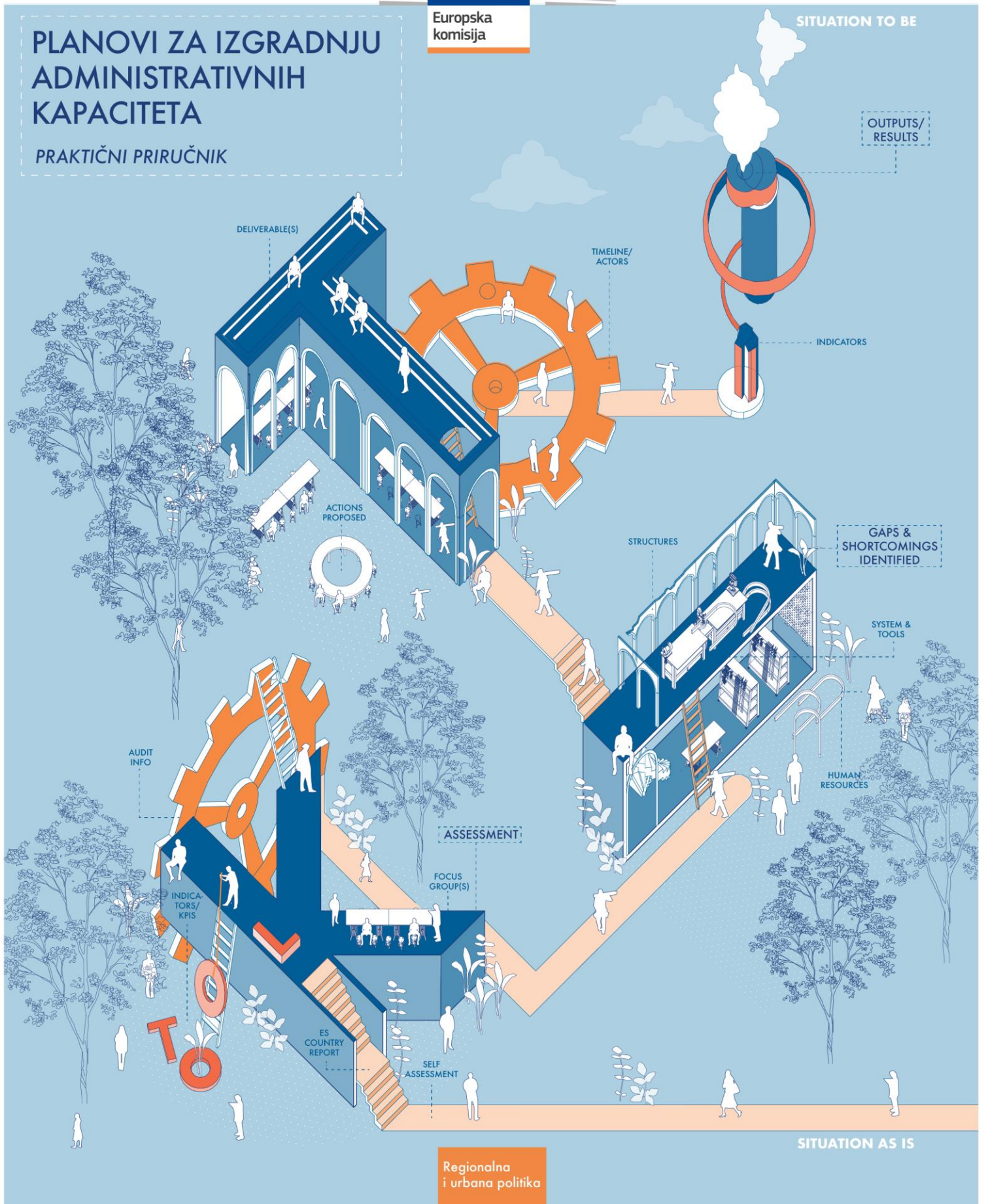




Europska komisija

PLANOVI ZA IZGRADNJU ADMINISTRATIVNIH KAPACITETA

PRAKTIČNI PRIRUČNIK



Regionalna i urbana politika

Sadržaj

Popis kratica	3
Uvod.....	4
1. Administrativni kapaciteti za kohezijsku politiku.....	6
1.1. Dobro upravljanje i administrativni kapaciteti.....	6
1.2. Izazovi koji utječu na uspješnost	8
2. Kontekst i svrha planova.....	11
2.1. Pravne odredbe o izgradnji kapaciteta (2021. – 2027.).....	11
2.1.1. Izgradnja kapaciteta izravno povezana s ulaganjima.....	11
2.1.2. „Standardna” tehnička pomoć (paušalna stopa ili stvarni trošak).....	12
2.1.3. Financiranje koje nije povezano s troškovima za tehničku pomoć.....	12
2.1.4. Kombinacija različitih mogućnosti izgradnje kapaciteta	13
2.2. Priroda planova za izgradnju administrativnih kapaciteta	13
3. Utvrđivanje planova za izgradnju administrativnih kapaciteta.....	15
3.1. Uključivanje dionika, poticanje na sudjelovanje i preuzimanje nadležnosti	16
3.2. Analiza trenutnog stanja (POSTOJEĆE STANJE)	17
3.3. Planiranje budućnosti i utvrđivanje mjera (BUDUĆE STANJE).....	18
4. Potraga za pokazateljima	23
4.1. Uloga pokazatelja.....	23
4.2. Pokazatelji u okviru plana.....	24
5. Predložena struktura plana.....	26
5.1. Strukturni elementi planova	26
Odjeljak 1.: opći cilj i struktura plana.....	26
Odjeljak 2.: metodologija upotrijebljena za izradu plana	27
Odjeljak 3.: trenutno stanje (POSTOJEĆE stanje).....	27
Odjeljak 4.: planiranje budućnosti (BUDUĆE stanje).....	27
Odjeljak 5.: utvrđivanje mjera	27
Odjeljak 6.: provedba plana	28
6. Financiranje koje nije povezano s troškovima	29
6.1. Mjesto u planovima.....	29
6.2. Razvoj sustavâ financiranja koje nije povezano s troškovima.....	30
6.3. Upotreba pokazatelja.....	31
6.4. Određivanje cijena	33
6.5. Predlošci i primjeri.....	35
7. Sažetak glavnih zaključaka	37
8. Popis literature	38
PRILOZI.....	39
PRILOG 1. Detaljan popis pitanja za usmjeravanje analize POSTOJEĆEG stanja.....	40
PRILOG 2. Primjeri mjera za financiranje koje nije povezano s troškovima.....	42

Popis kratica

ACB	izgradnja administrativnih kapaciteta
KF	Kohezijski fond
UZO	Uredba o zajedničkim odredbama
OCD	organizacija civilnog društva
GU REGIO	Glavna uprava za regionalnu i urbanu politiku
EK	Europska komisija
EFRR	Europski fond za regionalni razvoj
EU	Europska unija
HRM	upravljanje ljudskim resursima
IB	posredničko tijelo
MA	upravljačko tijelo
MS	država članica
TA	tehnička pomoć
OECD	Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj

Ovaj dokument sastavile su službe Komisije kako bi nadahnule uprave država članica koje nastoje izraditi planove za izgradnju svojih administrativnih kapaciteta radi lakše provedbe programa i poticanja dobre prakse.

Informacijama u ovom dokumentu ne dovode se u pitanje međuinstitucijski pregovori o uredbama o kohezijskoj politici za razdoblje 2021. – 2027. koji su u tijeku. Dokument ne predstavlja tumačenje prava Unije i njime se Europsku komisiju ni na što ne obvezuje. Ako postoje razlike između objašnjenja iznesenih u ovom dokumentu i tiskanog teksta uredbi, prednost ima tekst objavljen u Službenom listu Europske unije. Za pravno obvezujuće tumačenje prava Unije nadležan je isključivo Sud Europske unije.

Uvod

Dobro upravljanje ključan je element gospodarskog razvoja i kohezijske politike. Za to su nužni dobri administrativni kapaciteti, što znači da nacionalne, regionalne ili lokalne javne službe trebaju učinkovito i djelotvorno provoditi politike i/ili zadaće koje su im povjerene. Iskustvo pokazuje da se države članice i regije EU-a sa slabim institucijama suočavaju s velikim problemima pri povlačenju dostupnih sredstava iz fondova EU-a i njihovu iskorištavanju na najbolji način¹.

Potreba za jačanjem administrativnih kapaciteta za upravljanje fondovima EU-a i njihovu provedbu nedvojbeno je postala jedno od prioritetnijih pitanja. To je jasno iz nacrtu uredbi za razdoblje 2021. – 2027.² koje je predložila Komisija i koji sadržavaju nove odredbe u kojima se naglašava važnost izgradnje kapaciteta. Cilj je tih odredbi poduprijeti prilagođeni pristup tako što će se na raspolaganje staviti širi spektar alata i poticati strateški usmjerenije korištenje sredstvima predviđenima za mjere za izgradnju kapaciteta. Administrativni kapaciteti ključni su i za djelotvornu provedbu fondova, što je posebno utvrđeno u smjernicama za ulaganja iz izvješća za 2019. za pojedine zemlje u okviru europskog semestra (Prilog D).

Države članice EU-a koje žele poboljšati svoje administrativne kapacitete potiče se da u potpunosti iskoriste prednosti koje donose nove pravne odredbe. Jedna od novih značajki je mogućnost izrade plana³ za izgradnju administrativnih kapaciteta. Riječ je o neobveznom strateškom dokumentu koji sadržava sveobuhvatne mjere za izgradnju kapaciteta u okviru upravljanja fondovima i njihove upotrebe. Planovi nemaju propisani format, a mogu se izraditi za države članice ili za pojedinačne programe.

Ovaj je priručnik osmišljen kako bi se pružio operativni uvid, osigurala metodološka i praktična potpora te iznijeli primjeri koji se mogu upotrebljavati pri izradi planova. Temelji se na iskustvima u okviru *pilot-aktivnosti za jačanje izgradnje administrativnih kapaciteta radi pripreme za programsko razdoblje nakon 2020.* koju je OECD proveo u ime Glavne uprave REGIO i u bliskoj suradnji s tom upravom u razdoblju od ljeta 2018. do jeseni 2019. U okviru te pilot-aktivnosti, pet upravljačkim tijelima i jednom posredničkom tijelu⁴ pomoglo se da dodatno poboljšaju svoje

¹ GU REGIO, 2018.: Sedmo izvješće o gospodarskoj, socijalnoj i teritorijalnoj koheziji, str. 160. i 161.

² Sadržaj i upućivanja na pravne odredbe u ovom priručniku odnose se na Komisijin prijedlog Uredbe o zajedničkim odredbama (COM(2018) 375 final) za razdoblje 2021. – 2027. ili, kada je relevantno, na privremeni zajednički dogovor o odredbama povezanim s programiranjem koji su suzakonodavci postigli u prosincu 2019. te na prijedlog Uredbe o Europskom fondu za regionalni razvoj i Kohezijskom fondu (COM(2018) 372 final). Stoga će se nakon donošenja predmetnog zakonodavstva ovaj priručnik možda trebati ažurirati.

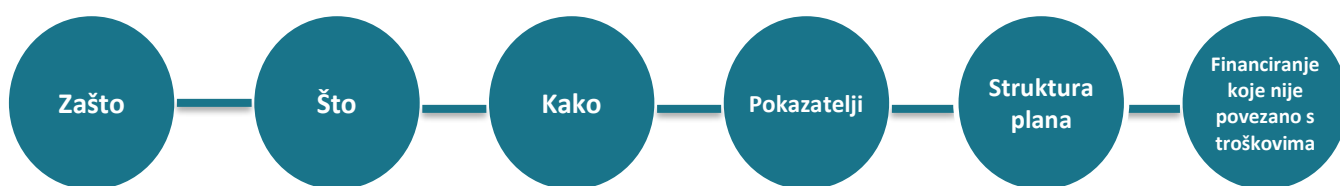
³ Uvodna izjava 25. Uredbe o zajedničkim odredbama.

⁴ **Bugarska** (upravljačko tijelo operativnog programa Regije u rastu za razdoblje 2014. – 2020.), **Hrvatska** (upravljačko tijelo Regionalnog operativnog programa za konkurentnost i koheziju za razdoblje 2014. – 2020), **Grčka** (upravljačko tijelo Operativnog programa za prometnu infrastrukturu, okoliš i održivi razvoj za razdoblje 2014. – 2020.), **Poljska – Lublinsko vojvodstvo** (upravljačko tijelo Regionalnog operativnog programa za razdoblje 2014. – 2020.), **Španjolska – regija Estremadura** (upravljačko tijelo i posredničko tijelo Regionalnog operativnog programa EFRR-a za razdoblje 2014. – 2020.).

administrativne kapacitete. To je učinjeno tako što su analizirane njihove potrebe i osmišljene buduće mjere kako bi se na te potrebe odgovorilo. U ovom se priručniku upućuje na praksu, iskustva i primjere iz pilot-aktivnosti.

Kao izvor nadahnuća poslužili su i *talijanski planovi za jačanje administrativnih kapaciteta (PRA)* kojima se nastoji povećati administrativne kapacitete i poboljšati provedbu programa za razdoblje 2014. – 2020. koji se sufinanciraju iz strukturnih fondova jer se u njima ističe potreba za time da Komisija promiče strateški usmjereniji pristup izgradnji kapaciteta.

Priručnik je podijeljen u šest glavnih odjeljaka koji se odnose na glavne faze postupka izrade plana.



U prvom odjeljku (Zašto) utvrđuju se razlozi za ulaganje u izgradnju kapaciteta.

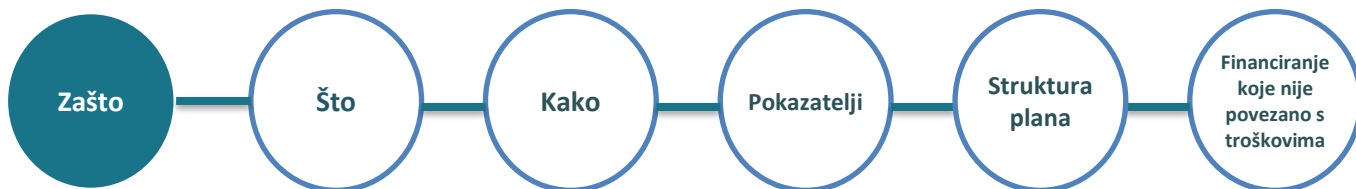
U drugom odjeljku (Što) navode se različite mogućnosti financiranja izgradnje kapaciteta utvrđene u nacrtima zakonodavstva predloženog za razdoblje 2021. – 2027. te se opisuje način na koji se one mogu kombinirati u okviru plana za izgradnju administrativnih kapaciteta.

U trećem odjeljku (Kako) objašnjavaju se postupak izrade plana i metodologije za njegovu izradu te ističe važnost uključivanja dionika.

Četvrti odjeljak (Pokazatelji) usmjeren je na mjerenje uspješnosti. Za praćenje provedbe plana i mjerenje uspješnosti mjera koje su njime obuhvaćene potreban je dobro razrađen skup pokazatelja.

U petom odjeljku (Struktura plana) navodi se primjer moguće strukture plana za izgradnju administrativnih kapaciteta.

U šestom odjeljku (Financiranje koje nije povezano s troškovima) riječ je o potpori koja se pruža državama članicama koje žele iskoristiti mogućnost „financiranja koje nije povezano s troškovima za tehničku pomoć”. U njemu se iznose smjernice za razvoj takvih sustava te utvrđivanje rezultata koje treba ostvariti ili uvjeta koje treba ispuniti i određivanje njihove cijene. Tim je odjeljkom obuhvaćena i upotreba pokazatelja za mjerenje uspješnosti.



1. Administrativni kapaciteti za kohezijsku politiku

1.1. Dobro upravljanje i administrativni kapaciteti

Dobro upravljanje ključan je element gospodarskog razvoja i kohezijske politike. Poboljšanjem upravljanja snažno se potiče rast. Dobro upravljanje stoga je izravno povezano s gospodarskim rezultatima regija u Europi. Neizravno je povezano i s rezultatima drugih politika. Dobro upravljanje pridonosi većoj učinkovitosti ulaganja u okviru kohezijske politike jer se povećava njihov utjecaj i istodobno poboljšava ukupna uspješnost javnih službi na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te kvaliteta usluga koje one pružaju javnosti i poduzećima.

