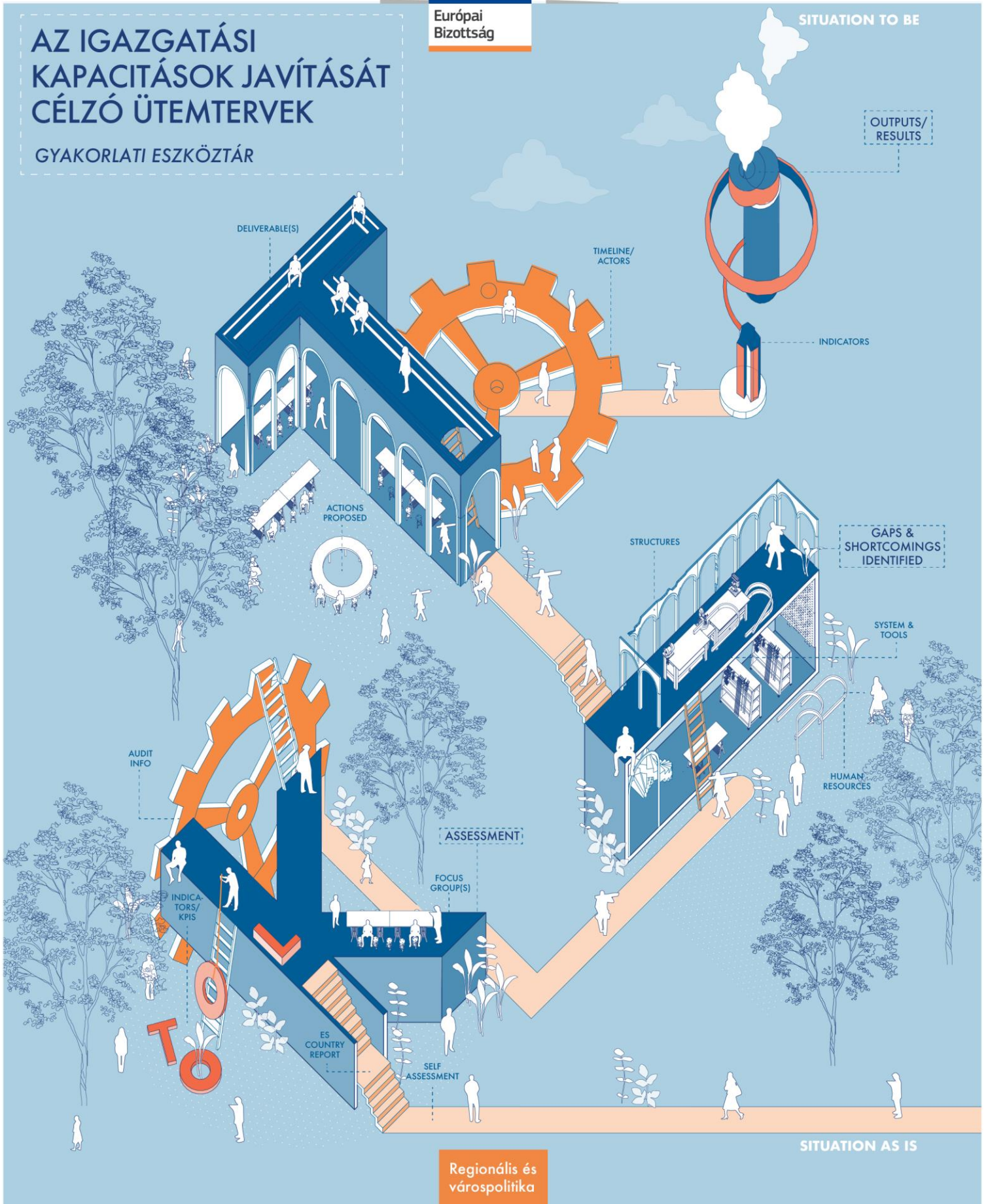




Európai Bizottság

AZ IGAZGATÁSI KAPACITÁSOK JAVÍTÁSÁT CÉLZÓ ÜTEMTERVEK

GYAKORLATI ESZKÖZTÁR



Regionális és várospolitika

Tartalom

Rövidítések jegyzéke	3
Bevezetés	4
1 A kohéziós politikát szolgáló igazgatási kapacitások	6
1.1 Jó kormányzás és az igazgatási kapacitások	6
1.2 A teljesítményre ható kihívások.....	8
2 Az ütemtervek kontextusa és célja	11
2.1 A kapacitásjavítást érintő jogi rendelkezések (2021–2027).....	11
2.1.1 A beruházásokhoz közvetlenül kapcsolódó kapacitásjavítás	11
2.1.2 „Standard” technikai segítségnyújtás (százalékos átalányon vagy a tényleges költségeken alapuló).....	12
2.1.3 A technikai segítségnyújtást érintő költségfüggetlen finanszírozás	13
2.1.4 A különböző kapacitásjavítási lehetőségek ötvözése.....	13
2.2 Az igazgatási kapacitások javítását érintő ütemterv jellege.....	14
3 Az igazgatási kapacitások javítását célzó ütemtervek kialakítása	16
3.1 Az érdekelt felek bevonása, az elkötelezettség kivívása és a felelősségvállalás elérése ...	17
3.2 A jelenlegi helyzet elemzése	18
3.3 A jövő alakítása és intézkedések meghatározása	19
4 A mutatók meghatározása	24
4.1 A mutatók szerepe.....	24
4.2 Az ütemterv mutatói.....	25
5 Az ütemterv javasolt struktúrája	27
5.1 Az ütemtervek strukturális elemei	27
1. rész: Az ütemterv általános célja és struktúrája.....	27
2. rész: Az ütemterv kialakításának módszertana	28
3. rész: A jelenlegi helyzet.....	28
4. rész: A jövő feltérképezése	28
5. rész: Az intézkedések azonosítása	28
6. rész: Az ütemterv megvalósítása	30
6 Költségfüggetlen finanszírozás	31
6.1 Elhelyezkedése az ütemtervekben.....	31
6.2 Költségfüggetlen finanszírozási rendszerek kialakítása.....	32
6.3 A mutatók használata	33
6.4 Árazás.....	35
6.5 Sablonok és példák.....	37
7 Az ajánlások összefoglalása	39
8 Hivatkozások	40
MELLÉKLETEK	41
1. MELLÉKLET A jelenlegi helyzet elemzését segítő kérdések részletes listája.....	42
2. MELLÉKLET Példák a költségfüggetlen finanszírozásra alkalmas intézkedésekre	45

Rövidítések jegyzéke

CPR	Közös rendelkezésekről szóló rendelet
DG REGIO	Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság
EB	Európai Bizottság
EEM	Emberierőforrás-menedzsment
ERFA	Európai Regionális Fejlesztési Alap
EU	Európai Unió
IH	Irányító hatóság(ok)
KA	Kohéziós Alap
KSz	Közreműködő szervezet(ek)
OECD	Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet

Ezt a dokumentumot a Bizottság szolgálatai készítették, hogy ösztönzést nyújtsanak azon tagállami közigazgatások részére, amelyek közigazgatási kapacitásuk építése érdekében ütemterveket kívánnak kidolgozni, és ezzel segítsék a programok végrehajtását és a bevált gyakorlatok előmozdítását.

A dokumentumban foglalt információk nincsenek kihatással a kohéziós politikára vonatkozó, a 2021–2027-es időszakot érintő rendeletekről jelenleg is folyó vitára. Nem minősülnek az uniós jog értelmezésének, és nem kötelezik az Európai Bizottságot. Ha a jelen dokumentumban foglalt magyarázatok és a rendeletek nyomtatott szövege között eltérés mutatkozik, az Európai Unió Hivatalos Lapjában közzétett szöveg az irányadó. Az uniós jog hitelt érdemlő értelmezése az Európai Unió Bírósága kizárólagos hatáskörébe tartozik.

Bevezetés

A jó kormányzás a gazdasági fejlődés és a kohéziós politika alapvető eleme. Megfelelő igazgatási kapacitásokra van szükség hozzá, ami azt jelenti, hogy a nemzeti, regionális és helyi közszolgáltatnak hatékonyan és eredményesen kell végrehajtania a szakpolitikákat és/vagy elvégeznie a rábízott feladatokat. A tapasztalat azt mutatja, hogy a gyenge intézményekkel rendelkező uniós tagállamok és régiók jelentős problémákkal szembesülnek az elérhető uniós források igénybevétele és lehető legjobb felhasználása terén¹.

Az uniós alapok kezeléséhez és végrehajtásához szükséges igazgatási kapacitások növelése egyértelműen fontossá vált. Ezt jól mutatják a Bizottság által javasolt, a 2021 és 2027 közötti időszakra vonatkozó rendelettervezetek², amelyek a kapacitások javítására nagyobb hangsúlyt helyező új rendelkezéseket is tartalmaznak. E rendelkezések eszközök szélesebb skáláját teszik elérhetővé, és a kapacitások javítását szolgáló finanszírozás stratégiaibb jellegű felhasználását szorgalmazzák, aminek célja egy személyre szabott megközelítés támogatása. Az igazgatási kapacitás az alapok megfelelő végrehajtása szempontjából is kulcsfontosságú tényező, különös tekintettel a 2019. évi európai szemeszter országjelentéseinek beruházási iránymutatásaira (D. melléklet).

Javasoljuk, hogy az új jogi rendelkezéseket teljes mértékben használják ki azok a tagállamok, amelyek igazgatási kapacitásaikat fejleszteni kívánják. Az egyik újítás az igazgatási kapacitások javítására vonatkozó ütemterv kidolgozásának lehetősége.³ Az ütemterv stratégiai jellegű opcionális dokumentum, amely az alapok kezelése és felhasználása során alkalmazható átfogó intézkedéseket tartalmaz. Az ütemterveknek nincs meghatározott formátumuk, emellett tagállamok és egyéni programok esetében egyaránt kidolgozhatók.

Ennek az eszköztárnak az a célja, hogy az ütemtervek kidolgozásához használható működési információkat, módszertani és gyakorlati támogatást biztosítson, továbbá hogy példákkal szolgáljon. Az OECD által a DG REGIO megbízásából, illetve azzal szoros partnerségben 2018 nyara és 2019 ősze között végrehajtott, a 2020 utáni programozási időszakra történő felkészülést célzó kísérleti fellépésre támaszkodik, amelynek célja az igazgatási kapacitásoknak az időszak elejére ütemezett javítása volt („*Pilot action on frontloading administrative capacity building to prepare for the post-2020 programming period*”). E kísérleti tevékenységben öt irányító hatóság és egy

¹ DG REGIO, 2018: Seventh report on economic, social and territorial cohesion (Hetedik jelentés a gazdasági, társadalmi és területi kohézióról), 160–161. o.

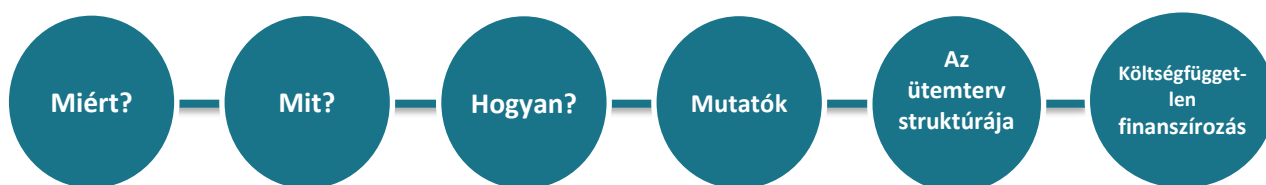
² Ennek az eszköztárnak a tartalma és hivatkozásai a közös rendelkezésekről szóló rendeletre és a 2021–2027-es időszakra vonatkozó bizottsági javaslatához (COM(2018) 375 final) kapcsolódnak, illetve adott esetben ahhoz a programozást érintő ideiglenes közös megállapodáshoz, amelyre a társjogalkotók 2019 decemberében jutottak. Kapcsolódnak továbbá az ERFA-ról és a Kohéziós Alapról szóló rendelethez (COM(2018) 372 final) is. Ezért az eszköztár a vonatkozó jogszabályok elfogadása után módosításra szorulhat.

³ A közös rendelkezésekről szóló rendelet (CPR) 25. preambulumbekzdése.

közreműködő szervezet⁴ kapott segítséget igazgatási kapacitásai további javításához. Ennek során szükségleteiket azonosították, majd meghatározták az azok kielégítéséhez szükséges jövőbeni intézkedéseket. Ez az eszköztár a kísérleti intézkedések gyakorlataira, tapasztalataira és példáira hivatkozik.

A *közigazgatás megerősítését célzó olasz terv* (Italian Plans for Administrative Reinforcement, PRA), amely az igazgatási kapacitások javítását és a strukturális alapok által társfinanszírozott 2014–2020-as programok végrehajtásának előmozdítását szolgálta, szintén inspirációt jelentett annyiban, hogy felhívta a figyelmet arra, hogy a Bizottságnak a kapacitások javításának stratégiaibb megközelítését kell előmozdítania.

Az eszköztár hat nagyobb részből áll, amely az ütemterv-kidolgozás főbb szakaszainak feleltethető meg.



Az első rész (Miért?) a kapacitások javításába történő befektetés indokait ismerteti.

A második rész (Mit?) felvázolja a kapacitásjavítás finanszírozásának 2021–2027-es időszakra javasolt jogszabálytervezetekben foglalt különböző lehetőségeit, és leírja, hogy ezek hogyan kombinálhatók az igazgatási kapacitások javítását célzó ütemtervben.

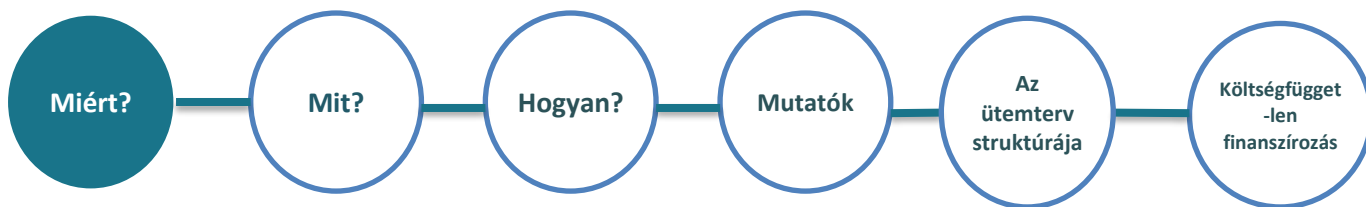
A harmadik rész (Hogyan?) ismerteti az ütemterv kidolgozásának folyamatait és módszertanát, kiemelve az érdekelt felek bevonásának fontosságát.

A negyedik rész (Mutatók) a teljesítmény mérésének kérdését járja körül. Az ütemterv végrehajtásának nyomon követéséhez és az ütemtervben leírt intézkedések sikerének méréséhez jól átgondolt mutatókra van szükség.

Az ötödik rész (Az ütemterv struktúrája) példákkal szemlélteti az igazgatási kapacitások javítását célzó ütemterv lehetséges szerkezetét.

A hatodik rész (Költségfüggetlen finanszírozás) azoknak a tagállamoknak nyújt segítséget, amelyek „technikai segítségnyújtást érintő költségfüggetlen finanszírozást” kívánnak igénybe venni. Ismerteti az ilyen rendszerek kidolgozásának módját, valamint az elérendő eredmények vagy a teljesítendő feltételek azonosításának és árazásának módját. Kitér továbbá a siker mérését szolgáló mutatókra is.

⁴ **Bulgária** (a 2014–2020-as Növekedő Régiók Operatív Program irányító hatósága), **Horvátország** (a 2014–2020-as Versenyképesség és Kohézió Regionális Operatív Program irányító hatósága), **Görögország** (a 2014–2020-as Közlekedési Infrastruktúra, Környezet és Fenntartható Fejlődés Operatív Program irányító hatósága), **Lengyelország – Lubelskie régió** (a 2014–2020-as Regionális Operatív Program irányító hatósága), **Spanyolország – Extremadura régió** (a 2014–2020-as ERFA Regionális Operatív Program irányító hatósága és közreműködő szervezete)



1 A kohéziós politikát szolgáló igazgatási kapacitások

1.1 Jó kormányzás és az igazgatási kapacitások

A jó kormányzás a gazdasági fejlődés és a kohéziós politika alapvető eleme. Fejlesztése a növekedés előmozdításának hatásos módja. A jó kormányzás tehát közvetlenül összefügg az európai régiók gazdasági teljesítményével, a többi szakpolitika eredményével pedig közvetett kapcsolatban áll. Növeli a kohéziós politikai beruházások hatékonyságát és fokozza hatásukat, ugyanakkor javítja a nemzeti, regionális és helyi szintű közszolgálat általában vett teljesítményét, valamint az állampolgárok és a vállalkozások számára nyújtott szolgáltatásainak minőségét.

A jó kormányzásnak minden szakpolitikában központi szerepet kell játszania. Nem tekinthető megoldásnak az, ha mindenki egyazon szakpolitikákat hajtja végre, ehelyett rugalmas eszközöket használó, differenciált, személyre szabott megközelítésre van szükség. A kormányzásban megmutatkozó fejlődés különösen fontos az alacsony növekedési rátájú régiók számára, mivel azok már kihasználták az alapvető növekedési támogatásból eredő fejlesztési lehetőségeket. Az előrevezető út a korrupció visszaszorítása és kormány hatékonyságának javítása⁵.

A jó kormányzás tehát azt jelenti, hogy megfelelő közpolitikák vannak érvényben, amelyekhez a végrehajtást szolgáló hatékony jogi, intézményi és eljárási szabályok kapcsolódnak. Ehhez megfelelő igazgatási kapacitásokra van szükség, ami azt jelenti, hogy a közszolgálatnak hatékonyan és eredményesen kell végrehajtania szakpolitikákat és/vagy elvégeznie a rábízott feladatokat.

