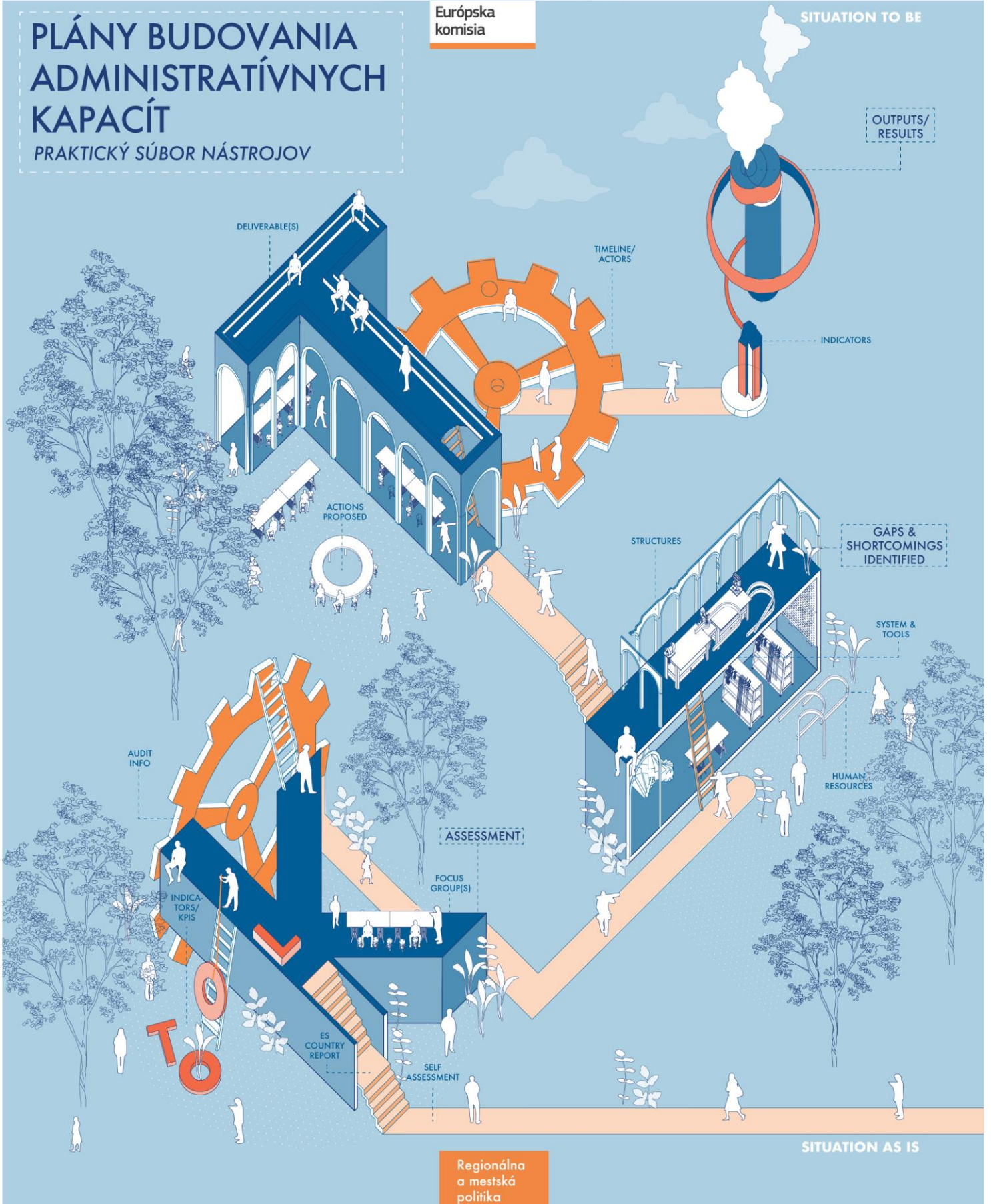




Európska  
komisia

# PLÁNY BUDOVANIA ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT

PRAKTICKÝ SÚBOR NÁSTROJOV



# Obsah

<b>Zoznam skratiek.....</b>	<b>3</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Administratívne kapacity pre politiku súdržnosti .....</b>	<b>6</b>
1.1. Dobrá správa vecí verejných a administratívne kapacity.....	6
1.2. Výzvy ovplyvňujúce výkonnosť.....	8
<b>2. Súvislosti a účel plánov .....</b>	<b>11</b>
2.1. Právne ustanovenia o budovaní kapacít (2021 – 2027) .....	11
2.1.1. Budovanie kapacít priamo spojené s investíciami .....	11
2.1.2. „Štandardná“ technická pomoc (paušálne platby alebo platby na základe reálnych nákladov).....	12
2.1.3. Financovanie, ktoré nie je spojené s nákladmi pre oblasť technickej pomoci.....	12
2.1.4. Kombinovanie rôznych možností budovania kapacít .....	13
2.2. Charakter plánov budovania administratívnych kapacít .....	13
<b>3. Vymedzenie plánov budovania administratívnych kapacít .....</b>	<b>15</b>
3.1. Zapojenie zainteresovaných strán, entuziazmus a zodpovednosť.....	16
3.2. Analýza súčasného stavu (TAK, AKO TO JE).....	17
3.3. Návrh budúcich krokov a stanovenie akcií (TAK, AKO TO MÁ BYŤ).....	18
<b>4. Hľadanie ukazovateľov .....</b>	<b>23</b>
4.1. Úloha ukazovateľov .....	23
4.2. Ukazovatele v pláne .....	24
<b>5. Navrhovaná štruktúra plánu .....</b>	<b>26</b>
5.1. Štruktúrne prvky plánov.....	26
Oddiel 1: Všeobecný cieľ a štruktúra plánu.....	26
Oddiel 2: Metodika použitá na navrhnutie plánu .....	27
Oddiel 3: Súčasný stav (stav TAK, AKO TO JE).....	27
Oddiel 4: Mapovanie budúcnosti (stav TAK, AKO TO MÁ BYŤ) .....	27
Oddiel 5: Stanovenie akcií .....	27
Oddiel 6: Implementácia plánu .....	28
<b>6. Financovanie, ktoré nie je spojené s nákladmi.....</b>	<b>29</b>
6.1. Miesto v plánoch.....	29
6.2. Vypracovanie schém financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi.....	30
6.3. Používanie ukazovateľov .....	31
6.4. Stanovenie cien .....	33
6.5. Vzory a príklady.....	34
<b>7. Zhrnutie záverov .....</b>	<b>36</b>
<b>8. Odkazy .....</b>	<b>37</b>
<b>PRÍLOHY .....</b>	<b>38</b>
PRÍLOHA 1: Podrobný zoznam otázok na analýzu stavu TAK, AKO TO JE.....	39
PRÍLOHA 2: Príklady akcií na financovanie, ktoré nie je spojené s nákladmi.....	41

## Zoznam skratiek

<b>BAK</b>	budovanie administratívnych kapacít
<b>KF</b>	Kohézny fond
<b>VN</b>	všeobecné nariadenie
<b>OOS</b>	organizácia občianskej spoločnosti
<b>GR REGIO</b>	Generálne riaditeľstvo pre regionálnu a mestskú politiku
<b>EK</b>	Európska komisia
<b>EFRR</b>	Európsky fond regionálneho rozvoja
<b>EÚ</b>	Európska únia
<b>RĽZ</b>	riadenie ľudských zdrojov
<b>SO</b>	sprostredkovateľský orgán
<b>RO</b>	riadiaci orgán
<b>ČŠ</b>	členský štát
<b>TP</b>	technická pomoc
<b>OECD</b>	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

*Tento dokument vypracovali útvary Komisie s cieľom poskytnúť správny orgánom členských štátov inšpiráciu pri príprave plánov budovania vlastných administratívnych kapacít, ktorými sa uľahčí implementácia programu a podporí tvorba osvedčených postupov.*

*Informáciami v tomto dokumente nie sú dotknuté prebiehajúce medziinštitucionálne rokovania o nariadeniach týkajúcich sa politiky súdržnosti na roky 2021 – 2027. Nepredstavujú výklad práva EÚ a Európsku komisiu k ničomu nezaväzujú. V prípade rozdielov medzi vysvetleniami uvedenými v tomto dokumente a tlačným znením nariadení má prednosť znenie uverejnené v Úradnom vestníku Európskej únie. Autoritatívny výklad práva Únie je oprávnený poskytovať len Súdny dvor Európskej únie.*

## Úvod

Dobrá správa vecí verejných je základným predpokladom hospodárskeho rozvoja a politiky súdržnosti. Vyžaduje si dobré administratívne kapacity, teda efektívnu a účinnú vnútroštátnu, regionálnu alebo miestnu štátnu správu pri implementácii politík a/alebo zverených úloh. Skúsenosti ukazujú, že členské štáty a regióny EÚ s nedostatočne výkonnými inštitúciami majú veľké problémy s čerpaním dostupných finančných prostriedkov EÚ a ich optimálnym využívaním<sup>1</sup>.

Do popredia sa tak určite dostáva potreba posilnenia administratívnych kapacít na riadenie a implementáciu fondov EÚ. Je to zrejmé z návrhu nariadení<sup>2</sup> Komisie na roky 2021 – 2027, ktoré obsahujú nové ustanovenia viac zamerané na budovanie kapacít. Cieľom týchto ustanovení je podporiť individualizovaný prístup sprístupnením širšej ponuky nástrojov a nabádaním na strategickejšie využívanie finančných prostriedkov na akcie v oblasti budovania kapacít. Administratívne kapacity sa považujú za kľúčové aj pri účinnej implementácii fondov, a to najmä v investičných usmerneniach zo správ o jednotlivých krajinách v rámci európskeho semestra za rok 2019 (príloha D).

Členské štáty EÚ, ktoré chcú zlepšiť svoje administratívne kapacity, sa vyzývajú, aby plne využili nové právne ustanovenia. Jednou z nových funkcií je aj možnosť vypracovania plánu<sup>3</sup> budovania administratívnych kapacít. Ide o nepovinný dokument strategického charakteru, ktorý obsahuje komplexné opatrenia v oblasti budovania kapacít, pokiaľ ide o riadenie a využívanie fondov. Plány nemajú žiadny predpísaný formát a môžu byť vypracované pre členské štáty alebo pre jednotlivé programy.

Účelom tohto súboru nástrojov je poskytnúť operatívne poznatky, metodickú a praktickú podporu a príklady, ktoré možno použiť pri vypracúvaní plánov. Opiera sa o skúsenosti vyplývajúce z *pilotnej akcie prednostného budovania administratívnych kapacít s cieľom pripraviť sa na programové obdobie po roku 2020*, ktorú realizovala organizácia OECD v mene GR REGIO a v úzkom partnerstve s ním od leta 2018 do jesene 2019. V rámci tejto pilotnej akcie sa prispelo k zlepšeniu administratívnych kapacít v prípade piatich riadiacich a jedného sprostredkovateľského orgánu<sup>4</sup>. Najskôr sa analyzovali ich potreby a potom navrhli budúce akcie na riešenie týchto potrieb. V tomto súbore nástrojov sa uvádzajú postupy, skúsenosti a príklady z pilotnej akcie.

---

<sup>1</sup> GR REGIO 2018: Siedma správa o hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti, s. 160 – 161.

<sup>2</sup> Obsah tohto súboru nástrojov a odkazy na právne ustanovenia v ňom vychádzajú z návrhov Komisie týkajúcich sa všeobecného nariadenia [COM(2018) 375 final] na roky 2021 – 2027, prípadne predbežnej vzájomnej dohody o ustanoveniach týkajúcich sa programovania, ku ktorej dospeli spoluzákonodarcovia v decembri 2019, a nariadenia o fonde EFRR a Kohéznom fonde [COM(2018) 372 final]. Po prijatí dotknutých právnych predpisov preto môže byť potrebné súbor nástrojov aktualizovať.

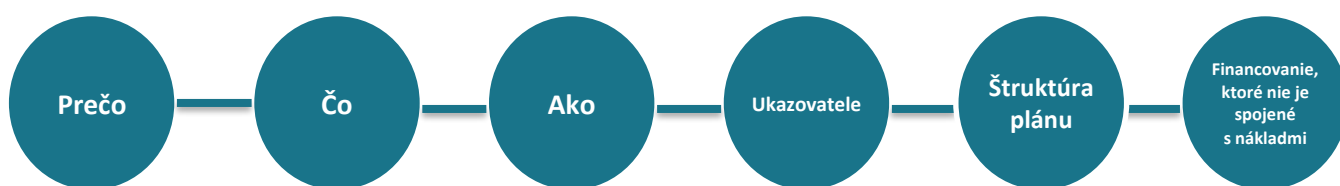
<sup>3</sup> Odôvodnenie 25 VN.

<sup>4</sup> **Bulharsko** (riadiaci orgán operačného programu pre rastúce regióny na roky 2014 – 2020), **Chorvátsko** (riadiaci orgán regionálneho operačného programu pre konkurencieschopnosť a súdržnosť na roky 2014 – 2020), **Grécko** (riadiaci orgán operačného programu pre dopravnú infraštruktúru, životné prostredie a udržateľný rozvoj na roky 2014 – 2020), **Poľsko – Lubelské vojvodstvo** (riadiaci orgán regionálneho operačného programu na roky



Ako zdroj inšpirácie poslúžili aj *talianske plány na posilnenie administratívy (PRA)*, ktorých cieľom bolo posilniť administratívne kapacity a zlepšiť implementáciu programov na roky 2014 – 2020 spolufinancovaných zo štrukturálnych fondov a v ktorých sa zdôrazňovalo, že Komisia musí podporovať strategickjší prístup k budovaniu kapacít.

Súbor nástrojov je rozdelený do šiestich hlavných oddielov, v ktorých sa opisujú hlavné fázy procesu vypracovania plánu.



V **prvom oddiele (Prečo)** sa stanovuje odôvodnenie investícií do budovania kapacít.

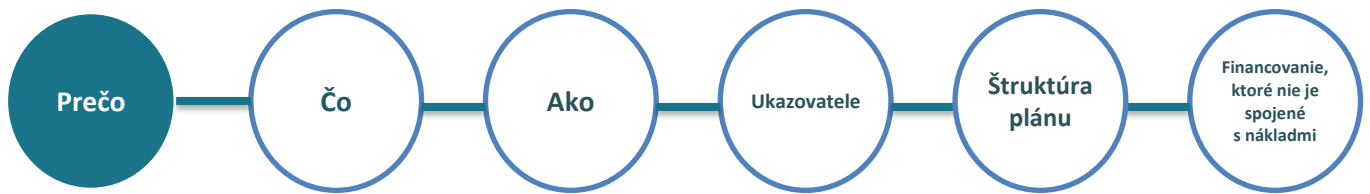
V **druhom oddiele (Čo)** sa uvádzajú rôzne možnosti financovania budovania kapacít stanovené v návrhu právnych predpisov na roky 2021 – 2027 a opisuje sa, ako sa dajú v pláne budovania administratívnych kapacít skombinovať.

V **treťom oddiele (Ako)** sa vysvetľujú proces a metodiky vypracovania plánu a zdôrazňuje dôležitosť zapojenia zainteresovaných strán.

**Štvrtý oddiel (Ukazovatele)** je zameraný na meranie výkonnosti. Na monitorovanie implementácie plánu a meranie úspešnosti jeho akcií je potrebný premyslený súbor ukazovateľov.

V **piatom oddiele (Štruktúra plánu)** sa uvádza príklad možnej štruktúry plánu budovania administratívnych kapacít.

V **šiestom oddiele (Financovanie, ktoré nie je spojené s nákladmi)** sa poskytuje podpora členským štátom, ktoré chcú využiť „financovanie, ktoré nie je spojené s nákladmi pre oblasť technickej pomoci“. Zaoberá sa spôsobom vypracovania takýchto schém, ako aj stanovovaním a ocenením výsledkov, ktoré sa majú dosiahnuť, alebo podmienok, ktoré sa majú splniť. Hovorí sa v ňom aj o používaní ukazovateľov na meranie úspešnosti.



# 1. Administratívne kapacity pre politiku súdržnosti

## 1.1. *Dobrá správa vecí verejných a administratívne kapacity*

Dobrá správa vecí verejných je základným predpokladom hospodárskeho rozvoja a politiky súdržnosti. Zlepšením dobrej správy vecí verejných sa výrazne stimuluje rast. Dobrá správa vecí verejných teda priamo súvisí s hospodárskou výkonnosťou regiónov v Európe a nepriamo aj s výsledkami iných politík. Dobrou správou vecí verejných sa zabezpečuje väčšia efektívnosť investícií do politiky súdržnosti, posilňuje sa ich vplyv a zároveň sa zlepšuje celková výkonnosť štátnej správy na vnútroštátnej, regionálnej a miestnej úrovni, ako aj kvalita služieb, ktoré poskytuje verejnosti a podnikom.

Na dobrej správe vecí verejných by mala stáť každá politika. Univerzálne politiky nie sú riešením: potrebný je diferencovaný a individuálny prístup, v rámci ktorého sa využívajú flexibilné nástroje. Zlepšenia správy vecí verejných sú najdôležitejšie v regiónoch s nízkym rastom, keďže výhody vyplývajúce zo zvýšenia základných prostriedkov na rast sa už vyčerpali. Riešením je zníženie korupcie a zlepšenie účinnosti správy vecí verejných<sup>5</sup>.

