sebahodnotenia kapacít riadiaceho orgánu, keďže spoliehanie sa len na jeden zdroj informácií môže poskytnúť neúplný alebo nevyvážený prehľad súčasnej situácie. Ďalšie informácie možno získať vykonaním jednoduchého prieskumu, nahliadnutím do hodnotiacich dokumentov a zorganizovaním skupinových diskusií. Činnosti zhromažďovania ďalších informácií a matica sa vzájomne dopĺňajú. Napríklad zber existujúcich zdokumentovaných informácií a krátky dotazník môžu pomôcť pri vyplnení matice. Zistenia z rozhovorov a/alebo diskusií špecializovaných skupín môžu prispieť k vyplneniu matice alebo sa môžu použiť na validáciu a vylepšenie matice. Matica sa môže použiť na navrhnutie dotazníka alebo na stanovenie štruktúry rozhovorov, diskusií za okrúhlym stolom alebo diskusií špecializovaných skupín. V prípade potreby môže riadiaci orgán takisto rozšíriť posúdenie aj na iné orgány v systéme riadenia a kontroly vrátane certifikačného orgánu/účtovnej funkcie, vnútroštátnych koordináčnych orgánov, najmä ak riadiaci orgán deleguje časť svojich funkcií na iné orgány.

Annex A poskytuje riadiacim orgánom zoznam tém na zameranie ďalšieho zhromažďovania informácií, ako aj potenciálne užitočné zdroje informácií. Podobne sa v prílohe 1 k praktickému súboru nástrojov EK uvádza aj podrobný zoznam otázok týkajúcich sa štruktúr, riadenia ľudských zdrojov, systémov a nástrojov na pomoc riadiacim orgánom pri zhromažďovaní informácií na účely posúdenia.

Krok 2: seminár o budovaní administratívnych kapacít: spolupráca na identifikovaní predností, nedostatkov a príležitostí

Po zhromaždení a dôkladnom posúdení podkladových informácií je ďalším krokom sústredenie interných a externých zainteresovaných strán – tých, ktoré sa zúčastnili na diskusii špecializovaných skupín, ako aj iných – na jednoduchom interaktívnom seminári.

Seminár OECD bol štruktúrovaný tak, aby sa na ňom účastníci oboznámili s analýzou predností, nedostatkov, príležitostí a hrozieb (SWOT). Nasledovala diskusia o možných riešeniach, ako aj o spôsoboch, ako posilniť prednosti riadiaceho orgánu a využiť identifikované príležitosti. Túto metodiku možno nájsť aj v praktickom súbore nástrojov EK.

Príprava seminára o budovaní administratívnych kapacít

Pred seminárom riadiaci orgán identifikuje súbor naliehavých tém a problémov v každej z piatich dimenzií analytického rámca, ktoré vyvstali počas procesu zhromažďovania informácií. Vyplnená matica sebahodnotenia budovania administratívnych kapacít môže byť v tomto prípade obzvlášť užitočná, pretože jasne poukazuje na vnímané nedostatky. V prípade potreby možno maticu po seminári ďalej zlepšiť tak, aby odrážala ďalšie poznatky získané od širšej škály zainteresovaných strán.

Priestor pre semináre je vybavený stolmi – vo všeobecnosti jeden stôl pre každý pilier analytického rámca OECD (t. j. ľudia, organizácia, strategické plánovanie atď.) –, aby účastníci mohli spolupracovať na konkrétnej téme. Pri každom stole by sa mala sústrediť kombinácia zainteresovaných strán z hľadiska typu (napr. z riadiaceho orgánu, zo sprostredkovateľských orgánov, zo strany prijímateľov atď.) a z hľadiska funkcie alebo činnosti (napr. riadenie ľudských zdrojov, strategické plánovanie, komunikácia atď.). Pred

seminárom je dôležité, aby mal riadiaci orgán predstavu o tom, ako by chcel obsadiť stoly s cieľom zabezpečiť primeranú rovnováhu účastníkov.