Az eredményes és hatékony közszolgálathoz négy különböző, ám egymással átfedésben lévő képességre van szükség: **elemző, szabályozási, végrehajtási és koordinációs kapacitásokra**. Ezek magukban foglalják a stratégiák meghatározására és végrehajtására való kapacitást, ideértve a kohéziós politika céljainak elérését szolgáló beruházások kiválasztását és végrehajtását, a hatás megbízható adatok alapján történő mérését, valamint az uniós jognak (többek között a közbeszerzésre és az állami támogatásokra vonatkozó szabályoknak) megfelelő eredmények elérését.

Az alapok kezelésének kontextusában a „igazgatási kapacitás” kifejezés a közigazgatásnak azt a kapacitását jelöli, hogy képes az uniós alapok eredményes kezelésére és felhasználására a teljes beruházási ciklus során, és ezáltal képes az EU kohéziós politikájának sikeres végrehajtásának előmozdítására. A tapasztalat azt mutatja, hogy a gyenge intézményekkel rendelkező uniós

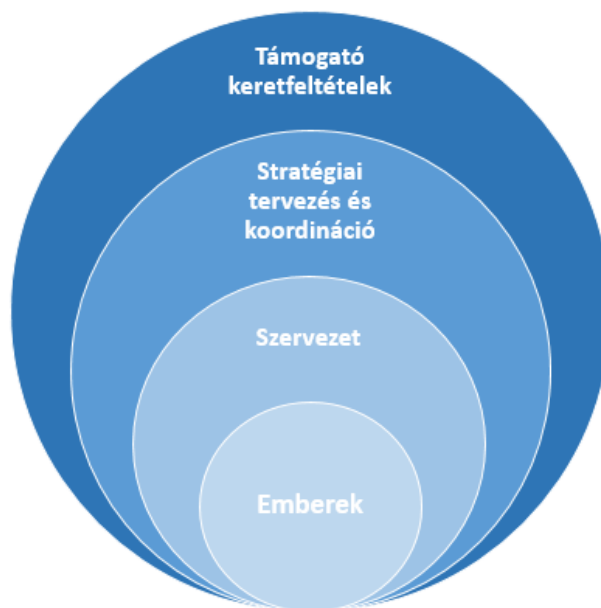
⁵ Andrés Rodríguez Pose, London School of Economics (LSE), conference on Good Governance for Cohesion Policy (Konferencia a kohéziós politikát szolgáló jó kormányzásról), 2018. május 24.

tagállamok és régiók komoly nehézségekkel szembesülnek az elérhető uniós források igénybevétele és lehető legjobb felhasználása terén.

Az alapok kezeléséhez kapcsolódó igazgatási kapacitás többféle tényezővel függ össze:⁶

- **Struktúrák:** a program végrehajtási mechanizmusának hatékonyságát nagyban meghatározza a program kidolgozásának olyan struktúrája, amely egyértelműen kijelöli az irányító hatóságok, a közreműködő szervezetek és a többi kulcsfontosságú szerv felelősségi köreit és feladatait, valamint a köztük lévő kapcsolatokat.
- **Emberi erőforrás:** az alapok kezelésében fontos sikertényező a tapasztalt, képzett és motivált személyzet megfelelő időben történő elérhetőségének biztosítása.
- **Rendszerek és eszközök:** ez az eszközöket, módszereket, iránymutatásokat, kézikönyveket, rendszereket, eljárásokat, formanyomtatványokat stb. foglalja magában. Ezek a segédeszközök előmozdíthatják a rendszer eredményesebb működését. A rendszereknek és az eszközöknek köszönhetően a szervezetek kevésbé lesznek kitéve a személyzet fluktuációjának, csökken a hibás működés kockázata, és javul az általában vett eredményesség.

Ezek a tényezők megjelennek az **OECD elemzési keretében is**⁷, amelynek célja az igazgatási kapacitás értékelése. Ebben a rendszerben négy dimenzió van. Az első az emberek dimenziója, amely minden szervezet alapja, és a készségeket és kompetenciákat, valamint a kapcsolódó kihívásokat érinti. A szervezeti dimenzió a rendszereket, eszközöket, üzleti folyamatokat és kultúrát öleli fel. Mindezeknek összhangban kell állniuk a stratégiai célkitűzésekkel, és az adatokból kiinduló, eredményes döntéshozatalt segítő agilis kormányzási struktúrákra kell támaszkodniuk. A harmadik dimenzió, vagyis a stratégiai tervezés a beruházási cikluson belül



vizsgál különböző aspektusokat a stratégiafejlesztéstől, projekttervezéstől és -kiválasztástól kezdve a projekt végrehajtásáig, az érdekelt felek bevonásáig, valamint a nyomon követésig és értékelésig bezárólag. A megfelelő keretfeltételek kulcsszerepet játszanak egy olyan környezet kialakításában, ahol a kormányzás valamennyi szintje eredményesen képes végrehajtani közberuházásokat. A kormányzás különböző szintjein megvalósuló támogató keretfeltételek magukban foglalják az

⁶ DG REGIO 2018

⁷ OECD (2019), Analytical framework used in the context of the pilot action on frontloading administrative capacity building to prepare for the post-2020 programming period (A 2020 utáni programozási időszakra történő felkészülést és az igazgatási kapacitásoknak az időszak elejére ütemezett javítását célzó kísérleti fellépés során használt elemzési keret).

elérendő beruházási célokat előmozdító költségvetési keretrendszert, a hatékony és eredményes pénzgazdálkodást, a közbeszerzések átláthatóságát és stratégiai felhasználását, valamint az egyértelmű, következetes szabályozási és jogszabályi rendszereket.

1.2 A teljesítményre ható kihívások

A kohéziós politikai alapokat kezelő közigazgatások olyan kihívásokkal szembesülnek, amelyek potenciálisan nagy hatással vannak teljesítményükre. E kihívások lehetnek belső, külső, horizontálisak vagy rendszerszintűek.

A belső kihívások körébe tartoznak a személyzet készségei, kompetenciái és motivációi, a közigazgatások vonzó munkáltatóvá tétele a személyzet nagymértékű fluktuációjának elkerülése érdekében, a szervezeti felépítés, és az eljárási szabályok. A közigazgatásoknak megfelelő vezetői készségekkel rendelkező vezetőket kell alkalmazniuk, és érdemeken alapuló felvételi és előmeneteli/karrierkezelési rendszer kell kialakítaniuk. Egyszerű szabályokat kell bevezetniük, és kerülniük kell az uniós szabályok nemzeti szinten történő túlbonyolítását.

BELSŐ KIHÍVÁSOK	
MELY TÉNYEZŐK?	HOGYAN KELL KEZELNI EZEKET?
<p>Struktúrák: A szakpolitikai döntéshozatalt és végrehajtást támogató, jól kialakított szervezeti struktúra a közintézmények sikerének záloga.</p>	<p>Az alapok kezelését végző fő szervezeteknek a következőkkel kell rendelkezniük:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ pontosan meghatározott intézményi és szabályozási keretrendszerek, ○ egyértelmű kötelezettségek és feladatok, ○ egyértelmű, egyszerű, átlátható és a stratégiai célkitűzésekkel összhangban álló szervezeti struktúra, amely lehetővé teszi a feladatok eredményes elvégzését, ○ olyan struktúra, amely elég rugalmas ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjon a változó körülményekhez, ○ a struktúrákat átfogó eredményes koordinációs és kommunikációs mechanizmusok.
<p>Emberi erőforrás: az alapok kezelésében fontos sikertényező a tapasztalt, képzett és motivált személyzet megfelelő időben történő elérhetőségének biztosítása.</p>	<p>Ehhez az alapokat kezelő szerveknek egyértelmű, stratégiai, átfogó, korszerű és a szükségletek megbízható elemzésére alapuló emberierőforrás-stratégiára van szükségük. E stratégiának a következőket kell biztosítania:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Egyértelmű intézményi feladatok a munkatárs-menedzsment terén, ○ Megfelelő vezetői készségekkel rendelkező vezetők, akik az elszámoltathatóság, az integritás és az átláthatóság legmagasabb szintű normáit képviselik, ○ Érdemeken alapuló felvételi és előmeneteli/karrierkezelési rendszer, amely (pl. nyílt pályázatok útján) biztosítja a felvételek és a kinevezések teljes átláthatóságát; az elismerésre és előléptetésre vonatkozó megfelelő (teljesítménymutatókon alapuló) rendelkezések, és a személyes fejlődés lehetővé tétele, ○ A munkavállalók megtartását, valamint az ismeretek közigazgatáson belüli megőrzését vagy fejlesztését célzó, méltányos, versenyalapú javadalmazás,

amely tekintettel van a munkaerőpiaci javadalmazásokra. A bónuszoknak és fizetéskiegészítéseknek egyértelműen kell kapcsolódniuk az objektív mutatókkal mért teljesítményhez,

- Stratégiai EEM-szakpolitikák, amelyek tekintettel vannak a kompetenciahézagokra (illetve kezelik azokat), megengedik a mobilitást és a rugalmasságot, valamint adatokat gyűjtenek és őriznek meg a döntéshozatalhoz,
- A magas beosztású köztisztviselők és vezetők professzionalizációja,
- Megfelelő információ elérhetővé tétele, valamint a tudásanyag és a kompetenciák fejlesztése annak érdekében, hogy a személyzet eredményesen hajthassa végre feladatait.

Rendszerek és eszközök: Az alapokat kezelő közintézményeknek az átlátható és hatékony munkához megfelelő rendszerekre és eszközökre van szükségük.

Hatékony rendszereket és eszközöket kell alkalmazni, többek között a következőket:

- Stratégiai megközelítés (politikai és szakmai),
- Egyszerű szabályok, az uniós szabályok nemzeti szinten történő túlbonyolításának kerülése,
- Egyértelmű, egyszerű és összehangolt eljárások, iránymutatások, kézikönyvek és formanyomtatványok, amelyek garantálják, hogy az intézmények képesek fenntartani a magas szintű minőséget, átláthatóságot és rezilienciát,
- Tudásmenedzsment-rendszer,
- Értékelési kultúra,
- A döntéshozatal minőségét és átláthatóságát javító információkezelési rendszerek, amelyek bizonyítékokkal és adatalapú információkkal segítik a nyomon követést,
- Teljesítménymenedzsment-rendszerek (pl. eredményes és mérhető mutatók), amelyek segítik az intézményeket a célok meghatározásában és az előrehaladás mérésében,
- E-kohézió,
- A külső és belső kommunikációt segítő IKT-rendszerek.

A horizontális vagy rendszerszintű kihívásokat is kezelni kell. Idetartozik a stratégiai tervezés hangsúlyozása, a döntéshozók és a vezetők elszámoltatása a teljesítményük kapcsán, az átláthatóságnak és a nyílt adatok használatának biztosítása a közigazgatásba vetett közbizalom fenntartása vagy fokozása, valamint a csalás és a korrupció megelőzése, feltárása és korrigálása céljából, valamint a külső és belső érdekelt felekkel folytatott együttműködés és interakció. Ezek a stratégiai tervezés és koordináció, valamint a támogató keretfeltételek példái, amelyekre az OECD elemzési kerete hivatkozik.

HORIZONTÁLIS / RENDSZERSZINTŰ KIHÍVÁSOK (TÁMOGATÓ KERETFELTÉTELEK)

MELY TÉNYEZŐK?

- *Jobb döntéshozatal / szakpolitikai döntéshozatal*
- *Az érintett felek felelősségvállalása*
- *Elszámoltathatóság*
- *Átláthatóság*
- *A csalás/korrupció megelőzése*
- *A kedvezményezettek kapacitása*

HOGYAN KELL KEZELNI EZEKET?

Az alapokat kezelő szervezeteknek az alábbiakkal kell rendelkezniük:

- Stratégiai tervezés; konzultációs, koordinációs és együttműködési eljárások és mechanizmusok.
- Nyílt és átlátható interakció és koordináció az érintett belső és külső érintett felekkel (azaz a nemzeti koordinációs szervezetekkel, az érintett minisztériumokkal és a kormányzat különböző szintjein működő más illetékes közigazgatási szervezetekkel, az uniós alapokkal dolgozó egyéb közigazgatási szervezetekkel, a kedvezményezettekkel, a regionális fejlesztési ügynökségekkel, a gazdasági és szociális partnerekkel, a magánszektoral, a civil társadalommal, ideértve a nem kormányzati szervezeteket stb.) a szakpolitika/ programozási ciklus valamennyi komponense kapcsán,
- A döntéshozók és vezetők teljesítményük kapcsán történő elszámoltatását szolgáló intézkedések,
- A közigazgatásba vetett közbizalom fenntartását/fokozását szolgáló átláthatóság,
- Hatékony és arányos csalásellenes intézkedések, ideértve a csalás és a korrupció megelőzését szolgáló átláthatóságot és a nyílt adatok használatát, pl. az Arachne alkalmazásával,
- Az érintett érintett felek kapacitásának növelése, különös tekintettel a releváns közberuházások kedvezményezettjeire (pl. tudásfejlesztés, tervezett projektek, közbeszerzés, állami támogatás stb.).

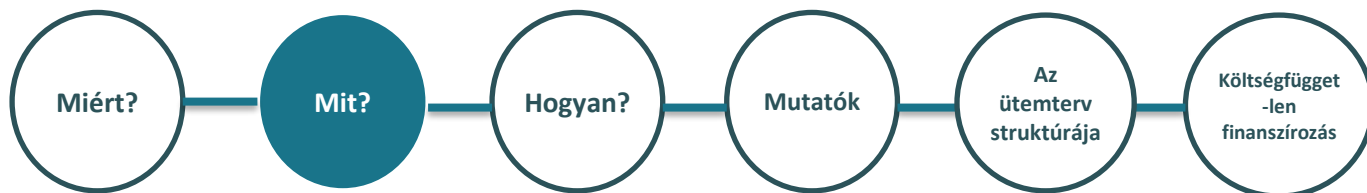
Fontos!



• *A jó kormányzás közvetlenül összefügg a régiók gazdasági teljesítményével, és előmozdítja a hatékonyabb kohéziós politikai beruházásokat. Ehhez megfelelő igazgatási kapacitásra van szükség.*

• *A megfelelő igazgatási kapacitásokat biztosító intézkedések a kohéziós politikai beruházások motorjainak tekinthetők, és a programban alkalmazott beavatkozási logika szerves részét kell képezniük.*

• *Az igazgatási kapacitások javítása rugalmas eszközök széles skáláját alkalmazó, személyre szabott megközelítésen alapul.*



2 Az ütemtervek kontextusa és célja

2.1 A kapacitásjavítást érintő jogi rendelkezések (2021–2027)

A kohéziós politika 2020 utáni új szerkezete lehetővé teszi, hogy minden egyes tagállam egyedi igazgatási kapacitás-fejlesztési szükségleteit személyre szabott megközelítésben vegyék figyelembe. Az új jogi keret több olyan lehetőséget is említ, amely az alapok kezelésével kapcsolatos igazgatási kapacitások javításának támogatását szolgálja. Az egyes tagállamoknak úgy kell kombinálniuk a rendelkezésükre álló lehetőségeket, hogy az a leginkább megfeleljen szükségleteiknek.

2.1.1 A beruházásokhoz közvetlenül kapcsolódó kapacitásjavítás

Az ERFA keretében végbemenő beruházásokhoz közvetlenül kapcsolódó alapok *végrehajtásában érintett programhatóságok és szervek* kapacitásának javítása támogatható ezen alapokból, és bármely egyedi célkitűzéshez tartozó tevékenységtípusként programozható. Az intézkedések olyan kezdeményezéseket foglalhatnak magukban, mint például a kapacitások fejlesztése a kedvezményezettek (pl. közúti vagy vasúti hatóságok, vagy az intelligens szakosodási stratégia kezeléséért felelős illetékes regionális vagy nemzeti intézmények vagy szervek) körében.



Fontos!

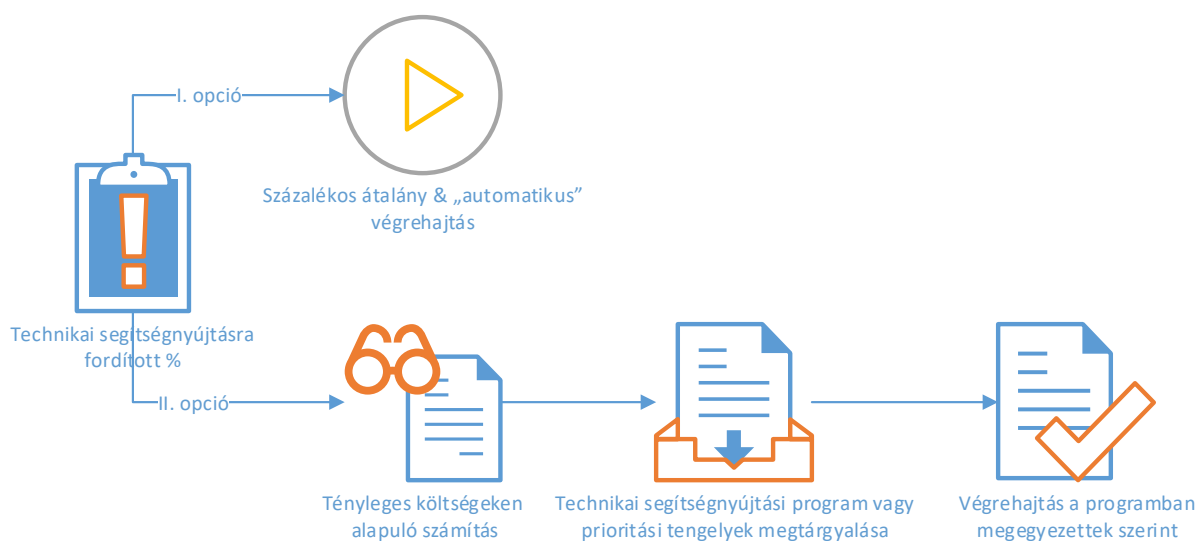
- Ezek a kapacitásjavító tevékenységek nem tekintendők technikai segítségnyújtásnak, ezért nem számítandók bele a „standard” technikai segítségnyújtás maximált összegébe.
- Az összegeket a tematikus koncentráció céljából tekintetbe veszik.