Dobro upravljanje trebalo bi imati središnju ulogu u svakoj politici. Univerzalne politike nisu primjereno rješenje: nužan je diferenciran i prilagođen pristup u okviru kojeg se upotrebljavaju fleksibilni alati. Poboljšanja u području upravljanja posebno su važna za regije sa slabim rastom jer su iskorištene sve pogodnosti koje proizlaze iz poboljšanja osnovnih dotacija za poticanje rasta. Smanjenje korupcije i poboljšanje djelotvornosti vlade pravi su put prema naprijed⁵.

Dobro upravljanje stoga podrazumijeva uspostavu odgovarajućih javnih politika te pravnih, institucionalnih i postupovnih mehanizama za djelotvornu provedbu. Za to su nužni dobri administrativni kapaciteti, što znači da javne službe trebaju učinkovito i djelotvorno provoditi politike i/ili zadaće koje su im povjerene.

Djelotvorne i učinkovite javne službe trebale bi imati četiri različite vrste kapaciteta koje se preklapaju: **analitičke, regulatorne, provedbene i koordinacijske kapacitete**. Time su obuhvaćeni kapaciteti za utvrđivanje i provedbu strategija, uključujući odabir i izvršavanje ulaganja kako bi se ostvarili ciljevi kohezijske politike, mjerenje učinka na temelju pouzdanih podataka i postizanje rezultata koji su u skladu s pravom Unije, kao što su pravila o javnoj nabavi i državnim potporama.

U kontekstu upravljanja fondovima, administrativni kapaciteti odnose se na sposobnost javne uprave da djelotvorno upravlja i koristi se fondovima EU-a tijekom cijelog ciklusa ulaganja i time pridonosi uspješnoj provedbi kohezijske politike EU-a. Iskustvo pokazuje da se države članice i regije EU-a sa slabim institucijama suočavaju s velikim poteškoćama pri povlačenju dostupnih sredstava iz fondova EU-a i njihovu iskorištavanju na najbolji mogući način.

⁵ Andrés Rodríguez Pose, London School of Economics (LSE), konferencija o dobrom upravljanju za kohezijsku politiku, 24. svibnja 2018.

Administrativni kapaciteti za upravljanje fondovima povezani su s nizom čimbenika:⁶

- **Strukture:** učinkovitost mehanizma provedbe programa uvelike ovisi o strukturi za uspostavu programa s jasnom podjelom odgovornosti i zadaća među upravljačkim tijelima, posredničkim tijelima i drugim ključnim tijelima te jasnom međusobnom povezanosti tih tijela.
- **Ljudski resursi:** osiguravanje pravodobne dostupnosti iskusnog, stručnog i motiviranog osoblja ključan je čimbenik uspješnog upravljanja fondovima.
- **Sustavi i alati:** to podrazumijeva dostupnost instrumenata, metoda, smjernica, priručnika, sustava, postupaka, obrazaca itd. Riječ je o pomagalicama na radnim mjestima koja mogu pridonijeti djelotvornijem radu sustava. Zahvaljujući sustavima i alatima organizacije su manje podložne problemima kao što je fluktuacija osoblja, smanjuje se rizik od lošeg funkcioniranja i poboljšava opća djelotvornost.

Ti se čimbenici odražavaju i u **analitičkom okviru OECD-a**⁷, koji je osmišljen za procjenu administrativnih kapaciteta. Postoje četiri dimenzije. Prvo, ljudi su okosnica svake organizacije. U okviru te dimenzije ispituju se kombinacija vještina i kompetencija te izazovi koji su s njima povezani. Drugo, u okviru organizacijske dimenzije razmatraju se sustavi, alati, poslovni procesi i kultura. Oni bi se trebali uskladiti sa strateškim ciljevima, te ih trebaju podupirati prilagodljive upravljačke strukture kako bi se olakšalo djelotvorno donošenje odluka koje se temelji na podacima. Treće, u okviru dimenzije strateškog planiranja ispituju se različiti aspekti tijekom cijelog ciklusa ulaganja, od osmišljanja strategije, planiranja i odabira projekata do provedbe projekata, uključivanja dionika te praćenja i evaluacije. Četvrto, odgovarajući okvirni uvjeti ključni su za stvaranje okruženja koje svim razinama vlasti omogućuje da djelotvorno provode javna ulaganja. Okvirni uvjeti koji omogućuju provedbu na različitim razinama vlasti obuhvaćaju: fiskalni okvir koji je pogodan za ostvarenje ciljeva ulaganja, dobro i transparentno financijsko upravljanje, transparentnost i stratešku upotrebu javne nabave te jasne i dosljedne regulatorne i zakonodavne sustave.



⁶ GU REGIO, 2018.

⁷ OECD (2019.), Analitički okvir koji se upotrebljava u kontekstu pilot-aktivnosti za jačanje izgradnje administrativnih kapaciteta radi pripreme za programsko razdoblje nakon 2020.

1.2. Izazovi koji utječu na uspješnost

Uprave koje upravljaju fondovima kohezijske politike suočavaju se s izazovima koji mogu uvelike utjecati na njihovu uspješnost. Izazovi mogu biti unutarnji, vanjski, međusektorski ili sustavni.

Unutarnji izazovi obuhvaćaju vještine, kompetencije i motivaciju osoblja, nastojanje da uprave postanu privlačni poslodavci kako bi se izbjegla velika fluktuacija osoblja, organizacijsku strukturu i postupovna pravila. Uprave moraju imati rukovoditelje s odgovarajućim rukovoditeljskim vještinama te moraju uspostaviti sustav zapošljavanja i napredovanja u karijeri / upravljanja karijerom koji se temelji na zaslugama. Trebale bi uspostaviti jednostavna pravila i izbjegavati prekomjerno donošenje nacionalnih propisa u odnosu na propise EU-a.

UNUTARNJI IZAZOVI	
ČIMBENICI	PREDLOŽENA RJEŠENJA
<i>Strukture: dobro osmišljena organizacijska struktura kojom se podupire oblikovanje i provedba politika ključan je čimbenik uspješnosti javnih institucija.</i>	<p>Ključna tijela za upravljanje fondovima trebala bi imati sljedeće:</p> <ul style="list-style-type: none">o jasno definiran institucionalni i regulatorni okviro jasne odgovornosti i zadaćeo jasnu, jednostavnu i transparentnu organizacijsku strukturu koja omogućuje da učinkovito obavljaju svoje zadaće i koja je usklađena sa strateškim ciljevimao strukturu koja je dovoljno fleksibilna za prilagodbu promjenjivim okolnostimao djelotvorne mehanizme koordinacije i komunikacije među strukturama.
<i>Ljudski resursi: osiguravanje pravodobne dostupnosti stručnog i motiviranog osoblja ključan je čimbenik uspješnog upravljanja fondovima.</i>	<p>Tijela koja upravljaju fondovima moraju imati jasnu, stratešku i sveobuhvatnu suvremenu strategiju u području ljudskih resursa, osmišljenu na temelju pouzdane analize potreba. Njome bi se trebalo osigurati sljedeće:</p> <ul style="list-style-type: none">o jasne institucionalne odgovornosti za upravljanje ljudimao rukovoditelji s odgovarajućim vještinama vodstva koji poštuju najviše standarde odgovornosti, integriteta i transparentnostio sustav zapošljavanja i napredovanja u karijeri / upravljanja karijerom koji se temelji na zaslugama i kojim se osiguravaju potpuna transparentnost zapošljavanja i imenovanja (npr. otvoreni natječaji), odgovarajuće mogućnosti ocjenjivanja i unaprjeđenja (na temelju pokazatelja uspješnosti) te mogućnost osobnog razvojao primjerena i konkurentna naknada za rad u okviru koje se uzimaju u obzir razine naknada na tržištu rada, kako bi se zadržalo osoblje i održali ili širili znanje i iskustvo u okviru uprave. Svi bonusi ili dodaci trebali bi biti jasno povezani s uspješnošću, koja bi se trebala mjeriti objektivnim pokazateljimao strateške politike upravljanja ljudskim resursima u okviru kojih se uzimaju u obzir i rješavaju problemi nedostatka kompetencija, omogućuju mobilnost i fleksibilnost te prikupljaju i održavaju podaci na kojima se temelji donošenje odlukao profesionalizacija viših državnih službenika i rukovoditeljao pružanje odgovarajućih informacija te razvoj znanja i kompetencija kako bi osoblje moglo djelotvorno obavljati svoje dužnosti.

Sustavi i alati: javnim institucijama koje upravljaju fondovima potrebni su odgovarajući sustavi i alati za transparentan i učinkovit rad.

Trebalo bi uspostaviti učinkovite sustave i alate kao što su:

- strateški pristup – politički i tehnički
- jednostavna pravila, bez prekomjernog donošenja nacionalnih propisa u odnosu na propise EU-a
- jasni, jednostavni i koordinirani postupci, smjernice, priručnici i obrasci kako bi se osiguralo da institucije održavaju visoku razinu kvalitete, transparentnosti i otpornosti
- sustav upravljanja znanjem
- kultura evaluacije
- sustavi za upravljanje informacijama kojima se pružaju informacije utemeljene na dokazima i podacima za praćenje kako bi se poboljšale kvaliteta i transparentnost donošenja odluka
- sustavi za upravljanje uspješnošću (npr. djelotvorni i mjerljivi pokazatelji) kako bi se institucijama pomoglo pri utvrđivanju ciljeva i mjerenju napretka prema njihovu ostvarenju
- e-kohezija
- sustavi informacijskih i komunikacijskih tehnologija za olakšavanje unutarnje i vanjske komunikacije.

Isto tako, potrebno je suočiti se s **međusektorskim i sustavnim izazovima**. To uključuje naglašavanje potrebe za strateškim planiranjem, pozivanje donositelja odluka i rukovoditelja na preuzimanje odgovornosti za rezultate, osiguravanje transparentnosti i upotrebe otvorenih podataka kako bi se održalo ili povećalo povjerenje javnosti u javnu upravu i kako bi se spriječile, otkrile i ispravile prijevare i korupcija te sudjelovanje u koordinaciji i interakciji s unutarnjim i vanjskim dionicima. To su primjeri strateškog planiranja i koordinacije te okvirnih uvjeta koji omogućuju provedbu, kako su navedeni u analitičkom okviru OECD-a.

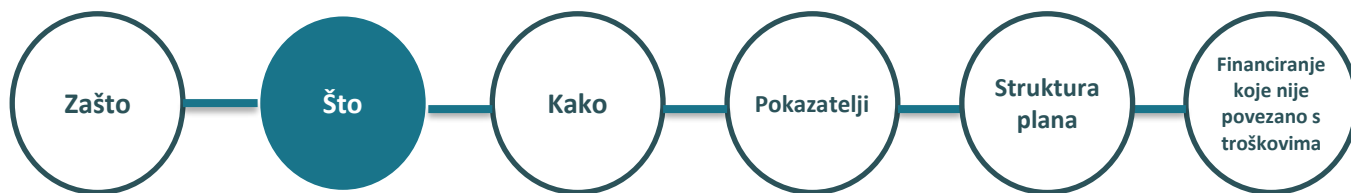
MEĐUSEKTORSKI/SUSTAVNI IZAZOVI (OKVIRNI UVJETI KOJI OMOGUĆUJU PROVEDBU)

ČIMBENICI	PREDLOŽENA RJEŠENJA
<ul style="list-style-type: none">• <i>Učinkovitije donošenje odluka / oblikovanje politika</i> <i>Uključenost i vlasništvo dionika</i>	<p>U okviru tijela koja upravljaju fondovima trebali bi se uspostaviti sljedeći elementi:</p> <ul style="list-style-type: none">○ strateško planiranje, postupci i mehanizmi za savjetovanje, koordinaciju i suradnju○ otvorena i transparentna interakcija i koordinacija s odgovarajućim unutarnjim i vanjskim dionicima u okviru svih sastavnica ciklusa politike/programiranja, odnosno s nacionalnim koordinacijskim tijelima, relevantnim ministarstvima i drugim nadležnim javnim tijelima na različitim razinama vlasti, ostalim administrativnim tijelima koja se bave fondovima EU-a, korisnicima, agencijama za regionalni razvoj, gospodarskim i socijalnim partnerima, privatnim sektorom, civilnim društvom (uključujući nevladine organizacije) itd.
<ul style="list-style-type: none">• <i>Odgovornost</i>	<ul style="list-style-type: none">○ mjere kojima se donositelji odluka i rukovoditelji pozivaju na preuzimanje odgovornosti za rezultate
<ul style="list-style-type: none">• <i>Transparentnost</i>	<ul style="list-style-type: none">○ transparentnost u svrhu održavanja/povećanja povjerenja javnosti u upravu
<ul style="list-style-type: none">• <i>Sprječavanje prijevара/korupcije</i>	<ul style="list-style-type: none">○ djelotvorne i razmjerne mjere za borbu protiv prijevара, uključujući transparentnost i upotrebu otvorenih podataka za sprječavanje prijevара i korupcije, npr. upotrebom alata Arachne
<ul style="list-style-type: none">• <i>Kapaciteti korisnika</i>	<ul style="list-style-type: none">○ jačanje kapaciteta relevantnih dionika, posebno korisnika odgovarajućih javnih ulaganja (npr. unaprjeđivanje znanja, plan provedbe projekata, javna nabava, državne potpore itd.).

Važno!



- *Dobro upravljanje izravno je povezano s gospodarskim rezultatima regija i pridonosi učinkovitijim ulaganjima u okviru kohezijske politike. Za to su nužni dobri administrativni kapaciteti.*
- *Mjere kojima se osiguravaju odgovarajući administrativni kapaciteti smatraju se pokretačima ulaganja u okviru kohezijske politike. One bi trebale biti sastavni dio intervencijske logike programa.*
- *Izgradnja administrativnih kapaciteta temelji se na prilagođenom pristupu u okviru kojeg se upotrebljava širok raspon fleksibilnih alata.*



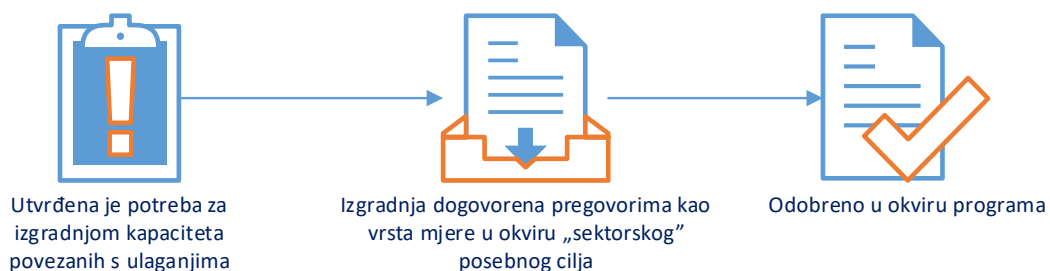
2. Kontekst i svrha planova

2.1. Pravne odredbe o izgradnji kapaciteta (2021. – 2027.)

Nova struktura kohezijske politike nakon 2020. omogućit će da se s pomoću prilagođenog pristupa uzmu u obzir konkretne potrebe svake države članice za izgradnjom administrativnih kapaciteta. Novim se pravnim okvirom utvrđuje niz različitih mogućnosti za potporu izgradnji administrativnih kapaciteta povezanih s upravljanjem fondovima. Pojedine države članice EU-a trebale bi kombinirati različite dostupne mogućnosti na način koji najbolje odgovara njihovim potrebama.

2.1.1. Izgradnja kapaciteta izravno povezana s ulaganjima

Izgradnja kapaciteta *programskih tijela i tijela povezanih s provedbom* fondova koja je izravno povezana s ulaganjima u okviru EFRR-a ili Kohezijskog fonda može se poduprijeti tim fondovima, a program za takvu izgradnju kapaciteta može se izraditi u obliku vrste mjere u okviru bilo kojeg posebnog cilja. Mjerama bi se mogle obuhvatiti inicijative kao što je jačanje kapaciteta korisnika, na primjer agencija za cestovni ili željeznički promet ili nadležnih regionalnih ili nacionalnih institucija ili tijela odgovornih za upravljanje strategijom pametne specijalizacije.