Každý stôl je vybavený prenosnou tabuľou a fixkami. Téma stola a kľúčové problémy, ktoré treba preskúmať – identifikované počas kroku zhromažďovania informácií –, by mali byť už označené na prenosnej tabuľi v čase príchodu účastníkov, aby vedeli, kam majú ísť. Je dôležité, aby riadiaci orgán pomáhal nasmerovať ľudí k vhodným stolom, aby sa zabezpečila dobrá kombinácia. Riadiace orgány sa môžu rozhodnúť vopred prideliť miesto na sedenie alebo usadiť účastníka pri príchode. Obrázok 3 ponúka predstavu o usporiadaní miestnosti – každá elipsa znázorňuje stôl s uvedením témy diskusie pri danom stole na základe toho, čo sa zistilo v kroku 1, ako aj niektoré kľúčové problémy, ktoré sa identifikovali na diskusiu.

Obrázok 3: Príklad tém stolov a identifikovaných problémov pre seminár o budovaní administratívnych kapacít



Pred seminárom bude musieť riadiaci orgán takisto vybrať a poučiť spravodajcu alebo koordinátora za každý stôl spomedzi svojich zamestnancov, ktorí budú počas seminára usmerňovať diskusiu. Navyše sa odporúča, aby sa po usadení všetkých účastníkov určil zapisovateľ.

Počas seminára

Seminár je obvykle rozdelený na štyri časti plus obedná prestávka.

1. **Prečo sme tu:** riadiaci orgán predstaví proces sebahodnotenia a načrtne priebeh seminára.
2. **Analýza SWOT:** pri každom stole sa účastníci zameriavajú na svoju tému, pričom venujú čas diskusii a na prenosné tabule zaznamenávajú, čo považujú za prednosti riadiaceho orgánu spolu s príležitostami, ako na ne nadviazať, a nedostatky alebo výzvy riadiaceho orgánu vrátane potenciálnych hlavných príčin a toho, kto by ich mohol pomôcť zvládnuť. Hoci je dôležité, aby sa diskutovalo o niektorých vopred určených kľúčových problémoch, účastníci by mali mať priestor a flexibilitu na to, aby mohli nastoliť aj iné problémy. Po diskusii o analýze SWOT účastníci identifikujú tri alebo štyri prioritné oblasti, ktorými by sa podľa nich mal riadiaci orgán zaoberať. Spravodajca za každý stôl stručne (5 – 7 minút za stôl) predstaví prednosti, výzvy a prioritné problémy, ktoré boli identifikované a prediskutované. Po prezentácii každého stola riadiaci orgán

otvorí diskusiu, aby si vypočul názory účastníkov seminára na zistenia – vrátane toho, či niečo chýba alebo čo je potrebné zvážiť.

3. **Posun smerom k riešeniam:** Po obednej prestávke sa účastníci vrátia k svojim stolom a na základe troch alebo štyroch priorít, ktoré boli identifikované ráno, hľadajú čo možno najviac riešení pre každú prioritu a súvisiaci problém, pričom uvažujú v krátkodobom a dlhodobom horizonte. Mali by zvážiť kroky potrebné na vypracovanie riešenia, toho, kto by mohli byť hlavní aktéri, ktorí môžu prispieť k implementácii riešenia, a aké nástroje/mechanizmy potrebujú na prijatie opatrení. Kľúčom k tejto poslednej úvahe je, či nástroje/mechanizmy patria do mandátu/povinností riadiaceho orgánu alebo mimo nich. Je dôležité, aby sa uvažovanie neobmedzilo na to, čo sa zdá možné alebo čo je známe, ale aby sa účastníci nabádali prichádzať s inovatívnymi riešeniami. Po približne 90 minútach stoly opäť predstavia (5 – 7 minút za stôl) väčšej skupine riešenia, ktoré identifikovali na účely spätnej väzby a diskusie. Tieto riešenia by mali byť zachytené aj na prenosných tabuliach.
4. **Záver a ďalšie kroky:** Na konci seminára môže riadiaci orgán deň uzavrieť zhrnutím niektorých kľúčových nápadov, ktoré deň priniesol, a podeliť sa so zainteresovanými stranami o ďalšie kroky v procese vypracovania plánu budovania administratívnych kapacít vrátane potenciálneho harmonogramu.

