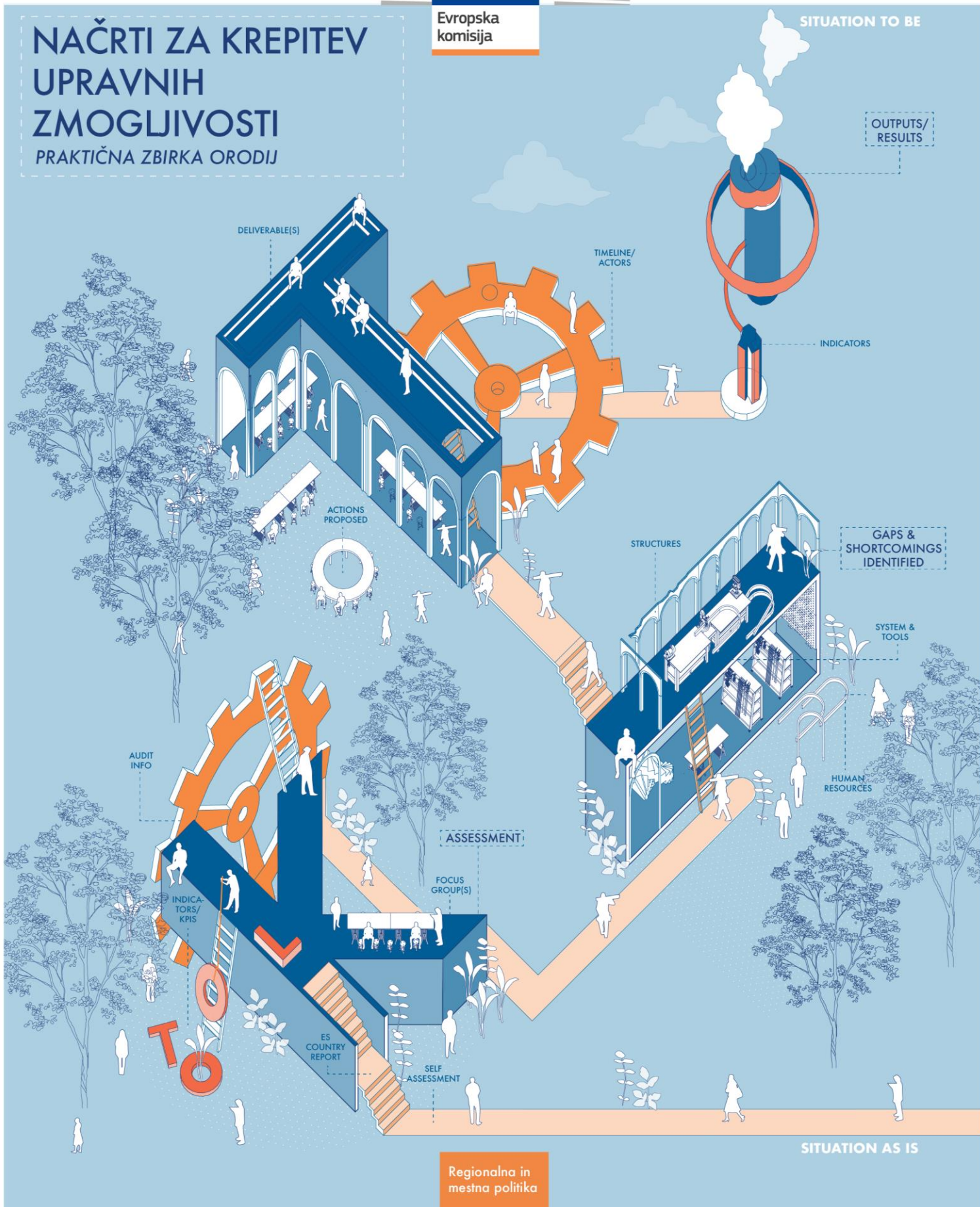




Evropska komisija

NAČRTI ZA KREPITEV UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI

PRAKTIČNA ZBIRKA ORODIJ



Regionalna in
mesna politika

SITUATION AS IS

SITUATION TO BE

Vsebina

Glosar okrajšav	3
Uvod.....	4
1 Upravne zmogljivosti za kohezijsko politiko	6
1.1 Dobro upravljanje in upravne zmogljivosti	6
1.2 Izzivi, ki vplivajo na uspešnost	8
2 Okvir in namen načrtov	11
2.1 Pravne določbe o krepitvi zmogljivosti (2021–2027).....	11
2.1.1 Krepitev zmogljivosti, neposredno povezana z naložbami.....	11
2.1.2 „Standardna“ tehnična pomoč (pavšalna stopnja ali realni stroški).....	12
2.1.3 Financiranje, ki ni povezano s stroški za tehnično pomoč.....	12
2.1.4 Povezovanje različnih možnosti krepitve zmogljivosti	13
2.2 Narava načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti	13
3 Priprava načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti.....	15
3.1 Vključevanje zainteresiranih strani, doseganje predanosti in pridobivanje lastništva.....	16
3.2 Analiza trenutnih razmer (KOT SO).....	17
3.3 Načrtovanje prihodnosti in opredelitev ukrepov (KOT BODO)	18
4 Iskanje kazalnikov	23
4.1 Vloga kazalnikov	23
4.2 Kazalniki v načrtu	24
5 Predlagana struktura načrta.....	26
5.1 Strukturni elementi načrta.....	26
Oddelek 1: Splošni cilj in struktura načrta.....	26
Oddelek 2: Uporabljen metodologija za pripravo načrta	27
Oddelek 3: Trenutno stanje (razmere, KOT SO)	27
Oddelek 4: Opredelitev prihodnosti (razmere, KOT BODO).....	27
Oddelek 5: Opredelitev ukrepov	27
Oddelek 6: Izvajanje načrta.....	28
6 Financiranje, ki ni povezano s stroški.....	29
6.1 Kraj v načrtih	29
6.2 Priprava shem za financiranje, ki ni povezano s stroški	30
6.3 Uporaba kazalnikov	31
6.4 Oblikovanje cen	33
6.5 Predloge in primeri.....	34
7 Povzetek ugotovitev.....	36
8 Viri.....	37
PRILOGI	38
PRILOGA 1: Podroben seznam vprašanj za usmerjanje analize „KOT SO“	39
PRILOGA 2: Primeri ukrepov za financiranje, ki ni povezano s stroški.....	41

Glosar okrajšav

KUZ	krepitev upravnih zmogljivosti
KS	Kohezijski sklad
USD	uredba o skupnih določbah
OCD	organizacija civilne družbe
GD REGIO	Generalni direktorat za regionalno in mestno politiko
EK	Evropska komisija
ESRR	Evropski sklad za regionalni razvoj
EU	Evropska unija
UČV	upravljanje človeških virov
PO	posredniški organ
OU	organ upravljanja
DČ	država članica
TP	tehnična pomoč
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

Službe Komisije so ta dokument pripravile kot navdih upravam držav članic, ki želijo razviti načrte za krepitev lastnih upravnih zmogljivosti, da bi olajšale izvajanje programov in spodbudile dobre prakse.

Informacije v njem ne vplivajo na medinstitucionalna pogajanja, ki potekajo o uredbah o kohezijski politiki za obdobje 2021–2027. Ne pomeni razlage prava EU in ne zavezuje Evropske komisije. V primeru razlik med razlagami v tem dokumentu in natisnjenim besedilom uredb prevlada besedilo, objavljeno v Uradnem listu Evropske unije. Sodišče Evropske unije je edino pristojno za uradno razlago prava Unije.

Uvod

Dobro upravljanje je ključni element gospodarskega razvoja in kohezijske politike. Zahteva dobre upravne zmogljivosti, kar pomeni, da morajo nacionalne, regionalne ali lokalne javne službe uspešno in učinkovito izvajati politike in/ali naloge, ki so jim zaupane. Izkušnje kažejo, da imajo države članice in regije EU s šibkimi institucijami velike težave pri črpanju razpoložljivih sredstev EU in njihovi čim boljši uporabi¹.

Potreba po povečanju upravnih zmogljivosti za upravljanje in izvrševanje sredstev EU ima vedno večji pomen. To je razvidno iz osnutkov uredb za obdobje 2021–2027², ki jih je predlagala Komisija in ki vključujejo nove določbe z večjim poudarkom na krepitvi zmogljivosti. Cilj teh določb je podpreti prilagojen pristop tako, da se da na voljo širši nabor orodij in spodbuja bolj strateška uporaba financiranja za ukrepe za krepitev zmogljivosti. Kot ključna za učinkovito izvrševanje sredstev je opredeljena tudi upravna zmogljivost, zlasti v naložbenih smernicah iz poročil iz leta 2019 o državah v okviru evropskega semestra (Priloga D).

Države članice EU, ki želijo izboljšati svoje upravne zmogljivosti, se priporoča, da v celoti izkoristijo te nove pravne določbe. Ena od novih značilnosti je možnost priprave načrta³ za krepitev upravnih zmogljivosti. To je neobvezen strateški dokument, ki vključuje celovite ukrepe za krepitev zmogljivosti za upravljanje in uporabo sredstev. Načrti, katerih oblika ni določena, se lahko pripravijo za države članice ali posamezne programe.

Ta zbirka orodij je zasnovana za zagotovitev operativnega vpogleda, metodološke in praktične podpore ter primerov, ki jih je mogoče uporabiti pri pripravi načrtov. Temelji na izkušnjah, pridobljenih pri *pilotnem ukrepu o največji krepitvi upravnih zmogljivosti v začetni fazi za pripravo na programsko obdobje po letu 2020*, ki ga je OECD med poletjem 2018 in jesenjo 2019 izvajala v imenu GD REGIO in v tesnem sodelovanju z njim. V tem pilotnem ukrepu se je petim organom upravljanja in enemu posredniškemu organu⁴ zagotovila pomoč pri nadaljnjem izboljšanju njihovih

¹ GD REGIO, 2018: Seventh report on economic, social and territorial cohesion (Sedmo poročilo o ekonomski, socialni in teritorialni koheziji), str. 160 in 161.

² Vsebina in sklicevanja na pravne določbe v tej zbirki orodij se nanašajo na predloge Komisije za obdobje 2021–2027, tj. predlog uredbe o skupnih določbah (COM(2018) 375 final) ali, kjer je ustrezno, načasni skupni dogovor o določbah, povezanih z načrtovanjem programov, ki sta ga sozakonodajalca dosegla decembra 2019, ter predlog uredbe o ESRR in Kohezijskem skladu (COM(2018) 372 final). Zbirko orodij bo zato morda treba posodobiti, ko bo zadevna zakonodaja sprejeta.

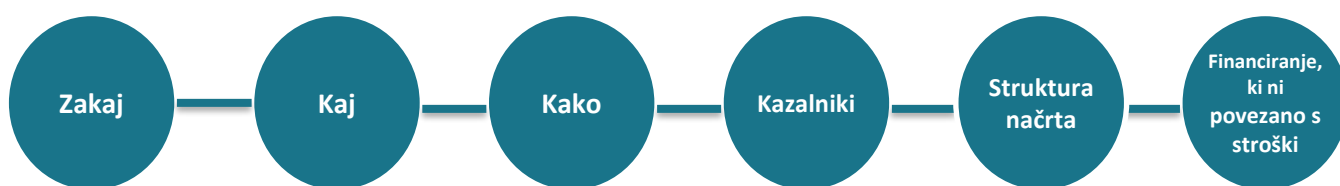
³ Uvodna izjava 25 uredbe o skupnih določbah.

⁴ **Bolgarija** (organ upravljanja operativnega programa Regije v razvoju za obdobje 2014–2020), **Hrvaška** (organ upravljanja regionalnega operativnega programa za konkurenčnost in kohezijo za obdobje 2014–2020), **Grčija** (organ upravljanja operativnega programa za prometno infrastrukturo, okolje in trajnostni razvoj za obdobje 2014–2020), **Poljska – Lublinsko vojvodstvo** (organ upravljanja regionalnega operativnega programa za obdobje 2014–2020), **Španija – Estremadura** (organ upravljanja in posredniški organ regionalnega operativnega programa ESRR za obdobje 2014–2020).

upravnih zmogljivosti. V ta namen so se analizirale njihove potrebe in zasnovali prihodnji ukrepi za njihovo obravnavo. Ta zbirka orodij se nanaša na prakse, izkušnje in primere iz pilotnega ukrepa.

Vir navdiha so bili tudi *italijanski načrti za upravno okrepitev* za krepitev upravnih zmogljivosti in izboljšanje izvajanja programov za obdobje 2014–2020, sofinanciranih s strukturnimi skladi, v katerih je bilo poudarjeno, da bi morala Komisija spodbujati bolj strateški pristop h krepitvi zmogljivosti.

Zbirka orodij je razdeljena na šest glavnih oddelkov, v katerih so prikazane glavne faze v postopku priprave načrta.



V **prvem oddelku (Zakaj)** so predstavljeni razlogi za vlaganje v krepitev zmogljivosti.

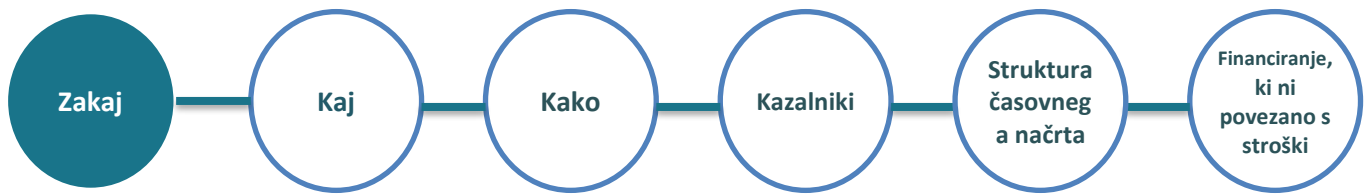
V **drugem oddelku (Kaj)** so opisane različne možnosti za financiranje krepitve zmogljivosti, določene v osnutku zakonodaje, predlagane za obdobje 2021–2027, in načini, kako jih v načrtu združevati za krepitev upravnih zmogljivosti.

V **tretjem oddelku (Kako)** so pojasnjeni postopek priprave načrta in metodologije ter poudarjen pomen vključitve zainteresiranih strani.

V **četrtem oddelku (Kazalniki)** je poudarek na merjenju uspešnosti. Za spremljanje izvajanja načrta in merjenje uspeha zajetih ukrepov je potreben premišljen nabor kazalnikov.

V **petem oddelku (Struktura načrta)** je naveden primer možne strukture načrta za krepitev upravnih zmogljivosti.

V **šestem oddelku (Financiranje, ki ni povezano s stroški)** je zagotovljena podpora državam članicam, ki želijo izkoristiti „Financiranje, ki ni povezano s stroški za tehnično pomoč“. Obravnavani so načini razvijanja takih shem ter načini opredelitve in določitve cene rezultatov, ki jih je treba doseči, ali pogojev, ki jih je treba izpolniti. Zajeti so tudi kazalniki za merjenje uspeha.



1 Upravne zmogljivosti za kohezijsko politiko

1.1 Dobro upravljanje in upravne zmogljivosti

Dobro upravljanje je ključni element gospodarskega razvoja in kohezijske politike. Izboljšanje upravljanja je učinkovit način za spodbujanje rasti. Dobro upravljanje je torej neposredno povezano z gospodarsko uspešnostjo regij v Evropi. Posredno pa je povezano tudi z rezultati drugih politik. Prispeva k večji učinkovitosti naložb kohezijske politike in povečuje njihov učinek, hkrati pa izboljšuje tudi skupno uspešnost javnih služb na nacionalni, regionalni in lokalni ravni ter kakovost storitev, ki jih zagotavljajo javnosti in podjetjem.

Dobro upravljanje bi moralo biti v središču vsake politike. Univerzalne politike niso rešitev: potreben je diferenciran in prilagojen pristop s prožnimi orodji. Izboljšanje upravljanja je zlasti pomembno v regijah z majhno rastjo, ko so prednosti, ki izhajajo iz izboljšanja dotacij za osnovno rast, izčrpane. Pot naprej je zmanjšanje korupcije in izboljšanje učinkovitosti upravljanja⁵.

Dobro upravljanje tako pomeni, da je treba imeti vzpostavljene ustrezne javne politike ter pravne, institucionalne in postopkovne ureditve za izvajanje, ki učinkovito delujejo. To zahteva dobre upravne zmogljivosti, kar pomeni, da morajo biti javne službe uspešne in učinkovite pri izvajanju politik in/ali nalog, ki so jim zaupane.

Učinkovite in uspešne javne službe bi morale imeti štiri različne, vendar prekrivajoče se zmogljivosti: **analitske, regulativne, izvajalske in usklajevalne zmogljivosti**. To vključuje tudi zmogljivosti za opredeljevanje in izvajanje strategij, vključno z izbiro in izvajanjem naložb za doseganje ciljev kohezijske politike; merjenje vpliva na podlagi zanesljivih podatkov in doseganje rezultatov, ki so skladni s pravom EU, na primer pravili o javnih naročilih in državni pomoči.

V okviru upravljanja sredstev se upravne zmogljivosti nanašajo na zmožnost javne uprave, da učinkovito upravlja in uporablja sredstva EU skozi celoten naložbeni cikel ter tako prispeva k uspešnemu izvajanju kohezijske politike EU. Izkušnje kažejo, da imajo države članice in regije EU s šibkimi ustanovami velike težave pri črpanju razpoložljivih sredstev EU in njihovi čim boljši uporabi.

