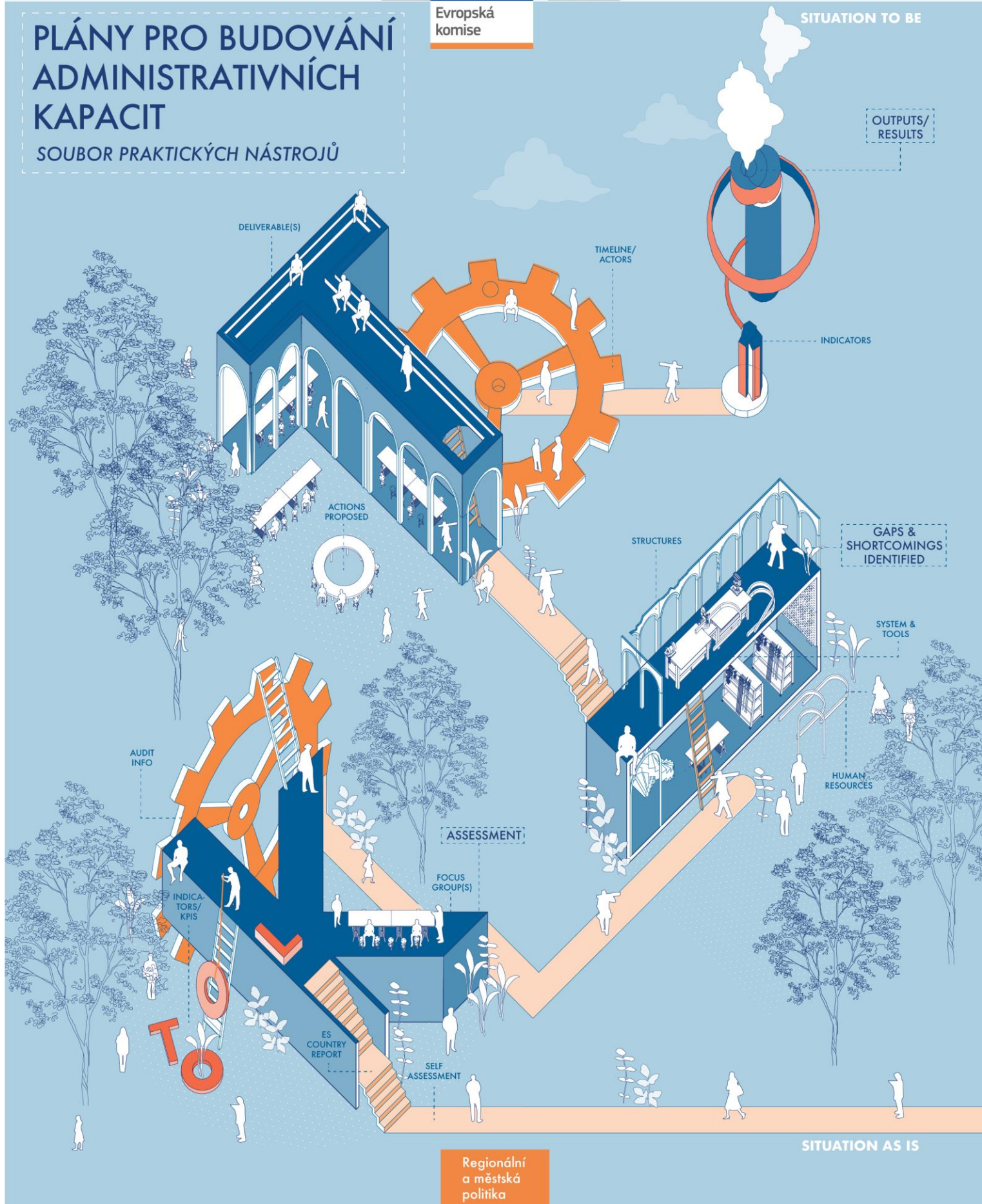




Evropská  
komise

# PLÁNY PRO BUDOVNÍ ADMINISTRATIVNÍCH KAPACIT

SOUBOR PRAKTICKÝCH NÁSTROJŮ



## Obsah

### Seznam zkratek 3

Úvod.....	4
<b>1 Administrativní kapacity pro politiku soudržnosti</b>	<b>6</b>
1.1 Řádná správa věcí veřejných a administrativní kapacity .....	6
1.2 Problémy ovlivňující výkonnost .....	8
<b>2 Kontext a účel plánů</b>	<b>11</b>
2.1 Právní předpisy týkající se budování kapacit (2021–2027) .....	11
2.1.1 Budování kapacit přímo spojené s investicemi .....	11
2.1.2 „Standardní“ technická pomoc (paušální sazba nebo skutečné náklady) .....	12
2.1.3 Financování technické pomoci nesouvisející s náklady .....	12
2.1.4 Kombinace různých možností budování kapacit .....	13
2.2 Povaha plánů pro budování administrativních kapacit .....	13
<b>3 Stanovení plánů pro budování správních kapacit</b>	<b>15</b>
3.1 Zapojení zúčastněných stran, docílení závazku a získání vlastní odpovědnosti.....	16
3.2 Analýza současného stavu (JAKÝ JE).....	17
3.3 Navržení budoucího vývoje a stanovení opatření (JAKÉ MÁ BÝT) .....	18
<b>4 Hledání ukazatelů</b>	<b>23</b>
4.1 Úloha ukazatelů.....	23
4.2 Ukazatele v plánu.....	24
<b>5 Navrhovaná struktura plánu</b>	<b>26</b>
5.1 Strukturální prvky plánů .....	26
Oddíl 1: Obecný cíl a struktura plánu .....	26
Oddíl 2: Metodika použitá při navrhování plánu .....	27
Oddíl 3: Současný stav (situace JAKÁ JE).....	27
Oddíl 4: Mapování budoucnosti (situace JAKÁ MÁ BÝT) .....	27
Oddíl 5: Určení opatření .....	27
Oddíl 6: Provádění plánu .....	28
<b>6 Financování nesouvisející s náklady</b>	<b>29</b>
6.1 Místo v plánech.....	29
6.2 Vývoj režimů financování nesouvisejícího s náklady.....	30
6.3 Použití ukazatelů .....	31
6.4 Stanovení cen .....	33
6.5 Šablony a příklady .....	34
<b>7 Shrnutí poznatků</b>	<b>36</b>
<b>8 Odkazy</b>	<b>37</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	<b>38</b>
PŘÍLOHA 1: Podrobný seznam otázek pro analýzu současného stavu (JAKÝ JE).....	39
PŘÍLOHA 2: Příklady opatření pro financování nesouvisející s náklady .....	41

## Seznam zkratk

FS	Fond soudržnosti
Nařízení	Nařízení o společných ustanoveních
GŘ REGIO	Generální ředitelství pro regionální a městskou politiku
EK	Evropská komise
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
EU	Evropská unie
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ZS	Zprostředkující subjekt
ŘO	Řídicí orgán
ČS	Členský stát
TP	Technická pomoc
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

*Útvary Komise vyhotovily tento dokument s cílem poskytnout inspiraci správním orgánům členských států usilujícím o vypracování plánů pro budování vlastních administrativních kapacit v zájmu snazšího provádění programů a na podporu osvědčených postupů.*

*Informacemi v něm obsaženými nejsou dotčena probíhající interinstitucionální jednání o nařízeních v oblasti politiky soudržnosti na období 2021–2027. Tento dokument nepředstavuje výklad práva EU a Evropskou komisi nezavazuje. V případě rozdílů mezi vysvětleními uvedenými v tomto dokumentu a tištěným zněním nařízení má přednost znění zveřejněné v Úředním věstníku Evropské unie. Pouze Soudní dvůr Evropské unie je oprávněn závazně vykládat právo Unie.*

## Úvod

Řádná správa věcí veřejných je klíčovým prvkem politiky hospodářského rozvoje a soudržnosti. Vyžaduje náležitě administrativní kapacity, což znamená, že vnitrostátní, regionální nebo místní veřejná služba musí být při provádění politik a/nebo úkolů, které jí byly svěřeny, efektivní a účinná. Zkušenosti ukazují, že členské státy a regiony EU se slabými institucemi mají značné problémy s čerpáním dostupných finančních prostředků EU a s jejich co nejlepším využitím<sup>1</sup>.

Potřeba posílit administrativní kapacity pro řízení a vynakládání finančních prostředků EU je nyní každopádně vysoko na pořadu jednání. To je zřejmé v návrzích nařízení<sup>2</sup> na období 2021–2027, které předložila Komise a které obsahují nová ustanovení, jež kladou větší důraz na budování kapacit. Cílem těchto ustanovení je podpořit individuální přístup tím, že se zpřístupní širší nabídka nástrojů a podpoří strategičtější využívání finančních prostředků na opatření pro budování kapacit. Administrativní kapacita je rovněž označena za klíčovou pro účinné vynakládání finančních prostředků, zejména v investičních pokynech uvedených ve zprávách o jednotlivých zemích v rámci evropského semestru 2019 (příloha D).

Členské státy EU, které chtějí zlepšit své administrativní kapacity, se vyzývají, aby nové právní předpisy plně využily. Jedním z nových prvků je možnost vypracovat plán<sup>3</sup> pro budování administrativních kapacit. Jedná se o nepovinný dokument strategické povahy, který zahrnuje komplexní opatření pro budování kapacit pro řízení a využívání finančních prostředků. Plány nemají předepsaný formát a mohou být vypracovány pro členské státy nebo pro jednotlivé programy.

Tento soubor nástrojů má poskytnout praktické poznatky, metodickou a praktickou podporu a příklady, jež lze využít při vypracování plánů. Vychází ze zkušeností z *pilotní akce týkající se představení finančních prostředků na budování administrativních kapacit pro přípravu na programové období po roce 2020*, kterou provedla OECD jménem GŘ REGIO a v úzkém partnerství s GŘ REGIO v období od léta 2018 do podzimu 2019. V rámci této pilotní akce byla pěti řídicím orgánům a jednomu zprostředkujícímu subjektu<sup>4</sup> poskytnuta pomoc při dalším zlepšování jejich

---

<sup>1</sup> GŘ REGIO, 2018: Sedmá zpráva o hospodářské, sociální a územní soudržnosti, s. 160–161.

<sup>2</sup> Obsah a odkazy související s právními předpisy uvedené v tomto souboru nástrojů se týkají návrhů Komise na nařízení o společných ustanoveních na období 2021–2027 (COM(2018) 375 final) nebo případně předběžné společné dohody o ustanoveních týkajících se programování, již spolunormotvůrci dosáhli v prosinci 2019, a nařízení o EFRR a Fondu soudržnosti (COM(2018) 372 final). Může být proto nezbytné tento soubor nástrojů aktualizovat, jakmile budou příslušné právní předpisy přijaty.

<sup>3</sup> 25. bod odůvodnění nařízení o společných ustanoveních.

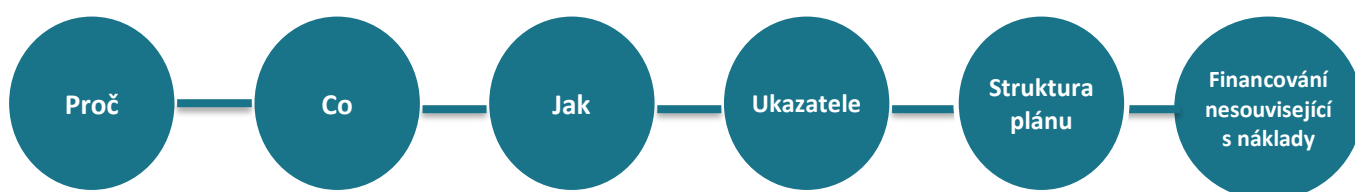
<sup>4</sup> **Bulharsko** (řídící orgán operačního programu Regiony v růstu na období 2014–2020), **Chorvatsko** (řídící orgán regionálního operačního programu pro konkurenceschopnost a soudržnost na období 2014–2020), **Řecko** (řídící orgán operačního programu pro dopravní infrastrukturu, životní prostředí a udržitelný rozvoj na období 2014–2020), **Polsko – Lublinské vojvodství** (řídící orgán regionálního operačního programu na období 2014–2020), **Španělsko – autonomní oblast Extremadura** (řídící orgán a zprostředkující subjekt regionálního operačního programu EFRR na období 2014–2020).



administrativních kapacit. Toho bylo dosaženo analýzou jejich potřeb a navržením budoucích opatření k jejich řešení. Tento soubor nástrojů odkazuje na postupy, zkušenosti a příklady z pilotní akce.

Jako zdroj inspirace sloužily také *italské plány na posílení administrativní kapacity*, jež měly zvýšit administrativní kapacity a zlepšit provádění programů na období 2014–2020 spolufinancovaných ze strukturálních fondů, přičemž se zdůrazňuje, že je třeba, aby Komise prosazovala strategičtější přístup k budování kapacit.

Soubor nástrojů sestává ze šesti hlavních oddílů, které odrážejí hlavní fáze postupu vypracování plánu.



**První oddíl (Proč)** vysvětluje důvody investic do budování kapacit.

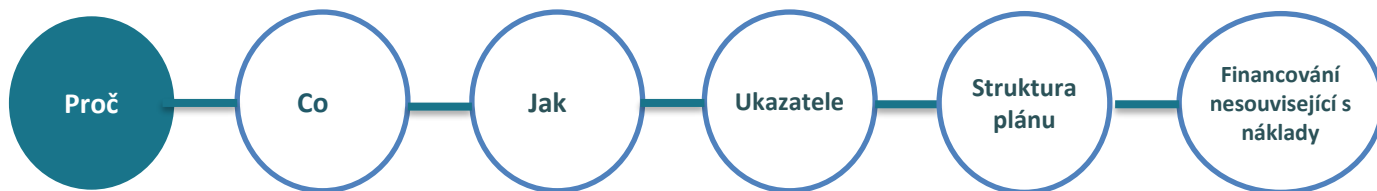
**Druhý oddíl (Co)** nastiňuje různé možnosti financování budování kapacit stanovené v navrhovaných právních předpisech na období 2021–2027 a popisuje, jak lze v plánu pro budování administrativních kapacit tyto možnosti kombinovat.

**Třetí oddíl (Jak)** vysvětluje postup a metodiky vypracování plánu a zdůrazňuje význam zapojení zúčastněných stran.

**Čtvrtý oddíl (Ukazatele)** se zaměřuje na měření výkonnosti. Ke sledování provádění plánu a měření úspěšnosti opatření v něm obsažených je zapotřebí dobře promyšlený soubor ukazatelů.

**Pátý oddíl (Struktura plánu)** uvádí příklad možné struktury plánu pro budování administrativních kapacit.

**Šestý oddíl (Financování nesouvisející s náklady)** poskytuje podporu členským státům, které si přejí využít „financování technické pomoci nesouvisející s náklady“. Zabývá se způsobem vypracování těchto režimů a určení a vyčíslení výsledků, jichž má být dosaženo, nebo stanovení podmínek, které je třeba splnit. Zahrnuto je také použití ukazatelů pro měření úspěšnosti.



# 1 Administrativní kapacity pro politiku soudržnosti

## 1.1 Řádná správa věcí veřejných a administrativní kapacity

Řádná správa věcí veřejných je klíčovým prvkem politiky hospodářského rozvoje a soudržnosti. Zlepšení správy věcí veřejných představuje účinný způsob, jak stimulovat růst. Řádná správa věcí veřejných tudíž přímo souvisí s hospodářskou výkonností jednotlivých regionů v Evropě. Nepřímo souvisí rovněž s výsledky jiných politik. Řádná správa věcí veřejných přispívá k zefektivnění investic v rámci politiky soudržnosti, zvyšuje jejich dopad a zároveň zlepšuje celkovou výkonnost veřejné služby na vnitrostátní, regionální a místní úrovni a kvalitu služeb poskytovaných veřejnosti a podnikům.

Řádná správa věcí veřejných by měla být základem každé politiky. Univerzální politiky nejsou řešením: je zapotřebí diferencovaný, individuální přístup, který využívá flexibilních nástrojů. Zlepšení správy věcí veřejných je obzvláště důležité v případě regionů s nízkým růstem, neboť výhody plynoucí ze zlepšení prostředků základního růstu byly vyčerpány. Dalším krokem vpřed je snížení korupce a vyšší efektivnost státní správy<sup>5</sup>.