Dobrá správa vecí verejných teda znamená zavedenie vhodných verejných politík a existenciu účinných právnych, inštitucionálnych a procesných pravidiel ich implementácie. To si vyžaduje dobré administratívne kapacity, teda efektívnu a účinnú štátnu správu pri implementácii politík a/alebo zverených úloh.

Účinná a efektívna štátna správa by mala mať štyri rôzne, ale vzájomne sa prekrývajúce spôsobilosti: **analytickú, regulačnú, realizačnú a koordinačnú kapacitu**. To znamená aj kapacitu v oblasti vymedzovania a implementácie stratégií vrátane výberu a uskutočňovania investícií na dosahovanie cieľov politiky súdržnosti; merania dopadu na základe spoľahlivých údajov a dosahovania výsledkov, ktoré sú v súlade s právom EÚ, ako napríklad s pravidlami verejného obstarávania a štátnej pomoci.

V súvislosti s riadením fondov znamenajú administratívne kapacity schopnosť verejnej správy efektívne riadiť a využívať fondy EÚ počas investičného cyklu, a tým prispievať k úspešnej implementácii politiky súdržnosti EÚ. Skúsenosti ukazujú, že členské štáty a regióny EÚ s nedostatočne výkonnými inštitúciami majú veľké problémy s čerpaním dostupných finančných prostriedkov EÚ a ich optimálnym využívaním.

<sup>5</sup> Andrés Rodríguez Pose, London School of Economics (LSE), konferencia o dobrej správe vecí verejných v oblasti politiky súdržnosti, 24. mája 2018.

Administratívne kapacity na riadenie fondov súvisia s najrôznejšími faktormi:<sup>6</sup>

- **Štruktúry:** štruktúra na vypracovanie programu s jednoznačne stanovenými povinnosťami a úlohami riadiacich, sprostredkovateľských a ďalších kľúčových orgánov, ako aj ich vzájomnými vzťahmi, do veľkej miery určuje efektívnosť mechanizmu realizácie programu.
- **Ľudské zdroje:** zabezpečenie včasnej dostupnosti skúsených, kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov je pri riadení fondov kľúčovým faktorom úspechu.
- **Systémy a nástroje:** teda dostupnosť nástrojov, metód, usmernení, príručiek, systémov, postupov, formulárov atď. Tieto pracovné pomôcky prispievajú k účinnejšiemu fungovaniu systému. Systémy a nástroje zabezpečujú vyššiu odolnosť organizácií v prípade problémov ako fluktuácia zamestnancov, znižujú riziko zlyhania a zlepšujú celkovú účinnosť.

Tieto faktory sa odzrkadľujú aj v **analytickom rámci OECD**<sup>7</sup>, ktorý slúži na posudzovanie administratívnych kapacít. Majú štyri dimenzie. Po prvé, ľudia sú oporou každej organizácie. V tejto dimenzii sa skúma kombinácia zručností a kompetencií a s nimi súvisiacich výziev. Po druhé, v organizačnej dimenzii sa skúmajú systémy, nástroje, podnikové procesy a kultúra. Mali by byť v súlade so strategickými cieľmi a podporené pružnými riadiacimi štruktúrami na uľahčenie účinného rozhodovania na základe informácií. Po tretie, v dimenzii strategického plánovania sa skúmajú rôzne aspekty počas investičného cyklu,



a to od rozvoja stratégie, plánovania a výberu projektu až po implementáciu projektu, zapojenie zainteresovaných strán, monitorovanie a hodnotenie. Po štvrté, na vytvorenie prostredia, v ktorom sa môžu na všetkých úrovniach verejnej správy účinne realizovať verejné investície, sú mimoriadne dôležité vhodné rámcové podmienky. K základným rámcovým podmienkam na všetkých úrovniach verejnej správy patria fiškálny rámec prispievajúci k presadzovaným investičným cieľom; riadne a transparentné finančné riadenie; transparentnosť a strategické využívanie verejného obstarávania; a jednoznačné, konzistentné regulačné a legislatívne systémy.

<sup>6</sup> DG REGIO 2018.

<sup>7</sup> OECD (2019), Analytický rámec používaný v súvislosti s pilotnou akciou prednostného budovania administratívnych kapacít s cieľom pripraviť sa na programové obdobie po roku 2020.

## 1.2. Výzvy ovplyvňujúce výkonnosť

Správne orgány riadiace fondy politiky súdržnosti čelia výzvam, ktoré môžu do veľkej miery ovplyvňovať ich výkonnosť. Výzvy môžu byť interné, externé, prierezové alebo systémové.

K **interným výzvam** patria zručnosti, kompetencie a motivácia zamestnancov; zatriktívnenie správnych orgánov ako zamestnávateľov, aby sa zabránilo vysokej fluktuácii zamestnancov; organizačná štruktúra a procesné pravidlá. Správne orgány musia mať na riadiacich pozíciách manažérov s príslušnými vedúcimi schopnosťami a musia zaviesť systém prijímania zamestnancov na základe zásluh a systém kariérneho postupu/budovania kariéry. Mali by tiež zaviesť jednoduché pravidlá a vyhnúť sa zbytočnému sprísňovaniu pravidiel EÚ na vnútroštátnej úrovni.

INTERNÉ VÝZVY	
KTORÉ FAKTORY?	AKO ICH RIEŠIŤ?
<i><b>Štruktúry:</b> dobre navrhnutá organizačná štruktúra, ktorá podporuje tvorbu a implementáciu politik, je kľúčovým faktorom úspešnosti verejných inštitúcií.</i>	<p>Kľúčové orgány na riadenie fondov by mali mať:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o dobre vymedzený inštitucionálny a regulačný rámec,</li><li>o jednoznačne vymedzené povinnosti a úlohy,</li><li>o jednoznačnú, jednoduchú a transparentnú organizačnú štruktúru, ktorá im umožňuje efektívne vykonávať úlohy a je zosúladená so strategickými cieľmi,</li><li>o dostatočne flexibilnú štruktúru na prispôsobenie meniacim sa okolnostiam,</li><li>o efektívne koordinačné a komunikačné mechanizmy v rámci štruktúr.</li></ul>
<i><b>Ľudské zdroje:</b> zabezpečenie včasnej dostupnosti kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov je pri riadení fondov kľúčovým faktorom úspechu.</i>	<p>Orgány, ktoré riadia fondy, musia mať jednoznačnú, strategickú a komplexnú modernú stratégiu v oblasti ľudských zdrojov, vypracovanú na základe riadnej analýzy potrieb. Mala by zabezpečovať:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o jednoznačné inštitucionálne povinnosti v oblasti riadenia ľudí,</li><li>o manažérov s potrebnými riadiacimi zručnosťami, ktorí dodržiavajú najprísnejšie normy zodpovednosti, integrity a transparentnosti,</li><li>o systém prijímania zamestnancov na základe zásluh a systém kariérneho postupu/budovania kariéry zaisťujúci úplnú transparentnosť prijímania a vymenúvania zamestnancov (napr. verejným výberovým konaním), vhodné ustanovenia o ohodnotení a povyšovaní zamestnancov (na základe ukazovateľov výkonnosti) a umožňovanie osobného rozvoja,</li><li>o spravodlivé a adekvátne odmeňovanie zohľadňujúce úroveň odmeňovania na trhu práce s cieľom udržať si zamestnancov a zachovať alebo rozšíriť know-how v rámci správneho orgánu; všetky bonusy alebo zvýšenia miezd by sa mali priznávať výlučne na základe výkonnosti meranej objektívnymi ukazovateľmi,</li><li>o strategické politiky v oblasti RLZ, v ktorých sa zohľadňujú a riešia nedostatky v kompetenciách, umožňuje sa mobilita a flexibilita a získavajú a uchovávajú sa údaje na účely rozhodovacieho procesu,</li><li>o profesionalizáciu vyššie postavených štátnych zamestnancov a vrcholových manažérov,</li><li>o poskytovanie primeraných informácií, rozvoj poznatkov a kompetencií, aby mohli zamestnanci efektívne plniť svoje povinnosti.</li></ul>



**Systémy a nástroje:** verejné inštitúcie, ktoré riadia fondy, potrebujú vhodné systémy a nástroje na transparentnú a efektívnu prácu.

Mali by byť zavedené efektívne systémy a nástroje, ako napríklad:

- strategický prístup – politický aj odborný,
- jednoduché pravidlá bez zbytočného sprísňovania pravidiel EÚ na vnútroštátnej úrovni,
- jednoznačné, jednoduché a koordinované postupy, usmernenia, príručky a formuláre na udržanie vysokej kvality, transparentnosti a odolnosti inštitúcií,
- systém riadenia poznatkov,
- kultúra hodnotenia,
- systémy riadenia informácií poskytujúce dôkazy a údajové vstupy na účely monitorovania s cieľom zlepšovať kvalitu a transparentnosť v oblasti rozhodovacieho procesu,
- systémy riadenia výkonnosti (napr. efektívne a merateľné ukazovatele) na pomoc inštitúciám pri stanovovaní cieľov a meraní pokroku pri ich dosahovaní,
- e-kohézia,
- systémy IKT na uľahčenie internej a externej komunikácie.

Je potrebné riešiť aj **prierezové alebo systémové výzvy**. Pri tom je potrebné klásť dôraz na strategické plánovanie; zaistiť zodpovednosť rozhodovacích subjektov a manažérov za výkonnosť; zabezpečiť transparentnosť a využívanie otvorených údajov na udržanie alebo zvýšenie dôvery verejnosti vo verejnú správu a na predchádzanie podvodom a korupcii, ako aj na ich odhaľovanie a nápravu; a zapájať sa do koordinácie a interakcie s internými aj externými zainteresovanými stranami. Toto sú príklady strategického plánovania a koordinácie, ako aj základných rámcových podmienok, ktoré sa uvádzajú v analytickom rámci organizácie OECD.

## PRIEREZOVÉ/SYSTÉMOVÉ VÝZVY (ZÁKLADNÉ RÁMCOVÉ PODMIENKY)

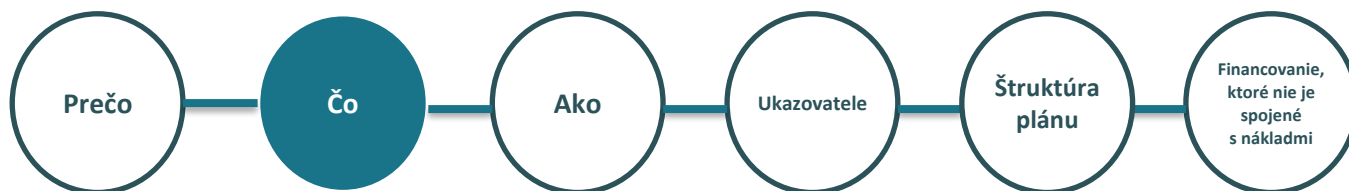
KTORÉ FAKTORY?	AKO ICH RIEŠIŤ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lepšia tvorba politík/lepší rozhodovací proces</i></li> <li>• <i>Zodpovednosť zainteresovaných strán</i></li> <li>• <i>Zodpovednosť</i></li> <li>• <i>Transparentnosť</i></li> <li>• <i>Predchádzanie podvodom/korupcii</i></li> <li>• <i>Kapacita prijímateľov</i></li> </ul>	<p>Orgány, ktoré riadia fondy, by mali mať zavedené tieto prvky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ strategické plánovanie, postupy a mechanizmy v oblasti konzultácie, koordinácie a spolupráce,</li> <li>○ otvorenú a transparentnú interakciu a koordináciu s príslušnými internými a externými zainteresovanými stranami vo všetkých prvkoch politiky/programového cyklu, t. j. s vnútroštátnymi koordinačnými orgánmi, príslušnými ministerstvami a ďalšími príslušnými subjektmi verejného sektora na rôznych úrovniach verejnej správy, s ďalšími správnyimi orgánmi zaoberajúcimi sa fondmi EÚ, s prijímateľmi, regionálnymi rozvojovými agentúrami, hospodárskymi a sociálnymi partnermi, so súkromným sektorom, s občianskou spoločnosťou vrátane MVO atď.,</li> <li>○ opatrenia na zaistenie zodpovednosti rozhodovacích subjektov a manažérov za ich výkonnosť,</li> <li>○ transparentnosť na udržanie alebo zvýšenie dôvery verejnosti v správne orgány,</li> <li>○ účinné a primerané opatrenia na boj proti podvodom vrátane transparentnosti a používania otvorených údajov na predchádzanie podvodom a korupcii, napr. pomocou nástroja Arachne,</li> <li>○ posilňovanie kapacít príslušných zainteresovaných strán, najmä prijímateľov príslušných verejných investícií (napr. v oblasti rozvoja poznatkov, prípravy projektov, verejného obstarávania, štátnej pomoci atď.).</li> </ul>

### Dôležité!



• *Dobrá správa vecí verejných priamo súvisí s hospodárskou výkonnosťou regiónov a prispieva k efektívnejším investíciám do politiky súdržnosti. Vyžaduje si dobré administratívne kapacity.*

- *Akcie na zabezpečenie primeraných administratívnych kapacít sa považujú za stimuly investícií do politiky súdržnosti. Mali by byť neoddeliteľnou súčasťou intervenčnej logiky programov.*
- *Budovanie administratívnych kapacít vychádza z individualizovaného prístupu, pri ktorom sa využívajú najrôznejšie flexibilné nástroje.*



## 2. Súvislosti a účel plánov

### 2.1. Právne ustanovenia o budovaní kapacít (2021 – 2027)

Nová štruktúra politiky súdržnosti po roku 2020 umožní zohľadnenie konkrétnych potrieb každého členského štátu v oblasti budovania administratívnych kapacít na základe individualizovaného prístupu. V novom právnom rámci sa uvádza ponuka rôznych možností podpory budovania administratívnych kapacít, ktoré súvisia s riadením fondov. Jednotlivé členské štáty EÚ by mali kombinovať rôzne dostupné možnosti tak, aby čo najlepšie vyhovovali ich potrebám.

#### 2.1.1. Budovanie kapacít priamo spojené s investíciami

Budovanie kapacít *orgánov zodpovedných za programy a subjektov spojených s implementáciou fondov*, ktoré je priamo spojené s investíciami v rámci EFRR alebo Kohézneho fondu, možno z týchto fondov podporiť a naprogramovať ako druh akcie v rámci ktoréhokoľvek zo špecifických cieľov. Akcie by sa mali týkať iniciatív ako posilňovanie kapacity prijímateľov, ktorými môžu byť napríklad cestné alebo železničné orgány alebo príslušné regionálne či vnútroštátne inštitúcie alebo orgány zodpovedné za riadenie stratégie pre inteligentnú špecializáciu.



#### Dôležité:

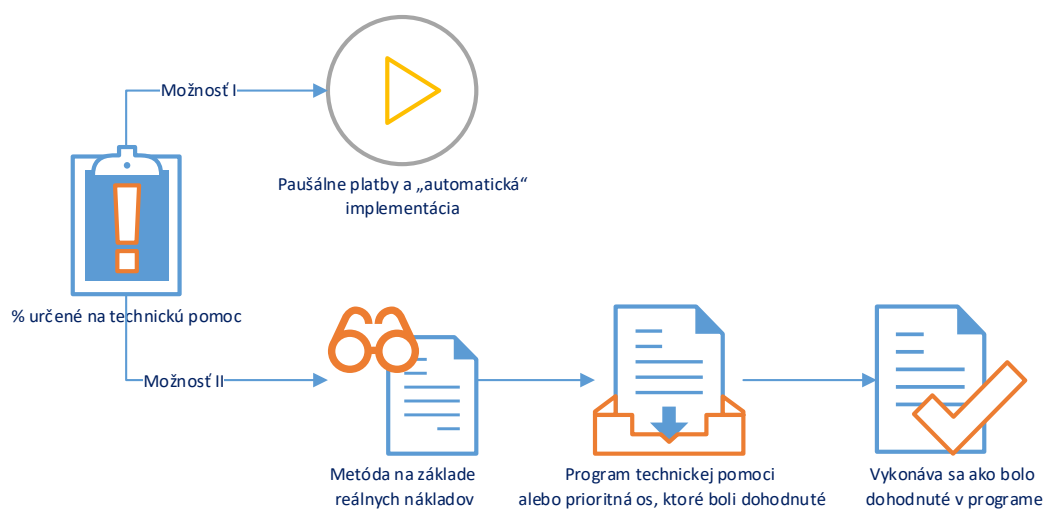


- Tieto akcie v oblasti budovania kapacít sa nepovažujú za technickú pomoc, a preto nie sú súčasťou maximálnej sumy na „štandardnú“ technickú pomoc.
- Sumy sa zohľadňujú na účely tematickej koncentrácie.

### 2.1.2. „Štandardná“ technická pomoc (paušálne platby alebo platby na základe reálnych nákladov)

Technická pomoc sa môže využívať na rôzne druhy akcií v oblasti budovania kapacít, ktoré sú potrebné na zabezpečenie efektívneho riadenia a využívania fondov, tak ako to bolo aj v programovom období 2014 – 2020. Tento druh technickej pomoci možno naprogramovať pomocou jednej z dvoch možností refundácie zo strany Komisie – *paušálnych platieb* alebo *platieb na základe reálnych nákladov*<sup>8</sup>. V prípade výberu technickej pomoci v podobe paušálnych platieb Komisia navýši priebežné platby na programy o percentuálnu hodnotu stanovenú pre každý konkrétny fond.