Važno:

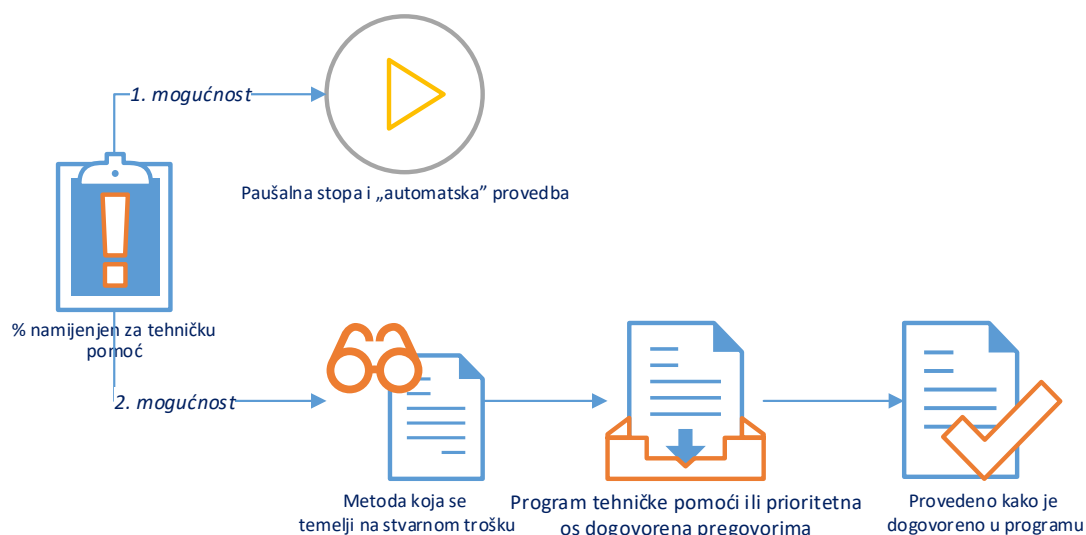


- Te se mjere za izgradnju kapaciteta ne smatraju tehničkom pomoći i stoga nisu uvrštene u ograničeni iznos za „standardnu” tehničku pomoć.
- Iznosi se uzimaju u obzir za potrebe tematske koncentracije.

2.1.2. „Standardna” tehnička pomoć (paušalna stopa ili stvarni trošak)

Za provedbu različitih vrsta mjera za izgradnju kapaciteta koje su potrebne kako bi se osiguralo djelotvorno upravljanje fondovima i njihovo djelotvorno iskorištavanje može biti korisna tehnička pomoć, kao u programskom razdoblju 2014. – 2020. Za tu vrstu tehničke pomoći program se može izraditi na temelju jedne od dviju mogućnosti za nadoknadu troškova koju izvršava Komisija – *paušalne stope* ili *stvarnog troška*⁸. Ako se odabere tehnička pomoć uz primjenu paušalne stope, to znači da će Komisija dopuniti privremena plaćanja u korist programa prema postotku utvrđenom za svaki posebni fond.

Za tehničku pomoć na temelju stvarnog troška program se mora izraditi u okviru zasebnog prioriteta ili programa tehničke pomoći. Tehnička pomoć uz primjenu paušalne stope ne mora se predvidjeti u okviru zasebnog prioriteta i ne može se upotrebljavati ako država članica želi uspostaviti nacionalni program tehničke pomoći.



Važno!



- *Država članica može birati između dviju metoda nadoknade troškova u okviru „standardne” tehničke pomoći – metode uz primjenu paušalne stope i metode koja se temelji na stvarnom trošku. Taj se odabir potom primjenjuje na sve programe tijekom cijelog programskog razdoblja i ne može se naknadno izmijeniti.*
- *Iznos koji se može upotrebljavati za tu vrstu tehničke pomoći ograničen je na postotak utvrđen u Uredbi o zajedničkim odredbama i neće se uzeti u obzir za potrebe tematske koncentracije.*

2.1.3. Financiranje koje nije povezano s troškovima za tehničku pomoć

„Standardnu” tehničku pomoć i mjere za izgradnju kapaciteta koje su izravno povezane s ulaganjima države članice mogu dopuniti drugom vrstom tehničke pomoći. Nadoknada troškova koju izvršava Komisija za tu drugu vrstu tehničke pomoći temelji se na rezultatima koje treba

⁸ Za programe u okviru Interrega tehnička pomoć uz primjenu paušalne stope jedina je dostupna mogućnost.

ostvariti ili uvjetima koje treba ispuniti. U okviru te mogućnosti mogu se poduprijeti ciljane mjere za izgradnju administrativnih kapaciteta za nacionalna tijela, korisnike i relevantne partnere. Ne postoji ograničenje u pogledu sredstava koja se mogu dodijeliti za takve mjere.

Za tu vrstu tehničke pomoći program se mora izraditi u okviru posebnog prioriteta, a Komisija će u okviru programa donijeti detaljne sustave za svaku mjeru obuhvaćenu financiranjem koje nije povezano s troškovima. Detaljnije informacije o toj mogućnosti navedene su u poglavlju 6.

Važno!



- *Te mjere za izgradnju kapaciteta nisu uvrštene u ograničeni iznos za „standardnu” tehničku pomoć.*
- *Predviđeni iznosi ne uzimaju se u obzir za potrebe tematske koncentracije.*

- *Za mjere za izgradnju kapaciteta u okviru kojih se upotrebljavaju metode nadoknade troškova koje nisu povezane s troškovima program se izrađuje u okviru posebnog prioriteta programa.*

2.1.4. Kombinacija različitih mogućnosti izgradnje kapaciteta

Prethodno navedene mogućnosti izgradnje administrativnih kapaciteta međusobno se nadopunjuju i mogu se upotrebljavati zajedno (osim mogućnosti primjene paušalne stope i stvarnog troška koje se ne mogu kombinirati). Pojedine države članice morat će odabrati pravu kombinaciju mogućnosti koje najbolje odgovaraju njihovim potrebama u pogledu izgradnje administrativnih kapaciteta i o njima pregovarati s Komisijom. Nadalje, mjere, rezultati, odgovorni subjekti, mogućnosti financiranja itd. mogu se dogovoriti u **planu za izgradnju administrativnih kapaciteta**. Iako izrada plana nije obvezna, smatra se *dobrom praksom*.

Važno!



- *Mogućnosti izgradnje administrativnih kapaciteta predložene u novom pravnom okviru omogućuju fleksibilne i prilagođene pristupe izgradnji kapaciteta država članica ili regija.*
- *Kako bi se problemi u području administrativnih kapaciteta rješavali strateški, u planu za izgradnju administrativnih kapaciteta može se dogovoriti sveobuhvatan skup mjera.*

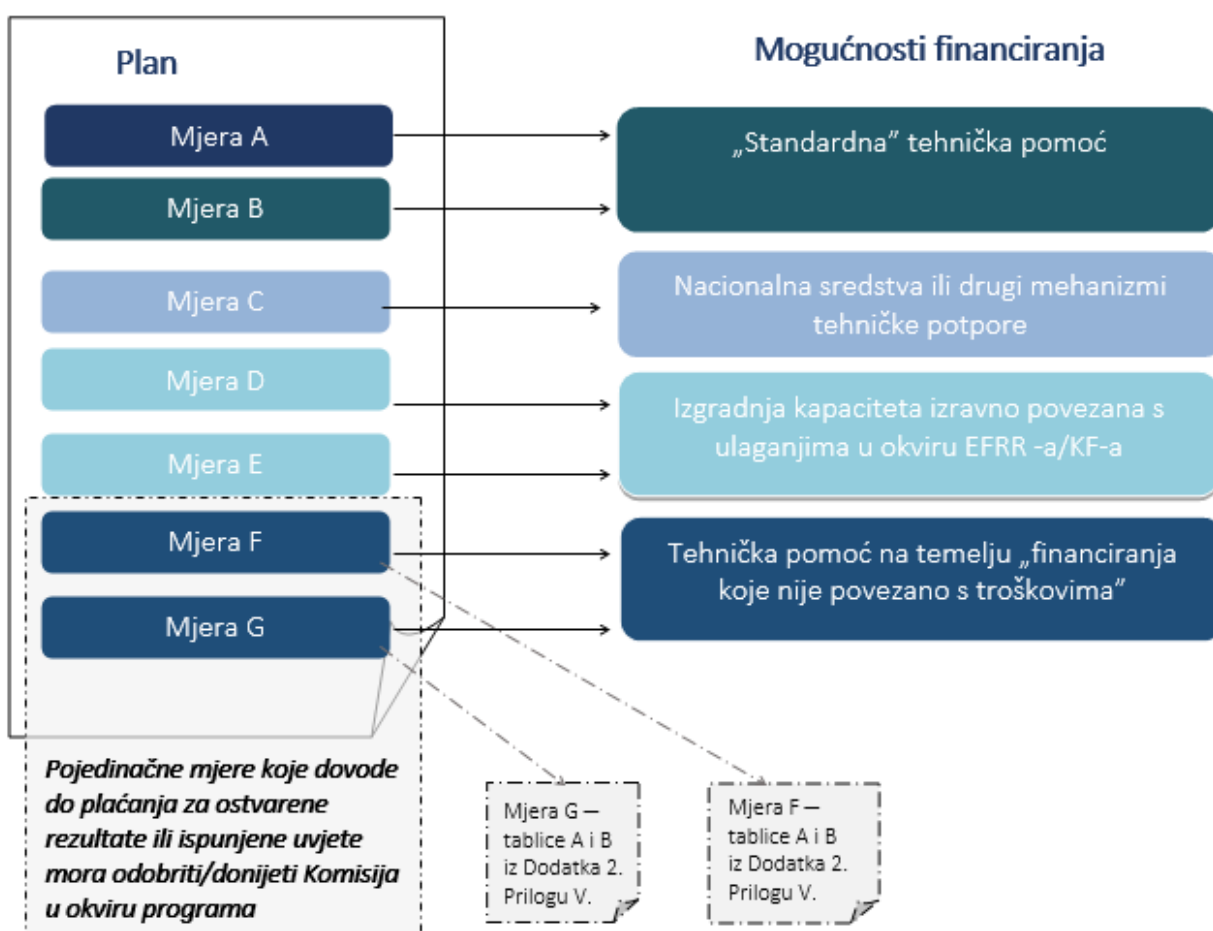
2.2. Priroda planova za izgradnju administrativnih kapaciteta

Plan je **dobrovoljni** strateški dokument koji sadržava skup sveobuhvatnih mjera za izgradnju kapaciteta za upravljanje fondovima i njihovu upotrebu u određenoj državi članici ili u okviru pojedinačnog programa. Osmišljen je kako bi se utvrdili i riješili problemi u području administrativnih kapaciteta primjenom **strateškog** pristupa u okviru kojeg se uzima u obzir kratkoročna, srednjoročna i dugoročna perspektiva.

Iako izrada plana nije obvezna, smatra se **dobrom praksom**, posebno u državama članicama u kojima su utvrđeni nedostaci u području administrativnih kapaciteta. Izrada plana jedan je od mogućih načina rješavanja problema u području kapaciteta utvrđenih u smjernicama za ulaganja iz izvješća za 2019. za pojedine zemlje u okviru europskog semestra (Prilog D).

Komisija ne treba službeno donijeti ili odobriti plan, stoga on ne bi trebao biti dio nekog programa. To znači da se plan u svakom trenutku može lako prilagoditi i ažurirati.

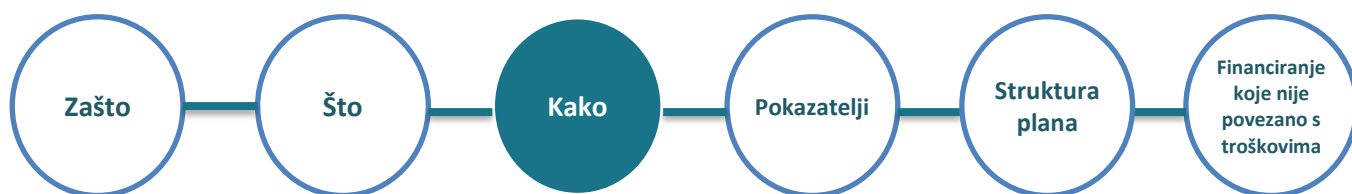
Kao što je prikazano u nastavku, plan može sadržavati niz mjera koje se financiraju u okviru različitih mogućnosti izgradnje kapaciteta obuhvaćenih novim pravnim okvirom i iz nacionalnih resursa ili drugih mehanizama tehničke potpore.



Važno!

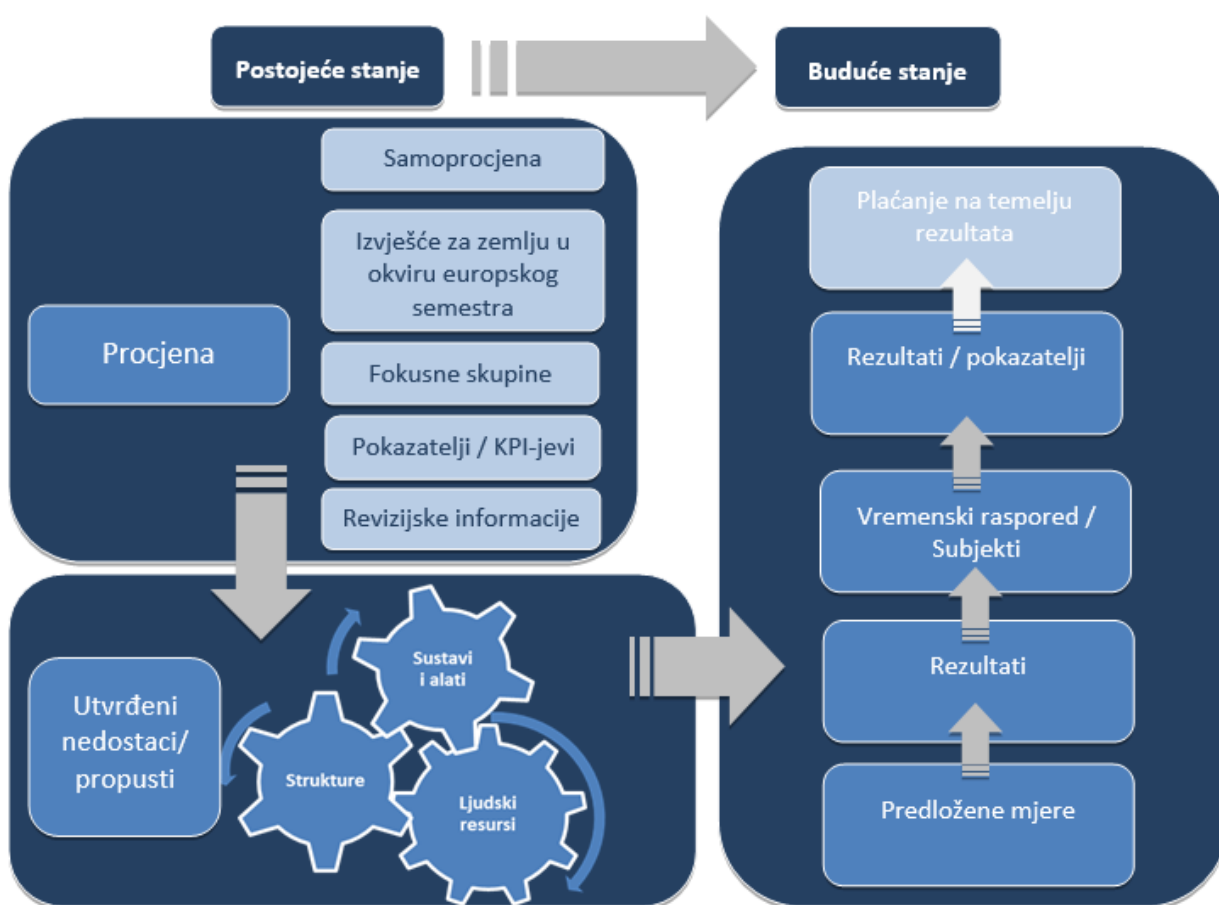


- Iako izrada plana nije obvezna, smatra se dobrom praksom, posebno u državama članicama čije je administrativne kapacitete potrebno dodatno ojačati.
- Može se upotrebljavati kao strateški alat za utvrđivanje i provedbu sveobuhvatnih mjera za izgradnju kapaciteta.
- Može poslužiti kao odgovor na probleme u području kapaciteta utvrđene u izvješću za pojedine zemlje u okviru europskog semestra, a njime će se olakšati pregovori s Komisijom o intervencijskoj logici ulaganja za razdoblje 2021. – 2027.



