

POSÍLENÍ ŘÁDNÉ SPRÁVY A SPRÁVNÍ KAPACITY PRO POLITIKU SOUDRŽNOSTI

- PILOTNÍ AKCE VE SPOLUPRÁCI S OECD -

SOUVISLOSTI

Kvalitní instituce a dobře fungující správní orgány jsou důležité pro účinnost a dopad fondů EU v členských státech a regionech. Sedmá zpráva o soudržnosti a nedávný výzkum akademické obce a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), které se zaměřily na financování politiky soudržnosti EU, ukázaly, že regiony se slabými institucemi mají větší problém účinně čerpat prostředky z Evropského fondu pro regionální rozvoj a Fondu soudržnosti a maximálně využívat investice, které tyto fondy podporují. Kvalita správy na všech úrovních veřejné správy ovlivňuje to, jak investice do soudržnosti přinášejí větší růst. Kromě toho mohou kvalitní instituce (a jejich prostřednictvím institucionální praxe) pozitivně ovlivňovat návratnost investic v rámci politiky soudržnosti, regionální konkurenceschopnost a hospodářský růst, zatímco špatné instituce budou mít nepříznivý dopad. Je proto zásadní investovat do správy, budovat odpovídající kapacity na všech úrovních veřejné správy pro řízení fondů EU a navrhnout přesvědčivé investiční strategie.

PILOTNÍ PROJEKT

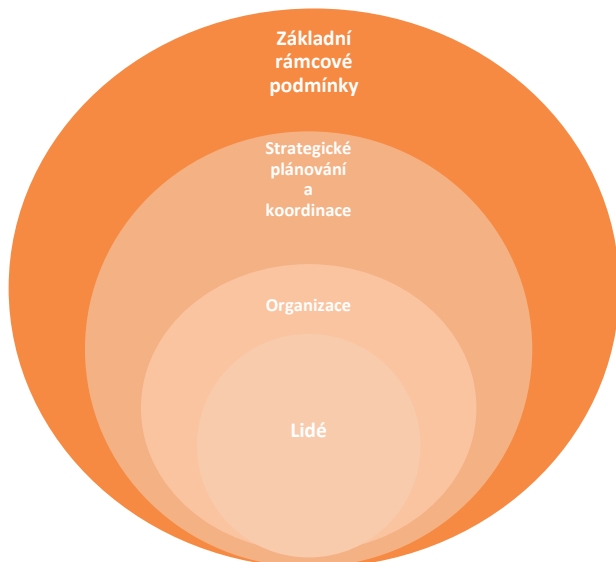
V červnu 2018 byla zahájena pilotní akce týkající se předstunutí finančních prostředků na budování správní kapacity v rámci přípravy na programové období 2021–2027, která má poskytnout praktickou podporu odborníků z Komise a OECD, aby se posílila správní kapacita orgánů každodenně nakládajících s fondy EU. Cílem je otestovat a vyvinout nová řešení pro posílení správní kapacity v rozpočtovém období po roce 2020.

Fáze I

- ▶ Určení silných a konkrétních slabých stránek, které je třeba řešit v rámci participativního procesu, se zapojením všech příslušných činitelů.
- ▶ Příprava plánů pro řešení slabých stránek s milníky, cíli a termíny.

Fáze II

- ▶ Provádění příslušných klíčových opatření stanovených v plánech.



PĚT ZÚČASTNĚNÝCH PROGRAMŮ

- Program „Dopravní infrastruktura, životní prostředí a udržitelný rozvoj“ v Řecku
- Regionální program pro Lublinské vojvodství v Polsku
- Regionální program pro region Extremadura ve Španělsku
- Program „Konkurenceschopnost a soudržnost“ v Chorvatsku
- Program „Regionální rozvoj“ v Bulharsku

KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ



Problematická oblast č. 1: Řízení lidí a organizace

- Řídící orgány obvykle mají kvalifikované a odborné pracovníky, ale ti nejsou vnímáni nebo řízeni jako strategické aktivum.
- Obecným přáním je rozsáhlejší odborná příprava, avšak vzdělávací a rozvojové moduly postrádají strategickou vizi a nejsou dostatečně využívány.
- Řídící orgány musí být schopny nabírat a udržovat si nejlepší talenty, ale cítí, že jejich možnosti při řešení této otázky jsou omezené.