Technická pomoc v podobe platieb na základe reálnych nákladov musí byť naprogramovaná v samostatnej prioritě alebo v programe pre technickú pomoc. Technická pomoc v podobe paušálnych platieb si nevyžaduje samostatnú prioritu a členský štát ju nemôže využiť, ak chce vypracovať vnútroštátny program technickej pomoci.



#### Dôležité!



- Členský štát si môže vybrať metódu refundácie „štandardnej“ technickej pomoci buď v podobe paušálnych platieb alebo na základe reálnych nákladov. Táto možnosť sa potom uplatní na všetky programy počas celého programového obdobia; neskôr sa už nedá zmeniť.
- Suma, ktorú možno využiť na tento druh technickej pomoci, je obmedzená na percentuálnu hodnotu stanovenú vo všeobecnom nariadení a nebude sa zohľadňovať na účely tematickej koncentrácie.

### 2.1.3. Financovanie, ktoré nie je spojené s nákladmi pre oblasť technickej pomoci

Členské štáty môžu doplniť „štandardnú“ technickú pomoc a akcie v oblasti budovania kapacít priamo spojené s investíciami o ďalší druh technickej pomoci. Refundácia zo strany Komisie

<sup>8</sup> V prípade programov Interreg je technická pomoc v podobe paušálnych platieb jedinou dostupnou možnosťou.

v rámci tohto ďalšieho druhu závisí od výsledkov, ktoré sa majú dosiahnuť, alebo od podmienok, ktoré sa majú splniť. V rámci tejto možnosti sa podporujú zacielené akcie v oblasti budovania administratívnych kapacít určené pre vnútroštátne orgány, prijímateľov a príslušných partnerov. Maximálna výška financovania, ktoré možno vyčleniť na tieto akcie, nie je stanovená.

Tento druh technickej pomoci sa musí naprogramovať v rámci osobitnej priority, pričom podrobné schémy pre všetky akcie financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi, prijme Komisia ako súčasť programu. Podrobnejšie informácie o tejto možnosti sa nachádzajú v kapitole 6.

#### Dôležité!



- *Tieto akcie v oblasti budovania kapacít nie sú súčasťou maximálnej sumy na „štandardnú“ technickú pomoc.*
- *Predpokladané sumy sa nezohľadňujú na účely tematickej koncentrácie.*
- *Akcie v oblasti budovania kapacít využívajúce metódy refundácie, ktoré nie sú spojené s nákladmi, sa naprogramujú ako osobitná priorita programu.*

### 2.1.4. Kombinovanie rôznych možností budovania kapacít

Uvedené možnosti budovania administratívnych kapacít sú doplnkové a môžu sa využívať súčasne (okrem paušálnych platieb a platieb na základe reálnych nákladov, ktoré sa kombinovať nemôžu). Jednotlivé členské štáty budú musieť vybrať a prerokovať s Komisiou vhodnú kombináciu možností, ktorá najviac vyhovuje ich potrebám v oblasti budovania administratívnych kapacít. Akcie, ciele, zodpovedné subjekty, možnosti financovania atď. možno okrem toho schváliť v **pláne budovania administratívnych kapacít**. Hoci vypracovanie plánu nie je povinné, považuje sa za *osvedčený postup*.

#### Dôležité!



- *Možnosti budovania administratívnych kapacít navrhované v novom právnom rámci umožňujú flexibilné individualizované prístupy k budovaniu kapacít členských štátov alebo regiónov.*
- *Na strategické riešenie problémov s administratívnymi kapacitami možno v pláne budovania administratívnych kapacít schváliť komplexný súbor akcií.*

## 2.2. Charakter plánov budovania administratívnych kapacít

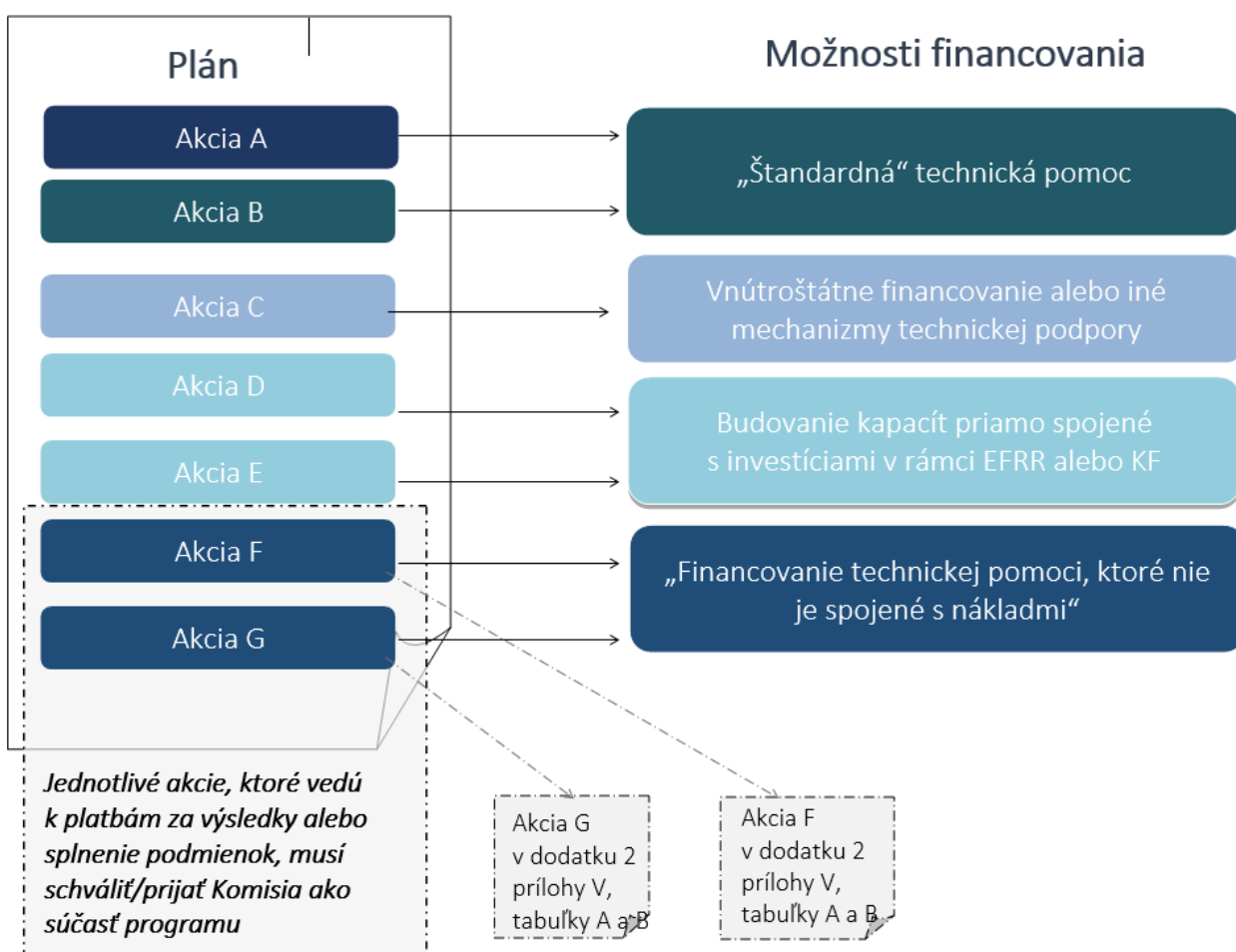
Plán je **dobrovoľný** strategický dokument, ktorý obsahuje súbor komplexných akcií na budovanie kapacít na účely riadenia a využívania fondov v členskom štáte alebo v rámci individuálneho programu. Jeho cieľom je vymedziť a riešiť problémy s administratívnymi kapacitami pomocou **strategického** prístupu, pri ktorom sa zohľadňuje krátkodobé, strednodobé a dlhodobé hľadisko.



Hoci vypracovanie plánu nie je povinné, považuje sa za **osvedčený postup**, a to najmä v členských štátoch, v ktorých boli zistené nedostatky v administratívnych kapacitách. Vypracovanie plánu predstavuje možné riešenie problémov s kapacitami uvedených v investičných usmerneniach zo správ o jednotlivých krajinách v rámci európskeho semestra za rok 2019 (príloha D).

Komisia nemusí plán formálne prijať ani schváliť, preto nemusí byť súčasťou žiadneho programu. To znamená, že ho možno kedykoľvek podľa potreby jednoducho upraviť a aktualizovať.

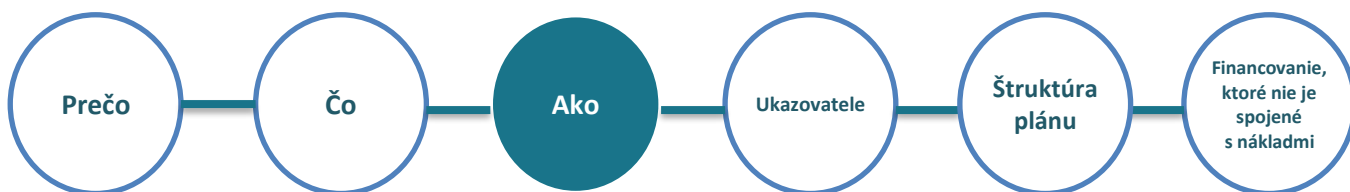
Ako je zobrazené ďalej, plán môže obsahovať množstvo akcií financovaných v rámci rôznych možností budovania kapacít, ktorých sa týka nový právny rámec, ako aj z vnútroštátnych zdrojov alebo iných mechanizmov technickej pomoci.



### Dôležité!

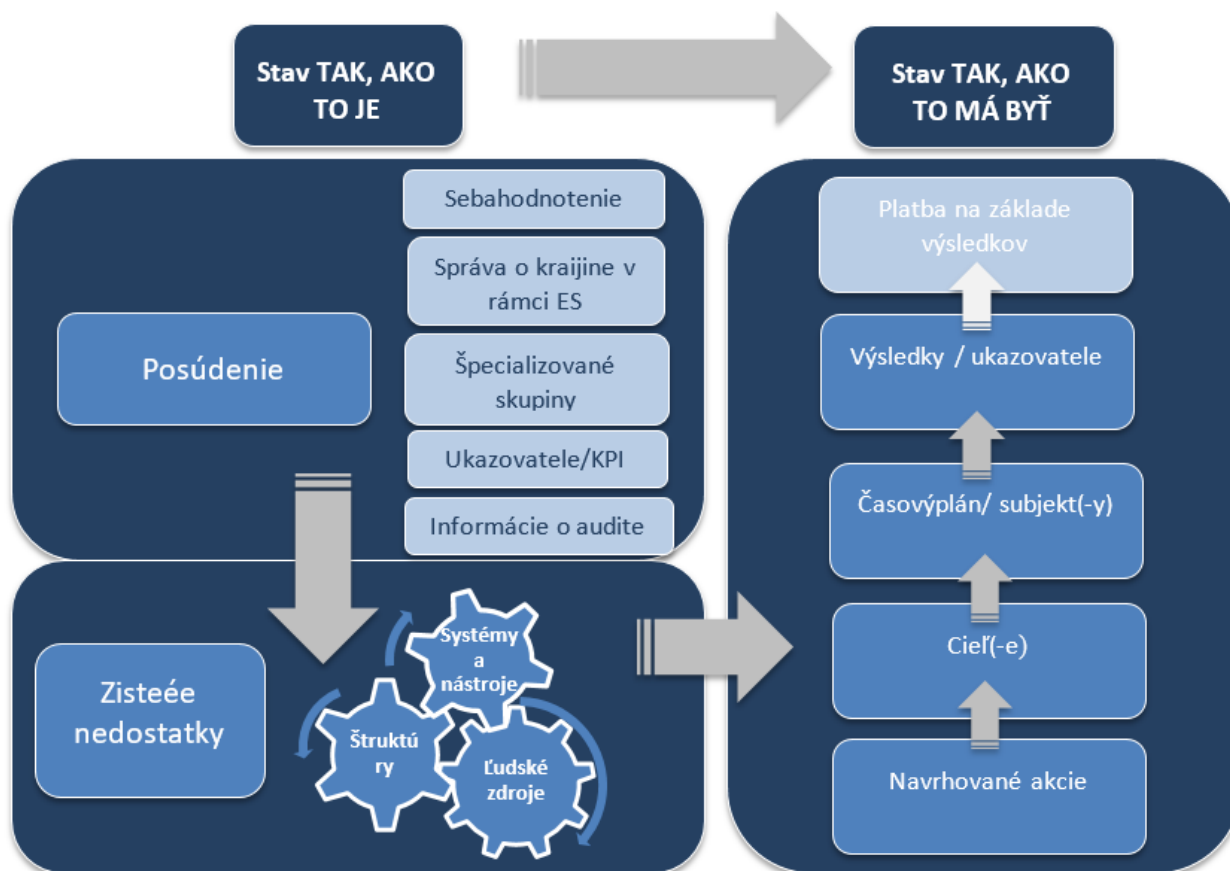


- Hoci vypracovanie plánu nie je povinné, považuje sa za osvedčený postup, a to najmä v členských štátoch, ktorých administratívne kapacity musia byť viac posilnené.
- Možno ho použiť ako strategický nástroj na stanovenie a implementáciu komplexných akcií v oblasti budovania kapacít.
- Môže byť reakciou na problémy s kapacitami uvedené v správe o krajine v rámci európskeho semestra a môže uľahčiť rokovania s Komisiou o intervenčnej logike investícií na roky 2021 – 2027.



### 3. Vymedzenie plánov budovania administratívnych kapacít

Proces vypracúvania plánu je rovnako dôležitý ako plán samotný, keďže stimuluje strategické úvahy o potrebách v oblasti budovania kapacít a o ich riešení. Pri navrhovaní plánu budovania administratívnych kapacít (ako pri každom strategickom dokumente) je najdôležitejší proces prechodu od súčasného stavu TAK, AKO TO JE k želanému stavu TAK, AKO TO MÁ BYŤ. Hlavné kroky tohto procesu sa uvádzajú ďalej.



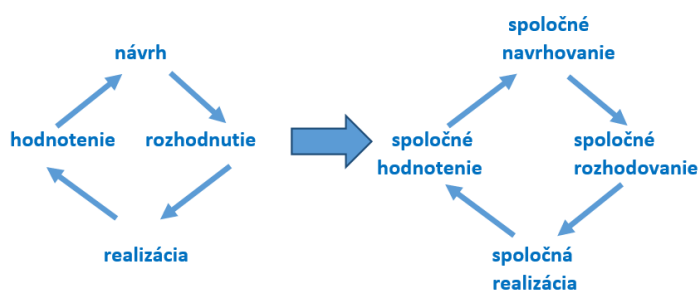
Pre relevantnosť plánu a na zabezpečenie zodpovednosti príslušných strán za jeho plnenie sú dôležité tieto aspekty:

- pri spoločnom navrhovaní plánov by sa mal využiť participatívny prístup – zapojenie zainteresovaných strán, vrcholového manažmentu a ďalších strán,
- plány by mali byť dokumentmi, ktoré sa neustále vyvíjajú, t. j. mali by sa pravidelne monitorovať a aktualizovať na základe toho istého participatívneho prístupu,
- pravidelná komunikácia so zainteresovanými stranami pomáha zabezpečovať zodpovednosť za plán počas celej fázy jeho implementácie.

### 3.1. Zapojenie zainteresovaných strán, entuziazmus a zodpovednosť

Navrhnutie plánu nie je len technickou záležitosťou, ktorú by organizácia mala vykonať v úplnej izolácii. Zainteresované strany oceňujú konzultácie a zapojenie, na základe ktorých sa dosiahnu lepšie výsledky a rozdelí sa zodpovednosť.

Požiadavka na zvýšenú transparentnosť, meniace sa vnímanie legitimacy verejnej správy a potreba zapojenia zainteresovaných strán nútia organizácie verejného sektora byť externe orientované, reagovať na dopyt a rozvíjať nové druhy interakcií a vzťahov s najrôznejšími zainteresovanými stranami. Organizácie verejného sektora sa teda menia z uzavretých interných poskytovateľov služieb na otvorené organizácie spojené do sietí, ktorým môžu verejnosť aj konkrétne zainteresované strany dôverovať. Táto zmena sa deje prostredníctvom transparentných procesov



a zodpovednosti; prostredníctvom demokratického dialógu, prechodu od interného zamerania na externé (t. j. zamerania na výstup a výsledok) a prechodu od konvenčného cyklu návrh – rozhodnutie – realizácia – hodnotenie k cyklu, do ktorého sú v každej fáze zapojené zainteresované

strany. Zainteresované strany sa tak stávajú v prípade návrhov spolutvorcami, spolurozhodovateľmi, spolurealizátormi a spolehodnotiteľmi.

Na zapojenie zainteresovaných strán možno použiť kombináciu nástrojov: stretnutia/stretnutia so zainteresovanými stranami, písomné podania, rozhovory, špecializované skupiny/semináre a prieskumy. Dôležité je dosiahnuť široké zastúpenie zainteresovaných strán, aby sa nezapájali len tie najaktívnejšie alebo len tie, ktoré zastupujú konkrétne názory, čím sa zabráni „diktatúre väčšiny“, v ktorej dominantný názor prevažuje nad legitímnymi obavami menšiny. Na výklad zistení a spätnej väzby je potrebný odborný úsudok, aby sa mohli vyriešiť dilemy a vyvážiť rôznorodé názory, čím sa dosiahne výsledok, ktorý bude mať najväčšiu podporu.