Po seminári je veľmi užitočné, aby tím riadiaceho orgánu strávil istý čas zvažovaním toho, čo si vypočuli a naučili sa, pretože to priamo prispeje k akciám na budovanie administratívnych kapacít. Pri tejto činnosti sú nápomocné najmä poznámky z prenosnej tabule. Dôrazne sa odporúča vypracovať všeobecnú analýzu, v ktorej sa zdokumentujú zistenia vo fáze zhromažďovania informácií a v rámci seminára (kroky 1 a 2). To poskytuje jasný záznam o hlavných problémoch a nedostatkoch v oblasti kapacít a o všeobecných cieľoch na prekonanie osobitných výziev v oblasti kapacít.

Rámček 2: Tipy na organizáciu „virtuálneho“ seminára (napr. z dôvodu obmedzení súvisiacich s pandemiou COVID-19)

V závislosti od obmedzení súvisiacich s pandemiou COVID-19 sa seminár môže uskutočniť aj vo virtuálnej forme. Hoci je ťažké zopakovať výhody rôznych skupinových stretnutí s fyzickou účasťou, online semináre môžu umožniť účasť viacerým ľuďom s menším narušením ich plánov (napr. z dôvodu cestovania).

Na zopakovanie tematických stolov možno použiť funkciu „oddelené miestnosti“ („breakout rooms“) nástrojov na videokonferencie, ako je Zoom alebo Microsoft Teams. Funkcia chatu umožňuje účastníkom predostrieť otázky alebo predložiť pripomienky v reálnom čase a interaktívne nástroje ako Groupmap alebo Padlet môžu pomôcť stanoviť štruktúru diskusie.

Vo všeobecnosti sa odporúča obmedziť trvanie online seminárov na maximálne dve hodiny – po tomto čase sa zapojenie účastníkov znižuje. Osvedčeným postupom na online seminároch je rozdeliť čas na sled aktivít. Online seminár o budovaní kapacít by mohol zahŕňať napríklad príhovor vedenia riadiaceho orgánu pred tým, ako sa účastníci rozídu do samostatných „oddelených miestností“ s cieľom podrobnejšie diskutovať o konkrétnych témach. Následné podávanie správ skupine o týchto diskusiách môže pomôcť účastníkom vnímať pokrok a diskutovať o ďalších krokoch.

Krok 3: Vypracovanie akcií na budovanie kapacít

Po dokončení krokov 2 a 3 je teraz riadiaci orgán pripravený vypracovať súbor svojich akcií. Praktický súbor nástrojov EK poskytuje techniky na pomoc riadiacim orgánom pri prechode od analýzy súčasného stavu (napr. zistení zo zhromažďovania informácií a krokov seminára o budovaní administratívnych

kapacít) k identifikácii akcií, konkrétne mapovaniu intervenčnej logiky, pomocou stromového diagramu problému a vypracovania teórie zmeny.

Možno nebude možné zaoberať sa všetkými oblasťami činnosti alebo všetkými akciami, ktoré boli identifikované počas seminára. Z tohto dôvodu je dôležité, aby riadiaci orgán a) uprednostnil to, čo je realistické, a zväzil postupnosť akcií; b) diskutoval so zainteresovanými stranami, prečo sa rozhodol riešiť práve tieto problémy. Riadiace orgány môžu vypracovať plán budovania administratívnych kapacít, ktorý zahŕňa všetky možné akcie, ktoré môžu byť veľmi prínosné, ale mal by byť aj realistický, pokiaľ ide o čas a zdroje potrebné na implementáciu akcií, a náležite riadiť očakávania zainteresovaných strán.

