

Deloitte. aspirol

**Strategický a procesný model
činnosti Centrálného
koordináčného orgánu
Úradu vlády SR a definovanie
rámca nástrojov
viaczložkového financovania
prioritnej infraštruktúry**

**Úrad vlády SR,
Centrálny koordináčny orgán**

Obsah

1	ÚVOD	6
1.1	Zoznam použitých skratiek a vybraných pojmov	7
2	MANAŽÉRSKE ZHRNUTIE	9
3	FÁZA 1 - POTVRDENIE STRATEGICKÉHO SMEROVANIA CKO	10
3.1	Validácia súčasného legislatívneho a faktického vymedzenia pôsobnosti a kompetencií CKO 10	
3.1.1	Kompetenčné celky v riadení EŠIF (De iure)	10
3.1.2	De facto - potvrdenie identifikovaných kompetenčných celkov	16
3.1.3	Kritické miesta	16
3.1.4	Vyhodnotenie rozdelenia kompetenčných celkov a právomocí	17
3.1.5	Hlavné kroky procesu výkonu právomocí v riadení EŠIF	20
3.2	Porovnanie pôsobnosti a kompetencií CKO voči úspešným príkladom zo zahraničia 24	
3.2.1	Best practice zo zahraničia	24
3.2.2	Estónsko	25
3.2.3	Lotyšsko	27
3.2.4	Litva	29
3.2.5	Poľsko	30
3.2.6	Maďarsko	34
3.3	Prioritné zadefinovanie obsahu činnosti Analytickej jednotky CKO a jeho postavenia v organizačnej štruktúre	41
3.4	Definícia novej pôsobnosti a kompetencií CKO - predstavenie viacerých scenárov 43	
3.4.1	Transformácia AS-IS kompetenčných celkov a kompetencií pre potreby navrhovaných scenárov	43
3.4.2	Navrhované scenáre	47
3.4.3	Scenár „Decentralizovaný systém s posilneným riadením“	49
3.4.4	Scenár „Čiastočná centralizácia“	58
3.5	Podpora pri potvrdení novej pôsobnosti a kompetencií CKO v rámci ÚV SR a relevantných rezortov	66
4	FÁZA 2 NÁVRH PROCESNÝCH, METODICKÝCH A TECHNICKÝCH ZMIEN 67	
4.1	Dizajn riadiacich procesov (riadenie zmeny, riadenie portfólia projektov) pre CKO	67
4.2	Analýza a návrh konsolidácie a optimalizácie procesov (rozhrania CKO na Riadiace Orgány) vyplývajúcich zo zmeny pôsobnosti a kompetencií CKO	68
4.3	Identifikácia požadovaných zmien na IT systémy v dôsledku zmeny pôsobnosti a kompetencií CKO (GAP analýza)	71
4.4	Príprava konceptu Monitoringu podporujúceho procesné a metodické zmeny, zber a zdieľanie potrebných informácií (tzv. semafor)	72
4.5	Návrh segmentácie projektov (napr. veľkosť/komplexnosť) a možností automatizácie pre potreby Reportingu	73
4.5.1	Zadanie	73

4.5.2	Sumarizujúci popis prístupu k tvorbe Návrhu segmentácie projektov	73
4.5.3	Implementácia atribútov do Príprava konceptu Monitoringu	75
4.5.5	Preverenie možností automatizácie pre potreby reportingu	75

1.1 Vytvorenie úvodnej implementačnej mapy so zadanými kritickými míľnikmi 77 Zoznam

obrázkov:

Obrázok 1	Postavenie CKO v systéme riadenia EŠIF	12
Obrázok 2	Schéma riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Estónsku	26
Obrázok 3	Schéma riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Lotyšsku	28
Obrázok 4	Schéma riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Litve	29
Obrázok 5	Schéma riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Poľsku	32
Obrázok 6	Schéma riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Maďarsku	36
Obrázok 7	Prehľad scenárov z pohľadu kompetencií	48
Obrázok 8	Znázornenie miery posilnenia kompetencií v porovnaní s ostatnými scenármi	49
Obrázok 9	Scenár 1 - zmeny v kompetenciách	49
Obrázok 10	Znázornenie navrhovaného procesu eskalačného mechanizmu	53
Obrázok 11	Potenciálny dopad implementácie scenára na efektívne čerpanie EŠIF	55
Obrázok 12	Znázornenie miery posilnenia kompetencií v porovnaní s ostatnými scenármi	58
Obrázok 13	Scenár 3 - zmeny v kompetenciách	59
Obrázok 14	Potenciálny dopad implementácie scenára na efektívne čerpanie EŠIF	62

Zoznam tabuliek:

Tabuľka 1	Zoznam použitých skratiek a vybraných pojmov	7
Tabuľka 2	Kompetenčné celky riadenia a implementácie EŠIF- de jure súčasný stav	14
Tabuľka 3	Identifikácia kritických / chýbajúcich kompetencií riadenia EŠIF	16
Tabuľka 4	Vyhodnotenie rozdelenia kompetenčných celkov a právomocí	17
Tabuľka 5	Všeobecné informácie - Estónsko	25
Tabuľka 6	Kompetencie centrálnemu orgánu pre riadenie EŠIF (ESF, EFRR a KF)	25
Tabuľka 7	Všeobecné informácie - Lotyšsko	27
Tabuľka 8	Kompetencie centrálnemu orgánu pre riadenie EŠIF (ESF, EFRR a KF) - Lotyšsko	27
Tabuľka 9	Všeobecné informácie - Litva	29
Tabuľka 10	Všeobecné informácie - Poľsko	30
Tabuľka 11	Kompetencie RO pre KF, EFRR a ESF - Poľsko	30
Tabuľka 12	Všeobecné informácie - Maďarsko	34
Tabuľka 13	Kompetencie RO pre KF, EFRR a ESF - Maďarsko	35
Tabuľka 14	Prehľad systémov riadenia EŠIF v posudzovaných krajinách (PO 2014 -2020)	37
Tabuľka 15	Validované množiny kompetencií EŠIF z kapitoly 3.1 „Validácia súčasného legislatívneho a faktického vymedzenia pôsobnosti a kompetencií CKO“	44
Tabuľka 16	Množina kompetencií CKO	46
Tabuľka 17	Metodika stupňov náročnosti legislatívnej implementácie (zdroj príloha č.1)	56
Tabuľka 18	Metodika stupňov náročnosti legislatívnej implementácie (zdroj príloha č. 1- Právna analýza)	63
Tabuľka 19	Náhľad na výstup	75
Tabuľka 20	Vyhodnotenie možností automatizácie pre potreby Reportingu	76

Zoznam grafov:

[Graf 1 Porovnanie čerpania EÚ fondov v sledovaných krajinách k 17.11.2015 \(prostriedky vyplatené EK\) 24](#)

Zoznam príloh:

Príloha č. 1 - Právna analýza

Príloha č. 2 - Podpora pri potvrdení novej pôsobnosti a kompetencií CKO

Príloha č. 3 - Dizajn riadiacich procesov (riadenie zmeny, riadenie portfólia projektov) CKO

Príloha č. 4 - Výkaz stavu projektov

Príloha č. 5 - Návrh procesov pre výkon činnosti CKO ako RO pre EŠIF Príloha č. 6 - Identifikácia požadovaných

zmien na IT systémy Príloha č. 7 - CKO monitoring - ukážka Príloha č. 8 - CKO monitoring - návrh konceptu

Príloha č. 9 - Vytvorenie úvodnej implementačnej mapy so zadefinovaním kritických míľnikov

Dôležité upozornenie poradcu

Táto správa bola vypracovaná v súlade s realizačnou zmluvou č. OVO1 -2015-000121-086 uzatvorenou podľa čl. III Zmluvy o poskytovaní audítorských služieb č. OVO2-2013-000501-21 pre časť 01 z 13.1.2014 (ďalej len „Zmluva“), zo dňa 15. 10. 2015, ktorá sa stala účinná dňa 16.10.2015 uverejnením na webovom sídle centrálného registra zmlúv SR a na základe ktorej bola táto správa pripravená. Je určená výlučne na použitie pre Centrálny koordinačný orgán (sekcia Úradu vlády SR).

Správa bola vypracovaná na základe informácií predložených klientom a iných všeobecne dostupných zdrojov v čase jej vypracovania (t.j. október 2015 - december 2015).

Žiadna z uvedených informácií nebola zo strany Deloitte Advisory s.r.o. nezávisle overovaná. Táto správa vyjadruje závery a odporúčania poradcu k dátumu jej vydania a nezohľadňuje žiadne záležitosti, ktoré sa vyskytnú po tomto dátume, a ktoré by mohli mať vplyv na v správe obsiahnuté skutočnosti, závery a stanoviská.

Keďže správa bola pripravená výlučne pre interné použitie zo strany Centrálného koordinačného orgánu na dohodnutý účel, nemusí nevyhnutne zohľadňovať iný účel použitia zo strany Centrálného koordinačného orgánu ani účely a potreby tretích strán. Bez predchádzajúceho písomného súhlasu Deloitte Advisory s.r.o. nesmie byť táto správa použitá na žiaden iný účel ani žiadnou treťou stranou. Takisto, bez predchádzajúceho písomného súhlasu Deloitte Advisory s.r.o. sa táto správa ani jej časti nesmú citovať ani sa na ňu ako celok alebo na jednotlivé časti odvolávať. V prípade použitia tejto správy na iný účel než bol dohodnutý, resp. určený, alebo na účel použitia treťou stranou nenesie Deloitte Advisory s.r.o. žiadnu zodpovednosť za spôsobenú škodu.

Závery alebo odporúčania vyjadrené v tejto správe predstavujú len názory Deloitte Advisory s.r.o. a nepredstavujú oficiálne názory príslušných orgánov alebo verejných inštitúcií. Implementácia akéhokoľvek záveru alebo odporúčania je výlučnou zodpovednosťou príslušných orgánov alebo verejných inštitúcií.

1 Úvod

Cieľom dokumentu je na základe analýzy súčasného stavu riadenia EŠIF a identifikácie kritických kompetencií predstaviť nový strategický a procesný model činnosti CKO za účelom zlepšenia efektívnosti a účelnosti využívania zdrojov EÚ a návrh procesných a technických zmien potrebných pre zabezpečenie fungovania navrhovaného modelu.

Predkladaný dokument tvoria dve časti - fázy, ktoré na seba nadväzujú.

Prvá fáza - Potvrdenie strategického smerovania CKO obsahuje overenie reálneho výkonu kompetencií jednotlivých orgánov zapojených do riadenia a kontroly EŠIF a ich vyhodnotenie s identifikáciou kritických miest, ktoré majú vplyv na efektívne a účelné využívanie zdrojov EÚ. Zároveň sú prezentované úspešné modely riadenia EŠIF v zahraničí s prehľadom o kompetenciách centrálnych orgánov zodpovedných za riadenie resp. koordináciu a ich vzájomné porovnanie. Ďalšia časť prvej fázy popisuje východiská pre inštitucionálne zabezpečenie analytickej jednotky CKO a jej (?) navrhované činnosti s ohľadom na záväzky národných strategických dokumentov a potrieb vyplývajúcich z hodnotenia „as-is“ stavu súčasného systému riadenia EŠIF na Slovensku.