Problematická oblast č. 2: Strategické provádění programu

- Orgány stojí před společnými výzvami, pokud jde o jejich strategický přístup k realizaci investic, které ovlivňují jejich efektivitu.
- Existuje prostor pro budování silnějších partnerství mezi zúčastněnými stranami, zejména s příjemci, a to i prostřednictvím individuálně přizpůsobených a cílených přístupů.



Problematická oblast č. 3: Základní rámcové podmínky

- Rámcové podmínky, jako jsou kvalita právních předpisů, právní jistota a stabilita, byrokracie a kvalita institucí, vyvíjejí značný tlak na celkovou schopnost investovat a na kvalitu výsledků.



Výzvy na vyšší úrovni

- Existuje prostor pro větší inovace, pokud jde o způsob, jakým řídicí orgány fungují, a při praktickém provádění programů.
- Je zapotřebí v patřičném rozsahu a na základě strategického a komplexního přístupu podniknout iniciativy zaměřené na budování správní kapacity řídicích orgánů.

KLÍČOVÁ DOPORUČENÍ

Vytvořit faktickou základnu pro iniciativy zaměřené na organizační zlepšení prostřednictvím **systematičtějších průzkumů míry zapojení zaměstnanců**

Určit požadované kompetence a orientovat podnikové procesy, jako jsou řízení výkonnosti a vzdělávání a rozvoj, s cílem tyto kompetence **zlepšit a ocenit**

Přezkoumat **strategie** oslovování uchazečů o zaměstnání a **budování značky zaměstnavatele**, aby se rozšířil okruh kvalifikovaných uchazečů

Prozkoumat možnosti **interní mobility** zaměstnanců, tj. krátkodobého střídání pracovních míst v různých částech řídicího orgánu

Nastavit investiční priority operačního programu, které odrážejí potřeby národního a regionálního rozvoje, zahrnutím **zúčastněných stran** operačního programu do vymezení a vyhodnocování **investičních priorit**

Vytvořit **fórum pro výměnu informací** mezi řídicími orgány a koordinačními subjekty

Uskutečnit vzdělávací programy nebo semináře zaměřené na vypracování spolehlivých **ukazatelů výstupů a výsledků a metod vyhodnocování údajů a činností** a jejich uplatňování

Vypracovat **strategii a akční plán pro budování kapacity přizpůsobené** různým typům místních orgánů zapojených do operačního programu na základě participativního přístupu (dialog s místními orgány a příslušnými vnitrostátními subjekty)

ŘÍDICÍ ORGÁNY

Doporučení pro oblast č. 1: Řízení lidí a organizace

Pro rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly s vhodnou kombinací kompetencí za účelem účinného řízení fondů EU by řídicí orgány mohly:

- určit stávající a požadované kompetence pro účinnou správu fondů ESI prostřednictvím nástrojů, jako jsou rámec kompetencí a nástroj sebehodnocení Evropské komise, spolupráce se zaměstnanci a zúčastněnými stranami a srovnávání s jinými řídicími orgány,
- mapovat stávající dovednosti a určit silné stránky a nedostatky,

- prozkoumat, jak by mohly stávající nástroje, jako jsou vzdělávací a rozvojové moduly, pracovní skupiny, neformální sítě pro výměnu znalostí atd., přispět k vytvoření nebo revizi rámce kompetencí a posouzení dovedností.

Pro přilákání a nábor uchazečů s odpovídajícími dovednostmi by řídicí orgány mohly:

- využívat další nástroje k přilákání osob nad rámec tradičního okruhu uchazečů, například prostřednictvím sociálních médií, posílené spolupráce s vysokými školami a přepracovaných popisů pracovní náplně a portálů pro podávání žádostí,
- pokud možno přizpůsobit náborové postupy tak, aby bylo možné během posuzování testovat širší spektrum dovedností a kompetencí,
- zvážit, jak by bylo možné efektivněji využívat postupy onboardingu a programy zaškolování s cílem začlenit nové zaměstnance a vybavit je dovednostmi tak, aby se co nejdříve zapracovali a byli operativní.