Řádná správa věcí veřejných tudíž znamená zavedení vhodných veřejných politik a právní, institucionální a procesní opatření pro účinné provádění. To vyžaduje náležité administrativní kapacity, což znamená, že veřejná služba musí být při provádění politik a/nebo úkolů, které jí byly svěřeny, efektivní a účinná.

Účinná a efektivní veřejná služba by měla mít čtyři různé, avšak překrývající se schopnosti: **analytické, regulační, realizační a koordinační kapacity**. To zahrnuje schopnost stanovit a provádět strategie, včetně výběru a uskutečňování investic k dosažení cílů politiky soudržnosti; měřit dopady na základě spolehlivých údajů a dosáhnout výsledků, které jsou v souladu s právními předpisy EU, jako jsou pravidla pro zadávání veřejných zakázek a pravidla státní podpory.

V souvislosti s řízením finančních prostředků se administrativní kapacita týká schopnosti veřejné správy účinně řídit a využívat finanční prostředky EU v průběhu celého investičního cyklu, a přispívat tak k úspěšnému provádění politiky soudržnosti EU. Zkušenosti ukazují, že členské státy a regiony EU se slabými institucemi mají značné potíže s čerpáním dostupných finančních prostředků EU a s jejich co nejlepším využitím.

<sup>5</sup> Andrés Rodríguez Pose, London School of Economics (LSE), konference o řádné správě věcí veřejných pro politiku soudržnosti, 24. května 2018.

Administrativní kapacita pro řízení finančních prostředků souvisí s řadou faktorů<sup>6</sup>:

- **Struktury:** účinnost mechanismu pro provádění programu do značné míry určuje architektura pro vypracování programu s jasným přidělením povinností a úkolů řídicím orgánům, zprostředkujícím subjektům a jiným klíčovými subjekty a s jejich vzájemnými vztahy.
- **Lidské zdroje:** klíčovým faktorem úspěchu při řízení finančních prostředků je včasná dostupnost zkušených, kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.
- **Systémy a nástroje:** to znamená, že jsou k dispozici nástroje, metody, pokyny, příručky, systémy, postupy, formuláře atd. To všechno jsou pomůcky, které mohou napomoci účinnějšímu fungování systému. Systémy a nástroje snižují zranitelnost organizací vůči problémům, jako je fluktuace zaměstnanců, snižují riziko špatného fungování a zvyšují celkovou účinnost.

Tyto faktory jsou zohledněny rovněž v **analytickém rámci OECD**<sup>7</sup>, který má posoudit administrativní kapacity. Existují čtyři rozměry. Za prvé, páteří každé organizace jsou lidé. Tento rozměr zkoumá soubor dovedností a kompetencí a související výzvy. Za druhé, organizační rozměr se zabývá systémy, nástroji, pracovními procesy a kulturou. Ty by měly být v souladu se strategickými cíli a měly by být podpořeny aktivními řídicími strukturami, aby se usnadnilo efektivní rozhodování na základě informací. Za třetí, rozměr strategického plánování zkoumá různé aspekty během celého investičního cyklu, od vypracování strategie, plánování



a výběru projektů až po realizaci projektů, zapojení zúčastněných stran a monitorování a hodnocení. Za čtvrté, pro vytvoření prostředí, které umožní všem úrovním státní správy efektivně uskutečňovat veřejné investice, jsou nezbytné vhodné rámcové podmínky. Základní rámcové podmínky na všech jednotlivých úrovních státní správy zahrnují fiskální rámec přispívající ke sledovaným investičním cílům; řádné a transparentní finanční řízení; transparentnost a strategické využívání zadávání veřejných zakázek a jasné, jednotné regulační a legislativní systémy.

<sup>6</sup> GŘ REGIO 2018.

<sup>7</sup> OECD (2019), Analytický rámec použitý v rámci pilotní akce týkající se předstunutí finančních prostředků na budování administrativních kapacit pro přípravu na programové období po roce 2020.

## 1.2 Problémy ovlivňující výkonnost

Správní orgány, které řídí fondy politiky soudržnosti, se potýkají s problémy, jež mohou mít významný dopad na jejich výkonnost. Problémy mohou být vnitřní, vnější, průřezové nebo systémové povahy.

**Vnitřní problémy** zahrnují dovednosti, kompetence a motivaci zaměstnanců; zajištění toho, aby byly správní orgány atraktivními zaměstnavateli, což zamezí vysoké fluktuaci zaměstnanců; organizační strukturu a procesní pravidla. Je třeba, aby správní orgány měly vedoucí pracovníky s odpovídajícími vůdčími schopnostmi a aby zavedly nábor a kariérní postup / systém řízení služebního postupu podle zásluh. Měly by rovněž stanovit jednoduchá pravidla a vyhnout se zpříšňování pravidel EU (tzv. „gold-plating“) na vnitrostátní úrovni.

VNITŘNÍ PROBLÉMY	
O JAKÉ FAKTORY SE JEDNÁ?	JAK JE ŘEŠIT?
<i><b>Struktury:</b> klíčovým faktorem úspěchu veřejných institucí je dobře navržená organizační struktura, která podporuje tvorbu politik a jejich provádění.</i>	<p>Klíčové subjekty pro řízení finančních prostředků by měly mít:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o náležitě vymezené institucionální a regulační rámce</li><li>o jednoznačné povinnosti a úkoly</li><li>o jasnou, jednoduchou a transparentní organizační strukturu, která jim umožňuje účinně plnit jejich úkoly a která je v souladu se strategickými cíli</li><li>o strukturu, která je dostatečně flexibilní, aby se přizpůsobila měnícím se okolnostem</li><li>o účinné koordinační a komunikační mechanismy ve všech strukturách</li></ul>
<i><b>Lidské zdroje:</b> při řízení finančních prostředků je klíčovým faktorem úspěchu zajištění včasné dostupnosti kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.</i>	<p>Pro subjekty spravující finanční prostředky musí existovat jasná, strategická a komplexní moderní strategie v oblasti lidských zdrojů, která je vypracována na základě důkladné analýzy potřeb. Měla by zajistit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o Jednoznačné institucionální povinnosti v oblasti řízení lidských zdrojů</li><li>o Vedoucí pracovníky s odpovídajícími vůdčími schopnostmi, kteří splňují nejvyšší standardy odpovědnosti, bezúhonnosti a transparentnosti</li><li>o Nábor pracovníků a kariérní postup / systém řízení služebního postupu na základě zásluh zajišťující plnou transparentnost náboru a jmenování (např. otevřená výběrová řízení), odpovídající opatření v oblasti hodnocení a služebního postupu (na základě ukazatelů výkonnosti) a zajištění osobního rozvoje</li><li>o Spravedlivé a konkurenční odměňování, které zohledňuje úroveň odměňování na trhu práce, k udržení zaměstnanců a k zachování nebo rozšíření know-how v rámci správního orgánu. Veškeré prémie nebo příplatky by měly mít jednoznačnou souvislost s výkonností, která by měla být měřena pomocí objektivních ukazatelů</li><li>o Strategické politiky řízení lidských zdrojů, které zohledňují nedostatky v oblasti kompetencí a řeší je, umožňují mobilitu a flexibilitu a shromažďují a uchovávají údaje pro rozhodování</li><li>o Profesionalizaci vyšších úředníků a vedoucích pracovníků</li><li>o Poskytování náležitých informací a znalostí a rozvoj kompetencí, aby zaměstnanci mohli účinně vykonávat své povinnosti</li></ul>



***Systémy a nástroje: veřejné instituce, které spravují finanční prostředky, potřebují vhodné systémy a nástroje k tomu, aby fungovaly transparentně a efektivně.***

Měly by být zavedeny účinné systémy a nástroje, jako například:

- Strategický přístup – politický a technický
- Jednoduchá pravidla, žádné zpříšňování pravidel EU (tzv. „gold-plating“) na vnitrostátní úrovni
- Jasně, jednoduše a koordinovaně postupy, pokyny, příručky a formuláře, které zajistí, aby si instituce udržovaly vysokou úroveň kvality, transparentnosti a odolnosti
- Systém řízení znalostí
- Kultura hodnocení
- Systémy pro správu informací poskytující doklady a vstupní údaje pro monitorování k zvýšení kvality a transparentnosti rozhodovacího procesu
- Systémy řízení výkonnosti (např. účinné a měřitelné ukazatele), které institucím pomohou stanovit si cíle a měřit pokrok při jejich plnění
- E-soudržnost
- Systémy informačních a komunikačních technologií pro usnadnění vnitřní a vnější komunikace

Je třeba řešit rovněž **průřezové nebo systémové problémy**. To zahrnuje zdůraznění strategického plánování; stanovení odpovědnosti subjektů s rozhodovací pravomocí a vedoucích pracovníků za výkonnost; zajištění transparentnosti a využívání otevřených dat s cílem zachovat nebo zvýšit důvěru veřejnosti ve veřejnou správu a předcházet podvodům a korupci, odhalovat je a napravovat a zapojení do koordinace a interakce s interními i externími zúčastněnými stranami. Jedná se o příklady strategického plánování a koordinace a základních rámcových podmínek, jak jsou uvedeny v analytickém rámci OECD.

## PRŮŘEZOVÉ/SYSTÉMOVÉ PROBLÉMY (ZÁKLADNÍ RÁMCOVÉ PODMÍNKY)

### O JAKÉ FAKTORY SE JEDNÁ?

- *Lepší tvorba politik / rozhodování*
- *Vlastní odpovědnost zúčastněných stran*
- *Povinnost skládat účty*
- *Transparentnost*
- *Předcházení podvodům/korupci*
- *Kapacita příjemců*

### JAK JE ŘEŠIT?

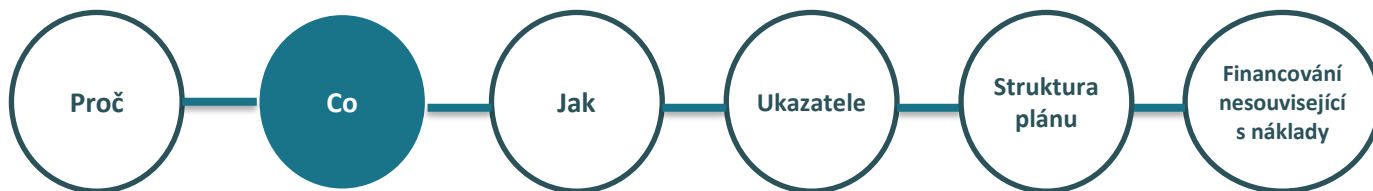
V orgánech spravujících finanční prostředky by měly být zavedeny tyto prvky:

- Strategické plánování, postupy a mechanismy pro konzultace, koordinaci a spolupráci.
- Otevřená a transparentní interakce a koordinace s příslušnými interními i externími zúčastněnými stranami ve všech složkách politického/programovacího cyklu, tj. s vnitrostátními koordinačními orgány, příslušnými ministerstvy a jinými příslušnými orgány veřejné moci na různých úrovních státní správy, jinými správními orgány, které se zabývají fondy EU, příjemci, regionálními rozvojovými agenturami, hospodářskými a sociálními partnery, soukromým sektorem, občanskou společností včetně nevládních organizací atd.
- Opatření k zajištění odpovědnosti subjektů s rozhodovací pravomocí a vedoucích pracovníků za výkonnost
- Transparentnost s cílem zachovat/zvýšit důvěru veřejnosti ve správu
- Účinná a přiměřená opatření proti podvodům, včetně transparentnosti a využívání otevřených dat s cílem předcházet podvodům a korupci, například využíváním nástroje Arachne
- Posílení kapacity příslušných zúčastněných stran, zejména příjemců příslušných veřejných investic (např. rozvoj znalostí, vypracování seznamu projektů, zadávání veřejných zakázek, státní podpora atd.)

### Důležité!



- *Řádná správa věcí veřejných přímo souvisí s hospodářskou výkonností regionů a přispívá k účinnějším investicím v rámci politiky soudržnosti. Vyžaduje náležitě administrativní kapacity.*
- *Opatření k zajištění odpovídajících administrativních kapacit jsou považována za faktory, které umožňují investice v rámci politiky soudržnosti. Tato opatření by měla být nedílnou součástí intervenční logiky programů.*
- *Budování administrativních kapacit závisí na individuálním přístupu s využitím široké škály flexibilních nástrojů.*



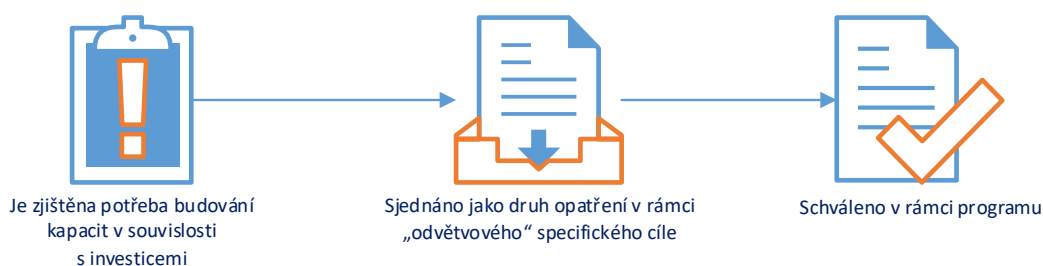
## 2 Kontext a účel plánů

### 2.1 Právní předpisy týkající se budování kapacit (2021–2027)

Nová architektura politiky soudržnosti po roce 2020 umožní zohlednit specifické potřeby každého členského státu v oblasti budování administrativních kapacit na základě individuálního přístupu. Nový právní rámec určuje nabídku různých možností na podporu budování administrativních kapacit v souvislosti s řízením finančních prostředků. Jednotlivé členské státy EU by měly kombinovat různé možnosti, které jsou k dispozici, a to způsobem, jenž nejlépe vyhovuje jejich potřebám.

#### 2.1.1 Budování kapacit přímo spojené s investicemi

Budování kapacit *programových orgánů a subjektů v souvislosti s vynakládáním* finančních prostředků (implementací fondů), které je přímo spojeno s investicemi v rámci EFRR nebo Fondu soudržnosti, lze podpořit z těchto fondů a lze je naplánovat jako druh opatření v rámci kteréhokoli ze specifických cílů. Opatření by mohla zahrnovat takové iniciativy, jako je posilování kapacit příjemců, například silničních či železničních úřadů, nebo příslušných regionálních či vnitrostátních orgánů nebo subjektů odpovědných za řízení strategie pro inteligentní specializaci.



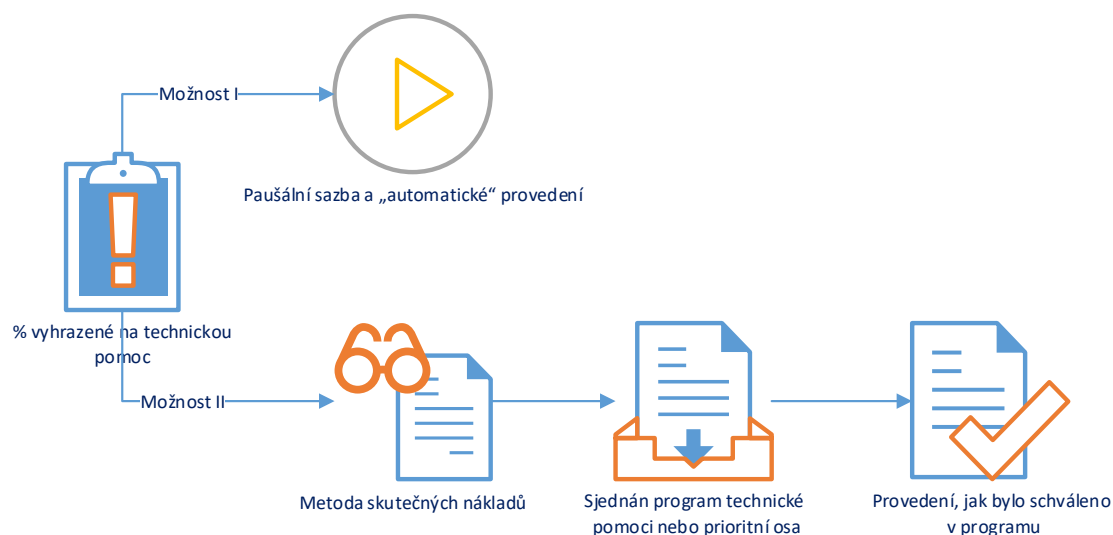
#### Důležité:

- Tato opatření v oblasti budování kapacit nejsou považována za technickou pomoc, a proto nejsou zahrnuta do limitované částky vyhrazené na „standardní“ technickou pomoc.
- Částky jsou zohledněny pro účely tematického zaměření.