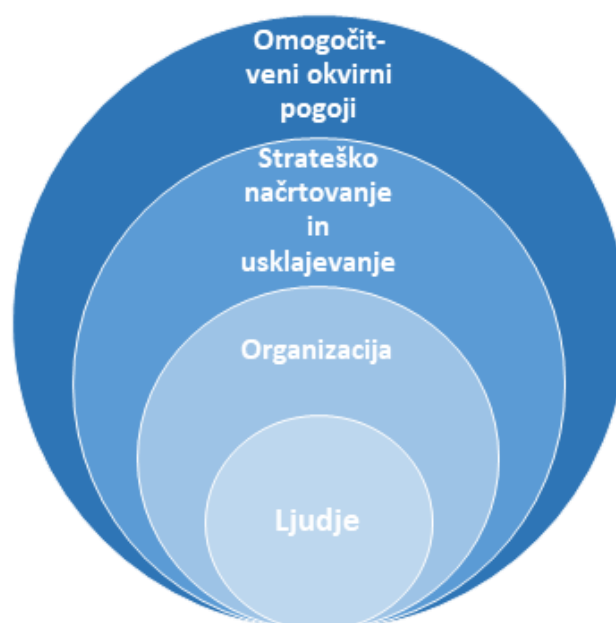
Upravne zmogljivosti za upravljanje sredstev so povezane z različnimi dejavniki, kot so:⁶

⁵ Andrés Rodríguez Pose, London School of Economics (LSE), konferenca o dobrem upravljanju za kohezijsko politiko, 24. maj 2018.

⁶ GD REGIO, 2018.

- **strukture:** učinkovitost mehanizma izvajanja v okviru programa je večinoma odvisna od arhitekture za organizacijo programa z jasno dodelitvijo odgovornosti in nalog organom upravljanja, posredniškimi organom in drugim ključnim organom ter njihovih medsebojnih razmerij;
- **človeški viri:** ključni dejavnik uspeha pri upravljanju sredstev je zagotovitev pravočasne razpoložljivosti izkušenega, usposobljenega in motiviranega osebja;
- **sistemi in orodja:** s tem je mišljena razpoložljivost instrumentov, metod, smernic, priročnikov, sistemov, postopkov, obrazcev itd. Vse to so pripomočki, ki lahko prispevajo k učinkovitejšemu delovanju sistema. Sistemi in orodja zmanjšujejo izpostavljenost organizacij težavam, kot je fluktuacija zaposlenih, zmanjšujejo tveganje slabega delovanja in izboljšujejo splošno učinkovitost.

Ti dejavniki so upoštevani tudi v **analitičnem okviru OECD**⁷, ki je zasnovan za ocenjevanje upravnih zmogljivosti. Obstajajo štiri razsežnosti. Prvič, steber vsake organizacije so ljudje. Pri tej razsežnosti se preučujejo kombinacija znanja, spretnosti in kompetenc ter povezani izzivi. Drugič, pri organizacijski razsežnosti se preučujejo sistemi, orodja, poslovni procesi in poslovna kultura. Usklajeni bi morali biti s strateškimi cilji in podprti s prožnimi upravljavskimi strukturami za olajšanje učinkovitega odločanja, temelječega na podatkih. Tretjič,



pri razsežnosti strateškega načrtovanja se preučujejo različni vidiki v celotnem naložbenem ciklu, tj. od razvoja strategije ter načrtovanja in izbire projekta do izvedbe projekta, sodelovanja zainteresiranih strani ter spremljanja in vrednotenja. Četrto, za ustvarjanje okolja, ki vsem ravnam države omogoča učinkovito izvajanje javnih naložb, so nujno potrebni ustrezni okvirni pogoji. Omogočiten okvirni pogoji na različnih ravneh države vključujejo ugoden fiskalni okvir za zastavljene naložbene cilje; dobro in pregledno finančno upravljanje; preglednost in strateško uporabo javnega naročanja ter jasne in skladne regulativne in zakonodajne sisteme.

⁷ OECD, Analytical framework used in the context of the pilot action on frontloading administrative capacity building to prepare for the post-2020 programming period (Analitični okvir, uporabljen pri pilotnem ukrepu o največji krepitvi upravnih zmogljivosti v začetni fazi za pripravo na programsko obdobje po letu 2020), 2019.

1.2 Izzivi, ki vplivajo na uspešnost

Uprave, ki upravljajo sredstva kohezijske politike, se srečujejo z izzivi, ki lahko zelo vplivajo na njihovo uspešnost. Izzivi so lahko notranji, zunanji, medsektorski ali sistemski.

Notranji izzivi vključujejo znanja in spretnosti, kompetence in motivacijo članov osebja; oblikovanje uprav v privlačnega delodajalca, da se prepreči velika fluktuacija zaposlenih; organizacijsko strukturo in postopkovna pravila. Uprave morajo imeti na glavnih položajih vodstvene delavce z ustreznimi vodstvenimi sposobnostmi, poleg tega pa morajo vzpostaviti tako zaposlovanje kot sistem napredovanja/upravljanja poklicne poti na podlagi zaslug. Poleg tega bi morale določiti preprosta pravila in se izogniti čezmernemu prenašanju pravil EU v nacionalno pravo.

NOTRANJI IZZIVI	
KATERI DEJAVNIKI?	KAKO JIH OBRAVNAVATI?
<i>Strukture: ključni dejavnik za uspeh javnih ustanov je dobro zasnovana organizacijska struktura, ki podpira oblikovanje in izvajanje politik.</i>	<p>Ključni organi za upravljanje sredstev bi morali imeti:</p> <ul style="list-style-type: none">o dobro opredeljene institucionalne in regulativne okvire;o jasne odgovornosti in naloge;o jasno, preprosto in pregledno organizacijsko strukturo, ki jim omogoča učinkovito opravljanje nalog ter je usklajena s strateškimi cilji;o dovolj prožno strukturo, da se prilagaja spreminjajočim se okoliščinam;o učinkovite mehanizme za usklajevanje in komunikacijske mehanizme med strukturami.
<i>Človeški viri: ključni dejavnik uspeha pri upravljanju sredstev je zagotovitev pravočasne razpoložljivosti usposobljenega in motiviranega osebja.</i>	<p>Organi, ki upravljajo sredstva, potrebujejo jasno in celovito sodobno strategijo človeških virov, pripravljeno na podlagi dobre analize potreb. Zagotavljati bi morala naslednje:</p> <ul style="list-style-type: none">o jasne institucionalne odgovornosti za upravljanje ljudi;o vodstvene delavce z ustreznimi vodstvenimi sposobnostmi, ki zagotavljajo najvišje standarde odgovornosti, integritete in preglednosti;o zaposlovanje na podlagi zaslug in sistem napredovanja/upravljanja poklicne poti na podlagi zaslug, ki zagotavljata popolno preglednost pri zaposlovanju in imenovanju (npr. javni razpisi), ustrezne določbe o ocenjevanju in napredovanju (na podlagi kazalnikov uspešnosti) ter zagotavljanje osebnega razvoja;o pravično in konkurenčno plačilo, pri katerem se upošteva višina plačila na trgu dela, da se v upravi obdrži osebje in ohranja ali širi znanje. Morebitne nagrade ali dodatki bi morali biti jasno povezani z uspešnostjo, ki bi jo bilo treba meriti z objektivnimi kazalniki;o strateške politike upravljanja človeških virov, pri katerih se upoštevajo in odpravljajo razlike v kompetencah ter ki omogočajo mobilnost in prožnost ter zbirajo in vzdržujejo podatke za odločanje;o profesionalizacijo višjih javnih uradnikov in vodstvenih delavcev;o zagotavljanje zadostnih informacij, znanja in razvoja kompetenc, da se osebju omogoči učinkovito opravljanje nalog.

Sistemi in orodja: javne ustanove, ki upravljajo sredstva, potrebujejo prave sisteme in orodja za pregledno in učinkovito delo.

Vzpostavljeni bi morali biti učinkoviti sistemi in orodja, kot so:

- strateški pristop – politični in tehnični;
- preprosta pravila brez čezmernega prenašanja pravil EU v nacionalno pravo;
- jasni, preprosti in usklajeni postopki, smernice, priročniki in obrazci za zagotavljanje, da ustanove ohranjajo visoko raven kakovosti, preglednosti in odpornosti;
- sistem upravljanja znanja;
- kultura vrednotenja;
- sistemi upravljanja informacij, ki zagotavljajo prispevke za spremljanje na podlagi dokazov in podatkov za izboljšanje kakovosti in preglednosti odločanja;
- sistemi upravljanja uspešnosti (npr. učinkoviti in merljivi kazalniki) za pomoč ustanovam pri določanju ciljev in merjenju napredka pri njihovem doseganju;
- e-kohezija;
- sistemi IKT za olajševanje notranjega in zunanjega komuniciranja.

Obravnavati je treba tudi **čezsektorske ali sistemske izzive**. To vključuje poudarjanje strateškega načrtovanja; odgovornost odločevalcev in vodstvenih delavcev za uspešnost; zagotavljanje preglednosti in uporabe odprtih podatkov, da se ohrani ali poveča zaupanje javnosti v javno upravo ter preprečujejo, odkrivajo in popravljajo goljufije in korupcija, ter sodelovanje pri usklajevanju in interakciji z notranjimi in zunanjimi zainteresiranimi stranmi. To so primeri strateškega načrtovanja in usklajevanja ter omogočitvenih okvirnih pogojev, kot so navedeni v analitičnem okviru OECD.

MEDESEKTORSKI/SISTEMSKI IZZIVI (OMOGOČITVENI OKVIRNI POGOJI)

KATERI DEJAVNIKI?

- *Boljše oblikovanje politike/odločanje*
- *Vključenost in lastništvo vseh zainteresiranih strani*

- *Odgovornost*
- *Preglednost*
- *Preprečevanje goljufij/korupcije*
- *Zmogljivost upravičencev*

KAKO JIH OBRAVNAVATI?

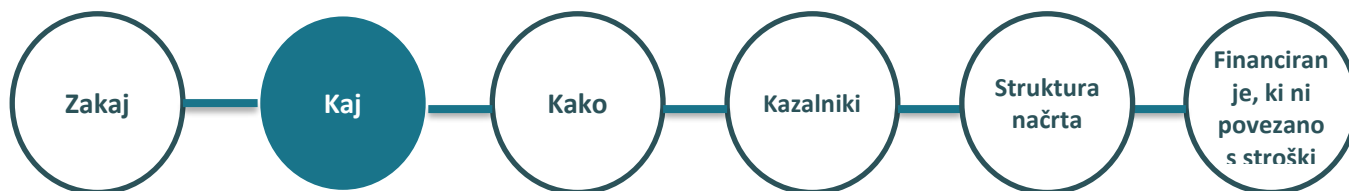
Organi, ki upravljajo sredstva, bi morali imeti vzpostavljene naslednje elemente:

- strateško načrtovanje, postopke in mehanizme za posvetovanje, usklajevanje in sodelovanje;
- odprto in pregledno interakcijo in usklajevanje z ustreznimi notranjimi in zunanjimi zainteresiranimi stranmi v vseh fazah političnega/programskega cikla, tj. z nacionalnimi usklajevalnimi organi, ustreznimi ministrstvi in drugimi pristojnimi javnimi organi na različnih ravneh države, drugimi upravnimi organi, ki se ukvarjajo s sredstvi EU, upravičenci, agencijami za regionalni razvoj, ekonomskimi in socialnimi partnerji, zasebnim sektorjem, civilno družbo, vključno z nevladnimi organizacijami, itd.;
- ukrepe, s katerimi se zagotavlja odgovornost odločevalcev in vodstvenih delavcev za uspešnost;
- preglednost za ohranjanje/povečanje zaupanja javnosti v upravo;
- učinkovite in sorazmerne ukrepe za boj proti goljufijam, vključno s preglednostjo in uporabo odprtih podatkov za preprečevanje goljufij in korupcije, na primer z uporabo orodja Arachne;
- povečanje zmogljivosti ustreznih zainteresiranih strani, zlasti upravičencev do ustreznih javnih naložb (npr. razvoj znanja, priprava projektov, javno naročanje, državna pomoč itd.).

Pomembno!



- *Dobro upravljanje je neposredno povezano z gospodarsko uspešnostjo regij in prispeva k učinkovitejšim naložbam kohezijske politike. V ta namen so potrebne dobre upravne zmogljivosti.*
- *Za ukrepe za zagotavljanje zadostnih upravnih zmogljivosti se šteje, da omogočajo naložbe kohezijske politike. Morali bi biti sestavni del intervencijske logike programov.*
- *Krepitev upravnih zmogljivosti temelji na prilagojenem pristopu z najrazličnejšimi prožnimi orodji.*



2 Okvir in namen načrtov

2.1 Pravne določbe o krepitvi zmogljivosti (2021–2027)

Nova arhitektura kohezijske politike po letu 2020 bo omogočala upoštevanje posebnih potreb vsake države članice po krepitvi upravnih zmogljivosti s prilagojenim pristopom. V novem pravnem okviru je opredeljen nabor različnih možnosti za podpiranje krepitve upravnih zmogljivosti, povezanih z upravljanjem sredstev. Posamezne države članice EU bi morale različne razpoložljive možnosti povezovati tako, da se najbolje upoštevajo njihove potrebe.

2.1.1 Krepitev zmogljivosti, neposredno povezana z naložbami

Krepitev zmogljivosti *programskih organov in organov, povezanih z izvajanjem sredstev*, ki je neposredno povezana z naložbami v okviru ESRR ali Kohezijskega sklada, je mogoče podpreti s temi sredstvi in jih načrtovati kot vrsto ukrepa v okviru katerega koli specifičnega cilja. Ukrepi bi lahko zajemali pobude, kot so krepitev zmogljivosti upravičencev, na primer agencij za cestni ali železniški promet, ali pristojnih regionalnih ali nacionalnih ustanov ali organov, odgovornih za upravljanje strategije pametne specializacije.



Pomembno:

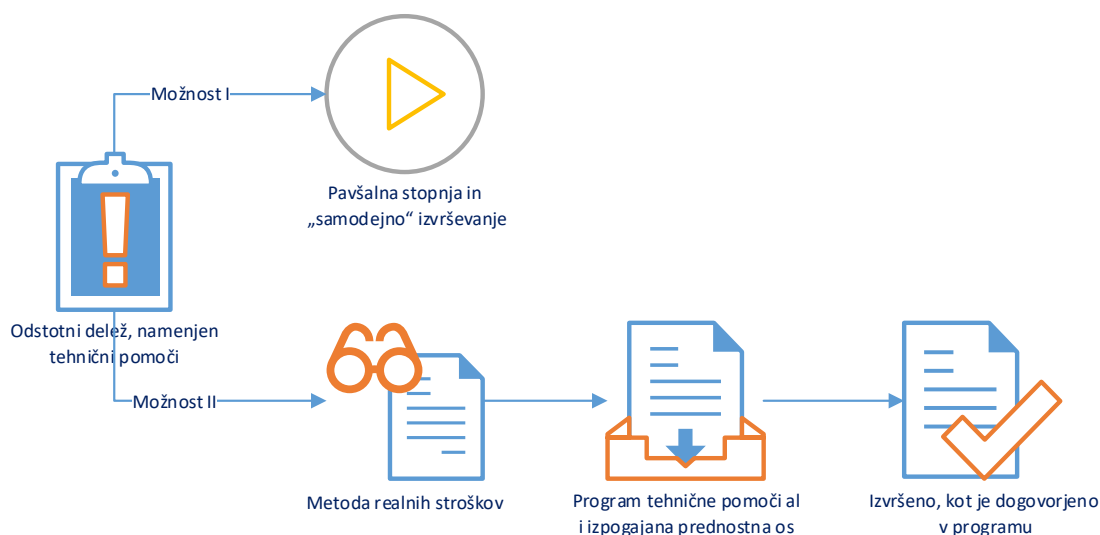


- Ti ukrepi za krepitev zmogljivosti se ne štejejo za tehnično pomoč in zato niso vključeni v omejeni znesek za „standardno“ tehnično pomoč.
- Zneski se upoštevajo za namene tematske osredotočenosti.

2.1.2 „Standardna“ tehnična pomoč (pavšalna stopnja ali realni stroški)

Tako kot v programskem obdobju 2014–2020 se lahko tehnična pomoč izkoristi za različne vrste ukrepov za krepitev zmogljivosti, potrebnih za zagotovitev učinkovitega upravljanja in uporabe sredstev. Ta vrsta tehnične pomoči se lahko načrtuje na podlagi ene od dveh možnosti za povračilo s strani Komisije – *pavšalne stopnje* ali *realnih stroškov*⁸. Če je izbrana pavšalna stopnja tehnične pomoči, bo Komisija vmesnim plačilom za programe dodala delež, določen za vsak poseben sklad.

Realne stroške tehnične pomoči je treba načrtovati v ločeni prednostni nalogi ali programu za tehnično pomoč. Za pavšalno stopnjo tehnične pomoči ločena prednostna os ni potrebna in je ni mogoče uporabiti, če želi država članica vzpostaviti nacionalni program za tehnično pomoč.



Pomembno!