Pro zlepšení dlouhodobé a strategické orientace na vzdělávání a rozvoj by řídicí orgány mohly:

- vytvořit faktickou základnu týkající se potřeb v oblasti dovedností prostřednictvím analýzy nedostatků (viz výše) a shromažďováním uplatnitelné zpětné vazby od zaměstnanců na provozní úrovni a od managementu, pokud jde o jejich potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje,
- zvýšit odpovědnost zaměstnanců za jejich vlastní profesní rozvoj rozšiřováním kombinace vzdělávacích možností, které jsou jim k dispozici, např. prezenční teoretická odborná příprava, on-line kurzy, interaktivní semináře. Na podporu toho by mohl být použit nástroj Evropské komise na podporu vzájemné výměny – nástroj TAIEX-REGIO Peer2Peer,
- sladit vzdělávací a rozvojové iniciativy s rámcem kompetencí a začlenit je do probíhajících procesů řízení výkonnosti a profesního rozvoje.

Pro lepší zapojení a motivaci zaměstnanců by řídicí orgány mohly:

- vytvořit faktickou základnu prostřednictvím systematictějších průzkumů míry zapojení zaměstnanců a výstupních průzkumů. Ty by měly být orientovány na největší možnou cílovou skupinu, aby se zlepšila srovnatelnost, přičemž dostatečná pozornost by měla být věnována tomu, aby se cíle sdělovaly předem a byla získána podpora vyššího managementu,
- zlepšit komunikaci v oblasti klíčových podnikových procesů, jako je řízení výkonnosti, aby se zlepšila dostupnost informací a zvýšila transparentnost v souvislosti s rozhodnutími, která ovlivňují profesní dráhu zaměstnanců, jako jsou povýšení, přístup k odborné přípravě, odměňování na základě výkonnosti atd.,
- zajistit systematictější podporu ze strany vyššího managementu a vedení, pokud jde o iniciativy pro zapojení zaměstnanců, a to prostřednictvím pravidelných setkání se zaměstnanci, diskusních skupin a rovněž specializované odborné přípravy pro vedoucí pracovníky.

Pro rozvoj schopností strategického plánování pracovní síly za účelem řešení výzev na období 2021–2027 by řídicí orgány mohly:

- zajistit strategičtější pozici personálních oddělení tak, aby mohla hrát větší úlohu při dosahování organizačních cílů, zejména prostřednictvím vyhledávání, nábory a rozvoje talentů s vysokým potenciálem,
- monitorovat dopad politik a postupů v oblasti lidských zdrojů, shromažďovat a přezkoumávat údaje o pracovní síle a případně upravovat politiky, a to i prostřednictvím přerozdělování rozpočtových zdrojů a zdrojů v oblasti lidského kapitálu v souladu s organizačními cíli,
- určit požadované kompetence a orientovat podnikové procesy, jako jsou řízení výkonnosti a vzdělávání a rozvoj, s cílem tyto kompetence zlepšit a ocenit.

Pro zajištění vhodnosti své organizační struktury pro daný účel by řídicí orgány mohly:

- určit, zda stávající organizační struktura a schéma reagují na výzvy pro období po roce 2020 a jsou dostatečně pružné, aby bylo možné využít příležitosti,
- stanovit manévrovací prostor v situacích, kdy přísné právní předpisy znemožňují uskutečnění masivní změny, zapojením zaměstnanců na operativní úrovni a managementu do dialogu o zdrojích a podnikových procesech,
- určit způsoby sladění pracovního toku s personálními zdroji prostřednictvím strategičtějšího využívání možností dočasných nebo krátkodobých smluv.

Pro zlepšení interní mobility a lepší sladění dovedností by řídicí orgány mohly:

- vytvořit skupinu zaměstnanců s příslušnými kvalifikacemi, dovednostmi a kompetencemi, kteří budou schopni absolvovat krátkodobé přidělení na jinou práci nebo krátkodobou pracovní výměnu v jiné části řídicího orgánu,
- začlenit interní mobilitu do řízení výkonnosti a plánů vzdělávání a rozvoje tak, aby mohla být využívána jako nástroj pro vedoucí pracovníky při rozvoji jejich zaměstnanců,

- jasně informovat všechny zaměstnance o příležitostech, požadavcích a očekáváních a zjednodušit procesy schvalování pro interní mobilitu.