3. Utvrđivanje planova za izgradnju administrativnih kapaciteta

Postupak izrade plana jednako je važan kao sam plan jer se njime potiče strateško promišljanje o potrebama u pogledu izgradnje kapaciteta i načinima na koje bi se na njih moglo odgovoriti. Pri osmišljanju plana za izgradnju administrativnih kapaciteta (kao i svakog strateškog dokumenta) ključan je postupak prelaska s trenutnog odnosno POSTOJEĆEG stanja na željeno odnosno BUDUĆE stanje. Glavni koraci u tom postupku navedeni su u nastavku.



Sljedeći aspekti važni su za relevantnost plana i osiguravanje toga da odgovarajuće stranke preuzmu „nadležnost” za plan:

- Na zajedničko osmišljanje planova trebao bi se primjenjivati pristup sudjelovanja koji uključuje dionike, najviše rukovodstvo i druge strane.
- Planovi bi trebali biti „živi” dokumenti, odnosno trebalo bi ih redovito pratiti i ažurirati u okviru istog postupka sudjelovanja.
- Redovita komunikacija s dionicima pridonosi zadržavanju nadležnosti za plan tijekom cijele faze provedbe.

3.1. Uključivanje dionika, poticanje na sudjelovanje i preuzimanje nadležnosti

Osmišljanje plana nije samo tehnički postupak koji određena organizacija treba provesti potpuno sama. Dionici savjetovanje i sudjelovanje smatraju vrlo korisnima, a to pridonosi i boljim rezultatima i široj nadležnosti.

Zbog zahtjeva u pogledu veće transparentnosti, promjene percepcija o legitimitetu vlada i potrebe za uključivanjem dionika organizacije javnog sektora sve su usmjerenije na vanjsku suradnju i potražnju te nastoje uspostaviti nove vrste interakcija i odnosa s različitim dionicima. Na taj način organizacije javnog sektora, nekoć zatvoreni pružatelji usluga usmjereni na unutarnja pitanja, postaju otvorene organizacije sklone umrežavanju kojima javnost i konkretni dionici mogu vjerovati. Do te se promjene dolazi transparentnim postupcima i odgovornošću, demokratskim dijalogom, preusmjeravanjem s unutarnjih na vanjska pitanja (odnosno uz usredotočenost na



ostvarenja i rezultate) i prelaskom s uobičajenog ciklusa koji obuhvaća „osmišljanje, odlučivanje, izradu i evaluaciju” na ciklus u okviru kojeg dionici sudjeluju u svakoj

fazi. Dionici na taj način zajedno s organizacijama osmišljaju planove, odlučuju o njima, izrađuju ih i ocjenjuju.

Kako bi se uključili dionici, mogu se primijeniti kombinacije alata: sastanci / „javni sastanci”, pisani podnesci, razgovori, fokusne skupine / radionice i ankete. Važno je osigurati da se uključe različite skupine dionika, a ne samo one najglasnije ili one koje zastupaju određena stajališta, te izbjeći „tiraniju većine” pri čemu prevladavajuće stajalište nadvlada legitimne interese manjine. Kako bi se protumačili nalazi i povratne informacije, riješile dvojbe i uravnotežila različita stajališta te naposljetku ostvario rezultat koji može prihvatiti šira javnost, nužna je stručna prosudba.

Primjer iz pilot-aktivnosti za jačanje izgradnje administrativnih kapaciteta radi pripreme za programsko razdoblje nakon 2020.

Za svaki uključeni program održane su radionice i okrugli stolovi s brojnim različitim dionicima. Svrha je bila utvrditi prednosti i nedostatke te raspraviti o najhitnijim potrebama u pogledu razvoja kapaciteta. Na radionicama su sudjelovali sudionici iz nacionalnih koordinacijskih tijela, upravljačkog tijela, posredničkih tijela, relevantnih ministarstava, ostalih uprava zaduženih za europske strukturne i investicijske fondove, regija i agencija za regionalni razvoj, posredničkih vlada, općina, gradskih tijela, civilnog društva te ostali korisnici. Tijekom opsežnih i poticajnih rasprava koje su uslijedile iznesene su brojne korisne ideje koje čine temelj za daljnji rad. Nadalje, svi su sudionici smatrali korisnim postupak okupljanja tih dionika kako bi se raspravilo o zajedničkim pitanjima.

3.2. Analiza trenutnog stanja (POSTOJEĆE STANJE)

Prije nego što se utvrde rješenja i mjere koje će se predložiti, potrebno je dobro poznavati i analizirati trenutno odnosno POSTOJEĆE stanje. Kako bi se stvorila jasna slika trenutnog stanja, treba analizirati različite vrste informacija i podataka.

U izvješćima za pojedine zemlje u okviru europskog semestra, u kojima se opisuju određeni nedostaci i područja za poboljšanje (vidjeti posebno Prilog D izvješćima za 2019.), moći će se pronaći posebno korisne informacije za analizu. Informacije mogu potjecati i iz drugih izvora, kao što su:

- ❖ instrumenti za samoprocjenu itd.
- ❖ postojeće evaluacije, sektorske studije itd.
- ❖ informacije o uspješnosti upravljanja, uključujući ključne pokazatelje uspješnosti
- ❖ savjetovanje s dionicima (u okviru razgovora, radionica, strukturiranih rasprava ili fokusnih skupina)
- ❖ povratne informacije korisnika, zaposlenika itd. (upitnici, primjedbe, pitanja i pritužbe)
- ❖ nalazi i preporuke revizije, uključujući stope pogreške programa o kojima su izvijestila tijela za reviziju i „tipologije pogrešaka” koje je utvrdila Komisija i koje su utvrđene u okviru nacionalnih revizija.

Analiza bi trebala obuhvatiti ključna pitanja koja proizlaze iz **unutarnjih izazova** (strukture, ljudski resursi, sustavi i alati) i **vanjskih/međusektorskih/sustavnih izazova** (koordinacija, oblikovanje politike, borba protiv korupcije itd.). U Prilogu 1. nalazi se detaljniji skup pitanja koja mogu poslužiti kao inspiracija.

Prednosti	Nedostaci
Prilike	Prijetnje

Taj bi se postupak mogao temeljiti na jednostavnim tehnikama kao što je SWOT analiza (prednosti, nedostaci, prilike i prijetnje, eng. *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Riječ je o tehnici za ispitivanje postojećih unutarnjih značajki organizacije (među ostalim aspektata koji dobro funkcioniraju i aspektata koje treba poboljšati), te vanjskog stanja, kako bi se utvrdilo koje predstojeće događaje organizacija može iskoristiti u svoju korist, a koji su potencijalni problemi koje treba prevladati.

Primjer s prve radionice s dionicima održane u kontekstu pilot-aktivnosti za jačanje izgradnje administrativnih kapaciteta radi pripreme za programsko razdoblje nakon 2020.:

Na temelju analize informacija prikupljenih iz različitih izvora za prvu radionicu utvrđeno je pet tema:

- uključivanje dionika
- utvrđivanje prioriteta, odabir projekata i prethodna procjena

- organizacijsko donošenje odluka i učinkovitost
- okvirni uvjeti koji omogućuju provedbu i
- upravljanje ljudima, sustav ljudskih resursa, vještine i osposobljavanje.

O tim se temama raspravljalo u pet različitih skupina, a sudionici su mogli odabrati željenu temu/skupinu. Tijekom prvog dijela radionice svaka je skupina raspravila o prednostima/prilikama, nedostacima/izazovima te trima glavnim prioritetima kojima bi se moglo pristupiti u okviru plana. Tijekom drugog dijela od sudionika se tražilo da utvrde najveće probleme i predlože početne korake za njihovo rješavanje te glavne odgovorne strane.

Radionica je izazvala veliko zanimanje i potaknula dinamične rasprave među sudionicima, na temelju kojih su doneseni zaključci koji bi se mogli uvrstiti u plan za izgradnju administrativnih kapaciteta.

3.3. Planiranje budućnosti i utvrđivanje mjera (BUDUĆE STANJE)

Na temelju analize stanja organizacije i relevantni vanjski dionici trebaju predložiti rješenja, odnosno skup mjera koje odgovaraju utvrđenim problemima. Te mjere ne bi trebale biti zasebne i samostalne. U planovima bi trebalo pojasniti poveznice među postojećim problemima, mjerama predloženima za njihovo rješavanje i željenim rezultatima. Stoga bi se u okviru njih trebalo učiniti sljedeće:

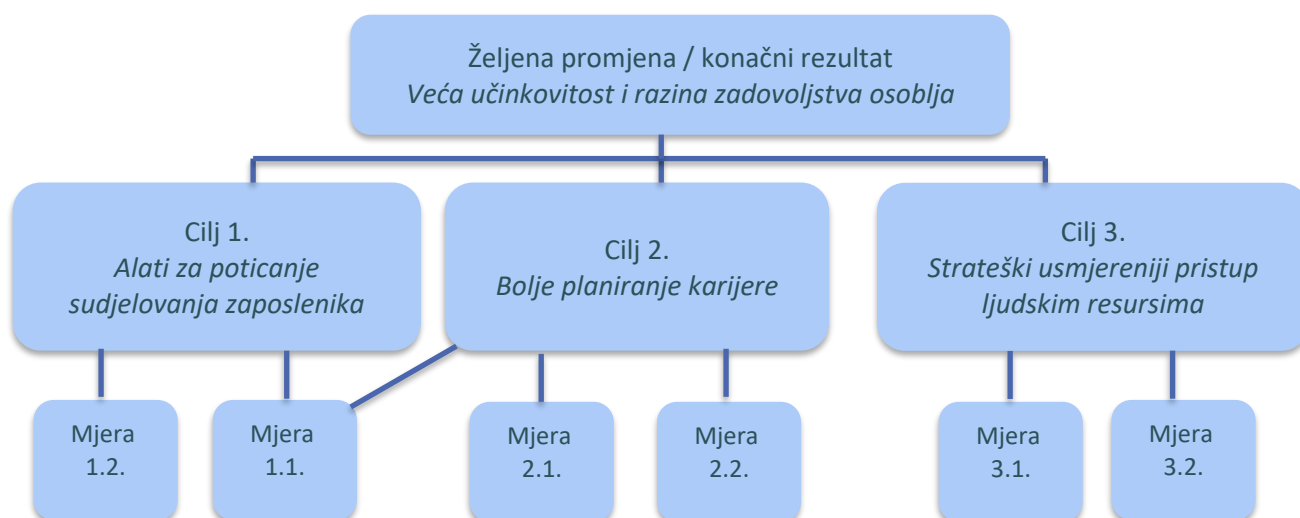
- a) predložiti skup mjera koje su osmišljene za rješavanje utvrđenih problema i
- b) pokazati na koji su način te mjere međusobno povezane, odnosno kako će njihova provedba potaknuti postupak promjene.

Za zorniji prikaz tih poveznica može se upotrijebiti **problemsko stablo**. Ključno pitanje (problem) prikazano je deblom stabla, korijenje stabla čine uzroci, a grane predstavljaju posljedice. Na problemskom stablu prikazane su poveznice, a katkad i nepodudaranja i proturječnosti među problemima. Ono omogućuje da se utvrde pitanja na koja određena organizacija može odnosno ne može utjecati te na taj način pomaže u određivanju prioriteta. Taj pristup najbolje funkcionira kad se njime objedinjuju različite perspektive. Postupak je koristan ponajprije zato što obuhvaća razgovore i rasprave, preispitivanje i, prema potrebi, reviziju uzroka i posljedica, preraspodjelu elemenata i/ili dodavanje dodatnih potpodjela kako procjena postaje sve složenija. Njime se može skrenuti pozornost i na nedostatke informacija isticanjem onoga što je poznato i onoga što nije, uključujući nedostatke informacija koji utječu na osmišljanje rješenja.

Primjer analize motivacije i sudjelovanja osoblja s pomoću problemskog stabla:



Nakon izrade stabla problemi se mogu izraziti u pozitivnom obliku u okviru **stabla ciljeva**, a cijeli postupak može poslužiti kao pokretač za utvrđivanje mjere koju treba poduzeti. Takva uzročno-posljedična veza ključna je za definiranje „**teorije promjene**”, odnosno načina na koji očekujemo da će se ostvariti željeni rezultati. Države članice upoznate su sa sličnim tehnikama koje se upotrebljavaju pri programiranju, a zovu se „**intervencijska logika**”. Putanja promjene može se sastojati od međukoraka za postizanje kratkoročnih rezultata koji pridonose ostvarenju konačnog predviđenog rezultata (uzročno-posljedični lanac rezultata).



Trebalo bi krenuti od kraja putanje (predviđenog konačnog rezultata) i utvrditi korake (ciljeve) koji su potrebni za postizanje promjene. U sljedećoj je fazi nužno utvrditi sveobuhvatan skup **mjera** kako bi se ostvarili privremeni ciljevi i naposljetku postigla promjena koja je krajnji cilj.

U nastavku je navedeno nekoliko primjera mjera koje mogu pridonijeti ostvarenju ciljeva s prethodne slike. Oni se temelje na mjerama koje je pet upravljačkih tijela osmislilo u okviru *pilot-aktivnosti za jačanje izgradnje administrativnih kapaciteta radi pripreme za programsko razdoblje nakon 2020.*

Detaljne mjere koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima – primjeri	
Cilj 1.: alati za povećanje motivacije osoblja	<i>Mjera 1.1. Izrada redovitih anketa za osoblje kojima su obuhvaćeni različiti aspekti rada</i>
	<i>Mjera 1.2. Izrada pilot-projekta za unutarnju mobilnost</i>
Cilj 2.: bolje planiranje karijere	<i>Mjera 2.1. Preispitivanje sustava za upravljanje uspješnošću</i>
	<i>Mjera 2.2. Izrada ankete za osoblje na odlasku</i>
Cilj 3.: rad na strateški usmjerenijem pristupu upravljanju ljudskim resursima	<i>Mjera 3.1. Niz radionica/seminara za više rukovoditelje o izazovima u području ljudskih resursa i strateškom upravljanju ljudskim resursima koje organizira upravljačko tijelo</i>
	<i>Mjera 3.2. Održavanje posebne radionice o upravljanju talentima za predstavnike odjela za ljudske resurse, osoblje odgovorno za upravljanje ljudskim resursima i/ili više rukovodstvo</i>

Planovi ne bi trebali biti ograničeni na teme povezane s upravljanjem ljudskim resursima. Administrativni kapaciteti za upravljanje fondovima ovise o nizu čimbenika, kao što je navedeno u poglavlju 1. U nastavku su izneseni pojedini primjeri drugih vrsta mjera⁹.

Tema	Cilj	Predložene mjere
Integrirano strateško planiranje i provedba	Dodatno uključivanje upravljačkih tijela i regionalne perspektive pri utvrđivanju strategije za fondove EU-a i programiranje	<i>Provedba strateške evaluacije prioriteta, uključujući tipologiju projekata i dodjelu proračunskih sredstava, kako bi se utvrdile sinergije koje bi mogle pridonijeti većem teritorijalnom razvoju</i>
Pristup „odozdo prema gore” i pristup usmjeren na dionike	Razvoj pristupa „odozdo prema gore” pri izradi i provedbi projekata kako bi se bolje poduprlo ulaganje u lokalne prioritete	<i>Izrada modularnog niza edukativnih seminara ili osmišljanje praktičnih radionica za korisnike i ostale dionike u sljedećim područjima: strateško planiranje i utvrđivanje prioriteta, mehanizmi financiranja EU-a, izrada proračuna za ulaganja, zahtjevi u pogledu izrade projekata i podnošenja prijave za projekte</i>

⁹ Primjeri mjera koje je osmislilo pet upravljačkih tijela koja sudjeluju u pilot-aktivnosti za jačanje izgradnje administrativnih kapaciteta radi pripreme za programsko razdoblje nakon 2020.