- *Država članica lahko za povračilo „standardne“ tehnične pomoči izbira med metodo pavšalne stopnje in metodo realnih stroškov. Izbrana metoda se nato uporablja za vse programe v celotnem programskem obdobju; pozneje je ni mogoče spremeniti.*
- *Znesek, ki ga je mogoče uporabiti za to vrsto tehnične pomoči, je omejen na delež, določen v uredbi o skupnih določbah, in se ne bo upošteval za namene tematske osredotočenosti.*

2.1.3 Financiranje, ki ni povezano s stroški za tehnično pomoč

Države članice lahko „standardno“ tehnično pomoč in ukrepe za krepitev zmogljivosti, ki so neposredno povezani z naložbami, dopolnijo z drugo vrsto tehnične pomoči. Povračilo Komisije za to drugo vrsto temelji na rezultatih, ki jih je treba doseči, ali pogojih, ki jih je treba izpolniti. Na

⁸ Za programe v okviru pobude Interreg je pavšalna stopnja tehnične pomoči edina razpoložljiva možnost.

podlagi te možnosti je mogoče podpirati ciljne ukrepe za krepitev upravnih zmogljivosti za nacionalne organe, upravičence in ustrezne partnerje. Financiranje, ki ga je mogoče dodeliti takim ukrepom, ni omejeno.

To vrsto tehnične pomoči je treba načrtovati v posebni prednosti osi, Komisija pa bo kot del programa sprejela podrobne sheme za vse ukrepe, za katere se uporablja financiranje, ki ni povezano s stroški. Več podrobnih informacij o tej možnosti je na voljo v poglavju 6.

Pomembno!



- *Ti ukrepi za krepitev zmogljivosti niso vključeni v omejeni znesek za „standardno“ tehnično pomoč.*
- *Predvideni zneski se ne upoštevajo za namene tematske osredotočenosti.*
- *Ukrepe za krepitev zmogljivosti, pri katerih se uporabljajo metode povračila, ki niso povezane s stroški, je treba načrtovati kot posebno prednostno nalogo v okviru programa.*

2.1.4 Povezovanje različnih možnosti krepitev zmogljivosti

Zgornje možnosti krepitev upravnih zmogljivosti se dopolnjujejo in jih je mogoče uporabljati skupaj (razen možnosti pavšalne stopnje in realnih stroškov, ki ju ni mogoče združiti). Posamezne države članice bodo morale same izbrati pravo kombinacijo možnosti, ki najbolj ustrezajo njihovim potrebam po krepitev upravnih zmogljivosti, in se s Komisijo pogajati zanjo. Poleg tega je mogoče v **načrtu za krepitev upravnih zmogljivosti** določiti ukrepe, rezultate, odgovorne akterje, možnosti financiranja itd. Čeprav Izpogajana kot vrsta ukrepa v okviru „sektorskega“ specifičnega cilja načrt ni obvezen, pa se njegova priprava šteje za *dobro prakso*.

Pomembno!



- *Možnosti za krepitev upravnih zmogljivosti, predlagane v novem pravnem okviru, omogočajo prožne in prilagojene pristope h krepitev zmogljivosti držav članic ali regij.*
- *Za strateško obravnavo vprašanj v zvezi z upravnimi zmogljivostmi je mogoče v načrtu za krepitev upravnih zmogljivosti določiti celovit nabor ukrepov.*

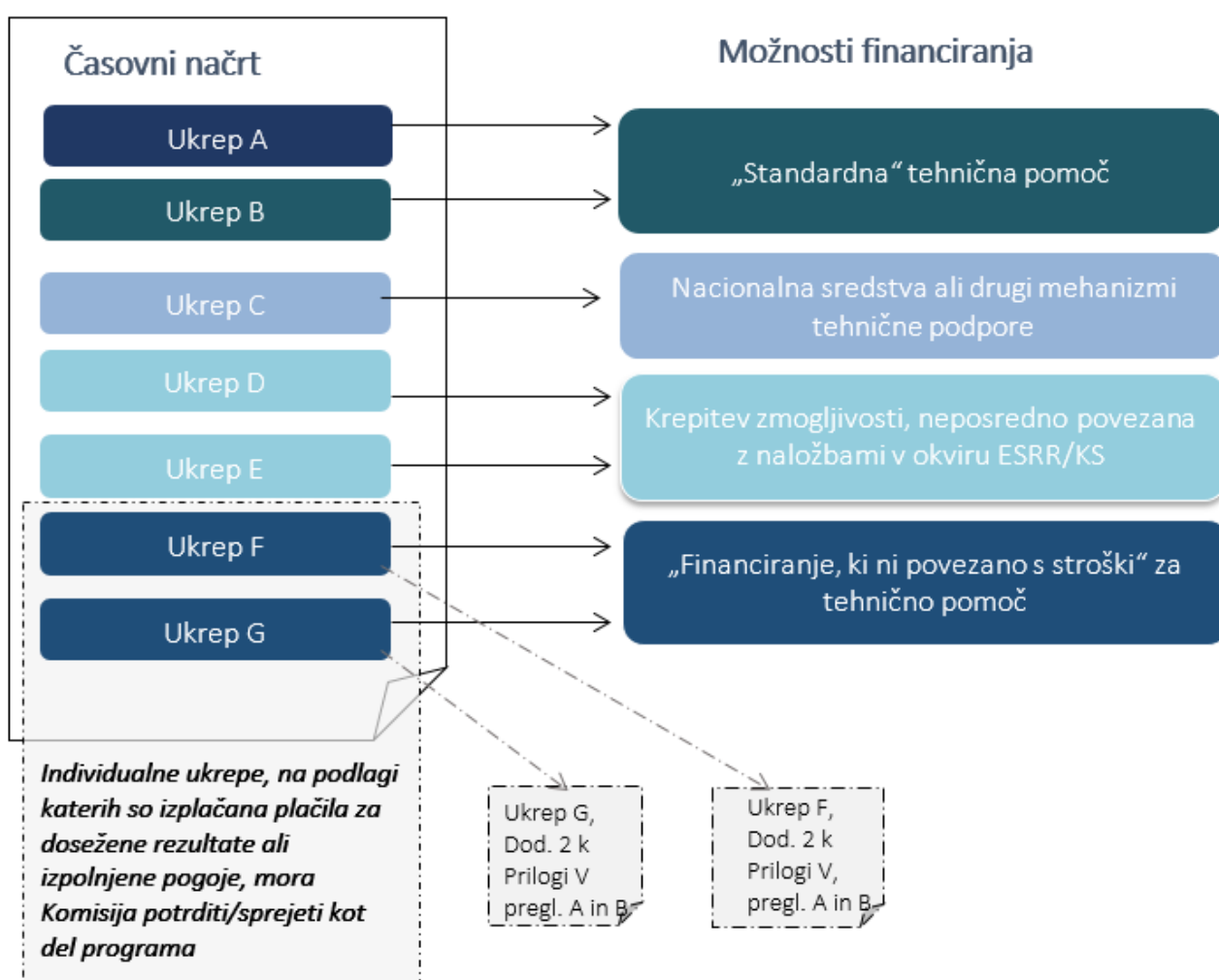
2.2 Narava načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti

Načrt je **neobvezen** strateški dokument, ki vključuje nabor celovitih ukrepov za krepitev zmogljivosti za upravljanje in uporabo sredstev v državi članici ali posameznem programu. Zasnovan je tako, da se v njem opredelijo in obravnavajo vprašanja v zvezi z upravnimi zmogljivostmi, pri čemer se uporablja **strateški** pristop, v katerem se upoštevajo kratko-, srednje- in dolgoročni vidiki.

Čeprav načrt ni obvezen, se njegova priprava šteje za **dobro prakso**, zlasti v državah članicah, kjer so bile opredeljene pomanjkljivosti v upravnih zmogljivostih. Priprava načrta je en način obravnavanja vprašanj v zvezi z zmogljivostmi, opredeljenih v naložbenih smernicah poročil iz leta 2019 o državah v okviru evropskega semestra (Priloga D).

Komisiji načrta ni treba uradno sprejeti ali potrditi, zato se ne zahteva kot del nobenega programa. To pomeni, da ga je mogoče po potrebi kadar koli brez težav prilagoditi in posodobiti.

Kot je prikazano v nadaljevanju, lahko načrt vključuje številne ukrepe, financirane v okviru različnih možnosti za krepitev zmogljivosti, zajetih v novem pravnem okviru, in z nacionalnimi sredstvi ali drugimi mehanizmi za tehnično podporo.

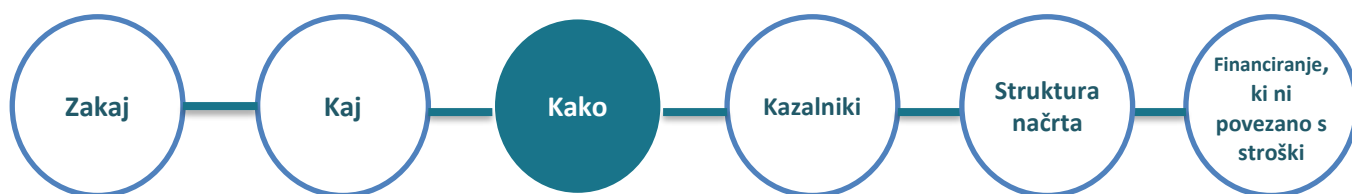


Pomembno!



- Čeprav načrt ni obvezen, pa se njegova priprava šteje za dobro prakso, zlasti v državah članicah, katerih upravne zmogljivosti je treba dodatno okrepiti.
- Uporablja se lahko kot strateško orodje za opredelitev in izvajanje celovitih ukrepov za krepitev zmogljivosti.

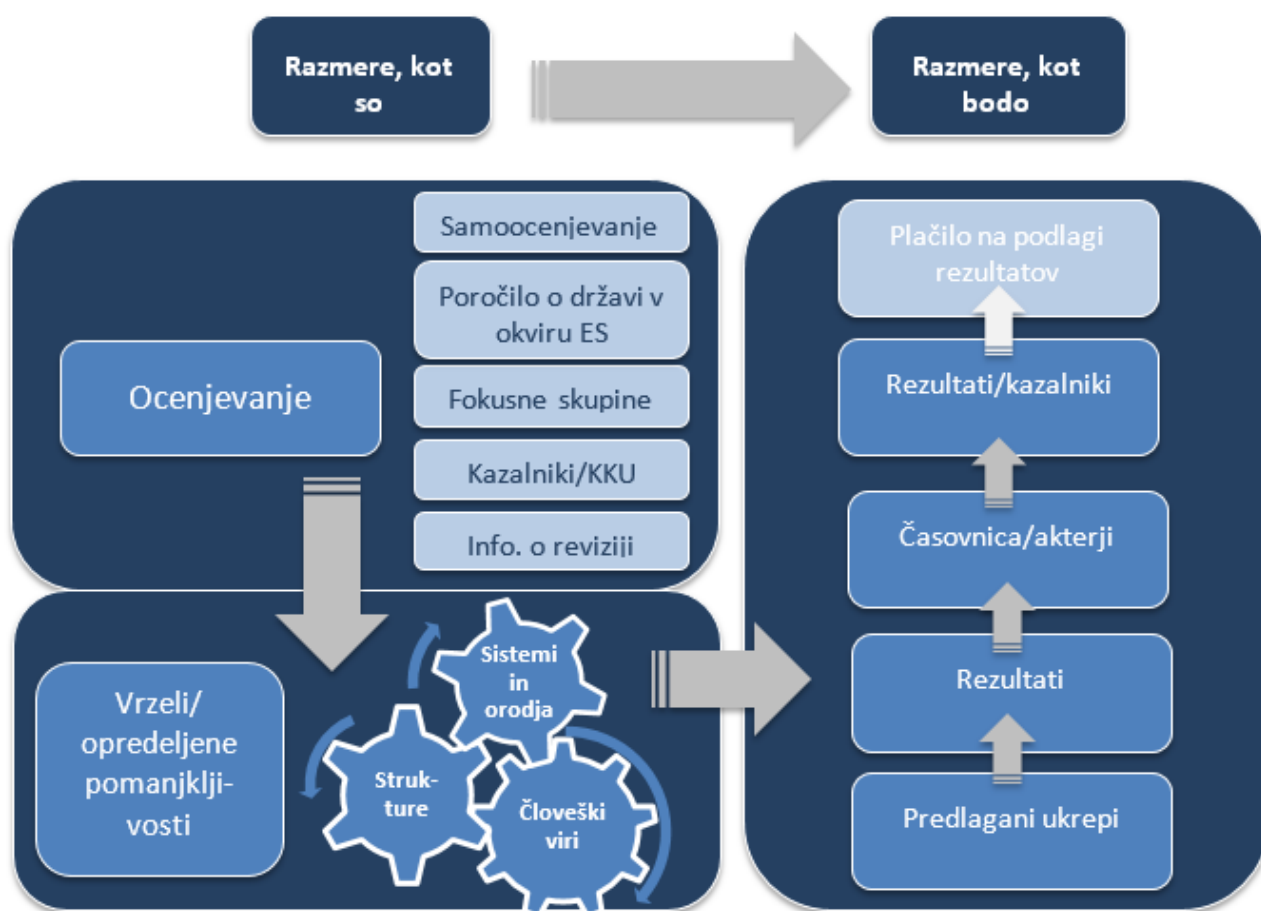
- Uporablja se lahko kot odziv na vprašanja v zvezi z zmogljivostmi, opredeljena v poročilu o državi v okviru evropskega semestra, in bo olajšal pogajanja s Komisijo o intervencijski logiki naložb za obdobje 2021–2027.



3 Priprava načrtov za krepitev upravnih zmogljivosti

Postopek priprave načrta je enako pomemben kot sam načrt, saj spodbuja strateški razmislek o potrebah po krepitvi zmogljivosti in načinih njihove obravnave. Pri snovanju načrta za krepitev upravnih zmogljivosti je (tako kot pri vsakem strateškem dokumentu) ključen pos

toprek prehoda s sedanjih razmer, „KOT SO“, na želene razmere, „KOT BODO“. Glavni koraki v tem postopku so opredeljeni v nadaljevanju.



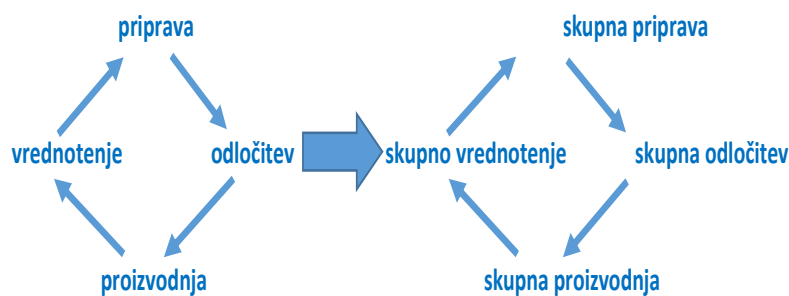
Za ustreznost načrta in zagotovitev, da imajo zanj „lastništvo“ ustrezne strani, so pomembni naslednji vidiki:

- za skupno snovanje načrtov bi bilo treba uporabiti participativni pristop ter vključiti zainteresirane strani, višje vodstvo in druge strani;
- načrti bi morali biti živi dokumenti, tj. redno bi jih bilo treba spremljati in posodabljati ter pri tem uporabiti enak participativni pristop;
- redno komuniciranje z zainteresiranimi stranmi pomaga ohranjati lastništvo nad načrtom skozi celotno izvedbeno fazo.

3.1 Vključevanje zainteresiranih strani, doseganje predanosti in pridobivanje lastništva

Snovanje načrta je več kot le tehnična naloga, ki bi jo morala organizacija opraviti čisto sama. Zainteresirane strani cenijo posvetovanje in vključevanje, ki prinašata tudi boljše rezultate in širše lastništvo.

Zaradi zahtev po večji preglednosti, spreminjajočega se dojemanja legitimnosti držav in potrebe po vključitvi zainteresiranih strani morajo biti organizacije javnega sektorja vse bolj usmerjene navzven, se odzivati na povpraševanje ter razvijati nove vrste interakcij in odnosov z različnimi zainteresiranimi stranmi. Zato se razvijajo iz zaprtih, vase zazrtih ponudnikov storitev v odprte



organizacije, ki se mrežno povezujejo ter jim splošna javnost in posebne zainteresirane strani lahko zaupajo. Do te spremembe prihaja s preglednimi postopki in odgovornostjo; demokratičnim dialogom in preusmerjanjem osredotočenosti z notranjosti na

zunanost (tj. osredotočenost na učinke in rezultate) ter prehajanjem s konvencionalnega cikla „priprava–odločitev–proizvodnja–vrednotenje“ na cikel, ki v vsaki fazi vključuje zainteresirane strani. Zainteresirane strani so tako postale sopripravljalci, soodločevalci, sproizvajalci in soocenjevalci.

Za vključitev zainteresiranih strani je mogoče uporabiti kombinacijo orodij: sestanke/„srečanja v mestni hiši“, pisne predložitve, razgovore, fokusne skupine/delavnice in ankete. Zagotoviti je treba, da so zainteresirane strani široko reprezentativne, da se ne vključijo samo najglasnejši ali tisti, ki zastopajo nekatera stališča, ter da se prepreči „tiranija večine“, pri kateri prevladujoče stališče povzroči upravičene pomisleke manjšine. Za razlago ugotovitev in povratnih informacij je potrebna strokovna presoja, da se rešijo dileme in uravnotežijo različna stališča ter doseže rezultat, ki je lahko splošno sprejemljiv.