Pro lepší řízení znalostí a komunikačních toků by řídicí orgány mohly:

- vytvořit a podporovat komunity pro sdílení praktických postupů nebo diskusní skupiny mezi zaměstnanci na operativní úrovni, případně za účasti zástupců na úrovni managementu, aby se zlepšil tok znalostí v případech, kdy je organizační nebo institucionální nepružnost vnímána jako příčina překážek v plánování,
- zřídit intranet, na němž mohou zaměstnanci získat přístup k informacím, aniž by museli projít formálnějšími cestami (např. písemná odpověď na písemné dotazy týkající se výkladu právních předpisů),
- pokud existují nástroje jako systémy pro sledování dokumentů, měly by řídicí orgány investovat čas do rozvoje společné kultury, pokud jde o to, jak zaměstnanci tyto systémy využívají, neboť rozdíly v přístupu mohou často snížit účinnost systému.

Doporučení pro oblast č. 2: Strategické provádění operačního programu

Pro přijetí strategičtějšího přístupu k plánování, programování a stanovování priorit by řídicí orgány mohly:

- přezkoumat dopad každého kroku procesu provádění s cílem zjistit, jak program řídit tak, aby podporoval plnění svých cílů, a zároveň přispět k naplňování ambicí národního nebo regionálního rozvoje,
- stanovit investiční priority, které odrážejí národní a regionální rozvojové potřeby tím, že se zúčastněné strany zapojí do procesu vymezování a vyhodnocování investičních priorit, aby se zajistila spolehlivost, rozšířila faktická základna a zvýšil potenciál pro reakci na výzvy k předkládání projektů (prostřednictvím větší spoluodpovědnosti),
- na začátku programového období určit společné nebo vzájemně se doplňující cíle mezi různými programy nebo prioritami a vypracovat projektová kritéria, která by mohla tuto doplňkovost podpořit,
- zavést pobídky k využití součinnosti v rámci programů i mezi nimi, například zavedením bonusových bodů pro projekty, které pomáhají plnit cíle ve více než jedné prioritní ose, nebo pro integrované projekty přispívající k více než jednomu programu.

Pro optimální koordinaci přípravy a provádění programů by řídicí orgány mohly:

- posoudit stávající mechanismy dialogu (tematické pracovní skupiny, sítě, výbory, podvýbory atd.) a určit, zda je třeba tyto mechanismy doplnit o subjekt pro mnohostranný dialog zúčastněných stran zaměřený výhradně na program nebo subjekt podporující dialog mezi různými řídicími orgány dané země. Nebo určit, zda je zapotřebí racionalizovat a přizpůsobit stávající subjekty dialogu. Zajistit, aby mechanismy dialogu měly jasné cíle.
- Pro řešení informačních nedostatků, lepší sdílení znalostí a rozšíření komunikace by řídicí orgány mohly:
- budovat důslednější přístup zdola nahoru, pokud jde o sdílení informací a znalostí v rámci celého systému provádění, zavedením příležitostí pro pravidelnou spolupráci umožňující obousměrnou komunikaci se zprostředkujícími subjekty a příjemci ohledně změn v předpisech, procesech nebo programech,
- zajistit pravidelnou a dobře strukturovanou komunikaci s příjemci, včetně aktivního informování o přínosech, které fondy příjemcům nabízejí, aby mohli realizovat své rozvojové cíle,
- poskytnout občanům příležitost vyjádřit své názory a porozumět místním investičním potřebám, výsledkům navrhovaných projektů nebo fondům EU obecně.

Pro účinné budování kapacity příjemců by řídicí orgány mohly:

- zefektivnit proces vzájemné interakce s příjemci a jejich podporu, například vytvořením jednotného kontaktního místa pro příjemce během celého cyklu realizace projektu,
- zvýšit četnost a kvalitu pokynů a podpory poskytovaných příjemcům buď ze strany řídicích orgánů, nebo zprostředkujících subjektů, na základě komplexního pochopení jejich příjemců a jejich skutečné kapacity na začátku programového období a využití zjištěných kapacitních nedostatků jako základu pro určení toho, kdo by měl pomoci budovat kapacitu v konkrétních oblastech a jak,
- podporovat pravidelnou a nepřetržitou výměnu informací s příjemci a mezi nimi prostřednictvím interaktivních seminářů, sítí, on-line tutoriálů atd.,
- navázat partnerství s organizacemi poskytujícími podporu příjemcům, jako jsou konzultanti, obchodní komory a sdružení na nižší než celostátní úrovni, aby byly určeny potřeby v oblasti kapacity a poskytnuty odpovídající semináře.