Záverečná časť prvej fázy sa venuje definovaniu novej pôsobnosti a kompetenciám CKO, ktoré sú prezentované v štyroch navrhnutých scenároch, vychádzajúcich zo záverov z predchádzajúcich analytických častí tohto dokumentu. Následne sú detailne rozpracované dva scenáre v zmysle preferencií klienta. Predstavený je opis zmien kompetencií oproti as-is stavu a nové kompetencie, prínosy a riziká týchto scenárov, ich potenciálny dopad na čerpanie EŠIF, legislatívna náročnosť ich implementácie a návrh krokov spojených s realizáciou týchto scenárov.

V **druhej fáze - Návrh procesných, metodických a technických zmien** sú definované návrhy zmien, ktoré je nevyhnutné zrealizovať v procesných a technických oblastiach za účelom podpory nového fungovania CKO v zmysle jeho novej pôsobnosti a kompetencií stanovených v prvej fáze.

Úvod druhej fázy je venovaný dizajnu riadiacich procesov pre CKO s cieľom navrhnuť procesy v oblasti riadenia zmien projektov a riadenia portfólia projektov CKO tak, aby bolo možné včas identifikovať riziká a umožniť ich mitigáciu.

Ďalšia časť druhej fázy sa venuje analýze a návrhu optimalizácie procesov vyplývajúcich zo zmeny pôsobnosti a kompetencií CKO a následnej GAP analýze v oblasti IT systémov, v ktorej sú identifikované požadované zmeny na IT systémy.

V druhej fáze je ďalej navrhnutý rámcový koncept procesu monitoringu, ktorý na dvoch úrovniach (riadenie EŠIF a realizácia OP) identifikuje rizikové oblasti, riziká a ich ukazovatele v procese čerpania EŠIF. Pre potreby reportingu boli identifikované projektové atribúty na úrovni projektov, kde existuje korelácia s rizikovosťou čerpania prostriedkov EŠIF a preverenie možnosti ich automatizácie.

Záver druhej fázy tvorí implementačná mapa venovaná najkomplexnejšej oblasti v rámci procesných a IT zmien a to monitoringu. Prezentovaná je implementácia nového konceptu monitoringu, ktorý by podporil nový systém fungovania CKO.

1.1 Zoznam použitých skratiek a vybraných pojmov

Zavedenie skratiek alebo skrátenej formy niektorých slovných spojení je priamo definované v texte tohto dokumentu, a to pri prvom použití pojmu alebo slovného spojenia. Ak je potrebné niektorý z pojmov zadefinovať len pre účely niektorej časti, v ostatných častiach sa môže použiť neskrátená forma, bez dopadu na obsah a význam uvádzaného textu.

Tabuľka 1 Zoznam použitých skratiek a vybraných pojmov

AK	administratívne kapacity
AS-IS	skratka pre „súčasný stav“
CKO	Centrálny koordinačný orgán
CO	Certifikačný orgán
COSME	Európsky program pre konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov
EFRR	Európsky fond regionálneho rozvoja
EIB	Európska investičná banka
EK	Európska komisia
EPFRV	Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka
ENRF	Európsky námorný a rybársky fond
ER	Estónska republika
ERASMUS	Program EÚ podporujúci zahraničnú mobilitu vysokoškolských študentov a pedagógov a spoluprácu vo vysokoškolskom vzdelávaní v Európe
ESF	Európsky sociálny fond
EŠIF	Európske štrukturálne a investičné fondy
ESO	Program efektívna, spoľahlivá a otvorená štátna správa
EÚ	Európska únia
EUSBSR	Stratégia EÚ pre región baltického mora
Horizont 2020	Rámcový program Európskej únie pre podporu výskumu a inovácií
HP	horizontálne princípy (v programovom období 2014 - 2020 sú medzi HP zaradené udržateľný rozvoj, rovnosť medzi mužmi a ženami a nediskriminácia)
KF	Kohézny fond
ĽZ	ľudské zdroje
Interact	Program medziregionálnej spolupráce v rámci programu cieľa Európskej územnej spolupráce
ITMS	centrálny informačný systém, ktorý slúži na evidenciu a následné spracovávanie, export a monitoring dát o programovaní, projektovom a finančnom riadení, kontrole a audite pre programové obdobie 2014 - 2020
ITMS2014+	
MF SR	Ministerstvo financií Slovenskej republiky
MP	metodický pokyn
MR	Maďarská republika

MV	monitorovací výbor
MV OP	monitorovací výbor operačného programu
MZVaEZ SR	Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR
NFP	nenávratný finančný príspevok
NMV	Národný monitorovací výbor
NOK	Národný orgán pre koordináciu
OA	Orgán auditu
OP	operačný program
OV AK EŠIF	Odbor vzdelávania administratívnych kapacít EŠIF v rámci Úradu vlády SR
PA CC	Koordináčny výbor pre partnerskú dohodu v Poľsku
PD	partnerská dohoda
RO	riadiaci orgán
SO	sprostredkovateľský orgán
ÚV SR	Úrad vlády Slovenskej republiky
VO	verejné obstarávanie
výzvy	výzva na predkladanie projektových zámerov a výzva na predkladanie ŽoNFP
zmluva o NFP	zmluva o poskytnutí nenávratného finančného príspevku
ŽoNFP	žiadosť o poskytnutie nenávratného finančného príspevku

2 Manažérske zhrnutie

Za účelom predstavenia nového strategického a procesného modelu činnosti CKO bola v **PRVEJ FÁZE** vykonaná analýza súčasného stavu riadenia EŠIF. Analýza postavená na overení a vyhodnotení reálneho výkonu kompetencií (integrovaných do kompetenčných celkov) CKO a ostatných orgánov zapojených do riadenia EŠIF viedla k identifikácii kritických resp. chýbajúcich kompetencií s predpokladaným prínosom pre zabezpečenie efektívnejšieho a účinnejšieho využívania zdrojov EÚ. Okrem špecifických kritických miest v rámci jednotlivých kompetenčných celkov bola identifikovaná najmä potreba centralizácie niektorých činností v súčasnosti vykonávaných riadiacimi orgánmi a najmä absencia kompetencie CKO pre prijímanie priamych a účinných opatrení resp. možnosť uplatňovania mechanizmov (napr. sankčný alebo blokačný mechanizmus) za účelom vymožitelnosti dodržiavania pravidiel alebo pokynov. Okrem toho boli v tejto fáze prezentované úspešné príklady riadenia EŠIF zo zahraničia (Estónsko, Litva, Lotyšsko, Poľsko a Maďarsko) s uvedenými informáciami o kompetenciách centrálnych orgánov zodpovedných za riadenie resp. koordináciu EŠIF v danej krajine pre porovnanie so slovenským modelom.

Zo záverov analýzy súčasného stavu riadenia EŠIF a na základe podnetov vedúcich pracovníkov CKO bola nadefinovaná nová pôsobnosť a kompetencie CKO spracovaná v štyroch scenároch predstavujúcich modely v rozsahu od najmenej výrazného posilnenia kompetencií CKO až po maximálne posilnenie. Na detailnejšie spracovanie boli na základe diskusií s klientom zvolené nasledovné dva scenáre:

- **Scenár 1** - ponechanie súčasného decentralizovaného systému, no s posilnenou koordinačnou a riadiacou funkciou CKO v každom kompetenčnom celku. Scenár je postavený na myšlienke vytvorenia jednej „hlavy“ v rámci mechanizmu implementácie EŠIF, ktorá zabezpečuje jeho riadenie a zároveň sleduje spoločný cieľ - efektívne čerpanie EŠIF nad rámec existujúcich kompetencií CKO. V každom kompetenčnom celku tak pribudne nová kompetencia „Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení“.
- **Scenár 3** - ktorý predstavuje výrazné posilnenie nad rámec existujúcich kompetencií CKO, a to predovšetkým o centralizáciu implementácie programov vo fáze od plánovania a prípravy výziev až po schvaľovací proces projektov a centralizáciu kontroly VO. Inštitucionálne sa CKO stane jediným RO pre EŠIF, no pokiaľ ide o časť výkonu na pôvodných RO, z ktorých sa stanú SO. Scenár je postavený na myšlienke vytvorenia jednej „hlavy a tela“ systému EŠIF - CKO ako RO pre EŠIF, ktoré zabezpečujú jeho riadenie no i hlavnú časť výkonu a sledujú pritom spoločný cieľ - efektívne čerpanie EŠIF.

Scenár 1 predstavuje menší zásah do súčasného systému a jeho implementácia je časovo aj realizačne menej náročná. Vzhľadom k tomu sú aj potenciálne benefity dopadu na EŠIF a úspory oproti scenáru 3 z tohto pohľadu limitované. Napriek tomu však predstavujú významný posun vpred oproti súčasnému stavu.

Scenár 3 predstavuje významný zásah do systému EŠIF, dochádza k zásadnej zmene postavenia CKO voči súčasným RO, kedy sa z CKO stáva centrálny RO pre všetky OP (RO pre EŠIF) a kompetencie určené pre súčasné RO sú v zmysle scenára 3 delegované jednotlivým rezortom. Implementácia je časovo aj realizačne veľmi náročná, no zároveň tak predstavuje takmer maximálny potenciál dopadu na čerpanie EŠIF i úspor z rozsahu a optimalizácie.

Po odsúhlasení zmeny pôsobnosti a kompetencií CKO v zmysle scenára 3 boli v **DRUHEJ FÁZE** analyzované oblasti vyžadujúce procesné, metodické a technické zmeny za účelom podpory nového fungovania CKO. Dizajn riadiacich procesov pre CKO bol sústredený na identifikované najkľúčovejšie oblasti riadenia projektového portfólia s potenciálom pridanej hodnoty pre CKO: riadenie projektového portfólia a radenie zmien na projektoch.

Analýza a návrh optimalizácie procesov vyplývajúcich zo zmeny pôsobnosti a kompetencií CKO stanovili rozhranie výkonu kompetencií medzi CKO a RO. Následná GAP analýza v oblasti IT systémov pomohla identifikovať požadované zmeny na IT systémy v dôsledku zmeny pôsobnosti a kompetencií CKO.

V závere je prezentovaný koncept nového systému monitoringu a návrh jeho implementácie. Všetky predstavené procesné a technické zmeny sú navrhnuté s cieľom podpory nového systému fungovania CKO podľa zvoleného scenára s cieľom zefektívnenia využívania zdrojov EÚ.