2.1.2 „Standard” technikai segítségnyújtás (százalékos átalányon vagy a tényleges költségeken alapuló)

A 2014–2020-as programozási időszakban megszokottakhoz hasonlóan az alapok hatékony kezelését és felhasználását biztosító különböző típusú kapacitásjavító intézkedések élhetnek a technikai segítségnyújtás lehetőségével. A technikai segítségnyújtásnak ez a típusa a Bizottság általi visszatérítések két lehetősége (a *százalékos átalányon*, illetve a *tényleges költségeken alapuló*⁸ visszatérítés) alapján programozható. Ha az érintett a százalékos átalányon alapuló visszatérítést választja, a Bizottság az egyes alapok esetében meghatározott százaléknyi mértékben kiegészíti a programok számára időközi kifizetések formájában juttatott összegeket.

A tényleges költségeken alapuló technikai segítségnyújtás programozását a technikai segítségnyújtást érintő külön prioritás vagy program keretében kell elvégezni. A százalékos átalányon alapuló technikai segítségnyújtás esetében nincs szükség külön prioritásra. A technikai segítségnyújtásnak ez a formája nem alkalmazható abban az esetben, ha a tagállam technikai segítségnyújtási nemzeti programot kíván létrehozni.



Fontos!

- A „standard” technikai segítségnyújtáshoz kapcsolódó visszatérítések terén a tagállam választhat a százalékos átalányon alapuló és a tényleges költségeken alapuló módszer között.

Ez a döntés a programozási időszakon belül valamennyi programra vonatkozik, és a későbbiekben nem módosítható.

- *Az ilyen jellegű technikai segítségnyújtáshoz felhasználható összeg a közös rendelkezésekről szóló rendeletben meghatározott százalékos mértékre korlátozott, és a tematikus koncentráció céljaira nem veszik figyelembe.*

⁸ Az Interreg programok esetében csak százalékos átalányon alapuló technikai segítségnyújtás vehető igénybe.

2.1.3 A technikai segítségnyújtást érintő költségfüggetlen finanszírozás

A tagállamok a „standard” technikai segítségnyújtást és a beruházásokhoz közvetlenül kapcsolódó kapacitásjavítási intézkedéseket kiegészíthetik a technikai segítségnyújtás másik típusával. Ennél a típusnál a Bizottság általi visszatérítés az elérendő eredmények vagy a teljesítendő feltételek alapján történik. Ennek az opciónak a keretében a nemzeti hatóságok, a kedvezményezettek és az érintett partnerek igazgatási kapacitásának javítását szolgáló célzott intézkedések támogathatók. Az ilyen intézkedésekre fordítható összegeknek nincs felső korlátja.

A technikai segítségnyújtás e típusának esetében a programozást egyedi prioritás keretében kell elvégezni, és a Bizottságnak a program részeként részletes rendszereket kell elfogadnia a költségfüggetlen finanszírozással érintett valamennyi tevékenység kapcsán. Ezzel a lehetőséggel kapcsolatban bővebb tájékoztatás a 6. fejezetben található.



Fontos!

• Ezek a kapacitásjavítási intézkedések nem számítandók bele a „standard” technikai segítségnyújtás maximált összegébe.

- A tervezett összegeket a tematikus koncentráció céljából nem veszik tekintetbe.
- A költségfüggetlen visszatérítési módszereket alkalmazó kapacitásjavítási intézkedések programozását a program valamely egyedi prioritásának keretében kell elvégezni.

2.1.4 A különböző kapacitásjavítási lehetőségek ötvözése

Az igazgatási kapacitások javítását szolgáló fent említett lehetőségek kiegészítik egymást, és együttesen is használhatók (a százalékos átalányon alapuló és a tényleg költségeken alapuló opciók kivételével, melyek nem kombinálhatók egymással). A tagállamok feladata, hogy kiválasszák és a Bizottsággal megtárgyalják az opcióknak azt a megfelelő kombinációját, amely a leginkább megfelel az igazgatási kapacitások javítása terén felmerülő szükségleteiknek. Emellett a felek **az igazgatási kapacitások javítását célzó ütemtervben** is megállapodhatnak intézkedésekben, eredményekben, felelős szereplőkben, finanszírozási opciókban stb. Bár ütemterv kidolgozása nem kötelező, *bevált gyakorlatnak* tekinthető.



Fontos!

• Az igazgatási kapacitások javításának az új jogi keretben elérhetővé tett opciói lehetővé teszik a tagállamok vagy régiók kapacitásjavításának rugalmas, személyre szabott megközelítését.

- Az igazgatási kapacitások javítása kapcsán felmerülő problémák stratégiai kezelése érdekében az igazgatási kapacitások javítását célzó ütemtervben intézkedések átfogó sorozatairól állapodhatnak meg a felek.

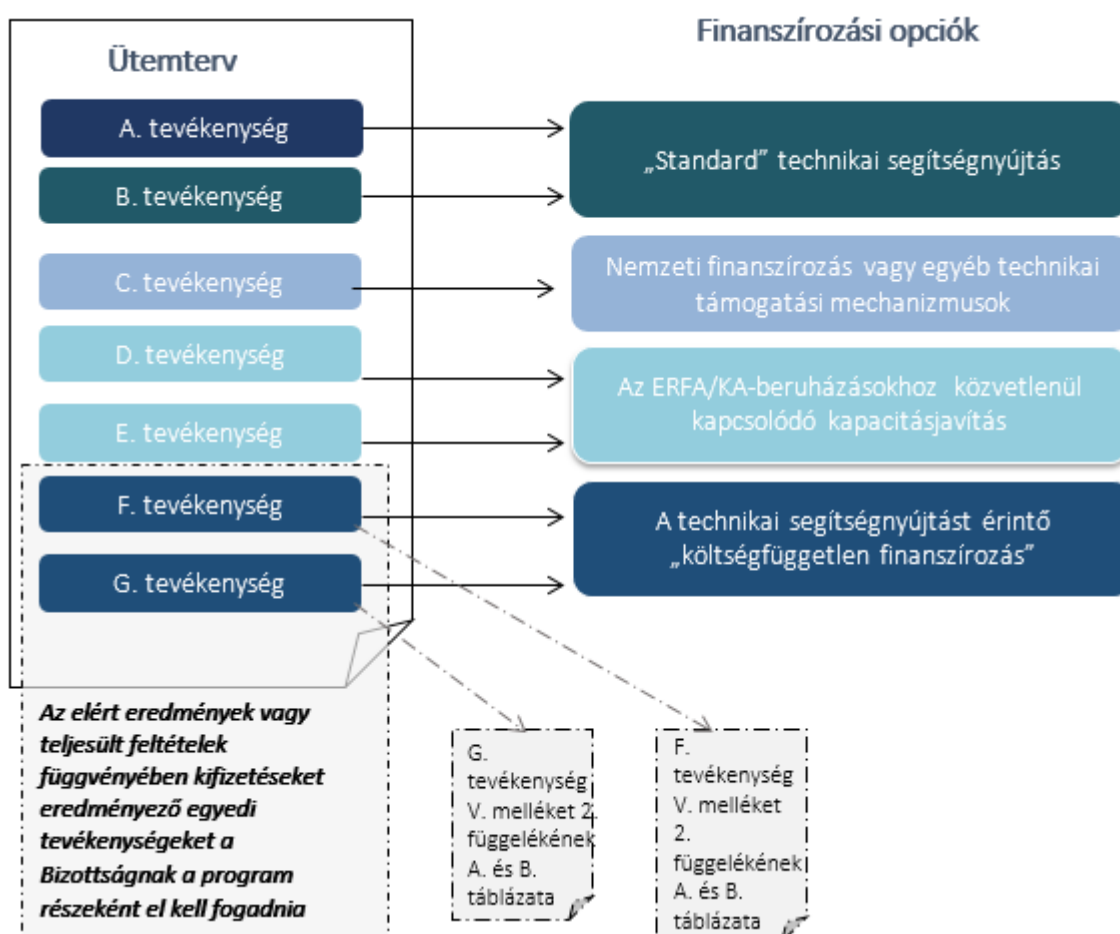
2.2 Az igazgatási kapacitások javítását érintő ütemterv jellege

Az ütemterv **opcionális** stratégiai dokumentum, amely az alapok valamely tagállamban vagy egyedi programban történő kezeléséhez vagy felhasználásához kapcsolódó kapacitások javítását célzó átfogó tevékenységsorozatot tartalmaz. Célja az igazgatási kapacitással kapcsolatos problémák azonosítása és kezelése olyan **stratégiai** megközelítéssel, amely a rövid, közép- és hosszú távú szempontokat egyaránt figyelembe veszi.

Bár az ütemterv kidolgozása nem kötelező, **bevált gyakorlatnak** tekintik, különösen azokban a tagállamokban, ahol az igazgatási kapacitás hiányosságait tárták fel. Az ütemterv kidolgozása az európai szemeszter 2019-es országjelentéseinek beruházási iránymutatásában (D. melléklet) azonosított kapacitási problémák kezelésének egyik lehetséges módja.

Nincs szükség az ütemterv Bizottság általi formális elfogadására, azaz egyetlen programba sem kell beépíteni azt. Ezt azt jelenti, hogy az ütemterv szükség szerint bármikor módosítható és frissíthető.

Ahogy lentebb látható, az ütemterv az új jogi keretben szabályozott különböző kapacitásjavító opciókkal, illetve nemzeti forrásokból vagy egyéb technikai támogatási mechanizmusokkal finanszírozott intézkedéseket tartalmazhat.

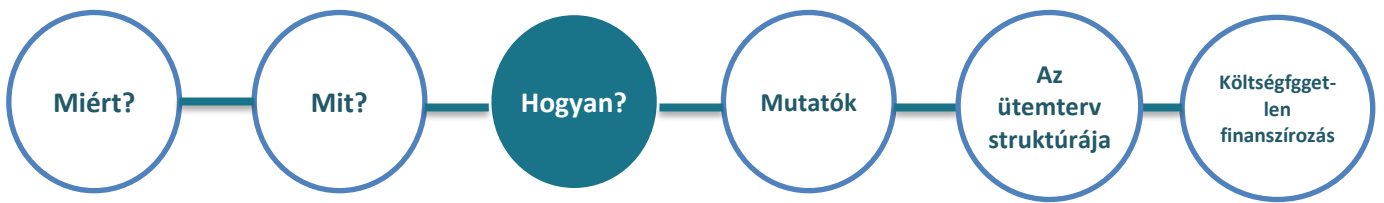




Fontos!

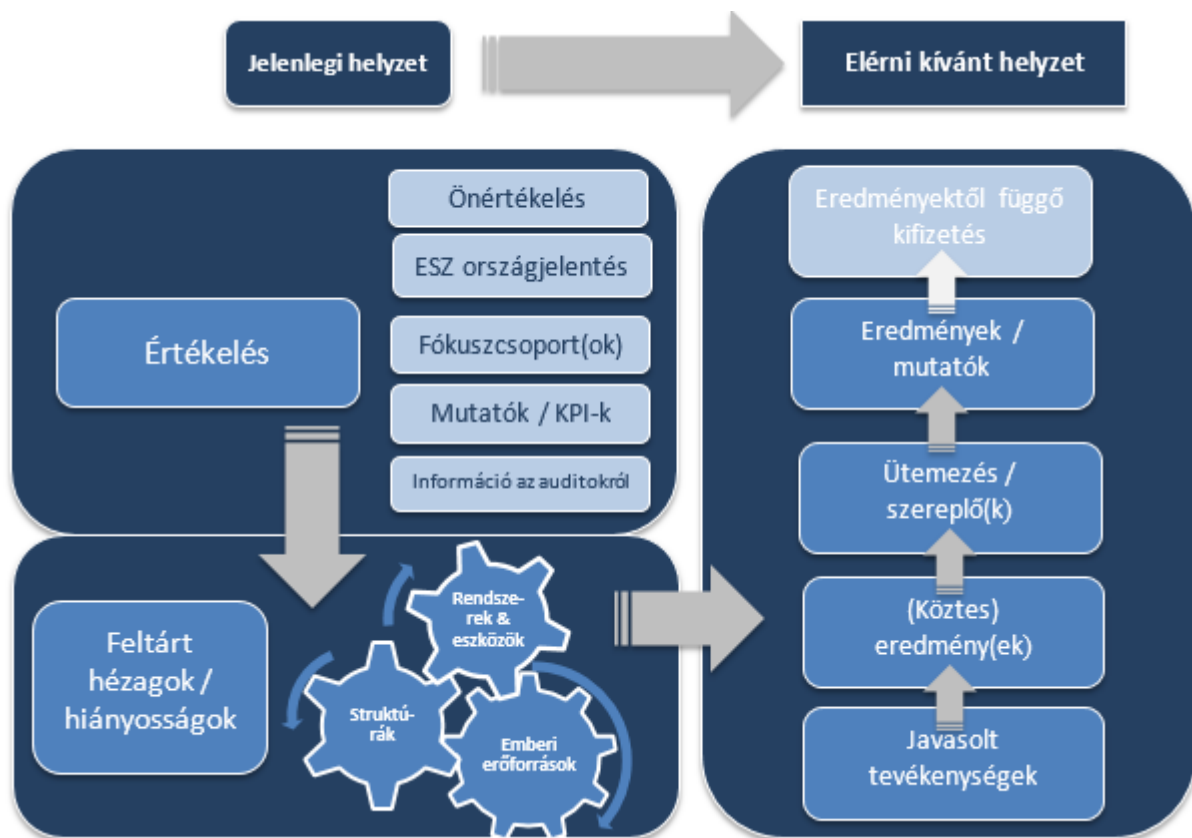
• *Bár az ütemterv kidolgozása nem kötelező, bevált gyakorlatnak tekintik, különösen azokban a tagállamokban, ahol az igazgatási kapacitások további erősítésére van szükség.*

- *Az ütemterv a kapacitások javítását célzó átfogó intézkedések azonosítását és végrehajtását segítő stratégiai eszközként is használható.*
- *Az európai szemeszter országjelentésében feltárt kapacitásproblémákra adott válaszként is szolgálhat, és előmozdíthatja a Bizottsággal a 2021–2027-es beruházások beavatkozási logikájáról folytatott tárgyalásokat is.*



3 Az igazgatási kapacitások javítását célzó ütemtervek kialakítása

Az ütemterv kidolgozása éppen olyan fontos, mint maga az ütemterv, mivel ösztönzi annak stratégiai felmérését, hogy melyek a kapacitásjavításhoz kapcsolódó szükségletek, és hogyan lehet kezelni azokat. Az igazgatási kapacitások javítását célzó ütemterv kialakítása során (mint minden más stratégiai dokumentum esetében) kulcsfontosságú a jelenlegi helyzettől a kívánt helyzet felé történő haladás. A folyamat főbb lépéseit lásd lent.



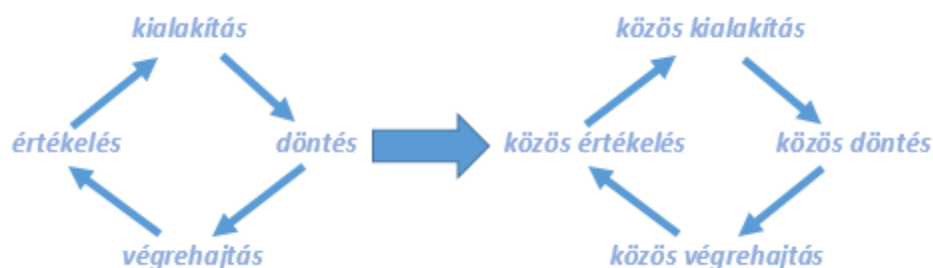
Az ütemterv relevanciája, valamint az érintett felek felelősségvállalása szempontjából az alábbi aspektusok fontosak:

- Az ütemtervek közös kialakítása során részvételen alapuló megközelítést kell alkalmazni, azaz be kell vonni az érdekelt feleket, a felső vezetést és a többi felet.
- Az ütemterveknek élő dokumentumoknak kell lenniük, azaz rendszeresen szükség van az ellenőrzésükre és a frissítésükre. Ehhez ugyanazt a részvételen alapuló folyamatot kell alkalmazni, mint a tervezés során.
- Ajánlott a rendszeres kommunikáció az érdekelt felekkel annak érdekében, hogy a végrehajtási szakaszban végig felelősséget tudjanak vállalni az ütemtervért.

3.1 Az érdekelt felek bevonása, az elkötelezettség kivívása és a felelősségvállalás elérése

Az ütemterv kialakítása több egy egyszerű szakmai feladatnál, amelyet egy szervezet teljes elszigeteltségben is elvégezhetne. Az érintett felek értékelik a konzultáció és a részvétel lehetőségét, ami jobb eredményekhez és szélesebb körű felelősségvállaláshoz vezet.

A nagyobb átláthatóságra való igény, a kormányok legitimitásáról alkotott elképzelések változása és az érdekelt felek bevonásának szükségessége oda vezetett, hogy a szervezetek kifelé orientálódtak, az igények alapján kezdtek működni, és az érdekelt felek széles körével új típusú interakciókat és kapcsolatokat vezettek be. A közszférába tartozó szervezetek ennek hatására zárt, befelé tekintő szolgáltatókból nyitott, hálózatépítő szervezetekké kezdenek válni, amelyekben a széles nyilvánosság és a konkrét érdekeltek megbízhatnak. E folyamat az átlátható folyamatoknak és az elszámoltathatóságnak, a demokratikus párbeszédnek és a belülről kifelé történő



elmozdulásnak (vagyis a fókuszpont eredményekre történő áthelyeződésének) köszönhetően megvége. További oka az, hogy a szervezetek a

hagyományos „tervezés-döntéshozatal-megvalósítás-értékelés” ciklusról átálltak egy olyan ciklusra, amelynek minden szakaszában jelen vannak az érdekelt felek. Így lesznek az érdekeltek a kialakításba, a döntéshozatalba, a végrehajtásba és az értékelésbe is bevont felek.