## 2.1.2 „Standardní“ technická pomoc (paušální sazba nebo skutečné náklady)

Technickou pomoc mohou stejně jako v programovém období 2014–2020 využít různé druhy opatření pro budování kapacit, jež jsou zapotřebí k zajištění toho, aby byly finanční prostředky spravovány a využívány efektivně. Tento druh technické pomoci může být naplánován na základě jedné ze dvou možností úhrady ze strany Komise — *paušální sazby* nebo *skutečných nákladů*<sup>8</sup>. Je-li zvolena technická pomoc financovaná paušální sazbou, znamená to, že Komise navýší průběžné platby na programy o určitý procentní podíl stanovený pro každý konkrétní fond.

Technická pomoc financovaná podle skutečných nákladů musí být naplánována v rámci samostatné priority nebo programu technické pomoci. Technická pomoc financovaná paušální sazbou nevyžaduje samostatnou prioritu a nelze ji využít, pokud si členský stát přeje zavést vnitrostátní program technické pomoci.



### Důležité!



- Členský stát si může zvolit mezi metodou úhrady „standardní“ technické pomoci založenou na paušální sazbě nebo skutečných nákladech. Tato volba se pak vztahuje na všechny programy v průběhu celého programového období; následně ji nelze změnit.
- Částka, která může být použita na tento druh technické pomoci, je omezena na procentní podíl stanovený v nařízení o společných ustanoveních a nebude zohledněna pro účely tematického zaměření.

## 2.1.3 Financování technické pomoci nesouvisející s náklady

Členské státy mohou „standardní“ technickou pomoc a opatření pro budování kapacit přímo spojená s investicemi doplnit o druhý druh technické pomoci. V případě tohoto druhého druhu je úhrada ze strany Komise založena na výsledcích, jichž má být dosaženo, nebo na podmínkách,

<sup>8</sup> U programů Interreg je jedinou dostupnou možností technická pomoc financovaná paušální sazbou.

kteří je třeba splnit. V rámci této možnosti lze podpořit cílená opatření pro budování administrativních kapacit vnitrostátních orgánů, příjemců a příslušných partnerů. S ohledem na financování, které lze na tato opatření přidělit, neexistuje žádný limit.

Tento druh technické pomoci musí být naplánován v rámci zvláštní priority a Komise přijme pro každé financování nesouvisející s náklady jako součást programu podrobné režimy. Podrobnější informace o této možnosti jsou k dispozici v kapitole 6.

#### Důležité!



- *Tato opatření pro budování kapacit nejsou zahrnuta v limitované částce vyhrazené na „standardní“ technickou pomoc.*
- *Předpokládané částky nejsou zohledněny pro účely tematického zaměření.*
- *Opatření pro budování kapacit využívající způsoby úhrady, které nesouvisejí s náklady, musí být naplánována jako zvláštní priorita programu.*

### 2.1.4 Kombinace různých možností budování kapacit

Výše uvedené možnosti budování administrativních kapacit se vzájemně doplňují a lze je použít společně (kromě možností týkajících se paušální sazby a skutečných nákladů, jež kombinovat nelze). Bude na jednotlivých členských státech, aby si zvolily a sjednaly s Komisí vhodnou kombinaci možností, která nejlépe odpovídá jejich potřebám v oblasti budování administrativních kapacit. Kromě toho mohou být v **plánu pro budování administrativních kapacit** dohodnuta opatření, požadované výsledky, odpovědné subjekty, možnosti financování atd. Vypracování plánu sice není povinné, považuje se však za *osvědčený postup*.

#### Důležité!



- *Možnosti budování administrativních kapacit navrhované v novém právním rámci umožňují flexibilní, individuální přístupy k budování kapacit členských států nebo regionů.*
- *Za účelem strategického řešení otázek týkajících se administrativních kapacit lze v plánu pro budování administrativních kapacit schválit komplexní soubor opatření.*

## 2.2 Povaha plánů pro budování administrativních kapacit

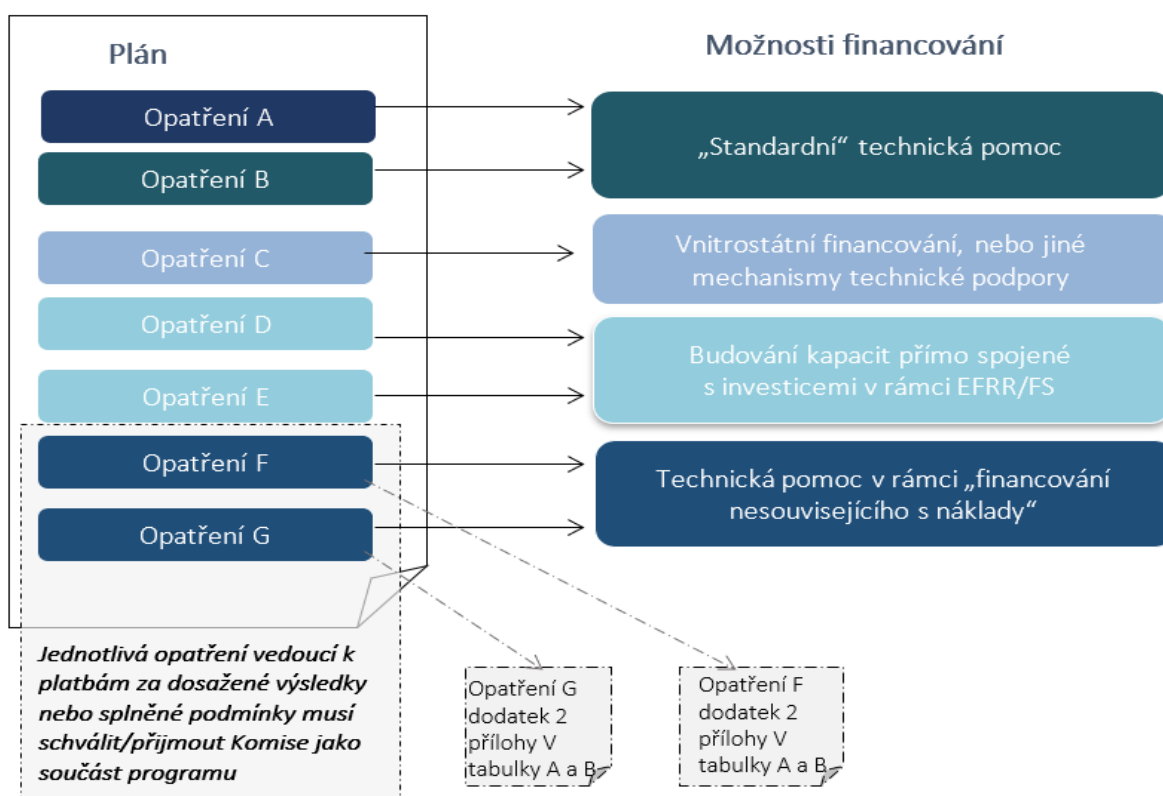
Plán je **dobrovolný** strategický dokument, který zahrnuje soubor komplexních opatření pro budování kapacit k řízení a využívání finančních prostředků v určitém členském státě nebo v rámci jednotlivých programů. Plán má vymezit a řešit problémy v oblasti administrativních kapacit pomocí **strategického** přístupu, který zohledňuje krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé hledisko.



Ačkoli vypracování plánu není povinné, považuje se za **osvědčený postup**, zejména v členských státech, v nichž byly zjištěny nedostatky v oblasti administrativních kapacit. Vypracování plánu představuje možný způsob řešení problémů s kapacitou, které jsou uvedeny v investičních pokynech ve zprávách o daných zemích v rámci evropského semestru 2019 (příloha D).

Není nutné, aby Komise plán formálně přijala nebo schválila, a proto se nepředpokládá, že bude součástí každého programu. To znamená, že jej lze podle potřeby kdykoli snadno přizpůsobit a aktualizovat.

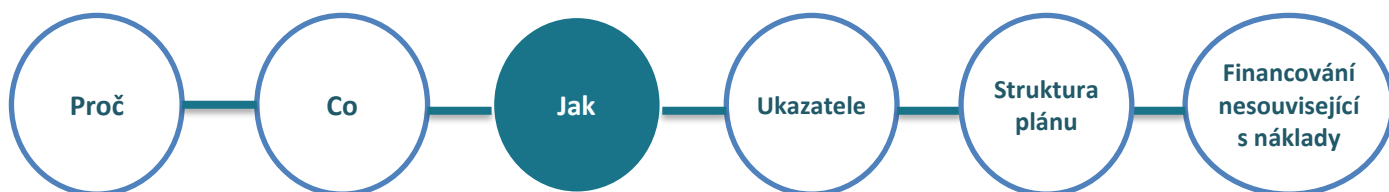
Jak je uvedeno níže, plán může zahrnovat řadu opatření financovaných v rámci různých možností budování kapacit, na něž se vztahuje nový právní rámec, a z vnitrostátních zdrojů nebo prostřednictvím jiných mechanismů technické podpory.



### Důležité!

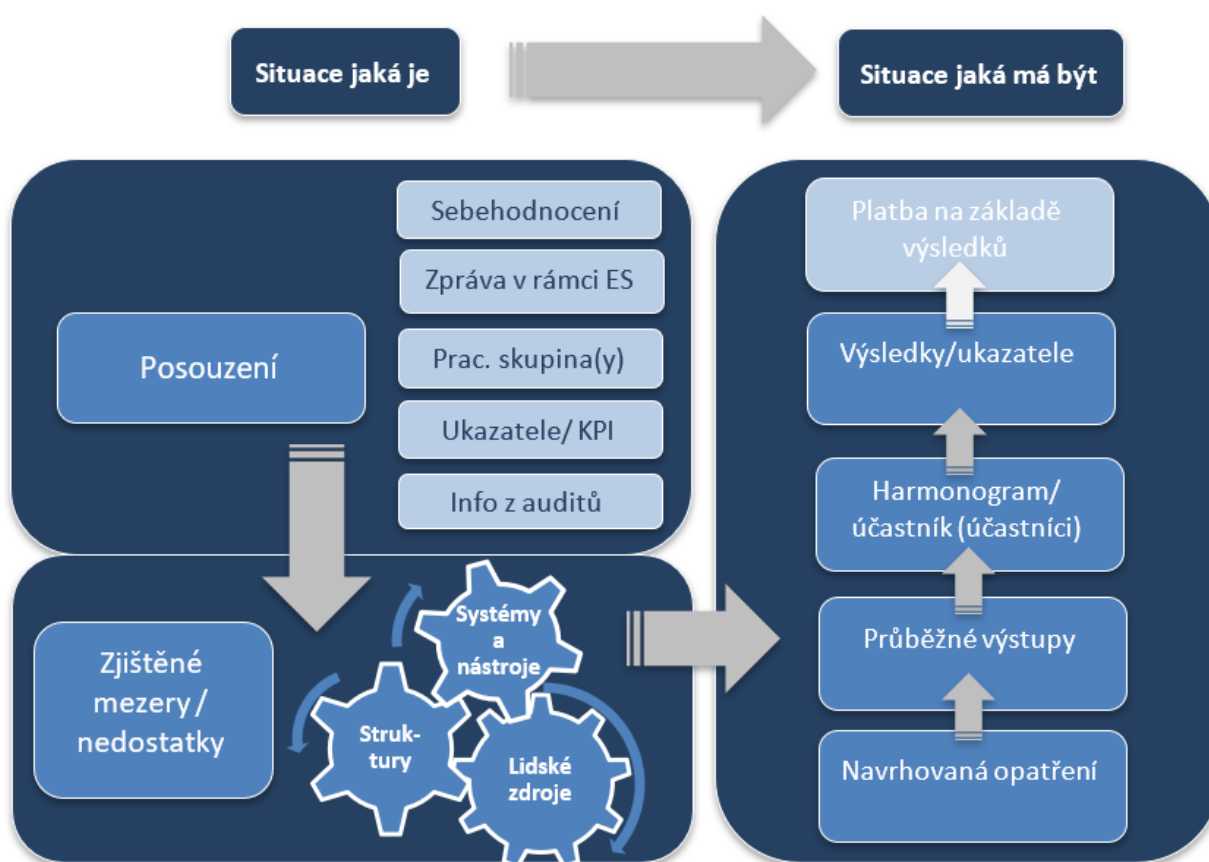


- Ačkoli vypracování plánu není povinné, považuje se za osvědčený postup, zejména v členských státech, jejichž administrativní kapacity je třeba dále posílit.
- Lze jej využít jako strategický nástroj k určení a provedení komplexních opatření pro budování kapacit.
- Může sloužit jako reakce na problémy s kapacitou uvedené ve zprávě o dané zemi v rámci evropského semestru a usnadní jednání s Komisí o intervenční logice investic v období 2021–2027.



### 3 Stanovení plánů pro budování administrativních kapacit

Postup vypracování plánu je stejně důležitý jako samotný plán, neboť podporuje strategické úvahy o potřebách v oblasti budování kapacit a o tom, jak je řešit. Při vytváření plánu pro budování administrativních kapacit je (stejně jako v jakémkoli strategickém dokumentu) zásadní postup od současné situace „JAKÁ JE“ k žádoucí situaci „JAKÁ MÁ BÝT“. Hlavní kroky v tomto procesu jsou uvedeny níže.



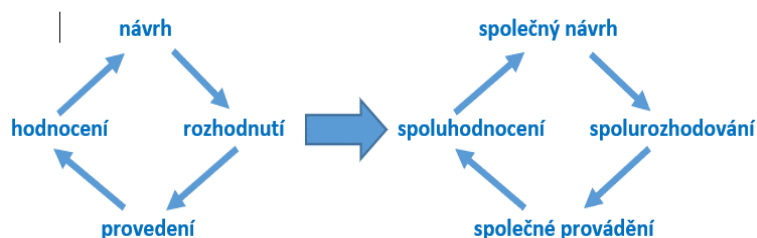
Pro relevantnost plánu a k zajištění vlastní „odpovědnosti“ příslušných stran za tento plán jsou důležité tyto aspekty:

- Při společném navrhování plánů je třeba uplatnit participativní přístup – zahrnující zúčastněné strany, vrcholné vedení a další strany.
- Plány by měly být aktuální, tj. měly by být pravidelně sledovány a aktualizovány, a to s použitím stejného participativního postupu.
- Pravidelná komunikace se zúčastněnými stranami pomáhá zachovat vlastní odpovědnost za plán ve fázi provádění.

### 3.1 Zapojení zúčastněných stran, docílení závazku a získání vlastní odpovědnosti

Navržení plánu je více než jen technický postup, který má provést organizace v naprosté izolaci. Zúčastněné strany oceňují konzultaci a zapojení, které přispívají rovněž k lepšímu výsledku a širší vlastní odpovědnosti.

Požadavek na větší transparentnost, měnící se vnímání legitimacy vlád a potřeba zapojit zúčastněné strany nutí organizace veřejného sektoru k tomu, aby se staly externě orientovanými organizacemi, které se řídí poptávkou, a aby s různými zúčastněnými stranami rozvíjely nové typy interakcí a vztahů. Organizace veřejného sektoru se tak vyvíjejí od uzavřených, interně orientovaných poskytovatelů služeb k otevřeným organizacím pro vytváření sítí, kterým mohou široká veřejnost i konkrétní zúčastněné strany důvěřovat. K této změně dochází prostřednictvím



transparentních postupů a odpovědnosti; prostřednictvím demokratického dialogu přecházejícího z vnitřního zaměření na vnější (tj. zaměření se na výstupy a výsledky) a přechodu od tradičního cyklu „navrhování, rozhodování,

provedení a hodnocení“ k cyklu, který zapojuje zúčastněné strany do všech fází. Zúčastněné strany se proto stávají společnými tvůrci, subjekty s rozhodovací pravomocí, realizátory a hodnotiteli.