#### **Príklad z pilotnej akcie prednostného budovania administratívnych kapacít s cieľom pripraviť sa na programové obdobie po roku 2020**

V rámci každého participačného programu sa konali semináre a okrúhle stoly s najrôznejšími zainteresovanými stranami. Ich cieľom bolo určiť prednosti a nedostatky a diskutovať o najnaliehavejších potrebách v oblasti rozvoja kapacít. Na seminároch sa zúčastnili zástupcovia národných koordináčnych orgánov, riadiaceho orgánu, sprostredkovateľských orgánov, príslušných ministerstiev, ďalších správnych orgánov EŠIF, regiónov a regionálnych rozvojových agentúr, sprostredkovateľských verejných správ, obcí, mestských úradov, občianskej spoločnosti a ďalších prijímateľov. Z intenzívnych a podnetných diskusií vyplynulo množstvo užitočných nápadov, ktoré sa využijú pri ďalších činnostiach. Okrem toho všetci účastníci ocenili proces zapojenia všetkých dotknutých strán do diskusie o spoločných problémoch.

### 3.2. Analýza súčasného stavu (TAK, AKO TO JE)

Pred stanovením riešení a akcií, ktoré sa majú navrhnuť, je potrebné správne pochopiť a analyzovať súčasný stav (TAK, AKO TO JE). Na získanie presnej predstavy o súčasnom stave je potrebné analyzovať rôzne druhy informácií a údajov.

Veľmi užitočné informácie na účely analýzy poskytujú **správy o jednotlivých krajinách v rámci európskeho semestra**, v ktorých sa opisujú niektoré nedostatky a oblasti na zlepšenie (pozri najmä prílohu D k správam za rok 2019). Informácie môžu pochádzať aj z iných zdrojov, ako napríklad z/zo:

- ❖ nástrojov na sebahodnotenie atď.,
- ❖ existujúcich hodnotení, sektorových štúdií atď.,
- ❖ informácií o výkonnosti riadenia vrátane kľúčových ukazovateľov výkonnosti,
- ❖ konzultácií so zainteresovanými stranami (prostredníctvom rozhovorov, seminárov, štruktúrovaných diskusií alebo špecializovaných skupín),
- ❖ spätnej väzby od používateľov, zamestnancov atď. (dotazníky, pripomienky, otázky a sťažnosti),
- ❖ zistení a odporúčaní auditu vrátane miery chybovosti programu, ktorú oznámili orgány auditu, a „typológií chýb“ odhalených Komisiou a národnými auditmi.

Analýza by sa mala zaoberať kľúčovými otázkami vyplývajúcimi z **interných výziev** (štruktúra, ľudské zdroje, systémy a nástroje) a z **externých/prierezových/systémových výziev** (koordinácia, tvorba politik, boj proti korupcii atď.). Príloha 1 obsahuje podrobnejší súbor otázok, ktoré môžu poslúžiť ako inšpirácia.

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostatky</b>	Pri tejto analýze by sa mohli využiť jednoduché techniky, ako napríklad analýza SWOT [ <b>S</b> trengths (prednosti), <b>W</b> eaknesses (nedostatky), <b>O</b> pportunities (príležitosti) a <b>T</b> hreats (hrozby)]. Táto technika slúži na preskúmanie existujúcich interných atribútov organizácie, ako napríklad toho, čo funguje dobre a čo si vyžaduje zlepšenie, ako aj externého stavu. Jej cieľom je určiť, čo z budúceho vývoja môže organizácia využiť vo svoj prospech a čo pre ňu predstavuje možný problém, ktorý bude musieť prekonať.
<b>Príležitosti</b>	<b>Hrozby</b>	

**Príklad z prvého seminára so zainteresovanými stranami, ktorý sa uskutočnil v súvislosti s pilotnou akciou prednostného budovania administratívnych kapacít s cieľom pripraviť sa na programové obdobie po roku 2020:**

Na základe analýzy informácií získaných z rôznych zdrojov bolo pre tento seminár stanovených päť tém:  
– zapojenie zainteresovaných strán,

- *stanovenie priorít, výber projektu a predbežné posúdenie,*
- *rozhodovací proces a efektívnosť organizácie,*
- *základné rámcové podmienky, a*
- *riadenie ľudí, systém ľudských zdrojov, zručnosti a odborná príprava.*

*O týchto témach sa diskutovalo v piatich rôznych skupinách, pričom účastníci si mohli vybrať svoju preferovanú tému/skupinu. V prvej časti seminára každá skupina diskutovala o prednostiach/príležitostiach, nedostatkoch/výzvach a o troch najdôležitejších prioritách, ktorými by sa mal plán zaoberať. V druhej časti mali účastníci určiť najnaliehavejšie problémy a navrhnúť prvé kroky na ich riešenie, ako aj hlavné zodpovedné strany.*

*Seminár vyvolal veľký záujem a medzi účastníkmi podnietil živé diskusie vedúce k záverom, ktoré možno využiť pri vypracúvaní plánu budovania administratívnych kapacít.*

### **3.3. Návrh budúcich krokov a stanovenie akcií (TAK, AKO TO MÁ BYŤ)**

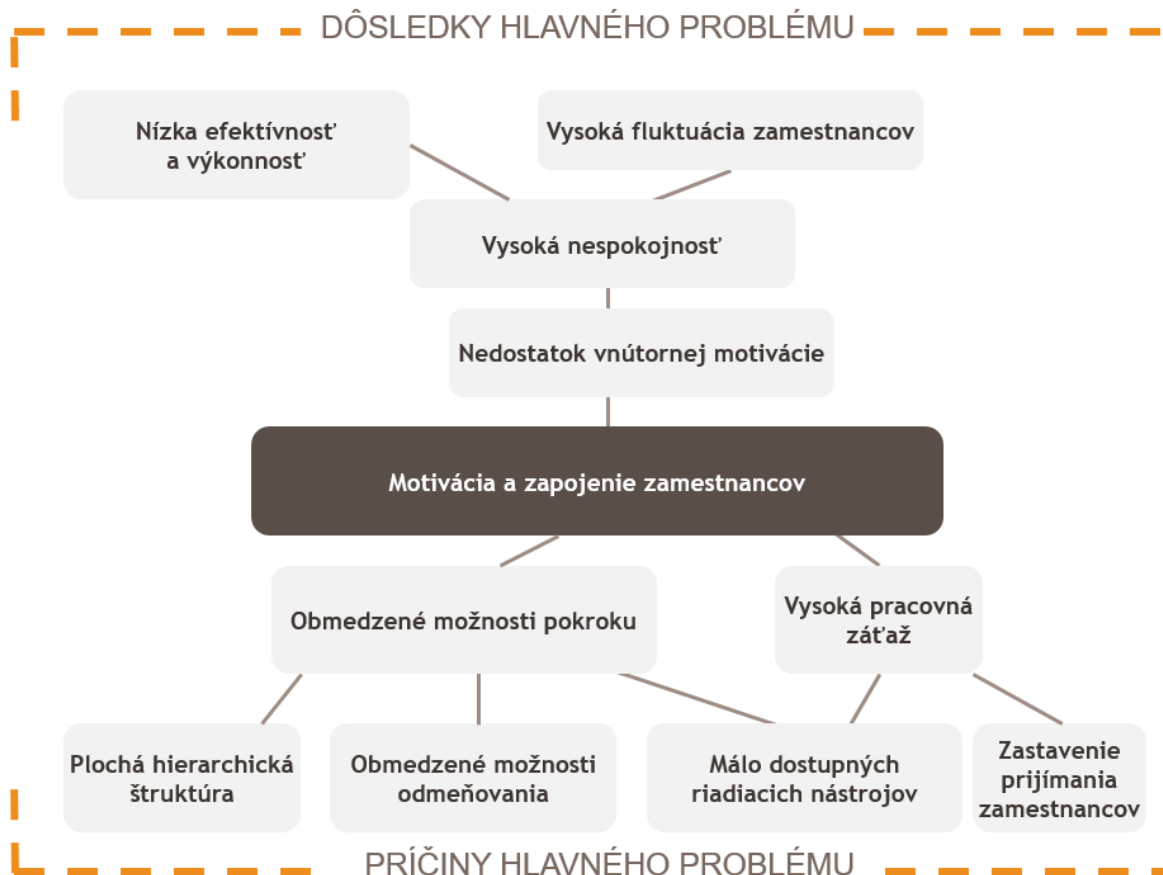
Na základe analýzy stavu musia organizácie a príslušné externé zainteresované strany navrhnúť riešenia, t. j. súbor akcií na riešenie zistených problémov. Nemalo by pritom ísť o izolované, samostatné akcie. V plánoch by mali byť jednoznačne stanovené súvislosti medzi existujúcimi problémami, navrhovanými akciami na ich riešenie a požadovanými výsledkami. Preto by sa v nich:

- a) mal nachádzať súbor akcií na riešenie zistených problémov a
- b) malo preukázať, ako tieto akcie navzájom súvisia, t. j. ako sa ich implementáciou spustí proces zmeny.

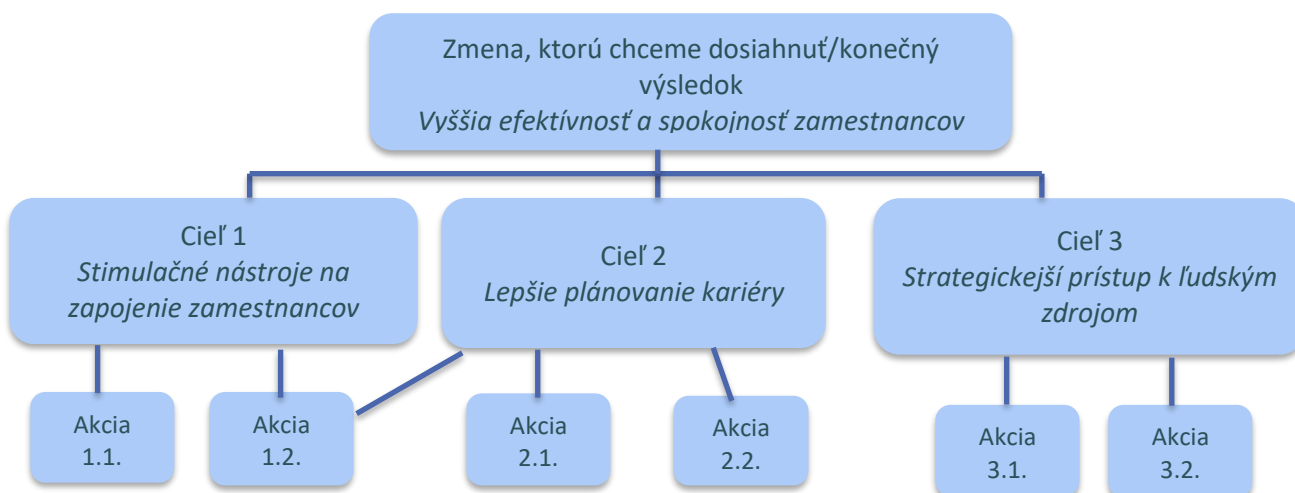
Na zobrazenie týchto vzájomných súvislostí môže poslúžiť **stromový diagram problému**. Kľúčový problém bude predstavovať kmeň stromu, jeho príčiny budú korene a následky vetvy. Z analýzy stromového diagramu problému vyplynú vzájomné prepojenia a niekedy aj konflikty a rozpory medzi problémami; prispeje to k presnému stanoveniu toho, čo organizácia môže a nemôže ovplyvniť; a na základe toho sa môžu stanoviť priority. Tento prístup najlepšie funguje, keď sa v ňom zohľadnia rôzne uhly pohľadu. Táto činnosť je užitočná najmä preto, že jej súčasťou sú diskusie a debaty, pri ktorých sa skúmajú, prípadne revidujú, príčiny a následky, prehodnocujú argumenty a/alebo pridávajú ďalšie rozdelenia, keď je posudzovanie sofistikovanejšie. Zdôraznením známych a neznámych faktov sa pritom môže upriamiť pozornosť na chýbajúce informácie vrátane informácií, ktoré chýbajú pri navrhovaní riešení.



Príklad analýzy motivácie a zapojenia zamestnancov pomocou stromového diagramu problému:



Po vypracovaní stromového diagramu možno problémy pozitívne preformulovať pomocou **stromového diagramu cieľov**, na základe čoho sa môže nájsť akcia, ktorá sa má realizovať. Tento reťazec príčin a následkov je mimoriadne dôležitý na vypracovanie „**teórie zmeny**“: cesty, na ktorej očakávame dosiahnutie želaných výsledkov. Členské štáty poznajú podobné techniky, ktoré sa používajú pri programovaní. Nazývajú sa **intervenčná logika**. Cesta zmeny môže obsahovať medzikroky, ktorými sa dosiahnu krátkodobé výsledky. Tie prispievajú k dosahovaniu konečného predpokladaného výsledku (reťazec výsledkov na základe príčin a následkov).



Ide o to, aby sa začalo od konca cesty (konečného predpokladaného výsledku) a stanovili sa kroky (ciele), ktoré sú potrebné na dosiahnutie zmeny. Ďalšou fázou je stanovenie komplexného súboru akcií na uskutočňovanie strednodobých cieľov, kým sa konečne nedosiahne zmena, ktorá je konečným cieľom.

Ďalej sa uvádza niekoľko príkladov akcií, ktorými sa môže prispieť k uskutočňovaniu cieľov uvedených na obrázku. Sú inšpirované akciami, ktoré vypracovalo päť riadiacich orgánov v rámci pilotnej akcie prednostného budovania administratívnych kapacít s cieľom pripraviť sa na programové obdobie po roku 2020.

Podrobné akcie súvisiace s riadením ľudských zdrojov – niekoľko príkladov	
<b>Cieľ 1: Stimulačné nástroje na lepšiu motiváciu zamestnancov</b>	<i>Akcia 1.1. Zavedenie pravidelných prieskumov medzi zamestnancami o rôznych aspektoch práce</i>
	<i>Akcia 1.2. Zavedenie pilotnej schémy internej mobility</i>
<b>Cieľ 2: Zlepšenie kariérneho plánovania</b>	<i>Akcia 2.1. Preskúmanie systému riadenia výkonnosti</i>
	<i>Akcia 2.2. Zavedenie výstupného prieskumu zamestnancov</i>
<b>Cieľ 3: Dosiahnutie strategickejšieho prístupu k riadeniu ľudských zdrojov</b>	<i>Akcia 3.1. Riadiaci orgán zorganizuje sériu seminárov pre hlavných vedúcich pracovníkov venovanú výzvam v oblasti ľudských zdrojov a riadeniu ľudských zdrojov</i>
	<i>Akcia 3.2. Uskutočnenie osobitného seminára pre zástupcov oddelenia ľudských zdrojov, zamestnancov s povinnosťami v oblasti riadenia ľudských zdrojov a/alebo vrcholový manažment, ktorý bude venovaný riadeniu talentov</i>

Plány by sa nemali obmedzovať len na témy súvisiace s riadením ľudských zdrojov; administratívne kapacity na riadenie fondov závisia od množstva faktorov, ako sa to uvádza v kapitole 1. Ďalej sa uvádza niekoľko príkladov na iné druhy akcií<sup>9</sup>.