3 Fáza 1 - Potvrdenie strategického smerovania CKO

3.1 Validácia súčasného legislatívneho a faktického vymedzenia pôsobnosti a kompetencií CKO

3.1.1 Kompetenčné celky v riadení EŠIF (De iure)

Pôsobnosť a kompetencie subjektov zapojených do riadenia a kontroly EŠIF upravujú:

- a) Nariadenia Európskeho parlamentu a rady (EÚ):
 - Nariadenia Európskeho parlamentu a rady (EÚ) č. 1303/2013 (ďalej aj „všeobecné nariadenie“), (čl. 123 - 127);
- a) národná legislatíva:
 - Zákon č. 292/2014 o príspevku poskytovanom z EŠIF a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej aj „zákon o príspevku z EŠIF“) (§ 4 až § 15);
 - Kompetenčný zákon č. 575/2001 Z. z. v znení zákona č. 60/2013 Z. z. a zákona č. 313/2013 Z. z.
- a) iné relevantné dokumenty upravujúce detailne pôsobnosť a kompetencie zapojených subjektov:
 - Partnerská dohoda
 - Systém riadenia EŠIF
 - Systém finančného riadenia EŠIF

Definovanie kompetenčných celkov vychádza najmä zo Systému riadenia EŠIF a Systému finančného riadenia EŠIF. Uvedené dokumenty stanovujú základný rámec povinností subjektov zapojených do implementácie v programovom období 2014 - 2020 a stanovujú pre ne štandardné základné procesy a postupy tak, aby bolo zabezpečené úplné a správne uplatňovanie pravidiel stanovených v legislatíve EÚ a SR.

3.1.1.1 Subjekty zapojené do riadenia a kontroly EŠIF

Systém riadenia EŠIF definuje nasledovné subjekty zapojené do riadenia a kontroly EŠIF rozčlenené do dvoch horizontálnych úrovní:

- subjekty zapojené do riadenia a kontroly na **strategickej úrovni**
- subjekty zapojené do riadenia a kontroly na **programovej úrovni**

Do riadenia a kontroly na **strategickej úrovni sú v** Systéme riadenia EŠIF definované nasledujúce subjekty:

- a. **Európska komisia**, ktorej úlohy a funkcie vyplývajú z príslušných Nariadení (EÚ);
- b. **Vláda SR**, ktorej úlohy a funkcie pri riadení a kontrole európskych štrukturálnych a investičných fondov ako „členského štátu“ vyplývajú z príslušných Nariadení (EÚ) a všeobecne záväzných právnych predpisov. **Podpredseda vlády SR pre investície** vo vzťahu k implementácii EŠIF plní úlohy v súlade so schváleným Štatútom podpredsedu vlády SR pre investície.
- c. **Centrálny koordinačný orgán**, ktorým je v súlade s § 6 ods. 1 zákona o príspevku z EŠIF ÚV SR.
- d. **Orgán auditu (OA)**, ktorý vykonáva úlohy v súlade s ustanovením § 10 zákona o príspevku z EŠIF. Bližšia úprava postavenia a úloh OA je upravená v Systéme finančného riadenia.
- e. **Certifikačný orgán (CO)**, zodpovedným za výkon úloh v súlade s ustanovením § 9 zákona o príspevku z EŠIF. Bližšia úprava postavenia a úloh CO je upravená v Systéme finančného riadenia.
- f. **Gestori horizontálnych princípov**, ktorí majú v zodpovednosti dodržiavanie efektívneho systému uplatňovania horizontálnych princípov (ďalej len „HP“) v rámci EŠIF v podmienkach Systému riadenia

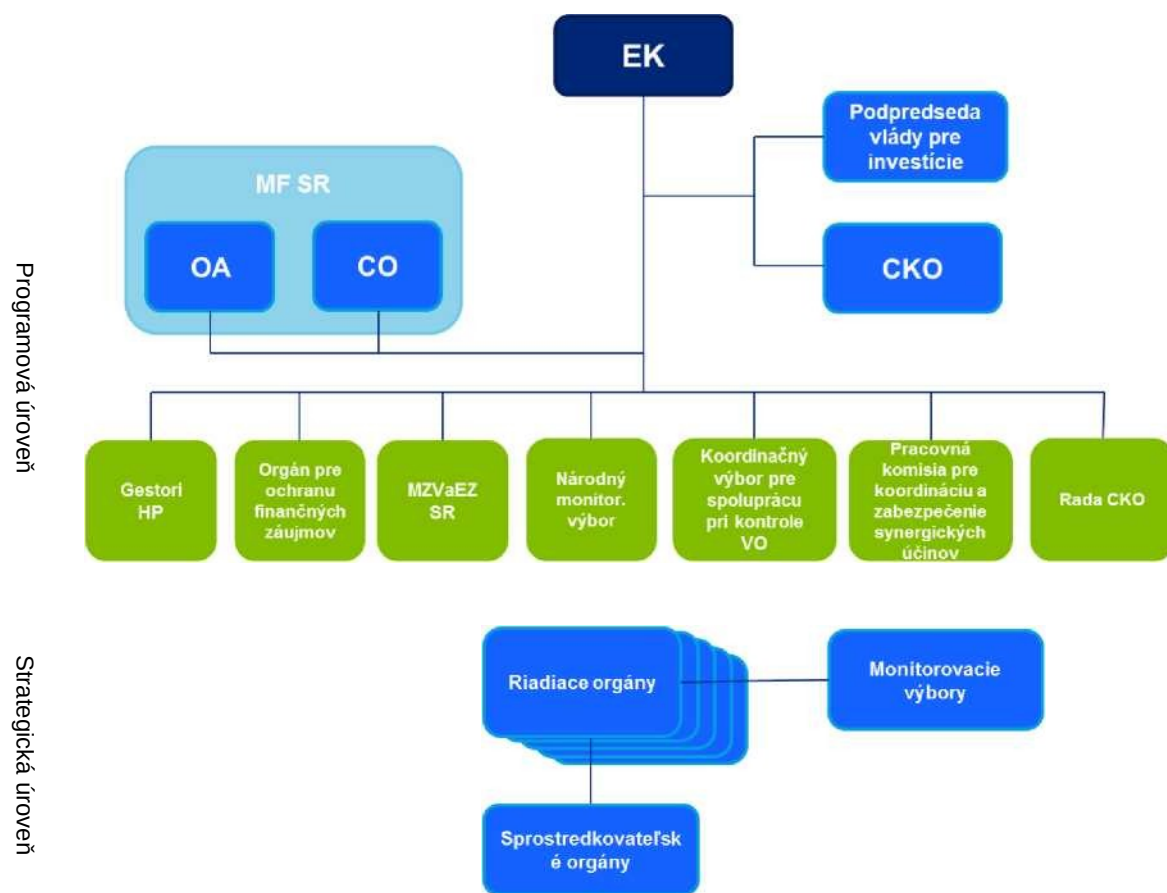
- EŠIF. Úlohy gestora HP udržateľný rozvoj plní Úrad vlády SR, úlohy gestora HP rovnosť medzi mužmi a ženami a nediskriminácia plní Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR.
- g. **Orgán zabezpečujúci ochranu finančných záujmov**, v súlade s ustanoveniami § 5 zákona o príspevku z EŠIF a § 24 kompetenčného zákona je ním Úrad vlády SR.
 - h. **Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR** je v súlade s kompetenčným zákonom ústredným orgánom štátnej správy SR pre oblasť koordinácie realizácie politík EÚ.
 - i. **Národný monitorovací výbor (NMV)**, úlohou NMV je pravidelné sledovanie a vyhodnocovanie realizácie cieľov politiky súdržnosti v programovom období 2014-2020 a vyhodnocovanie účinnosti vykonávania činností spojených s poskytovaním príspevku z EŠIF.
 - j. **Koordináčny výbor pre spoluprácu pri kontrole verejného obstarávania**, je odborným fórom zriadeným pre účely koordinácie spolupráce a výmeny skúseností v oblasti verejného obstarávania (ďalej len „Vo“).
 - k. **Pracovná komisia pre koordináciu a zabezpečenie synergických účinkov medzi EŠIF a ostatnými nástrojmi podpory Únie a SR**, ktorej úlohou je v súlade s čl. 4 ods. 6 všeobecného nariadenia na národnej úrovni zabezpečiť koordináciu medzi EŠIF navzájom a medzi EŠIF a ostatnými príslušnými nástrojmi podpory EÚ a SR tak, ako sú zadefinované v PD a OP, aby účinne prispievali k cieľom stratégie Únie na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu.
 - l. **Rada CKO, je nezávislý poradný orgán CKO**, ktorého primárnou úlohou je posilnenie aspektu transparentnosti, objektívnosti a nediskriminácie v procese implementácie fondov EÚ a zabezpečenie odbornej podpory RO najmä v schvaľovacom procese ŽoNFP.

Do riadenia a kontroly na **programovej úrovni sú v** Systéme riadenia EŠIF definované nasledujúce subjekty:

- a. **Riadiaci orgán (RO)**, je v súlade s ustanovením čl. 124 a § 7 ods. 1 zákona o príspevku z EŠIF orgán štátnej správy alebo orgán územnej samosprávy určený vládou SR na realizáciu OP a programu a ktorý zodpovedá za riadenie OP a programu v súlade so zásadou riadneho finančného hospodárenia.
- b. **Sprostredkovateľský orgán (SO)**, je subjekt určený vládou SR na návrh RO poverený na plnenie niektorých alebo všetkých úloh RO v súlade s čl. 123 ods. 6 a 7 všeobecného nariadenia.
- c. **Monitorovací výbor (MV)**, zriadený s cieľom pravidelného sledovania a vyhodnocovania realizácie operačných programov a programu a kontroly kvality a účinnosti vykonávania činností spojených s poskytovaním pomoci z EŠIF.

System riadenia EŠIF v programovom období 2014 - 2020 z pohľadu inštitucionálneho zabezpečenia je schématicky znázornený na obr. Error! Reference source not found..

Obrázok 1 Postavenie CKO v systéme riadenia EŠIF



3.1.1.2 Problémy riadenia a implementácie EŠIF

Problémy v oblasti riadenia a implementácie EŠIF sú považované za príčiny nedostatočnej efektívnosti využívania finančných prostriedkov z eurofondov v období 2007 - 2013. Pri definovaní kľúčových problémov poradca vychádzal z hodnotenia skúseností z programového obdobia 2007-2013, ktoré je popísané v kap.