Primer iz pilotnega ukrepa o največji krepitvi upravnih zmogljivosti v začetni fazi za pripravo na programsko obdobje po letu 2020

Za vsak sodelujoči program so bile organizirane delavnice in okrogle mize z najrazličnejšimi zainteresiranimi stranmi. Namen je bil opredeliti prednosti in slabosti ter obravnavati najnujnejše potrebe po razvoju zmogljivosti. Na delavnicah so sodelovali udeleženci iz nacionalnih usklajevalnih organov, organa upravljanja, posredniških organov, ustreznih ministrstev, drugih uprav skladov ESI, regij in agencij za regionalni razvoj, posredniških uprav, občin, organov metropolitanskih območij, civilne družbe in drugih upravičencev. Rezultat plodnih in spodbudnih razprav so bile številne uporabne ideje, ki so bile podlaga za nadaljnje delo. Poleg tega so vsi sodelujoči cenili, da so bile te strani zbrane, da bi obravnavale skupna vprašanja.

3.2 Analiza trenutnih razmer (KOT SO)

Pred opredelitvijo rešitev in ukrepov, ki bi jih bilo treba predlagati, je treba dobro razumeti trenutne razmere, „KOT SO“, in imeti na voljo njihovo analizo. Za zanesljiv prikaz trenutnih razmer je treba analizirati različne vrste informacij in podatkov.

Koristni prispevki za analizo bodo na voljo v **poročilih o državah v okviru evropskega semestra**, v katerih so opisane nekatere pomanjkljivosti in področja za izboljšanje (glej zlasti Prilogo D k poročilom iz leta 2019). Informacije lahko izhajajo tudi iz drugih virov, kot so:

- ❖ instrumenti za samoocenjevanje itd.;
- ❖ obstoječa vrednotenja, sektorske študije itd.;
- ❖ informacije o upravljanju uspešnosti, vključno s ključnimi kazalniki uspešnosti;
- ❖ posvetovanja z zainteresiranimi stranmi (na razgovorih, delavnicah, strukturiranih razpravah ali v fokusnih skupinah);
- ❖ povratne informacije uporabnikov, zaposlenih itd. (vprašalniki, pripombe, vprašanja in pritožbe);
- ❖ ugotovitve in priporočila revizij, vključno s stopnjami napake programa, ki jih sporočijo revizijski organi, in „tipologijami napak“, ki jih opredelijo Komisija in nacionalne revizije.

V analizi bi bilo treba obravnavati ključna vprašanja, ki izhajajo iz **notranjih izzivov** (strukture, človeški viri, sistemi in orodja) ter **zunanjih/medsektorskih/sistemskih izzivov** (usklajevanje, oblikovanje politik, boj proti korupciji itd.). V Prilogi 1 je na voljo podrobnejši sklop vprašanj, ki so lahko pri tem v navdih.



Pri tem bi bilo mogoče izhajati iz preprostih tehnik, kot je analiza SWOT (prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti – angl. **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). To je tehnika za preučevanje obstoječih notranjih odlik organizacije, vključno s tem, kaj dobro deluje in kje so potrebne izboljšave, ter zunanjih razmer, da se tako opredeli, katere prihodnje spremembe lahko organizacija izkoristi in

katere predstavljajo morebitne težave, ki jih bo treba premestiti.

Primer s prve delavnice z zainteresiranimi stranmi, organizirane v okviru pilotnega ukrepa o največji krepitvi upravnih zmogljivosti v začetni fazi za pripravo na programsko obdobje po letu 2020:

na podlagi analize informacij, zbranih iz različnih virov, je bilo za prvo delavnico opredeljenih pet tem:

- vključevanje zainteresiranih strani;
- določanje prednostnih nalog, izbira projekta in predhodna ocena;
- odločanje v organizaciji in njena učinkovitost;
- omogočitveni okvirni pogoji in

– *upravljanje ljudi, sistem človeških virov, znanja in spretnosti ter usposabljanje.*

Te teme so se obravnavale v petih različnih skupinah, pri čemer so lahko udeleženci sami izbrali želeno temo/skupino. V prvem delu delavnice je vsaka skupina razpravljala o prednostih/priložnostih, pomanjkljivostih/izzivih in glavnih treh prednostnih nalogah, ki bi jih bilo mogoče obravnavati v načrtu. V drugem delu so bili udeleženci pozvani, naj opredelijo najhujše težave ter predlagajo začetne korake za njihovo rešitev in glavne odgovorne strani.

Delavnica je pritegnila veliko zanimanja in spodbudila živahne razprave med udeleženci, na podlagi katerih so bili sprejeti sklepi, ki bi se lahko morda uporabili pri načrtih o krepitvi upravnih zmogljivosti.

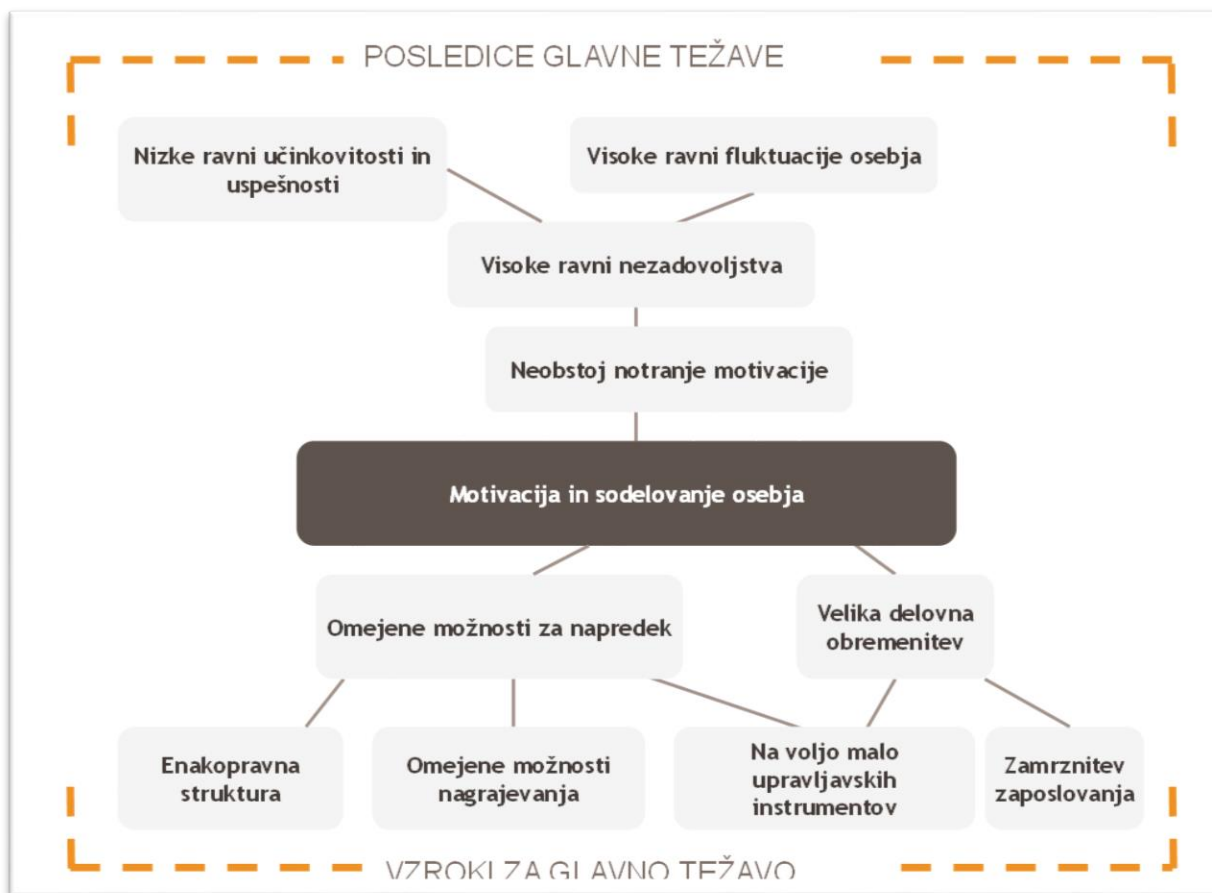
3.3 Načrtovanje prihodnosti in opredelitev ukrepov (KOT BODO)

Organizacije in ustrezne zunanje zainteresirane strani morajo na podlagi analize razmer predlagati rešitve, tj. nabor ukrepov, ki ustrezajo opredeljenim težavam. To ne bi smeli biti izolirani neodvisni ukrepi. V načrtih bi morale biti jasno opredeljene povezave med obstoječimi težavami, predlaganimi ukrepi za njihovo obravnavo in želenimi rezultati. Zato bi bilo treba v njih:

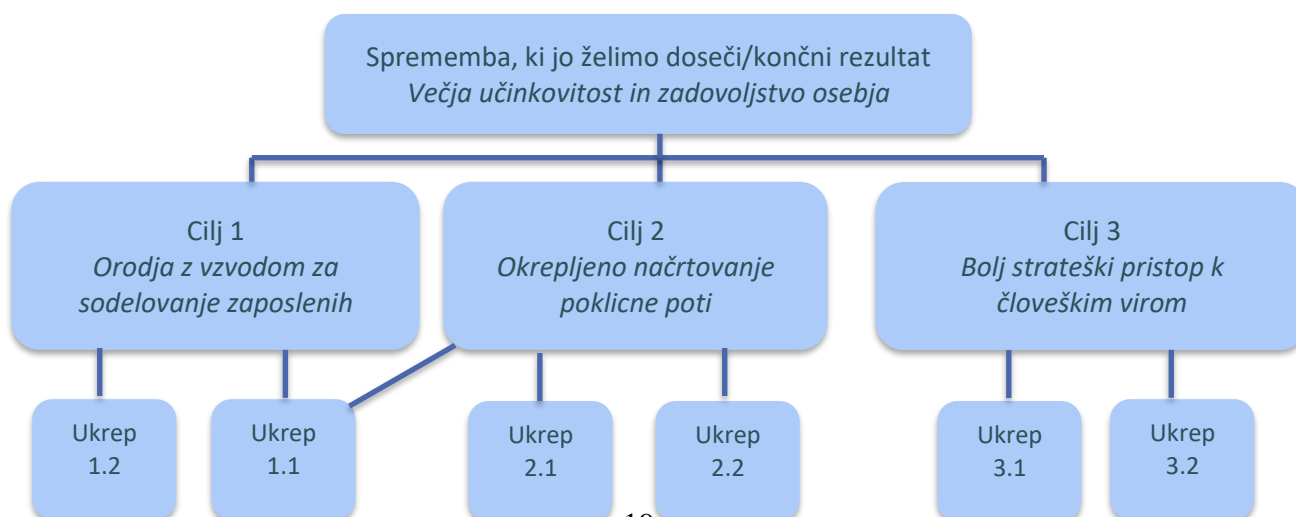
- a) predlagati nabor ukrepov, zasnovanih za obravnavo opredeljenih težav, in
- b) dokazati, kako so ti ukrepi medsebojno povezani, tj. kako bo njihovo izvajanje spodbudilo postopek sprememb.

Za ponazoritev teh povezav je mogoče uporabiti **problemsko drevo**. Ključno vprašanje (težava) postane deblo drevesa, vzroki so njegove korenine, učinki pa veje. Analiza s problemskim drevesom prikazuje povezave, včasih pa tudi navzkrižja in nasprotja med težavami; pomaga natančno opredeliti, na kaj organizacija lahko vpliva in na kaj ne more, in tako pomaga določiti prednostne osi. Ta pristop je najuspešnejši, kadar povezuje različne vidike. Koristen je predvsem zato, ker vključuje razpravo – pregled, po potrebi spremembo vzrokov in učinkov, spremembo utemeljitev in/ali dodajanje dodatnih poddelitev, s tem ko je ocena vse podrobnejša. Poleg tega lahko opozori na vrzeli v informacijah, tako da poudari, kaj je znano in kaj ne, vključno z vrzeli v informacijah pri oblikovanju rešitev.

Primer analize motivacije in sodelovanja osebja z uporabo problemskega drevesa:



Ko je drevo osnovano, je mogoče težave pozitivno preoblikovati v **drevo rezultatov**, celotna naloga pa lahko deluje kot povod za opredelitev ukrepa, ki ga je treba sprejeti. Ta veriga vzrokov in učinkov je ključna za razvoj „teorije sprememb“: poti, po kateri naj bi dosegli želene rezultate. Države članice poznajo podobne tehnike, ki se uporabljajo pri načrtovanju programov in so znane kot „intervencijska logika“. Pot do sprememb lahko vključuje vmesne korake s kratkoročnimi rezultati, ki prispevajo k doseganju predvidenega končnega rezultata (veriga rezultatov z vzroki in učinki).



V skladu s to idejo je treba začeti pri koncu poti (predvidenem končnem rezultatu), nato pa se opredelijo koraki (cilji), potrebni za spremembo. Na naslednji stopnji se opredeli celovit nabor ukrepov za izpolnitev vmesnih ciljev in nazadnje uresničitev spremembe, ki je končni cilj.

Nekaj primerov ukrepov, ki lahko prispevajo k ciljem na sliki, je podanih v nadaljevanju. Navdih zanje izhaja iz ukrepov, ki jih je razvilo pet organov upravljanja v *pilotnem ukrepu o največji krepitvi upravnih zmogljivosti v začetni fazi za pripravo na programsko obdobje po letu 2020*.

Podrobni ukrepi v zvezi z upravljanjem človeških virov – nekaj primerov	
Cilj 1: Orodja z vzvodom za večjo motivacijo osebja	<i>Ukrep 1.1 Vzpostavitev rednega anketiranja osebja o različnih vidikih dela</i>
	<i>Ukrep 1.2 Pilotni ukrep s shemo notranje mobilnosti</i>
Cilj 2: Okrepitev načrtovanja poklicne poti	<i>Ukrep 2.1 Pregled sistema upravljanja uspešnosti</i>
	<i>Ukrep 2.2 Anketiranje osebja ob odhodu z delovnega mesta</i>
Cilj 3: Bolj strateški pristop k upravljanju človeških virov	<i>Ukrep 3.1 Vrsta delavnic/seminarjev za višje vodstvo v organizaciji organa upravljanja o izzivih, povezanih s človeškimi viri, in strateškem upravljanju človeških virov</i>
	<i>Ukrep 3.2 Organizacija posebne delavnice o upravljanju talentov za predstavnike kadrovskega oddelka, osebje z odgovornostmi na področju upravljanja človeških virov in/ali višje vodstvo</i>

Načrti ne bi smeli biti omejeni na teme, povezane z upravljanjem človeških virov; upravne zmogljivosti za upravljanje sredstev so odvisne od vrste dejavnikov, kot je predstavljeno v poglavju 1. V nadaljevanju je navedenih nekaj primerov drugih vrst ukrepov⁹.

Tema	Cilj	Predlagani ukrepi
Integrirano strateško načrtovanje in izvajanje	Organe upravljanja in regionalni vidik bolj vključiti v določanje strategije za sredstva EU in načrtovanje programov	<i>Strateško ovrednotiti prednostne osi, vključno s tipologijo projektov in dodelitvijo proračuna, za opredelitev sinergij, ki bi lahko prispevale k boljšemu teritorialnemu razvoju.</i>
Pristop od spodaj navzgor in pristop z zainteresiranimi stranmi	Za načrtovanje in izvajanje projekta ustvariti pristop od spodaj navzgor ter tako zagotoviti boljšo podporo za naložbe v lokalne prednostne osi	<i>Razviti modularno serijo izobraževalnih seminarjev ali praktičnih delavnic za upravičence in druge zainteresirane strani na področjih, med katerimi so: strateško načrtovanje in določanje prednostnih nalog, mehanizmi financiranja EU, priprava proračuna za naložbe, načrtovanje projektov in zahteve za vloge.</i>
		<i>Razviti brezplačne spletne predstavitvene videoposnetke za upravičence o tem, kako vložiti vlogo za ESRR in kako ga upravljati, vključno z vprašanjem</i>

⁹ Primere ukrepov je pripravilo pet organov upravljanja, ki so sodelovali v pilotnem ukrepu o največji krepitvi upravnih zmogljivosti v začetni fazi za pripravo na programsko obdobje po letu 2020.