Vypracovanie akcií na budovanie administratívnych kapacít je opakujúcim sa procesom. Tím riadiaceho orgánu, ktorý na tom pracuje, by mal vedieť, že sa musí zísť viackrát, aby vylepšil svoj postup. Môže mať takisto záujem pravidelne konzultovať s príslušnými kľúčovými zainteresovanými stranami v rámci každej dimenzie popri tom, ako premýšľajú o návrhu akcií a rozvíjajú nápady, ako ich implementovať. Okrem toho je dôležité mať na pamäti tri zásady, pokiaľ ide o akcie na budovanie administratívnych kapacít. Mali by byť:

1. realistické,
2. navzájom sa posilňovať;
3. rozložené v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte s cieľom dosiahnuť rýchle úspechy, po ktorých budú nasledovať udržateľnejšie prínosy.

Okrem toho je nevyhnutné, aby sa vrcholový manažment zaviazal k zmene a podporoval ju.

V pilotnom projekte s piatimi riadiacimi orgánmi boli všetky akcie zhrnuté v tabuľke s prehľadom¹⁸, ktorá obsahovala súbor všeobecných prvkov:

- **Úvod:** text, v ktorom sa opisuje dôvod činnosti, pričom sa poskytne príslušný kontext.
- **Piliere administratívnych kapacít:** zoskupenie konkrétnych akcií alebo iniciatív do piatich pilierov – riadenie ľudí, riadenie organizácie, strategické plánovanie a koordinácia, podpora prijímateľov a riadenie zainteresovaných strán, ako aj rámcových podmienok. Tieto piliere poskytujú štruktúru na formulovanie strategických cieľov na vysokej úrovni a pomáhajú organizovať akcie systematickejším spôsobom. Zatiaľ čo nástroj na sebahodnotenie poskytuje všeobecný rámec, riadiaci orgán môže zoskupiť akcie spôsobom, ktorý je preň najzrozumiteľnejší a najfunkčnejší.
- **Projekty/akcie:** konkrétne iniciatívy zamerané na riešenie výziev a nedostatkov identifikovaných v rámci sebahodnotenia a procesu navrhovania budovania administratívnych kapacít; v projektoch by sa mali uviesť požadované ciele.
- **Zodpovedný orgán:** pre každú akciu by sa mal určiť zodpovedný orgán a identifikovať implementujúce zainteresované strany, aby sa zabezpečila zodpovednosť za akcie. Niekedy je zodpovedný orgán jedinou implementujúcou zainteresovanou stranou. V iných prípadoch sa k zodpovednému orgánu môžu pripojiť iní aktéri, aby sa zabezpečila implementácia. V ideálnom prípade by mala existovať zodpovednosť aj na úrovni riadenia riadiaceho orgánu.
- **Harmonogram:** akcie by mali byť časovo ohraničené, ale časový rámec alebo miera špecifickosti sú flexibilné. Jasné zváženie harmonogramu je dôležité pre postupnosť akcií, aby sa zabránilo nahromadeniu viacerých akcií naraz a aby sa zabezpečilo dokončenie akcií. Podporuje sa tým aj zodpovednosť.

¹⁸ Tabuľku so vzorkou možno nájsť v správe OECD *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (Posilnenie riadenia fondov EÚ v rámci politiky súdržnosti: Plány na budovanie administratívnych kapacít), <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tabuľka 1.1 na strane 31.

- **Zdroje:** na akcie sa môžu vyčleniť odhadované zdroje. Zdroje môžu zahŕňať financovanie, ľudské zdroje a požadované zručnosti alebo odborné znalosti a infraštruktúru, napr. IT nástroje atď.
- **Prínosy, míľniky/referenčné hodnoty** Prínosy odrážajú výsledok, ktorý riadiaci orgán plánuje dosiahnuť svojou akciou, napríklad interný dokument, v ktorom sa identifikujú normy, alebo seminár pre prijímateľov. Míľniky a referenčné hodnoty zdôrazňujú kľúčové akcie alebo činnosti, ktoré je potrebné priebežne dokončiť, a sú prostriedkom na to, aby riadiaci orgán určil, či je na dobrej ceste k realizácii svojej akcie. Ak sú tieto prvky zahrnuté, mali by byť realistické a merateľné.