1.1.2.1 Operačného programu Technická pomoc na programové obdobie 2014-2020 a z poskytnutých informácií vedúcich pracovníkov CKO. Medzi zásadné vo všeobecnosti vnímané problémy ovplyvňujúce efektívne využívanie zdrojov EŠIF patria:

- a) Príprava a aktualizácia koncepčných a metodických dokumentov na úrovni SR
 - komplikované nastavenie systému EŠIF, časté zmeny a aktualizácia riadiacej dokumentácie, nastavenie prísnejších pravidiel než vyžaduje európska, či národná legislatíva
- a) Vnímanie nožnej korupcie a podvodov pri implementácii EŠIF
 - vnímanie určitej miery korupcie pri výbere a schvaľovaní projektov
- a) Verejné obstarávanie
 - neúspešné postupy alebo prietahy obstarávania (spomalenie, príp. zastavenie postupov obstarávania napr. napadnutím postupov obstarávania, otázkami, príp. námietkami uchádzača pred uzatvorením zmluvy a i.),
- a) Monitorovanie a hodnotenie
 - nedostatočné využitie nástrojov monitorovania a hodnotenia na zvýšenie efektívnosti a účinnosti implementácie EŠIF, nevyrovnaná kvalita hodnotení
- a) Informovanie a komunikácia
 - nedostatočná úroveň informovanosti verejnosti o využívaní a možnostiach čerpania prostriedkov z EŠIF, neprehľadnosť štruktúry informácií a ich komplikovaná distribúcia cez rôzne informačné kanály, nedostatočná príprava projektov
- a) Administratívne kapacity orgánov zapojených do riadenia a implementácie EŠIF
 - nedostatočné administratívne kapacity orgánov zapojených do riadenia, implementácie a kontroly a ich nepripravenosť na plnenie úloh, nedostatočná motivácia, vysoká miera fluktuácie

3.1.1.3 Vymedzenie kompetencií - kompetenčné celky

Kompetencie a úlohy CKO a ostatných subjektov zapojených do riadenia a kontroly EŠIF vyplývajú z legislatívy SR resp. z národných strategických dokumentov uvedených v kap. 3.1.1.

Pre účely analýzy súčasného stavu riadenia EŠIF boli hlavné kompetencie a úlohy týchto subjektov integrované do kompetenčných celkov riadenia EŠIF a ich podoblastí.

Pri definovaní kompetenčných celkov bolo cieľom identifikovať hlavne tie oblasti riadenia EŠIF, ktoré majú podstatný vplyv na efektívne využívanie zdrojov EÚ a tým naplňovanie stanovených cieľov Partnerskej dohody. Tieto oblasti riadenia EŠIF je možné identifikovať zo skúseností z implementácie EŠIF v programovom období 2007 - 2013.

Hodnotenie plnenia výkonu úloh podľa jednotlivých subjektov a podoblastí je znázornené v tab. č. 2.

Pozn.: Pri definovaní kompetenčných celkov poradca zohľadnil kompetencie subjektov určených v systéme riadenia EŠIF. Systém finančného riadenia a jeho metodické zabezpečenie je v kompetencii Certifikačného orgánu. Z dôvodu neidentifikovaných problematických oblastí v rámci systému finančného riadenia resp. v rámci overovania výkonu kompetencií - kap. 3.1.2 bolo zhodnotené, že vplyv finančného riadenia na efektívne využívanie zdrojov EŠIF nie je podstatný a z tohto dôvodu sa ďalej analýza systému finančného riadenia detailne nevenuje.

Tabuľka 2 Kompetenčné celky riadenia a implementácie EŠIF- de jure súčasný stav

Kompetenčné celky		Vláda SR/ Podpredseda vlády pre investície	CKO	CO	OA	Gestori HP	ÚV SR - orgán na ochranu f záujmov	Rezortná koordináčna skupina ÚV SR vo formáte pre politiku súdržnosti EÚ, Partnerstvo pre politiku súdržnosti	Národný monitor. výbor	Koordináčny výbor pre spoluprácu pri kontrole VO	Pracovná komisia pre koordináciu a zabezpečenie synergických účinkov	Rada CKO	RO/SO	Monitor. Výbor	Iné
Stratégia a pro	Strategické dokumenty	Príprava stanovísk a pozícií SR k legislatívnym a strategickým dokumentom EÚ a SR pre politiku súdržnosti, Vypracovanie Partnerskej dohody a napĺňanie akejkoľvek činnosti spojené s jej zmenami	0	9				0					0		0
	Systémové dokumenty	Príprava systému riadenia EŠIF, vypracovanie metodických pokynov/výkladov pre oblasti implementácie EŠIF, číselníkov oprávnených výdavkov a ukazovateľov, vzorov zmlúv a iné		9	0					0			0		0
Implementácia OP	Programové dokumenty	Príprava a zmena operačného programu	0										9		
		Riadiaca dokumentácia na úrovni OP (manuál procedúr, a ďalšie)											9		
		Riadiaca dokumentácia pre výber projektov					0						9	0	
		Riadiaca dokumentácia pre implementáciu projektov (príručky)					0						9		
Implementácia OP	Výzvy a schvaľovací proces	Plánovanie, vyhlasovanie, zmena a zrušenie výzvy, schvaľovací proces				0					0	0	9		
	Implementácie projektov	Príprava a uzavretie zmluvy o poskytnutí NFP, zmenové konanie, kontrola projektu, finančné riadenie			0	0		0					9		0
		Kontrola verejného obstarávania								0			9		0
Monitorovanie a hodnotenie	Monitorovanie a hodnotenie	Monitorovanie a hodnotenie výsledkov implementácie EŠIF		9	0	0	0	0		0					
		Monitorovanie a hodnotenie OP			0		0						9	0	

Podporná / koordinačná činnosť* Informovanie a komunikácia	Kompetencie	Viššia SR / Podpredseda vlády pre investície	CKO	CO	OA	Gestori HP	MF SR / orgán na ochranu f záujmov	Rezortná koordinačná s skupina ÚV SR vo formáte pre politiku súdržnosti EÚ, Partnerstvo pre politiku súdržnosti	Národný monitor. výbor	Koordinálny výbor pre spoluprácu pri kontrole VO	Pracovná komisia pre koordináciu a zabezpečenie synergických účinkov	Rada CKO	RO/SO	Monitor. výbor	Iné
Informovanie a komunikácia	komunikačná stratégia pre operačné programy, informovanie o operačných programoch na úrovni Partnerskej dohody, informovanie a komunikácia na úrovni RO		3										3		
TMS2014+	Tvorba centrálného informačného systému za oblasť finančného riadenia (evidenciu, spracovávanie, export a monitoring dát o programovaní, projektovom a finančnom riadení), kontrole a audite, zabezpečenia definovania požiadaviek a testovanie aplikačného programového vybavenia, vrátane vrátenia finančných prostriedkov a nezrovnalostí		3										3		3
koordinačná činnosť	Koordinácia a usmernenie subjektov v oblasti Systému riadenia EŠIF, organizovanie pravidelných koordinačných porád subjektov zapojených do procesu implementácie EŠIF Organizácia výročných stretnutí zástupcov EK s RO, navrhovanie realokácií prostriedkov medzi programami		.												
Vzdelávanie	Vzdelávací systém administratívnych kapacít pre subjekty zapojené do procesu implementácie (vypracovanie a zabezpečenie realizácie)	3	3			3							3		

Vysvetlivky: 3 kompetencia vykonávaná výhradne určeným subjektom

3 hlavný majoritný výkon kompetencie určeným subjektom (príprava, koordinácia a pod.) 3

hlavný, nie majoritný výkon kompetencie 3 vedľajší výkon (spolupráca, pripomienkovanie, a pod.)

O schvaľovacia funkcia subjektu

3.1.2 De facto - potvrdenie identifikovaných kompetenčných celkov

Overenie reálneho výkonu identifikovaných kompetenčných celkov z kap. 3.1.2 bolo vykonané formou rozhovorov so zástupcami jednotlivých útvarov CKO, ktoré prebiehali počas realizácie projektu.

Na základe zrealizovaného overenia reálneho výkonu kompetencií je možné konštatovať, že reálny výkon kompetencií subjektov zapojených do riadenia, implementácie a kontroly EŠIF je vo všeobecnosti totožný s kompetenciami definovanými v strategických dokumentoch a legislatíve upravujúcich pôsobnosť, a kompetencie týchto subjektov (de iure stav).

Pri hodnotení výkonu niektorých kompetencií bol zaznamenaný nevýznamný rozdiel medzi de iure a de facto stavom, ktorý však nepredstavoval substitúciu výkonu kompetencie iným subjektom (de facto nedošlo k prerozdeleniu výkonu kompetencií). V tomto prípade sa jednalo skôr o kvantitatívny, prípadne kvalitatívny rozdiel vo vykonávaní jednotlivých úloh zodpovedného subjektu v rámci kompetenčného celku.

Identifikované rozdiely:

- RO a ostatné subjekty sú povinné poskytnúť súčinnosť CKO pri plnení jeho úloh. V skutočnosti však v niektorých prípadoch nedosahuje súčinnosť požadovanú úroveň (napr. pri získavaní podkladov k hodnoteniu napĺňania PD), prípadne nie je poskytovaná žiadna súčinnosť;

3.1.3 Kritické miesta

Pri identifikácii a následnom overovaní výkonu kompetenčných celkov prostredníctvom subjektov zapojených do riadenia, implementácie a kontroly EŠIF bol identifikovaný aj súbor kritických kompetencií resp. kompetencií, ktoré nie sú vykonávané žiadnym subjektom v prostredí riadenia EŠIF napriek ich predpokladanému prínosu z pohľadu zabezpečenia efektívneho a účinného využívania prostriedkov EÚ.

Identifikované kritické resp. chýbajúce kompetencie pre zabezpečenie efektívneho a účinného využívania prostriedkov EÚ sú uvedené v nasledujúcej tabuľke nižšie.

Tabuľka 3 Identifikácia kritických / chýbajúcich kompetencií riadenia EŠIF

Kompetenčné celky	Kritické / chýbajúce kompetencie	Zodpovednosť
Stratégia a programovanie	<ul style="list-style-type: none"> • Príprava hlavných strategických, koncepcných a legislatívnych dokumentov na využívanie EŠIF v podmienkach SR prepojená so strategickými, koncepcnými a legislatívnymi dokumentmi SR definovanými na základe dôsledných analýz stavu sociálneho, hospodárskeho a územného rozvoja SR (poznávanie cieľového stavu rozvoja SR v časovom horizonte na účelne a efektívne zacielenie podpory z EŠIF) s priamou (politickou) zodpovednosťou za výkon tejto kompetencie; 	CKO, Podpredseda vlády pre investície
Implementácia	<ul style="list-style-type: none"> • Účast' pri resp. zodpovednosť za plánovanie a vyhlasovanie výziev, vyzvaní v rámci jednotlivých OP a účast' pri resp. zodpovednosť za schvaľovací proces ŽoNFP; • Kompetencia prijímania priamych a účinných opatrení resp. uplatňovanie sankčných resp. blokačných mechanizmov pri plánovaní a vyhlasovaní výziev, vyzvaní v rámci schvaľovacieho procesu ŽoNFP, alebo obmedzenie suverenity subjektu; 	CKO CKO
Monitorovanie a hodnotenie	<ul style="list-style-type: none"> • Zodpovednosť za riadenie rizík na centrálnej úrovni (nie riadenie rizík na úrovni programu) ako nástroj na efektívne riadenie EŠIF v spolupráci s ďalšími subjektmi (napr. CO); • Kompetencia prijímania priamych a účinných opatrení; • Centrálne koordinácia analytických činností subjektov zapojených do riadenia EŠIF; 	CKO CKO CKO

Informovanie a komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> • Priame riadenie komunikačnej stratégie na centrálnej úrovni CKO za všetky RO/SO;
Podporná a koordinačná činnosť	<ul style="list-style-type: none"> • Prijímanie priamych a účinných opatrení pre dosiahnutie CKO správneho vyplňania údajov do ITMS2014+