Az érdekelt felek bevonására többféle eszköz is használható egyszerre: értekezletek/lakossági találkozók, írásban benyújtott anyagok, interjúk, fókuszcsoportok/workshopok és felmérések. Fontos biztosítani, hogy az érdekelt felek csoportja széles körben reprezentatív legyen, azaz el kell kerülni, hogy csak azokat vonják be, akik a leginkább hangot tudnak adni véleményüknek, vagy akik bizonyos véleményeket képviselnek. El kell kerülni továbbá „a többség zsarnokságát”, ahol a domináns nézet felülírja egy kisebbség jogos aggályait. Az eredmények és a visszajelzések értelmezéséhez, a dilemmák feloldásához, a különböző nézetek egyensúlyba hozásához szakértelemre van szükség, hogy széles körben elfogadott eredményt lehessen elérni.

A példa forrása: a 2020 utáni programozási időszakra történő felkészülést és az igazgatási kapacitásoknak az időszak elejére ütemezett javítását célzó kísérleti fellépés (Pilot action on frontloading administrative capacity building to prepare for the post-2020 programming period)

Minden részt vevő program esetében érdekelt felek széles körét vonták be workshopokba és kerekasztal-beszélgetésekbe. A cél az erősségek és a hiányosságok feltárása, valamint a legsürgetőbb kapacitásfejlesztési szükségletek megvitatása volt. A workshop résztvevői a nemzeti koordinációs szervektől, az irányító hatóságtól, a közreműködő szervezetektől, az érintett minisztériumokból, az európai strukturális és beruházási alapok más hatóságaitól, a régiókból és a regionális fejlesztési ügynökségektől, a

közvetítő kormányoktól, a településekről, a nagyvárosi szervezetektől, a civil társadalom képviselői közül és más kedvezményezettek köréből érkeztek. A workshopot követő tartalmas és inspiráló viták során számos hasznos ötlet merült fel, amelyek kiindulópontként szolgáltak a további munkához. Emellett minden érintett nagyra értékelte, hogy a különböző felek találkozhattak és megvitathatták a mindannyiukat érintő kérdéseket.

3.2 A jelenlegi helyzet elemzése

A javasolandó megoldások és intézkedések meghatározása előtt pontosan meg kell érteni és elemezni kell a jelenlegi helyzetet. Ahhoz, hogy a jelenlegi helyzetről megbízható képet alkothassunk, különböző típusú információk és adatok elemzésére van szükség.

Ehhez az elemzéshez különösen hasznosak **az európai szemeszter országjelentései**, amelyek leírják bizonyos hiányosságokat és fejlesztendő területeket (lásd elsősorban a 2019-es jelentések D. mellékletét). Információ más forrásból is származhat, többek közt a következőkből:

- ❖ önértékelési eszközök stb.,
- ❖ meglévő értékelések, ágazati vizsgálatok stb.,
- ❖ információ a teljesítménymenedzsmentről, beleértve a fő teljesítménymutatókat,
- ❖ konzultáció az érdekelt felekkel (interjúk, workshopok, strukturált beszélgetések vagy fókuszcsoportok keretében),
- ❖ visszajelzések felhasználóktól, munkavállalóktól stb. (kérdőívek, megjegyzések, kérdések és panaszok),
- ❖ az auditok megállapításai és ajánlásai, ideértve a program audithatóságok által jelentett hibaszázalékait, valamint a Bizottság és a nemzeti auditok által azonosított „hibatipológiákat”.

Az elemzésnek foglalkoznia kell a **belső kihívások** (struktúrák, emberi erőforrások, rendszerek és eszközök) és a **külső/horizontális/rendszerszintű kihívások** (koordináció, szakpolitikai döntéshozatal, a korrupció elleni fellépés stb.) kapcsán felmerülő legfontosabb kérdésekről. Az 1. melléklet egy részletesebb kérdéssort is tartalmaz, amelyből ötleteket lehet meríteni.

Erősségek

Hiányosságok

Lehetőségek

Veszélyek

Ennek során alkalmazhatók egyszerű technikák is, például a SWOT-analízis (amely az erősségeket, a hiányosságokat, a lehetőségeket és a veszélyeket azonosítja). Ezzel a technikával vizsgálhatók a szervezet meglévő belső jellemzői (ideértve azt, hogy mi működik jól és hol van szükség javításra) és a külső helyzet. Így feltárható, hogy a szervezet mely várható fejleményeket tudja a maga javára fordítani, és melyek jelentenek megoldandó potenciális problémákat.

A példa forrása: a 2020 utáni programozási időszakra történő felkészülést és az igazgatási kapacitásoknak az időszak elejére ütemezett javítását célzó kísérleti fellépés (*Pilot action on frontloading administrative capacity building to prepare for the post-2020 programming period*) keretében az érdekelt felek részvételével megtartott első workshop

A különböző forrásokból gyűjtött információk elemzése alapján az első workshophoz öt témát jelöltek ki:

- az érdekelt felek bevonása,
- a prioritások meghatározása, a projektek kiválasztása, az előrehaladás értékelése,
- szervezeti döntéshozatal és hatékonyság,
- támogató keretfeltételek, valamint
- munkatárs-menedzsment, HR-rendszer, készségek és képzés.

Ezt az öt témát öt különböző csoport tárgyalta. A résztvevők kiválaszhatták a számukra legérdekesebb témát/csoportot. A workshop első részében mindegyik csoport megvitatta az erősségeket/lehetőségeket és a hiányosságokat/kihívásokat, valamint a három prioritást mint az ütemterv potenciális tárgyait. A második részben a résztvevők azt a feladatot kapták, hogy azonosítsák a legsürgetőbb problémákat és tegyenek javaslatokat a megoldásuk felé teendő első lépésekre, valamint nevezik meg a fontosabb felelős szereplőket.

A workshop komoly érdeklődést és élénk vitákat váltott ki a résztvevők körében. Ennek eredményeként olyan következtetések fogalmazódtak meg, amelyek potenciálisan az igazgatási kapacitások javítását célzó ütemtervben is felhasználhatók.

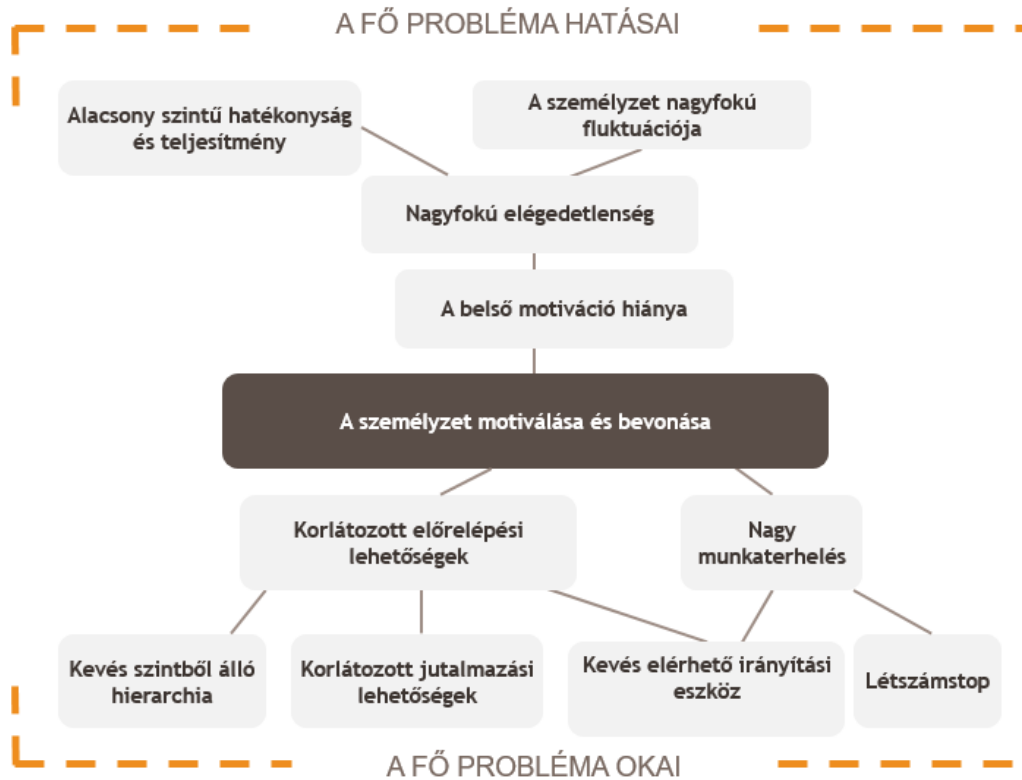
3.3 A jövő alakítása és intézkedések meghatározása

A helyzet elemzése alapján a szervezeteknek és az érintett külső érdekelteknek megoldásokat (vagyis az azonosított problémákhoz kapcsolódó tevékenység-sorozatokat) kell javasolniuk. Ezek nem lehetnek izolált, egyszeri lépések. Az ütemterveknek egyértelműen meg kell határozniuk a fennálló problémák, az azok megoldására javasolt intézkedések és a kívánt eredmény közötti összefüggéseket. Ennek megfelelően:

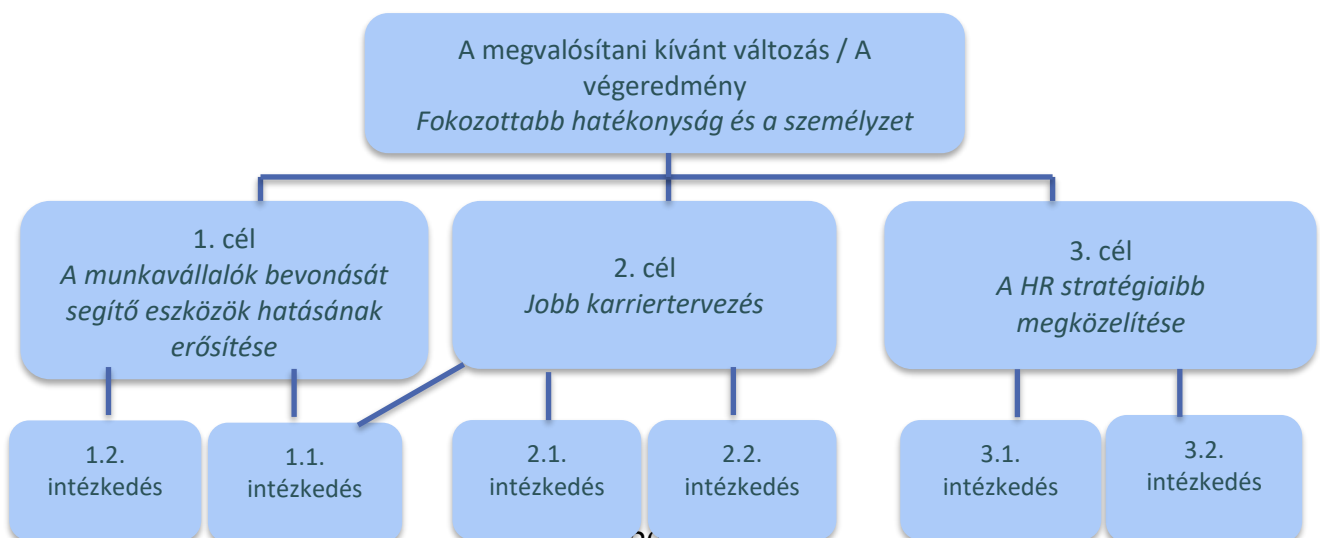
- a) olyan intézkedéseket kell javasolniuk, amelyek célja a feltárt probléma (problémák) kezelése; és
- b) szemléltetniük kell, hogy ezen intézkedések hogyan kapcsolódnak egymáshoz, vagyis hogy végrehajtásuk milyen módon indítja meg a változás folyamatát.

Ezek az összefüggések **problémafával** szemléltethetők. A kulcskérdés (vagyis a probléma) a fának a törzse, az okok gyökerei, a következmények pedig az ágai. A problémafa elemzése megmutatja a problémák közötti összefüggéseket és esetleges ellentmondásokat. Segít meghatározni azt, hogy a szervezet mit tud befolyásolni és mit nem, és így előmozdítja a prioritások megfogalmazását. Ez a megközelítés akkor működik a legjobban, ha különböző nézőpontokat tud egyszerre megjeleníteni. Ez a gyakorlat elsősorban azért hasznos, mert a vitát is magában foglalja, és áttekinti (szükség esetén felülvizsgálja) az okokat és következményeket, átrendezi az érveket, és/vagy további alcsoportokat vezet be, miközben az értékelés egyre összetettebbé válik. Az információs hézagokra is felhívhatja a figyelmet azzal, hogy rámutat arra, hogy mi ismert és mi nem (ideértve a megoldások kidolgozása során megmutatkozó információs hézagokat is).

Az alábbi példa azt mutatja, hogy a személyzet motivációja és bevonása hogyan elemezhető problémafa segítségével:



Miután a problémafa elkészült, a problémák pozitív formában átfogalmazhatók a **célfa** felrajzolásával. A gyakorlat maga a végrehajtandó tevékenység meghatározásának folyamatát is elindíthatja. Ez az ok-okozati láncolat kulcsfontosságú a „**változáselmélet**” kidolgozásához, vagyis annak meghatározásához, hogy a kívánt eredményeket milyen módon szeretnénk elérni. A tagállamok számára ismerős a „**beavatkozási logika**”, amely a programozás során használt hasonló technikák összessége. Ez a változási folyamat köztes lépéseket is magában foglalhat. Ezek következtében jönnek létre a rövid távú eredmények, amelyek elősegítik a tervezett végeredmény megvalósulását (az eredmények ok-okozati lánc).



Az alapvető elképzelés az, hogy az út végpontjától (a tervezett végeredménytől) visszafelé indulunk el, és azonosítjuk a változás eléréséhez szükséges lépéseket (célokat). A következő lépés az **intézkedések** átfogó sorozatának meghatározása, amellyel elérhetők a köztes célok és végül megvalósítható a végeredménynek tekintett célkitűzés.

Az alábbi rész néhány példával szemlélteti a fenti ábrán szereplő célok megvalósulását segítő intézkedéseket. Kiindulópontként azok az intézkedések szolgáltak, amelyeket az öt irányító hatóság dolgozott ki a 2020 utáni programozási időszakra történő felkészülést és az igazgatási kapacitásoknak az időszak elejére ütemezett javítását célzó kísérleti fellépés (*Pilot action on frontloading administrative capacity building to prepare for the post-2020 programming period*) keretében.

Az emberierőforrás-menedzsmenthez kapcsolódó részletes intézkedések (néhány példa)	
1. cél: A személyzet erősebb motivációját segítő eszközök hatásának fokozása	1.1. intézkedés: A munkavégzés különböző aspektusait érintő rendszeres személyzeti felmérések bevezetése
	1.2. intézkedés: Kísérletezés belső mobilitási rendszerrel
2. cél A karriertervezés előmozdítása	2.1. intézkedés: A teljesítménymenedzsment-rendszer felülvizsgálata
	2.2. intézkedés: A szervezettől kilépő személyzet körében végzett felmérés bevezetése
3. cél: Az emberierőforrás-menedzsment stratégiaibb megközelítése	3.1. intézkedés: Az IH workshop- vagy szemináriumsorozatokat szervez a magasabb beosztású vezetők részére a HR-rel kapcsolatos kihívások és az emberierőforrás-menedzsment témájában.
	3.2. intézkedés: Specifikus workshop a tehetséggondozás témájában a HR-részleg képviselői, az emberierőforrás-menedzsmenthez kapcsolódó feladatkörökkel rendelkező személyzet és/vagy a magasabb beosztású vezetők részére.

Az ütemtervek ne korlátozódjanak az emberierőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos témákra; ahogy az 1. fejezetben is látható, az alapok kezeléséhez szükséges igazgatási kapacitás több tényezőtől függ. Az alábbi példák a fellépések egyéb típusait szemléltetik⁹.

Téma	Cél	Javasolt intézkedések
Integrált stratégiai tervezés & végrehajtás	Az irányító hatóságok (IH) és a regionális szempontok intenzívebb bevonása az uniós alapokra vonatkozó	A nagyobb mértékű területfejlesztést esetlegesen előmozdító szinergiák azonosítása érdekében a prioritási tengelyek stratégiai értékelésének elvégzése (ideértve a projekttypológiát és a költségvetési

⁹A példaként szolgáló intézkedéseket az az öt irányító hatóság dolgozta ki, amely részt vett a 2020 utáni programozási időszakra történő felkészülést és az igazgatási kapacitásoknak az időszak elejére ütemezett javítását célzó kísérleti fellépésben (*Pilot action on frontloading administrative capacity building to prepare for the post-2020 programming period*).

	stratégiák kidolgozásába és a programozásba	előirányzatokat)
Alulról építkező, az érdekelt feleket bevonó megközelítés	A projektervezés alulról építkező megközelítésének kidolgozása és végrehajtása a helyi prioritásokba történő befektetések jobb támogatása céljából	<i>Oktatási szemináriumok vagy gyakorlati workshopok moduláris sorozatának kidolgozása a kedvezményezettek és más érdekelt felek részére többek között a következő területeken: stratégiai tervezés és prioritások kijelölése, uniós finanszírozási mechanizmusok, beruházások költségvetésének készítése, a projekt kialakításának és megvalósításának követelményei.</i>
	Az IH és a KSz-ek feladatainak és szerepeinek frissítése, az információmegosztás előmozdítása	<i>Ingyenes online oktatófilmek a kedvezményezetteknek az ERFA-hoz történő pályázásról és az ERFA kezeléséről (ideértve a támogathatóság kérdését).</i>
	A kedvezményezettek szempontjainak érvényesítése a teljes beruházási ciklusban	<i>A belső és külső érdekelt felekkel folytatott konzultációk folyamatának kialakítása és elindítása (pl. fókuszcsoportok, kérdőívekkel kiegészítve) a KSz-k kapacitási hézagainak feltárása érdekében, különösen a projektek kiválasztása és értékelése során.</i>
		<i>A bevonás intenzitásának fokozása az érdekelt felek valamennyi csoportjában a több érdekelt bevonását, a több szinten folyó interakciót és inputot szolgáló, rendszeresen használt fórum bevezetésével.</i>
		<i>A helyi és regionális hatóságok és vállalkozások felmérése és elemzése (ideértve azokat is, amelyek nem használják az európai strukturális és beruházási alapokat) szükségleteik és pénzügyi modelljeik megismerése érdekében. Az így összegyűjtött információ a jövőbeni programozás és felhívások megtervezéséhez szolgál majd alapként.</i>
		<i>Rendszeres lakossági találkozók¹⁰ szervezése az IH, a KSz és a kedvezményezettek részvételével. Tájékoztatás a programozási és szabályozási változásokról, e változások megvitatása, információk elérhetővé tétele (képzések, lehetőségek), visszajelzések gyűjtése a jelenlegi eljárásokról és gyakorlatokról (rendszeres felmérésekkel és fókuszcsoportokkal), stb.</i>
Koordináció	A regionális hatóságok és a kedvezményezettek közötti vertikális koordináció fejlesztése	A konkrét szükségletekre szabott moduláris képzési programok kidolgozása a regionális koordinátorok számára.
		Közös elemzés indítása az IH és a KSz bevonásával, amelynek célja azoknak a területeknek az azonosítása, ahol a nemzeti és regionális ágazati stratégiák és az OP programozás között programozási átfedések vannak, valamint az egyértelmű szerepek, az elszámoltathatóság és a végrehajtási paraméterek meghatározása.