Alternatívna tabuľka so vzorkou je uvedená v praktickom súbore nástrojov EK (oddiel 5, časť 5.1 Štruktúrne prvky plánov), pričom jej štruktúra vychádza z analytického rámca vypracovaného OECD. Táto tabuľka obsahuje aj prvky, ako sú ukazovatele, zdroje financovania a rozpočty, okrem tých, ktoré sú uvedené v predchádzajúcom texte. Riadiace orgány môžu začleniť tieto prvky do svojej tabuľky s akčným plánom podľa svojich vlastných potrieb.

Okrem toho sa môžu akcie zachytiť v živom dokumente, ktorý sa aktualizuje v závislosti od pokroku akcií. Riadiace orgány sa vyzývajú, aby pri formulovaní svojich akcií nahliadli do tohto kontrolného zoznamu:

- ✓ používa sa jasný, konkrétny a jednoduchý jazyk,
- ✓ počet akcií je obmedzený (kvalita je dôležitejšia ako kvantita),
- ✓ akcie sú realistické a môže ich dokončiť samotný riadiaci orgán,
- ✓ akcie sú zamerané na kapacity riadiaceho orgánu (t. j. nielen na sprostredkovateľské orgány/prijímateľov),
- ✓ výstup sa môže poskytnúť príslušným aktérom v rámci riadiaceho orgánu,
- ✓ výstup môže byť verejne dostupný, ak je to žiaduce.

Krok 4: Zosúladenie: budovanie zodpovednosti

Po dokončení plánu budovania administratívnych kapacít by mal riadiaci orgán opätovne spojiť zainteresované strany, ktoré sa zúčastnili na seminári, s cieľom validovať prácu. Je to príležitosť získať spätnú väzbu a takisto získať podporu pre akcie. Na dokončenie plánu a začatie procesu implementácie budú azda potrebné len menšie úpravy. Po dokončení plánu budovania administratívnych kapacít ho môžu riadiace orgány poskytnúť aj širšiemu publiku vrátane zamestnancov v rámci riadiaceho orgánu, v rámci ministerstva, pod ktoré patrí riadiaci orgán (ak je to žiaduce a/alebo vhodné), sprostredkovateľským orgánom, prijímateľom a dokonca aj verejnosti (napríklad jeho prípadným uverejnením na webovom sídle). Riadiace orgány môžu takisto pravidelne aktualizovať pokrok pri implementácii svojich akcií na budovanie kapacít.

Zapojenie zainteresovaných strán do celého procesu vypracovania plánu budovania administratívnych kapacít má zásadný význam pre budovanie podpory a zodpovednosti za celý cyklus budovania administratívnych kapacít – od identifikácie nedostatočných kapacít až po vypracovanie akcií na riešenie nedostatkov a stanovenie účinnosti týchto akcií vo vhodnom čase.

Krok 5: Implementácia akcií na budovanie administratívnych kapacít: prijatie osvedčených postupov

Rôzne riadiace orgány nepochybne identifikujú a implementujú rôzne druhy akcií na budovanie kapacít. Spôsob implementácie akcií sa bude líšiť aj v závislosti od toho, v čom majú nedostatočné kapacity, aké sú ich ľudské a inštitucionálne zdroje, pracovná kultúra atď. Napriek tomu existujú niektoré osvedčené postupy, ktoré môžu byť uplatniteľné na väčšinu riadiacich orgánov, ak nie všetky. Tieto osvedčené postupy vychádzajú najmä zo skúseností piatich riadiacich orgánov zapojených do pilotného projektu. Riadiacim orgánom sa odporúča, aby zväžili prijatie a prispôbenie týchto osvedčených postupov podľa svojich potrieb.