3.1.4 Vyhodnotenie rozdelenia kompetenčných celkov a právomocí

Vyhodnotenie rozdelenia kompetenčných celkov a právomocí riadenia EŠIF medzi CKO a ostatné subjekty zapojené do riadenia, implementácie a kontroly EŠIF, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 4 Vyhodnotenie rozdelenia kompetenčných celkov a právomocí

Stratégia a programovanie

Strategické dokumenty	<p>Popis As-Is stavu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na príprave Partnerskej dohody SR, ktorá determinuje stratégiu, priority a podmienky SR na využívanie EŠIF sa okrem CKO podieľajú aj ústredné orgány štátnej správy, územnej samosprávy, sociálno-ekonomickí partneri ako mimovládne a neziskové organizácie, ktorí poskytujú súčinnosť pri tvorbe vstupných podkladov k jednotlivým tématickým celkom. Finalizácia dokumentu a jeho výsledné znenie je plne v gescii CKO. Z tohto pohľadu hodnotíme danú kompetenciu CKO za dostatočnú; • Nedostatočné centrálného strategické plánovanie - vnímanie nedostatočného uplatňovania princípu „vedieť čo chceme docieľiť a tam nasmerovať podporu“ • Absencia centrálného informačného systému pre podporu centrálného strategického plánovania (jednotná databáza údajov);
Systémové a programové dokumenty	<p>Popis As-Is stavu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Príprava systému riadenia EŠIF a vypracovanie metodických pokynov/výkladov pre oblasti implementácie EŠIF je v primárnej zodpovednosti CKO, pričom tieto dokumenty sú zasielané relevantným subjektom na pripomienkovanie - viď tab. č. 2. <p>Príprava programových dokumentov (OP, manuál procedúr RO, kritériá na výber projektov, príručky a pod.) je v kompetencii relevantných RO/SO, pričom tieto dokumenty sú zasielané relevantným subjektom na pripomienkovanie - viď tab. č. 2;</p>

Implementácia

Výzvy a schvaľovací proces	<p>Popis As-Is stavu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plánovanie a príprava výziev/vyzvaní a schvaľovací proces je v kompetencii jednotlivých RO, pričom pred zverejnením plánu resp. pred vyhlásením výzvy podliehajú úpravám / pripomienkovaníu zo strany relevantných subjektov - viď tab. č. 2; • Gestori HP - spolupráca s RO pri príprave výzvy v otázkach týkajúcich sa informácií potrebných k aplikácii HP a overenie ich súladu s HP. Pripomienky gestorov HP RO nemusí akceptovať; • Výberový a schvaľovací proces projektov je vnímaný ako jeden z významných faktorov negatívne ovplyvňujúci mieru transparentnosti vo využívaní prostriedkov z EŠIF;
Implementácia projektov	<p>Popis As-Is stavu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementácia jednotlivých OP je plne v kompetencii RO/SO. Na implementácii programov sa podieľa aj CO (finančné riadenie) a iné subjekty zapojené do implementácie EŠIF - viď tab. č. 2; • Plánovanie implementácie - viac politická vôľa ako výsledok analytickej činnosti a potrieb vyplývajúcich z PD;

Monitorovanie a hodnotenie

Monitorovanie a hodnotenie	Popis As-Is stavu: <ul style="list-style-type: none"> • Monitorovanie a hodnotenie na programovej úrovni zabezpečuje RO v spolupráci s relevantnými subjektmi - vid' tab. č. 2; • Monitorovanie a hodnotenie implementácie EŠIF je v kompetencii CKO za spolupráce s relevantnými subjektmi - vid' tab. č. 2; • Monitorovanie nie je optimálne z dôvodu nedostatočných, chýbajúcich resp. chybných údajov v ITMS tvoriacich podklad pre monitorovanie a hodnotenie; • Absencia rozhodovacích právomocí resp. nástroja na dodržiavanie pravidiel (sankčný mechanizmus) - prijatie akčného plánu a jeho odpočtovanie je neúčinné z pohľadu efektívnejšieho riadenia rizík v rámci EŠIF;
Analytická činnosť	Popis As-Is stavu: <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatočné, chýbajúce resp. chybné údaje v ITMS ako podklad pre monitorovanie a hodnotenie; • Komplikované získavanie údajov a podkladov analýz; analytické podklady získavané z jednotlivých RO sú nekonzistentné z pohľadu metodiky, hĺbky a kvality spracovania; • Nedostatočná spolupráca jednak dovnútra (s ostatnými útvarmi CKO) a smerom k ostatným subjektom zapojených do riadenia, implementácie a kontroly EŠIF;

Informovanie a komunikácia

Informovanie a komunikácia	Popis As-Is stavu: <ul style="list-style-type: none"> • Aktivity týkajúce sa informovania a komunikácie zabezpečuje na programovej úrovni RO a na úrovni PD zabezpečuje CKO; • Slabá kompetencia CKO, bez možnosti ovplyvnenia efektívnosti spolupráce s RO; • Snaha o zverejňovanie výziev na jednom informačnom portáli (www.partnerskadohoda.sk). Existuje pripravený metodický pokyn na definovanie povinností pre RO uverejniť info k výzvam, pričom z dôvodu nespôlupráce dvoch RO bol proces schválenia MP pozastavený; • Nefunkčná centrálna komunikačná stratégia - jednotlivé RO vedú samostatné a vzájomne nekoordinované komunikačné stratégie. Následkom je neprehľadné podávanie informácií verejnosti a neohospodárnosť v dôsledku parciálnych verejných obstarávaní na tieto služby;
-----------------------------------	--

Podporná a koordinačná činnosť

ITMS2014+	Popis As-Is stavu: <ul style="list-style-type: none"> • Za správu ITMS2014+ zodpovedá CKO, plnenie úloh súvisiacich s prevádzkou ITMS2014+ zabezpečuje Datacentrum, ďalej pri tvorbe ITMS2014+ v oblasti finančného riadenia spolupracuje CKO s MF SR (metodické vstupy) • Vysoká chybovosť dát vkladanych do ITMS; • Rezortní manažéri ITMS2014+ majú funkciu často kumulovanú s ďalšími úlohami, dôsledkom čoho je menej efektívna komunikácia smerom k používateľom na príslušnom RO; • Prístup k ITMS2014+ je pridelený na RO aj nezaškoleným používateľom (bez certifikátu) - výsledkom sú chybné dáta v systéme, čo následne znemožňuje efektívne monitorovanie a hodnotenie OP a PD;
Vzdelávanie	Popis As-Is stavu:

- Vypracovanie OV AK EŠIF zabezpečenie koordináciu vzdelávacích aktivít administratívnych kapacít EŠIF pre PO 2014 - 2020, prípravu a aktualizáciu Centrálného plánu vzdelávania AK EŠIF a realizácie z neho vyplývajúcich vzdelávacích aktivít pre AK EŠIF zabezpečuje ÚV SR, OV AK EŠIF
Vzdelávací systém je realizovaný aj samostatne v rámci jednotlivých RO - vid' tab. č. 2.

Všeobecné Popis

As-Is stavu:

- Absencia centrálného komplexného riadenia a koordinácie EÚ fondov za účelom efektívneho využívania zdrojov EÚ. CKO je v súčasnosti len koordinačný orgán, bez riadiacich právomocí.
- CKO v zmysle svojho postavenia je ako subjekt vynechávaný z komunikácie medzi EK a RO
- Usmerňovanie a koordinácia subjektov zapojených do riadenia EŠIF sa uskutočňuje iba formou metodických pokynov. Tieto MP sú však výsledkom konsenzu medzi prvotným návrhom CKO a pripomienok riadiacich orgánov, čo vo veľkej miere eliminuje účinnosť koordinačných aktivít resp. nápravných opatrení a snáh o efektívne riadenie EŠIF.

CKO nemôže kontrolovať dodržiavanie usmernení a ani sankcionovať subjekty za ich nedodržiavanie;
- Silný rezortizmus - ako dôsledok decentralizácie riadenia EŠIF na subjekty s vyšším postavením ako má samotný centrálny koordinačný orgán;
- Decentralizované riadenie EŠIF môže prispievať k nehospodárnosti v dôsledku vykonávania paralelných aktivít na jednotlivých RO (namiesto jednej centralizovanej aktivity pre všetky RO - napr. centralizovaná komunikačná stratégia, centralizované verejné obstarávanie a pod.)
- Ľudské zdroje:
 - nie vždy zabezpečená dostatočná kvalita LZ (napr. nedostatočná certifikácia používateľov ITMS na RO)
 - ciele programu ESO v protiklade so závermi z Analýzy administratívnych kapacít subjektov zapojených do riadenia EŠIF,
 - kvantita LZ ovplyvnená fluktuáciou a politickým cyklom

3.1.5 Hlavné kroky procesu výkonu právomocí v riadení EŠIF

3.1.5.1 Stratégia a programovanie

Strategické dokumenty

Schéma procesu výkonu kompetenčného celku:



Úlohy jednotlivých subjektov zapojených do výkonu kompetenčného celku:

Strategické dokumenty		
<ul style="list-style-type: none"> • Zabezpečovanie prípravy PD • Koordinácia relevantných partnerov v rámci prípravy PD prostredníctvom pracovných skupín • Proces pripomienkovania s EK v rámci prípravy PD 	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráca na príprave PD • Pripomienkovanie PD 	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráca na príprave PD • Pripomienkovanie PD • Schválenie PD (Vláda SR)

Systémové dokumenty

Schéma procesu výkonu kompetenčného celku:



Úlohy jednotlivých subjektov zapojených do výkonu kompetenčného celku:

Systémové dokumenty		
<ul style="list-style-type: none"> • Zabezpečovanie prípravy hlavných strategických, koncepčných, legislatívnych a metodických dokumentov pre EŠIF • Koordinácia relevantných subjektov zapojených do prípravy hlavných strategických, koncepčných, legislatívnych a metodických dokumentov pre EŠIF 	<ul style="list-style-type: none"> • Pripomienkovanie dokumentov 	<ul style="list-style-type: none"> • Pripomienkovanie dokumentov • Príp. schválenie dokumentov (SR EŠIF, SFR EŠIF - Vláda SR)

Programové dokumenty

Schéma procesu výkonu kompetenčného celku:



Úlohy jednotlivých subjektov zapojených do výkonu kompetenčného celku:

<ul style="list-style-type: none"> Pripomienkovanie relevantných dokumentov 	<ul style="list-style-type: none"> Zabezpečovanie prípravy dokumentov 	<ul style="list-style-type: none"> Pripomienkovanie dokumentov Príp. schválenie dokumentov (MV OP)

3.1.5.2 Implementácia

Výzva a schvaľovací proces

Schéma procesu výkonu kompetenčného celku:



Úlohy jednotlivých subjektov zapojených do výkonu kompetenčného celku:

<ul style="list-style-type: none"> Pripomienkovanie návrhu výzvy v zmysle posúdenia synergií 	<ul style="list-style-type: none"> Plánovanie výziev Príprava návrhu výzvy Zpracovanie pripomienok Vyhlásenie výzvy Schvaľovací proces 	<ul style="list-style-type: none"> Pripomienkovanie návrhu výzvy Príp. schválenie výzvy

Impelementácia programov / projektov

Schéma procesu výkonu kompetenčného celku:

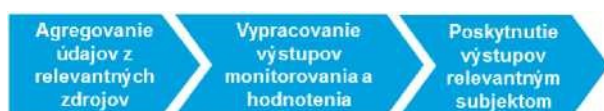


Úlohy jednotlivých subjektov zapojených do výkonu kompetenčného celku:

	<ul style="list-style-type: none"> Podpis zmluvy o poskytnutí NFP Projektové riadenie: <ul style="list-style-type: none"> Zmenové konanie Kontrola projektov Kontrola VO Finančné riadenie 	<ul style="list-style-type: none"> Certifikácia výdavkov Kontrola a audit Kontrola VO

3.1.5.3 Monitorovanie a hodnotenie

Schéma procesu výkonu kompetenčného celku:



Úlohy jednotlivých subjektov zapojených do výkonu kompetenčného celku:

CKO	RO / SO	Ostatné subjekty
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorovanie a hodnotenie implemenácie EŠIF na národnej úrovni a koordinácia procesov monitorovania a hodnotenia s relevantnými subjektmi • Zber a agregovanie údajov z relevantných zdrojov • Vypracovanie výstupov monitorovania a hodnotenia • Preskúmanie a zapracovávanie relevantných pripomienok predložených relevantnými subjektami a prijatie opatrení 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorovanie a hodnotenie implemenácie EŠIF na projektovej a programovej úrovni • Zber a agregovanie údajov z relevantných zdrojov • Vypracovanie výstupov monitorovania a hodnotenia • Preskúmanie a zapracovávanie relevantných pripomienok predložených relevantnými subjektami a prijatie opatrení 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytovanie údajov relevantných pre účely monitorovania a hodnotenie implementácie EŠIF • Návrh odporúčaní a preventívnych opatrení zo strany EK

3.1.5.4 Informovanie a komunikácia

Schéma procesu výkonu kompetenčného celku:



Úlohy jednotlivých subjektov zapojených do výkonu kompetenčného celku:

<ul style="list-style-type: none"> • Návrh komunikačnej stratégie • Zabezpečenie komunikácie o strategickom smerovaní a čerpaní EŠIF (v SR i smerom k EK) • Koordinácia spoločných komunikačných aktivít v rámci celého procesu programovania, implementácie, monitorovania a hodnotenia spoločných komunikačných aktivít na národnej úrovni 	<ul style="list-style-type: none"> • Príprava a realizácia komunikačnej stratégie pre príslušný OP • Vypracovanie ročných implementačných plánov • Implementácia komunikačnej stratégie 	

3.1.5.5 Podporná a koordinačná činnosť

ITMS2014+

Úlohy jednotlivých subjektov zapojených do výkonu kompetenčného celku:

<ul style="list-style-type: none">• Zabezpečuje tvorbu ITMS2014+• Vzdelávanie používateľov ITMS2014+	<ul style="list-style-type: none">• RO povinne priebežne evidovať požadované údaje v ITMS2014+	<ul style="list-style-type: none">• MF SR spolupracuje s CKO pri tvorbe ITMS2014+ v oblasti finančného riadenia• Datacentrum zabezpečuje plnenie úloh súvisiacich s prevádzkou ITMS2014+
---	--	---

Koordinačná činnosť, Vzdelávanie

Úlohy jednotlivých subjektov zapojených do výkonu kompetenčného celku:

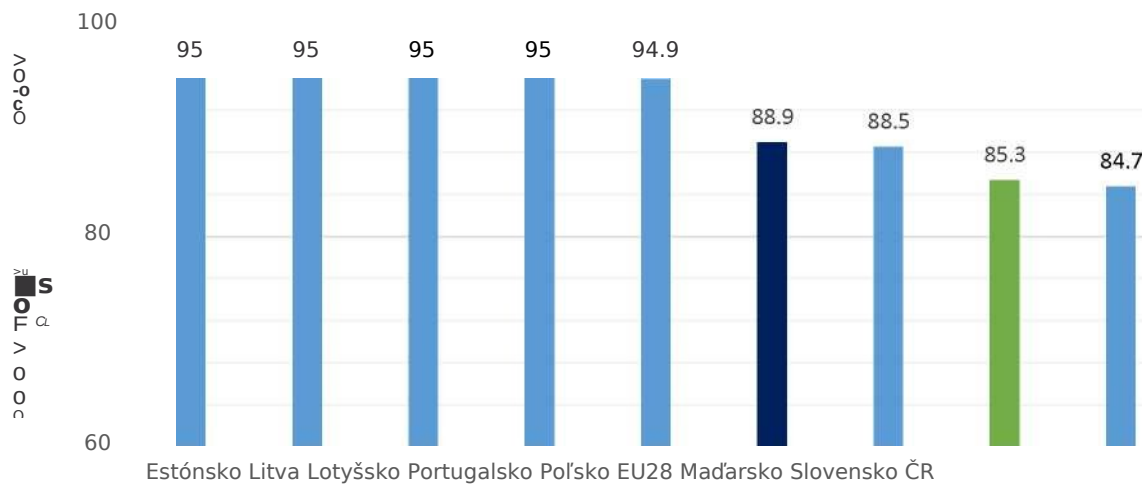
<ul style="list-style-type: none">• spolupráca s OV AK EŠIF	<ul style="list-style-type: none">• Vzdelávanie zamestnancov RO	<ul style="list-style-type: none">• OV AK EŠIF zabezpečuje koordináciu vzdelávacích aktivít administratívnych kapacít EŠIF pre PO 2014 - 2020, pripravuje Centrálny plán vzdelávania AK EŠIF a zabezpečenie realizácie z neho vyplývajúcich vzdelávacích aktivít pre AK EŠIF• Spolupráca ostatných subjektov pri vzdelávacích aktivitách pre RO v rámci vzdelávacieho plánu OV AK EŠIF
---	---	---

3.2 Porovnanie pôsobnosti a kompetencií CKO voči úspešným príkladom zo zahraničia

3.2.1 Best practice zo zahraničia

Za účelom porovnania pôsobností a kompetencií zahraničných subjektov s porovnateľnou centrálnou koordinačnou príp. riadiacou funkciou pri riadení, implementácii a kontrole EŠIF boli vybrané krajiny, ktoré dosahujú pri čerpaní EU fondov relatívne dobré výsledky: Estónsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko a Poľsko.

Graf 1 Porovnanie čerpania EÚ fondov v sledovaných krajinách k 17.11.2015 (prostriedky vyplatené EK)



Pozn. V grafe 1 sú pre porovnanie uvádzané aj krajiny Portugalsko a ČR napriek skutočnosti, že ďalej nie sú ich systémy riadenia EŠIF rozpracované. V ďalších kapitolách dokumentu sú však prezentované best practices aj z týchto krajín.

Zdroj: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/dataset/Total-Percentage-of-Available-Funds-Paid-Out-by-th/w8x7-cqjd>

Zber údajov o fungovaní riadenia EŠIF vo vybraných krajinách prebiehal formou dotazníkov, ktoré boli zaslané na kancelárie regionálnych zastúpení poradcu pôsobiace v danej krajine. Cieľom dotazníka bolo získať informácie a zmapovať:

- vymedzenie pôsobností a kompetencií „centrálnych autorít“ zodpovedných za centrálné riadenie alebo koordináciu EŠIF pre oblasť ESF, EFRR a KF,
- všeobecné nastavenie systému riadenia, implementácie a kontroly EŠIF v danej krajine, a
- opis jeho výhod resp. nevýhod.

V nasledujúcej časti sú uvedené získané informácie o systéme riadenia EŠIF pre jednotlivé vybrané krajiny.

3.2.2 Estónsko

Tabuľka 5 Všeobecné informácie - Estónsko

Počet operačných programov (ESIF)	1 (ESF, EFRR, KF) + 1 (EPFRV) + 1 (ENRF)
Počet Riadiacich orgánov	1 RO - Ministerstvo financií Estónska (ESF, EFRR a KF) 1 RO - Ministerstvo záležitostí vidieka (M.of rural affaires) (EPFRV a ENRF) 5 sprostredkovateľských orgánov prvej úrovne - ministerstvá poverené Vládou Estónskej republiky) 13 sprostredkovateľských orgánov druhej úrovne - orgán s výkonnou mocou alebo právnická osoba podliehajúca verejnému alebo súkromnému právu
Celková alokácia EŠIF	4 891 748 878 €
Riadenie EŠIF (ESF, EFRR a KF)	Centralizované

Centrálny orgán pre riadenie/koordináciu RO - Ministerstvo financií Estónska
EŠIF (ESF, EFRR a KF)

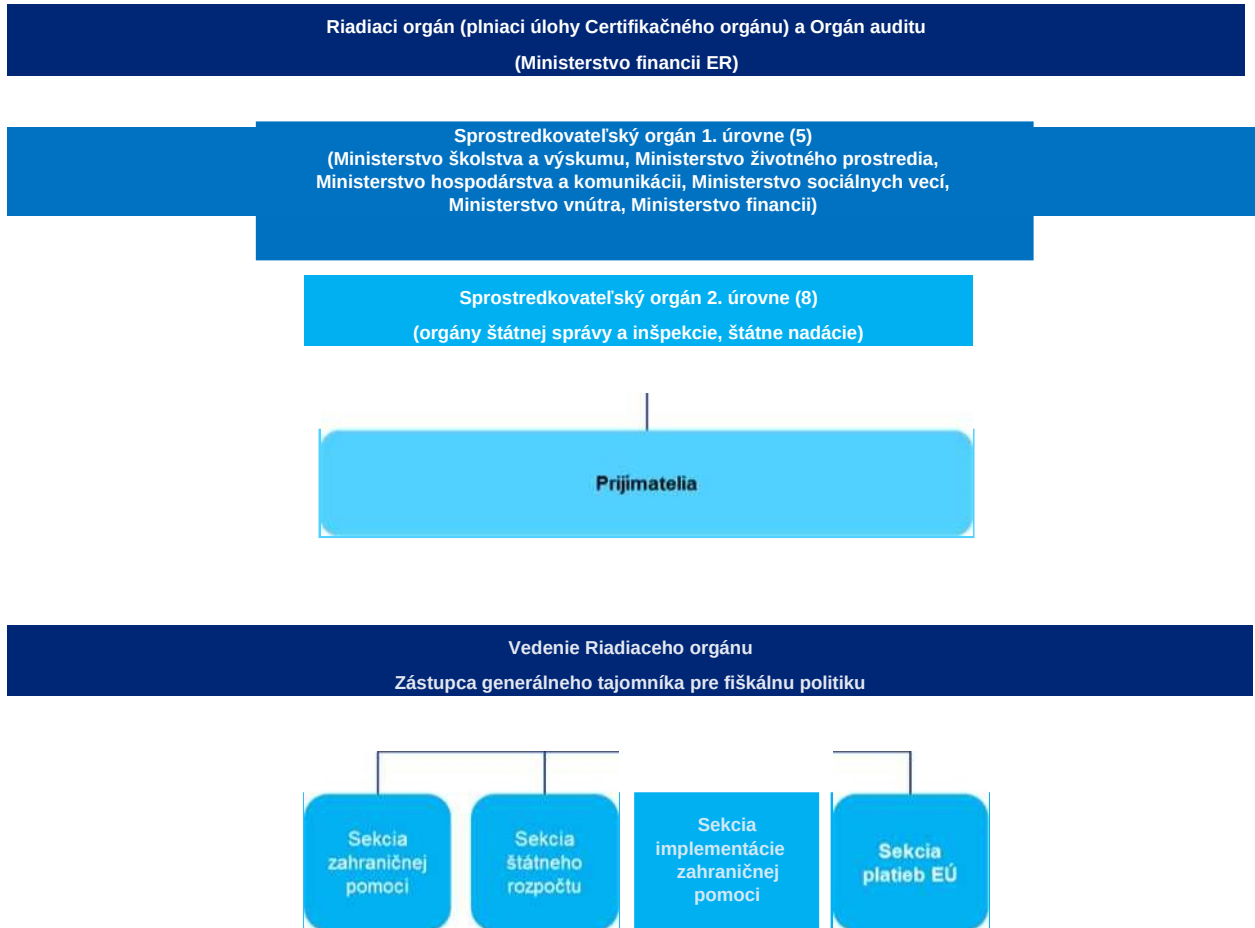
Tabuľka 6 Kompetencie centrálnemu orgánu pre riadenie EŠIF (ESF, EFRR a KF)