¹⁰ A „lakossági találkozó” ebben az esetben az érdekelt felekkel folytatott megbeszélés, ahol konkrét témák vitathatók meg, illetve megismerhető az érdekeltek véleménye.

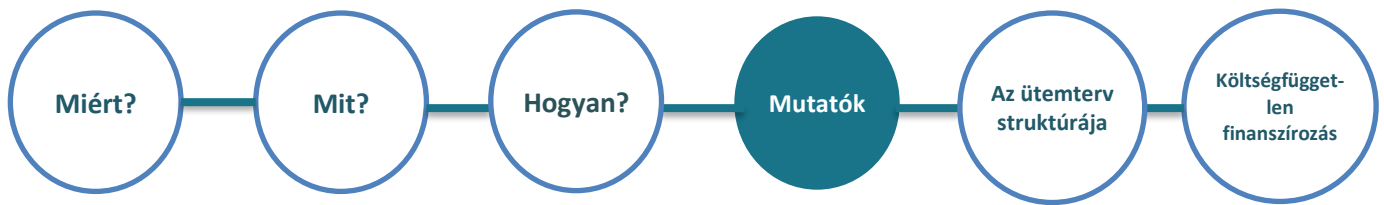
A szabályozások egyértelműsége és stabilitása	A szabályozások és a szabályozott folyamatok bizonytalanságának és összetettségének csökkentése	Az IH szakértőinek szánt rendszeres és hozzáférhető képzést és tudásmegosztást szolgáló mechanizmusok támogatása az új szabályok és szabályozások megismerése és alkalmazása terén.
	A nemzeti jogi és szabályozási keretrendszeren belül végzett munka	Az IH-k irányítási és kontrollrendszerként szolgáló tematikus hálózatának bevezetése. Az igazoló hatóságnak az információ- és tapasztalatcserét szolgáló platformként kell működnie. Mérlegelendő annak lehetősége, hogy az audithatóságtól egy megfigyelő is részt vegyen a folyamatban (akár eseti alapon is).
Műveletek	A műveletek és gyakorlatok minőségének javítása	Az eredményes kockázatkezelés további biztosítása a jelenlegi programozási időszakra bevezetett kockázatkezelési eszköz gondos nyomon követésével annak megállapítása céljából, hogy az eszköznek milyen hatása van, illetve hogy mi működik jól és hol van szükség esetleg kiigazításra.
Pénzügyi eszközök	A pénzügyi eszközök közlekedési és környezeti projektek finanszírozását célzó esetleges aktiválásának mérlegelése	Jelentés készítése a pénzügyi eszközök projektfinanszírozást célzó használatáról (pl. integrált területi beruházások vagy egyéb pénzügyi eszközök). A pénzügyi eszközök közlekedési és környezeti projektek finanszírozását célzó esetleges aktiválásának mérlegelése; a releváns információk továbbítása a szakminisztériumok (végrehajtási egységek/struktúrák) felé.



Fontos!

• Az ütemtervet az érdekelt felek bevonásával kell kialakítani. Ehhez részvételen alapuló megközelítést kell alkalmazni, amely biztosítja a széles körű felelősségvállalást, többek között a felső vezetők körében is.

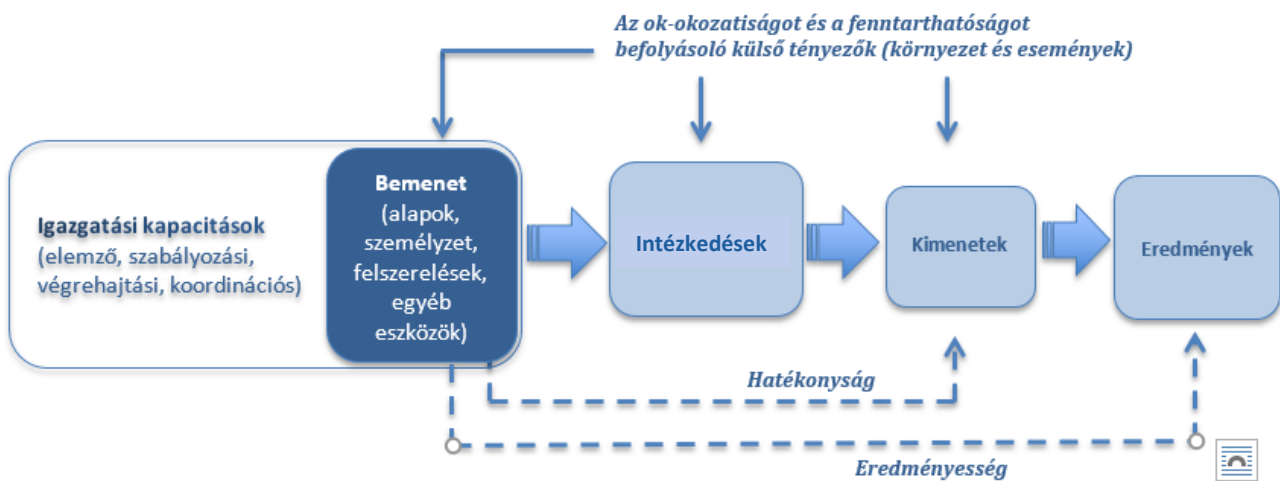
- Az ütemtervnek élő dokumentumnak kell lennie, azaz rendszeresen szükség van az ellenőrzésére és a frissítésére. Ehhez ugyanazt a részvételen alapuló folyamatot kell alkalmazni, mint a tervezés során.
- Az ütemtervnek a problémák (jelenlegi állapot) megbízható elemzésén kell alapulnia.
- A módosításokat meg kell fogalmazni, és átfogó intézkedéssorozatot kell kidolgozni, amelyek előmozdítják a tervezett változások elérését, vagyis a végcél megvalósulását.



4 A mutatók meghatározása

A célok megvalósítása felé haladás közben hasznos, ha az igazgatási kapacitások javítására vonatkozó ütemterv mutatókat is magában foglal. A mutatók olyan eszközök, amelyekkel a teljesítmény mérhető, javítható és magyarázható, illetve a folyamatok koordinálhatók és irányíthatók.

4.1 A mutatók szerepe



A mutatókkal információ gyűjthető a teljesítményről, valamint a nyomon követéshez és az irányításhoz is használhatók. A mutatók használhatók az intézkedések befolyásolásához és alakításához (irányítás), de szükségesek a kapacitások javításához, valamint a jövőbeni intézkedések vagy szakpolitikák fejlesztéséhez is, vagyis annak megállapításához, hogy mi működik és miért (tanulás).

Példa

Míg a **kimeneti mutatók** egy adott tevékenység specifikus eredményeit mérik, addig az **eredménymutatók** azt mutatják meg, hogy egy adott tevékenység várhatólag milyen hatással lesz azokra a személyekre vagy szervezetekre, amelyeket megcéloz. Az eredménymutatók annyiban különböznek a kimeneti mutatóktól, hogy a szervezetek vagy egyének helyzetében beállt változást tükrözik. Ezek a mérések igen relevánsak a megfelelő programirányítás szempontjából, illetve elengedhetetlenek annak megvalósításához.

A mutatók a teljesítmény ismertetésére, magyarázatára és igazolására, azaz beszámolásra is használhatók, például bemutathatók velük a megvalósult termékek, szolgáltatások és hatások.

Az elszámolhatóság jelentheti azt is, hogy a kifizetés előfeltételeként egy konkrét eredmény kell

elérni. Ehhez azonosítani kell azokat a mutatókat, amelyek kifizetéseket vonnak maguk után (a jelen dokumentum ezeket „finanszírozható mutatóknak” nevezi). A 6.3. rész a „technikai segítségnyújtást érintő költségfüggetlen finanszírozás” kapcsán részletesebben tárgyalja a mutatóknak ezt a típusát.

4.2 Az ütemterv mutatói

Az ütemtervnek mutatók átfogó rendszerét kell tartalmaznia, amely lehetővé teszi a következőket:

- a végrehajtás előrehaladásának nyomon követése,
- az intézkedések fő kimeneteinek rögzítése, és
- az elérendő célok (vagyis a kívánt változás).

E rendszer kidolgozásában segíthetnek a következő alapvető lépések:

1. Határozzuk meg, hogy mit kell mérni és miért (egyértelmű és egymással kapcsolatban álló célok és intézkedések függvényében).
2. A jó minőségű mutatók kidolgozása érdekében használjuk a „SMART”¹¹ folyamatot.
3. Adjuk meg a referenciapontot (alapértéket).
4. Határozzunk meg célokat (adott esetben mérföldköveket).
5. Határozzuk meg az adatgyűjtés forrását és gyakoriságát. Az adatgyűjtésnek egyszerűnek, célratorőnek és költséghatékonyak kell lennie.

A leggyakrabban a forrás-, tevékenység- (azaz folyamat-) és kimeneti mutatókat használják, mivel ezek közvetlenül a tevékenységet írják le, de szükség esetén eredménymutatók is használhatók.

A példaként szolgáló alábbi ábrán a tevékenységmutatók (folyamatmutatók) és a kimeneti mutatók feketével, az eredménymutatókat fehérrel vannak jelölve.

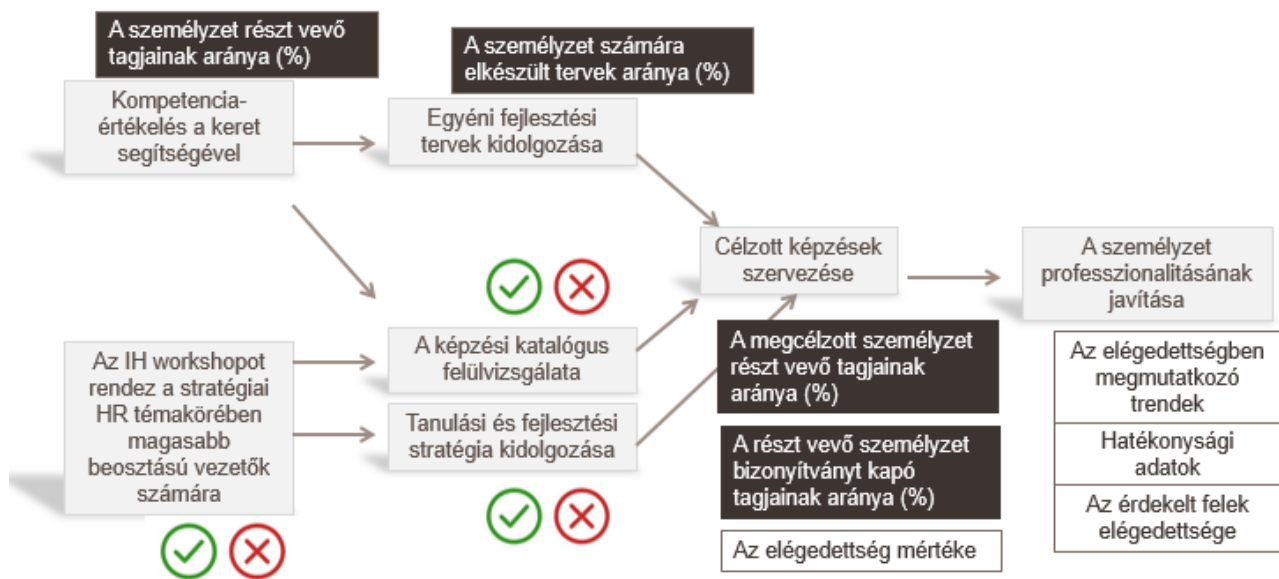
¹¹ **Konkrét (Specific):** a mutatónak pontosan kell leírnia mérendő jelenséget, azaz konkrét területre kell irányulnia.

Mérhető (Measurable): a mutató megszámlálható, megfigyelhető, elemezhető, tesztelhető és megkérdőjelezhető. Ha egy mutató nem mérhető, akkor nem alkalmas az előrehaladás értékelésére.

Teljesíthető (Achievable): a mutató akkor teljesíthető, ha a teljesítménycél pontosan meghatározza azt a mennyiséget vagy szintet, amelyet a kívánt kimenet vagy eredmény eléréséhez mérni kell, a szükséges adatok és információk pedig összegyűjthetők.

Releváns (Relevant): a kiválasztott mutatóknak a kívánt kimenet vagy eredmény lényegét kell leírniuk.

Határidőhöz kötött (Time-bound): a mutató konkrét menetrendhez kötött.

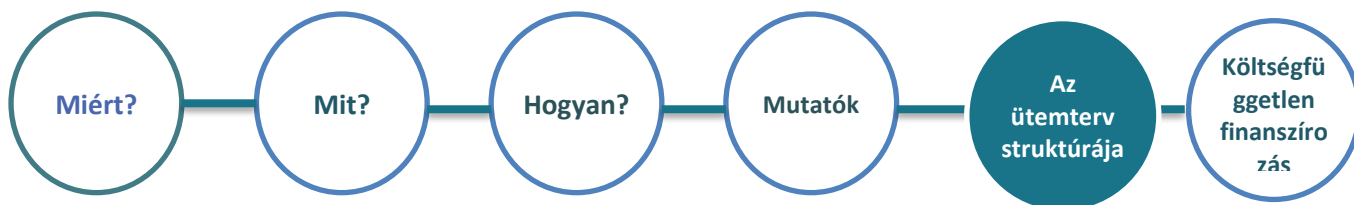


Fontos!



- A mutatók rendszerének jól átgondoltnak és kiegyensúlyozottnak kell lennie. Ez azt jelenti, hogy a mutatóknak lehetővé kell tenniük a végrehajtás előrehaladásának nyomon követését, le kell írniuk az intézkedések főbb kimeneteit, és mérniük kell a célok megvalósulásának mértékét.

Azaz a mutatóknak meg kell felelniük a SMART-elveknek, az adatgyűjtésnek pedig egyszerűnek, célratorőnek és költséghatékonynak kell lennie.



5 Az ütemterv javasolt struktúrája

Mivel az ütemterv meghatározását a rendeletek nem tartalmazzák, az ütemtervek különböző formában készülhetnek, és rugalmasan alakíthatók a különböző körülmények függvényében. Ez a fejezet az ütemterv lehetséges struktúráját ismerteti, vagyis azt, hogy milyen elemekből állhat össze.

Az ütemterv struktúrája (példa)

- **1. rész: Az ütemterv általános célja és struktúrája**
Bevezetés
- **2. rész: Az ütemterv kialakításának módszertana**
 - Az ütemterv kialakításának főbb szakaszai
 - Az érdekelt felek bevonása
 - A felhasznált információ- és adatforrások
 - Ütemezés
 - Hozzájárulás és jóváhagyás
- **3. rész: A jelenlegi helyzet**
Az elvégzett elemzés és a főbb azonosított problémák rövid leírása
- **4. rész: A jövő feltérképezése**
Az elérendő változások ismertetése (a 3. és a 4. rész összevonható)
- **5. rész: Az intézkedések azonosítása**
 - Az intézkedések leírása
 - Mutatók, ütemezés, felelős szereplők, költségvetések és finanszírozási források
- **6. rész: Az ütemterv megvalósítása**
 - Felügyeleti és nyomonkövetési intézkedések
 - Kockázatok és kockázatcsökkentő intézkedések
 - Az eredmények fenntarthatósága
 - Kommunikációs stratégia

5.1 Az ütemtervek strukturális elemei

1. rész: Az ütemterv általános célja és struktúrája

A bevezető rész ismerteti az ütemterv általában vett célját (céljait), indokolását és kontextusát, és szemlélteti, hogy az hogyan függ össze az érintett programmal (programokkal), az európai szemeszter országjelentésével stb.

2. rész: Az ütemterv kialakításának módszertana

A leírandó elemek:

- *Főbb szakaszok:* az ütemterv kialakítása során milyen lépéseket tettek meg, és milyen módszereket alkalmaztak (pl. önértékelés, személyzeti vita, fókuszcsoporthok)?
- *Az érdekelt felek bevonása:* milyen érdekelt feleket vontak be és hogyan? A folyamat mely szakaszában?
- *A felhasznált információ- és adatforrások:* Milyen információ- vagy adatforrásokat használtak fel? Sorolják fel a főbb forrásokat (szükség esetén az ütemterv mellékletében adják meg a teljes hivatkozásokat).
- *Időzítés:* ismertessék az ütemterv kialakításának és végrehajtásának időbeli keretét.
- *Jóváhagyás* A felső vezetőkkel megvitatták az ütemtervet? A felső vezetők támogatják a tervet? Politikai szinten is megtörtént a jóváhagyás (ha szükséges)?

3. rész: A jelenlegi helyzet

A jelenlegi helyzet elemzése során leszűrt főbb megállapítások ismertetése, különös tekintettel az azonosított kihívásokra, ha vannak ilyenek (ezeket adott esetben releváns adatokkal kell alátámasztani). Az elemzésnek ki kell terjednie a kapacitásjavítás releváns elemeire, például a struktúrákra/szervezetre, az emberierőforrás-menedzsmentre, a rendszerekre és eszközökre, a stratégiai tervezésre és koordinációra, valamint a támogató keretfeltételekre. *Ez lehet különálló rész, vagy egybevonható a 4. résszel.*

4. rész: A jövő feltérképezése

Az azonosított főbb kihívások (problémák) kezelését és a kívánt eredmények elérését lehetővé tevő potenciális megoldások (tevékenységsorozatok) ismertetése. Szükség van a köztes célok és a végcélok eléréséhez vezető út magyarázatára/szemléltetésére. A magyarázatoknak ki kell arra térniük, hogy az intézkedések sorozatai hogyan kapcsolódnak össze, és hogy végrehajtásuk hogyan indítja meg a változási folyamatot.