Téma	Cieľ	Navrhované akcie
<b>Integrované strategické plánovanie a implementácia</b>	Intenzívnejšie začleniť riadiace orgány (RO) a regionálne hľadisko do vypracovania stratégie týkajúcej sa fondov EÚ a programovania	<i>Uskutočniť strategické hodnotenie prioritných osí vrátane typológie projektov a pridelovania rozpočtových prostriedkov s cieľom určiť synergie, ktoré môžu prispieť k lepšiemu územnému rozvoju.</i>
<b>Prístup zdola nahor a prístup so zapojením</b>	Vypracovať prístup zdola nahor na navrhnutie a implementáciu	<i>Pripraviť modulárnu sériu vzdelávacích seminárov alebo praktických workshopov pre prijímateľov a ďalšie zainteresované strany</i>

<sup>9</sup> Príklady akcií vypracovalo päť riadiacich orgánov, ktoré sa zúčastnili na pilotnej akcii prednostného budovania administratívnych kapacít s cieľom pripraviť sa na programové obdobie po roku 2020.

zainteresovaných strán	projektu, poskytovať lepšiu podporu pre investície do miestnych priorít	<p><i>v oblastiach ako: strategické plánovanie a stanovovanie priorít, mechanizmy financovania EÚ, zostavovanie rozpočtu na investície, navrhovanie projektu a požiadavky na podanie žiadosti.</i></p> <p><i>Vypracovať bezplatné internetové inštruktážne videá pre prijímateľov o tom, ako požiadať o prostriedky z fondu EFRR a spravovať ich, ako aj o otázke oprávnenosti.</i></p>
	Aktualizovať povinnosti a úlohy RO a SO a zlepšiť výmenu informácií	<p><i>Navrhnúť a spustiť proces konzultácií s internými a externými zainteresovanými stranami (napr. špecializovanou skupinou, doplnený o dotazník) s cieľom zistiť nedostatočné kapacity SO, najmä v oblasti výberu a hodnotenia projektov.</i></p>
	Viac zohľadňovať hľadisko prijímateľov počas celého investičného cyklu	<p><i>Zintenzívniť zapojenie všetkých skupín zainteresovaných strán zavedením pravidelného fóra pre viaceré zainteresované strany na interakciu na viacerých úrovniach a získanie vstupov.</i></p> <p><i>Uskutočniť prieskum alebo analýzu miestnych alebo regionálnych orgánov a podnikov (vrátane tých, ktoré nevyužívajú fondy EŠIF) s cieľom porozumieť ich potrebám a finančným modelom; získané informácie budú pri navrhovaní budúceho programovania a výziev predstavovať dôkazovú základňu.</i></p> <p><i>Organizovať pravidelné „stretnutia so zainteresovanými stranami“<sup>10</sup> s účasťou RO, SO a prijímateľov s cieľom diskutovať a informovať o programovaní a regulačných zmenách, poskytovať informácie (o odbornej príprave, príležitostiach) a získavať spätnú väzbu o súčasných postupoch prostredníctvom pravidelných prieskumov a špecializovaných skupín atď.</i></p>
<b>Koordinácia</b>	Zintenzívniť vertikálnu koordináciu s regionálnymi orgánmi a prijímateľmi	<p><i>Vypracovať modulárne programy odbornej prípravy pre regionálnych koordinátorov, prispôbené ich konkrétnym potrebám.</i></p> <p><i>Uskutočniť spoločnú analýzu na základe spolupráce medzi RO a SO s cieľom určiť prekrývajúce sa oblasti programovania vo vnútroštátnych a v regionálnych sektorových stratégiách a v programovaní operačných programov, aby bolo možné jednoznačne stanoviť úlohy, zodpovednosť a parametre implementácie.</i></p>

<sup>10</sup> „Stretnutie so zainteresovanými stranami“ znamená v tejto súvislosti stretnutie so zainteresovanými stranami s cieľom diskutovať o konkrétnych témach a získavať ich názory.

<b>Zrozumiteľnosť a stabilita nariadení</b>	Zmierniť neistotu a zložitosť nariadení a regulovaných procesov	Podporovať pravidelnú a dostupnú odbornú prípravu a mechanizmy výmeny poznatkov z oblasti porozumenia a uplatňovania nových pravidiel a nariadení pre výkonný personál/odborníkov z RO.
	Spolupracovať v rámci vnútroštátneho legislatívneho a regulačného rámca	Zriadiť tematickú sieť riadiacich orgánov pre systém riadenia a kontroly, v ktorej bude certifikačný orgán predstavovať platformu výmeny informácií alebo skúseností. Môže sa zväziť účasť pozorovateľa z orgánu auditu, a to aj na báze ad hoc.
<b>Operácie</b>	Zlepšiť kvalitu operácií a postupov	Nadalej zabezpečovať efektívne riadenie rizika dôsledným monitorovaním nástroja na riadenie rizík zavedeného pre súčasné programové obdobie s cieľom stanoviť jeho vplyv a to, čo dobre funguje a čo môže byť potrebné upraviť.
<b>Finančné nástroje</b>	Preskúmať možnú aktiváciu finančných nástrojov na financovanie dopravných a environmentálnych projektov	Vypracovať správu o využívaní finančných nástrojov na financovanie projektov (napr. nástroja na integrované územné investície alebo iných finančných nástrojov). Preskúmať možnú aktiváciu finančných nástrojov na financovanie dopravných a environmentálnych projektov a rozoslať dané informácie na príslušné ministerstvá (výkonné odbory/štruktúry).

### **Dôležité!**



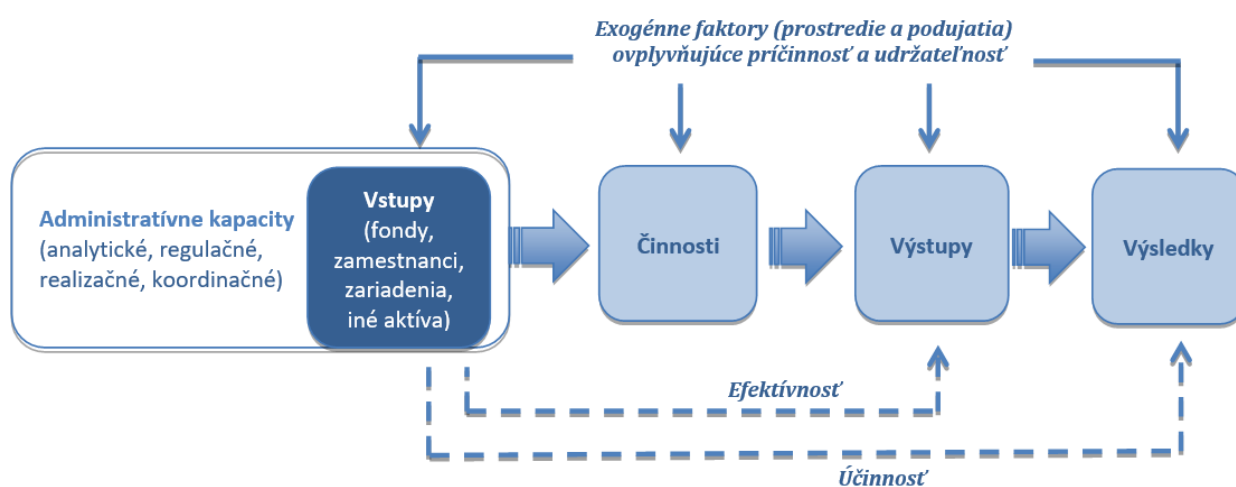
- *Plán by mal byť navrhnutý v spolupráci so zainteresovanými stranami na základe participatívneho prístupu, aby sa zabezpečilo rozdelenie zodpovednosti, a to aj na úrovni vrcholového manažmentu.*
- *Mal by byť dokumentom, ktorý sa neustále vyvíja, t. j. mal by sa pravidelne monitorovať a aktualizovať na základe toho istého participatívneho prístupu.*
- *Plán musí vychádzať z riadnej analýzy problémov (súčasného stavu).*
- *Musia v ňom byť sformulované potrebné zmeny a komplexný súbor stanovených akcií, ktoré prispievajú k dosahovaniu predpokladaných zmien, t. j. ku konečnému cieľu.*



## 4. Hľadanie ukazovateľov

Ak má byť možné merať pokrok pri dosahovaní cieľov, je užitočné začleniť do plánov budovania administratívnych kapacít ukazovatele. Sú to nástroje, ktoré pomáhajú merať, zlepšovať a vysvetľovať výkonnosť, ale aj koordinovať a riadiť procesy.

### 4.1. Úloha ukazovateľov



Ukazovatele sa používajú na získavanie informácií o výkonnosti, plánovanie následných činností a na riadenie. Môžu sa použiť aj na ovplyvňovanie a formovanie činností (riadenie a kontrolu), ale sú potrebné aj na budovanie kapacít alebo zlepšovanie budúcich akcií či politík, t. j. na to, aby sa zistilo, čo funguje a prečo (učenie sa).

#### Príklad

Zatiaľ čo **ukazovateľmi výstupu** sa merajú konkrétne ciele určitej činnosti, **ukazovateľmi výsledkov** sa zaznamenávajú očakávané následky určitej činnosti na jednotlivcov alebo organizácie, na ktoré sa činnosť zameriava. Od ukazovateľov výstupu sa líšia tým, že zaznamenávajú zmenu stavu v prípade organizácií alebo jednotlivcov. Tieto merania sú pre dobré programové riadenie veľmi dôležité (a potrebné na jeho dosiahnutie).

Ukazovatele sa používajú aj na oznamovanie, vysvetľovanie a odôvodňovanie výkonnosti, teda na to, aby bolo možné napríklad poukázať na dosiahnuté produkty, služby a vplyvy.

Mať zodpovednosť môže znamenať dosiahnutie konkrétneho výsledku, ktorý je podmienkou uskutočnenia platby. Na tento konkrétny účel je potrebné určiť ukazovatele, ktoré môžu byť predpokladom uskutočnenia platieb. V tomto dokumente sa nazývajú „ukazovatele



financovateľnosti“. Týmto druhom ukazovateľov sa podrobnejšie zaoberá oddiel 6.3 v súvislosti s „financovaním technickej pomoci, ktoré nie je spojené s nákladmi“.

## 4.2. Ukazovatele v pláne

Plán by mal obsahovať komplexný súbor ukazovateľov, ktoré umožňujú:

- sledovať pokrok pri realizácii,
- zaznamenávať hlavné výstupy akcií a
- plniť ciele (t. j. dosahovať zamýšľanú zmenu).

Pri vypracúvaní tohto súboru ukazovateľov môžu pomôcť niektoré základné kroky:

1. určiť, čo a na aký účel sa má merať (v súvislosti s jednoznačnými a vzájomne prepojenými cieľmi a akciami);
2. použiť proces SMART<sup>11</sup> na vypracovanie vysokokvalitných ukazovateľov;
3. stanoviť referenčný bod (východiskovú hodnotu);
4. stanoviť cieľové hodnoty (prípadne čiastkové ciele);
5. určiť zdroj a frekvenciu získavania údajov, ktoré by malo byť jednoduché, priamočiare a nákladovo efektívne.

Najčastejšie sa používajú ukazovatele vstupu, aktivity (procesu) a výstupu, pretože priamo odzrkadľujú akcie. V prípade potreby je však možné využiť aj ukazovatele výsledkov.

V príklade uvedenom ďalej sa ukazovatele aktivity (procesu) a výstupu nachádzajú v čiernom poli. Ukazovatele výsledkov sa nachádzajú v bielom poli.

---

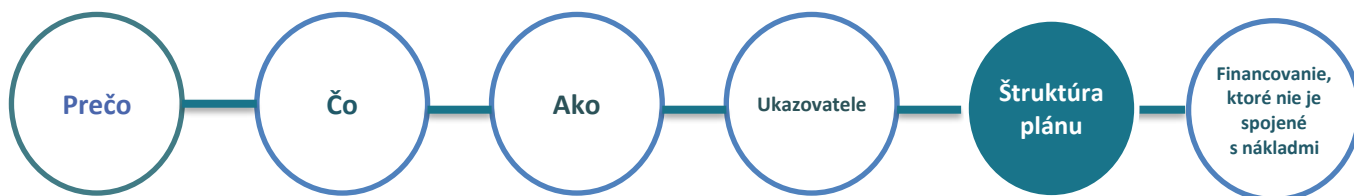
<sup>11</sup> **Specific** (Špecifickosť): ukazovateľ by mal presne opisovať, čo má merať, t. j. zameriavať sa na konkrétnu oblasť.  
**Measurable** (Merateľnosť): ukazovateľ môže byť počítaný, pozorovaný, analyzovaný, testovaný alebo spochybnený. Ak ukazovateľ nie je merateľný, nie je možné posúdiť pokrok.  
**Achievable** (Dosiahnuteľnosť): ukazovateľ je dosiahnuteľný, ak sa vo výkonnostnom celi presne špecifikuje objem alebo úroveň toho, čo sa má merať, aby sa dosiahol želaný výstup alebo výsledok. Môžu sa získavať požadované údaje a informácie.  
**Relevant** (Relevantnosť): vybrané ukazovatele musia zaznamenávať podstatu želaného výstupu alebo výsledku.  
**Time-bound** (Časové ohraničenie): ukazovateľ je konkrétne časovo vymedzený.



### Dôležité!



- Tento súbor ukazovateľov by mal byť dobre premyslený a vyvážený. Znamená to, že ukazovatele musia umožňovať sledovanie pokroku pri implementácii, zaznamenávanie hlavných výstupov akcií a meranie rozsahu, v akom sa plnia ciele. Súbor ukazovateľov by mal byť vypracovaný na základe procesu SMART a získavanie údajov by malo byť jednoduché, priamočiare a nákladovo efektívne.



## 5. Navrhovaná štruktúra plánu

Keďže plán nie je v nariadeniach vymedzený, môže mať rôzne podoby a flexibilne sa prispôsobovať rôznym okolnostiam. V tejto kapitole sa navrhuje štruktúra plánu, t. j. prvky, ktoré môže obsahovať.

### Príklad – štruktúra plánu

- **Oddiel 1: Všeobecný cieľ a štruktúra plánu**  
Úvod
- **Oddiel 2: Metodika použitá na navrhnutie plánu**
  - Hlavné fázy procesu navrhovania plánu
  - Zapojenie zainteresovaných strán
  - Použité informačné/údajové zdroje
  - Harmonogram
  - Odsúhlasenie a schválenie
- **Oddiel 3: Súčasný stav (stav TAK, AKO TO JE)**  
Stručný opis uskutočnenej analýzy a hlavných zistených problémov
- **Oddiel 4: Mapovanie budúcnosti (stav TAK, AKO TO MÁ BYŤ)**  
Náčrt zmien, ktoré sa majú dosiahnuť (*oddiel 4 možno zlúčiť s oddielom 3*)
- **Oddiel 5: Stanovenie akcií**
  - Opis akcií
  - Ukazovatele, časový plán, zodpovedné strany, rozpočty a zdroj financovania
- **Oddiel 6: Implementácia plánu**
  - Pravidlá dohľadu a monitorovania
  - Riziká a opatrenia na ich zmiernenie
  - Udržateľnosť výsledkov
  - Komunikačná stratégia

### 5.1. Štruktúrne prvky plánov

#### Oddiel 1: Všeobecný cieľ a štruktúra plánu

V úvodnej časti sa opisujú celkové ciele, odôvodnenie a kontext plánu a vysvetľuje sa jeho vzťah k dotknutému programu, správe o krajine v rámci európskeho semestra atď.

## Oddiel 2: Metodika použitá na navrhnutie plánu

Je potrebné opísať tieto prvky:

- *Hlavné fázy:* Aké kroky boli prijaté a aké metódy použité v procese navrhovania plánu (napr. sebahodnotenie, diskusie so zamestnancami, špecializované skupiny)?
- *Zapojenie zainteresovaných strán:* Aké zainteresované strany sa zapojili a akým spôsobom? V akej fáze procesu?
- *Použité informačné/údajové zdroje:* Ktoré informačné alebo údajové zdroje sa použili? Uveďte hlavné z nich a podrobný zoznam začleňte v prípade potreby do prílohy k plánu.
- *Harmonogram:* Aký je časový rozvrh návrhu a implementácie plánu?
- *Odsúhlasenie a schválenie:* Diskutovalo sa o pláne s vrcholovými manažérmi a podporujú ho? Bol (v prípade potreby) odsúhlasený na politickej úrovni?

## Oddiel 3: Súčasný stav (stav TAK, AKO TO JE)

Opis hlavných zistení z analýzy súčasného stavu so zameraním na akékoľvek zistené výzvy (prípadne podporený príslušnými údajmi). Analýza by sa mala týkať príslušných prvkov budovania kapacít, ako sú štruktúry/organizácia, riadenie ľudských zdrojov, systémy a nástroje, strategické plánovanie a koordinácia, ako aj základné rámcové podmienky. *Tento oddiel môže byť samostatný alebo zlúčený s oddielom 4.*

## Oddiel 4: Mapovanie budúcnosti (stav TAK, AKO TO MÁ BYŤ)

Opis možných riešení (súboru akcií) na zvládnutie hlavných zistených výziev (problémov) a zabezpečenie dosahovania želaných výstupov. Je potrebné vysvetliť/vizualizovať cesty, ktorými je možné plniť strednodobé a konečné ciele. Vysvetlenia by sa mali týkať vzájomného prepojenia súborov akcií a toho, ako sa ich implementáciou spustí proces zmien.

## Oddiel 5: Stanovenie akcií

Opis akcií, ktorý sa týka týchto hlavných prvkov:

Vzor akcie – príklad
Názov akcie
Cieľ akcie
Zodpovednosť za akciu
Opis navrhovanej akcie
Podmienka, ktorá sa má splniť, alebo výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť <sup>12</sup>
Ukazovatele na meranie výstupu alebo výsledku
Časový plán akcie

<sup>12</sup> Týka sa to iba akcií financovaných v rámci „financovania technickej pomoci, ktoré nie je spojené s nákladmi“.

---

Strednodobé ciele (harmonogram, ukazovatele)

Očakávaný rozpočet

Zdroj financovania

---

Všetky akcie sa môžu zhrnúť v tabuľke s prehľadom. Ďalej sa uvádza príklad inšpirovaný tabuľkou použitou v pilotnej akcii prednostného budovania administratívnych kapacít.