		<i>upravičenosti.</i>
	Posodobiti odgovornosti in vloge organa upravljanja in posredniških organov ter okrepiti delitev informacij	<i>Zasnovati in začeti postopek posvetovanja z notranjimi in zunanjimi zainteresiranimi stranmi (npr. fokusna skupina in vprašalnik kot dopolnitev), da se opredelijo vrzeli v zmogljivostih posredniških organov, zlasti pri izbiri in vrednotenju projektov.</i>
	Skozi celoten naložbeni cikel okrepiti vidik upravičencev	<i>Z uvedbo rednih forumov za udeležbo več zainteresiranih strani, interakcije na več ravneh in prispevka povečati sodelovanje različnih skupin zainteresiranih strani.</i>
		<i>Med lokalnimi in regionalnimi organi in podjetji (tudi med tistimi, ki skladov ESI ne uporabljajo) izvesti raziskavo ali analizo, da bi razumeli njihove potrebe in finančne modele; zbrane informacije bodo zagotovile dokaze za načrtovanje prihodnjih programov in razpisov.</i>
		<i>Z organi upravljanja, posredniškimi organi in upravičenci organizirati redna „srečanja v mestni hiši“¹⁰ za razprave in obveščanje o načrtovanju programov in regulativnih spremembah, informiranje (usposabljanja, priložnosti) ter zbiranje povratnih informacij o sedanjih postopkih in praksah z rednimi raziskavami in fokusnimi skupinami itd.</i>
Usklajevanje	Okrepiti vertikalno usklajevanje z regionalnimi organi in upravičenci	Za regionalne koordinatorje razviti modularne programe usposabljanja, prilagojene njihovim posebnim potrebam.
		Začeti skupno analizo, ki vključuje organe upravljanja in posredniške organe, da bi se opredelila področja prekrivanja načrtovanja programov v nacionalnih in regionalnih sektorskih strategijah in pri načrtovanju operativnih programov ter določili jasne vloge, odgovornost in izvedbeni parametri.
Jasnost in stabilnost predpisov	Zmanjšati negotovost in zapletenost v predpisih in reguliranih postopkih	Podpirati redno in dostopno usposabljanje ter mehanizme za izmenjavo znanja za tehnične/strokovne uradnike v organih upravljanja na področju razumevanja in uporabe novih pravil in predpisov.
	Delovati v okviru nacionalnega zakonodajnega in regulativnega okvira	Uvesti tematsko mrežo organov upravljanja za sistem upravljanja in nadzora, pri čemer bi organ za potrjevanje deloval kot platforma za izmenjavo informacij/izkušenj. Preučilo bi se lahko sodelovanje opazovalca iz revizijskega organa, tudi če samo priložnostno.
Operacije	Izboljšati kakovost operacij in praks	Še naprej zagotavljati učinkovito obvladovanje tveganja s pozornim spremljanjem orodja za obvladovanje tveganj, uvedenega za sedanje programsko obdobje, da bi se določilo, kakšen je njegov učinek, kaj dobro deluje

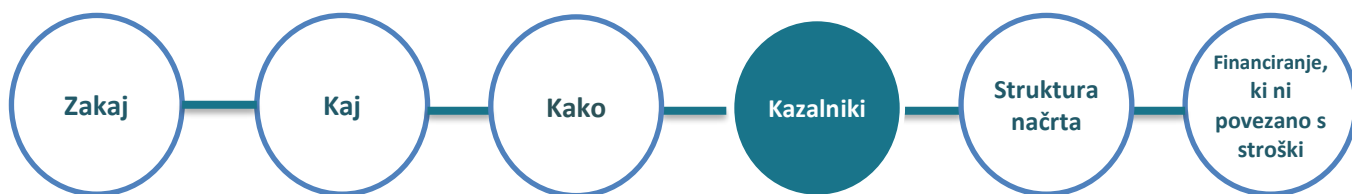
¹⁰ „Srečanje v mestni hiši“ tukaj pomeni srečanje z zainteresiranimi stranmi za razpravo o posebnih temah in zbiranje njihovih stališč.

		in kaj bi bilo treba prilagoditi.
Finančni instrumenti	Preučiti morebitno aktivacijo finančnih instrumentov za financiranje prometnih in okoljskih projektov	Pripraviti poročilo o uporabi finančnih instrumentov za financiranje projektov (npr. mednarodnih instrumentov za sledenje ali drugih finančnih instrumentov). Preučiti morebitno aktivacijo finančnih instrumentov za financiranje prometnih in okoljskih projektov ter razširjati pomembne informacije pristojnim ministrstvom (izvršilni oddelki/strukture).

Pomembno!



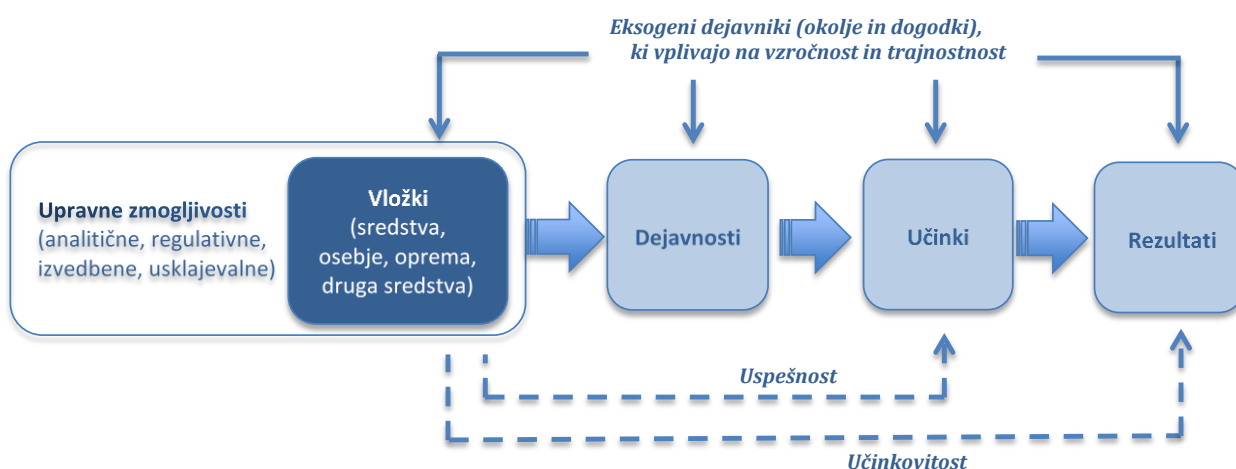
- *Načrt bi bilo treba pripraviti v sodelovanju z zainteresiranimi stranmi ter z uporabo participativnega pristopa, da bi se zagotovilo široko lastništvo, vključno pri višjem vodstvu.*
- *Moral bi biti živ dokument, tj. redno bi ga bilo treba spremljati in posodabljati ter pri tem uporabiti enak participativni postopek.*
- *Načrt mora temeljiti na dobro pripravljeni analizi težav (sedanje razmere).*
- *Oblikovati je treba potrebne spremembe in celovite nabore opredeljenih ukrepov, ki prispevajo k doseganju predvidenih sprememb, tj. končnega cilja.*



4 Iskanje kazalnikov

Za merjenje napredka pri doseganju ciljev je koristno v načrte za krepitev upravnih zmogljivosti vključiti kazalnike. To so orodja, ki pomagajo meriti, izboljšati in pojasniti uspešnost ter usklajevati in usmerjati postopke.

4.1 Vloga kazalnikov



Kazalniki se uporabljajo za zbiranje informacij o uspešnosti ter nadaljnje spremljanje in upravljanje. Uporabljajo se lahko za vplivanje na dejavnosti in njihovo oblikovanje (usmerjanje in nadzor), vendar so tudi potrebni kot pomoč pri kreptvi zmogljivosti ali izboljšanju prihodnjih ukrepov ali politik, tj. za iskanje, kaj deluje in zakaj (učenje).

Primer

Medtem ko se s **kazalniki učinkov** merijo konkretni rezultati neke dejavnosti, se s **kazalniki rezultatov** zajemajo vplivi, ki naj bi jih določena dejavnost imela na posameznike ali organizacije, v katere je zadevna dejavnost usmerjena. Od kazalnikov učinkov se razlikujejo po tem, da zajemajo spremembo položaja organizacij ali posameznikov. Te meritve so izjemno pomembne za dobro upravljanje programov (in nujne zanj).

Kazalniki se uporabljajo tudi za sporočanje, pojasnjevanje in utemeljevanje uspešnosti, tj. za opis, na primer za dokazovanje ustvarjenih proizvodov, storitev in učinka.

Biti odgovoren lahko pomeni doseči konkreten rezultat, ki je pogoj za plačilo. Za ta konkretni namen morajo biti opredeljeni kazalniki, ki lahko sprožijo plačilo in se v tem dokumentu imenujejo „kazalniki za financiranje“. Ta vrsta kazalnikov je podrobneje obravnavana v oddelku 6.3 v okviru „financiranja, ki ni povezano s stroški za tehnično pomoč“.

4.2 Kazalniki v načrtu

Načrt bi moral zajemati celovit nabor kazalnikov, ki omogočajo:

- sledenje napredku pri izvajanju;
- zajetje glavnih učinkov ukrepov in
- doseganje ciljev (tj. zelene spremembe).

Nekaj osnovnih korakov, ki lahko pomagajo pri razvoju tega nabora kazalnikov:

1. opredelitev, kaj meriti in za kakšen namen (v zvezi z jasnimi in medsebojno povezanimi cilji in ukrepi);
2. uporaba postopka SMART¹¹ za razvoj visokokakovostnih kazalnikov;
3. določitev referenčne točke (izhodišča);
4. določitev ciljnih vrednosti (mejniki, kjer je ustrezno);
5. določitev vira podatkov in pogostosti njihovega zbiranja, ki bi moralo biti preprosto, jasno in stroškovno učinkovito.

Najpogosteje uporabljeni so kazalniki vložkov, dejavnosti (postopka) in učinka, saj neposredno prikazujejo ukrepe. Ne glede na to se lahko uporabijo tudi kazalniki rezultatov, kadar je to ustrezno.

V spodnjem primeru so kazalniki dejavnosti (postopka) in učinka navedeni v črnih poljih. Kazalniki rezultatov so navedeni v belih poljih.

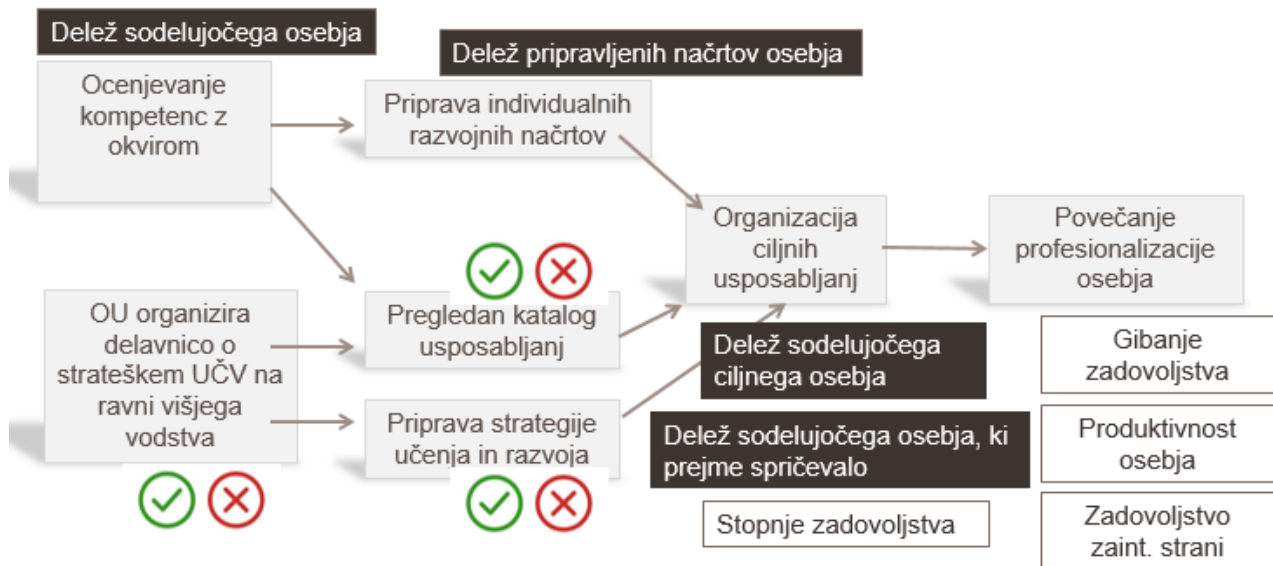
¹¹ **Specifičen:** kazalnik bi moral natančno opisovati, kaj naj bi se merilo, tj. se osredotočiti na posebno področje.

Merljiv: kazalnik se lahko šteje, opazuje, analizira, preskuša ali izpodbija. Če ni merljiv, ni mogoče oceniti napredka.

Dosegljiv: kazalnik je dosegljiv, če je v cilju uspešnosti natančno opredeljena količina ali raven tistega, kar je treba izmeriti, da se doseže želeni učinek ali rezultat. Zahtevani podatki in informacije se lahko zbirajo.

Realističen: izbrani kazalniki morajo zajemati bistvo zelenega učinka ali rezultata.

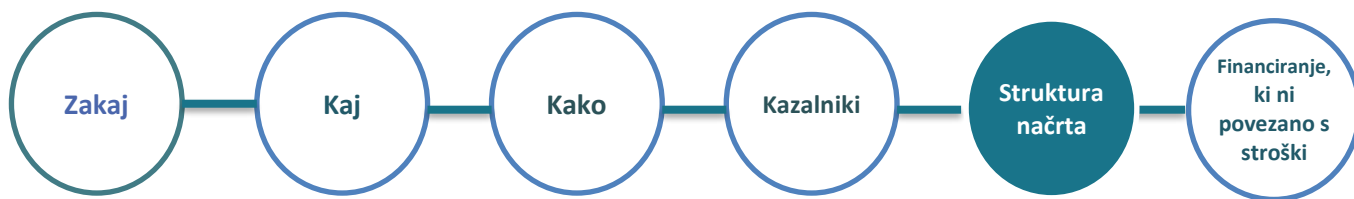
Časovno določen: kazalnik je povezan s konkretnim časovnim okvirom.



Pomembno!



- Nabor kazalnikov bi moral biti dobro premišljen in uravnotežen. To pomeni, da morajo kazalniki omogočati spremljanje napredka pri izvajanju, zajemati glavne učinke ukrepov in meriti obseg doseganja ciljev. Nabor kazalnikov bi moral biti pripravljen po postopku SMART, zbiranje podatkov pa bi moralo biti preprosto, jasno in stroškovno učinkovito.



5 Predlagana struktura načrta

Ker načrt v uredbah ni opredeljen, je lahko pripravljen v različnih oblikah in ga je mogoče prosto prilagajati različnim okoliščinam. V tem poglavju je predlagano, kako bi ga bilo mogoče strukturirati, tj. katere elemente lahko vključuje.

Primer – struktura načrta	
➤	Oddelek 1: Splošni cilj in struktura načrta Uvod
➤	Oddelek 2: Uporabljena metodologija za pripravo načrta <ul style="list-style-type: none"> ○ Glavne faze pri pripravi načrta ○ Sodelovanje zainteresiranih strani ○ Uporabljeni viri informacij/podatkov ○ Časovnica ○ Soglasje in odobritev
➤	Oddelek 3: Trenutno stanje (razmere, KOT SO) Kratek opis opravljene analize in opredeljenih glavnih težav
➤	Oddelek 4: Opredelitev prihodnosti (razmere, KOT BODO) Opredelitev sprememb, ki naj bi se dosegle (<i>oddelek 4 je mogoče združiti z oddelkom 3</i>)
➤	Oddelek 5: Opredelitev ukrepov <ul style="list-style-type: none"> ○ Opis ukrepov ○ Kazalniki, časovnice, odgovorne strani, proračuni in viri financiranja
➤	Oddelek 6: Izvajanje načrta <ul style="list-style-type: none"> ○ Ureditve nadzora in spremljanja ○ Tveganja in blažilni ukrepi ○ Trajnostnost rezultatov ○ Komunikacijska strategija

5.1 Strukturni elementi načrtov

Oddelek 1: Splošni cilj in struktura načrta

V uvodnem delu so opisani splošni cilj(-i), razlogi in okoliščine načrta, poleg tega pa je prikazano, kako je povezan z zadevnim(-i) programom(-i), poročilom o državi v okviru evropskega semestra itd.

Oddelek 2: Uporabljena metodologija za pripravo načrta

Elementi, ki jih je treba opisati:

- *Glavne faze*: kateri koraki in metode so bili uporabljeni pri pripravi načrta (npr. samoocena, razprave osebja, fokusne skupine)?
- *Sodelovanje zainteresiranih strani*: katere vrste zainteresiranih strani so bile vključene in kako? Na kateri stopnji postopka?
- *Uporabljeni viri informacij/podatkov*: kateri viri informacij ali podatkov so bili uporabljeni? Navedite glavne vire, po potrebi s celotnim sklicevanjem v prilogi k načrtu;
- *Časovnica*: kakšen je časovni okvir za pripravo in izvedbo načrta?
- *Soglasje in odobritev*: ali se je o načrtu razpravljalo z višjimi vodstvenimi delavci in ali ga podpirajo? Ali je bil potrjen na politični ravni (če je to potrebno)?

Oddelek 3: Trenutno stanje (razmere, KOT SO)

Opis glavnih ugotovitev analize sedanjih razmer s poudarkom na morebitnih opredeljenih izzivih (podprt z ustreznimi podatki, če je primerno). V analizi bi morali biti zajeti ustrezni elementi krepitve zmogljivosti, kot so strukture/organizacija, upravljanje človeških virov, sistemi in orodja, strateško načrtovanje in usklajevanje ter omogočiteni okvirni pogoji. *Ta oddelek lahko ostane ločen ali pa se združi z oddelkom 4.*

Oddelek 4: Opredelitev prihodnosti (razmere, KOT BODO)

Opis mogočih rešitev (nabora ukrepov), zasnovanih za obravnavanje opredeljenih glavnih izzivov (težav) in omogočanje doseganja zelenih rezultatov. Pojasniti/vizualizirati je treba poti, po katerih je treba doseči vmesne in končne cilje. V pojasnilih bi moral biti zajet opis, kako so nabori ukrepov medsebojno povezani in kako se z njihovim izvajanjem sproži postopek spremembe.