		<i>Izrada besplatnih internetskih videomaterijala za korisnike o tome kako se prijaviti za financiranje iz EFRR-a i upravljati njime, uključujući pitanje prihvatljivosti</i>
	Ažuriranje odgovornosti i uloga upravljačkog tijela i posredničkih tijela te poboljšanje razmjene informacija	<i>Osmišljanje i pokretanje vanjskog i unutarnjeg postupka savjetovanja s dionicima (npr. fokusna skupina, čiji je rad dopunjen upitnikom) kako bi se utvrdili nedostaci u pogledu kapaciteta posredničkih tijela, posebno pri odabiru i evaluaciji projekata</i>
	Jačanje perspektive korisnika tijekom cijelog ciklusa ulaganja	<i>Jačanje sudjelovanja svih skupina dionika uvođenjem redovitog foruma za interakciju s više dionika i njihov doprinos na više razina</i>
		<i>Provedba ankete ili analize koja uključuje lokalna i regionalna tijela i poduzeća (uključujući ona koja ne upotrebljavaju europske strukturne i investicijske fondove), kako bi se uvidjele njihove potrebe i razumjeli njihovi financijski modeli; prikupljene informacije poslužit će kao baza dokaza za buduće programiranje i izradu poziva</i>
		<i>Održavanje „javnih sastanaka“¹⁰ s upravljačkim tijelom, posredničkim tijelom i korisnicima radi rasprave o programiranju i regulatornim promjenama i obavješćivanja o tim temama, pružanja informacija (osposobljavanje, mogućnosti) i prikupljanja povratnih informacija o postojećim postupcima i praksama u okviru redovitih anketa i fokusnih skupina itd.</i>
Koordinacija	Jačanje vertikalne koordinacije s regionalnim tijelima i korisnicima	<i>Izrada modularnih programa osposobljavanja za regionalne koordinate, prilagođenih njihovim konkretnim potrebama</i>
		<i>Pokretanje zajedničke analize u kojoj sudjeluju upravljačko tijelo i posredničko tijelo kako bi se utvrdila područja preklapanja u pogledu programiranja u nacionalnim i regionalnim sektorskim strategijama i izrade operativnih programa, radi utvrđivanja jasnih uloga, odgovornosti i parametara provedbe.</i>
Jasnoća i stabilnost propisa	Smanjenje nesigurnosti i složenosti propisa i postupaka koji se njima uređuju	<i>Potpora redovitim i pristupačnim mehanizmima za osposobljavanje i razmjenu znanja za tehničke/stručne službenike upravljačkog tijela u svrhu razumijevanja i primjene novih pravila i propisa</i>
	Djelovanje unutar nacionalnog zakonodavnog i regulatornog okvira	<i>Uvođenje tematske mreže sustava upravljanja i kontrole upravljačkih tijela i tijela za ovjeravanje koja će služiti kao platforma za razmjenu informacija/iskustava; moglo bi se razmotriti sudjelovanje promatrača iz tijela za reviziju, čak i <i>ad hoc</i></i>
Operacije	Poboljšanje kvalitete operacija i praksi	<i>Daljnje osiguravanje djelotvornog upravljanja rizicima pomnim praćenjem alata za upravljanje rizicima koji je</i>

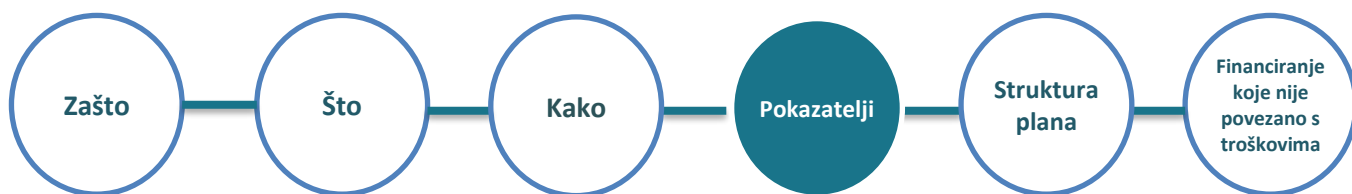
¹⁰ Ovdje se pojam „javni sastanak“ odnosi na sastanak s dionicima kako bi se raspravilo o određenim temama i prikupila njihova stajališta.

		uveden za trenutačno programsko razdoblje kako bi se utvrdili njegov učinak, aspekti koji dobro funkcioniraju i aspekti koje bi možda trebalo prilagoditi
Financijski instrumenti	Istraživanje mogućnosti pokretanja financijskih instrumenata radi financiranja projekata u području prometa i zaštite okoliša	Izrada izvješća o upotrebi financijskih instrumenata za financiranje projekata (npr. integrirana teritorijalna ulaganja ili drugi financijski instrumenti). Istraživanje mogućnosti pokretanja financijskih instrumenata radi financiranja projekata u području prometa i zaštite okoliša te dostavljanje relevantnih informacija resornim ministarstvima (izvršnim odjelima/strukturama)

Važno!



- *Plan bi trebalo osmisliti u suradnji s dionicima, primjenom pristupa sudjelovanja kako bi se osiguralo preuzimanje veće nadležnosti, uključujući najviše rukovodstvo.*
- *Trebao bi biti „živi” dokument, odnosno trebalo bi ga redovito pratiti i ažurirati u okviru istog postupka sudjelovanja.*
- *Plan se treba temeljiti na pouzdanoj analizi problemâ (trenutačnog stanja).*
- *Potrebno je oblikovati nužne promjene i utvrditi sveobuhvatan niz mjera koje pridonose postizanju predviđenih promjena, odnosno krajnjeg cilja.*



4. Potraga za pokazateljima

Kako bi se izmjerio napredak u ostvarenju ciljeva, u planove za izgradnju administrativnih kapaciteta korisno je uvrstiti pokazatelje. Riječ je o alatima koji pomažu u mjerenju, poboljšanju i pojašnjenju uspješnosti te koordinaciji i usmjeravanju postupaka.

4.1. Uloga pokazatelja



Pokazatelji se upotrebljavaju za prikupljanje informacija o uspješnosti te za praćenje i upravljanje. Mogu se upotrebljavati kako bi se utjecalo na aktivnosti i kako bi ih se oblikovalo (usmjeravanje i kontrola), ali su nužni i kako bi se lakše izgradili kapaciteti ili poboljšale buduće mjere ili politike, odnosno kako bi se utvrdilo koji postupci dobro funkcioniraju i zašto (učenje).

Primjer

Dok se **pokazateljima ostvarenja** mjere posebni rezultati određene aktivnosti, **pokazateljima rezultata** obuhvaćeni su očekivani učinci određene aktivnosti na pojedince ili organizacije na koje je ta aktivnost usmjerena. Razlikuju se od pokazatelja ostvarenja po tome što odražavaju promjenu stanja organizacija ili pojedinaca. Ta su mjerenja vrlo važna za dobro upravljanje programima (i nužna su kako bi se ono ostvarilo).

Pokazatelji se upotrebljavaju i za izvješćivanje o uspješnosti te pojašnjenje i obrazloženje uspješnosti, na primjer kako bi se pokazali osmišljeni proizvodi i usluge te ostvareni učinak.

Odgovornost može značiti postizanje određenog rezultata koji je uvjet za plaćanje. U tu konkretnu svrhu treba utvrditi pokazatelje koji mogu dovesti do plaćanja, a koji se u ovom dokumentu nazivaju

„pokazatelji mogućnosti financiranja“. U odjeljku 6.3. detaljnije se opisuje ta vrsta pokazatelja u kontekstu „financiranja koje nije povezano s troškovima za tehničku pomoć“.

4.2. Pokazatelji u okviru plana

Plan bi trebao sadržavati sveobuhvatan skup pokazatelja koji omogućuju sljedeće:

- praćenje napretka u provedbi
- prikaz glavnih ostvarenja mjera i
- ciljeve (odnosno planiranu promjenu) koje treba ostvariti.

Neki osnovni koraci mogu pomoći pri izradi tog skupa pokazatelja:

1. utvrđivanje aspekata koje treba izmjeriti i u koju svrhu (s obzirom na jasne i međusobno povezane ciljeve i mjere)
2. upotreba postupka SMART¹¹ za izradu visokokvalitetnih pokazatelja
3. utvrđivanje referentne točke (početne vrijednosti)
4. postavljanje ciljeva (ključnih etapa, ako je to potrebno)
5. utvrđivanje izvora podataka i učestalosti prikupljanja podataka koji bi trebali jednostavni, neposredni i isplativi.

Najčešće se upotrebljavaju pokazatelji uloženi sredstava, pokazatelji aktivnosti (postupka) i pokazatelji ostvarenja jer oni izravno odražavaju mjere. Međutim, prema potrebi mogu se upotrebljavati i pokazatelji rezultata.

U primjeru u nastavku pokazatelji aktivnosti (postupka) i pokazatelji ostvarenja označeni su crnom bojom. Pokazatelji rezultata označeni su bijelom bojom.

¹¹ **Konkretan** (eng. *specific*): pokazateljem bi trebalo točno opisati aspekt koji se namjerava izmjeriti, odnosno pokazatelj bi trebao biti usmjeren na određeno područje.

Mjerljiv (eng. *measurable*): pokazatelj se može brojiti, razmatrati, analizirati, ispitivati ili osporavati. Ako pokazatelj nije mjerljiv, ne može se ocijeniti napredak.

Ostvariv (eng. *achievable*): pokazatelj je ostvariv ako se u okviru cilja u pogledu uspješnosti precizno utvrđuje količina ili razina aspekta koji treba izmjeriti kako bi se došlo do željenog ostvarenja ili kako bi se postigao željeni rezultat. Mogu se prikupiti potrebni podaci i informacije.

Relevantan (eng. *relevant*): odabranim pokazateljima mora se obuhvatiti bit željenog ostvarenja ili rezultata.

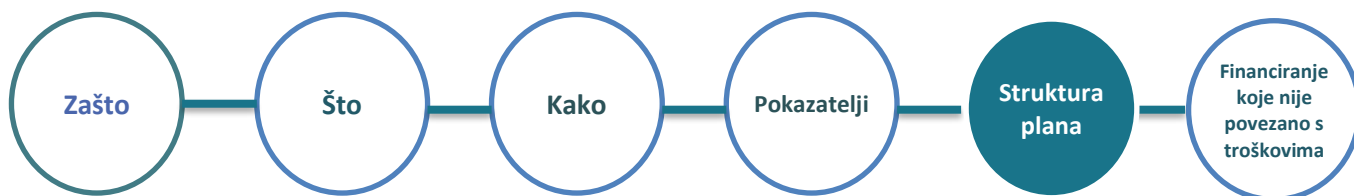
Vremenski ograničen (eng. *time-bound*): pokazatelj je povezan s određenim vremenskim okvirom.



Važno!



• Skup pokazatelja trebalo bi dobro razmotriti i uravnotežiti. To znači da pokazatelji moraju omogućiti praćenje napretka u provedbi, njima se moraju obuhvatiti glavna ostvarenja mjera i s pomoću njih se mora izmjeriti koliko su ostvareni ciljevi. Skup pokazatelja trebao bi se temeljiti na modelu SMART, a prikupljanje podataka trebalo bi biti jednostavno, neposredno i isplativo.



5. Predložena struktura plana

S obzirom na to da plan nije definiran u uredbama, on može imati različite oblike i fleksibilno se prilagoditi različitim okolnostima. U ovom se poglavlju predlaže način na koji bi se plan mogao strukturirati, odnosno navode se sastavnice koje bi mogao imati.

Primjer – struktura plana
<p>➤ Odjeljak 1.: opći cilj i struktura plana Uvod</p>
<p>➤ Odjeljak 2.: metodologija upotrijebljena za izradu plana</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Glavne faze izrade plana ○ Sudjelovanje dionika ○ Upotrijebljeni izvori informacija/podataka ○ Vremenski okvir ○ Suglasnost i odobrenje
<p>➤ Odjeljak 3.: trenutačno stanje (POSTOJEĆE stanje) Kratak opis provedene analize i glavnih utvrđenih problema</p>
<p>➤ Odjeljak 4.: planiranje budućnosti (BUDUĆE stanje) Pregled promjena koje treba ostvariti (<i>odjeljak 4. može se spojiti s odjeljkom 3.</i>)</p>
<p>➤ Odjeljak 5.: utvrđivanje mjera</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Opis mjera ○ Pokazatelji, vremenski raspored, odgovorne strane, proračuni i izvor financiranja
<p>➤ Odjeljak 6.: provedba plana</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mehanizmi nadzora i praćenja ○ Rizici i mjere ublažavanja ○ Održivost rezultata ○ Komunikacijska strategija

5.1. Strukturni elementi planova

Odjeljak 1.: opći cilj i struktura plana

U uvodnom dijelu opisuju se opći ciljevi, razlozi izrade i kontekst plana te se pokazuje na koji je način plan povezan s predmetnim programima, izvješćem za pojedine zemlje u okviru europskog semestra itd.

Odjeljak 2.: metodologija upotrijebljena za izradu plana

Elementi koje treba opisati:

- *Glavne faze*: koji su koraci poduzeti i metode upotrijebljene pri izradi plana (npr. samoprocjena, rasprave osoblja, fokusne skupine)?
- *Sudjelovanje dionika*: koji su dionici sudjelovali i na koji način? U kojoj fazi postupka?
- *Upotrijebljeni izvori informacija/podataka*: koji su izvori informacija ili podataka upotrijebljeni? Navedite glavne izvore, a u prilogu plana prema potrebi navedite potpuna upućivanja.
- *Vremenski okvir*: koji je vremenski okvir za izradu i provedbu plana?
- *Suglasnost i odobrenje*: je li se o planu raspravljalo s višim rukovoditeljima i podupiru li ga? Prihvaća li se plan na političkoj razini (ako je primjenjivo)?

Odjeljak 3.: trenutačno stanje (POSTOJEĆE stanje)

U tom se odjeljku opisuju glavni nalazi analize trenutačnog stanja, s naglaskom na svim utvrđenim izazovima (koji su prema potrebi potkrijepljeni relevantnim podacima). Analizom bi se trebali biti obuhvatiti relevantni elementi za izgradnju kapaciteta, kao što su strukture/organizacija, upravljanje ljudskim resursima, sustavi i alati, strateško planiranje i koordinacija te okvirni uvjeti koji omogućuju provedbu. *Ovaj odjeljak može biti zaseban ili se može spojiti s odjeljkom 4.*

Odjeljak 4.: planiranje budućnosti (BUDUĆE stanje)

U tom se odjeljku opisuju moguća rješenja (skup mjera) koja su osmišljena za suočavanje s glavnim utvrđenim izazovima (problemima) i postizanje željenih rezultata. Treba objasniti/vizualizirati načine na koje se moraju ispuniti privremeni i konačni ciljevi. U objašnjenjima bi trebalo navesti na koji su način skupovi mjera međusobno povezani i na koji se način njihovom provedbom potiče postupak promjene.

Odjeljak 5.: utvrđivanje mjera

U tom se odjeljku opisuju mjere, a sadržava sljedeće glavne elemente:

Predložak mjere – primjer
Naziv mjere
Cilj mjere
Subjekt odgovoran za mjeru
Opis predložene mjere
Uvjeti koje treba ispuniti ili rezultati koje treba ostvariti ¹²

¹² To se odnosi samo na mjere koje se financiraju u okviru „financiranja koje nije povezano s troškovima za tehničku pomoć”.

Pokazatelji za mjerenje ostvarenja ili rezultata

Vremenski raspored provedbe mjere

Privremeni rezultati (vremenski okvir, pokazatelji)

Očekivani proračun

Izvor financiranja

Sve se mjere mogu sažeto navesti u tablici s pregledom. U nastavku je naveden primjer koji se temelji na tablici upotrijebljenoj u okviru pilot-aktivnosti za jačanje izgradnje administrativnih kapaciteta.