Kompetenčné celky	Kompetencie a úlohy
Príprava strategických dokumentov	<ul style="list-style-type: none"> Partnerská dohoda Príprava "Zákona o EŠIF" (Structural Assistance Act) a nariadení upravujúcich platby, vratky, finančné korekcie, žiadosti o NFP, komunikačných aktivít a pod., Príprava PD a OP Riadenie technickej asistencie Implementácia opatrení pre rozvoj administratívnych kapacít a pre rozvoj zdravotníckych inštitúcií
Koordinácia s EK	<ul style="list-style-type: none"> Koordináčné aktivity s EK - ročné stretnutia s RO Zasielanie výročných správ na EK Zostavovanie žiadostí o platbu na EK
Koordinácia na národnej úrovni	<ul style="list-style-type: none"> Usmerňovanie a školenie SO prvej a druhej úrovne Aktivity spojené s alokáciou a riadením Bridge financovania prostredníctvom investičných bánk
Metodická činnosť	<ul style="list-style-type: none"> Zabezpečenie náležitého systému riadenia a kontroly EŠIF Vypracovanie príručiek Harmonizácia nariadení ministerstva a opatrení pre implementáciu
Monitorovanie a hodnotenie	<ul style="list-style-type: none"> Koordinácia hodnotení implementácie jednotlivých OP Príprava monitorovacích správ a správ určených pre Vládu ER týkajúcich sa využívania EÚ fondov Hodnotenie rizík (vrátane rizík spojených s podvodmi)
IT Management system	<ul style="list-style-type: none"> Vývoj a správa ITMS
Informovanie a komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> Pravidelné informovanie SO 1. a 2. úrovne o zmenách relevantnej národnej a EU legislatívy Distribúcia informácií o možnostiach podpory, vyhlasovanie výziev Koordinácia aktivít spojených s informovaním a komunikáciou
Podporné aktivity	<ul style="list-style-type: none"> Vykonávanie školení a operatívneho poradenstva
Iné aktivity:	Neuvedené

Stručný popis systému riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Estónsku

V Estónsku je zavedený centralizovaný systém riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF), v ktorom je hlavnou riadiacou autoritou Ministerstvo financií. Tomu je na prvej úrovni podriadených 5 sprostredkovateľských orgánov - ministerstiev poverených vládou Estónskej republiky. Na druhej úrovni je podriadených 13 sprostredkovateľských orgánov s výkonnou mocou alebo štátom vlastnené organizácie.

Obrázok 2 Schéma riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Estónsku



Výhody systému riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Estónsku

- Kompetencie a zodpovednosti za riadenie operačných programov sú sústredené pod jednou autoritou;
- Podpora v administrácii EŠIF vrátane metodologickej podpory;
- Zamedzenie duplicit a zabezpečenie koordinácie medzi finančnými nástrojmi a operačnými programami,

3.2.3 Lotyšsko

Tabuľka 7 Všeobecné informácie - Lotyšsko

Počet operačných programov (ESIF)	1 (ESF, EFRR, KF) + 1 (EPFRV) + 1 (ENRF)
Počet riadiacich orgánov	1 RO - Ministerstvo financií Lotyšska (ESF, EFRR, KF) 1 RO - Ministerstvo poľnohospodárstva (EPFRV a ENRF)
Celková alokácia EŠIF	5 633 670 738 €
Riadenie EŠIF (ESF, EFRR a KF)	Centralizované
Centrálny orgán pre riadenie/koordináciu EŠIF (ESF, EFRR a KF)	Ministerstvo financií Lotyšska

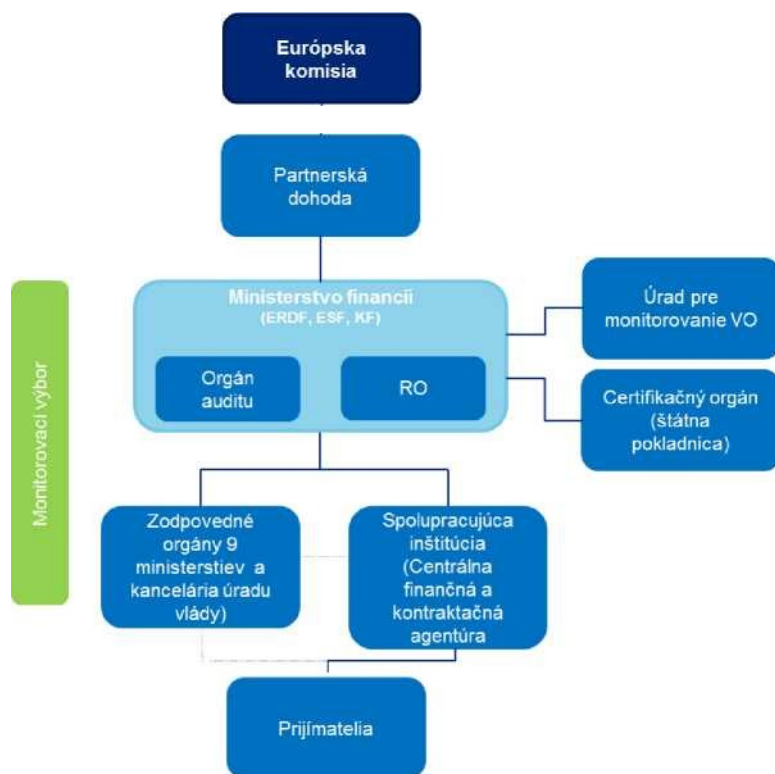
Tabuľka 8 Kompetencie centrálného orgánu pre riadenie EŠIF (ESF, EFRR a KF) - Lotyšsko

Kompetenčné celky	Kompetencie a úlohy
Príprava strategických dokumentov	Partnerská dohoda Pozície Lotyšska k EU legislatíve a strategickým dokumentom pre politiku súdržnosti Príprava a koordinácia (v spolupráci so zodpovednými subjektmi, sociálnymi a regionálnymi partnermi) legislatívnych, strategických a koncepčných dokumentov súvisiacich s politikou súdržnosti v Lotyšsku
Koordinácia s EK	Koordináčne aktivity s EK - ročné stretnutia s riadiacimi orgánmi Návrhy na realokáciu prostriedkov medzi programami
Koordinácia na národnej úrovni	Zabezpečovanie pravidelných koordináčnych stretnutí (RO, OA, CO a iné subjekty) Koordinácia a usmerňovanie relevantných subjektov zapojených do riadenia, implementácie a kontroly EŠIF Hodnotenie návrhov revízií OP
Metodická činnosť	Príprava systému riadenia a kontroly EŠIF Metodické pokyny
Monitorovanie a hodnotenie	Posúdenie hodnotiacich kritérií navrhovaných zodpovednými subjektmi Monitorovanie a hodnotenie výsledkov implementácie EU fondov Stanovy, rokovací poriadok, harmonogram stretnutí a aktivity Národného monitorovacieho výboru Funkcie Orgánu auditu Riadenie a koordinácia hodnotiacej pracovnej skupiny, pracovnej skupiny pre riadenie rizík, pracovnej skupiny pre komunikáciu
IT Management system	• Tvorba centrálného informačného systému pre EŠIF
Informovanie a komunikácia	Poskytovanie informácií pre médiá o plánovaní a implementácii EU fondov (politika súdržnosti) Poskytovanie informácií o EU fondoch v rámci jednotlivých sektorov Príprava, implementácia a koordinácia komunikačnej stratégie EÚ fondov Publikovanie strategických dokumentov súvisiacich s EÚ fondami na oficiálnom webovom sídle www.esfondi.lv
Podporné aktivity	Tvorba komplexného vzdelávacieho systému pre administratívne kapacity pre subjekty zapojené do riadenia a implementácie EÚ fondov a zabezpečovanie jeho realizácie Administrácia webového sídla www.esfondi.lv
Iné aktivity:	Neuvedené

Stručný popis systému riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Lotyšsku

V Lotyšsku je zavedený centralizovaný systém riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF). Pre oblasť podpory z ESF, EFRR a KF je zriadené samostatné RO, CO a OA a iné inštitúcie zapojené do riadenia EŠIF. Lotyšsko zaviedlo pre programové obdobie 2014 - 2020 centralizovaný systém administrácie a monitorovania pre oblasť ESF, EFRR a KF. Namiesto niekoľkých spolupracujúcich organizácií (ako tomu bolo v priebehu PO 2007-2013) bola v Lotyšsku vytvorená jedna kooperačná inštitúcia - Centrálna finančná a kontrakčná agentúra.