K zapojení zúčastněných stran lze využít kombinaci nástrojů: schůzky / „setkání na radnici“, písemná podání, rozhovory, pracovní skupiny / pracovní setkání a průzkumy. Je důležité zajistit široké zastoupení zúčastněných stran, zahrnout nejen ty nejaktivněji vystupující strany nebo strany zastupující určité názory a zabránit „tyranii většiny“, kdy převládající názor přehlídá oprávněné obavy menšiny. K výkladu zjištění a zpětné vazby, k vyřešení dilemat a k nalezení rovnováhy mezi různými názory je zapotřebí odborný úsudek, aby bylo dosaženo obecně přijatelného výsledku.

#### **Příklad z pilotní akce týkající se předsunutí finančních prostředků na budování administrativních kapacit pro přípravu na programové období po roce 2020**

*Pro každý zúčastněný program se uskutečnila pracovní setkání a kulaté stoly s širokou škálou zúčastněných stran. Účelem bylo určit silné a slabé stránky a projednat nejnaléhavější potřeby v oblasti rozvoje kapacit. Pracovní setkání zahrnovala účastníky z vnitrostátních koordinačních orgánů, řídicího orgánu, zprostředkujících subjektů, příslušných ministerstev, dalších správních orgánů ESI fondů, regionů a regionálních rozvojových agentur, místních samospráv, obcí, městských orgánů, občanské společnosti a dalších příjemců. Bohaté a podnětné diskuse, které následovaly, přinesly mnoho užitečných nápadů sloužících jako základ pro další práci. Všichni účastníci mimoto ocenili proces, v jehož rámci se tyto strany spojily, aby diskutovaly o společných otázkách.*

## 3.2 Analýza současného stavu (JAKÝ JE)

Před určením řešení a opatření, která je třeba navrhnout, je nutné, aby byla k dispozici důkladná znalost a analýza současné situace „JAKÁ JE“. K získání spolehlivé představy o současném stavu je nutné analyzovat různé druhy informací a údajů.

Obzvláště užitečné vstupní informace pro analýzu poskytnou **zprávy o jednotlivých zemích v rámci evropského semestru**, které popisují určité nedostatky a oblasti pro zlepšení (viz zejména příloha D zprávy z roku 2019). Informace mohou pocházet i z jiných zdrojů, jako jsou:

- ❖ nástroje pro sebehodnocení atd.
- ❖ existující hodnocení, odvětvové studie atd.
- ❖ informace o řízení výkonnosti, včetně klíčových ukazatelů výkonnosti
- ❖ konzultace se zúčastněnými stranami (prostřednictvím rozhovorů, pracovních setkání, strukturovaných diskusí nebo pracovních skupin)
- ❖ zpětná vazba od uživatelů, zaměstnanců atd. (dotazníky, připomínky, dotazy a stížnosti)
- ❖ zjištění a doporučení auditu, včetně míry chyb v programu oznámené auditními orgány a „typologie chyb“ zjištěné při auditech Komise a při vnitrostátních auditech.

Analýza by se měla zabývat klíčovými otázkami vyplývajícími z **vnitřních problémů**, (struktury, lidské zdroje, systémy a nástroje) a **vnějších/průřezových/systémových problémů** (koordinace, tvorba politik, boj proti korupci atd.). Příloha 1 obsahuje podrobnější soubor otázek, které mají sloužit jako inspirace.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>	Tento proces by mohl případně vycházet z jednoduchých technik, jako je analýza SWOT ( <b>S</b> = Strengths (silné stránky), <b>W</b> = Weaknesses (slabé stránky), <b>O</b> = Opportunities (příležitosti) a <b>T</b> = Threats (hrozby)). Jedná se o techniku zkoumání stávajících vnitřních charakteristik organizace, včetně toho, co funguje dobře a co je třeba zlepšit, a vnější situace, aby bylo možné určit budoucí vývoj, který může organizace využít ve svůj prospěch a který znamená možné problémy, jež je třeba překonat.
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>	

**Příklad z prvního pracovního setkání se zúčastněnými stranami, které se konalo v rámci pilotní akce týkající se předsunutí finančních prostředků na budování administrativních kapacit pro přípravu na programové období po roce 2020:**

Na základě analýzy informací získaných z různých zdrojů bylo pro první pracovní setkání určeno pět témat:

- zapojení zúčastněných stran,
- stanovení priorit, výběr projektů a předběžné posouzení,
- organizační rozhodování a efektivnost,
- základní rámcové podmínky a

– řízení lidských zdrojů, systém lidských zdrojů, dovednosti a odborná příprava.

*Tato témata byla projednána v pěti různých skupinách, přičemž si účastníci mohli zvolit upřednostňované téma/skupinu. Během první části pracovního setkání každá skupina jednala o silných stránkách / příležitostech, slabých stránkách / výzvách a o třech hlavních prioritách, jimiž by se mohl plán zabývat. Během druhé části byli účastníci požádáni, aby určili nejnaléhavější problémy a navrhli počáteční kroky k jejich řešení a hlavní odpovědné strany.*

*Pracovní setkání vyvolalo velký zájem a živé diskuse mezi účastníky, což vedlo k závěrům, jež by mohly být podkladem plánu pro budování administrativních kapacit.*

### **3.3 Navržení budoucího vývoje a stanovení opatření (MÁ BÝT)**

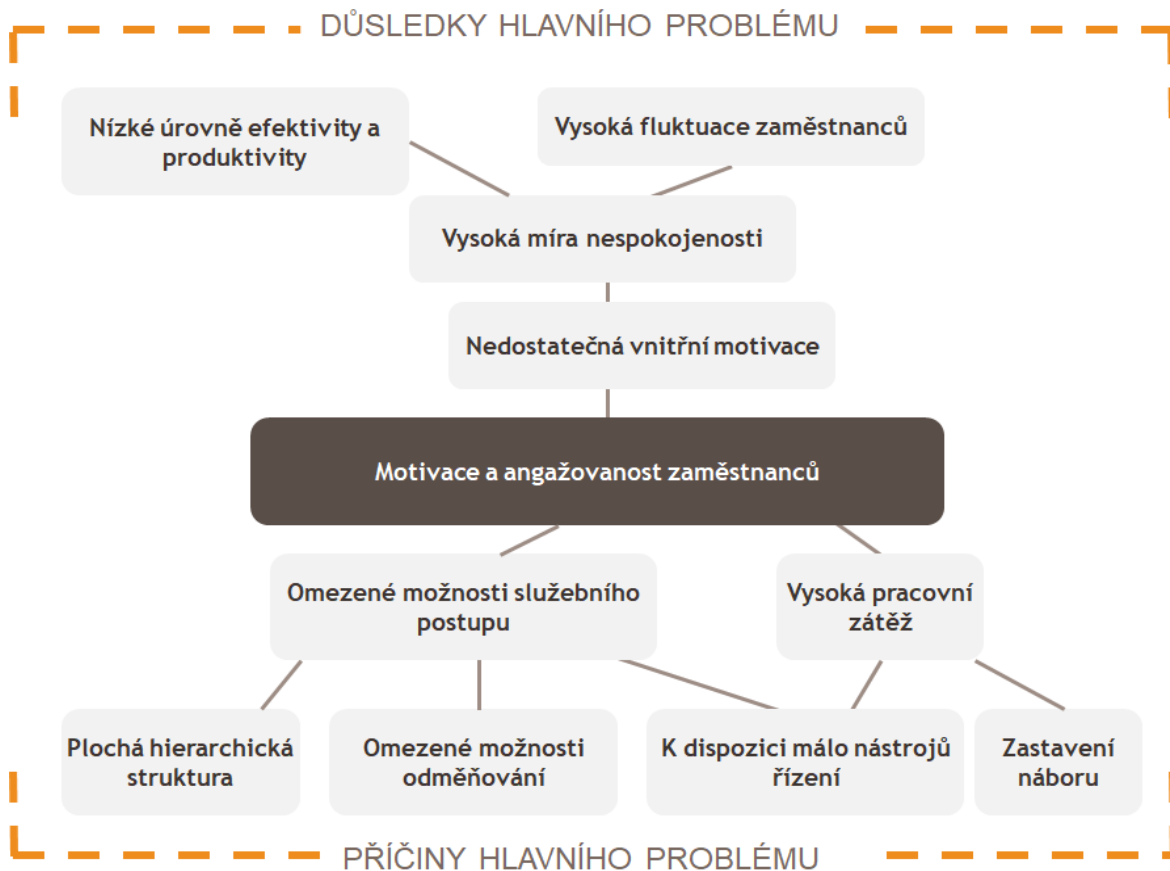
Na základě analýzy situace musí organizace a příslušné externí zúčastněné strany navrhnout řešení, tj. soubor opatření odpovídajících zjištěným problémům. Nemělo by se jednat o izolovaná, samostatná opatření. V plánech by měly být jasně uvedeny souvislosti mezi stávajícími problémy, opatřeními, která jsou navržena k jejich řešení, a požadovanými výsledky. Měly by tudíž:

- a) předložit soubor opatření zaměřených na řešení zjištěných problémů a
- b) prokázat, jak jsou tato opatření vzájemně propojena, tj. jak jejich provádění povede k procesu změny.

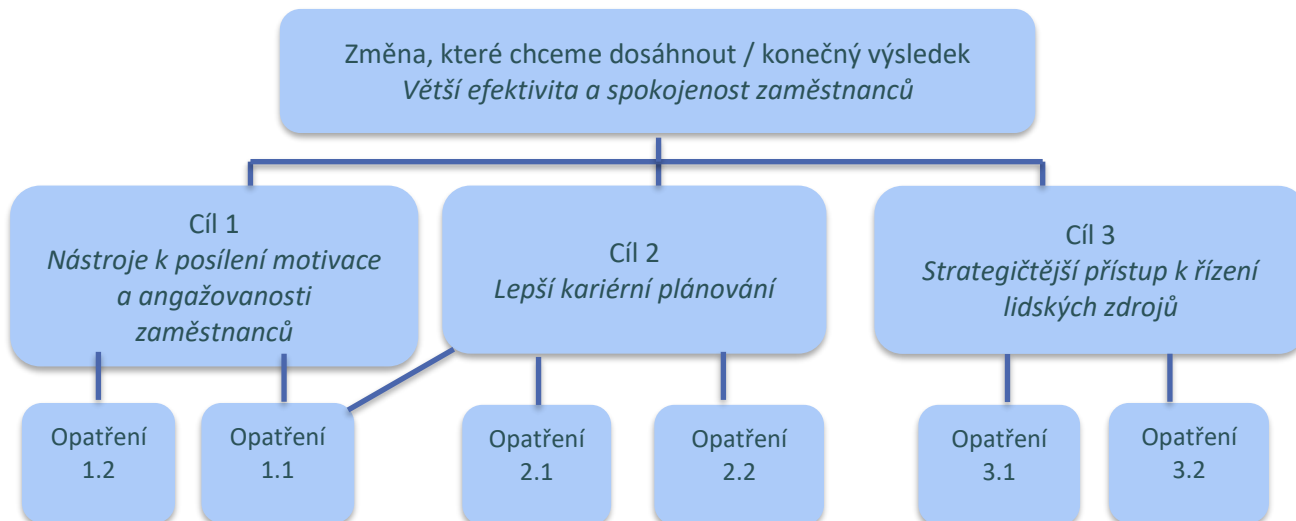
Pro ilustraci těchto vazeb lze použít **strom problému**. Klíčovou otázkou (problémem) je kmen stromu, příčiny jsou jeho kořeny a důsledky jsou jeho větve. Analýza stromu problému ukazuje souvislosti a někdy i konflikty a rozpory mezi problémy; pomáhá určit, co organizace může a co nemůže ovlivnit, a tím napomáhá při stanovování priorit. Tento přístup funguje nejlépe tehdy, spojuje-li různé pohledy. Tento proces je užitečný zejména proto, že zahrnuje diskusi a debatu – přezkum a v případě potřeby revizi příčin a důsledků, přepracování argumentů a/nebo doplnění dalších pododdílů s tím, jak se posouzení stává propracovanějším. Může upozornit rovněž na nedostatečné informace a vyzdvihnout to, co je a co není známo, včetně chybějících informací při navrhování řešení.



Příklad analýzy motivace a angažovanosti zaměstnanců za použití stromu problému:



Jakmile je strom vytvořen, lze problémy přeformulovat pozitivně na **strom cílů** a celý proces může být podnětem k určení opatření, která mají být přijata. Tento řetězec příčin a důsledků má zásadní význam pro vytvoření „**teorie změny**“: předpokládaného způsobu, jakým se kýžené výsledky projeví. Členské státy jsou obeznámeny s podobnými technikami používanými při programování, které jsou označovány jako „**intervenční logika**“. Cesta změny může zahrnovat dílčí kroky, jejichž výsledkem jsou krátkodobé výsledky, které přispívají k dosažení konečného výsledku (řetězec příčiny a důsledků s ohledem na požadované výsledky).



Záměrem je začít od konce cesty (předpokládaný konečný výsledek) a určit jednotlivé kroky (cíle) potřebné k dosažení změny. V další fázi je třeba určit komplexní soubor **opatření** ke splnění průběžných cílů a k dosažení změny, která je konečným cílem.

Níže je uvedeno několik příkladů opatření, která mohou přispět k cílům uvedeným na obrázku výše. Vycházejí z opatření, která vypracovalo pět řídicích orgánů v rámci *pilotní akce týkající se předstunutí finančních prostředků na budování administrativních kapacit pro přípravu na programové období po roce 2020*.

Podrobná opatření týkající se řízení lidských zdrojů – některé příklady	
<b>Cíl 1: Nástroje k zvýšení motivace zaměstnanců</b>	<i>Opatření 1.1 Zavedení pravidelných průzkumů mezi zaměstnanci, které se týkají různých aspektů práce</i>
	<i>Opatření 1.2 Pilotní projekt týkající se programu vnitřní mobility</i>
<b>Cíl 2: Lepší kariérní plánování</b>	<i>Opatření 2.1 Přezkum systému řízení výkonnosti</i>
	<i>Opatření 2.2 Vypracování výstupního průzkumu u zaměstnanců</i>
<b>Cíl 3: Strategičtější přístup k řízení lidských zdrojů</b>	<i>Opatření 3.1 Řídicí orgán uspořádá pro vedoucí pracovníky řadu pracovních setkání / seminářů týkajících se výzev v oblasti lidských zdrojů a strategického řízení lidských zdrojů</i>
	<i>Opatření 3.2 Uspořádání zvláštního pracovního setkání věnovaného řízení talentů pro zástupce oddělení lidských zdrojů, zaměstnance s odpovědností za řízení lidských zdrojů a/nebo vrcholné vedení</i>

**Plány by neměly být omezeny na témata v oblasti řízení lidských zdrojů;** administrativní kapacita pro řízení finančních prostředků závisí na řadě faktorů, jak je uvedeno v kapitole 1. Níže jsou uvedeny některé příklady jiných druhů opatření<sup>9</sup>.

Téma	Cíl	Navrhovaná opatření
<b>Integrované strategické plánování a provádění</b>	Větší zapojení řídicích orgánů a regionálního hlediska do vypracování strategie pro fondy EU a programování	<i>Provádění strategického hodnocení prioritních os, včetně typologie projektů a přidělování rozpočtových prostředků, s cílem určit synergie, jež by mohly přispět k většímu územnímu rozvoji</i>
<b>Přístup zdola nahoru se zapojením zúčastněných stran</b>	Vypracování přístupu zdola nahoru, pokud jde o navrhování a provádění projektů, s cílem zajistit lepší podporu investic do místních priorit	<i>Vytvoření modulárního souboru vzdělávacích seminářů nebo praktických pracovních setkání pro příjemce a další zúčastněné strany v daných oblastech včetně: strategického plánování a stanovování priorit, mechanismů financování z EU, přidělování rozpočtových prostředků na investice, navrhování projektů a požadavků na uplatnění/provedení.</i>

<sup>9</sup> Příklady opatření vypracovaných pěti řídicími orgány, které se zúčastnily pilotní akce týkající se předstunutí finančních prostředků na budování administrativních kapacit pro přípravu na programové období po roce 2020.