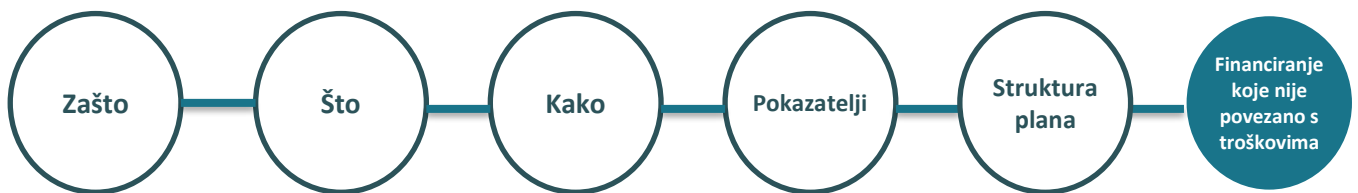
Plan za izgradnju administrativnih kapaciteta – pregled mjera								
Područje poboljšanja br. 1: upravljanje ljudima i organizacijom								
Cilj	Mjera	Nadležni subjekt (subjekt odgovoran za mjeru)	Dionici zaduženi za provedbu	Vremenski raspored	Rezultati koje treba ostvariti ili uvjeti koje treba ispuniti ¹³	Privremeni rezultati	Pokazatelji	Izvor financiranja i proračun
Cilj i.	Mjera i.							
	Mjera ii.							
Cilj ii.	Mjera i.							
	Mjera ii.							
Područje poboljšanja br. 2: strateško planiranje i koordinacija								
Cilj i.	Mjera i.							
	Mjera ii.							
Područje poboljšanja br. 3: okvirni uvjeti								
Cilj i.	Mjera i.							
	Mjera ii.							

Odjeljak 6.: provedba plana

Elementi koje treba uzeti u obzir:

- *Mehanizmi nadzora i praćenja*: opis odgovornosti (administrativnih i političkih) za izradu i provedbu plana. Opis mehanizama praćenja (postupaka i pokazatelja) kako bi se pratio napredak u pogledu provedbe, ostvarenja i rezultata.
- *Rizici i mjere ublažavanja*: opis potencijalnih rizika, prepreka i mjera ublažavanja.
- *Održivost rezultata*: kako osigurati da mjere postanu sastavni dio organizacije i da nije riječ o jednokratnim inicijativama?
- *Komunikacijska strategija*: kada, kako i o čemu će određeni subjekt biti obaviješten tijekom provedbe plana i mjera.

¹³ To se odnosi samo na mjere koje se financiraju u okviru „financiranja koje nije povezano s troškovima za tehničku pomoć“.



6. Financiranje koje nije povezano s troškovima¹⁴

Jedan je od instrumenata uvedenih u novi pravni okvir „financiranje koje nije povezano s troškovima za tehničku pomoć država članica”. Uz „standardnu” tehničku pomoć države članice mogu predložiti da poduzmu dodatne mjere za poboljšanje *kapaciteta svojih tijela, korisnika i relevantnih partnera koji su nužni za djelotvorno upravljanje fondovima i njihovu upotrebu*. Potpora takvim mjerama treba se temeljiti na uvjetima koje treba ispuniti ili rezultatima koje treba ostvariti¹⁵. Mjere i rezultati te odgovarajuća plaćanja EU-a mogu se dogovoriti u planu za izgradnju administrativnih kapaciteta.

Neke države članice mogu se odlučiti za mogućnost financiranja koje nije povezano s troškovima bez izrade plana. To je moguće u državama članicama u kojima nisu utvrđeni problemi u području administrativnih kapaciteta, na primjer u izvješćima za pojedine zemlje u okviru europskog semestra.

Komisija je predložila nove odredbe o „financiranju koje nije povezano s troškovima” kako bi se poduprla veća usmjerenost na uspješnost. Riječ je i o mjeri pojednostavnjenja jer će revizije Komisije ili država članica EU-a biti osmišljene isključivo kako bi se provjerilo jesu li ostvareni željeni rezultati ili jesu li za tu vrstu mjere ispunjeni uvjeti za nadoknadu troškova koju izvršava Komisija. To znači da se neće provjeravati pojedinačni rashodi.

6.1. Mjesto u planovima

Općenito, sustav financiranja koje nije povezano s troškovima jedna je od mjera u okviru plana za izgradnju administrativnih kapaciteta (kako je prikazano u odjeljku 2.2.). Država članica koja odluči iskoristiti mogućnost „financiranja koje nije povezano s troškovima za tehničku pomoć” mora ispuniti tablice A i B u Dodatku 2. Priloga V. (Uredbi o zajedničkom odredbama) tako da unese podatke koji su već dostupni u planu i prema potrebi navede

¹⁴ Financiranje koje nije povezano s troškovima mogućnost je koja nije dostupna samo za tehničku pomoć, nego i za mjere koje se podupiru u okviru bilo kojeg tematskog prioriteta programa.

¹⁵ Nadahnuće za utvrđivanje rezultata koje treba ostvariti i uvjeta koje treba ispuniti može se pronaći u okviru metodologija „sklapanje ugovora na temelju uspješnosti” i „plaćanje za uspješnost”; detaljnija objašnjenja i primjeri dostupni su na sljedećim internetskim stranicama:

- <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.payforsuccess.org/learn/basics/>

dodatne informacije. Komisija će usvojiti te tablice (ali ne i plan) u okviru predmetnog programa ili izmjene programa, a plan će služiti kao obrazloženje za predložene mjere.

Države članice koje se odluče za tehničku pomoć uz financiranje koje nije povezano s troškovima, bez izrade plana, isto tako trebaju ispuniti tablice A i B te se s Komisijom dogovoriti o sustavima financiranja koje nije povezano s troškovima.

6.2. Razvoj sustavâ financiranja koje nije povezano s troškovima

Na slici u nastavku prikazani su glavni koraci u razvoju i provedbi sustavâ financiranja koje nije povezano s troškovima.



Tijekom neslužbenog razgovora prije službenih pregovora o programima utvrđuju se i dogovaraju područja u kojima bi određena država članica imala koristi od dodatnih mjera za izgradnju kapaciteta. Ako država članica želi iskoristiti mogućnost „financiranja koje nije povezano s troškovima”, ta država članica i Komisija pregovaraju i dogovaraju se o sadržaju sustava, odnosno o sljedećem:

- uvjetima koje treba ispuniti i/ili rezultatima koje treba ostvariti
- vremenskom rasporedu
- svim privremenim rezultatima koji dovode do nadoknade troškova
- pokazateljima i mjernim jedinicama
- ukupnom iznosu i iznosima povezanim s rezultatima
- rasporedu nadoknade troškova
- mehanizmima za provjeru privremenih rezultata i toga jesu li ispunjeni uvjeti i ostvareni rezultati
- metodama za prilagodbu iznosa (prema potrebi) i
- mehanizmima kojima se jamči revizijski trag.

Sustavi „financiranja koje nije povezano s troškovima” mogu se razviti i dogovoriti i u kasnijoj fazi te donijeti u okviru izmjene programa.

6.3. Upotreba pokazatelja

U odjeljku 4. ovog priručnika objašnjava se na koji se način odabiru pokazatelji za plan. Pokazatelji su nužni za mjere koje se podupiru u okviru sustavâ financiranja koje nije povezano s troškovima. Imaju ključnu ulogu jer Komisija ne nadoknađuje troškove ako nisu ostvareni planirani rezultati i ako nisu ispunjeni potrebni uvjeti. Pokazatelji stoga moraju omogućiti mjerenje konačnih i privremenih rezultata. Pokazatelj povezan s rezultatima koji dovode do nadoknade troškova u ovom se priručniku naziva „**pokazatelj mogućnosti financiranja**”.

Pokazatelji mogućnosti financiranja trebali bi biti jasni, lako mjerljivi, pouzdani i usko povezani s mjerama koje se podupiru. Trebaju biti jednostavni jer se upotrebljavaju kako bi se pokazalo poduzimaju li države članice radnje koje su dogovorile s Komisijom. To je pitanje odgovornosti.

Kad je riječ o mjerama usmjerenima na izgradnju administrativnih kapaciteta, nužni su pokazatelji koji pokazuju na koji su način sustavi poboljšani i u kojoj mjeri. Stoga bi se osnovni pokazatelji plana koji odražavaju promjenu mogli odnositi na aspekte kao što su:

- broj uvedenih novih sustava
- broj usluga obuhvaćenih novim alatima/sustavima
- broj administrativnih tijela koja su u potpunosti provela novi sustav i upotrebljavaju ga, ili
- broj članova osoblja kojima se pruža potpora u okviru određene mjere, npr. osposobljavanjem.

Pokazatelji na crnoj pozadini na slici u nastavku pokazatelji su mogućnosti financiranja. Njima se mjere aktivnost i ostvarenje¹⁶.

¹⁶ Pritom treba uzeti u obzir da se ne mogu svi pokazatelji ostvarenja upotrebljavati kao „pokazatelji mogućnosti financiranja”.



U primjeru u nastavku objašnjavaju se posebne značajke pokazatelja mogućnosti financiranja u odnosu na ostale pokazatelje. Ostali pokazatelji imaju drukčiju ulogu u planovima, odnosno nužni su za unutarnje praćenje i učenje.

Mjera	Predloženi pokazatelji	Vrsta pokazatelja	
		Pokazatelj mogućnosti financiranja	Ostali pokazatelji
Procjena kompetencija osoblja na temelju okvira za samoprocjenu	% osoblja koje obavlja samoprocjenu s pomoću okvira	X	
Izrada pojedinačnih planova razvoja	% osoblja za koje je izrađen pojedinačni plan razvoja	X	
Ciljani tečajevi osposobljavanja	% osoblja koje je završilo obvezno osposobljavanje	X	
	% osoblja kojem je dodijeljena potvrda razina zadovoljstva sudionika tečajeva osposobljavanja	X	X
	opće zadovoljstvo osoblja		X
Povećanje razine profesionalnosti	fluktuacija osoblja / bolovanje		X
	produktivnost osoblja – trajanje postupaka		X

Primjer problema predugog kašnjenja u plaćanju

Taj se problem može riješiti s pomoću sljedećih pet mjera. Svaka bi se od njih mogla povezati s pokazateljima mogućnosti financiranja.



Kad je riječ o „plaćanjima koja se temelje na uvjetima koje treba ispuniti“, dovoljni su jednostavni pokazatelji koji pokazuju jesu li dogovoreni uvjeti ispunjeni. Ako je odgovor pozitivan, Komisija će izvršiti plaćanja. U prethodnom primjeru pokazatelji se mogu odnositi i na privremene rezultate.

Sljedeći pokazatelji ostvarenja mogli bi poslužiti kao pokazatelji mogućnosti financiranja za pojednostavljeni postupak plaćanja iz te mjere:

- skraćenje vremena potrebnog za izvršenje plaćanja za 20 %
- vrijeme potrebno za plaćanje (od primitka zahtjeva za privremena plaćanja do izvršenja plaćanja korisniku) koje u 95 % slučajeva ne smije biti dulje od 60 dana
- skraćenje prosječnog vremena potrebnog za plaćanje za 10 %.

6.4. Određivanje cijena

„Određivanje cijena“ važan je dio postupka pripreme mjera u okviru „tehničke pomoći koja se temelji na financiranju koje nije povezano s troškovima“. Određivanje cijena znači utvrđivanje ukupnog iznosa („oznake cijene“) za ostvarene rezultate ili ispunjene uvjete kojem se dodaju iznosi koji odgovaraju svim privremenim rezultatima. **Riječ je o utvrđivanju iznosa koji su zamjenske vrijednosti za stvarne troškove ili davanje poticaja za izvršavanje zadaća koje su dogovorile Komisija i predmetna država članica.** U oba se slučaja mora obrazložiti cijena i moraju se dostaviti popratni dokumenti.

U sljedećoj je tablici sažeto prikazan niz metoda određivanja cijena.

Metoda određivanja cijena	Vrsta	Obrazloženje / popratni dokumenti	Slučajevi/primjeri	Pitanja koja je važno razmotriti
Nadoknada stvarnih troškova mjere	Stvarni troškovi	* Dokumenti kojima se dokazuju stvarni troškovi mjere (uglavnom je riječ o ugovorima o uslugama/robi/radovima i/ili troškovima plaća osoba itd.). * Stopa sufinansiranja o kojoj će	Ta bi metoda mogla biti važna za određivanje cijena za „privremene rezultate“ i za mjere povezane s uspostavom	* Rezultat je konkretno ostvarenje. Međutim, u opis pokazatelja treba uvrstiti parametre kvalitete (npr. informacijski sustav trebao bi biti operativan i trebalo

		pregovarati predmetna država članica i Komisija: 1. viša stopa sufinanciranja u pojedinim se slučajevima može upotrebljavati kao poticaj 2. niža stopa sufinanciranja moguća je ako je, na primjer, potrebno pokriti preostali manjak financijskih sredstava.	informativskih sustava, izradom i pokretanjem novih alata, organizacijom događanja/savjetovanja/konferencija itd.	bi ga upotrebljavati X % ciljne skupine). * Popratni dokumenti: umjesto da provedu provjeru dokaza o troškovima (npr. ugovora), Komisija i predmetna država članica mogle bi se dogovoriti da se oslone na izvješće nacionalnog tijela za reviziju / revizorskog društva.
Plaćanje na temelju zamjenske vrijednosti za stvarni trošak	Paušalna stopa Jedinični troškovi Jednokratni iznos	Iznosi se utvrđuju na temelju sljedećega: (a) pravedne, nepristrane i provjerljive metode izračuna koja se temelji na: i. statističkim podacima, drugim objektivnim informacijama ili stručnoj procjeni ii. provjerenim povijesnim podacima pojedinih korisnika iii. primjeni uobičajene prakse troškovnog računovodstva pojedinih korisnika (b) nacrtu proračuna utvrđenih za svaki pojedinačni slučaj (c) pravila za primjenu odgovarajućih jediničnih troškova, jednokratnih iznosa i paušalnih stopa koja se primjenjuju u politikama Unije za sličnu vrstu operacije (d) pravila za primjenu odgovarajućih jediničnih troškova, jednokratnih iznosa i paušalnih stopa koja se primjenjuju u okviru programa za bespovratna sredstva koje u cijelosti financira država članica za sličnu vrstu operacije (e) paušalnih stopa i posebnih metoda koje su utvrđene Uredbom o zajedničkim odredbama ili uredbama za pojedine fondove.	Logika određivanja cijena ista je kao za pojednostavnjene mogućnosti obračuna troškova (SCO). Slučajevi i primjeri mogu biti slični onima koji se upotrebljavaju za pojednostavnjene mogućnosti obračuna troškova (https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_hr.pdf).	* Parametri kvalitete kojima se utvrđuju jedinični troškovi i jednokratni iznosi ne smiju se izostaviti. * Paušalna stopa, jedinični troškovi i jednokratni iznosi mogu se kombinirati, ali za različite troškove/operacije. * Metodologija kojom se utvrđuju pojednostavnjene mogućnosti obračuna troškova mora se dogovoriti unaprijed, odnosno pri donošenju tablica A i B iz Dodatka 2. Prilogu V. (Uredbi o zajedničkim odredbama). * Kako bi provjerile dokaze o plaćanju, Komisija i predmetna država članica mogu se dogovoriti da će se osloniti na izvješće koje je sastavilo nacionalno tijelo za reviziju ili revizorsko društvo.