Oddelek 5: Opredelitev ukrepov

Opis ukrepov, ki zajema naslednje glavne elemente:

Predloga ukrepa – primer
Naslov ukrepa
Cilj ukrepa
Odgovorni za ukrep
Opis predlaganega ukrepa
Pogoji, ki jih je treba izpolniti, ali rezultati, ki jih je treba doseči ¹²
Kazalnik(-i) za merjenje učinka ali rezultata

¹² To je pomembno le za ukrepe, financirane v okviru „financiranja, ki ni povezano s stroški za tehnično pomoč“.

Časovnica ukrepa

Vmesni rezultati (časovni okvir, kazalniki)

Pričakovani proračun

Vir financiranja

Vse ukrepe se da povzeti v pregledni razpredelnici. V nadaljevanju je naveden primer, navdih za katerega je bila preglednica, uporabljena pri pilotnem ukrepu o največji krepitvi upravnih zmogljivosti v začetni fazi.

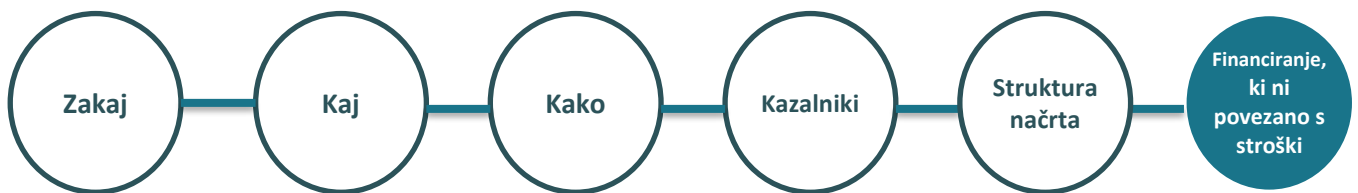
Načrt krepitve upravnih zmogljivosti – pregled ukrepov								
Področje izziva 1: Upravljanje ljudi in organizacijsko upravljanje								
Cilj	Ukrep	Lastnik (odgovoren za ukrep)	Izvajalske zainteresirane strani	Časovnica	Rezultati, ki jih je treba doseči, ali pogoji, ki jih je treba izpolniti ¹³	Vmesni rezultati	Kazalniki	Vir financiranja in proračun
Cilj (i)	Ukrep (i)							
	Ukrep (ii)							
Cilj (ii)	Ukrep (i)							
	Ukrep (ii)							
Področje izziva 2: Strateško načrtovanje in usklajevanje								
Cilj (i)	Ukrep (i)							
	Ukrep (ii)							
Področje izziva 3: Okvirni pogoji								
Cilj (i)	Ukrep (i)							
	Ukrep (ii)							

Oddelek 6: Izvajanje načrta

Elementi za preučitev:

- *Ureditve nadzora in spremljanja*: opis (upravnih in političnih) odgovornosti za pripravo in izvajanje načrta. Opis ureditev spremljanja (postopek in kazalniki) za sledenje napredka pri izvajanju, učinkih in rezultatih.
- *Tveganja in blažilni ukrepi*: opis morebitnih tveganj, ovir in blažilnih ukrepov.
- *Trajnostnost rezultatov*: kako zagotoviti, da so ukrepi ukoreninjeni v organizaciji in niso enkratne pobude?
- *Komunikacijska strategija*: kdaj, kako in kaj se bo sporočalo komu med izvajanjem načrta in ukrepov.

¹³ To je pomembno le za ukrepe, financirane v okviru „financiranja, ki ni povezano s stroški za tehnično pomoč“.



6 Financiranje, ki ni povezano s stroški¹⁴

Eden od instrumentov, uvedenih v novem pravnem okviru, je „*financiranje, ki ni povezano s stroški za tehnično pomoč držav članic*“. Države članice lahko predlagajo, da bi poleg „standardne“ tehnične pomoči začele izvajati dodatne ukrepe za izboljšanje *zmogljivosti svojih organov, upravičencev in ustreznih partnerjev, potrebne za učinkovito upravljanje in uporabo sredstev*. Podpora za take ukrepe mora temeljiti na pogojih, ki jih je treba izpolniti, ali rezultatih, ki jih je treba doseči¹⁵. O ukrepih in rezultatih ter ustreznih plačilih EU se je mogoče dogovoriti v načrtu za krepitev upravnih zmogljivosti.

Nekatere države članice bi se lahko odločile za financiranje, ki ni povezano s stroški, brez priprave načrta. To bi lahko bile države članice, v katerih težave z upravnimi zmogljivostmi niso bile izpostavljene, na primer v poročilih o državah v okviru evropskega semestra.

Komisija je predlagala nove določbe o „*financiranju, ki ni povezano s stroški*“, da bi podprla močnejšo usmeritev na uspešnost. To je tudi ukrep za poenostavitev, saj bodo revizije Komisije ali držav članic EU zasnovane izključno za preverjanje, ali so bili želeni rezultati doseženi ali pogoji za povračilo s strani Komisije izpolnjeni za to vrsto ukrepa. To pomeni, da se posamezni izdatki ne bodo preverjali.

6.1 Mesto v načrtih

Na splošno je shema za financiranje, ki ni povezano s stroški, eden od ukrepov načrta za krepitev upravnih zmogljivosti (kot je ponazorjeno v oddelku 2.2). Država članica, ki se odloči, da bo uporabila „*financiranje, ki ni povezano s stroški za tehnično pomoč*“, mora izpolniti preglednici A in B v Dodatku 2 k Prilogi V (uredba o skupnih določbah) ter pri tem uporabiti podatke, ki so že na voljo v načrtu, in dodatne dopolnilne informacije, kot je potrebno. Komisija bo ti preglednici (in ne samega načrta) sprejela kot del zadevnega

¹⁴ Financiranje, ki ni povezano s stroški, je možnost ne le za tehnično pomoč, ampak tudi za ukrepe, podprte v okviru katere koli tematske prednostne naloge programa.

¹⁵ Navdih za določitev rezultatov in pogojev, ki jih je treba izpolniti, je mogoče najti v metodologijah, znanih kot „izvajanje na podlagi uspešnosti“ in „plačilo za uspeh“: podrobnejša razlaga in primeri so na voljo na spletnih naslovih:

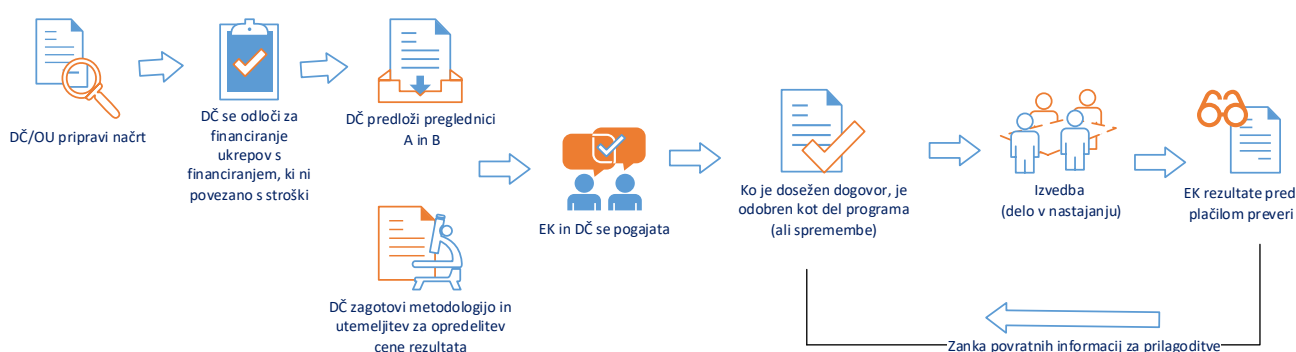
- <https://www.nigp.org/docs/default-source/New-Site/global-best-practices/performancebased.pdf?sfvrsn=2>,
- https://www.researchgate.net/publication/236606749_Performance-Based_Contracting_as_an_Enabler_of_Innovation,
- <https://www.payforsuccess.org/learn/basics/>.

programa ali spremembe programa, načrt pa se bo uporabil za utemeljitev predlaganih ukrepov.

Države članice, ki se odločijo za tehnično pomoč s financiranjem, ki ni povezano s stroški, vendar brez priprave načrta, bi morale prav tako izpolniti preglednici A in B ter se s Komisijo dogovoriti o shemah za financiranje, ki ni povezano s stroški.

6.2 Priprava shem za financiranje, ki ni povezano s stroški

Na spodnji sliki so ponazorjeni glavni koraki pri pripravi in izvajanju shem za financiranje, ki ni povezano s stroški:



Med neformalnim dialogom pred formalnimi pogajanja o programih se opredelijo področja, na katerih bi državam članicam koristili dodatni ukrepi za krepitev zmogljivosti, ter sprejmejo dogovori o teh področjih. Če želi država članica izkoristiti možnost „*financiranja, ki ni povezano s stroški*“, se navedena država članica in Komisija pogajata in dogovorita o vsebini sheme, in sicer o:

- pogojih, ki jih je treba izpolniti, in/ali rezultatih, ki jih je treba doseči;
- časovnici;
- morebitnih vmesnih rezultatih, ki sprožijo povračila;
- kazalnikih in merskih enotah;
- skupnih zneskih in zneskih, povezanih z rezultati;
- razporedu za povračilo;
- ureditvah za preverjanje vmesnih rezultatov in izpolnjevanja pogojev ali doseganja rezultatov;
- metodah za prilagoditev zneskov, kadar je primerno, in
- ureditvah za zagotovitev revizijske sledi.

Sheme za „financiranje, ki ni povezano s stroški,“ je mogoče pripraviti in se o njih dogovoriti tudi pozneje ter jih sprejeti v spremembi programa.

6.3 Uporaba kazalnikov

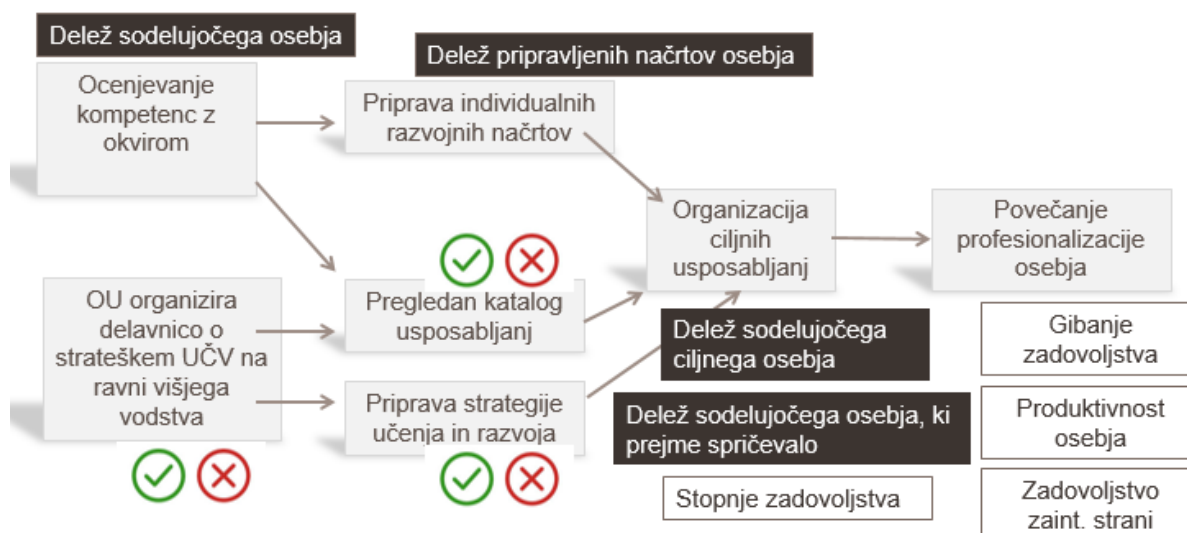
V oddelku 4 te zbirke orodij je pojasnjeno, kako se izberejo kazalniki za načrt. Kazalniki so bistveni za podporo ukrepov na podlagi shem za financiranje, ki ni povezano s stroški. Imajo ključno vlogo, saj Komisija stroškov ne povrne, če načrtovani rezultati niso doseženi in potrebni pogoji niso izpolnjeni. Kazalniki morajo torej omogočati merjenje končnih in vmesnih rezultatov. Kazalnik, povezan z rezultati, ki sprožijo povračilo, je v tej zbirki orodij naveden kot „kazalnik za financiranje“.

Kazalniki za financiranje bi morali biti neposredni, preprosto merljivi, zanesljivi in tesno povezani s podprtimi ukrepi. Biti morajo jasni, ker se uporabljajo za ponazoritev, ali države članice delajo, kar so se dogovorile s Komisijo. Gre za odgovornost.

Za ukrepe, osredotočene na krepitev upravnih zmogljivosti, so potrebni kazalniki, ki ponazarjajo, kako so bili sistemi izboljšani in za koliko. Osnovni kazalniki načrta, ki prikazujejo spremembo, bi se torej lahko ukvarjali z vidiki, kot so število:

- uvedenih novih sistemov;
- storitev, zajetih z novim orodjem/sistemi;
- upravnih organov, ki so v celoti uvedli novi sistem in ga uporabljajo, ali
- članov osebja, ki jih ukrep podpira, na primer z usposabljanjem.

Kazalniki za financiranje na spodnji sliki so kazalniki v poljih s črnim ozadjem. Vsi merijo dejavnost in učinek¹⁶.



V spodnjem primeru so pojasnjene posebne značilnosti kazalnikov za financiranje v primerjavi z drugimi kazalniki. Slednji imajo v načrtih drugačno vlogo: potrebni so za notranje spremljanje in učenje.

¹⁶ Opozoriti je treba, da vsi kazalniki učinka niso primerni kot kazalniki „za financiranje“.

Ukrep	Predlagani kazalnik(-i)	Vrsta kazalnika	
		za financiranje	drugo
Ocenjevanje kompetenc članov osebja s pomočjo okvira za samoocenjevanje	odstotni delež zaposlenih, ki se samoocenjujejo s pomočjo okvira	X	
Razvoj individualnih razvojnih načrtov	odstotni delež zaposlenih, za katere je bil pripravljen individualni razvojni načrt	X	
Ciljna usposabljanja	odstotni delež zaposlenih s končanim obveznim usposabljanjem	X	
	odstotni delež zaposlenih s prejetim spričevalom	X	
	stopnja zadovoljstva udeležencev v usposabljanju		X
	splošno zadovoljstvo zaposlenih		X
Vse večja profesionalizacija	fluktuacija zaposlenih/odsotnost z dela zaradi bolezni		X
	Produktivnost zaposlenih – trajanje postopka obravnave		X

Primer, ki ponazarja težavo čezmerno dolgih zamud pri plačilih

Težavo je mogoče obravnavati z naslednjimi petimi ukrepi. Vsakega bi bilo mogoče povezati s kazalniki za financiranje.



Za „plačila na podlagi pogojev, ki jih je treba izpolniti,“ zadostujejo preprosti kazalniki, ki kažejo, ali so bili dogovorjeni pogoji izpolnjeni ali ne. Ob pritrdilnem odgovoru bo Komisija sprožila plačila. V zgornjem primeru lahko kazalniki kažejo tudi vmesne rezultate.

Naslednji kazalniki učinka bi se lahko uporabljali kot kazalniki za financiranje za poenostavljeni postopek plačila pri ukrepu:

- 20-odstotno skrajšanje časa, potrebnega za izvedbo plačil;
- v 95 % primerov rok plačila (od prejema zahtevka za vmesno plačilo do plačila upravičencu) ni daljši od 60 dni;
- 10-odstotno skrajšanje povprečnega roka plačila.

6.4 Oblikovanje cen

„Oblikovanje cen“ je pomemben element združevanja ukrepov v okviru „financiranja, ki ni povezano s stroški za tehnično pomoč“. Oblikovanje cen pomeni opredelitev celotnega zneska (cene) za dosežene rezultate ali izpolnjene pogoje in zneska, ki ustreza morebitnim vmesnim rezultatom. **Vključuje bodisi opredelitev zneskov, ki so približki dejanskih stroškov, bodisi zagotovitev spodbude za opravljanje nalog, dogovorjenih s Komisijo in zadevno državo članico.** Vsekakor je treba oblikovanje cen utemeljiti in predložiti dokazila.

Več metod oblikovanja cen je povzetih v naslednji preglednici.