		<i>Vypracování bezplatných on-line videoprezentací pro příjemce ohledně podávání žádostí a řízení EFRR, včetně otázky způsobilosti</i>
	Aktualizace povinností a úloh řídicího orgánu a zprostředkujících subjektů a lepší sdílení informací	<i>Navržení a zahájení procesu interních a externích konzultací se zúčastněnými stranami (např. pracovní skupina doplněná o dotazník) s cílem určit nedostatky v kapacitách zprostředkujících subjektů, zejména při výběru a hodnocení projektů.</i>
	Posílení hlediska příjemce v průběhu celého investičního cyklu	<i>Větší zapojení do skupin zúčastněných stran zavedením pravidelného fóra pro mnohostranné, víceúrovňové interakce a vstupy.</i>
		<i>Provedení průzkumu nebo analýzy místních a regionálních orgánů a podniků (včetně těch, které nevyužívají ESI fondy) s cílem pochopit jejich potřeby a finanční modely; získané informace poskytnou podklady pro přípravu budoucího programování a výzev.</i>
		<i>Pořádání pravidelných „setkání na radnici“<sup>10</sup> s řídicími orgány, zprostředkujícími subjekty a příjemci s cílem diskutovat a informovat o programování a změnách právních předpisů, poskytnout informace (školení, příležitosti) a získat zpětnou vazbu ohledně stávajících postupů a praxe prostřednictvím pravidelných průzkumů a pracovních skupin atd.</i>
<b>Koordinace</b>	Posílení vertikální koordinace s regionálními orgány a příjemci	Vytvoření modulárních vzdělávacích programů pro regionální koordinátory, které jsou přizpůsobeny jejich konkrétním potřebám.
		Zahájení společné analýzy se zapojením řídicího orgánu i zprostředkujícího subjektu k určení oblastí překrývání při programování v národních a regionálních odvětvových strategiích a programování operačních programů, ke stanovení jednoznačných úloh, odpovědnosti a parametrů provádění.
<b>Srozumitelnost a stálost předpisů</b>	Snížení nejistoty a složitosti předpisů a regulovaných procesů	Podpora pravidelných a dostupných mechanismů odborné přípravy a sdílení znalostí pro technické/odborné pracovníky řídicího orgánu, pokud jde o pochopení a uplatňování nových pravidel a předpisů.
	Fungování na základě vnitrostátního legislativního a regulačního rámce	Zavedení řídicího a kontrolního systému, tematické sítě řídicích orgánů, certifikačního orgánu sloužící jako platforma pro výměnu informací/zkušeností. Lze uvážit účast pozorovatele z auditního orgánu, a to i na <i>ad hoc</i> základě.
<b>Operace</b>	Zlepšení kvality operací a postupů	Další zajišťování účinného řízení rizik prostřednictvím pečlivého sledování nástroje pro řízení rizik zavedeného pro stávající programové období s cílem určit jeho

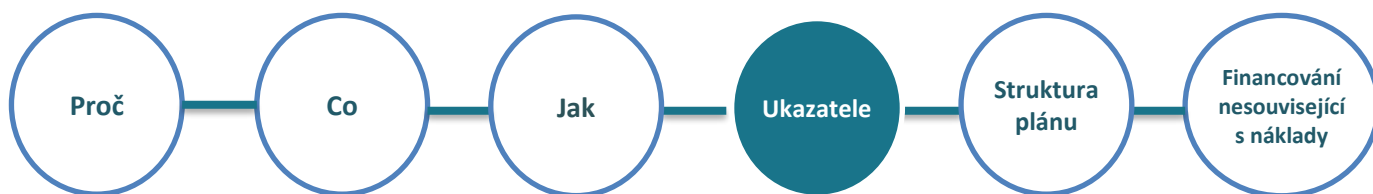
<sup>10</sup> V tomto případě se „setkáním na radnici“ rozumí schůzka se zúčastněnými stranami za účelem projednání konkrétních témat a získání jejich názorů.

		dopad a to, co funguje dobře a co je třeba upravit.
<b>Finanční nástroje</b>	Prověření možné aktivace finančních nástrojů k financování projektů v oblasti dopravy a životního prostředí	Vypracování zprávy o využívání finančních nástrojů při financování projektů (např. integrované územní investice nebo jiné finanční nástroje). Prověření možné aktivace finančních nástrojů k financování projektů v oblasti dopravy a životního prostředí a šíření příslušných informací příslušným ministerstvům (výkonným útvarům/strukturám).

### **Důležité!**



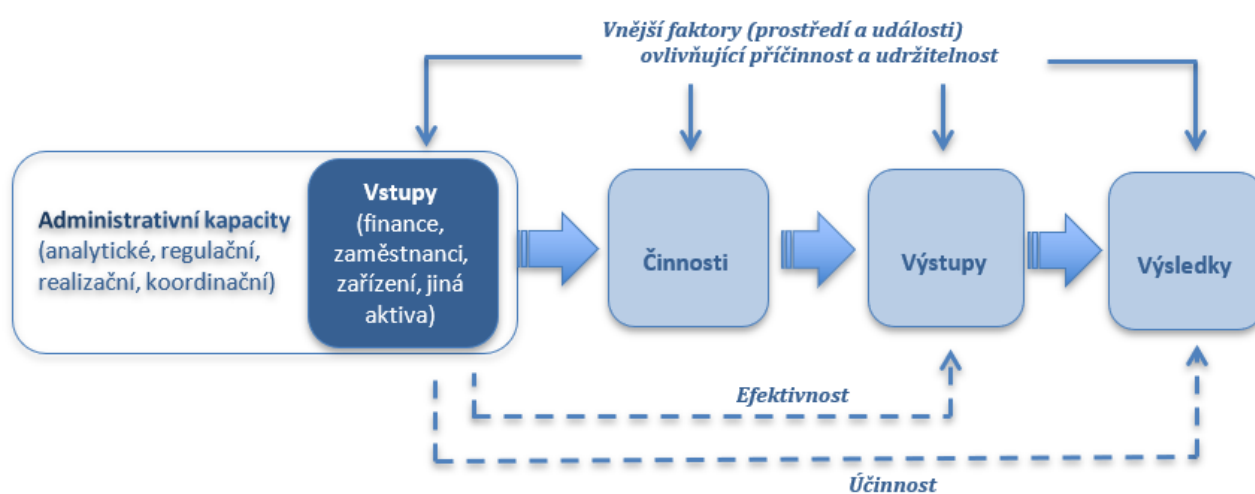
- *Plán by měl být navržen ve spolupráci se zúčastněnými stranami s použitím participativního přístupu k zajištění široké vlastní odpovědnosti, včetně vrcholného vedení.*
- *Plán by měly být živým dokumentem, tj. měl by být pravidelně sledován a aktualizován, a to s použitím stejného participativního postupu.*
- *Plán musí vycházet z důkladné analýzy problémů (současného stavu).*
- *Je třeba stanovit potřebné změny a určit komplexní soubory opatření, jež přispějí k dosažení plánovaných změn, tj. ke konečnému cíli.*



## 4 Hledání ukazatelů

Pro měření pokroku při dosahování záměrů a cílů je užitečné, aby plány pro budování administrativních kapacit zahrnovaly ukazatele. Jedná se o nástroje, které pomáhají měřit, zlepšovat a vysvětlovat výkonnost a koordinovat a usměrňovat procesy.

### 4.1 Úloha ukazatelů



Ukazatele se používají ke shromažďování informací o výkonnosti a ke sledování a řízení. Mohou být použity k ovlivňování a formování činnosti (usměrňování a kontrola), jsou však nezbytné rovněž k budování kapacit či ke zlepšení budoucích opatření nebo politik, tj. zjištění toho, co funguje a proč (učení).

#### **Příklad**

Zatímco **ukazatele výstupů** měří konkrétní výstupy dané činnosti, **ukazatele výsledků** zachycují dopady, jež by daná činnost měla mít na jednotlivce nebo organizace, na něž se tato činnost zaměřuje. Od ukazatelů výstupů se liší v tom smyslu, že zachycují změnu situace organizací nebo jednotlivců. Tato měření mají velký význam pro řádné řízení programu (a jsou nezbytná pro jeho dosažení).

Ukazatele se používají rovněž ke sdělování, vysvětlování a zdůvodňování výkonnosti, tj. k podávání zpráv, například k prokázání dosažených produktů, služeb a dopadů.

Odpovědnost může znamenat dosažení konkrétního výsledku, který je podmínkou pro platbu. Pro tento konkrétní účel je třeba určit ukazatele, které mohou vést k platbám a na něž se v tomto dokumentu odkazuje jako na „financovatelné ukazatele“. Oddíl 6.3 pojednává podrobněji o tomto typu ukazatelů v kontextu „financování technické pomoci nesouvisející s náklady“.



## 4.2 Ukazatele v plánu

Plán by měl zahrnovat komplexní soubor ukazatelů, které umožní:

- sledovat pokrok při provádění,
- zachytit hlavní výstupy opatření a
- dosáhnout cílů (tj. zamýšlené změny).

Při vypracovávání tohoto souboru ukazatelů mohou pomoci některé základní kroky:

1. určení toho, co je třeba měřit a za jakým účelem (ve vztahu k jasným a vzájemně propojeným cílům a opatřením)
2. využití procesu SMART<sup>11</sup> k vytvoření vysoce kvalitních ukazatelů
3. stanovení referenčního bodu (základního scénáře)
4. stanovení cílů (případně milníků)
5. určení zdroje a četnosti shromažďování údajů, jež by mělo být jednoduché, snadné a nákladově efektivní.

Nejčastěji se používají ukazatele vstupů, činnosti (procesů) a výstupů, neboť přímo odrážejí daná opatření. V případě potřeby však lze použít také ukazatele výsledků.

V níže uvedeném příkladu jsou ukazatele činnosti (procesů) a ukazatele výstupů označeny černě. Ukazatele výsledků jsou označeny bíle.

---

<sup>11</sup> **Konkrétní:** ukazatel by měl přesně popsat, co se má měřit, tj. zaměřovat se na konkrétní oblast.

**Měřitelné:** ukazatel lze vypočítat, sledovat, analyzovat, testovat nebo napadnout. Není-li ukazatel měřitelný, není možné hodnotit pokrok.

**Dosažitelné:** ukazatel je dosažitelný, pokud výkonnostní cíl přesně stanoví výši nebo úroveň toho, co se má měřit, aby se dosáhlo požadovaného výstupu nebo výsledku. Je možné shromažďovat potřebné údaje a informace.

**Relevantní:** zvolené ukazatele musí zachycovat podstatu požadovaného výstupu nebo výsledku.

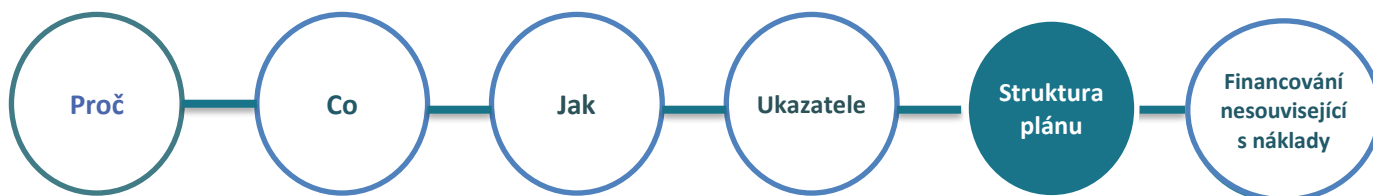
**Časově vymezené:** ukazatel je spojen s konkrétním časovým rámcem.



### Důležité!



- Soubor ukazatelů by měl být dobře promyšlený a vyvážený. To znamená, že ukazatele musí umožňovat sledování pokroku při provádění, zachycování hlavních výstupů opatření a měření toho, nakolik bylo dosaženo cílů. Soubor ukazatelů by měl být rovněž „SMART“ a sběr údajů by měl být jednoduchý, snadný a nákladově efektivní.



## 5 Navrhovaná struktura plánu

Jelikož plán není v nařízeních definován, může mít různé podoby a lze jej pružně přizpůsobit různým okolnostem. V této kapitole je navrženo, jak by mohl být plán strukturován, tj. jaké prvky by mohl zahrnovat.

### Příklad – struktura plánu

- **Oddíl 1: Obecný cíl a struktura plánu**  
Úvod
- **Oddíl 2: Metodika použitá při navrhování plánu**
  - Hlavní fáze navrhování plánu
  - Zapojení zúčastněných stran
  - Použité zdroje informací/údajů
  - Načasování
  - Souhlas a schválení
- **Oddíl 3: Současný stav (situace JAKÁ JE)**  
Stručný popis provedené analýzy a hlavních zjištěných problémů
- **Oddíl 4: Mapování budoucnosti (situace JAKÁ MÁ BÝT)**  
Přehled změn, jichž je třeba dosáhnout (*oddíl 4 lze spojit s oddílem 3*)
- **Oddíl 5: Určení opatření**
  - Popis opatření
  - Ukazatele, lhůty, odpovědné strany, rozpočet a zdroje financování
- **Oddíl 6: Provádění plánu**
  - Opatření v oblasti dohledu a monitorování
  - Rizika a zmírňující opatření
  - Udržitelnost výsledků
  - Komunikační strategie

### 5.1 Strukturální prvky plánů

#### Oddíl 1: Obecný cíl a struktura plánu

Úvodní část popisuje celkový cíl nebo cíle, odůvodnění a souvislosti plánu a ukazuje, jak je spojen s dotčeným programem či programy, zprávou o dané zemi v rámci evropského semestru atd.

## Oddíl 2: Metodika použitá při navrhování plánu

Prvky, které je třeba popsat:

- *Hlavní fáze:* jaké kroky byly učiněny a jaké metody byly použity při navrhování plánu (např. sebehodnocení, diskuse zaměstnanců, pracovní skupiny)?
- *Zapojení zúčastněných stran:* které zúčastněné strany byly zapojeny a jak? V jaké fázi procesu?
- *Použité zdroje informací/údajů:* které zdroje informací nebo údajů byly použity? Uveďte seznam hlavních zdrojů, přičemž v případě potřeby se v příloze plánu uvede úplný odkaz.
- *Načasování:* jaký je časový rámec pro navržení a provedení plánu?
- *Souhlas a schválení:* byl plán projednán s vrcholným vedením a podporuje jej vrcholné vedení? Byl schválen na politické úrovni (je-li použitelné)?

## Oddíl 3: Současný stav (situace JAKÁ JE)

Popis hlavních zjištění vyplývajících z analýzy současné situace se zaměřením na možné zjištěné problémy (případně podložené příslušnými údaji). Analýza by měla zahrnovat příslušné prvky budování kapacit, jako jsou struktury/organizace, řízení lidských zdrojů, systémy a nástroje, strategické plánování a koordinace a základní rámcové podmínky. *Může se jednat o samostatný oddíl, nebo jej lze spojit s oddílem 4.*

## Oddíl 4: Mapování budoucnosti (situace JAKÁ MÁ BÝT)

Popis možných řešení (souboru opatření), která mají řešit hlavní zjištěné výzvy (problémy) a umožnit dosažení požadovaných výsledků. Je třeba vysvětlit/vizualizovat způsoby plnění průběžných cílů a dosažení konečných cílů. Vysvětlení by se mělo týkat toho, jak jsou soubory opatření vzájemně propojeny a jak jejich provádění povede k procesu změny.

## Oddíl 5: Určení opatření

Popis opatření zahrnující tyto hlavní prvky:

Vzor opatření – příklad
Název opatření
Cíl opatření
Subjekt odpovědný za opatření
Popis navrhovaného opatření
Podmínka, která má být splněna, nebo výsledky, jichž má být dosaženo <sup>12</sup>
Ukazatel(e) k měření výstupu nebo výsledku

<sup>12</sup> To se týká pouze opatření financovaných v rámci „financování nesouvisejícího s náklady na technickou pomoc“.

## Časový harmonogram opatření

Průběžné výstupy (načasování, ukazatele)

Předpokládaný rozpočet

Zdroj financování

Všechna opatření lze shrnout v přehledné tabulce. Níže je uveden příklad inspirovaný tabulkou použitou v rámci pilotní akce týkající se předsunutí finančních prostředků na budování administrativních kapacit.