Poticanje plaćanja na temelju zamjenske vrijednosti za uštede u javnom sektoru	Uglavnom jednokratni iznos ili paušalna stopa (% ukupnog troška/cijene)	Uštede koje se mogu unovčiti: uštede koje vlade ostvaruju kad se ostvari rezultat. Kako bi se obrazložio iznos, nužno je osigurati pravednu, nepristranu i provjerljivu metodologiju izračuna koja se temelji na statističkim podacima, drugim objektivnim informacijama ili stručnoj procjeni. * Provedba mjere rezultirat će uštedama u javnom sektoru, stoga bi iznos koji plaća Komisija trebao imati učinak poticaja (ali njime se ne moraju obuhvatiti svi troškovi).	* Primjeri takvih mjera mogli bi biti odgovarajuće reforme malog opsega, promjene u administrativnom sustavu i postupcima, mjere za suzbijanje prijevara ili korupcije, poboljšanja sustava javne nabave itd.	* Parametri kvalitete ne smiju se izostaviti. * Metodologija kojom se utvrđuju uštede koje se mogu unovčiti mora se dogovoriti unaprijed, odnosno pri donošenju tablica A i B iz Dodatka 2. Prilogu V. (Uredbi o zajedničkim odredbama). * Kako bi provjerile dokaze o plaćanju, Komisija i predmetna zemlja mogu se dogovoriti da će se osloniti na izvješće nacionalnog tijela za reviziju ili revizorskog društva. * Postoji još nekoliko metodologija u okviru kojih se uzima u obzir širi kontekst, a koje se mogu upotrebljavati u vrlo specifičnim slučajevima: 1. procjena koristi za dobrobit: poboljšanja koja ostvaruju pojedinci i zajednice nakon postizanja rezultata 2. procjena spremnosti javnosti na plaćanja: smatra se da je rezultat vrijedan ulaganja.
---	---	--	---	---

6.5. Predlošci i primjeri

U Prilogu 2. navode se dva primjera mjera za financiranje koje nije povezano s troškovima. U njima se upotrebljavaju predlošci iz Uredbe o zajedničkim odredbama:

- izrada plana učenja i razvoja za upravljačko tijelo na temelju okvira kompetencija EU-a za upravljanje EFRR-om/KF-om i njegovu provedbu
- poboljšanje učinkovitosti upravljačkog tijela / posredničkih tijela u regiji ABCD (tako da se skрати vrijeme potrebno za dodjelu bespovratnih sredstava i vrijeme potrebno za plaćanje).

U prvom primjeru razlog za određivanje cijena utvrđivanje je iznosa koji su zamjenske vrijednosti za stvarne troškove. U drugom primjeru utvrđeni iznosi trebali bi služiti kao poticaji za poboljšanje učinkovitosti, odnosno za skraćivanje vremena potrebnog za dodjelu bespovratnih sredstava i vremena potrebnog za plaćanje.

Napomena: ti se primjeri ni na koji način ne bi trebali smatrati obvezujućima.

Važno!



„Određivanje cijena“ važan je dio postupka pripreme mjera tehničke pomoći čije financiranje nije povezano s troškovima. Određivanje cijena znači utvrđivanje iznosa („oznake cijene“) za ostvarene rezultate ili ispunjene uvjete kojem se dodaju iznosi koji odgovaraju svim privremenim rezultatima. Riječ je o utvrđivanju iznosa koji su zamjenske vrijednosti za stvarne troškove ili davanju poticaja za izvršavanje zadaća koje su dogovorile Komisija i predmetna država članica.

7. Sažetak glavnih zaključaka

Iako izrada planova za poboljšanje administrativnih kapaciteta nije obvezna, smatra se dobrom praksom jer se njome podupire strateško promišljanje o tome kako poboljšati uspješnost uprava koje upravljaju fondovima i brojnih različitih dionika koji sudjeluju u provedbi fondova. Izrada plana je postupak sudjelovanja koji se provodi u bliskoj suradnji s dionicima tako da se nadležnost prenosi i na dionike i na najviše rukovodstvo.

Planovi su „živi” dokumenti, redovito se ažuriraju i trebali bi odražavati postupak promjene. Nemaju propisani format. Trebali bi se smatrati strateškim alatima za rješavanje problema u području administrativnih kapaciteta. Kako bi se utvrdile mjere koje se mogu poduzeti u svrhu uklanjanja nedostataka, treba analizirati postojeće stanje na temelju podataka iz različitih izvora. U idealnom bi slučaju plan trebao sadržavati niz različitih mjera kojima se pridonosi učinkovitijem upravljanju fondovima i njihovoj učinkovitijoj upotrebi. Mjere se mogu odnositi na izazove koji proizlaze iz pitanja kao što su strukture/organizacija, ljudski resursi, sustavi i alati, strateško planiranje i koordinacija ili pitanja povezanih s transparentnošću i sprječavanjem prijevara i korupcije. Plan može biti sveobuhvatan i sadržavati mjere koje se financiraju iz različitih izvora, kao što su „tehnička pomoć uz primjenu paušalne stope” ili „tehnička pomoć na temelju stvarnog troška”, „tehnička pomoć na temelju financiranja koje nije povezano s troškovima” i „izgradnja kapaciteta izravno povezana s ulaganjima”. Međutim, može se primijeniti i jednostavniji pristup.

U planove osmišljene za izgradnju administrativnih kapaciteta bilo bi korisno uvrstiti pokazatelje za mjerenje napretka u ostvarenju ciljeva. Pokazatelji su alati koji pomažu u praćenju provedbe, mjerenju i poboljšanju uspješnosti te koordinaciji i usmjeravanju postupaka. Upotrebljavaju se za praćenje i upravljanje (usmjeravanje i kontrolu) te su nužni i kako bi se pomoglo u izgradnji kapaciteta ili poboljšanju politika u budućnosti (učenje).

Pokazatelji se mogu upotrebljavati i za izvješćivanje o uspješnosti te obrazloženje i pojašnjenje uspješnosti (odgovornost). Odgovornost može značiti postizanje određenog rezultata koji se mora ostvariti kako bi se moglo izvršiti plaćanje. U tu se konkretnu svrhu moraju utvrditi pokazatelji koji mogu dovesti do plaćanja („pokazatelji mogućnosti financiranja”).

Mjere koje dovode do plaćanja na temelju ostvarenih rezultata ili ispunjenih uvjeta Komisija će morati odobriti i donijeti u okviru programa. Smisao je postupka utvrđivanja „oznaka cijena” za mjere odrediti iznose koji su zamjenske vrijednosti za stvarne troškove ili poticaji za ostvarenje ciljeva koje su dogovorili Komisija i određena država članica.

8. Popis literature

Europska komisija (2015.), *Programming period 2014-2020., Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy. European Social Fund. Guidance document* (Programsko razdoblje 2014. – 2020. Praćenje i evaluacija europske kohezijske politike. Europski socijalni fond. Smjernice)

Yemile Mizrahi (2003.), *Capacity Enhancement Indicators: Review of the Literature* (Pokazatelji povećanja kapaciteta: pregled literature), evaluacijska studija Instituta Svjetske banke (WBI), br. EG03-72

Nigel Simister i Rachel Smith (2010.), *Monitoring and Evaluating Capacity Building: Is it really that difficult?* (Praćenje i evaluacija izgradnje kapaciteta: koliko je taj postupak zaista zahtjevan?), Međunarodni centar za osposobljavanje i istraživanje nevladinih organizacija (INTRAC)

Ecorys (2011.), *Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund* (Procjena intervencija za izgradnju administrativnih i institucionalnih kapaciteta i budućih potreba u kontekstu Europskog socijalnog fonda), VC/2009/066 – 009, završno izvješće

Glavna uprava Europske komisije za zapošljavanje, socijalna pitanja i uključivanje (ažuriranje iz 2015. i 2017.), *Quality of Public Administration a Toolbox for Practitioners* (Kvaliteta javne uprave – alati za stručnjake)

Prijedlog UREDBE EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA o utvrđivanju zajedničkih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu plus, Kohezijskom fondu i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo i financijskih pravila za njih i za Fond za azil i migracije, Fond za unutarnju sigurnost i Instrument za upravljanje granicama i vize, COM(2018) 375 final, 2018., Europska komisija

Prijedlog UREDBE EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA o Europskom fondu za regionalni razvoj i Kohezijskom fondu COM(2018) 372 final, 2018., Europska komisija

Služba Europskog parlamenta za istraživanja, 2017., *Understanding capacity-building / capacity development: A core concept of development policy. Briefing* (Razumijevanje postupka izgradnje/razvoja kapaciteta: ključni koncept razvojne politike. Kratko izvješće)

Wouter Van Doreen, Geert Bouckaert i John Halligan (2010.), *Performance Management in the Public Sector* (Upravljanje uspješnošću u javnom sektoru)

OECD (2020.), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative capacity building roadmaps* (Jačanje upravljanja fondovima EU-a u okviru kohezijske politike: planovi za izgradnju administrativnih kapaciteta)

PRILOZI

PRILOG 1. Detaljan popis pitanja za usmjeravanje analize POSTOJEĆEG stanja

U fazi analize trebala bi se razmotriti ključna pitanja koja se odnose na šire okruženje i konkretne sastavnice izgradnje administrativnih kapaciteta (strukture, upravljanje ljudskim resursima, sustavi i alati), kao što su¹⁷:



- Imamo li jasno definiran institucionalni i regulatorni okvir?
- Imamo li uspostavljenu jasnu, jednostavnu i transparentnu organizacijsku strukturu koja olakšava učinkovito izvršavanje ključnih zadaća?
- Je li naša struktura dovoljno fleksibilna za prilagodbu promjenjivim okolnostima?
- Koliko su jasno definirane odgovornosti i zadaće u okviru organizacije?
- Organizacijska struktura / ustroj: koja je jedinica, odnosno tijelo, odjel ili odbor (unutar ili izvan upravljačkog tijela), odgovorna za operativnu strategiju i praksu upravljačkog tijela (tj. odluke o njegovu ukupnom proračunu, organizaciju, unutarnje politike itd.)?



- Opći okvir za zapošljavanje (različite vrste ugovora, mjera u kojoj se upotrebljavaju usluge vanjskih savjetnika itd.).
- Upravljanje ljudskim resursima i politika ljudskih resursa: može li upravljačko tijelo samostalno donositi odluke u pogledu ljudskih resursa ili ih donosi središnji odjel za upravljanje ljudskim resursima? Na koji se način upravlja tim odnosom?
- Strateško planiranje ljudskih resursa: postoji li strategija u području ljudskih resursa za upravljačko tijelo? Je li uspostavljen postupak planiranja u području ljudskih resursa koji je usmjeren na budućnost?
- Na koji se način zapošljava osoblje (učinkovitost, natječaji, privlačenje odgovarajućih profila, odakle potječe većina zaposlenika koja se pridružuje upravljačkom tijelu (npr. iz javnog ili privatnog sektora, izravno sa sveučilišta)?
- Napredovanje na radnom mjestu: kako se donose odluke o napredovanju zaposlenika? Tko odlučuje o tome tko će napredovati? Koji su kriteriji za to?
- Plaća: razlikuje li se sustav plaća u vašem upravljačkom tijelu od sustava plaća drugih državnih službi? Kako se utvrđuju razine plaća i tko ih utvrđuje? Upotrebljavaju li se europski strukturni i investicijski fondovi za povećanje plaća?
- Ocjena uspješnosti: primjenjuje li se u vašem upravljačkom tijelu formalizirana ocjena uspješnosti? Primjenjuju li se kriteriji uspješnosti? Je li ocjena uspješnosti povezana s

¹⁷ Na temelju dokumenta OECD-a, *Questionnaire for Information Collection in the context of the pilots* (Upitnik za prikupljanje informacija u kontekstu pilot-projekata), 2018.

napredovanjem u karijeri, naknadom za rad, obnovom ugovora itd.? Kako se postupa u slučaju nezadovoljavajuće razine uspješnosti?

- Osposobljavanje: kako je strukturirano osposobljavanje i na koji se način njime upravlja? Postoji li minimalni zahtjev u pogledu osposobljavanja? Koliko iznose troškovi osposobljavanja u vašem upravljačkom tijelu?
- Rukovodstvo: od kojih se položaja sastoji „više rukovodstvo“ (ili istovjetna skupina) u okviru upravljačkog tijela? Koji su zahtjevi u pogledu tih ključnih položaja? Kako se imenuju viši rukovoditelji? Pohađaju li osposobljavanje?



- Izvješćivanje o strategiji: na koji način više rukovodstvo u okviru upravljačkog tijela izvješćuje zaposlenike upravljačkog tijela o viziji i/ili ciljevima strategije? Koji se mehanizmi upotrebljavaju? Jesu li na raspolaganju mehanizmi kojima zaposlenici mogu iznijeti ideje višem rukovodstvu (npr. ankete, forumi)?
- Praćenje uspješnosti: koji su glavni načini na koje vaše upravljačko tijelo prati svoje operacije i uspješnost te o njima izvješćuje? Koga je obvezno o tome izvijestiti? Koji se ključni pokazatelji uspješnosti upotrebljavaju, ako postoje? Je li uspostavljen okvir za kontrolu kvalitete? Je li vaše upravljačko tijelo dosad provelo samoprocjenu ili vanjsku procjenu učinkovitosti svoje potrošnje?
- Koordinacija među sektorima: s kojim ministarstvima/agencijama na nacionalnoj razini vaše upravljačko tijelo blisko surađuje u provedbi operativnih programa i upravljanju njima? Kako vaše upravljačko tijelo koordinira svoj rad s drugim vladinim agencijama, ministarstvima i tijelima? Koji su posebni mehanizmi upravljanja na raspolaganju (npr. tematske radne skupine, međuministarski odbori)?
- Koordinacija na svim razinama vlasti: kako vaše upravljačko tijelo koordinira svoj rad na provedbi operativnih programa i upravljanju njima s drugim razinama vlasti (regijama, lokalnim tijelima)? Koji se posebni mehanizmi upravljanja upotrebljavaju (npr. odbori, ugovorna rješenja)?
- Koordinacija (partnerstva) i komunikacija s drugim dionicima: na koji su način dionici (sindikati, poslodavci, nevladine organizacije, civilno društvo) uključeni u sporazum o partnerstvu i programe (npr. izradu programa, provedbu, praćenje i evaluaciju)?
- Koordinacija među jurisdikcijama: u kojoj mjeri u projektima kojima upravlja vaše upravljačko tijelo sudjeluje više jurisdikcija (npr. regija/država, pokrajina, općina)? Ako je primjenjivo, opišite poticaje koji su na raspolaganju za koordinaciju provedbe operativnih programa i upravljanja njima među jurisdikcijama?
- Sudjelovanje privatnih subjekata: kako vaše upravljačko tijelo potiče sudjelovanje privatnog sektora u operativnim programima (npr. javno-privatna partnerstva)? Koji su glavni izazovi? Na koji način mala i srednja poduzeća sudjeluju u projektima koje financira EU?

PRILOG 2. Primjeri mjera za financiranje koje nije povezano s troškovima

PRIMJER 1. Izrada plana učenja i razvoja za upravljačko tijelo

U primjeru u nastavku prikazano je kako se tablice A i B mogu ispuniti za hipotetsku mjeru „izrada plana učenja i razvoja za upravljačko tijelo“.

Razlog provedbe mjere: okvir kompetencija EU-a za upravljanje EFRR-om/KF-om i njegovu provedbu, zajedno s njegovim alatom za samoprocjenu, može pomoći upravama država članica da utvrde i smanje razlike u kompetencijama i poboljšaju strateško usmjerenje postupka učenja i razvoja.

Glavni je cilj uskladiti inicijative za učenje i razvoj s okvirom kompetencija i učiniti okvir sastavnim dijelom kontinuiranog upravljanja uspješnošću i razvoja karijere.

Predložak za podnošenje podataka Komisiji na razmatranje **(članak 89. i tablice A i B iz Dodatka 2. Prilogu V. Uredbi o zajedničkim odredbama)**

Datum podnošenja prijedloga	1. 1. 2020.
Trenutačna verzija	1.1.