5. rész: Az intézkedések azonosítása

Az intézkedések leírása, amely kitér az alábbi fő elemekre:

Sablon az intézkedések leírásához

A tevékenység megnevezése

A tevékenység célja

A tevékenység felelőse

A javasolt tevékenység leírása

Teljesítendő feltétel vagy elérendő eredmények¹²

A kimenetet vagy eredményt mérő mutató(k)

A tevékenység ütemezése

Köztes eredmények (időzítés, mutatók)

Várható költségvetés

A finanszírozás forrása

Valamennyi tevékenység összefoglalható egy áttekinthető táblázatban. Az alábbi példa az igazgatási kapacitásoknak az időszak elejére ütemezett javítását célzó kísérleti fellépés során használt táblázatot veszi alapul.

Az igazgatási kapacitások javítását célzó ütemterv – az intézkedések áttekintése								
1. problématerület: Emberek és szervezeti irányítás								
Cél	Tevékenység	A tevékenység felelőse	A végrehajtásban részt vevő érdekelt felek	Ütemezés	Elérendő eredmények vagy teljesítendő feltételek ¹³	Köztes eredmények	Mutatók	Finanszírozási források és költségvetés
Cél (i)	Tevékenység (i)							
	Tevékenység (ii)							
Cél (ii)	Tevékenység (i)							
	Tevékenység (ii)							
2. problématerület: Stratégiai tervezés és koordináció								
Cél (i)	Tevékenység (i)							
	Tevékenység (ii)							
3. problématerület Keretfeltételek								
Cél (i)	Tevékenység (i)							
	Tevékenység (ii)							

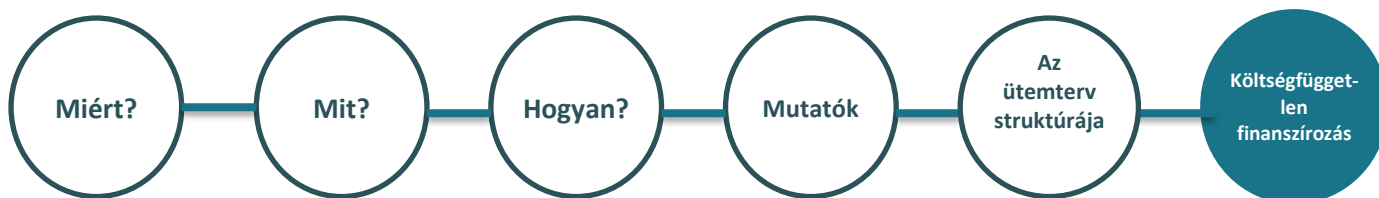
¹² Csak a „technikai segítségnyújtást érintő költségfüggetlen finanszírozás” keretében finanszírozott intézkedésekre vonatkozik.

¹³ Csak a „technikai segítségnyújtást érintő költségfüggetlen finanszírozás” keretében finanszírozott intézkedésekre vonatkozik.

6. rész: Az ütemterv megvalósítása

Mérlegelendő elemek:

- *Felügyeleti és nyomonkövetési rendelkezések:* Az ütemterv kialakításához és végrehajtásához kapcsolódó (igazgatási és politikai) felelősségi körök leírása. A végrehajtás, a kimenetek és az eredmények nyomon követését szolgáló rendszer (folyamat és mutatók) ismertetése.
- *Kockázatok és kockázatcsökkentő intézkedések:* a potenciális kockázatok, akadályok és kockázatcsökkentő intézkedések leírása.
- *Az eredmények fenntarthatósága:* hogyan biztosítható, hogy a fellépések a szervezet beágyazódott részei lesznek, és nem csupán egyszeri kezdeményezések maradnak?
- *Kommunikációs stratégia:* Az ütemterv és a fellépések végrehajtása során mikor, hogyan és mit fognak kommunikálni?



6 Költségfüggetlen finanszírozás¹⁴

Az új jogi keretben bevezetett eszközök egyike „a tagállamoknak nyújtott technikai segítségnyújtást érintő költségfüggetlen finanszírozás”. A tagállamok a „standard” technikai segítségnyújtás mellett javasolhatják azt is, hogy további intézkedéseket hajtanak végre az alapok eredményes kezeléséhez és felhasználásához szükséges hatóságok, kedvezményezettek és érintett partnerek kapacitásának javítására. Az ilyen intézkedések támogatása teljesítendő feltételektől vagy elérendő eredményektől függ¹⁵. Az ütemtervben a felek megállapodhatnak az intézkedésekben és az eredményekben, valamint az azokhoz kapcsolódó uniós kifizetésekben.

Egyes tagállamok úgy is dönthetnek, hogy a költségfüggetlen finanszírozás lehetőségét választják, de nem dolgoznak ki ütemtervet. Így tehetnek például azok a tagállamok, ahol (például az európai szemeszter országjelentéseiben) nem azonosítottak igazgatási kapacitásokat érintő problémákat.

A teljesítményorientált jelleg erősítése érdekében a Bizottság új rendelkezéseket javasolt a költségfüggetlen finanszírozással kapcsolatban. Ez egyben egyszerűsítő intézkedés is, mivel a Bizottság vagy az uniós tagállamok auditjai az intézkedések e típusa esetén kizárólag azt vizsgálják, hogy a kívánt eredmények vagy a Bizottság általi visszatérítés feltételei megvalósultak-e. Ez azt jelenti, hogy az egyedi kiadásokat nem ellenőrzik.

6.1 Elhelyezkedése az ütemtervekben

Általában elmondható, hogy a költségfüggetlen finanszírozási rendszer az igazgatási kapacitások javítását célzó ütemtervben szereplő intézkedések egyike (ahogy az a 2.2. részben is látható). Ha egy tagállam úgy dönt, hogy élni szeretne „a technikai segítségnyújtást érintő költségfüggetlen finanszírozás” lehetőségével, akkor ki kell töltenie az V. melléklet 2. függelékének A. és B. táblázatát (CPR). Ehhez az ütemtervben már

¹⁴ Költségfüggetlen finanszírozás nem csak a technikai segítségnyújtás esetében alkalmazható, hanem a program bármely tematikus prioritása keretében támogatott intézkedések esetében is.

¹⁵ Az eredmények és a teljesítendő feltételek meghatározásában segítséget nyújthatnak a „teljesítményalapú szerződéskötés” és a „siker honorálása” elnevezésű módszerek: Részletesebb magyarázatok és példák itt találhatóak:

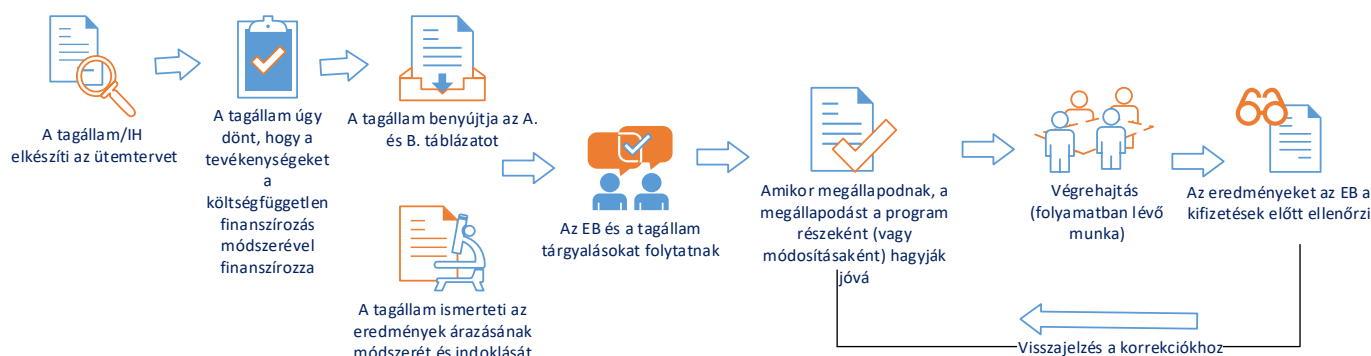
- <https://www.nigp.org/docs/default-source/New-Site/global-best-practices/performancebased.pdf?sfvrsn=2>
- https://www.researchgate.net/publication/236606749_Performance-Based_Contracting_as_an_Enabler_of_Innovation
- <https://www.payforsuccess.org/learn/basics/>

fellelhető adatokat kell felhasználnia, amelyeket szükség esetén további információkkal kell kiegészítenie. A Bizottság e táblázatokat (az ütemtervtől eltérően) a program részeként vagy programmódosításként fogadja el. Az ütemterv a javasolt intézkedések indoklásaként szolgál.

Azoknak a tagállamoknak, amelyek a költségfüggetlen finanszírozást választják, de úgy döntenek, hogy nem dolgoznak ki ütemtervet, szintén ki kell tölteniük az A. és B. táblázatot, és meg kell állapodniuk a Bizottsággal a költségfüggetlen finanszírozási rendszerekről.

6.2 *Költségfüggetlen finanszírozási rendszerek kialakítása*

Az alábbi ábra a költségfüggetlen finanszírozási rendszerek kidolgozásának és végrehajtásának főbb lépéseit mutatja:



A programokat érintő hivatalos tárgyalásokat megelőző informális párbeszéd során a felek azonosítják azokat a területeket, ahol a tagállam számára hasznosak lennének a kapacitások javítását célzó további intézkedések, és megállapodnak azokról. Ha egy tagállam a „költségfüggetlen finanszírozás” lehetőségét választja, a tagállam és a Bizottság megtárgyalja a rendszer tartalmát, valamint megállapodik abban. Ez a következőkre terjed ki:

- a teljesítendő feltételek és/vagy elérendő eredmények,
- menetrend,
- a visszatérítést kiváltó köztes eredmények,
- mutatók és mértékegységek,
- a teljes összeg és az eredményekhez kapcsolt összegek,
- a visszatérítés menetrendje,
- a köztes eredményeket, valamint a feltételek teljesülését és az eredmények elérését igazoló intézkedések,
- az összegek korrigálásának módszerei (ha vannak ilyenek), és
- az ellenőrzési nyomvonalat garantáló intézkedések.

A „költségfüggetlen finanszírozási” rendszerek később is kidolgozhatók, valamint programmódosítás keretében is elfogadhatók.

6.3 A mutatók használata

A jelen eszköztár 4. része az ütemtervben használt mutatók kiválasztását tárgyalja. A mutatók alapvető fontosságúak a költségfüggetlen finanszírozási rendszerek keretében támogatandó intézkedések esetében. E mutatók kulcsszerepet játszanak, mivel a Bizottság csak abban az esetben téríti vissza a költségeket, ha a tervezett eredmények megvalósultak, és a szükséges feltételek teljesültek. A mutatóknak tehát lehetővé kell tenniük a végeredmények és a köztes eredmények mérését. Ez az eszköztár **„finanszírozható mutatóknak”** nevezi azokat a mutatókat, amelyek a visszatérítést kiváltó eredményekhez kapcsolódnak.

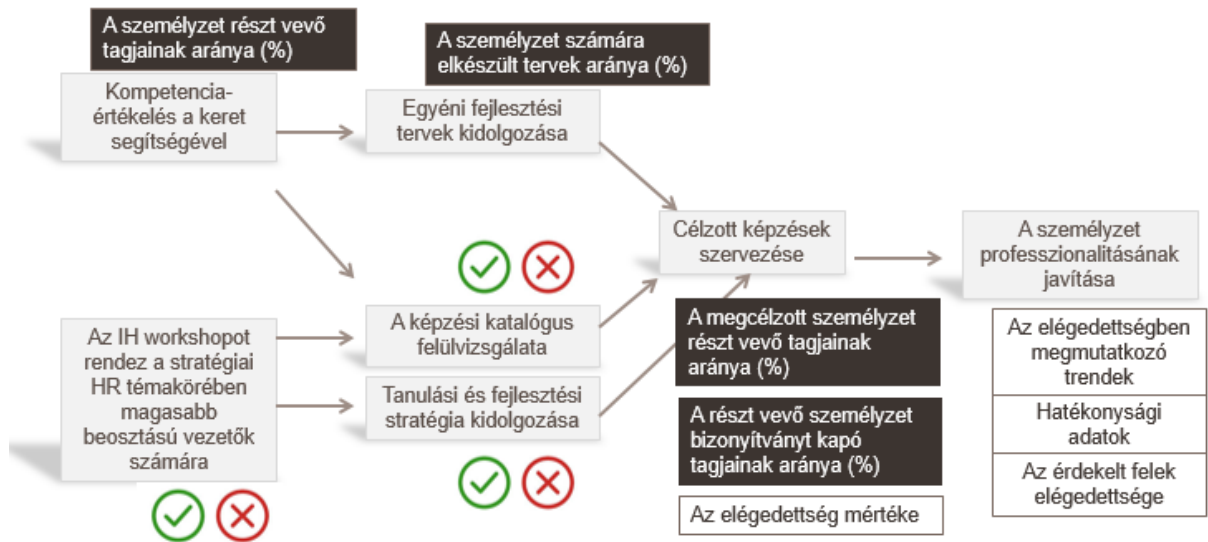
A finanszírozható mutatóknak megalapozottnak, könnyen mérhetőnek, megbízhatónak kell lenniük, és szoros kapcsolatban kell állniuk a támogatott intézkedésekkel. Egyértelműeknek is kell lenniük, mert arra szolgálnak, hogy megmutassák: a tagállamok végrehajtották-e azt, amiben a Bizottsággal megállapodtak, vagy sem. Ez az elszámolhatóság kérdéséhez kapcsolódik.

Az igazgatási kapacitások javítására fókuszáló intézkedések esetében olyan mutatókra van szükség, amelyek láttatni tudják, hogy a rendszerek hogyan és mekkora mértékben javultak. Az ütemterv változást szemléltető alapvető mutatói így többek között az alábbiakra vonatkozhatnak:

- a megvalósított új rendszerek száma,
- az új eszközök/rendszerek által érintett szolgáltatások száma,
- az új rendszert teljes mértékben végrehajtó vagy használó igazgatási szervek száma, vagy
- a tevékenységgel (pl. képzéssel) támogatott személyzeti tagok száma.

A fekete háttérben megjelenített mutatók finanszírozható mutatók. Mindegyikük a tevékenységet és a kimenetet méri¹⁶.

¹⁶ Felhívjuk a figyelmet arra, hogy nem mindegyik kimeneti mutató alkalmas arra, hogy „finanszírozható” mutatóként funkcionáljon.



Az alábbi példa a finanszírozható mutató sajátos jellemzőit veti össze a többi mutató jellemzőivel. Az utóbbiak más szerepet töltenek be az ütemtervekben, mivel a belső nyomon követést és a tanulást szolgálják.

Tevékenység	Javasolt mutató(k)	Mutató típusa	
		Finanszírozható	Egyéb
A személyzet kompetenciáinak értékelése az önértékelési keret segítségével	a személyzet azon tagjainak aránya, akik a keret felhasználásával végeznek önértékelést (%)	X	
Egyéni fejlesztési terv kidolgozása	a személyzet azon tagjainak aránya, akik számára egyéni fejlesztési tervet dolgoztak ki (%)	X	
Célzott képzések	a személyzet azon tagjainak aránya, akik elvégezték a kötelező képzéseket (%)	X	
	a személyzet azon tagjainak aránya, akik bizonyítványt szereztek (%)	X	
	a képzésekben részt vevő személyek elégedettségének mértéke		X
	a személyzet általánosságban vett elégedettsége		X
Professzionizálás	a személyzet fluktuációja / betegszabadságai		X
	A személyzet produktivitása – feldolgozási idő		X

A kifizetések túlságosan nagy késedelmeinek problémáját szemléltető példa

A probléma kezelésének lehetséges módja az alábbi öt lépés. Mindegyik lépés finanszírozható mutatókhoz kapcsolható.



„A teljesítendő feltételekhez kötött kifizetések” esetében egyszerű mutatók is elegendőek ahhoz, hogy információt adjanak az elfogadott feltételek teljesüléséről. A pozitív válasz elindítja a Bizottság által teljesített kifizetéseket. A fenti példában a mutatók köztes eredményekre is vonatkozhatnak.

A tevékenység „egyszerűsített fizetési eljárásának” finanszírozható mutatóiként szolgálhatnak az alábbi kimeneti mutatók:

- a kifizetésekhez szükséges idő 20%-kal történő csökkentése
- a kifizetéshez szükséges idő (az időközi kifizetési kérelem beérkezése és a kedvezményezettek számára teljesített kifizetés között eltelt idő) az esetek 95%-ában nem haladja meg a 60 napot
- az átlagos kifizetési idő 10%-os csökkenése

6.4 Árazás

Az árazás a „technikai segítségnyújtást célzó költségfüggetlen finanszírozás” körébe tartozó tevékenység összeállítása során fontos komponensként szolgálhat. Az árazás az elért eredmények vagy a teljesült feltételekhez kapcsolódó teljes összeg, illetve a köztes eredményekhez kapcsolódó összegek megállapítása (beárazás). **A folyamat a tényleges költségekhez közelítő összegek megállapítását foglalja magában, vagy a Bizottság és az érintett tagállam által elfogadott feladatok elvégzésének ösztönzését biztosítja.** Az árazást mindkét esetben indokolni kell, és támogató dokumentumokat kell benyújtani.

Az alábbi táblázat több árazási módszert foglal össze.