Plán BAK – prehľad akcií								
Oblasť výzvy 1: Riadenie ľudí a organizácie								
Cieľ	Akcia	Vlastník (zodpovednosť za akciu)	Implementujúce zainteresované strany	Časový plán	Výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť, alebo podmienky, ktoré sa majú splniť <sup>13</sup>	Strednodobé ciele	Ukazovatele	Zdroj financovania a rozpočet
Cieľ (i)	Akcia (i)							
	Akcia (ii)							
Cieľ (ii)	Akcia (i)							
	Akcia (ii)							
Oblasť výzvy 2: Strategické plánovanie a koordinácia								
Cieľ (i)	Akcia (i)							
	Akcia (ii)							
Oblasť výzvy 3: Rámcové podmienky								
Cieľ (i)	Akcia (i)							
	Akcia (ii)							

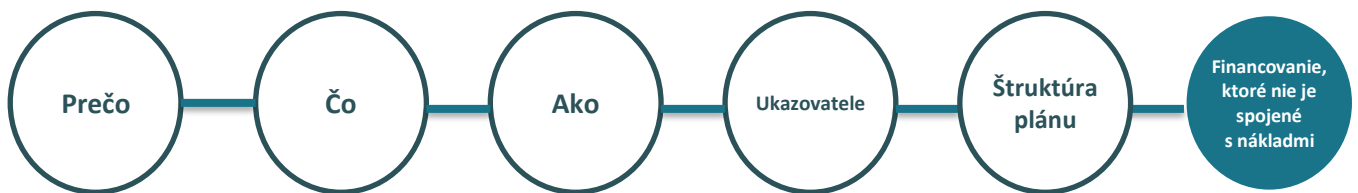
## Oddiel 6: Implementácia plánu

Prvky, ktoré je potrebné zvážiť:

- *Pravidlá dohľadu a monitorovania*: opis povinností (administratívnych aj politických) za návrh a implementáciu plánu. Opis pravidiel monitorovania (proces a ukazovatele) na sledovanie pokroku v oblastiach implementácie, výstupov a výsledkov.
- *Riziká a opatrenia na ich zmiernenie*: opis možných rizík, prekážok a opatrení na ich zmiernenie.
- *Udržateľnosť výsledkov*: Ako zabezpečiť začlenenie akcií v organizácii, aby sa nestali len jednorazovými iniciatívami?
- *Komunikačná stratégia*: kedy, ako a čo a komu sa bude oznamovať počas implementácie plánu a akcií.

---

<sup>13</sup> Týka sa to iba akcií financovaných v rámci „financovania technickej pomoci, ktoré nie je spojené s nákladmi“.



## 6. Financovanie, ktoré nie je spojené s nákladmi<sup>14</sup>

Jedným z nástrojov zavedených v novom právnom rámci je „*financovanie technickej pomoci členských štátov, ktoré nie je spojené s nákladmi*“. Členské štáty môžu okrem „standardnej“ technickej pomoci navrhnúť aj realizáciu dodatočných akcií na zlepšenie *kapacít svojich orgánov, prijímateľov a príslušných partnerov, ktoré sú potrebné na efektívnu správu a využívanie fondov*. Podpora pre takéto akcie má byť založená na splnení podmienok alebo dosiahnutí výsledkov<sup>15</sup>. Akcie a ciele, ako aj príslušné platby z EÚ možno dohodnúť v pláne budovania administratívnych kapacít.

Niektoré členské štáty sa môžu rozhodnúť pre možnosť financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi, aj bez vypracovania plánu. Platí to pre členské štáty, v ktorých neboli zistené problémy s administratívnymi kapacitami napríklad v správach o jednotlivých krajinách v rámci európskeho semestra.

Na účely podpory intenzívnejšieho zamerania na výkonnosť Komisia navrhla nové ustanovenia o „*financovaní, ktoré nie je spojené s nákladmi*“. Toto je takisto opatrenie na zjednodušenie, keďže audity Komisie alebo členských štátov EÚ budú navrhnuté pre tento druh akcie za jediným účelom a tým je kontrola dosiahnutia želaných výsledkov alebo splnenia podmienok na získanie refundácie zo strany Komisie. Znamená to, že jednotlivé výdavky sa nebudú kontrolovať.

### 6.1. Miesto v plánoch

Vo všeobecnosti je schéma financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi, jednou z akcií plánu budovania administratívnych kapacít (ako sa uvádza v oddiele 2.2). Členský štát, ktorý sa rozhodne využiť „*financovanie technickej pomoci, ktoré nie je spojené s nákladmi*“, musí v tabuľkách A a B v dodatku 2 prílohy V (VN) vyplniť údaje, ktoré sú už dostupné v pláne, a v prípade potreby uviesť ďalšie doplnkové informácie. Komisia schváli tieto tabuľky (nie

<sup>14</sup> Financovanie, ktoré nie je spojené s nákladmi, nie je určené len na technickú pomoc, ale aj na akcie podporené v rámci akejkoľvek tematickej priority programu.

<sup>15</sup> Inšpiráciu pre stanovenie výsledkov, ktoré sa majú dosiahnuť, a podmienok, ktoré sa majú splniť, možno nájsť v metodikách známych ako „zmluvný vzťah založený na výkonnosti“ a „platba za úspech“: Podrobnejšie vysvetlenie a príklady možno nájsť na stránkach:

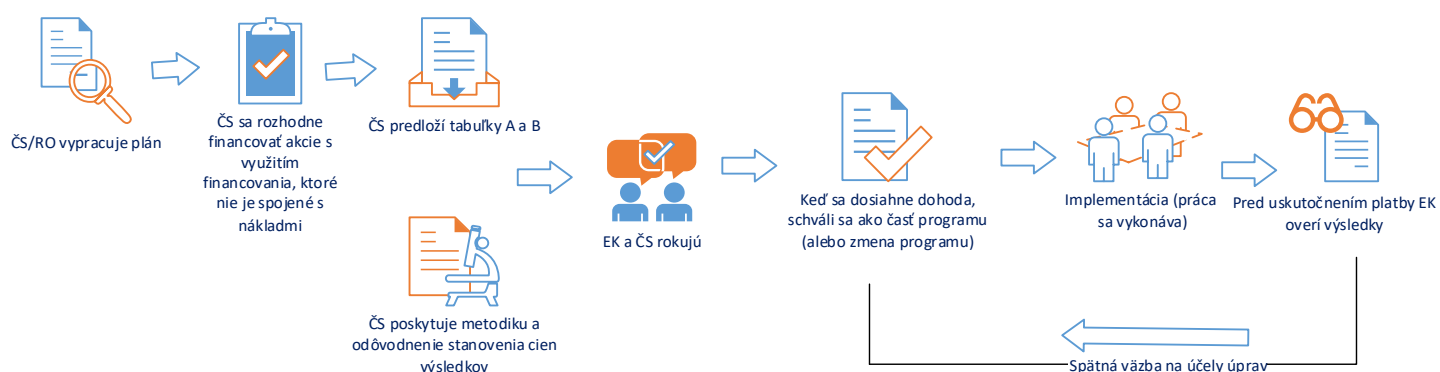
- <https://www.nigp.org/docs/default-source/New-Site/global-best-practices/performancebased.pdf?sfvrsn=2>,
- [https://www.researchgate.net/publication/236606749\\_Performance-Based\\_Contracting\\_as\\_an\\_Enabler\\_of\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/236606749_Performance-Based_Contracting_as_an_Enabler_of_Innovation),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

samotný plán) ako súčasť dotknutého programu alebo zmeny programu, pričom plán bude slúžiť ako odôvodnenie navrhovaných akcií.

Členské štáty, ktoré si vybrali technickú pomoc s financovaním, ktoré nie je spojené s nákladmi, ale bez vypracovania plánu, budú musieť takisto vyplniť tabuľky A a B a dať si Komisii odsúhlasiť schémy financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi.

## 6.2. Vypracovanie schém financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi

Na ďalšom obrázku sú znázornené hlavné kroky pri vypracúvaní a implementácii schém financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi:



Počas neformálneho dialógu, ktorý predchádza formálnym rokovaniam o programoch, sa určia a schvália oblasti, v ktorých môžu členské štáty využívať výhody vyplývajúce z dodatočných akcií v oblasti budovania kapacít. Ak chce členský štát využiť možnosť „financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi“, s Komisiou prerokuje a odsúhlasiť obsah schémy, t. j.:

- podmienky, ktoré sa majú splniť, a/alebo výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť,
- časový plán,
- strednodobé ciele, na základe ktorých Komisia spustí refundáciu,
- ukazovatele a merné jednotky,
- celkovú sumu a sumy spojené s cieľmi,
- harmonogram refundácie,
- pravidlá overovania strednodobých cieľov, plnenia podmienok a dosahovania výsledkov,
- metódy úpravy súm (v prípade potreby) a
- pravidlá zabezpečenia auditnej stopy.

Schémy „financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi“, možno vypracovať a neskôr odsúhlasiť a prijať aj v rámci zmeny programu.



### 6.3. Používanie ukazovateľov

V oddiele 4 tohto súboru nástrojov sa vysvetľuje postup výberu ukazovateľov pre konkrétny plán. Ukazovatele sú mimoriadne dôležité pre akcie, ktoré sa majú podporiť v rámci schém financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi. Zohrávajú kľúčovú úlohu, keďže Komisia nerefunduje náklady, kým sa nedosiahnu plánované výsledky a nespĺnia potrebné podmienky. Ukazovatele musia teda umožňovať meranie konečných a strednodobých cieľov/výsledkov. Ukazovateľ spojený s cieľmi, na základe ktorých sa spustí refundácia, sa v tomto súbore nástrojov nazýva „**ukazovateľ financovateľnosti**“.

Ukazovatele financovateľnosti by mali byť podrobné, jednoducho merateľné, spoľahlivé a úzko previazané s podporovanými akciami. Musia byť priamočiare, pretože sa nimi meria, či členské štáty robia to, na čom sa dohodli s Komisiou. Ide o zodpovednosť.

V prípade akcií zameraných na budovanie administratívnych kapacít sú potrebné ukazovatele, ktorými sa meria zlepšovanie a miera zlepšovania systémov. Základné ukazovatele plánu odzrkadľujúce zmeny by sa preto mali týkať aspektov, ako je napríklad počet:

- nových implementovaných systémov,
- služieb, ktoré sú časťou nového nástroja/systémov,
- administratívnych orgánov, ktoré plne implementovali nový systém a používajú ho, alebo
- zamestnancov podporených akciou, napr. prostredníctvom odbornej prípravy.

Ukazovatele nachádzajúce sa v diagrame nižšie v čiernom poli sú ukazovatele financovateľnosti. Všetky merajú aktivitu a výstup<sup>16</sup>.



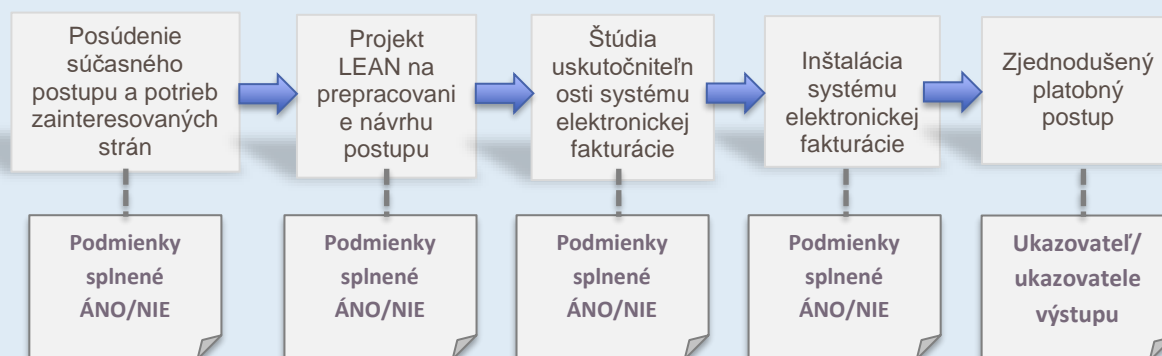
<sup>16</sup> Je potrebné poznamenať, že nie všetky ukazovatele výstupu je vhodné použiť ako ukazovatele financovateľnosti.

V príklade nižšie sa vysvetľujú osobitné vlastnosti ukazovateľov financovateľnosti v porovnaní s inými ukazovateľmi. Tie zohrávajú v plánoch odlišnú úlohu; sú potrebné na interné monitorovanie a na účely učenia sa.

Akcia	Navrhované ukazovatele	Druh ukazovateľa	
		Financovateľný	Iné
<b>Posudzovanie kompetencií zamestnancov pomocou rámca sebahodnotenia</b>	% zamestnancov, ktorí vykonali sebahodnotenie pomocou rámca	X	
<b>Vypracovanie plánov individuálneho rozvoja</b>	% zamestnancov, pre ktorých bol vypracovaný plán individuálneho rozvoja	X	
<b>Zacielená odborná príprava</b>	% zamestnancov, ktorí absolvovali povinnú odbornú prípravu	X	
	% zamestnancov, ktorí získali osvedčenie	X	
	Úroveň spokojnosti účastníkov odbornej prípravy		X
	Všeobecná spokojnosť zamestnancov		X
<b>Vyššia profesionalita</b>	Fluktuácia zamestnancov/práceneschopnosť		X
	Produktivita zamestnancov – čas spracovania		X

#### **Príklad problému príliš veľkého oneskorenia platieb**

Na riešenie tohto problému je možné využiť týchto päť akcií. Každé z nich možno prepojiť s ukazovateľmi financovateľnosti.



V prípade „platieb založených na splnení daných podmienok“ postačujú jednoduché ukazovatele plnenia alebo neplnenia dohodnutých podmienok. Na základe kladnej odpovede sa uvoľnia platby od Komisie. V uvedenom príklade môžu ukazovatele predstavovať aj strednodobé ciele.

Tieto ukazovatele výstupu môžu slúžiť ako ukazovatele financovateľnosti v prípade zjednodušeného platobného postupu akcie:

- skrátenie času potrebného na uskutočnenie platby o 20 %,
- čas platby (od doručenia žiadosti o priebežnú platbu do uskutočnenia platby prijímateľovi) nesmie v 95 % prípadov prekročiť 60 dní,
- skrátenie priemerného času platby o 10 %.

## 6.4. Stanovenie cien

„Stanovenie cien“ je dôležitým predpokladom spájania akcií v rámci „financovania technickej pomoci, ktoré nie je spojené s nákladmi“. Stanovenie cien znamená určenie celkovej sumy (ceny) za dosiahnuté výsledky alebo splnené podmienky a súm zodpovedajúcich akýmkoľvek strednodobým cieľom. **Zahŕňa buď stanovenie súm, ktoré predstavujú zástupné údaje pre skutočné náklady, alebo poskytnutie stimulu na vykonávanie úloh dohodnutých medzi Komisiou a dotknutým členským štátom.** V každom prípade sa musí stanovenie cien odôvodniť a musia sa predložiť podporné dokumenty.

V nasledujúcej tabuľke sa uvádza niekoľko metód stanovenia cien.

Metóda stanovenia cien	Druh	Odôvodnenie/podporné dokumenty	Prípady/príklady	Treba zvážiť
<b>Náhrada skutočných nákladov na akciu</b>	Skutočné náklady	<p>* Dokumenty obsahujúce údaje o skutočných nákladoch na akciu (zvyčajne zmluva o poskytovaní služieb/zmluva o dodaní tovaru/zákazka na uskutočnenie stavebných prác a/alebo mzdové náklady na zamestnancov atď.)</p> <p>* Miera spolufinancovania, na ktorej sa má dotknutý členský štát dohodnúť s Komisiou: 1. v niektorých prípadoch sa môže použiť ako stimul vyššia miera spolufinancovania; 2. nižšia miera spolufinancovania je možná, ak je napríklad potrebné pokryť zvyšnú finančnú medzeru.</p>	Táto metóda môže byť vhodná v prípade stanovenia cien „strednodobých cieľov“ a akcií, ktoré sa majú vykonať na zavedenie IT systémov, v prípade vývoja a spúšťania nových nástrojov, organizovania podujatí/konzultácií/konferencií atď.	<p>* Výsledkom je konkrétny výstup. Opis ukazovateľa však musí obsahovať parametre kvality (napr. IT systém by mal byť prevádzkyschopný a malo by ho používať X % cieľovej skupiny).</p> <p>* Podporné dokumenty: Namiesto kontroly dôkazu o nákladoch (napr. zmlúv) sa môžu Komisia a dotknutý členský štát dohodnúť na tom, že budú za dôkaz považovať správu národného orgánu auditu/audítorskej spoločnosti.</p>
<b>Úhrada skutočných nákladov na základe zástupných údajov</b>	Paušálna platba  Jednotkové náklady  Jednorazová platba	<p>Sumy sa stanovujú na základe:</p> <p>a) spravodlivej, nestrannej a overiteľnej metódy výpočtu založenej na: i) štatistických údajoch, iných objektívnych informáciách alebo odbornom posudku; ii) overených údajoch o jednotlivých prijímateľoch z minulosti; iii) uplatnenia bežných postupov nákladového účtovníctva jednotlivých prijímateľov;</p> <p>b) návrhov rozpočtov vypracovaných individuálne;</p> <p>c) pravidiel uplatňovania</p>	Logika stanovenia cien je rovnaká ako v prípade zjednodušeného vykazovania nákladov. Prípady a príklady môžu byť podobné ako v dokumente o zjednodušených možnostiach vykazovania nákladov ( <a href="https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_sk.p">https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_sk.p</a> )	<p>* Nesmie sa zabudnúť na parametre kvality, na základe ktorých sa vymedzujú jednotkové náklady a jednorazové platby.</p> <p>* Paušálne platby, jednotkové náklady a jednorazové platby možno kombinovať, ale len v prípade odlišných nákladov/operácií.</p> <p>* Metodika stanovenia zjednodušeného vykazovania nákladov</p>