A. Sažetak glavnih elemenata

Prioritet	Fond	Posebni cilj	Kategorija regije	Iznos obuhvaćen financiranjem koje nije povezano s troškovima	Vrste operacija	Uvjeti koje treba ispuniti / rezultati koje treba ostvariti	Nazivi odgovarajućih pokazatelja		Mjerna jedinica pokazatelja
							Oznaka	Opis	
X	EFRR	Nije primjenjivo	Slabije razvijene regije	XXX EUR	Izrada plana učenja i razvoja za upravljačko tijelo koji se temelji na okviru kompetencija EU-a za upravljanje EFRR-om/KF-om i njegovu provedbu	Okvir kompetencija sastavni je dio upravljanja uspješnošću i razvoja karijere	Specifičan za pojedini program	Pojedinačni planovi razvoja izrađeni su za 90 % osoblja (na temelju njihovih samoprocjena) Plan učenja i razvoja za upravljačko tijelo izrađen je i njegova je provedba u tijeku	% Da/ne %
Ukupni obuhvaćeni iznos	EFRR		Slabije razvijene regije	XXX EUR					

B. Pojediniosti prema vrsti operacije (ispunjava se za svaku vrstu operacije)

Vrste operacije:

1.1. Opis vrste operacije	Izrada plana učenja i razvoja za upravljačko tijelo na temelju okvira kompetencija EU-a za upravljanje EFRR-om/KF-om i njegovu provedbu		
1.2. Predmetni prioritet / posebni ciljevi	Prioritet X		
1.3. Uvjeti koje treba ispuniti ili rezultati koje treba ostvariti	Pojedinačni planovi razvoja izrađeni su za 90 % osoblja (na temelju njihovih samoprocjena). Plan učenja i razvoja za upravljačko tijelo izrađen je i njegova je provedba u tijeku.		
1.4. Rok za ispunjenje uvjeta ili ostvarenje rezultata	31. 12. 2024., dodatno pojašnjeno u točki 1.7.		
1.5. Definicija pokazatelja rezultata	Postotak osoblja koje dovrši samoprocjenu na temelju okvira kompetencija – postotak osoblja u aktivnoj službi (uključujući zaposlenike u nepunom radnom vremenu) koje dovrši samoprocjenu Postotak osoblja za koje je izrađen i dogovoren pojedinačni plan razvoja – postotak osoblja u aktivnoj službi (uključujući zaposlenike u nepunom radnom vremenu) za koje je izrađen pojedinačni plan razvoja Izrada i provedba plana učenja i razvoja za upravljačko tijelo – to podrazumijeva izradu plana učenja i razvoja s posebnim mjerama utemeljenima na utvrđivanju kompetencija osoblja koje se koristilo alatom za samoprocjenu. „Provedba u tijeku” znači da je dovršena provedba barem X % mjera iz plana učenja i razvoja upravljačkog tijela.		
1.6. Mjerna jedinica pokazatelja rezultata	%, %, DA/NE, %		
1.7. Privremeni rezultati (ako je primjenjivo) koji dovode do nadoknade troškova koju izvršava Komisija, s rasporedom nadoknada troškova	Privremeni rezultati	Datum	Iznosi (EUR)
	90 % osoblja dovršilo je samoprocjenu koristeći se alatom za samoprocjenu na temelju okvira kompetencija	31. 12. 2021.	XXX (Jednokratni iznos – zamjenska vrijednost za stvarne troškove)
	Pojedinačni planovi razvoja izrađeni za 90 % osoblja	30. 6. 2022.	XXX (Jednokratni iznos – zamjenska vrijednost za stvarne troškove)
	Plan učenja i razvoja za upravljačko tijelo izrađen je i njegova je provedba u tijeku	30. 6. 2023.	XXX (Jednokratni iznos – zamjenska vrijednost za stvarne troškove)
1.8. Ukupni iznos (uključujući financiranje EU-a i nacionalno financiranje)	XXX EUR		
1.9. Metode prilagodbe	Metodom izračuna moraju se donijeti razumne pretpostavke o veličini populacije (odnosno broju i opsegu osoblja u okviru		

	upravljačkog tijela). Metoda prilagodbe mogla bi se upotrebljavati kako bi se omogućile izmjene početnih pretpostavki.
<p>1.10. Provjera ostvarenja rezultata ili ispunjenja uvjeta (i, prema potrebi, ostvarenja privremenih rezultata)</p> <ul style="list-style-type: none"> – opis dokumenata koji će se upotrebljavati za provjeru ostvarenja rezultata ili ispunjenja uvjeta – opis aspekata koji će se provjeravati tijekom provjera upravljanja (uključujući provjere na licu mjesta) i subjekata koji će ih provjeravati – opis mehanizama za prikupljanje i pohranu podataka/dokumenata 	<p>Rezultati se upotrebljavaju kako bi se provjerilo jesu li ispunjeni relevantni uvjeti i/ili jesu li ostvareni relevantni rezultati.</p> <p>Upravljačko tijelo dostavlja izvješće neovisnog revizorskog društva kako bi dokazalo Komisiji da su ostvareni privremeni rezultati i da su ispunjeni uvjeti.</p> <p>Upravljačko tijelo prikuplja i pohranjuje agregirane podatke iz pojedinačnih samoprocjena, podatke o broju samoprocjena, dokaze o tome da je upravljačko tijelo izradilo i provodi pojedinačne planove razvoja te dokaze o tome da je upravljačko tijelo izradilo i provodi plan učenja i razvoja.</p>
<p>1.11. Mehanizmi za osiguravanje revizijskog traga</p> <p>Navedite tijela koja su odgovorna za te mehanizme.</p>	<p>Upravljačko tijelo odgovorno je za čuvanje sljedećih dokumenata:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokumenata u kojima su navedeni uvjeti potpore – dokumenata kojima se dokazuje <i>ex ante</i> pristanak Komisije na uvjete koje treba ispuniti ili rezultate koje treba ostvariti te na odgovarajuće iznose (odobrenje ili izmjena programa) – dokumenata kojima se dokazuje ispunjavanje uvjeta ili ostvarenje rezultata u svakom koraku (ako se provode u koracima) te prije prijave konačnih rashoda Komisiji.

PRIMJER 2. Skraćenje vremena potrebnog za dodjelu bespovratnih sredstava i vremena potrebnog za plaćanje

U primjeru u nastavku prikazano je kako se tablice A i B mogu ispuniti za hipotetsku mjeru „poboljšanje kvalitete i učinkovitosti upravljačkog tijela / posredničkih tijela u regiji ABCD”.

Razlog provedbe mjere: Ulaganja iz europskih strukturnih i investicijskih fondova djelotvornija su ako se poboljšaju djelotvornost i učinkovitost evaluacija prijedloga projekata, potpisivanja sporazuma o dodjeli bespovratnih sredstava i obrade plaćanja korisnicima za koje su zaduženi upravljačko tijelo i/ili posrednička tijela u regiji ABCD.

Posrednička tijela nagradit će se u okviru sustavâ za financiranje koje nije povezano s troškovima. Time će se osigurati **poticaji** za poboljšanje rezultata u pogledu vremena potrebnog za dodjelu bespovratnih sredstava i vremena potrebnog za plaćanje.

Kako bi se poboljšali ti rezultati, upravljačko tijelo / posrednička tijela vjerojatno će morati pojednostavniti unutarnje postupke, poboljšati upotrebu i djelotvornost alata i rješenja u okviru e-kohezije, smanjiti prekomjerno donošenje nacionalnih propisa i na taj način smanjiti troškove kontrola u okviru sustava upravljanja i kontrole te za korisnike.

Predložak za podnošenje podataka Komisiji na razmatranje

(članak 89. i tablice A i B iz Dodatka 2. Prilogu V. Uredbi o zajedničkim odredbama)

Datum podnošenja prijedloga	1. 1. 2020.
-----------------------------	-------------

A. Sažetak glavnih elemenata

Prioritet	Fond	Posebni cilj	Kategorija regije	Iznos obuhvaćen financiranjem koje nije povezano s troškovima	Vrste operacija	Uvjeti koje treba ispuniti / rezultati koje treba ostvariti	Nazivi odgovarajućih pokazatelja		Mjerna jedinica pokazatelja
							Oznaka	Opis	
X	EFRR	Nije primjenjivo	Slabije razvijene regije	XXX EUR	Poboljšanje uspješnosti upravljačkog tijela / posredničkih tijela u regiji ABCD	Vrijeme potrebno za dodjelu bespovratnih sredstava (skraćeno za 30 % u odnosu na početnu vrijednost) Cilj – 95 % u roku od 90 dana Vrijeme potrebno za plaćanje (skraćeno za 20 % u odnosu	Nije primjenjivo ili je specifično za pojedini program	Vrijeme potrebno za dodjelu bespovratnih sredstava (TTG) Vrijeme potrebno za plaćanje (TTP)	Prosječni TTG u danima Prosječni TTP u danima

						na početnu vrijednost) Cilj – 95 % u roku od 60 dana			
Ukupni obuhvaćeni iznos	EFRR		Slabije razvijene regije	XXX EUR					

B. Pojediniosti prema vrsti operacije (ispunjava se za svaku vrstu operacije)

1.1. Opis vrste operacije	Poboljšanje učinkovitosti upravljačkog tijela / posredničkih tijela u regiji ABCD
1.2. Predmetni prioritet / posebni ciljevi	Prioritet X
1.3. Uvjeti koje treba ispuniti ili rezultati koje treba ostvariti	Vrijeme potrebno za dodjelu bespovratnih sredstava (skraćeno za 30 % u odnosu na početnu vrijednost) Cilj – 95 % u roku od 90 dana Vrijeme potrebno za plaćanje (skraćeno za 20 % u odnosu na početnu vrijednost) Cilj – 95 % u roku od 60 dana Pregled kvalitete – pozitivni rezultati evaluacije
1.4. Rok za ispunjenje uvjeta ili ostvarenje rezultata	31. 12. 2023.
1.5. Definicija pokazatelja rezultata	<p>Prosječni TTG – pokazatelj se izračunava kao prosječni godišnji broj dana od roka za podnošenje prijedloga do potpisivanja ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava (odnosno obuhvaća postupke evaluacije i ugovaranja). Pokazatelj se izračunava zasebno za svaku instituciju. Početna vrijednost utvrđuje se za svaku instituciju.</p> <p>Cilj – očekuje se da će se 95 % ugovora o bespovratnim sredstvima potpisati u roku od 90 dana. Pokazatelj označava broj ugovora potpisanih u roku od 90 dana u obliku postotka ukupnog broja.</p> <p>Prosječni TTP – pokazatelj se izračunava kao prosječni godišnji broj dana od trenutka u kojem je korisnik podnio zahtjev za plaćanje do trenutka u kojem je korisnik obaviješten o tome da je plaćanje obrađeno ili da je donesena odluka o neizvršenju plaćanja. Pokazatelj se izračunava zasebno za svaku instituciju. Početna vrijednost utvrđuje se za svaku instituciju.</p> <p>Cilj – očekuje se da će se za 95 % zahtjeva za plaćanje izvršiti plaćanja u roku od 60 dana. Pokazatelj označava broj zahtjeva za plaćanje za koje su plaćanja izvršena u roku od 60 dana u obliku postotka ukupnog broja zahtjeva za plaćanje.</p> <p>Cilj pregleda kvalitete – pozitivna ocjena ocjenjivača prema kojoj do skraćivanja prosječnog TTG-a i TTP-a nije došlo zbog smanjenja kvalitete usluga. Pregled kvalitete mora provesti neovisni ocjenjivač.</p>
1.6. Mjerna jedinica pokazatelja	Dani %

rezultata	Pozitivna ocjena evaluacije						
1.7. Privremeni rezultati (ako je primjenjivo) koji dovode do nadoknade troškova koju izvršava Komisija, s rasporedom nadoknada troškova	Privremeni rezultati					Datum	Iznosi (EUR)
	Godišnja isplata na temelju rezultata godišnjih izvješća o uspješnosti i sustava određivanja cijena ¹⁸					Kontinuirano, do 31. 12. 2023	Do XXX
	Privremeni rezultati / rezultati koji dovode do plaćanja	Institucije					
		Posredničko tijelo A	Posredničko tijelo B	Posredničko tijelo C	Dodatak za premašenje ciljeva		
	Prva godina	Početna vrijednost: TTG – 110 TTP – 80	Početna vrijednost: TTG – 160 TTP – 90	Početna vrijednost: TTG – 190 TTP – 110	<i>Jednokratni iznos (predviđen za osobni razvoj osoblja)</i>		
	Vrijeme potrebno za dodjelu bespovratnih sredstava (skraćeno za 30 % u odnosu na početnu vrijednost) ili u okviru cilja – 95 % u roku od 90 dana	Y % godišnjeg proračuna posredničkog tijela	Y % godišnjeg proračuna posredničkog tijela	Y % godišnjeg proračuna posredničkog tijela	XX EUR		Do XXX (iznos koji odgovara Y % godišnjeg proračuna triju posredničkih tijela + dodatak za premašenje ciljne vrijednosti)
	Vrijeme potrebno za plaćanje (skraćeno za 20 % u odnosu na početnu vrijednost) ili u okviru cilja – 95 % u roku od 60 dana	Z % godišnjeg proračuna posredničkog tijela	Z % godišnjeg proračuna posredničkog tijela	Z % godišnjeg proračuna posredničkog tijela	XX EUR		Do XXX (iznos koji odgovara Z % godišnjeg proračuna triju posredničkih tijela + dodatak za premašenje ciljne vrijednosti)
	Pregled kvalitete – pozitivni rezultati evaluacije	Pozitivno	Pozitivno	Pozitivno	Nije primjenjivo		
	Druga i treća godina						
U okviru cilja – 95 % u roku od	Y % godišnjeg proračuna	Y % godišnjeg proračuna	Y % godišnjeg proračuna	Nije primjenjivo		Do XXX (iznos koji odgovara Y % godišnjeg	

¹⁸ Sustav određivanja cijena obuhvaća sve institucije, početne vrijednosti njihovih pokazatelja, plaćanja za ostvarene ciljeve u okviru ključnih etapa i plaćanja poticaja za premašenje ciljeva u okviru svakog pokazatelja.

	90 dana	posredničk og tijela	proraču na posredni čkog tijela	proraču na posredni čkog tijela			proračuna triju posredničkih tijela)
	U okviru cilja – 95 % u roku od 60 dana	Z % godišnjeg proračuna posredničk og tijela	Z % godišnje g proraču na posredni čkog tijela	Z % godišnje g proraču na posredni čkog tijela	Nije primjenjivo		Do XXX (iznos koji odgovara Z % godišnjeg proračuna triju posredničkih tijela)
	Pregled kvalitete – pozitivni rezultati evaluacije	Pozitivno	Pozitivn o	Pozitivn o	Nije primjenjivo		
1.8. Ukupni iznos (uključujući financiranje EU-a i nacionalno financiranje)	XXXXXX EUR						
1.9. Metode prilagodbe	U okviru metode izračuna uzimaju se u obzir različiti sektori, priroda poziva na podnošenje prijedloga i trajanje programa. (Metoda bi mogla obuhvaćati mehanizme za postupanje sa sredstvima koja nisu iskorištena jer nisu ostvareni rezultati.)						
1.10. Provjera ostvarenja rezultata ili ispunjenja uvjeta (i, prema potrebi, ostvarenja privremenih rezultata) – opis dokumenata koji će se upotrebljavati za provjeru ostvarenja rezultata ili ispunjenja uvjeta – opis aspekata koji će se provjeravati tijekom provjera upravljanja (uključujući provjere na licu mjestu) i subjekata koji će ih provjeravati – opis mehanizama za prikupljanje i pohranu podataka/dokume	<p>Informacijski sustavi za praćenje u vlasništvu institucija (<i>tj. kronološka evidencija rokova poziva na podnošenje prijedloga i potpisanih ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava te kronološka evidencija podnošenja zahtjeva za plaćanje i izvršenih plaćanja</i>) upotrebljavat će se kako bi se provjerilo jesu li ispunjeni uvjeti i ostvareni rezultati. Sve promjene zabilježiti će se i ocijeniti u godišnjim izvješćima o provedbi.</p> <p>Izvješće neovisnog ocjenjivača dostavit će se zajedno s godišnjim izvješćem o provedbi.</p> <p><i>Dodatne pojedinosti kojima su obuhvaćene sve natuknice slijeva potrebno je naknadno navesti.</i></p>						

nata	
<p>1.11. Mehanizmi za osiguravanje revizijskog traga</p> <p>Navedite tijela koja su odgovorna za te mehanizme.</p>	<p>Upravljačko tijelo / posredničko tijelo odgovorno je za čuvanje sljedećih dokumenata:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokumenata kojima se dokazuju podaci iz kronološke evidencije rokova poziva na podnošenje prijedloga i potpisanih ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava te podnošenja zahtjeva za plaćanje i izvršenih plaćanja; godišnjih izvješća o provedbi i izvješća neovisnog ocjenjivača – dokumenata kojima se dokazuje <i>ex ante</i> pristanak Komisije na uvjete koje treba ispuniti ili rezultate koje treba ostvariti te na odgovarajuće iznose (odobrenje ili izmjena programa) – dokumenata iz kojih je vidljivo da su uvjeti ispunjeni ili rezultati ostvareni u svakom koraku (ako se provode u koracima) te prije prijave konačnih rashoda Komisiji.