Árazási módszer	Típus	Indoklás/támogató dokumentumok	Esetek/példák	Fontos szempont
A tevékenység tényleges költségeinek	Tényleges költségek	* A tevékenység tényleges költségeit igazoló dokumentumok (általában szolgáltatási szerződések/áruszerződések/munkaszerződések és/vagy a	Ez a módszer releváns lehet a „köztes eredmények” beárazása során, valamint az IT-rendszerek kialakításával, új	* Az eredmény konkrét kimenet. A mutató leírásában azonban szerepelniük kell a minőségi paramétereknek (pl. az IT-rendszernek működőképességnek kell

megettérítés e		<p>személyzet bérköltségei stb.)</p> <p>* Az érintett tagállam és a Bizottság által a tárgyalások során elfogadott társfinanszírozási arány: (1) bizonyos esetekben ösztönzőként magasabb társfinanszírozási arány is alkalmazható; (2) alacsonyabb társfinanszírozási arány lehetséges például abban az esetben, ha fennmaradó finanszírozási rést kell megszüntetni.</p>	<p>eszközök kifejlesztésével és bevezetésével, események/konzultációk/konferenciák stb. szervezésével kapcsolatos intézkedések beárazása esetében.</p>	<p>lennie, és a célcsoport X%-ának használnia kell).</p> <p>* Támogató dokumentumok: a költségeket igazoló dokumentumok (pl. szerződések) ellenőrzése helyett a Bizottság és a tagállam megegyezhet abban, hogy a nemzeti audithatóság/audittársaság jelentésére támaszkodik.</p>
A tényleges költséghez közelítő összeg alapján történő kifizetés	<p>Százalékos átalány</p> <p>Egységköltség</p> <p>Egyösszegű átalány</p>	<p>Az összegeket az alábbiak alapján kell meghatározni:</p> <p>a) tisztességes, méltányos és ellenőrizhető számítási módszer, amely a következőkön alapul:</p> <p>i. statisztikai adatok, más objektív információk vagy szakértői vélemény;</p> <p>ii. az egyes kedvezményezettek ellenőrzött múltbeli adatai;</p> <p>iii. az egyes kedvezményezettek szokásos költségelszámolási gyakorlatának alkalmazása;</p> <p>b) eseti alapon létrehozott költségvetési tervezetek;</p> <p>c) az uniós szakpolitikákban a hasonló típusú műveletek esetében alkalmazandó megfelelő egységköltségek, egyösszegű átalányok és százalékos átalányok alkalmazásának szabályai;</p> <p>d) a teljes egészében a tagállam által finanszírozott vissza nem térítendő támogatási rendszerekben hasonló típusú művelet esetében alkalmazandó megfelelő egységköltségek, egyösszegű átalányok és százalékos átalányok alkalmazásának szabályai;</p> <p>e) a CPR vagy az egyes alapokra vonatkozó rendeletek által megállapított százalékos átalányok és konkrét ódszerek.</p>	<p>Az árazás megállapításának logikája ugyanaz, mint az egyszerűsített költségelszámolási módszerek esetében. Az esetek és a példák hasonlíthatnak az egyszerűsített költségelszámolási módszereknél bemutatottakhoz (https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_hu.pdf)</p>	<p>* Nem szabad megfelekedezni az egységköltségeket és az egyösszegű átalányokat meghatározó paraméterekről.</p> <p>* A százalékos átalányok, az egységköltségek és az egyösszegű átalányok kombinálhatók, jóllehet különböző költségek/műveletek esetében használandók.</p> <p>* Az egyszerűsített költségelszámolási módszerek kialakításának módszertanáról előzetesen, vagyis az V. melléklet 2. függeléké A. és B. táblázatának (CPR) elfogadásakor kell megállapodni.</p> <p>* A kifizetéshez szükséges igazolások ellenőrzése céljából a Bizottság és az érintett tagállam megállapodhat abban, hogy a nemzeti audithatóság vagy egy auditáló vállalat által készített jelentésre hagyatkoznak.</p>

<p>A közszférában megvalósuló megtakarítások közelítő összegén alapuló ösztönző kifizetés</p>	<p>Általában egyösszegű átalány vagy százalékos átalány (a teljes költség/ár %-ában megadva)</p>	<p>Kézpénzesíthető megtakarítások: a kormányoknál az eredmények megvalósulása esetén keletkező megtakarítások. Az összeg indokolásához statisztikai adatokon, egyéb objektív információkon vagy szakértői véleményen alapuló tisztességes, méltányos és ellenőrizhető számítási módszerre van szükség.</p>	<p>* Az ilyen intézkedésekre példák többek között a kisléptékű kapcsolódó reformok, az igazgatási rendszer és eljárások módosításai, a csalás elleni és korrupció elleni fellépések, a közbeszerzési rendszer fejlesztései stb.</p>	<p>* Nem szabad megfelelni a minőségi paraméterekről.</p> <p>* A kézpénzesíthető megtakarítások megállapításának módszertanáról előzetesen, vagyis az V. melléklet 2. függelék A. és B. táblázatának (CPR) elfogadásakor kell megállapodni.</p> <p>* A kifizetéshez szükséges igazolások ellenőrzése céljából a Bizottság és az érintett tagállam megállapodhat abban, hogy a nemzeti audithatóság vagy egy auditáló vállalat által készített jelentésre hagyatkoznak.</p> <p>* Vannak egyéb módszertanok is, amelyek a tágabb kontextust veszik figyelembe. Ezek igen specifikus esetekben használhatók:</p> <p>1) a jólléthez kapcsolódó előnyök becslése: az egyéneknél és a közösségekben jelentkező javulás az eredmény megvalósulása esetén, és</p> <p>2) a széles társadalom fizetési hajlandóságának becslése: úgy ítélik, hogy az eredmény megéri a befektetést.</p>
--	--	--	---	---

6.5 Sablonok és példák

A 2. melléklet a költségfüggetlen finanszírozásra alkalmas intézkedések két példáját tartalmazza. Ezek a közös rendelkezésekről szóló rendeletben található sablonokat használják.

- Tanulási és fejlesztési terv kidolgozása az irányító hatóság számára az ERFA/KA kezelésére és végrehajtására vonatkozó uniós kompetenciakeret alapján
- Az irányító hatóság/közreműködő szervezet hatékonyságának javítása az ABCD régióban (a támogatások odaítéléséhez szükséges idő és kifizetéshez szükséges idő rövidítésével)

Az első példában az árazást a tényleges költségekhez közelítő összegek meghatározásával indokolják. A második példában az meghatározott összegek célja a jobb hatékonyságnak (vagyis a támogatások odaítéléséhez és a kifizetéshez szükséges idő rövidítésének) az ösztönzése.

Megjegyzés: E példák semmilyen szempontból nem tekintendők előírásnak.



Fontos!

Az „árazás” a költségfüggetlen finanszírozás körébe tartozó technikai segítségnyújtási intézkedések összeállításának fontos komponense. Az árazás az elért eredmények vagy a teljesült feltételekhez kapcsolódó teljes összeg, illetve a köztes eredményekhez kapcsolódó összegek megállapítása (beárazás). A folyamat a tényleges költségekhez közelítő összegek megállapítását foglalja magában vagy a Bizottság és az érintett tagállam által elfogadott feladatok elvégzésének ösztönzését biztosítja.

7 Az ajánlások összefoglalása

Az igazgatási kapacitás javítását célzó ütemtervek kialakítása nem kötelező, de ugyanakkor bevált gyakorlatnak tekintendő, mivel az érintetteket arra ösztönzi, hogy stratégiai módon gondolják át, hogy milyen módon lehetne javítani az alapokat kezelő közigazgatásoknak és az alapok végrehajtásában részt vevő érdekelt felek széles körének a teljesítményét. Az ütemterv kialakítása részvételen alapuló folyamat, amelyet az érintettekkel szoros partnerségben, az érintettek és a felső vezetés felelősségvállalásának biztosítása mellett kell végbevinni.

Az ütemtervek élő dokumentumok, amelyeket rendszeresen frissíteni kell, és e frissítéseknek a változás folyamatát kell tükrözniük. Az ütemterveknek nincs előre meghatározott formátumuk. Az ütemterveket az igazgatási kapacitási problémákat kezelő stratégiai eszközöknek kell tekinteni. A hiányosságok kezelésére szolgáló intézkedések meghatározásához szükség van a fennálló helyzet elemzésére, amelyhez különböző információforrásokat kell felhasználni. Az ütemterv ideális esetben több olyan tevékenységet is felsorol, amely hozzájárul az alapok hatékonyabb igazgatásához és felhasználásához. Az intézkedések szolgálhatják például a struktúrákhoz/szervezethez, az emberi erőforrásokhoz, a rendszerekhez és eszközökhöz, a stratégiai tervezéshez és koordinációhoz, az átláthatósághoz, valamint a csalás és korrupció megelőzéséhez kapcsolódó problémák kezelését. Az ütemterv lehet átfogó, azaz tartalmazhat különböző forrásokból finanszírozott tevékenységeket (pl. a „százalékos átalányon” vagy „a tényleges költségeken” alapuló technikai segítségnyújtás, „költségfüggetlen finanszírozású technikai segítségnyújtás”, „beruházásokhoz közvetlenül kapcsolódó kapacitásjavítás”). Azonban egyszerűbb megközelítés is elképzelhető.

Az igazgatási kapacitás javítását célzó ütemtervek esetében hasznos lehet a célok felé történő haladást mérő mutatók beiktatása. A mutatók olyan eszközök, amelyekkel a megvalósítás nyomon követhető, a teljesítmény mérhető és javítható, illetve a folyamatok koordinálhatók és irányíthatók. A nyomon követés és a menedzsment (irányítás) céljára is használatosak, továbbá a kapacitások és a szakpolitikák jövőbeni fejlesztéséhez (a tanuláshoz) is szükségesek.

A mutatók a teljesítmény ismertetésére, igazolására és magyarázatára (azaz beszámolásra) is használhatók. Az elszámolhatóság jelentheti azt is, hogy a kifizetés előfeltételeként egy konkrét eredmény kell elérni. Erre a célra olyan mutatókat kell azonosítani, amelyek kifizetéseket vonnak maguk után („finanszírozható mutatók”).

Az eredmények megvalósulásáért vagy feltételek teljesüléséért történő kifizetéseket kiváltó tevékenységekhez szükség van a Bizottság jóváhagyására, és az intézkedéseket a program részeként el kell fogadni. Az intézkedések „beárazása” során olyan összegeket kell meghatározni, amelyek közelítik a tényleges költségeket, vagy ösztönzőként szolgálnak a Bizottság és az érintett tagállam által elfogadott teljesítendő feladat végrehajtásakor.

8 Hivatkozások

European Commission / Európai Bizottság (2015), *Programming period 2014-2020, Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy European Social Fund, Guidance document* (Az európai kohéziós politika monitoringja és értékelése – Európai Szociális Alap, iránymutatás)

Mizrahi, Yemile (2003), *Capacity Enhancement Indicators: Review of the Literature*, WBI Evaluation Studies No. EG03-72

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

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

Európai Bizottság, A Foglalkoztatás, a Szociális Ügyek és a Társadalmi Befogadás Főigazgatósága (2015; 2017-ben frissítve), *Quality of Public Administration a Toolbox for Practitioners*

Javaslat AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS RENDELETE az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alap Pluszra, a Kohéziós Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó közös rendelkezések, valamint az előbbiekre és a Menekültügyi és Migrációs Alapra, a Belső Biztonsági Alapra és a Határigazgatási és Vízügyeszközre vonatkozó pénzügyi szabályok megállapításáról, COM(2018) 375 final, 2018, Európai Bizottság

Javaslat AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS RENDELETE az Európai Regionális Fejlesztési Alapról és a Kohéziós Alapról, COM(2018) 372 final, 2018, Európai Bizottság

Az Európai Parlament új kutatószolgálatára (2017), *Understanding capacity-building/ capacity development: A core concept of development policy. Briefing*

Van Doreen, Wouter – Bouckaert, Geert – Halligan, John (2010), *Performance Management in the Public Sector*

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

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A jelenlegi helyzet elemzését segítő kérdések részletes listája

Az elemzés szakaszában a tágabb környezettel és az igazgatási kapacitás javításának konkrét komponenseivel (struktúrákkal, emberierőforrás-menedzsmenttel, rendszerekkel és eszközökkel) kapcsolatos kulcskérdéseket kell vizsgálni:¹⁷



- Pontos meghatározott intézményi és szabályozási keretrendszerekkel rendelkezünk?
- Egyértelmű, egyszerű és átlátható, a kulcsfeladatok hatékony elvégzését segítő szervezeti struktúrával rendelkezünk?
- A struktúránk eléggé rugalmas ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjon a változó körülményekhez?
- A szervezetben mennyire egyértelműen vannak meghatározva a felelősségi körök és a feladatok?
- Szervezeti struktúra/felépítés: Az irányító hatóságon belül vagy kívül mely szerv/egység/bizottság felelős az irányító hatóság működési stratégiájáért és gyakorlatáért (vagyis az egész költségvetést, a felépítést, a belső szakpolitikáit stb. érintő döntésekért)?



- Az általános foglalkoztatási keretrendszer (szerződéstípusok, külső tanácsadók alkalmazásának mértéke stb.)
- Emberierőforrás-menedzsment és -politika (az irányító hatóság hozhat egyedül HR-rel kapcsolatos döntéseket, vagy ezeket az emberi erőforrások menedzsmentjét végző központi egység hozza meg? Hogyan kezelik kapcsolatukat?)
- Stratégiai HR-tervezés: az irányító hatóság rendelkezik HR-stratégiával? Van érvényben olyan folyamat, amely az előrettekintő HR-tervezést segíti?
- Hogyan történik a személyzet felvétele (hatékonyság, versenyvizsgáztatás, a megfelelő profillal rendelkező munkavállalók megnyerése, honnan érkeznek az irányító hatósághoz a legtöbb munkavállaló (pl. a közszférából vagy a magánszektorból, egyeseken az egyetemekről))?
- Előléptetés: hogyan hozzák meg a döntéseket a munkavállalók előléptetéséről? Ki dönti el, hogy kit léptetnek elő? Milyen szempontok alapján történik az előléptetés?

¹⁷ A következő dokumentum alapján: OECD, Questionnaire for Information Collection in the context of the pilots (Kérdőív a kísérleti projektek során történő információgyűjtéshez), 2018

- Bérezés: az irányító hatóságnál érvényben lévő bérezési rendszer különbözik a többi kormányzati szervnél használt rendszertől? Hogyan vannak meghatározva a bérezési szintek? Ki határozza meg e szinteket? Az európai strukturális és beruházási alapokat használják a bérezés kiegészítésére?
- Teljesítményértékelés: az irányító hatóságnál használnak hivatalos teljesítményértékelést? Vannak érvényben a teljesítményre vonatkozó követelményeket? A teljesítményértékelés összefügg az előléptetéssel, a javadalmazással, a szerződések megújításával stb.? Hogyan kezelik a gyenge teljesítményt?
- Képzés: hogyan történik a képzés strukturálása és kezelése? Vannak érvényben képzési minimumkövetelmények? Az irányító hatóság mennyit költ képzésre?
- Vezetői szerepvállalás: az irányító hatóságnál mely pozíciók alkotják a magasabb beosztásban lévő vezetők csoportját (vagy az ennek megfelelő csoportot)? E kulcspozíciók esetében milyen követelmények érvényesülnek? Hogyan történik a magasabb beosztásban lévő vezetők kijelölése? Részesülnek képzésben ezek a vezetők?



- A stratégia közlése: az irányító hatóság magasabb beosztásban dolgozó vezetői hogyan kommunikálják a stratégiában meghatározott átfogó elképzelést és/vagy célokat az irányító hatóság alkalmazottai felé? Milyen mechanizmusok vannak használatban? Vannak-e olyan mechanizmusok, amelyek segítségével a munkavállalók közölhetik elképzeléseiket a magasabb beosztásban dolgozó vezetőkkel (pl. felmérések, fórumok)?
- Teljesítményellenőrzés: az irányító hatóság mely főbb módokon követi nyomon működését és teljesítményét, illetve készít jelentést azokról? Kinek jelent? Milyen fő teljesítménymutatók vannak használatban (ha vannak ilyenek)? Van-e minőség-ellenőrzési keret? Az irányító hatóság végzett valaha önértékelést vagy külső értékelést a költsége hatékonyága kapcsán?
- Ágazatokon átívelő koordináció: a nemzeti szinten melyek azok minisztériumok/ügynökségek, amelyekkel az irányító hatóság szoros együttműködésben végzi az operatív programok (OP-k) végrehajtását és kezelését? Az irányító hatóság hogyan hangolja össze munkáját a többi kormányzati ügynökségével, minisztériumával és szervével? Milyen konkrét kormányzati mechanizmusok vannak érvényben (pl. tematikus munkacsoportok, minisztériumközi bizottságok)?
- Koordináció a különböző kormányzati szinteken: Az irányító hatóság hogyan koordinálja az operatív programok végrehajtása és kezelése terén végzett munkáját a többi kormányzati szinttel (régiónál, helyi önkormányzatokkal)? Milyen konkrét kormányzati rendszer van érvényben (pl. bizottságok, szerződéses megállapodások)?
- Koordináció (partnerségek) és kommunikáció a többi érdekelt féllel: a partnerségi megállapodásban és a programokban hogyan vesznek részt az érdekelt felek

(szövetségek, munkáltatók, nem kormányzati szervezetek, civil társadalom) (pl. programozás, végrehajtás, nyomon követés és értékelés)?

- Joghatóságokon átívelő koordináció: az irányító hatóság által kezelt projektek milyen mértékben érintenek több joghatóságot (pl. régiók/államok, tartományok, települések)? Ismertesse, hogy adott esetben milyen ösztönzőkkel bátorítják az operatív programok több joghatóságra kiterjedő végrehajtásának és irányításának koordinációját.
- Magánszereplők bevonása: az irányító hatóság hogyan ösztönzi a magánszektor részvételét az operatív programokban (pl. köz- és magánszféra közötti partnerségek)? Melyek a legfőbb kihívások? Hogyan vesznek részt a kis- és középvállalkozások az uniós finanszírozású projektekből?

2. MELLÉKLET: Példák a költségfüggetlen finanszírozásra alkalmas intézkedésekre

1. PÉLDA – Tanulási és fejlesztési terv kidolgozása az irányító hatóság részére

Az alábbi példa azt szemlélteti, hogy az A. és B. táblázat hogyan tölthető ki a „**Tanulási és fejlesztési terv kidolgozása az irányító hatóság részére**” elnevezésű hipotetikus tevékenység esetében.