Metoda oblikovanja cen	Vrsta	Utemeljitev/dokazila	Zadeve/primeri	Pomembno za preučitev
Nadomestilo za dejanske stroške ukrepa	Dejanski stroški	<p>* Dokumenti, v katerih so navedeni dejanski stroški ukrepa (običajno pogodbe za storitev/blago/gradnjo in/ali stroški plač zaposlenih itd.).</p> <p>* Stopnja sofinanciranja, o kateri se morata pogoditi zadevna država članica in Komisija: (1) v nekaterih primerih se lahko kot spodbuda uporabi višja stopnja sofinanciranja; (2) mogoča je nižja stopnja sofinanciranja, če je treba na primer zapolniti preostalo vrzel v financiranju.</p>	Ta metoda je lahko ustrezna za oblikovanje cen „vmesnih rezultatov“ in ukrepe v zvezi z vzpostavitvijo informacijskih sistemov, razvojem in zagonom novih orodij, organizacijo dogodkov/posvetovanj/konferenc itd.	<p>* Rezultat je konkretni učinek. Vendar je treba parametre kakovosti vključiti v opis kazalnika (npr. informacijski sistem bi moral delovati, pri čemer bi ga moralo uporabljati X % ciljne skupine).</p> <p>* Dokazila: namesto za preverjanje dokazov stroškov (npr. pogodb) se lahko Komisija in zadevna država članica dogovorita, da se bosta zanašali na poročilo nacionalnega revizijskega organa/revizijske družbe.</p>
Plačilo na podlagi približka dejanskih stroškov	<p>Pavšalna stopnja</p> <p>Stroški na enoto</p> <p>Pavšalni znesek</p>	<p>Zneski se določijo na podlagi:</p> <p>(a) poštene, pravične in preverljive metode izračuna na podlagi: (i) statističnih podatkov, drugih objektivnih informacij ali strokovne presoje; (ii) preverjenih preteklih podatkov o posameznih upravičencih; (iii) uporabe običajnih praks stroškovnega računovodstva posameznih upravičencev;</p> <p>(b) predloga proračuna, ki se določi za posamezen primer;</p> <p>(c) pravil za uporabo ustreznih stroškov na enoto, pavšalnih zneskov in pavšalnih stopenj, ki</p>	<p>Logika oblikovanja cen je enaka kot pri poenostavljenih možnostih obračunavanja stroškov (SCO). Zadeve in primeri so lahko podobni kot pri tistih, uporabljenih pri SCO (https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_sl.pdf).</p>	<p>* Ne sme se pozabiti na parametre kakovosti, s katerimi se opredeljujejo stroški na enoto in pavšalni zneski.</p> <p>* Kombinirati je mogoče pavšalne stopnje, stroške na enoto in pavšalne zneske, vendar za različne stroške/operacije.</p> <p>* O metodologiji za določitev SCO se je treba dogovoriti vnaprej, tj. skupaj s sprejetjem preglednic A in B iz Dodatka 2 k Prilogi V (uredba o skupnih</p>

		<p>se uporabljajo v politikah Unije za podobno vrsto operacij;</p> <p>(d) pravil za uporabo ustreznih stroškov na enoto, pavšalnih zneskov in pavšalnih stopenj, ki se uporabljajo v okviru programov za nepovratna sredstva, ki jih v celoti financira država članica za podobno vrsto operacije;</p> <p>(e) pavšalnih stopenj in specifičnih metod, določenih z uredbo o skupnih določbah ali uredbami za posamezne sklade.</p>		<p>določbah).</p> <p>* Za preveritev dokazila o plačilu se lahko Komisija in zadevna država članica dogovorita, da se bosta zanašali na poročilo, ki ga pripravi nacionalni revizijski organ ali revizijska družba.</p>
<p>Spodbujanje plačil na podlagi približka prihrankov javnega sektorja</p>	<p>Običajno pavšalni znesek ali pavšalna stopnja (odstotni delež celotnih stroškov/cene).</p>	<p>Unovčljivi prihranki: prihranki, ki jih države ustvarijo, ko so doseženi rezultati. Za utemeljitev zneska je treba zagotoviti pošteno, pravično in preverljivo metodologijo izračuna na podlagi statističnih podatkov, drugih objektivnih informacij ali strokovne presoje.</p> <p>* Izvajanje ukrepa bo prineslo prihranke javnemu sektorju, zato bi moral imeti znesek, ki ga plača Komisija, spodbujevalni učinek (ne pa kriti vseh stroškov).</p>	<p>* Primeri takih ukrepov bi lahko bili manjše ustrezne reforme, spremembe upravnega sistema in postopkov, ukrepi za boj proti goljufijam ali korupciji, izboljšave sistema javnih naročil itd.</p>	<p>* Ne sme se pozabiti na parametre kakovosti.</p> <p>* O metodologiji za določitev unovčljivih prihrankov se je treba dogovoriti vnaprej, tj. skupaj s sprejetjem preglednic A in B iz Dodatka 2 k Prilogi V (uredba o skupnih določbah).</p> <p>* Za preveritev dokazila o plačilu bi se lahko Komisija in zadevna država dogovorili, da se bosta zanašali na poročilo, ki ga pripravi nacionalni revizijski organ ali revizijska družba.</p> <p>* V zelo posebnih primerih je mogoče uporabiti še nekaj več metodologij, v katerih se upoštevajo širše okoliščine:</p> <p>(1) ocena koristi za dobro počutje: izboljšave, od katerih imajo korist posamezniki in skupnosti, ko je dosežen učinek, ter(2) ocena pripravljenosti javnosti za plačilo: za učinek se šteje, da je vreden naložbe.</p>

6.5 Predloge in primeri

Priloga 2 vsebuje dva primera ukrepov za financiranje, ki ni povezano s stroški. V njih sta uporabljeni predlogi, zagotovljeni v uredbi o skupnih določbah:

- za organ upravljanja pripraviti načrt učenja in razvoja, ki temelji na okviru kompetenc EU za upravljanje in izvajanje ESRR/KS;
- izboljšati učinkovitost organa upravljanja/posredniških organov v regiji ABCD (z izboljšanjem časa do dodelitve nepovratnih sredstev in časa do izplačila).

V prvem primeru je razlog za oblikovanje cen opredelitev zneskov, ki so približki realnih stroškov. V drugem primeru naj bi opredeljeni zneski spodbudili izboljšano učinkovitost, tj. čas do dodelitve nepovratnih sredstev in čas do izplačila.

Opomba: narava teh predlogov nikakor ni predpisovalna.

Pomembno!



„Oblikovanje cen“ je pomemben element združevanja ukrepov tehnične pomoči, katerih financiranje ni povezano s stroški. Oblikovanje cen pomeni opredelitev zneska (cene) za dosežene rezultate ali izpolnjene pogoje in zneskov, ki ustrezajo morebitnim vmesnim rezultatom. Vključuje bodisi opredelitev zneskov, ki so približki dejanskih stroškov, bodisi zagotovitev spodbude za opravljanje nalog, o katerih se dogovorita Komisija in zadevna država članica.

7 Povzetek ugotovitev

Čeprav priprava načrtov za izboljšanje upravnih zmogljivosti ni obvezna, se šteje za dobro prakso, saj podpira strateški razmislek o tem, kako izboljšati uspešnost uprav, ki upravljajo sredstva, in zelo različnih zainteresiranih strani, vključenih v izvrševanje sredstev. Priprava načrta je participativni postopek, ki se izvaja v tesnem partnerstvu z zainteresiranimi stranmi, tako da se lastništvo prenese na zainteresirane strani in višje vodstvo.

Načrti so živi dokumenti, ki se redno posodablajo in ki bi morali odražati postopek spreminjanja. Oblika načrtov ni določena. Razumeti bi jih bilo treba kot strateško orodje za obravnavanje težav z upravnimi zmogljivostmi. Za opredelitev ukrepov, s katerimi je mogoče odpraviti pomanjkljivosti, je treba analizirati obstoječe razmere in pri tem izhajati iz prispevka iz različnih virov informacij. V najboljšem primeru bi moral načrt zajemati vrsto ukrepov, ki prispevajo k učinkovitejšemu upravljanju in uporabi sredstev. Z ukrepi je mogoče obravnavati izzive, ki izhajajo iz zadev, kot so strukture/organizacija, človeški viri, sistemi in orodja, strateško načrtovanje in usklajevanje, ali zadev, povezanih s preglednostjo ter preprečevanjem goljufij in korupcije. Načrt je lahko glede na področje uporabe celovit, tako da zajema ukrepe, financirane iz različnih virov, kot so „pavšalna stopnja“ ali „realni stroški“ tehnične pomoči, „financiranje, ki ni povezano s stroški za tehnično pomoč,“ in „krepitev zmogljivosti, ki je neposredno povezana z naložbami“. Mogoč pa je tudi preprostejši pristop.

V načrte, pripravljene za krepitev upravnih zmogljivosti, bi bilo lahko koristno vključiti kazalnike za merjenje napredka do ciljev. Kazalniki so orodja, ki pomagajo spremljati izvajanje, meriti in izboljšati uspešnost ter usklajevati in usmerjati postopke. Uporabljajo se za nadaljnje spremljanje in upravljanje (usmerjanje in nadzor), potrebni pa so tudi kot pomoč pri krepitvi zmogljivosti ali izboljšanju politik v prihodnosti (učenje).

Kazalnike je mogoče uporabiti tudi za sporočanje uspešnosti, njeno utemeljevanje in pojasnjevanje (odgovornost). Biti odgovoren lahko pomeni doseči konkreten rezultat, ki je potreben, da se lahko izvede plačilo. Za ta določen namen je treba opredeliti kazalnike, ki lahko sprožijo plačila („kazalniki za financiranje“).

Ukrepe, na podlagi katerih se izvede plačilo za rezultate ali izpolnitev pogojev, mora odobriti Komisija, poleg tega pa morajo biti sprejeti kot del programa. Opredelitev „cen“ ukrepov temelji na logiki, da je treba opredeliti zneske, ki so bodisi približki dejanskih stroškov bodisi spodbuda za zagotovitev rezultatov, za katere se dogovorita Komisija in zadevna država članica.

8 Viri

Evropska komisija, *Spremljanje in vrednotenje Evropske kohezijske politike – Evropski socialni sklad – Programsko obdobje 2014–2020*, smernice, 2015

Yemile Mizrahi, *Capacity Enhancement Indicators: Review of the Literature (Kazalniki krepitve zmogljivosti: pregled literature)*, WBI Evaluation Studies št. EG03-72, 2003

Nigel Simister z Rachel Smith, *Monitoring and Evaluating Capacity Building: Is it really that difficult? (Spremljanje in vrednotenje krepitve zmogljivosti: ali je res tako težko?)* – INTRAC International NGO training and research centre (mednarodno nevladno središče za usposabljanje in raziskave INTRAC), 2010

Ecorys, *Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund (Ocena ukrepov za krepitev upravnih in institucionalnih zmogljivosti ter prihodnjih potreb v okviru Evropskega socialnega sklada) (VC/2009/066 – 009) – končno poročilo*, 2011

Generalni direktorat Evropske komisije za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, *Kakovost javne uprave – zbirka orodij za strokovne delavce*, 2015 in posodobitev 2017

Evropska komisija, *Predlog UREDBE EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA o določitvi skupnih določb o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu plus, Kohezijskem skladu in Evropskem skladu za pomorstvo in ribištvo in o finančnih pravilih zanje ter za Sklad za azil in migracije, Sklad za notranjo varnost in Instrument za upravljanje meja in vizume*, COM(2018) 375 final, 2018

Evropska komisija, *Predlog UREDBE EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA o Evropskem skladu za regionalni razvoj in Kohezijskem skladu*, COM(2018) 372 final, 2018

Služba Evropskega parlamenta za raziskave, *Understanding capacity-building/ capacity development: A core concept of development policy (Razumevanje krepitve zmogljivosti/razvoja zmogljivosti: ključni pojem razvojne politike)*, poročilo, 2017

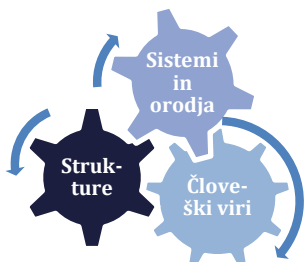
Wouter Van Doreen, Geert Bouckaert in John Halligan, *Performance Management in the Public Sector (Upravljanje uspešnosti v javnem sektorju)*, 2010

OECD, *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative capacity building roadmaps (Krepitev upravljanja skladov EU v okviru kohezijske politike: načrti za krepitev upravnih zmogljivosti)*, 2020

PRILOGI

PRILOGA 1: Podroben seznam vprašanj za usmerjanje analize „KOT SO“

Na stopnji analize bi bilo treba obravnavati ključna vprašanja v zvezi s širšim okoljem in posebnimi elementi krepitve upravnih zmogljivosti (strukture, upravljanje človeških virov, sistemi in orodja), kot so:¹⁷



- Ali imamo dobro opredeljene institucionalne in regulativne okvire?
- Ali imamo jasno, preprosto in pregledno organizacijsko strukturo, ki olajšuje učinkovito opravljanje ključnih nalog?
- Ali je naša struktura dovolj prožna, da se lahko prilagaja spreminjajočim se okoliščinam?
- Kako jasno so v organizaciji opredeljene odgovornosti in naloge?
- Organizacijska struktura/zasnova: kateri organ/enota/odbor (v okviru organa upravljanja ali zunaj njega) je odgovoren za operativno strategijo in prakse organa upravljanja (tj. odločitve v zvezi z njegovim celotnim proračunom, organizacijo, notranjimi politikami itd.)?



- Splošni okvir zaposlovanja (različne vrste pogodb, obseg uporabe zunanjih svetovalcev itd.)
- Upravljanje človeških virov in kadrovska politika (Ali lahko organ upravljanja sam sprejema odločitve na področju človeških virov ali pa te sprejema osrednji kadrovski oddelek? Kako se upravlja to razmerje?)
- Strateško načrtovanje človeških virov: ali obstaja strategija človeških virov za organ upravljanja? Ali obstaja postopek za napredno načrtovanje človeških virov?
- Kako se osebe zaposluje? (učinkovitost, izbirni postopki, privabljanje pravih profilov, kje dela večina zaposlenih, preden se pridružijo organu upravljanja (npr. v javnem ali zasebnem sektorju? Pridejo naravnost z univerze?))
- Napredovanje: kako se sprejemajo odločitve o napredovanju zaposlenih? Kdo odloča o tem, kdo bo napredoval? V skladu s katerimi merili?
- Plačilo: ali se sistem plačila v vašem organu upravljanja razlikuje od sistema drugih vladnih oddelkov? Kako se določijo plačni razredi in kdo jih določa? Ali se skladi ESI uporabljajo za dodatke k plačam?

¹⁷ Na podlagi vprašalnika OECD za zbiranje informacij v okviru pilotnih projektov (Questionnaire for Information Collection in the context of the pilots), 2018.

- Ocenjevanje uspešnosti: ali se v vašem organu upravljanja uporablja formalizirano ocenjevanje uspešnosti? Ali so uporabljena merila uspešnosti? Ali je ocenjevanje uspešnosti povezano z napredovanjem poklicne poti, plačilom, obnovitvijo pogodbe itd.? Kako se obravnava neuspešnost?
- Usposabljanje: kako je usposabljanje strukturirano in kako se upravlja? Ali obstaja minimalna zahteva za usposabljanje? Koliko se v vašem organu upravljanja porabi za usposabljanje?
- Vodstvo: katera delovna mesta spadajo v „skupino višjega vodstva“ (ali na enakovredno raven) v organu upravljanja? Katere zahteve veljajo za ta ključna delovna mesta? Kako poteka imenovanje za višje vodstvene delavce? Ali se jim zagotovi usposabljanje?



- Obveščanje o strategiji: kako višje vodstvo v organu upravljanja zaposlene v navedenem organu obvešča o viziji in/ali ciljnih strategije? Kateri mehanizmi se uporabljajo? Ali obstajajo mehanizmi, prek katerih lahko zaposleni sporočajo ideje višjemu vodstvu (npr. ankete, forumi)?
- Spremljanje uspešnosti: kateri so glavni načini, na katere organ upravljanja spremlja svoje operacije in uspešnost ter poroča o njih? Komu poroča? Kateri ključni kazalniki uspešnosti se uporabljajo, če sploh? Ali obstaja okvir nadzora kakovosti? Ali je vaš organ upravljanja kdaj izvedel samoocenjevanje ali zunanje ocenjevanje učinkovitosti svoje porabe?
- Usklajevanje med sektorji: na nacionalni ravni – s katerimi ministrstvi/agencijami vaš organ upravljanja tesno sodeluje pri izvajanju in upravljanju operativnih programov? Kako vaš organ upravljanja usklajuje svoje delo z drugimi vladnimi agencijami, ministrstvi in organi? Kateri so posebni mehanizmi upravljanja, ki so vzpostavljeni (npr. tematske delovne skupine, medministrski odbori)?
- Usklajevanje med različnimi ravnmi države: kako vaš organ upravljanja usklajuje svoje delo pri izvajanju in upravljanju operativnih programov z drugimi ravnmi države (regijami, lokalnimi organi)? Katere posebne ureditve upravljanja se uporabljajo (npr. odbori, pogodbeni dogovori)?
- Usklajevanje (partnerstva) in komuniciranje z drugimi zainteresiranimi stranmi: kako so zainteresirane strani (sindikati, delodajalci, nevladne organizacije, civilna družba) vključene v partnerski sporazum in programe (npr. načrtovanje programov, izvajanje, spremljanje in vrednotenje)?
- Usklajevanje med jurisdikcijami: v kakšnem obsegu projekti, ki jih upravlja vaš organ upravljanja, vključujejo več jurisdikcij (npr. regij/zveznih držav, provinc, občin)? Če je ustrezno, opišite spodbude, ki obstajajo za spodbuditev usklajevanja pri izvajanju in upravljanju operativnih programov med jurisdikcijami.
- Sodelovanje zasebnih akterjev: kako vaš organ upravljanja spodbuja sodelovanje zasebnega sektorja v operativnih programih (npr. javno-zasebna partnerstva)? Kateri so glavni izzivi? Kako mala in srednja podjetja sodelujejo pri projektih, ki jih financira EU?