		<p>zodpovedajúcich jednotkových nákladov, jednorazových platieb a paušálnych platieb platných v rámci politik Únie pri podobnom type operácie;</p> <p>d) pravidiel týkajúcich sa zodpovedajúcich jednotkových nákladov, jednorazových platieb a paušálnych platieb platných v rámci grantových schém financovaných výlučne členským štátom pri podobnom type operácie;</p> <p>e) paušálnych platieb a osobitných metód stanovených vo VN alebo v osobitných nariadeniach pre jednotlivé fondy.</p>	df)	<p>musí byť odsúhlasená vopred, t. j. spolu s prijatím tabuliek A a B dodatku 2 prílohy V (VN).</p> <p>* Komisia a dotknutý členský štát sa môžu dohodnúť na tom, že budú za dôkaz o platbe považovať správu národného orgánu auditu/audítorskej spoločnosti.</p>
<b>Stimulovanie platby na základe zástupných údajov pre úspory verejného sektora</b>	Zvyčajne jednorazová platba alebo paušálna platba (% z celkových nákladov/ceny)	<p>Likvidné úspory: úspory, ktoré vzniknú verejnej správe, keď sa dosiahne výsledok. Na odôvodnenie sumy je potrebné poskytnúť spravodlivú, nestrannú a overiteľnú metódu výpočtu založenú na štatistických údajoch, iných objektívnych informáciách alebo odbornom posudku.</p> <p>* Implementácia akcie bude mať za následok úspory verejného sektora, takže suma zaplatená Komisiou by mala mať stimulačný účinok (nebude však pokrývať všetky náklady).</p>	* Príkladmi takýchto akcií môžu byť malé významné reformy, zmeny administratívneho systému a postupov, akcie v oblasti boja proti podvodom a korupcii, zlepšenia systému verejného obstarávania atď.	<p>* Nesmie sa zabudnúť na parametre kvality.</p> <p>* Metodika stanovenia likvidných úspor musí byť odsúhlasená vopred, t. j. spolu s prijatím tabuliek A a B dodatku 2 prílohy V (VN).</p> <p>* Komisia a dotknutá krajina sa môžu dohodnúť na tom, že budú za dôkaz o platbe považovať správu národného orgánu auditu/audítorskej spoločnosti.</p> <p>* Existuje ešte niekoľko metodík, pri ktorých sa zohľadňujú širšie súvislosti a ktoré možno využiť vo veľmi špecifických prípadoch:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. odhad lepších životných podmienok: zlepšenia pre jednotlivcov a spoločností v prípade dosiahnutia výsledku a2.</li> <li>2. odhad ochoty verejnosti platiť: do výsledku stojí za to investovať.</li> </ol>

## 6.5. Vzory a príklady

Príloha 2 obsahuje dva príklady akcií v oblasti financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi. Používajú sa v nich vzory uvedené vo všeobecnom nariadení:

- Vypracovanie plánu vzdelávania a rozvoja riadiaceho orgánu na základe kompetenčného rámca EÚ pre riadenie a vykonávanie EFRR/KF.
- Zlepšenie efektívnosti riadiaceho orgánu/sprostredkovateľských orgánov v regióne ABCD (skrátением času potrebného na udelenie grantu a času potrebného na zaplatenie).

V prvom príklade sa v odôvodnení stanovenia cien určujú sumy, ktoré sú zástupnými údajmi pre skutočné náklady. V druhom príklade majú určené sumy stimulovať zlepšenie efektívnosti, t. j. skrátenie času potrebného na udelenie grantu a času potrebného na zaplatenie.

Poznámka: Tieto príklady by sa nemali v žiadnom prípade považovať za normatívne.

#### **Dôležité!**



*„Stanovenie cien“ je dôležitým predpokladom spájania akcií v oblasti technickej pomoci, ktorých financovanie nie je spojené s nákladmi. Stanovenie cien znamená určenie sumy (ceny) za dosiahnuté výsledky alebo splnené podmienky a súm zodpovedajúcich akýmkoľvek strednodobým cieľom. Zahŕňa buď určenie súm, ktoré predstavujú zástupné údaje pre skutočné náklady, alebo poskytnutie stimulu na vykonávanie úloh dohodnutých medzi Komisiou a dotknutým členským štátom.*

## 7. Zhrnutie záverov

Hoci vypracovanie plánov zlepšovania administratívnych kapacít nie je povinné, považuje sa za osvedčený postup, keďže prispieva k strategickým úvahám o tom, ako zlepšiť výkonnosť správnych orgánov, ktoré riadia fondy, a širokého spektra zainteresovaných strán zapojených do implementácie fondov. Navrhovanie plánu je participatívny proces, ktorý sa realizuje v úzkom partnerstve so zainteresovanými stranami tak, aby zaň zodpovedali zainteresované strany rovnako ako vrcholový manažment.

Plány sú dokumentmi, ktoré sa neustále vyvíjajú a pravidelne aktualizujú na základe procesov zmien. Nemajú predpísaný formát. Mali by sa považovať za strategické nástroje na riešenie problémov s administratívnymi kapacitami. Na stanovenie opatrení, ktoré možno prijať na riešenie nedostatkov, je najskôr potrebné analyzovať existujúci stav na základe vstupov z rôznych zdrojov informácií. V ideálnom prípade by mal plán obsahovať najrôznejšie akcie, ktorými sa prispieva k efektívnemu riadeniu a využívaniu fondov. Akciami sa môžu riešiť výzvy vyplývajúce zo štruktúr/organizácie, ľudských zdrojov, systémov a nástrojov, strategického plánovania a koordinácie alebo problémy spojené s transparentnosťou a predchádzaním podvodom a korupcií. Plán môže byť rozsahom komplexný a môže sa týkať akcií financovaných z rôznych zdrojov, napríklad „paušálnych platieb na TP“ alebo „platieb na základe reálnych nákladov na TP“, „financovania TP, ktoré nie je spojené s nákladmi“, a „budovania kapacít priamo spojených s investíciami“. Možný je však aj jednoduchší prístup.

Plány budovania administratívnych kapacít môžu obsahovať aj ukazovatele na meranie pokroku pri plnení cieľov. Ukazovatele sú nástroje, ktoré pomáhajú sledovať implementáciu, merať a zlepšovať výkonnosť, ako aj koordinovať a riadiť procesy. Používajú sa na realizáciu následných činností a na správu (riadenie a kontrolu) a sú potrebné aj na budovanie kapacít alebo zlepšovanie politík v budúcnosti (učenie sa).

Ukazovatele sa môžu použiť aj na oznamovanie, odôvodňovanie a vysvetľovanie výkonnosti (zodpovednosti). Mať zodpovednosť môže znamenať dosiahnutie konkrétneho výsledku, ktorý je podmienkou uskutočnenia platby. Na tento konkrétny účel je potrebné určiť ukazovatele, ktoré môžu byť predpokladom uskutočnenia platieb („ukazovatele financovateľnosti“).

Akcie, ktoré vedú k platbám za výsledky alebo splnenie podmienok, si budú vyžadovať schválenie Komisie a musia byť prijaté ako súčasť programu. Pri stanovovaní „cien“ akcií sa v odôvodnení určia sumy, ktoré sú buď zástupnými údajmi skutočných nákladov, alebo stimulom na realizáciu toho, na čom sa dohodli Komisia a členský štát.

## 8. Odkazy

Európska komisia (2015), *Programové obdobie 2014 – 2020, Monitorovanie a hodnotenie politiky súdržnosti EÚ – Európsky sociálny fond, usmerňovací dokument*

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

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

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

Generálne riaditeľstvo Európskej komisie pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a začlenenie (2015 a aktualizácia z roku 2017), *Kvalita verejnej správy, súbor nástrojov pre odborníkov*

Návrh NARIADENIA EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY, ktorým sa stanovujú spoločné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde plus, Kohéznom fonde a Európskom námornom a rybárskom fonde a rozpočtové pravidlá pre uvedené fondy, ako aj pre Fond pre azyl a migráciu, Fond pre vnútornú bezpečnosť a Nástroj pre riadenie hraníc a víza, COM(2018) 375 final, Európska komisia 2018

Návrh NARIADENIA EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY o Európskom fonde regionálneho rozvoja a Kohéznom fonde, COM(2018) 372 final, Európska komisia 2018

Výskumná služba Európskeho parlamentu 2017, *Pochopenie budovania kapacít/rozvoja kapacít: základná koncepcia politiky rozvoja. Prehľad*

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

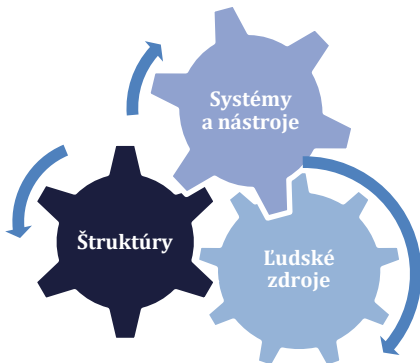
OECD (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative capacity building roadmaps*



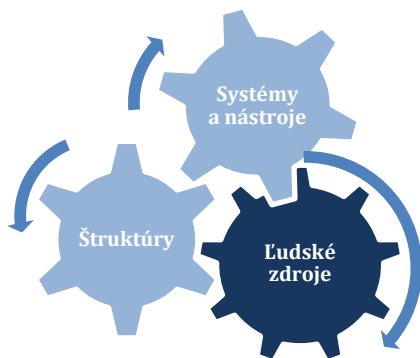
## **PRÍLOHY**

## PRÍLOHA 1: Podrobný zoznam otázok na analýzu stavu TAK, AKO TO JE

Vo fáze analýzy by sa mali riešiť kľúčové otázky týkajúce sa širšieho prostredia a konkrétnych prvkov BAK (štruktúr, RĽZ, systémov a nástrojov), ako napríklad:<sup>17</sup>



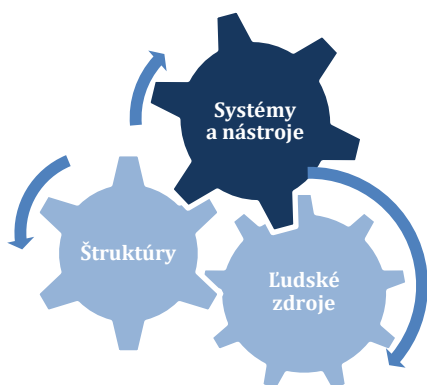
- Máme dobre vymedzený inštitucionálny a regulačný rámec?
- Máme jednoznačnú, jednoduchú a transparentnú organizačnú štruktúru, ktorá umožňuje efektívne vykonávanie kľúčových úloh?
- Je naša štruktúra dostatočne flexibilná na prispôsobenie meniacim sa okolnostiam?
- Ako jednoznačne sú v organizácii vymedzené povinnosti a úlohy?
- Štruktúra/fungovanie organizácie: Ktorý orgán/útvár/výbor (v rámci RO alebo mimo neho) je zodpovedný za operačnú stratégiu a postupy RO (t. j. za rozhodnutia týkajúce sa jeho celkového rozpočtu, organizácie, vnútorných politík atď.)?



- Všeobecný rámec zamestnanosti (rôzne druhy zmlúv, rozsah, v ktorom sa využívajú externí konzultanti, atď.)
  - Riadenie a politika ľudských zdrojov (Môže RO prijímať rozhodnutia v oblasti ľudských zdrojov samostatne alebo ich prijíma centrálné oddelenie ľudských zdrojov? Čím sa riadi tento vzťah?)
  - Strategické plánovanie v oblasti ľudských zdrojov: Existuje stratégia v oblasti ľudských zdrojov pre RO?
- Existuje proces plánovania ľudských zdrojov do budúcnosti?
- Ako sa prijímajú zamestnanci [na základe efektívnosti, výberového konania, zodpovedajúcich profilov, odkiaľ prišla väčšina zamestnancov do RO (napr. z verejného alebo súkromného sektora, priamo z vysokej školy)]?
  - Povýšenie: Ako sa prijímajú rozhodnutia o povýšení zamestnancov? Kto rozhoduje o tom, kto bude povýšený? Na základe akých kritérií?
  - Odmeňovanie: Líši sa systém odmeňovania vo vašom RO od systému odmeňovania iných útvarov verejnej správy? Ako sa stanovujú úrovne odmeňovania a kto ich stanovuje? Využívajú sa na zvýšenie miezd fondy EŠIF?

<sup>17</sup> Na základe dotazníka OECD na získavanie informácií v súvislosti s pilotnými akciami, 2018.

- Posúdenie výkonnosti: Využíva sa vo vašom RO formalizované posúdenie výkonnosti? Používajú sa výkonnostné kritériá? Súvisí posúdenie výkonnosti s kariérnym postupom, odmeňovaním, predĺžením pracovnej zmluvy atď.? Ako sa rieši nedostatočná výkonnosť?
- Odborná príprava: Ako je odborná príprava štruktúrovaná a riadená? Sú stanovené minimálne požiadavky na odbornú prípravu? Koľko finančných prostriedkov sa vynakladá na odbornú prípravu vo vašom RO?
- Vedenie: Ktoré pozície tvoria „vrcholový riadiaci tím“ (alebo ekvivalentný tím) v RO? Aké sú požiadavky na tieto kľúčové pozície? Ako sa vymenúvajú vrcholoví manažéri? Absolvujú odbornú prípravu?



- Strategická komunikácia: Ako vrcholový manažment v RO oznamuje svoju víziu a/alebo ciele stratégie zamestnancom RO? Aké mechanizmy sa používajú? Existujú mechanizmy na oznamovanie nápadov zamestnancov vrcholovému manažmentu (napr. prieskumy, fóra)?
- Monitorovanie výkonnosti: Akými hlavnými spôsobmi RO monitoruje svoje operácie a výkonnosť a podáva o nich správy? Komu tieto správy podáva? Aké kľúčové ukazovatele výkonnosti sa prípadne používajú?

Existuje rámec kontroly kvality? Uskutočnil váš RO niekedy sebahodnotenie alebo externé posúdenie efektívnosti svojich výdavkov?

- Koordinácia medzi sektormi: S akými ministerstvami/orgánmi na vnútroštátnej úrovni RO úzko spolupracuje na implementácii a riadení operačných programov (OP)? Ako váš RO koordinuje svoje činnosti s inými úradmi, ministerstvami a orgánmi verejnej správy? Aké konkrétne riadiace mechanizmy sú zavedené (napr. tematické pracovné skupiny, medzirezortné výbory)?
- Koordinácia medzi rôznymi úrovňami verejnej správy: Ako váš RO koordinuje svoje činnosti v oblasti implementácie a riadenia OP s inými úrovňami verejnej správy (regiónmi, miestnymi orgánmi)? Ktoré konkrétne mechanizmy riadenia sa používajú (napr. výbory, zmluvné podmienky)?
- Koordinácia (partnerstvá) a komunikácia s ostatnými zainteresovanými stranami: Ako sú zainteresované strany (odbory, zamestnávateľia, MVO, občianska spoločnosť) zapojené do partnerských dohôd a programov (napr. do programovania, implementácie, monitorovania a hodnotenia)?
- Koordinácia medzi jurisdikciami: Do akej miery sa do projektov riadených vaším RO zapájajú viaceré jurisdikcie (napr. regióny/štáty, okresy, obce)? Opíšte stimuly (ak sa uplatňujú) na podporu koordinácie pri implementácii a riadení OP v rámci viacerých jurisdikcií.
- Zapojenie súkromných subjektov: Ako váš RO podporuje účasť súkromného sektora na OP (napr. verejno-súkromné partnerstvá)? Aké sú hlavné výzvy? Ako sa malé a stredné podniky zapájajú do projektov financovaných z prostriedkov EÚ?

## PRÍLOHA 2: Príklady akcií na financovanie, ktoré nie je spojené s nákladmi

### PRÍKLAD 1 – Vypracovanie plánu vzdelávania a rozvoja riadiaceho orgánu

V nasledujúcom príklade sa znázorňuje vyplnenie tabuliek A a B v prípade hypotetickej akcie **Vypracovanie plánu vzdelávania a rozvoja riadiaceho orgánu**.

Odôvodnenie akcie: Kompetenčný rámec EÚ pre riadenie a vykonávanie EFRR/KF môže spolu s nástrojmi na sebahodnotenie pomôcť správny orgánom členských štátov pri zisťovaní a riešení nedostatkov v kompetenciách, ako aj pri zlepšovaní strategického zamerania vzdelávacieho a rozvojového procesu.

Hlavným cieľom je zosúladiť vzdelávacie a rozvojové iniciatívy s kompetenčným rámcom a začleniť ich do prebiehajúceho riadenia výkonnosti a kariérneho rastu.