Plán budování administrativních kapacit – přehled opatření								
Problematická oblast č. 1: Řízení lidských zdrojů a organizace								
Cíl	Opatření	Vlastník (subjekt odpovědný za opatření)	Provádějí zúčastněné strany	Harmonogram	Výsledky, jichž má být dosaženo, nebo podmínky, které je třeba splnit <sup>13</sup>	Průběžné výstupy	Ukazatele	Zdroj financování a rozpočet
Cíl i)	Opatření i)							
	Opatření ii)							
Cíl ii)	Opatření i)							
	Opatření ii)							
Problematická oblast č. 2: Strategické plánování a koordinace								
Cíl i)	Opatření i)							
	Opatření ii)							
Problematická oblast č. 3: Rámcové podmínky								
Cíl i)	Opatření i)							
	Opatření ii)							

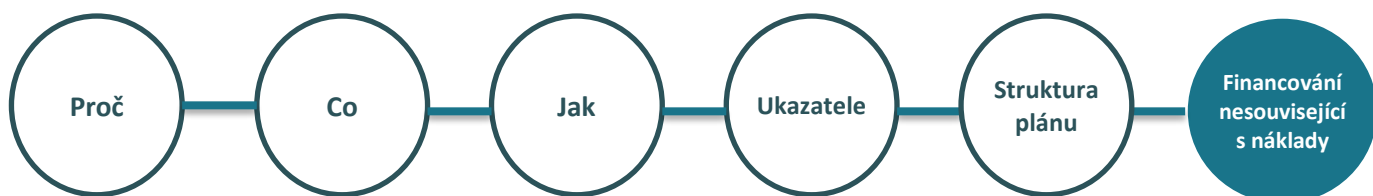
## Oddíl 6: Provádění plánu

Prvky, které je třeba vzít v úvahu:

- *Opatření v oblasti dohledu a monitorování:* popis odpovědnosti (administrativní a politické) za návrh a provedení plánu. Popis opatření v oblasti monitorování (postupy a ukazatele) ke sledování pokroku při provádění, výstupů a výsledků.
- *Rizika a zmírňující opatření:* popis možných rizik, překážek a zmírňujících opatření.
- *Udržitelnost výsledků:* jak zajistit, aby byla opatření začleněna do organizace a aby se nejednalo o jednorázové iniciativy?
- *Komunikační strategie:* Kdy, jak a co bude během provádění plánu a opatření sděleno komu.

<sup>13</sup> To se týká se pouze opatření financovaných v rámci „financování nesouvisejícího s náklady na technickou pomoc“.





## 6 Financování nesouvisející s náklady<sup>14</sup>

Jedním z nástrojů zavedených v novém právním rámci je „*financování technické pomoci členských států nesouvisející s náklady*“. Členské státy mohou kromě „standardní“ technické pomoci navrhnout provedení dalších opatření na posílení *kapacit svých orgánů, příjemců a příslušných partnerů, která jsou nezbytná pro účinnou správu a využívání fondů*. Podpora takovýchto opatření má být založena na podmínkách, které musí být splněny, nebo výsledcích, jichž má být dosaženo<sup>15</sup>. V plánu pro budování administrativních kapacit lze dohodnout opatření a výstupy, jakož i odpovídající platby EU.

Některé členské státy se mohou rozhodnout pro možnost financování nesouvisejícího s náklady, aniž by vypracovaly plán. To může být případ členských států, v nichž nebyly zjištěny problémy v oblasti administrativních kapacit, například ve zprávách o jednotlivých zemích v rámci evropského semestru.

Komise navrhla nová ustanovení o „*financování nesouvisejícím s náklady*“ s cílem podpořit větší orientaci na výkonnost. Jedná se rovněž o zjednodušující opatření, neboť audity Komise nebo členských států EU budou navrženy pouze za účelem kontroly dosažení požadovaných výsledků nebo splnění podmínek pro úhradu ze strany Komise u tohoto druhu opatření. To znamená, že nebudou prováděny kontroly jednotlivých výdajů.

### 6.1 Místo v plánech

Systém financování nesouvisejícího s náklady je obecně jedním z opatření plánu pro budování administrativních kapacit (jak je uvedeno v oddíle 2.2). Členský stát, který se rozhodne využít „*financování technické pomoci nesouvisející s náklady*“, musí vyplnit tabulky A a B v dodatku 2 přílohy V (nařízení o společných ustanoveních), přičemž použije údaje, které jsou již v plánu k dispozici, a podle potřeby připojí další doplňující informace.

<sup>14</sup> Financování nesouvisející s náklady představuje možnost nejen v případě technické pomoci, nýbrž také u opatření podporovaných v rámci kterékoli z tematických priorit programu.

<sup>15</sup> Inspiraci pro stanovení výsledků a podmínky, které je třeba splnit, lze nalézt v metodikách známých jako „uzavírání smluv na základě výkonnosti“ a „platba za úspěch“: podrobnější vysvětlení a příklady jsou k dispozici na adrese:

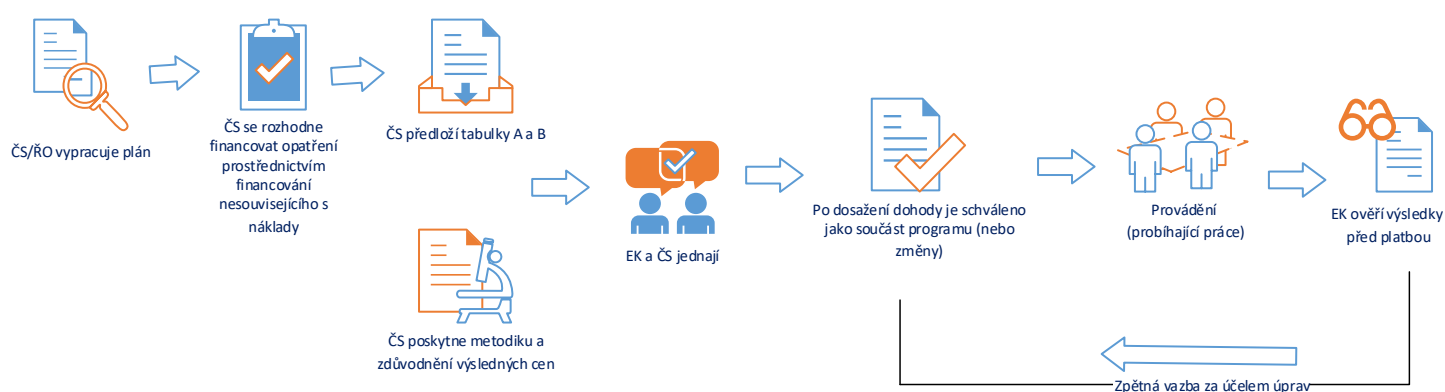
- <https://www.nigp.org/docs/default-source/New-Site/global-best-practices/performancebased.pdf?sfvrsn=2>
- [https://www.researchgate.net/publication/236606749\\_Performance-Based\\_Contracting\\_as\\_an\\_Enabler\\_of\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/236606749_Performance-Based_Contracting_as_an_Enabler_of_Innovation)
- <https://www.payforsuccess.org/learn/basics/>

Komise tyto tabulky (nikoli samotný plán) schválí jako součást příslušného programu nebo změny programu a plán bude sloužit jako odůvodnění navrhovaných opatření.

Členské státy, které se rozhodnou pro technickou pomoc s financováním nesouvisejícím s náklady, avšak bez vypracování plánu, budou muset rovněž vyplnit tabulky A a B a dohodnout se s Komisí na režimech financování nesouvisejícího s náklady.

## 6.2 Vývoj režimů financování nesouvisejícího s náklady

Následující obrázek znázorňuje hlavní kroky při vývoji a zavádění režimů financování nesouvisejícího s náklady:



Během neformálního dialogu, který předchází formálním jednáním o programech, jsou určeny a schváleny oblasti, v nichž by členský stát měl prospěch z dodatečných opatření pro budování kapacit. Pokud si členský stát přeje využít možnost „*financování nesouvisejícího s náklady*“, tento členský stát a Komise sjednají a schválí obsah režimu, tj.:

- podmínky, které je třeba splnit, nebo výsledky, jichž má být dosaženo,
- harmonogram,
- případné průběžné výstupy vedoucí k úhradě,
- ukazatele a měrné jednotky,
- celkovou částku a částky související s výstupy,
- harmonogram úhrad,
- opatření pro ověřování průběžných výstupů, splnění podmínek a dosažení výsledků,
- případně metody úpravy částek, a
- opatření pro zajištění auditní stopy.

Režimy „*financování nesouvisejícího s náklady*“ lze rovněž vyvinout a schválit v pozdější fázi a přijmout v rámci změny programu.

## 6.3 Použití ukazatelů

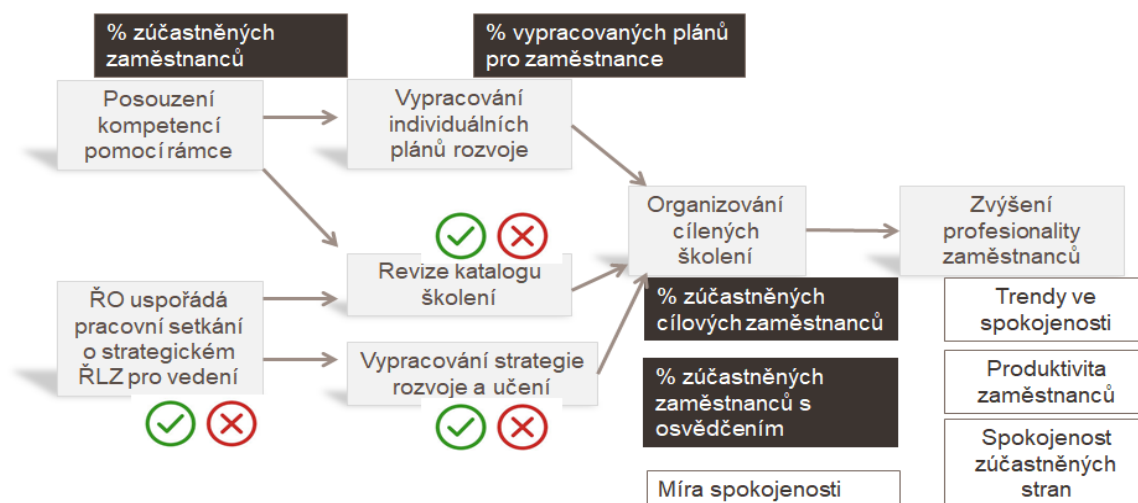
Oddíl 4 tohoto souboru vysvětluje, jak jsou vybrány ukazatele plánu. Ukazatele jsou zásadní pro opatření, která mají být podporována v rámci režimů financování nesouvisejícího s náklady. Hrají klíčovou úlohu, neboť Komise náklady neuhradí, pokud není dosaženo plánovaných výsledků a nejsou splněny nezbytné podmínky. Ukazatele proto musí umožňovat měření konečných a průběžných výstupů/výsledků. Ukazatel spojený s výstupy vedoucími k úhradě je v tomto souboru nástrojů uveden jako „*financovatelný ukazatel*“.

Financovatelné ukazatele by měly být spolehlivé, snadno měřitelné, věrohodné a úzce spojené s podporovanými opatřeními. Musí být jednoduché, protože slouží k prokázání toho, zda členské státy provedly vše, na čem se s Komisí dohodly. To je otázka odpovědnosti.

Pro opatření zaměřená na budování administrativních kapacit jsou zapotřebí ukazatele, které prokazují, jak byly systémy zlepšeny a v jakém rozsahu. Základní ukazatele plánu, které odrážejí změnu, by se proto mohly zabývat takovými aspekty, jako je počet:

- zavedených nových systémů,
- služeb, na něž se vztahuje nový nástroj / nové systémy
- správních orgánů, které nový systém plně zavedly a používají jej, nebo
- zaměstnanců podpořených opatřeními, například prostřednictvím odborné přípravy.

Ukazatele s černým pozadím jsou financovatelnými ukazateli. Všechny ukazatele měří činnost a výstup<sup>16</sup>.



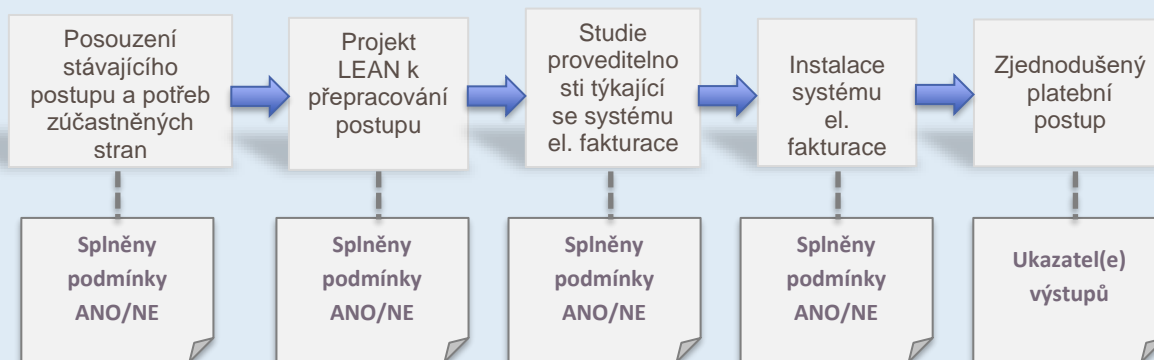
Níže uvedený příklad vysvětluje specifické znaky financovatelných ukazatelů v porovnání s ostatními ukazateli. Posledně zmíněné ukazatele hrají v plánech jinou úlohu; jsou zapotřebí pro účely interního sledování a učení.

<sup>16</sup> Upozorňuje se, že ne všechny ukazatele výstupů jsou vhodné jako „financovatelné“ ukazatele.

Opatření	Navrhovaný ukazatel(e)	Typ ukazatele	
		Financovatelný	Jiný
Posuzování kompetencí zaměstnanců s pomocí rámce pro sebehodnocení	% zaměstnanců, kteří se s pomocí rámce sami ohodnotí	X	
Vypracování individuálních plánů rozvoje	% zaměstnanců, pro něž byl vypracován individuální plán rozvoje	X	
Cílená školení	% zaměstnanců, kteří absolvovali povinnou odbornou přípravu	X	
	% zaměstnanců, kterým bylo uděleno osvědčení	X	
	úroveň spokojenosti účastníků vzdělávacích akcí		X
	celková spokojenost zaměstnanců		X
Zvyšování profesionality	fluktuace zaměstnanců / pracovní neschopnost		X
	produktivita zaměstnanců – doba trvání procesů		X

#### **Příklad ilustrující problém příliš dlouhých zpoždění plateb**

*Možným způsobem řešení problému je pět níže uvedených opatření. Každé z nich by mohlo být spojeno s financovatelnými ukazateli.*



*Pro „platby na základě podmínek, které musí být splněny“, postačují jednoduché ukazatele, jež prokazují, zda byly dohodnuté podmínky splněny, či nikoli. Kladná odpověď povede k platbám ze strany Komise. V uvedeném příkladu mohou ukazatele uvádět rovněž průběžné výstupy.*

*Jako financovatelné ukazatele pro zjednodušený platební postup u opatření by mohly sloužit tyto ukazatele výstupů:*

- zkrácení doby potřebné k provedení plateb o 20 %
- lhůta pro platbu (od doručení žádosti o průběžnou platbu po platbu příjemci) nesmí v 95 % případů přesáhnout 60 dnů
- zkrácení průměrné doby pro platbu o 10 %

## 6.4 Stanovení cen

„Stanovení cen“ je důležitou součástí spojování opatření v rámci „financování nesouvisejícího s náklady na technickou pomoc“. Stanovení cen znamená určení celkové částky (výše nákladů) s ohledem na dosažené výsledky nebo splněné podmínky s připočtením částek odpovídajících případným průběžným výstupům. **To zahrnuje buď určení částek, které jsou zástupnými indikátory skutečných nákladů, nebo poskytnutí pobídky k provedení úkolů dohodnutých Komisí a dotčeným členským státem.** V obou případech je třeba stanovení cen zdůvodnit a předložit podpůrné doklady.

Následující tabulka shrnuje řadu metod stanovení cen.