PRILOGA 2: Primeri ukrepov za financiranje, ki ni povezano s stroški

PRIMER 1 – Za organ upravljanja pripraviti načrt učenja in razvoja

V spodnjem primeru je ponazorjeno, kako je mogoče preglednici A in B izpolniti za hipotetični ukrep „Za organ upravljanja pripraviti načrt učenja in razvoja“.

Razlogi za ukrep: okvir kompetenc EU za upravljanje in izvajanje ESRR/KS lahko skupaj z orodjem za samoocenjevanje upravam držav članic pomaga opredeliti in obravnavati vrzeli v kompetencah ter izboljšati strateško usmeritev učnega in razvojnega postopka.

Glavni cilj je učne in razvojne spodbude uskladiti z okvirom kompetenc ter ga vključiti kot del nenehnega upravljanja uspešnosti in razvoja poklicne poti.

Predloga za predložitev podatkov v obravnavo Komisiji **(Člen 89 ter preglednici A in B iz Dodatka 2 k Prilogi V, uredba o skupnih določbah)**

Datum predložitve predloga	1. januar 2020
Trenutna različica	1.1

A. Povzetek glavnih elementov

Prednostna os	Sklad	Specifični cilj	Kategorija regije	Znesek, zajet s financiranjem, ki ni povezano s stroški	Vrste operacij	Pogoji, ki jih je treba izpolniti/rezultati, ki jih je treba doseči	Ustrezna imena kazalnikov		Merska enota kazalnika
							koda	opis	
X	ESRR	Ni relevantno	Manj razvite regije	XXX EUR	Za organ upravljanja pripraviti načrt učenja in razvoja, ki temelji na okviru kompetenc EU za upravljanje in izvajanje ESRR/KS	Okvir kompetenc je sestavni del upravljanja uspešnosti in razvoja poklicne poti	Za posamezne programe	Individualni razvojni načrti pripravljene za 90 % članov osebja (na podlagi njihovega samoocenjevanja) Načrt učenja in razvoja za organ upravljanja je bil pripravljen in se izvaja	% Da/ne %
Celotni zajet znesek	ESRR		Manj razvite regije	XXX EUR					

B. Podrobnosti po vrsti operacije (izpolniti za vsako vrsto operacije)

Vrste operacij:

1.1 Opis vrste operacije	Za organ upravljanja pripraviti načrt učenja in razvoja, ki temelji na okviru kompetenc EU za upravljanje in izvajanje ESRR/KS.		
1.2 Zadevne prednostne osi/specifični cilji	Prednostna os X		
1.3 Pogoji, ki jih je treba izpolniti, ali rezultati, ki jih je treba doseči	Individualni razvojni načrti so bili pripravljene za 90 % članov osebja (na podlagi njihovega samoocenjevanja). Načrt učenja in razvoja za organ upravljanja je bil pripravljen in se izvaja.		
1.4 Rok za izpolnitev pogojev ali dosego rezultatov	31. december 2024, razčlenjen v točki 1.7		
1.5 Opredelitev kazalnikov za rezultate	<p>Odstotni delež članov osebja, ki izvedejo samoocenjevanje na podlagi okvira kompetenc – delež aktivno zaposlenih članov osebja (vključno z zaposlenimi za krajši delovni čas), ki izvedejo samoocenjevanje.</p> <p>Odstotni delež članov osebja, za katere je bil pripravljen in dogovorjen individualni razvojni načrt – delež aktivno zaposlenih članov osebja (vključno z zaposlenimi za krajši delovni čas), za katere je bil pripravljen individualni razvojni načrt.</p> <p>Priprava in izvajanje načrta učenja in razvoja za organ upravljanja – to pomeni pripravo načrta učenja in razvoja s posebnimi točkami za ukrepanje na podlagi vzporejanja kompetenc članov osebja, ki so uporabili orodje za samoocenjevanje. „Se izvaja“ pomeni, da je izvedenih vsaj X % točk za ukrepanje iz načrta organa upravljanja za učenje in razvoj.</p>		
1.6 Merska enota za kazalnik za rezultate	%, %, DA/NE, %		
1.7 Vmesni rezultati (če je ustrezno), ki sprožijo povračilo Komisije, skupaj s časovnim razporedom za povračila	Vmesni rezultati	Datum	Zneski (v EUR)
	90 % članov osebja izvede samoocenjevanje, za kar uporabi orodje za samoocenjevanje iz okvira kompetenc.	31. december 2021	XXX (Pavšalni znesek – približek realnih stroškov)
	Individualni razvojni načrti pripravljene za 90 % članov osebja.	30. junij 2022	XXX (Pavšalni znesek – približek realnih stroškov)
	Načrt učenja in razvoja za organ upravljanja je bil pripravljen in se izvaja.	30. junij 2023	XXX (Pavšalni znesek – približek realnih

		stroškov)
1.8 Skupni znesek (vključno s financiranjem EU in nacionalnim financiranjem)	XXX EUR	
1.9 Prilagoditvena metoda	V metodi izračuna je treba sprejeti razumne predpostavke o velikosti populacije (tj. številu in razredih članov osebja v organu upravljanja). Prilagoditvena metoda bi se lahko uporabila za upoštevanje sprememb prvotnih predpostavk.	
1.10 Preverjanje doseganja rezultata ali izpolnitve pogoja (in če je ustrezno, vmesnih rezultatov): – opišite, kateri dokumenti se bodo uporabljali za preverjanje doseganja rezultata ali izpolnitve pogoja; – opišite, kaj se bo preverjalo v okviru preverjanj upravljanja (vključno na kraju samem) in kdo bo izvajal preverjanja; – opišite ureditev za zbiranje in shranjevanje podatkov/dokumentov.	Z rezultati se preverja, ali so bili ustrezni pogoji izpolnjeni in/ali ustrezni rezultati doseženi. Organ upravljanja zagotovi poročilo neodvisne revizijske družbe, da Komisiji dokaže, da so bili vmesni rezultati doseženi in pogoji izpolnjeni. Organ upravljanja zbira in shranjuje zbirne podatke z individualnih samoocenjevanj, podatke o številu samoocenjevanj, dokaze, da so bili individualni razvojni načrti pripravljene, ter dokaze, da je organ upravljanja pripravil načrt učenja in razvoja ter da se ta tudi izvaja.	
1.11 Ureditev za zagotavljanje revizijske sledi Navedite organe, odgovorne za te ureditve.	Organ upravljanja je odgovoren za vodenje: – dokumentov, ki določajo pogoje za podporo; – dokumentov, ki dokazujejo predhodno soglasje Komisije o pogojih, ki jih je treba izpolniti, ali rezultatih, ki jih je treba doseči, ter ustrezne zneske (odobritev ali sprememba programa); – dokumentov, ki dokazujejo izpolnjevanje pogojev ali doseganje rezultatov v vsaki fazi (če se izvajajo v fazah) ter preden se končni odhodki prijavijo Komisiji.	

PRIMER 2 – Izboljšati čas do dodelitve nepovratnih sredstev in čas do izplačila

V spodnjem primeru je ponazorjeno, kako je mogoče preglednici A in B izpolniti za hipotetični ukrep „**izboljšati kakovost in učinkovitost organa upravljanja/posredniških organov v regiji ABCD**“.

Razlogi za ukrep: naložbe skladov ESI so učinkovitejše, če se izboljšata učinkovitost in uspešnost, s katero organ upravljanja in/ali posredniški organi v regiji ABCD vrednotijo predloge projektov, podpisujejo sporazume o dodelitvi nepovratnih sredstev in obdelujejo plačila upravičencem.

Posredniški organi bodo prejeli plačilo na podlagi shem za financiranje, ki ni povezano s stroški. To bo zagotovilo **spodbude** za izboljšanje rezultatov v zvezi s časom do dodelitve nepovratnih sredstev in časom do izplačila.

Za izboljšanje teh rezultatov morajo organ upravljanja/posredniški organi verjetno racionalizirati notranje postopke, izboljšati uporabo in učinkovitost orodij in rešitev e-kohezije, zmanjšati „čezmerno prenašanje pravil EU“ in posledično znižati stroške nadzora v sistemu upravljanja in nadzora ter za upravičence.

Predloga za predložitev podatkov v obravnavo Komisiji

(Člen 89 ter preglednici A in B iz Dodatka 2 k Prilogi V, uredba o skupnih določbah)

Datum predložitve predloga	1. januar 2020
----------------------------	----------------

A. Povzetek glavnih elementov

Prednostna os	Sklad	Specifični cilj	Kategorija regije	Znesek, zajet s financiranjem, ki ni povezano s stroški	Vrste operacij	Pogoji, ki jih je treba izpolniti/rezultati, ki jih je treba doseči	Ustrezna imena kazalnikov		Merska enota kazalnika
							koda	opis	
X	ESRR	Ni relevantno	Manj razvite regije	XXX EUR	Izboljšanje uspešnosti organa upravljanja/posredniških organov v regiji ABCD	Čas do dodelitve nepovratnih sredstev (skrajšanje za 30 % v primerjavi s prvotno vrednostjo) Ciljna vrednost – 95 % v 90 dneh Čas do izplačila (skrajšanje za 20 % v primerjavi s prvotno vrednostjo) Ciljna vrednost – 95 % v 60 dneh	Ni relevantno ali za posamezne programe	Čas do dodelitve nepovratnih sredstev (ČDDNS) Čas do izplačila (ČDI)	Povprečen ČDDNS v dnevih Povprečen ČDI v dnevih

Celotni zajet znesek	ESRR		Manj razvite regije	XXX EUR					
-----------------------------	------	--	---------------------	---------	--	--	--	--	--

B. Podrobnosti po vrsti operacije (izpolniti za vsako vrsto operacije)

1.1 Opis vrste operacije	Izboljšanje učinkovitosti organa upravljanja/posredniških organov v regiji ABCD.		
1.2 Zadevne prednostne osi/specifični cilji	Prednostna os X		
1.3 Pogoji, ki jih je treba izpolniti, ali rezultati, ki jih je treba doseči	<p>Čas do dodelitve nepovratnih sredstev (skrajšanje za 30 % v primerjavi s prvotno vrednostjo).</p> <p>Ciljna vrednost – 95 % v 90 dneh.</p> <p>Čas do izplačila (skrajšanje za 20 % v primerjavi s prvotno vrednostjo).</p> <p>Ciljna vrednost – 95 % v 60 dneh.</p> <p>Pregled kakovosti – pozitivni rezultati vrednotenja.</p>		
1.4 Rok za izpolnitev pogojev ali dosego rezultatov	31. december 2023		
1.5 Opredelitev kazalnikov za rezultate	<p>Povprečen ČDDNS – kazalnik se izračuna kot letno povprečje števila dni od roka za predložitev predlogov do podpisa pogodbe o dodelitvi nepovratnih sredstev (tj. vključuje postopka vrednotenja in oddaje naročil). Kazalnik se izračuna za vsako ustanovo posebej. Izhodiščna vrednost se opredeli za vsako ustanovo.</p> <p>Ciljna vrednost – pričakuje se, da bo 95 % pogodb o nepovratnih sredstvih podpisanih v 90 dneh. Kazalnik prikazuje število pogodb, podpisanih v 90 dneh, kot delež celotnega števila pogodb.</p> <p>Povprečen ČDI – kazalnik se izračuna kot letno povprečje števila dni od časa, ko upravičenec predloži zahtevek za plačilo, do časa, ko je upravičenec obveščen bodisi o obdelavi plačila bodisi o odločitvi, da se plačilo ne izvede. Kazalnik se izračuna za vsako ustanovo posebej. Izhodiščna vrednost se opredeli za vsako ustanovo.</p> <p>Ciljna vrednost – pričakuje se, da bo 95 % zahtevkov za plačilo poravnanih v 60 dneh. Kazalnik je število zahtevkov za plačilo, poravnanih v 60 dneh, kot delež celotnega števila zahtevkov za plačilo.</p> <p>Pregled ciljne kakovosti – pozitivna ocena ocenjevalca, da znižanje vrednosti povprečja ČDDNS in ČDI ni posledica znižanja kakovosti storitev. Pregled kakovosti mora izvesti neodvisni ocenjevalec.</p>		
1.6 Merska enota za kazalnik za rezultate	<p>Dnevi</p> <p>%</p> <p>Pozitivna ocena vrednotenja</p>		
1.7 Vmesni rezultati (če je ustrezno), ki sprožijo povračilo Komisije, skupaj s časovnim	Vmesni rezultati	Datum	Zneski (v EUR)
	Letna izplačila na podlagi rezultatov iz letnih poročil o uspešnosti in mreže oblikovanja cen ¹⁸ .	Stalno, do 31. decembra 2023.	Do XXX

¹⁸ Mreža oblikovanja cen vključuje vse ustanove, izhodiščne vrednosti njihovih kazalnikov, plačila ob mejnikih za dosežke in spodbujevalna plačila za preseganje ciljne vrednosti posameznega kazalnika.

razporedom za
povračila

Vmesni rezultati/sprožilne točke	Ustanove					
	Posredniški organ (PO) A	PO B	PO C	Dodatek za preseganje ciljne vrednosti		
1. leto	Izhodišče: ČDDNS – 110 ČDI – 80	Izhodišče: ČDDNS – 160 ČDI – 90	Izhodišče: ČDDNS – 190 ČDI – 110	<i>Pavšalni znesek (ki se uporabi za osebni razvoj članov osebja)</i>		
Čas do dodelitve nepovratnih sredstev (skrajšanje za 30 % v primerjavi s prvotno vrednostjo) ali v okviru ciljne vrednosti – 95 % v 90 dneh	Y % letnega proračuna PO	Y % letnega proračuna PO	Y % letnega proračuna PO	XX EUR		Do XXX (znesek ustreza Y % letnega proračuna treh PO + dodatku za preseganje ciljne vrednosti)
Čas do izplačila (skrajšanje za 20 % v primerjavi s prvotno vrednostjo) ali v okviru ciljne vrednosti – 95 % v 60 dneh	Z % letnega proračuna PO	Z % letnega proračuna PO	Z % letnega proračuna PO	XX EUR		Do XXX (znesek ustreza Z % letnega proračuna treh PO + dodatku za preseganje ciljne vrednosti)
Pregled kakovosti – pozitivni rezultati vrednotenja	Pozitivni	Pozitivni	Pozitivni	Ni relevantno		
2. in 3. leto:						
V okviru ciljne vrednosti – 95 % v 90 dneh	Y % letnega proračuna PO	Y % letnega proračuna PO	Y % letnega proračuna PO	Ni relevantno		Do XXX (znesek ustreza Y % letnega proračuna treh PO)
V okviru ciljne vrednosti – 95 % v 60 dneh	Z % letnega proračuna PO	Z % letnega proračuna PO	Z % letnega proračuna PO	Ni relevantno		Do XXX (znesek ustreza Z % letnega proračuna treh PO)
Pregled kakovosti – pozitivni rezultati	Pozitivni	Pozitivni	Pozitivni	Ni relevantno		

	vrednotenja						
1.8 Skupni znesek (vključno s financiranjem EU in nacionalnim financiranjem)	XXX XXX EUR						
1.9 Prilagoditvena metoda	Pri metodi izračuna se upoštevajo različni sektorji, narava razpisov za zbiranje predlogov in življenjski cikel programa. (Metoda bi lahko vključevala ureditve za načine obravnave financiranja, ki se ne uporabi zaradi nedoseganja ciljnih vrednosti rezultatov.)						
1.10 Preverjanje doseganja rezultata ali izpolnitve pogoja (in če je ustrezno, vmesnih rezultatov): – opišite, kateri dokumenti se bodo uporabljali za preverjanje doseganja rezultata ali izpolnitve pogoja; – opišite, kaj se bo preverjalo v okviru preverjanj upravljanja (vključno na kraju samem) in kdo bo izvajal preverjanja; – opišite, katere ureditve se uporabljajo za zbiranje in shranjevanje podatkov/dokumentov.	<p>Sistemi ustanov za spremljanje informacij (tj. časovnih dnevniških datotek rokov za razpise za zbiranje predlogov in podpisov pogodb o dodelitvi nepovratnih sredstev ter časovnih dnevniških datotek predložitve zahtevkov za plačilo in izvedenih plačil) se bodo uporabljali za preverjanje, ali so pogoji izpolnjeni in rezultati doseženi. Morebitne spremembe bodo sporočene in ocenjene v letnih poročilih o izvajanju.</p> <p>Poročilo neodvisnega ocenjevalca bo predloženo skupaj z letnim poročilom o izvajanju.</p> <p><i>Zagotovljene bodo še dodatne informacije, s katerimi bodo zajete vse alineje na levi strani.</i></p>						
1.11 Ureditev za zagotavljanje revizijske sledi Navedite organe, odgovorne za te ureditve	<p>Organ upravljanja/posredniški organ je odgovoren za vodenje:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dokumentov, ki dokazujejo časovne dnevniške datoteke rokov za razpise za zbiranje predlogov in podpisov pogodb o dodelitvi nepovratnih sredstev ter predložitve zahtevkov za plačilo in izvedenih plačil; letnih poročil o izvajanju in poročil neodvisnega ocenjevalca; – dokumentov, ki dokazujejo predhodno soglasje Komisije o pogojih, ki jih je treba izpolniti, ali rezultatih, ki jih je treba doseči, ter ustrezne zneske (odobritev ali sprememba programa); – dokumentov, ki dokazujejo izpolnjevanje pogojev ali doseganje rezultatov v vsaki fazi (če se izvajajo v fazah) ter preden se končni odhodki prijavijo Komisiji. 						