Pro aktivní spolupráci s širokou základnou externích zúčastněných stran by řídicí orgány mohly:

- zajistit zapojení zúčastněných stran v průběhu celého investičního cyklu programu, od procesu plánování a provádění až do fáze monitorování a hodnocení,

- budovat platformy pro mnohostranný dialog zúčastněných stran pro jejich širší a účinnější zapojení, například vytvoření průřezového fóra pro dialog o fondech ESI s širokou základnou účastníků z řad příjemců, dalších subjektů veřejného sektoru, soukromého sektoru a občanské společnosti atd.

Pro zajištění vyšší míry strategičnosti procesů provádění programů by řídicí orgány mohly:

- rozšířit kanály, jejichž prostřednictvím se uskutečňují výzvy k předkládání projektů (například prostřednictvím sociálních médií, speciálních aplikací, zasedání obchodních komor, profesních sdružení, univerzit, sítí nevládních organizací atd.),
- navrhnout pilotní projekt, který by otestoval nové přístupy k organizaci výzev a výběru projektů,
- vytvořit seznam připravených projektů tak, aby je řídicí orgán dokázal rozběhnout co nejrychleji, jakmile bude zahájeno nové období, a minimalizovat dopad nutného převádění projektů do nového programového období.

Pro rozšíření postupů měření výkonnosti na podporu faktických základů a hodnocení výsledků by řídicí orgány mohly:

- uskutečňovat vzdělávací programy nebo semináře zaměřené na vypracování spolehlivých ukazatelů výstupů a výsledků a metod vyhodnocování údajů a činností a pochopení toho, jak uplatňovat získané poznatky při přípravě koncepce programů, jejich plánování a úpravách. Takovéto semináře mohou být naplánovány a prováděny na vnitrostátní úrovni pro všechny řídicí orgány (např. vnitrostátním koordinačním subjektem ve spolupráci se statistickým úřadem) nebo na úrovni EU pro vnitrostátní koordinační orgány a řídicí orgány,
- rozšířit shromažďování kvantitativních údajů o shromažďování kvalitativních údajů, a to i v rámci průzkumů, výzkumu na úrovni pracovních skupin a hodnotících studií.

VNITROSTÁTNÍ ORGÁNY

V rámci tohoto pilotního projektu se zkoumá řada otázek, které ke svému řešení vyžadují podporu a opatření na vyšší úrovni. Jedná se zejména o tyto otázky:

- Existuje potřeba podpořit větší inovace, pokud jde o způsob fungování řídicích orgánů, a při praktickém provádění jejich programů.
- Budování administrativní kapacity řídicích orgánů by mělo probíhat ve vhodném měřítku.
- Přehodnocení přístupu k vnitrostátním právním předpisům upravujícím fondy ESI by mohlo podpořit včasnou realizaci investic.
- Existuje prostor pro opětovné vyhodnocení a případné přizpůsobení institucionálních opatření pro systémy řízení a kontroly a monitorovacích výborů, aby byly lépe uzpůsobeny danému účelu.
- Potřeba opětovného posouzení a přizpůsobení se rovněž vztahuje na praktické zapojení monitorovacích výborů.
- Aktivněji by mohly být vyžadovány a podporovány širší zapojení řídicích orgánů do strategických a operačních úvah a jejich příspěvek k těmto úvahám.

EVROPSKÁ KOMISE

Informace získané prostřednictvím tohoto pilotního projektu upozornily na několik dalších oblastí, v nichž by Evropská komise mohla zvážit, jak nejlépe posílit kapacitu řídicích a jiných orgánů na podporu cílů politiky soudržnosti EU. Jde zejména o tyto čtyři oblasti:

- Budování administrativní kapacity řídicích orgánů by mělo probíhat ve vhodném měřítku.
- Řídicí orgány by mohly mít prospěch z cílenější podpory, která zohlední různorodost institucionálních činitelů a omezení, jimž čelí.
- Vnitrostátní orgány by mohly být dále vybízeny k tomu, aby konzultovaly řídicí orgány při navrhování řídicích a kontrolních systémů a procesů vyžadovaných k provádění programů.
- Vítané a užitečné by bylo vytvoření fóra pro výměnu informací mezi řídicími orgány.



EUinmyregion



#EUinmyregion