Metoda stanovení cen	Druh	Odůvodnění / podpůrné doklady	Případy/příklady	Důležité zvážit
<b>Náhrada skutečných nákladů opatření</b>	Skutečné náklady	<p>* Dokumenty prokazující skutečné náklady opatření (obvykle náklady na zakázky na služby / zboží / stavební práce a/nebo náklady na platy zaměstnanců atd.)</p> <p>* Míra spolufinancování, která musí být sjednána mezi dotčeným členským státem a Komisí: 1) v některých případech lze jako pobídku použít vyšší míru spolufinancování; 2) nižší míra spolufinancování je možná například tehdy, je-li nutné odstranit zbývající nákladovou mezeru.</p>	Tato metoda by mohla být relevantní pro stanovení ceny „průběžných výstupů“ a u opatření, která se týkají zavádění informačních systémů, vývoje a zavádění nových nástrojů, organizování akcí/konzultací/konferencí atd.	<p>* Výsledkem je konkrétní výstup. Do popisu ukazatele je však třeba začlenit parametry kvality (např. informační systém by měl být funkční a mělo by jej používat X % cílové skupiny).</p> <p>* Podpůrné doklady: namísto kontroly dokladů o nákladech (např. smluv) se Komise a dotčený členský stát mohou dohodnout na využití zprávy vnitrostátního auditního orgánu / auditorské společnosti.</p>
<b>Platba založená na zástupném indikátoru skutečných nákladů</b>	<p>Paušální sazba</p> <p>Jednotkové náklady</p> <p>Jednorázová částka</p>	<p>Částky jsou stanoveny na základě:</p> <p>a) přiměřené, spravedlivé a ověřitelné metody výpočtu založené na i) statistických údajích, jiných objektivních informacích nebo odborném posudku; ii) ověřených údajích jednotlivých příjemců z minulých let; iii) použití obvyklých postupů účtování nákladů jednotlivých příjemců;</p> <p>b) návrhu rozpočtu sestaveného individuálně;</p> <p>c) pravidel pro uplatňování odpovídajících jednotkových</p>	Logika stanovení cen je stejná jako u zjednodušeného vykazování nákladů. Případy a příklady mohou být podobné těm, které se používají v případě zjednodušeného vykazování nákladů ( <a href="https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/the_funds/fin_inst/pdf/simpl_cost_cs.pdf">https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/the_funds/fin_inst/pdf/simpl_cost_cs.pdf</a> )	<p>* Nelze opomenout parametry kvality definující jednotkové náklady a jednorázové částky.</p> <p>* Paušální sazba, jednotkové náklady a jednorázové částky lze kombinovat, ale jen u různých nákladů/operací.</p> <p>* Metodiku stanovení zjednodušeného vykazování nákladů je třeba dohodnout předem, tj. společně se schválením tabulek A a B v dodatku 2 přílohy V (nařízení o</p>

		<p>nákladů, jednorázových částek a paušálních sazeb platných v rámci politik Unie pro podobný druh operace;</p> <p>d) pravidel pro uplatňování odpovídajících jednotkových nákladů, jednorázových částek a paušálních sazeb, které se v rámci režimů pro granty financované výhradně členským státem uplatňují na podobný druh operace;</p> <p>e) paušálních sazeb a zvláštních metod stanovených nařízením o společných ustanoveních nebo nařízením pro jednotlivé fondy.</p>		<p>společných ustanoveních).</p> <p>* S ohledem na ověření dokladů o platbě se Komise a dotčený členský stát mohou dohodnout na využití zprávy vyhotovené vnitrostátním auditním orgánem nebo auditorskou společností.</p>
<b>Motivační platba na základě zástupného indikátoru úspor ve veřejném sektoru</b>	<p>Obvykle jednorázová částka nebo paušální sazba (% z celkových nákladů/ceny)</p>	<p>Inkasovatelné úspory: úspory, které vládám vzniknou v případě dosažení výsledku. K odůvodnění částky je nutno předložit přiměřenou, spravedlivou a ověřitelnou metodiku výpočtu založenou na statistických údajích, dalších objektivních informacích nebo odborném posudku.</p> <p>* Provádění opatření povede k úsporám ve veřejném sektoru, takže částka zaplacená Komisí by měla mít motivační účinek (neměla by však pokrýt veškeré náklady).</p>	<p>* Příkladem takových opatření by mohly být příslušné reformy v malém měřítku, změny správních systémů a postupů, opatření pro boj proti podvodům nebo korupci, zlepšení systému zadávání veřejných zakázek atd.</p>	<p>* Nelze opomenout parametry kvality.</p> <p>* Metodiku stanovení inkasovatelných úspor je třeba dohodnout předem, tj. společně se schválením tabulek A a B v dodatku 2 přílohy V (nařízení o společných ustanoveních).</p> <p>* S ohledem na ověření dokladů o platbě se Komise a dotčená země mohou dohodnout na využití zprávy vnitrostátního auditního orgánu nebo auditorské společnosti.</p> <p>* Existuje několik dalších metodik zohledňujících širší kontext, jež lze použít ve velmi specifických případech:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) odhad přínosů pro dobré životní podmínky: zlepšení, která nastanou u jednotlivců a komunit, je-li dosaženo výsledku, a</li> <li>2) odhad ochoty veřejnosti platit: má se za to, že výsledek stojí za investici.</li> </ol>

## 6.5 Šablony a příklady

Příloha 2 obsahuje dva příklady opatření pro financování nesouvisející s náklady. Tato opatření využívají šablony stanovené v nařízení o společných ustanoveních:



- vypracování plánu učení a rozvoje pro řídicí orgán, který vychází z evropského rámce kompetencí pro řízení a provádění EFRR/FS
- zvýšení efektivity řídicího orgánu / zprostředkujících subjektů v regionu ABCD (zkrácením doby do udělení grantu a doby pro vyplacení prostředků)

V prvním příkladu je logikou při stanovení cen určení částek, které jsou zástupnými indikátory skutečných nákladů. Ve druhém příkladu mají stanovené částky motivovat k vyšší efektivitě, tj. zkrácení doby do udělení grantu a pro vyplacení prostředků.

Pozn.: Tyto příklady by neměly být považovány za normativní.

#### **Důležité!**



*„Stanovení cen“ je důležitou součástí spojování opatření technické pomoci, jejichž financování nesouvisí s náklady. Stanovení cen znamená určení částky (výše nákladů) s ohledem na dosažené výsledky nebo splněné podmínky s připočtením částek odpovídajících případným průběžným výstupům. To zahrnuje buď určení částek, které jsou zástupnými indikátory skutečných nákladů, nebo poskytnutí pobídky k provedení úkolů dohodnutých Komisí a dotčeným členským státem.*

## 7 Shrnutí poznatků

Vypracování plánů pro zlepšení administrativních kapacit není sice povinné, je však považováno za osvědčený postup, neboť podporuje strategické úvahy o tom, jak zlepšit výkonnost správních orgánů, které spravují finanční prostředky, a široké spektrum zúčastněných stran zapojených do provádění fondů. Vypracování plánu je participativním procesem, který je prováděn v úzkém partnerství se zúčastněnými stranami tak, aby byla zajištěna vlastní odpovědnost zúčastněných stran i vrcholného vedení.

Plány jsou živými dokumenty, které jsou pravidelně aktualizovány, což by mělo odrážet proces změny. Neexistuje žádný předepsaný formát. Plány by se měly považovat za strategické nástroje k řešení problémů v oblasti administrativních kapacit. Za účelem určení opatření, která lze přijmout k odstranění nedostatků, je třeba analyzovat stávající situaci a vycházet při tom z různých zdrojů informací. V ideálním případě by měl plán zahrnovat celou řadu opatření přispívajících k efektivnější správě a využívání finančních prostředků. Opatření mohou řešit problémy vyplývající z takových záležitostí, jako jsou struktury/organizace, lidské zdroje, systémy a nástroje, strategické plánování a koordinace nebo otázky spojené s transparentností a předcházením podvodům a korupci. Plán může být komplexní, pokud jde o oblast působnosti, a zahrnovat opatření financovaná z různých zdrojů, jako je technická pomoc financovaná „paušální sazbou“ nebo na základě „skutečných nákladů“, „financování nesouvisející s náklady na technickou pomoc“ a „budování kapacit přímo spojené s investicemi“. Je však možný i jednodušší přístup.

Plány zaměřené na budování administrativních kapacit by mohly užitečně obsahovat ukazatele k měření pokroku při plnění záměrů a cílů. Ukazatele jsou nástroje, které pomáhají sledovat provádění, měřit a zlepšovat výkonnost a koordinovat a usměrňovat procesy. Jsou používány ke sledování a řízení (usměrňování a kontrola) a jsou rovněž nezbytné k budování kapacit nebo zlepšování politik v budoucnu (učení).

Ukazatele lze použít rovněž ke sdělování, zdůvodňování a vysvětlování výkonnosti (odpovědnost). Odpovědnost může znamenat dosažení konkrétního výsledku, který se vyžaduje před provedením platby. Pro tento konkrétní účel musí být určeny ukazatele, které mohou být vést k platbám („financovatelné ukazatele“).

Opatření vedoucí k platbám za výsledky nebo splnění podmínek budou vyžadovat schválení ze strany Komise a budou přijata jako součást programu. Při stanovení „výše nákladů“ na opatření je příslušnou logikou určení částek, které jsou buď zástupnými indikátory skutečných nákladů, nebo pobídkou pro realizaci toho, co bylo dohodnuto Komisí a členským státem.

## 8 Odkazy

Evropská komise (2015), Programové období 2014–2020, Monitorování a hodnocení evropské politiky soudržnosti, Evropský sociální fond, pokyny

Yemile Mizrahi, *Capacity* (2003) *Enhancement Indicators: Review of the Literature*, hodnotící studie WBI č. EG03–72

Nigel Simister a Rachel Smith (2010), *Monitoring and Evaluating Capacity Building: Is it really that difficult?* – INTRAC International NGO training and research centre

Ecorys (2011), *Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund (VC/2009/066 - 009) – Final Report*

Generální ředitelství Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a sociální začleňování (aktualizace z roku 2015 a 2017 aktualizace), *Kvalita veřejné správy – sada nástrojů pro pracovníky z praxe*

Návrh NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu plus, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o finančních pravidlech pro tyto fondy a pro Azylový a migrační fond, Fond pro vnitřní bezpečnost a Nástroj pro správu hranic a víza, COM(2018) 375 final, Evropská komise, 2018

Návrh NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY o Evropském fondu pro regionální rozvoj a o Fondu soudržnosti, COM(2018) 372 final, Evropská komise, 2018

Výzkumná služba Evropského parlamentu 2017, *Understanding capacity-building / capacity development: A core concept of development policy. Briefing*

Wouter Van Doren, Geert Bouckaert a John Haligan (2010), *Performance Management in the Public Sector*

OECD (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative capacity building roadmaps*

## **PŘÍLOHY**

## **PŘÍLOHA 1: Podrobný seznam otázek pro analýzu současného stavu (JAKÝ JE)**

Tato fáze analýzy by se měla zabývat klíčovými otázkami týkajícími se širšího prostředí a konkrétních složek budování administrativních kapacit (struktury, řízení lidských zdrojů, systémy a nástroje), například<sup>17</sup>:



- Máme náležitě vymezené institucionální a regulační rámce?
- Máme jasnou, jednoduchou a transparentní organizační strukturu, která usnadňuje efektivní plnění klíčových úkolů?
- Je naše struktura dostatečně flexibilní, aby se přizpůsobila měnícím se okolnostem?
- Nakolik jasně jsou v rámci organizace vymezeny povinnosti a úkoly?
- Organizační struktura/forma: Jaký subjekt/útvár/výbor (v rámci řídicího orgánu nebo mimo něj) odpovídá za operativní strategii a postupy řídicího orgánu? (tj. rozhodnutí týkající se celkového rozpočtu, organizace, vnitřních politik atd.)?



- Obecný rámec zaměstnanosti (různé typy smluv, míra využití externích konzultantů atd.)
- Řízení a politika lidských zdrojů (může řídicí orgán sám přijímat rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů, nebo je přijímá ústřední jednotka řízení lidských zdrojů? Jak je tento vztah řízen?)
- Strategické plánování lidských zdrojů: Existuje pro řídicí orgán strategie v oblasti lidských zdrojů? Existuje postup pro výhledové plánování v oblasti lidských zdrojů?
- Jak jsou zaměstnanci přijímáni (efektivita, výběrová řízení, získávání vhodných profilů, odkud pochází většina zaměstnanců nastupujících k řídicímu orgánu (např. z veřejného nebo soukromého sektoru? přímo z univerzity?)
- Služební postup: Jak jsou přijímána rozhodnutí o služebním postupu zaměstnanců? Kdo rozhoduje o povýšení? Na základě jakých kritérií?
- Odměna: Liší se systém odměňování ve vašem řídicím orgánu od systému ostatních vládních útvarů? Jak jsou stanoveny úrovně odměňování a kdo je stanoví? Jsou k navýšení platů využívány ESI fondy?
- Hodnocení výkonnosti: Je ve vašem řídicím orgánu používáno formalizované hodnocení výkonnosti? Použitá kritéria výkonnosti? Je hodnocení výkonnosti spojeno s kariéřním

<sup>17</sup> Na základě dotazníku OECD pro shromažďování informací v rámci pilotních projektů, 2018.

postupem, odměňováním, obnovením smlouvy atd.? Jak se řeší nedostatečná výkonnost?

- Odborná příprava: Jak je odborná příprava strukturovaná a řízená? Existuje minimální požadavek na odbornou přípravu? Kolik prostředků se ve vašem řídicím orgánu vynakládá na odbornou přípravu?
- Vedení: Jaké pozice tvoří v řídicím orgánu „vrcholné vedení“ (nebo jeho ekvivalent)? Jaké jsou požadavky na tyto klíčové pozice? Jak jsou jmenováni členové vrcholného vedení? Procházejí odbornou přípravou?



- Strategická komunikace: Jak vrcholné vedení v řídicím orgánu sděluje jeho zaměstnancům vizi a/nebo cíle strategie? Jaké mechanismy se používají? Existují mechanismy, jejichž prostřednictvím mohou zaměstnanci sdělovat vrcholnému vedení své nápady (např. průzkumy, fóra)?
- Sledování výkonnosti: Jaké jsou hlavní způsoby, jimiž váš řídicí orgán sleduje své činnosti a výkonnost a podává o nich zprávy? Komu jsou zprávy určeny? Jaké klíčové ukazatele výkonnosti jsou případně používány? Existuje rámec pro kontrolu kvality? Provedl váš řídicí orgán někdy sebehodnocení nebo externí posouzení efektivnosti svých výdajů?
- Koordinace napříč odvětvími: Se kterými ministerstvy/agenturami úzce spolupracuje váš řídicí orgán na vnitrostátní úrovni při provádění a řízení operačních programů (OP)? Jak váš řídicí orgán koordinuje svou činnost s ostatními vládními agenturami, ministerstvy a subjekty? Jaké konkrétní mechanismy řízení jsou zavedeny (např. tematické pracovní skupiny, meziministerské komise)?
- Koordinace na všech úrovních státní správy: Jak váš řídicí orgán koordinuje svou činnost při provádění a řízení operačních programů s jinými úrovněmi státní správy (regiony, místní orgány)? Jaké konkrétní mechanismy řízení jsou používány (např. komise, smluvní ujednání)?
- Koordinace (partnerství) a komunikace s ostatními zúčastněnými stranami: Jak jsou zúčastněné strany (odbory, zaměstnavatelé, nevládní organizace, občanská společnost) zapojeny do dohody o partnerství a programů (např. programování, provádění, monitorování a hodnocení)?
- Koordinace napříč jurisdikcemi: Do jaké míry zahrnují projekty řízené vaším řídicím orgánem několik jurisdikcí (např. regiony/státy, provincie, obce)? Případně popište pobídky, které existují na podporu koordinace při provádění a řízení operačních programů v jednotlivých jurisdikcích.
- Zapojení soukromých subjektů: Jak váš řídicí orgán podporuje účast soukromého sektoru v operačních programech (např. partnerství veřejného a soukromého sektoru)? Jaké jsou hlavní výzvy? Jak jsou do projektů financovaných z EU zapojeny malé a střední podniky?

## **PŘÍLOHA 2: Příklady opatření pro financování nesouvisející s náklady**

### **PŘÍKLAD 1 – Vypracování plánu učení a rozvoje pro řídicí orgán**

Níže uvedený příklad ukazuje, jak lze tabulky A a B vyplnit pro hypotetické opatření týkající se „vypracování plánu učení a rozvoje pro řídicí orgán“.

Odůvodnění opatření: Evropský rámec kompetencí pro řízení a provádění EFRR/FS může spolu s nástrojem pro sebehodnocení správním orgánům členských států pomoci určit a řešit nedostatky v oblasti kompetencí a zlepšit strategickou orientaci procesu učení a rozvoje.

Hlavním cílem je sladit iniciativy v oblasti vzdělávání a rozvoje s rámcem kompetencí a začlenit je do průběžného řízení výkonnosti a profesního rozvoje.