A tevékenység indokolása: az ERFA/KA kezelésére és végrehajtására vonatkozó uniós kompetenciakeret, valamint annak önértékelési eszköze segítheti a tagállamok közigazgatásait a kompetenciákban megmutatkozó hiányosságok feltárásában és kezelésében, valamint a tanulási és fejlesztési folyamat stratégiai orientációjának javításában.

A fő cél a tanulási és fejlesztési kezdeményezések összehangolása a kompetenciakerettel, valamint a kompetenciakeret integrálása a folyamatban lévő teljesítménymenedzsmentbe és karrierfejlesztésbe.

Minta az adatok Bizottság általi megvizsgálás céljára történő benyújtásához **(A CPR 89. cikke, valamint V. melléklete 2. függelékének A. és B. táblázata)**

A javaslat benyújtásának időpontja	2020.01.01.
Jelenlegi változat	1.1.

A. A főbb elemek összefoglalása

Prioritás	Alap	Egyedi célkitűzés	Régiókategória	A költségfüggetlen finanszírozás által lefedett összeg	Művelet típus(ok)	Teljesítendő feltételek/elérhető eredmények	A kapcsolódó mutató neve(i)		A mutató mértékegysége
							Kód	Leírás	
X	ERFA	Nem alkalmazandó	Kevésbé fejlett	XXX EUR	Tanulási és fejlesztési terv kidolgozása az IH számára az ERFA/KA kezelésére és végrehajtására vonatkozó uniós kompetenciakeret alapján	A kompetenciakeret a teljesítménymenedzsment és karrierfejlesztés szerves része	Programspecifikus	A személyzet önértékelésén alapuló egyéni fejlesztési tervek a személyzet 90%-a részére kidolgozva Az IH részére kidolgozták a tanulási és fejlesztési tervet, megvalósítása folyamatban van	% Igen/Nem %
A teljes lefedett összeg	ERFA		Kevésbé fejlett	XXX EUR					

B. Részletek művelet típusok szerint (minden művelet típusra kitöltendő)

Művelet típusok:

1.1. A művelet típus leírása	Tanulási és fejlesztési terv kidolgozása az irányító hatóság (IH) számára az ERFA/KA kezelésére és végrehajtására vonatkozó uniós kompetenciakeret alapján		
1.2. Az érintett prioritás / egyedi célkitűzés(ek)	X prioritás		
1.3. Teljesítendő feltételek vagy elérendő eredmények	A személyzet önértékelésén alapuló egyéni fejlesztési tervek a személyzet 90%-a részére kidolgozva Az irányító hatóság (IH) részére kidolgozták a tanulási és fejlesztési tervet, megvalósítása folyamatban van.		
1.4. A feltételek teljesülésének vagy az eredmények elérésének határideje	2024/12/31, a részletes bontást lásd az 1.7. pontban		
1.5. Az eredményekre vonatkozó mutató meghatározása	<p>a kompetenciakereten alapuló önértékelést elvégző személyzet aránya (%) – az aktív státuszú személyzet (ideértve a részmunkaidős alkalmazottakat is) önértékelést elvégző tagjainak százalékos aránya</p> <p>a személyzet azon tagjainak aránya, akik számára egyéni fejlesztési tervet dolgoztak ki és fogadtak el (%) – az aktív státuszú személyzet (ideértve a részmunkaidős alkalmazottakat is) azon tagjainak aránya, akik számára egyéni fejlesztési tervet dolgoztak ki</p> <p>Tanulási és fejlesztési terv kidolgozása és végrehajtása az irányító hatóság számára – Olyan tanulási és fejlesztési terv kidolgozása, amely a személyzet önértékelési eszközt használó tagjai kompetenciáinak feltérképezésén alapuló egyedi cselekvési pontokat tartalmaz. A „megvalósítása folyamatban van” azt jelenti, hogy az irányító hatóság tanulási és fejlesztési tervében meghatározott cselekvési pontok legalább X%-a megvalósult.</p>		
1.6. Az eredményekre vonatkozó mutató mértékegységei	%, %, IGEN/NEM, %		
1.7. A Bizottság általi visszatérítést kiváltó köztes eredmények (adott esetben), a visszatérítések ütemezésével	Köztes eredmények	Dátum	Összeg (EUR-ban)
	A személyzet 90%-a végez önértékelést a kompetenciakeret önértékelési eszközének felhasználásával	2021.12.31.	XXX (Egyösszegű átalány – a tényleges költségekhez közelítő összeg)
	Egyéni fejlesztési tervek kidolgozva a személyzet 90%-a számára	2022.06.30.	XXX (Egyösszegű átalány – a tényleges költségekhez közelítő összeg)
	Az IH részére kidolgozták a tanulási és fejlesztési tervet, megvalósítása folyamatban	2023.06.30.	XXX (Egyösszegű

	van		átalány – a tényleges költségekhez közelítő összeg)
1.8. Teljes összeg (benne az uniós és nemzeti finanszírozás)	XXX EUR		
1.9. Kiigazítási módszer	A számítási módszernek észszerű feltételezésekkel kell élnie a populáció nagyságával (vagyis az irányító hatóság személyzetének méretével) kapcsolatban. A kiigazítási módszer a kiinduló feltevések módosítására használható.		
1.10. Az eredmény (és adott esetben a köztes eredmények) elérésének vagy a feltétel teljesülésének ellenőrzése - írja le, hogy milyen dokumentummal (dokumentumokkal) fogják ellenőrizni az eredmény elérését vagy a feltétel teljesülését - írja le, hogy ki és mit fog ellenőrizni az irányítási ellenőrzések során (ideértve a helyszíni ellenőrzéseket is). - írja le, hogy milyen rendelkezéseket alkalmaznak az adatok/dokumentumok gyűjtésére és tárolására vonatkozóan	<p>A köztes eredmények annak ellenőrzésére használhatók, hogy teljesültek-e a releváns feltételek, és/vagy megvalósultak-e a releváns eredmények.</p> <p>Az irányító hatóság független audittársaság által készített jelentéssel igazolja a Bizottság felé, hogy a köztes eredmények megvalósultak, és a feltételek teljesültek.</p> <p>Az irányító hatóság gyűjti és tárolja az egyéni önértékelésekből származó összesített adatokat, az önértékelések számára vonatkozó adatokat, az egyéni fejlesztési tervek kidolgozását alátámasztó bizonyítékokat, valamint annak bizonyítékait, hogy az irányító hatóság kidolgozott egy tanulási és fejlesztési tervet, amelynek megvalósítása folyamatban van.</p>		
1.11. Rendelkezések az ellenőrzési nyomvonal biztosítására Kérjük, sorolja fel az e rendelkezésekért felelős szerv(ek)et	<p>Az irányító hatóság felelős az alábbi dokumentumok megőrzéséért:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a támogatás feltételeit meghatározó dokumentumok, - a dokumentumok, amelyek alátámasztják, hogy a teljesítendő feltételektől vagy elérendő eredményekről, valamint a kapcsolódó összegről a Bizottsággal előzetesen megállapodtak (a program jóváhagyása vagy módosítása), - a dokumentumok, amelyek a feltételek teljesülését vagy az eredmények megvalósulását minden lépésben (amennyiben a folyamat lépésekben zajlik) és a záró költségnyilatkozatnak a Bizottság részére történő benyújtása előtt igazolják. 		

2. PÉLDA – A támogatások odaítéléséhez szükséges idő és kifizetéshez szükséges idő lerövidítése

Az alábbi példa azt szemlélteti, hogy az A. és B. táblázat hogyan tölthető ki „Az irányító hatóság/közreműködő szervezetek hatékonyságának javítása az ABCD régióban” elnevezésű hipotetikus tevékenység esetében.

A tevékenység indokolása: Az európai strukturális és beruházási alapok beruházásai eredményesebbek, ha az ABCD régióban működő irányító hatóság és/vagy közreműködő szervezetek eredményesebben és hatékonyabban értékelik a pályázatokat, kötik meg a támogatási megállapodásokat és dolgozzák fel a kedvezményezettek részére történő kifizetéseket.

A közreműködő szervezetek honorálása költségfüggetlen finanszírozási rendszerek keretében történik. Ez **ösztönzi** majd őket a támogatások odaítéléséhez szükséges idő és kifizetéshez szükséges idő lerövidítésére.

Az eredmények javítása érdekében az irányító hatóságnak/közreműködő szervezeteknek valószínűleg racionalizálniuk kell belső eljárásaikat, javítaniuk kell eszközeik és e-kohéziós megoldásaik alkalmazásán és eredményességén, vissza kell szorítaniuk a túlszabályozást, és ezáltal csökkenteniük kell az irányítási és ellenőrzési rendszerek költségeit, valamint a kedvezményezetteknél jelentkező költségeket.

Minta az adatok Bizottság általi megvizsgálás céljára történő benyújtásához
(A CPR 89. cikke, valamint V. melléklete 2. függelékének A. és B. táblázata)

A javaslat benyújtásának időpontja	2020.01.01.
------------------------------------	-------------

A. A főbb elemek összefoglalása

Prioritás	Alap	Egyedi célkitűzések	Régiókatégória	A költségfüggetlen finanszírozás által lefedett összeg	Művelet típus (ok)	Teljesítendő feltételek/elérhető eredmények	A kapcsolódó mutató neve(i)		A mutató mértékegysége
							Kód	Leírás	
X	ERFA	Tárgyalan	Kevésbé fejlett	XXX EUR	Az irányító hatóság/közreműködő szervezetek teljesítményének javítása az ABCD régióban	A támogatás odaítéléséhez szükséges idő (30%-kal csökkent a kiindulási értékhez képest) Cél – 95% 90 napon belül A kifizetéshez szükséges idő (20%-kal csökkent a	Tárgyalan vagy program specifikus	A támogatás odaítéléséhez szükséges idő (TTG) A kifizet	Átlagos TTG (napokban) Átlagos TTP (napokban)

						kiindulási értékhez képest) Cél – 95% 60 napon belül		éshez szükséges idő (TTP)	
A teljes lefedett összeg	ERFA		Kevésbé fejlett	XXX EUR					

B. Részletek művelet típusok szerint (minden művelet típusra kitöltendő)

1.1. A művelet típus leírása	Az irányító hatóság/közreműködő szervezetek hatékonyságának javítása az ABCD régióban
1.2. Az érintett prioritás / egyedi célkitűzés(ek)	X prioritás
1.3. Teljesítendő feltételek vagy elérendő eredmények	A támogatás odaítéléséhez szükséges idő (30%-kal csökkent a kiindulási értékhez képest) Cél – 95% 90 napon belül A kifizetéshez szükséges idő (20%-kal csökkent a kiindulási értékhez képest) Cél – 95% 60 napon belül Minőségvizsgálat – az értékelés pozitív eredményei
1.4. A feltételek teljesülésének vagy az eredmények elérésének határideje	2023.12.31.
1.5. Az eredményekre vonatkozó mutató meghatározása	<p>Átlagos TTG – a pályázat beadásának határidejétől a támogatási szerződés aláírásáig eltelt napok éves átlaga (vagyis az értékelési és szerződési folyamatokat is magában foglalja). A mutatót minden egyes intézmény esetében külön kiszámítják. Minden intézmény esetében kiszámítják az alapértéket.</p> <p>Cél – az elvárás az, hogy a támogatások 95%-ánál 90 napon belül megtörténjen az aláírás. A mutató azt jelzi, hogy az összes szerződés hány százalékánál történt meg az aláírás 90 napon belül.</p> <p>Átlagos TTP – a kifizetési kérelem kedvezményezett általi benyújtásától a kedvezményezettnek a kifizetés feldolgozásának lezárulásáról vagy a kifizetés elmaradásáról szóló döntésről történő tájékoztatásáig eltelt napok éves átlaga. A mutatót minden egyes intézmény esetében külön kiszámítják. Minden intézmény esetében kiszámítják az alapértéket.</p> <p>Cél – az elvárás az, hogy a kifizetési kérelmek 95%-ánál 60 napon belül megtörténjen a kifizetés. A mutató azt jelzi, hogy az összes kifizetési kérelem hány százalékánál történt meg a kifizetés 60 napon belül.</p> <p>A célként kitűzött minőség vizsgálata – az értékelő megállapítása, miszerint az átlagos TTG-ben és TTP-ben mutatkozó csökkenés nem a szolgáltatási színvonal romlásának tulajdonítható. A minőségvizsgálatot független értékelőnek kell elvégeznie.</p>
1.6. Az eredményekre vonatkozó mutató	Napok %

mértékegységei	Az értékelés pozitív eredménye						
1.7. A Bizottság általi visszatérítést kiváltó köztes eredmények (adott esetben), a visszatérítések ütemezésével	Köztes eredmények					Dátum	Összeg (EUR-ban)
	Az éves teljesítményjelentés eredményein és az árazási táblázaton ¹⁸ alapuló éves kifizetés					Folyamatban 2023.12.31-ig	Legfeljebb XXX
	Köztes eredmények/Kifizetéseket kiváltó pontok	Intézmények					
		A. Irányító szervezet (KSz)	B. KSz	C. KSz	Kiegészítés túlteljesítés esetén		
	Az 1. évben:	Alapérték: TTG – 110 TTP – 80	Alapérték: TTG – 160 TTP – 90	Alapérték: TTG – 190 TTP – 110	<i>Egyösszegű átalány (a személyzet egyéni fejlődésének céljára használandó)</i>		
	A támogatás odaítéléséhez szükséges idő (30%-kal csökkent a kiindulási értékhez képest) vagy a célértéknek megfelel – 95% 90 napon belül	A KSz éves költségvetésének Y%-a	A KSz éves költségvetésének Y%-a	A KSz éves költségvetésének Y%-a	XX EUR		Legfeljebb XXX (amely összeg a 3 KSz éves költségvetése Y%-ának felel meg + a túlteljesítésért járó kiegészítés)
	A kifizetéshez szükséges idő (20%-kal csökkent a kiindulási értékhez képest) vagy a célértéknek megfelel – 95% 60 napon belül	A KSz éves költségvetésének Z%-a	A KSz éves költségvetésének Z%-a	A KSz éves költségvetésének Z%-a	XX EUR		Legfeljebb XXX (amely összeg a 3 KSz éves költségvetése Z%-ának felel meg + a túlteljesítésért járó kiegészítés)
	Minőségvizsgálat – az értékelés pozitív eredményei	Pozitív	Pozitív	Pozitív	n.a.		
	A 2. és 3. évben						
A célértéknek megfelel – 95% 90 napon belül	A KSz éves költségvetésének	A KSz éves költségvetésének	A KSz éves költségvetésének	n.a.		Legfeljebb XXX (amely összeg a 3 KSz éves	

¹⁸ Az árazási táblázat tartalmazza az összes intézményt, a mutatók alapértékeit, a mérföldkövekhez kapcsolódó kifizetéseket és az egyes mutatók túlteljesítésekor esedékes ösztönző kifizetéseket.

		Y%-a	k Y%-a	k Y%-a			költségvetése Y%-ának felel meg)
	A célértéknek megfelel – 95% 60 napon belül	A KSz éves költségvetésének Z%-a	A KSz éves költségvetésének Z%-a	A KSz éves költségvetésének Z%-a	n.a.		Legfeljebb XXX (amely összeg a 3 KSz éves költségvetése Z%-ának felel meg)
	Minőségvizsgálat – az értékelés pozitív eredményei	Pozitív	Pozitív	Pozitív	n.a.		
1.8. Teljes összeg (benne az uniós és nemzeti finanszírozás)	XXXXXX EUR						
1.9. Kiigazítási módszer	A számítási módszer tekintetbe veszi a különböző ágazatokat, a pályázati felhívások jellegét és a program életciklusát. (A módszer tartalmazhat rendelkezéseket arról, hogy mi a teendő az eredmények megvalósulásának elmaradása miatt fennmaradó összegekkel.)						
1.10. Az eredmény (és adott esetben a köztes eredmények) elérésének vagy a feltétel teljesülésének ellenőrzése - írja le, hogy milyen dokumentummal (dokumentumokkal) fogják ellenőrizni az eredmény elérését vagy a feltétel teljesülését - írja le, hogy ki és mit fog ellenőrizni az irányítási ellenőrzések során (ideértve a helyszíni ellenőrzéseket is). - írja le, hogy milyen rendelkezéseket alkalmaznak az adatok/dokumentumok gyűjtésére és tárolására vonatkozóan	<p>Az intézmények ellenőrző információs rendszereit (a felhívások határidejéhez és a támogatások aláírásához, valamint a kifizetési kérelmek beadásához és a végrehajtott kifizetésekhez kapcsolódó naplózási adatokat) használják fel annak megállapításához, hogy teljesültek-e a feltételek és megvalósultak-e az eredmények. A változásokról jelentés készül; értékelésük az éves végrehajtási jelentésekben történik meg.</p> <p>Az éves végrehajtási jelentéssel együtt benyújtásra kerül a független értékelő jelentése is.</p> <p><i>További részletek megadása szükséges (a bal oldali felsorolás valamennyi elemét tárgyalni kell.)</i></p>						

<p>1.11. Rendelkezők az ellenőrzési nyomvonal biztosítására</p> <p>Kérjük, sorolja fel az az rendelkezőkért felelős szerv(ek)et</p>	<p>Az irányító hatóság/közreműködő szervezet felelős az alábbi dokumentumok megőrzéséért:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a felhívások határidejéhez és a támogatások aláírásához, valamint a kifizetési kérelmek beadásához és a végrehajtott kifizetésekhez kapcsolódó naplózási adatokat alátámasztó dokumentumok. Az éves végrehajtási jelentések és a független értékelő által készített jelentések. - a dokumentumok, amelyek alátámasztják, hogy a teljesítendő feltételektől vagy elérendő eredményekről, valamint a kapcsolódó összegről a Bizottsággal előzetesen megállapodtak (a program jóváhagyása vagy módosítása), - a dokumentumok, amelyek a feltételek teljesülését vagy az eredmények megvalósulását minden lépésben (amennyiben a folyamat lépésekben zajlik) és a záró költségnyilatkozatnak a Bizottság részére történő benyújtása előtt igazolják.
---	--