#### **Vzor na predkladanie údajov na posúdenie Komisií** **(článok 89 a tabuľky A a B dodatku 2 prílohy V k VN)**

Dátum predloženia návrhu	1. 1. 2020
Súčasná verzia	1.1

#### **A. Zhrnutie hlavných prvkov**

Priorita	Fond	Špecifický cieľ	Kategória regiónu	Suma v rámci financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi	Typy operácie	Podmienky, ktoré sa majú splniť/ výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť	Názvy zodpovedajúcich ukazovateľov		Merná jednotka ukazovateľ
							Kód	Opis	
X	EFRR	Neuplatňuje sa	Menej rozvinutý	XXX EUR	Vypracovanie plánu vzdelávania a rozvoja RO na základe kompetenčného rámca EÚ pre riadenie a vykonávanie EFRR/KF	Kompetenčný rámec tvorí neoddeliteľnú súčasť riadenia výkonnosti a kariérneho rastu	Špecifický pre program	Plány individuálneho rozvoja vypracované pre 90 % zamestnancov (na základe sebahodnotenia)  Plán vzdelávania a rozvoja RO bol vypracovaný a implementuje sa	%  áno/nie  %
<b>Celková pokrytá suma</b>	EFRR		Menej rozvinutý	XXX EUR					

## B. Údaje podľa typu operácie (vyplniť za každý typ operácie)

Typy operácie:

<b>1.1. Opis typu operácie</b>	Vypracovanie plánu vzdelávania a rozvoja riadiaceho orgánu (RO) na základe kompetenčného rámca EÚ pre riadenie a vykonávanie EFRR/KF		
<b>1.2. Príslušná priorita/príslušný(-é) špecifický(-é) cieľ(-e)</b>	Priorita X		
<b>1.3. Podmienky, ktoré sa majú splniť, alebo výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť</b>	Plány individuálneho rozvoja boli vypracované pre 90 % zamestnancov (na základe sebahodnotenia) Plán vzdelávania a rozvoja riadiaceho orgánu (RO) bol vypracovaný a implementuje sa		
<b>1.4. Lehota na splnenie podmienok alebo dosiahnutie výsledkov</b>	31. 12. 2024, rozdelenie v bode 1.7		
<b>1.5. Vymedzenie ukazovateľa cieľov</b>	<p>% zamestnancov, ktorí vypracovali sebahodnotenie na základe kompetenčného rámca – percentuálny podiel zamestnancov v aktívnom pracovnom pomere (vrátane zamestnancov na kratší pracovný čas), ktorí vypracovali sebahodnotenie.</p> <p>% zamestnancov, pre ktorých bol vypracovaný a schválený plán individuálneho rozvoja – percentuálny podiel zamestnancov v aktívnom pracovnom pomere (vrátane zamestnancov na kratší pracovný čas), pre ktorých bol vypracovaný plán individuálneho rozvoja.</p> <p>Vypracovanie a implementácia plánu vzdelávania a rozvoja pre riadiaci orgán – čiže vypracovanie plánu vzdelávania a rozvoja s konkrétnymi akčnými bodmi na základe mapovania kompetencií zamestnancov, ktorí využili nástroj na sebahodnotenie. „Implementácia“ znamená, že aspoň X % akčných bodov plánu vzdelávania a rozvoja riadiaceho orgánu je splnených.</p>		
<b>1.6. Merná jednotka ukazovateľa cieľov</b>	%, %, áno/nie, %		
<b>1.7. Strednodobé ciele (ak je to relevantné), na základe ktorých Komisia spustí refundáciu, a harmonogram refundácie</b>	<b>Strednodobé ciele</b>	<b>Dátum</b>	<b>Sumy (v EUR)</b>
	90 % zamestnancov vypracovalo sebahodnotenie pomocou nástroja na sebahodnotenie v rámci kompetenčného rámca	31. 12. 2021	XXX (jednorazová platba – zástupné údaje skutočných nákladov)
	Plány individuálneho rozvoja vypracované pre 90 % zamestnancov	30. 6. 2022	XXX (jednorazová platba – zástupné údaje skutočných nákladov)
	Plán vzdelávania a rozvoja RO bol vypracovaný	30. 6. 2023	XXX (jednorazová

	a implementuje sa		platba – zástupné údaje skutočných nákladov)
<b>1.8. Celková suma (vrátane vnútroštátneho financovania a financovania z prostriedkov EÚ)</b>	XXX EUR		
<b>1.9. Metóda úpravy (úprav)</b>	Z metódy výpočtu musia vyplynúť odôvodnené predpoklady týkajúce sa veľkosti populácie (t. j. počet a pracovné zaradenie zamestnancov v riadiacom orgáne). Metóda úprav sa môže použiť na zohľadnenie zmien v pôvodných predpokladoch.		
<b>1.10. Overovanie plnenia výsledku alebo podmienky (ak je to relevantné, aj strednodobých cieľov):</b> – opíšte, aké dokumenty sa použijú na overovanie plnenia výsledku alebo podmienky, – opíšte, čo sa bude kontrolovať počas overovania zo strany riadiaceho orgánu (vrátane kontroly na mieste) a kto ho bude vykonávať, – opíšte, aké sú opatrenia na získavanie a ukladanie údajov/dokumentov.	Ciele sa používajú na kontrolu splnenia príslušných podmienok a/alebo dosiahnutia príslušných výsledkov. Riadiaci orgán predloží Komisii správu vypracovanú nezávislou audítorskou spoločnosťou, v ktorej sa budú uvádzať dôkazy o dosiahnutí strednodobých cieľov a splnení podmienok. Riadiaci orgán získava a ukladá agregované údaje z individuálnych sebahodnotení, údaje o počte sebahodnotení, dôkazy o vypracovaní plánov individuálneho rozvoja a dôkazy o tom, že riadiaci orgán vypracoval a implementuje plán vzdelávania a rozvoja.		
<b>1.11. Opatrenia na zabezpečenie audítorského záznamu</b> Uveďte orgán(-y) zodpovedný(-é) za tieto opatrenia.	Riadiaci orgán zodpovedá za uchovávanie: – dokumentov, v ktorých sa stanovujú podmienky podpory, – dokumentov, v ktorých sa preukazuje dohoda <i>ex ante</i> Komisie o podmienkach, ktoré sa majú splniť, alebo výsledkoch, ktoré sa majú dosiahnuť, a zodpovedajúcich sumách (schválenie alebo zmena programu), – dokumentov, v ktorých sa preukazuje splnenie podmienok alebo dosiahnutie výsledkov v každom kroku (ak sa to uskutočňuje v krokoch), ako aj predtým, ako sa konečné výdavky deklarujú Komisii.		

**PRÍKLAD 2 – Skrátenie času potrebného na udelenie grantu a času potrebného na zaplatenie**

V nasledujúcom príklade sa znázorňuje vyplnenie tabuliek A a B v prípade hypotetickej akcie **Zlepšenie kvality a účinnosti riadiaceho orgánu/sprostredkovateľských orgánov v regióne ABCD**.

Odôvodnenie akcie: Investície z fondov EŠIF sú účinnejšie, ak sa zlepší efektívnosť a účinnosť, s ktorou riadiaci orgán a/alebo sprostredkovateľské orgány v regióne ABCD hodnotia návrhy projektov, podpisujú zmluvy o poskytnutí grantu a spracúvajú platby prijímateľom.

Sprostredkovateľským orgánom budú priznané schémy financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi. Tým sa poskytnú **stimuly** na zlepšenie výsledkov pri skrácovaní času potrebného na udelenie grantu a času potrebného na zaplatenie.

Ak sa majú tieto výsledky zlepšiť, riadiaci orgán/sprostredkovateľské orgány budú pravdepodobne musieť zefektívniť interné postupy, zlepšiť využívanie a účinnosť nástrojov a riešení v oblasti e-kohézie, zmierniť nadmernú reguláciu, a tým znížiť náklady na kontroly v rámci systému riadenia a kontroly, ako aj náklady pre prijímateľov.

**Vzor na predkladanie údajov na posúdenie Komisií**  
**(článok 89 a tabuľky A a B dodatku 2 prílohy V k VN)**

Dátum predloženia návrhu	1. 1. 2020
--------------------------	------------

**A. Zhrnutie hlavných prvkov**

Priorita	Fond	Špecifický cieľ	Kategória regiónu	Suma v rámci financovania, ktoré nie je spojené s nákladmi	Typy operácie	Podmienky, ktoré sa majú splniť/výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť	Názvy zodpovedajúcich ukazovateľov		Merná jednotka ukazovateľa
							Kód	Opis	
X	EFRR	Neuplatňuje sa	Menej rozvinutý	XXX EUR	Zlepšenie výkonnosti riadiaceho orgánu/sprostredkovateľských orgánov v regióne ABCD	Čas potrebný na udelenie grantu (skrátенý o 30 % oproti pôvodnej hodnote) Cieľová hodnota – 95 % za 90 dní Čas potrebný na zaplatenie (skrátенý o 20 % oproti pôvodnej hodnote) Cieľová hodnota – 95 % za 60 dní	Neuplatňuje sa alebo špecifický pre program	Čas potrebný na udelenie grantu  Čas potrebný na zaplatenie	Priemerný čas potrebný na udelenie grantu v dňoch  Priemerný čas potrebný na zaplatenie v dňoch



<b>Celková pokrytá suma</b>	EFRR		Menej rozvinutý	XXX EUR					
-----------------------------	------	--	-----------------	---------	--	--	--	--	--

**B. Údaje podľa typu operácie (vyplniť za každý typ operácie)**

<b>1.1. Opis typu operácie</b>	Zlepšenie účinnosti riadiaceho orgánu/sprostredkovateľských orgánov v regióne ABCD		
<b>1.2. Príslušná priorita/príslušný(-é) špecifický(-é) cieľ(-e)</b>	Priorita X		
<b>1.3. Podmienky, ktoré sa majú splniť, alebo výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť</b>	<p>Čas potrebný na udelenie grantu (skrátenej o 30 % oproti pôvodnej hodnote)</p> <p>Cieľová hodnota – 95 % za 90 dní</p> <p>Čas potrebný na zaplatenie (skrátenej o 20 % oproti pôvodnej hodnote)</p> <p>Cieľová hodnota – 95 % za 60 dní</p> <p>Posúdenie kvality – kladné výsledky hodnotenia</p>		
<b>1.4. Lehota na splnenie podmienok alebo dosiahnutie výsledkov</b>	31. 12. 2023		
<b>1.5. Vymedzenie ukazovateľa cieľov</b>	<p>Priemerný čas potrebný na udelenie grantu – ukazovateľ sa vypočíta ako priemerný ročný počet dní od lehoty na podanie návrhu po podpísanie zmluvy o udelení grantu (t. j. obsahuje procesy hodnotenia a uzatvárania zmlúv). Ukazovateľ sa vypočíta samostatne pre každú inštitúciu. Východisková hodnota sa určí pre každú inštitúciu.</p> <p>Cieľová hodnota – očakáva sa, že 95 % grantov sa podpíše do 90 dní. Ukazovateľom je počet zmlúv podpísaných do 90 dní vyjadrený ako percentuálny podiel z celkového počtu.</p> <p>Priemerný čas potrebný na zaplatenie – ukazovateľ sa vypočíta ako priemerný ročný počet dní odo dňa, keď prijímateľ podá žiadosť o platbu, do dňa, keď sa prijímateľovi oznámi, že jeho platba bola spracovaná alebo že sa rozhodlo o nepriznaní platby. Ukazovateľ sa vypočíta samostatne pre každú inštitúciu. Východisková hodnota sa určí pre každú inštitúciu.</p> <p>Cieľová hodnota – očakáva sa, že 95 % žiadostí o platbu bude uhradených do 60 dní. Ukazovateľom je počet žiadostí o platbu uhradených do 60 dní vyjadrený ako percentuálny podiel z celkového počtu žiadostí o platbu.</p> <p>Posúdenie kvality splnenia cieľovej hodnoty – kladné posúdenie hodnotiteľa, že skrátenie priemerného času potrebného na udelenie grantu a priemerného času potrebného na zaplatenie nie je z dôvodu zníženia kvality služieb. Posúdenie kvality musí uskutočniť nezávislý hodnotiteľ.</p>		
<b>1.6. Merná jednotka ukazovateľa cieľov</b>	<p>Dni</p> <p>%</p> <p>Kladné posúdenie hodnotenia</p>		
<b>1.7. Strednodobé</b>	<b>Strednodobé ciele</b>		<p><b>Dátum</b></p> <p><b>Sumy (v EUR)</b></p>

**ciele (ak je to relevantné), na základe ktorých Komisia spustí refundáciu, a harmonogram refundácie**

Ročná úhrada na základe výsledkov výročných správ o výkonnosti a na základe ocenenia <sup>18</sup>					Prebieha, do 31. 12. 2023	Do výšky XXX
Strednodobé ciele/spúšťacie body	Inštitúcie					
	Sprostredkovateľský orgán (SO) A	SO B	SO C	Príplatok za prekročenie		
<b>1. rok</b>	Východisková hodnota: Čas potrebný na udelenie grantu – 110  Čas potrebný na zaplatenie – 80	Východisková hodnota: Čas potrebný na udelenie grantu – 160  Čas potrebný na zaplatenie – 90	Východisková hodnota: Čas potrebný na udelenie grantu – 190  Čas potrebný na zaplatenie – 110	<i>Jednorazová platba (použije sa na osobný rozvoj zamestnancov)</i>		
Čas potrebný na udelenie grantu (skrátенý o 30 % oproti pôvodnej hodnote) alebo v rámci cieľovej hodnoty – 95 % do 90 dní	Y % ročného rozpočtu SO	Y % ročného rozpočtu SO	Y % ročného rozpočtu SO	XX EUR		Do výšky XXX (suma zodpovedajúc a Y % troch ročných rozpočtov SO + príplatok za prekročenie)
Čas potrebný na zaplatenie (skrátенý o 20 % oproti pôvodnej hodnote) alebo v rámci cieľovej hodnoty – 95 % do 60 dní	Z % ročného rozpočtu SO	Z % ročného rozpočtu SO	Z % ročného rozpočtu SO	XX EUR		Do výšky XXX (suma zodpovedajúc a Z % troch ročných rozpočtov SO + príplatok za prekročenie)
Posúdenie kvality – kladné výsledky hodnotenia	kladné	kladné	kladné	neuplatňuje sa		
<b>2. a 3. rok</b>						
V rámci cieľovej hodnoty – 95 % za 90 dní	Y % ročného rozpočtu	Y % ročného rozpočtu	Y % ročného rozpočtu	neuplatňuje sa		Do výšky XXX (suma zodpovedajúc

<sup>18</sup> Ocenenie sa týka všetkých inštitúcií, východiskových hodnôt ich ukazovateľov, čiastkových platieb za dosiahnuté výsledky a stimulačných platieb za prekročenie jednotlivých ukazovateľov.

		SO	SO	SO			a Y % troch ročných rozpočtov SO)
	V rámci cieľovej hodnoty – 95 % za 60 dní	Z % ročného rozpočtu SO	Z % ročného rozpočtu SO	Z % ročného rozpočtu SO	neuplatňuje sa		Do výšky XXX (suma zodpovedajúc a Z % troch ročných rozpočtov SO)
	Posúdenie kvality – kladné výsledky hodnotenia	kladné	kladné	kladné	neuplatňuje sa		
<b>1.8. Celková suma (vrátane vnútroštátneho financovania a financovania z prostriedkov EÚ)</b>	XXX XXX EUR						
<b>1.9. Metóda úpravy (úprav)</b>	Pri metóde výpočtu sa zohľadňujú rôzne sektory, charakter výziev na predkladanie návrhov a životný cyklus programu. (Metóda môže obsahovať pravidlá nakladania s finančnými prostriedkami, ktoré sa v dôsledku nedosiahnutia výsledkov nepoužili.)						
<b>1.10. Overovanie plnenia výsledku alebo podmienky (ak je to relevantné, aj strednodobých cieľov):</b> – opíšte, aké dokumenty sa použijú na overovanie plnenia výsledku alebo podmienky, – opíšte, čo sa bude kontrolovať počas overovania zo strany riadiaceho orgánu (vrátane kontroly na mieste) a kto ho bude vykonávať, – opíšte, aké sú opatrenia na zber a ukladanie uvedených údajov/dokumentov.	<p>Monitorovacie informačné systémy inštitúcií (t. j. záznamy o lehotách na výzvy a podpisoch zmlúv o udelení grantu a záznamy o podaní žiadostí o platby a uskutočnených platbách) sa použijú na kontrolu splnenia podmienok a dosiahnutia cieľov. Všetky zmeny sa oznámia a posúdia vo výročných správach o implementácii.</p> <p>Spolu s výročnou správou o implementácii sa predloží správa nezávislého hodnotiteľa.</p> <p><i>Uvedú sa ďalšie podrobnosti o všetkých zarážkach naľavo.</i></p>						
<b>1.11. Opatrenia na zabezpečenie auditnej stopy</b>	<p>Riadiaci orgán/sprostredkovateľský orgán zodpovedá za uchovávanie:</p> <p>– dokumentov, v ktorých sa preukazujú záznamy o lehotách na výzvy a podpisoch zmlúv o udelení grantu, ako aj záznamy o podaní žiadostí o platby a uskutočnených platbách; výročných správ</p>						

<b>Uvedte orgán(-y) zodpovedný(-é) za tieto opatrenia.</b>	o implementácii a správ nezávislého hodnotiteľa, – dokumentov, v ktorých sa preukazuje dohoda <i>ex ante</i> Komisie o podmienkach, ktoré sa majú splniť, alebo výsledkoch, ktoré sa majú dosiahnuť, a zodpovedajúcich sumách (schválenie alebo zmena programu), – dokumentov, v ktorých sa preukazuje splnenie podmienok alebo dosiahnutie výsledkov v každom kroku (ak sa to uskutočňuje v krokoch), ako aj predtým, ako sa konečné výdavky deklarujú Komisii.
--	--