#### **Šablona pro předkládání údajů k posouzení Komise** **(článek 89 a tabulky A a B v dodatku 2 přílohy V nařízení o společných ustanoveních)**

Datum předložení návrhu	1. 1. 2020
Aktuální verze	1.1

#### **A. Shrnutí hlavních prvků**

Priorita	Fond	Specifický cíl	Kategorie regionu	Částka, na kterou se vztahuje financování nespojené s náklady	Druh(y) operace	Podmínky, které mají být splněny / výsledky, kterých má být dosaženo	Název (názvy) odpovídajícího ukazatele		Jednotka opatření pro ukazatel
							Kód	Popis	
X	EFRR	Nepoužije se	Méně rozvinutý	XXX EUR	Vypracování plánu učení a rozvoje pro řídicí orgán, který vychází z evropského rámce kompetencí pro řízení a provádění EFRR/FS	Rámec kompetencí je nedílnou součástí řízení výkonnosti a profesního rozvoje	Specifický pro program	Individuální plány rozvoje vypracované pro 90 % zaměstnanců (na základě jejich vlastního hodnocení)  Pro řídicí orgán byl vypracován a je prováděn plán učení a rozvoje	%  Ano/Ne  %
<b>Celková pokrytá částka</b>	EFRR		Méně rozvinutý	XXX EUR					



## **B. Podrobnosti podle druhu operace (nutno vyplnit u každého druhu operace)**

Druhy operace:

<b>1.1 Popis druhu operace</b>	Vypracování plánu učení a rozvoje pro řídicí orgán, který vychází z evropského rámce kompetencí pro řízení a provádění EFRR/FS		
<b>1.2 Priorita / dotčený specifický cíl(e)</b>	Priorita X		
<b>1.3 Podmínky, které mají být splněny, nebo výsledky, kterých má být dosaženo</b>	Individuální plány rozvoje vypracované pro 90 % zaměstnanců (na základě jejich vlastního hodnocení). Pro řídicí orgán byl vypracován a je prováděn plán učení a rozvoje		
<b>1.4 Lhůta pro splnění podmínek nebo dosažení výsledků</b>	31. 12. 2024, dle rozpisu v bodu 1.7		
<b>1.5 Definice ukazatele požadovaných výsledků</b>	<p>% zaměstnanců, kteří dokončí sebehodnocení vycházející z rámce kompetencí – procento zaměstnanců v činné službě (včetně pracovníků na částečný úvazek), kteří dokončí sebehodnocení.</p> <p>% zaměstnanců, pro něž byl vypracován a dohodnut individuální plán rozvoje – procento zaměstnanců v činné službě (včetně pracovníků na částečný úvazek), pro něž byl vypracován individuální plán rozvoje.</p> <p>Vypracování a provádění plánu učení a rozvoje pro řídicí orgán – to znamená vypracování plánu učení a rozvoje s konkrétními akčními body na základě zmapování kompetencí pracovníků, kteří použili nástroj pro sebehodnocení. „Provádění“ znamená, že je dokončeno alespoň X % akčních bodů v plánu učení a rozvoje řídicího orgánu.</p>		
<b>1.6 Jednotka měření ukazatele požadovaných výsledků</b>	%, %, ANO/NE, %		
<b>1.7 Případné průběžné požadované výsledky podmiňující úhradu ze strany Komise s harmonogramem úhrad</b>	<b>Průběžné požadované výsledky</b>	<b>Datum</b>	<b>Částky (v EUR)</b>
	90 % zaměstnanců dokončí sebehodnocení pomocí nástroje pro sebehodnocení podle rámce kompetencí	31. 12. 2021	XXX (jednorázová částka – zástupný indikátor skutečných nákladů)
	Individuální plány rozvoje vypracované pro 90 % zaměstnanců	30. 6. 2022	XXX (jednorázová částka – zástupný indikátor skutečných nákladů)
	Pro řídicí orgán byl vypracován a je prováděn plán učení a rozvoje	30. 6. 2023	XXX (jednorázová částka – zástupný

			indikátor skutečných nákladů)
<b>1.8 Celková částka (včetně financování na úrovni EU a vnitrostátní úrovni)</b>	XXX EUR		
<b>1.9 Metoda úprav(y)</b>	Metoda výpočtu musí používat přiměřené předpoklady ohledně velikosti základního souboru (tj. počtu a kategorií zaměstnanců v řídicím orgánu). Metoda úprav by mohla být použita k zohlednění změn v původních předpokladech.		
<b>1.10 Ověření dosažení výsledku nebo splnění podmínky (případně průběžných požadovaných výsledků)</b> – uveďte, jaký dokument(y) se použije k ověření dosažení výsledku či podmínky – uveďte, co bude ověřeno v průběhu řídicí kontroly (včetně kontrol na místě) a kým – popište, jaká jsou zavedena opatření ke sběru a uchování uvedených údajů/dokumentů	Výstupy se používají ke kontrole toho, zda byly splněny příslušné podmínky a/nebo zda bylo dosaženo příslušných výsledků. Řídicí orgán předloží zprávu nezávislé auditorské společnosti, která Komisi prokáže, že bylo dosaženo průběžných výstupů a že byly splněny podmínky. Řídicí orgán shromažďuje a uchovává souhrnné údaje z individuálních sebehodnocení, údaje o počtu sebehodnocení, doklady o tom, že byly vypracovány individuální plány rozvoje, a doklady o tom, že řídicí orgán vypracoval plán učení a rozvoje, který se provádí.		
<b>1.11 Opatření pro zajištění auditní stopy</b> Uveďte subjekt(y) odpovědný za uvedená opatření.	Řídicí orgán je odpovědný za uchování: – dokumentů stanovících podmínky podpory; – dokumentů prokazujících souhlas Komise <i>ex ante</i> s podmínkami, které mají být splněny, nebo s výsledky, jichž má být dosaženo, a odpovídající částky (schválení programu nebo změny), – dokumentů prokazujících splnění podmínek nebo dosažení výsledků v každé fázi, jestliže se postupovalo v jednotlivých krocích, a rovněž před závěrečným vykazáním výdajů Komisi.		

## PŘÍKLAD 2 – Zkrácení doby do udělení grantu a doby pro vyplacení prostředků

Příklad níže ukazuje, jak mohou být tabulky A a B vyplněny pro hypotetické opatření týkající se „zvýšení kvality a efektivity řídicího orgánu / zprostředkujících subjektů v regionu ABCD“.

Odůvodnění opatření: Investice z ESI fondů jsou účinnější, dojde-li k zvýšení účinnosti a efektivity, s níž řídicí orgán a/nebo zprostředkující subjekty v regionu ABCD hodnotí návrhy projektů, podepisují grantové dohody a provádějí platby příjemcům.

Zprostředkující subjekty budou odměněny prostřednictvím režimů financování nesouvisejícího s náklady. To poskytne **pobídky** ke zlepšení výsledků, pokud jde o dobu do udělení grantu a dobu pro vyplacení prostředků.

Ke zlepšení těchto výsledků budou řídicí orgán / zprostředkující subjekty pravděpodobně muset zefektivnit vnitřní postupy, zlepšit využívání a účinnost nástrojů a řešení v oblasti e-soudržnosti, omezit tzv. „gold-plating“, a snížit tak náklady na kontroly v rámci řídicího a kontrolního systému, jakož i u příjemců.

### Šablona pro předkládání údajů k posouzení Komise

**(článek 89 a tabulky A a B v dodatku 2 přílohy V nařízení o společných ustanoveních)**

Datum předložení návrhu	1. 1. 2020
-------------------------	------------

#### A. Shrnutí hlavních prvků

Priorita	Fond	Specifický cíl	Kategorie regionu	Částka, na kterou se vztahuje financování nesouvisející s náklady	Druh(y) operace	Podmínky, které mají být splněny / výsledky, kterých má být dosaženo	Název (názy) odpovídajícího ukazatele		Jednotka měření pro ukazatel
							Kód	Popis	
X	EFRR	Nepoužije se	Přechodový	XXX EUR	Zlepšení výkonnosti řídicího orgánu / zprostředkujících subjektů v regionu ABCD	Doba do udělení grantu (zkrácení o 30 % z původní hodnoty) Cíl – 95 % do 90 dnů  Doba pro vyplacení prostředků (zkrácení o 20 % z původní hodnoty) Cíl – 95 % do 60 dnů	Nepoužije se nebo specifický pro program	Doba do udělení grantu  Doba pro vyplacení prostředků	Průměrná doba do udělení grantu ve dnech  Průměrná doba pro vyplacení prostředků ve dnech

<b>Celková pokrytá částka</b>	EFRR		Přechodový	XXX EUR					
-------------------------------	------	--	------------	---------	--	--	--	--	--

**B. Podrobnosti podle druhu operace (nutno vyplnit u každého druhu operace)**

<b>1.1 Popis druhu operace</b>	Zvýšení efektivity řídicího orgánu / zprostředkujících subjektů v regionu ABCD		
<b>1.2 Dotčená priorita / specifický cíl (cíle)</b>	Priorita X		
<b>1.3 Podmínky, které mají být splněny / výsledky, kterých má být dosaženo</b>	<p>Doba do udělení grantu (zkrácení o 30 % z původní hodnoty) Cíl – 95 % do 90 dnů</p> <p>Doba pro vyplacení prostředků (zkrácení o 20 % z původní hodnoty) Cíl – 95 % do 60 dnů</p> <p>Přezkum kvality – pozitivní výsledky hodnocení</p>		
<b>1.4 Lhůta pro splnění podmínek nebo dosažení výsledků</b>	31. 12. 2023		
<b>1.5 Definice ukazatele požadovaných výsledků</b>	<p>Průměrná doba do udělení grantu – ukazatel se vypočítá jako roční průměr dnů od předložení návrhu po podpis grantové dohody (to zahrnuje hodnocení a postupy uzavírání smluv). Ukazatel se vypočítá zvlášť pro každou instituci. Základní hodnota je určena pro každou instituci.</p> <p>Cíl – očekává se, že 95 % grantových dohod bude podepsáno do 90 dnů. Ukazatel udává počet grantových dohod podepsaných během 90 dnů jako procento z celkového počtu.</p> <p>Průměrná doba pro vyplacení prostředků – ukazatel se vypočítá jako roční průměr dnů od okamžiku, kdy příjemce předloží žádost o platbu, do okamžiku, kdy je příjemci sděleno, že platba byla zpracována, nebo že bylo rozhodnuto, že se platba neprovede. Ukazatel se vypočítá zvlášť pro každou instituci. Základní hodnota je určena pro každou instituci.</p> <p>Cíl – očekává se, že 95 % žádostí o platbu bude proplaceno do 60 dnů. Ukazatel udává počet žádostí o platbu, u nichž byly prostředky vyplaceny do 60 dnů, jako procento z celkového počtu žádostí o platbu.</p> <p>Přezkum cílové kvality – pozitivní hodnocení hodnotitele, že ke zkrácení průměrné doby do udělení grantu a doby pro vyplacení prostředků nedošlo na úkor snížení kvality služeb. Přezkum kvality musí provést nezávislý hodnotitel.</p>		
<b>1.6 Jednotka měření ukazatele požadovaných výsledků</b>	<p>Dny</p> <p>%</p> <p>Pozitivní výsledek hodnocení</p>		
<b>1.7 Případné průběžné požadované výsledky</b>	<b>Průběžné požadované výsledky</b>	<b>Datum</b>	<b>Částky (v EUR)</b>
<b>podmiňující úhradu</b>	Roční úhrada na základě výsledků výročních zpráv o výkonnosti a cenové sítě <sup>18</sup>	Průběžně, do 31. 12. 202	Až do XXX

<sup>18</sup> Cenová síť zahrnuje všechny instituce, základní hodnoty jejich ukazatelů, platby za dokončení etapy s ohledem na dosažené výsledky a motivační platby za překročení každého ukazatele.

					3	
Průběžné výstupy / skutečnosti vedoucí k platbě	Instituce					
	Zprostředkující subjekt (ZS) A	ZS B	ZS C	Příplatek za překročení cílů		
<b>1. rok</b>	Základní scénář:  Doba do udělení grantu – 110  Doba pro vyplacení prostředků – 80	Základní scénář:  Doba do udělení grantu – 160  Doba pro vyplacení prostředků – 90	Základní scénář:  Doba do udělení grantu – 190  Doba pro vyplacení prostředků – 110	<i>Jednorázová částka (použije se u osobního rozvoje zaměstnanců)</i>		
Doba do udělení grantu (zkrácení o 30 % z původní hodnoty) nebo v rámci cíle – 95 % do 90 dnů	Y % ročního rozpočtu ZS	Y % ročního rozpočtu ZS	Y % ročního rozpočtu ZS	XX EUR		Do XXX (částka odpovídající Y % ročního rozpočtu tří ZS + příplatek za překročení cílů)
Doba pro vyplacení prostředků (zkrácení o 20 % z původní hodnoty) nebo v rámci cíle – 95 % do 60 dnů	Z % ročního rozpočtu ZS	Z % ročního rozpočtu ZS	Z % ročního rozpočtu ZS	XX EUR		Do XXX (částka odpovídající Z % ročního rozpočtu tří ZS + příplatek za překročení cílů)
Přezkum kvality – pozitivní výsledky hodnocení	Pozitivní	Pozitivní	Pozitivní	Nepoužije se		
<b>2. a 3. rok</b>						
V rámci cíle – 95 % do 90 dnů	Y % ročního rozpočtu ZS	Y % ročního rozpočtu ZS	Y % ročního rozpočtu ZS	Nepoužije se		Do XXX (částka odpovídající Y % ročního rozpočtu tří ZS)
V rámci cíle – 95 % do 60 dnů	Z % ročního rozpočtu ZS	Z % ročního rozpočtu ZS	Z % ročního rozpočtu ZS	Nepoužije se		Do XXX (částka odpovídající Z % ročního rozpočtu tří ZS)

							ZS)
	Přezkum kvality – pozitivní výsledky hodnocení	Pozitivní	Pozitivní	Pozitivní	Nepoužije se		
<b>1.8 Celková částka (včetně financování na úrovni EU a vnitrostátní úrovni)</b>	XXXXXX EUR						
<b>1.9 Metoda úprav(y)</b>	Metoda výpočtu zohledňuje různá odvětví, povahu výzev k podávání návrhů a dobu trvání programu. (Metoda by mohla zahrnovat způsoby nakládání s finančními prostředky, které nebyly využity v důsledku nedosažení výsledků.)						
<b>1.10 Ověření dosažení výsledku nebo splnění podmínky (případně průběžných požadovaných výsledků)</b> – uveďte, jaký dokument(y) se použije k ověření dosažení výsledku či podmínky – uveďte, co bude ověřeno v průběhu řídicí kontroly (včetně kontrol na místě) a kým – popište, jaká jsou zavedena opatření ke sběru a uchování uvedených údajů/dokumentů	<p>K ověření toho, zda jsou splněny podmínky a zda bylo dosaženo výsledků, budou použity monitorovací informační systémy institucí (tj. časové záznamy o lhůtách ve výzvách k podávání návrhů a podpisech grantových dohod plus časové záznamy o předkládání žádostí o platbu a provedených platbách). Veškeré změny budou oznámeny a posouzeny ve výročních zprávách o provádění.</p> <p>Spolu s výroční zprávou o provádění bude předložena zpráva nezávislého hodnotitele.</p> <p><i>Další podrobnosti, které mají být poskytnuty, včetně všech odrážek nalevo.</i></p>						
<b>1.11 Opatření pro zajištění auditní stopy</b> Uveďte subjekt(y) odpovědný za uvedená opatření.	<p>Řídicí orgán / zprostředkující subjekt odpovídá za uchování:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dokumentů dokládajících časové záznamy o lhůtách ve výzvách k podávání návrhů a podpisech grantových dohod, jakož i o předkládání žádostí o platbu a provedených platbách. Výročních zpráv o provádění a zpráv nezávislého hodnotitele,</li> <li>– dokumentů prokazujících souhlas Komise <i>ex ante</i> s podmínkami, které mají být splněny, nebo s výsledky, jichž má být dosaženo, a odpovídající částky (schválení programu nebo změny),</li> <li>– dokumentů prokazujících splnění podmínek nebo dosažení výsledků v každé fázi, jestliže se postupovalo v jednotlivých krocích, a rovněž před závěrečným vykazáním výdajů Komisi.</li> </ul>						