- Vytvorenie jasných štruktúr a tímov na implementáciu plánov budovania administratívnych kapacít a navrhnutie mechanizmov na mobilizáciu zamestnancov a odborných znalostí v rámci riadiaceho orgánu s cieľom prispieť k týmto plánom. Napríklad grécky riadiaci orgán operačného programu pre dopravnú infraštruktúru, životné prostredie a udržateľný rozvoj na roky 2014 – 2020 vytvoril implementačné tímy koordinované zamestnancami, ktorí nie sú členmi riadiaceho tímu riadiaceho orgánu. Podporuje ich okruh „podporovateľov“ plánu – skupina manažérov, ktorí sa dobrovoľne prihlásili ako podpora tímov.
- Rôzne implementačné tímy môžu slobodne konzultovať s ktorýmkoľvek podporovateľom z okruhu podľa svojich potrieb namiesto toho, aby sa každému tímu pridelil jeden podporovateľ.
- Vypracovanie akčných plánov. Hoci plán môže poskytovať základné informácie o akciách, ako sú zodpovedné orgány, implementujúce orgány, všeobecný harmonogram a míľniky atď., je užitočné mať podrobné plány implementácie pre identifikované akcie. Chorvátske a lubelské (Poľsko) riadiace orgány napríklad v rámci pilotného projektu vypracovali akčný plán na zlepšenie zapojenia zamestnancov.
- Zabezpečenie pravidelnej komunikácie a interakcie medzi implementačnými tímami, najmä medzi akciami, ktoré sú navzájom prepojené. K dosiahnutiu tohto cieľa môžu prispieť pravidelné stretnutia, semináre alebo online platformy na výmenu aktuálnych informácií.
- Vypracovanie krátkeho dokumentu/dokumentov, v ktorom/ktorých sa zhrnú zistenia a poznatky získané z implementácie konkrétnej akcie. Napríklad riadiaci orgán v autonómnej oblasti Estremadura v Španielsku s pomocou OECD vypracuje súhrn zistení vyplývajúcich zo stratégie, v ktorej sa stanovuje akcia, ktorú realizujú, spolu so súborom nástrojov pre strategické plánovanie. V prípade bulharského riadiaceho orgánu operačného programu pre rastúce regióny sa vypracuje súbor nástrojov na vykonanie konzultačných procesov s cieľom analyzovať nedostatočné kapacity vrátane návrhu vhodnej odbornej prípravy v oblasti konzultácií alebo podporných nástrojov. Tento druh dokumentácie možno použiť na rôzne druhy akcií a buduje sa ňou inštitucionálna pamäť, ktorá pomôže riadiacim orgánom vykonávať podobné činnosti v budúcnosti.

Annex A. Zhromažďovanie informácií

Touto prílohou sa podporujú riadiace orgány, ktoré chcú vykonať iné činnosti zhromažďovania informácií ako vyplnenie matice sebahodnotenia, pričom ide o prvý krok k získaniu predbežných poznatkov na účely posúdenia.

Pokiaľ ide o témy, riadiaci orgán môže zhromažďovať informácie o týchto aspektoch:

- **Ľudia:**
 - všeobecný rámec pre zamestnanosť
 - postupy strategického plánovania ľudských zdrojov
 - postupy náboru a povyšovania
 - systém odmeňovania
 - postupy posudzovania výkonnosti
 - dostupné možnosti odbornej prípravy
- **organizácia:**
 - vedenie
 - štruktúra a hranice zodpovednosti za operačnú stratégiu a postupy riadiaceho orgánu
 - postupy internej komunikácie
 - postupy na podporu monitorovania operácií a výkonnosti a podávania správ o nich
- **strategické plánovanie, koordinácia a implementácia:**
 - aktéri (ministerstvá, agentúry, orgány na nižšej ako vnútroštátnej úrovni, sprostredkovateľské orgány, prijímatelia a iní), s ktorými riadiaci orgán úzko spolupracuje pri riadení a implementácii svojho programu
 - koordinačné mechanizmy na zabezpečenie účinnej výmeny s aktérmi
 - monitorovanie a hodnotenie výkonnosti
- **prijímatelia a zainteresované strany:**
 - zapojenie prijímateľov a iných externých zainteresovaných strán do príslušných procesov navrhovania a implementácie programu
 - programy odbornej prípravy a podporné programy pre prijímateľov
 - komunikácia s externými zainteresovanými stranami
- **rámcové podmienky:**
 - vonkajšie výzvy, ako sú kondicionality, postupy verejného obstarávania, externé audity atď.
 - potenciálne riziká pre účinné riadenie a implementáciu programu

Okrem matice sebahodnotenia existujú aspoň tri rôzne zdroje informácií, z ktorých môžu riadiace orgány čerpať pri získavaní poznatkov o svojich administratívnych kapacitách. Patria sem:

1. **existujúce informácie v riadiacom orgáne** vrátane dokumentov strategického/operačného plánovania, organizačných schém a štruktúr, protokolov rozhodovania, už zozbieraných údajov a informácií (napr. informácie o ľudských zdrojoch, informácie o prijímateľoch atď.);

2. **krátky, cielený dotazník** zaslaný interným (v rámci riadiaceho orgánu a systému riadenia a kontroly) a externým zainteresovaným stranám (napr. prijímateľom) s cieľom oboznámiť sa s ich názormi;
3. **rozhovory/okružle stoly/diskusie špecializovaných skupín s rôznymi aktérmi** vrátane zástupcov riadiaceho orgánu, sprostredkovateľských orgánov, vnútroštátneho koordinačného orgánu, prijímateľov a orgánov podpory pre prijímateľov, monitorovacieho výboru atď. Počas týchto rozhovorov možno získať informácie o:
 - kapacitách riadiaceho orgánu, napríklad:
 - Je štruktúra a organizácia riadiaceho orgánu pre zainteresované strany jasná a pomáha im pri napĺňaní ich organizačných/technických potrieb alebo ich cieľov?
 - organizácii riadiaceho orgánu, napríklad:
 - Do akej miery sú zainteresované strany oboznámené s fungovaním riadiaceho orgánu?
 - Aké sú názory zainteresovaných strán na postupy a procesy riadiaceho orgánu? Čo by vylepšili?
 - strategickom plánovaní, koordinácii a komunikácii riadiaceho orgánu, napríklad:
 - Do akej miery sú ciele programu zosúladené s inými strategickými cieľmi, napríklad v oblasti regionálneho rozvoja?
 - Do akej miery vnímajú zainteresované strany fungovanie koordinačných mechanizmov?
 - Ako účinne komunikuje riadiaci orgán so zainteresovanými stranami o nových poznatkoch, činnostiach, príležitostiach, rizikách atď.?
 - zapojení a podpore prijímateľov a zainteresovaných strán, napríklad:
 - Do akej miery riadiaci orgán zapája zainteresované strany alebo s nimi spolupracuje pri určovaní spôsobu implementácie programu, navrhovaní výziev atď.?
 - Do akej miery chápe riadiaci orgán kapacity prijímateľov – prednosti a nedostatky – a do akej miery je účinná podpora riadiaceho orgánu?
 - Ako často alebo ako účinne sa zapájajú potenciálni prijímatelia?
 - rámcových podmienkach, napríklad:
 - Čo zainteresované strany vnímajú ako rámcové obmedzenia, napr. administratívne postupy, mechanizmy monitorovania a kontroly atď., a čo funguje bez problémov?

Viac informácií o projekte je dostupných na tomto odkaze:

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

Viac informácií o relevantnej práci OECD je dostupných na tomto odkaze:

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