Obrázok 3 Schéma riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Lotyšsku



Výhody systému riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Lotyšsku

- Odvetvové zameranie zabezpečené na strategickej úrovni
- Zodpovednosť za riadenie a výsledky OP v rámci príslušného RO

Výhody centralizovaného systému administrácie a monitorovania:

- Jednotný prístup ku kontrolám a monitorovaniu - „one stop shop“
- Žiadna potreba pre dodatočné monitorovanie delegovaných právomocí
- Ekonomicky výhodnejší implementačný systém
- Znížená administratívna záťaž pre prijímateľov a inštitúcie

Nevýhody centralizovaného systému administrácie a monitorovania:

- Úzka skupina subjektov zapojených do rozhodovania
- Orgány zodpovedné za širokú oblasť podpory

3.2.4 Litva

Tabuľka 9 Všeobecné informácie - Litva

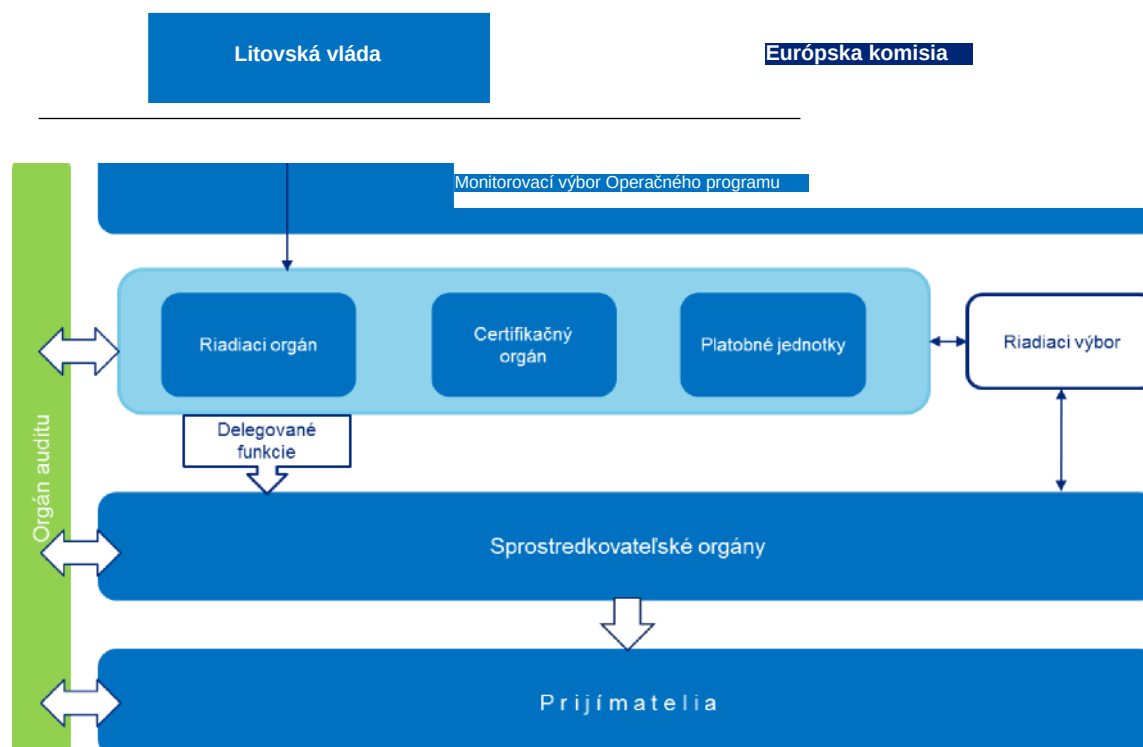
Počet Operačných programov (ESIF)	1 (ESF, EFRR, KF) + 1 EPFRV + 1 ENRF
Počet Riadiacich orgánov	1 RO - Ministerstvo financií Litvy (ESF, EFRR, KF) 1 RO - Ministerstvo poľnohospodárstva Litvy (EPFRV, ENRF)
Celková alokácia EŠIF	8 385 916 592 €
Riadenie EŠIF (ESF, EFRR a KF)	Centralizované
Centrálny orgán pre riadenie/koordináciu EŠIF (ESF, EFRR a KF)	Ministerstvo financií Litvy

Stručný popis systému riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Litve

V Litve je zavedený centralizovaný systém riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF), v rámci ktorého bol vytvorený jeden operačný programy - Operačný program pre investície fondov Európskej Únie.

Riadiacim orgánom pre Operačný program pre investície fondov EÚ je Ministerstvo financií, ktorý vykonáva svoje funkcie centralizovaným spôsobom (viď schéma znázornená nižšie).

Obrázok 4 Schéma riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Litve



Z pohľadu riadenia EŠIF pre oblasť ESF, EFRR a KF je v Litve zavedený centralizovaný systém s jedným OP a prislúchajúcim RO.

Hlavným dokumentom, ktorý spája operačné programy a všetky EŠIF (vrátane EPFRV a ENRF) je Partnerská dohoda. V Partnerskej dohode sa predpokladá, že v novom programovom období bude zlepšená koordinácia kompatibility prostredníctvom rozšírenia funkcií Monitorovacích výborov. Monitorovacie výbory diskutujú o vývoji implementácie operačných programov, navrhovaných zmenách v operačných programoch a kritériách výberu projektov, ako aj všeobecných otázkach implementácie fondov. Monitorovacie výbory zahŕňajú (ako členovia alebo pozorovatelia) inštitúcie poverené správou iných finančných nástrojov, ako aj sociálno-ekonomických

partnerov kompetentných v relevantných oblastiach so znalosťou finančných nástrojov. Účasť týchto zástupcov a partnerov je dôležitá predovšetkým pre rokovania, kde budú prerokované otázky jednotlivých fondov či cieľov. Monitorovací výbor programu financovaného z EPFRV tvoria zástupcovia z Riadiaceho orgánu európskych štrukturálnych a kohéznych fondov, sprostredkovateľských orgánov a sociálnych partnerov. Kompatibilita investícií je takisto sledovaná prostredníctvom riadiaceho výboru OP pre investície zo štrukturálnych fondov EÚ v období 2014-2020, ktorého hlavnou funkciou je zabezpečiť kompatibilitu aspektov implementácie OP, diskutovať výsledky hodnotenia a vzájomnú výmenu osvedčených postupov s orgánmi, ktorých úlohou je administrácia investícií.

Pre účely dosiahnutia efektívnejšieho merania dopadov Európskych štrukturálnych a investičných fondov je zabezpečená efektívnejšia koordinácia hodnotiacich aktivít. Pre tento účel bola v programovom období 2014 - 2020 zriadená Medzirezortná koordinačná hodnotiacia skupina, ktorá sa skladá nielen zo zástupcov riadiacich orgánov EFRR, EŠF a Kohézneho fondu, ale aj zástupcov riadiacich orgánov EPFRV a ENRF. Táto skupina koordinuje tvorbu hodnotiacich plánov EŠIF pre obdobie 2014-2020, ich ročné hodnotenie, ako aj ciele a hodnotiace úlohy stanovené v týchto plánoch. Cieľom je takisto zabezpečenie koordinácie formulovania záverov a odporúčaní z hodnotení, rovnako ako komunikácie výsledkov hodnotenia.

3.2.5 Poľsko

Tabuľka 10 Všeobecné informácie - Poľsko

Počet operačných programov (ESIF)	22 (ESF, EFRR, KF) + 1 (EPFRV) +1 (ENRF)
Počet riadiacich orgánov	1 RO - Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj + 16 RO (regionálne OP) (ESF, EFRR, KF) 1 RO - Ministerstvo poľnohospodárstva a rozvoja vidieka (EPFRV, ENRF)
Celková alokácia EŠIF	85 995 961 607 €
Riadenie EŠIF	Decentralizované (centralizovaná iba koordinácia)
Centrálny orgán pre riadenie/koordináciu EŠIF	Koordinácia je zabezpečovaná dvomi subjektmi: - Výbor pre partnerskú dohodu - Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj v spolupráci s medzirezortnou skupinou pre využívanie EŠIF

Tabuľka 11 Kompetencie RO pre KF, EFRR a ESF - Poľsko

Kompetenčné celky	Kompetencie a úlohy
Príprava strategických dokumentov	Výbor pre partnerskú dohodu zastrešuje: <ul style="list-style-type: none"> Partnerskú dohodu (príprava a negociácia) Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj (v spolupráci s medzirezortnou skupinou pre využívanie EŠIF) zodpovedá za: <ul style="list-style-type: none"> Koordináciu a prípravu legislatívnych, strategických a koncepčných dokumentov týkajúcich sa politiky súdržnosti v Poľsku
Koordinácia s EK	Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj (v spolupráci s medzirezortnou skupinou pre využívanie EŠIF) zastrešuje: <ul style="list-style-type: none"> Koordináciu s EK - zasadnutia s riadiacimi orgánmi na ročnej báze
Koordinácia na národnej úrovni	Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj (v spolupráci s medzirezortnou skupinou pre využívanie EŠIF) zodpovedá najmä za: <ul style="list-style-type: none"> Využitie technickej pomoci Vydávanie záväzných odporúčaní, manuálov a inštrukcií Koordináciu zdieľania najlepších skúseností (best practices) Organizovanie koordinačných stretnutí

Kompetenčné celky	Kompetencie a úlohy
	<p>Stanovovanie/udeľovanie grantov inštitúciám v rámci programov politiky súdržnosti</p> <p>Vzhľadom k vysokej úrovni decentralizácie v prípade Európskych štrukturálnych a investičných fondov, Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj zastáva kľúčovú úlohu pri štandardizácii a smerovaní Európskych štrukturálnych a investičných fondov v záujme dosiahnutia cieľov stratégie EÚ 2020.</p> <p>Výbor pre partnerskú dohodu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Koordinuje a negociuje programové dokumenty na roky 2014-2020, <p>Koordinuje Partnerskú dohodu, s výnimkou úlohy ministra zodpovedného za poľnohospodárstvo, rozvoja vidieka a rybného hospodárstva v oblasti EPFRV a ENRF,</p> <ul style="list-style-type: none"> Koordinuje Regionálne operačné programy, <p>Koordinačné funkcie sú v kompetencii ministerstva zodpovedného za regionálny rozvoj, zároveň pomocou mechanizmov partnerstva zabezpečuje spoluprácu s ostatnými rezortmi, regióny a partnermi s cieľom efektívneho dosahovania</p>
Metodická činnosť	<p>Vykonávaná Ministerstvom pre infraštruktúru a rozvoj, na základe vyhlášky ministerstva:</p> <ul style="list-style-type: none"> Príprava systému riadenia a kontroly EŠIF Štandardizácia výmeny dát elektronickou formou <p>Prijímanie opatrení, ktoré zabezpečia jednotnosť systému, napr. jednotný vzor pre detailný popis prioritných osí, verifikácia riadiacich a kontrolných mechanizmov a pod</p>
Monitorovanie a hodnotenie	<p>Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj (v spolupráci s medzirezortnou skupinou pre využívanie EŠIF)</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitoruje implementáciu OP, Vypracováva správy a monitoruje pokrok v implementácii OP, Hodnotí implementáciu OP, Sleduje a vyhodnocuje výsledky implementácie EŠIF Pravidelne analyzuje administratívne kapacity <p>Výbor pre partnerskú dohodu sa zameriava najmä na:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dosahovanie cieľov stratégie Európa 2020, Monitorovanie konzistencie opatrení v rámci OP s opatreniami iných nástrojov EÚ (napr. Horizont 2020, COSME, Erasmus), Strategické monitorovanie a hodnotenie, Dosiahnutie cieľov Partnerskej dohody, tematických cieľov a príslušných ukazovateľov,
IT Management system	<p>Centrálny informačný systém bol pripravený Ministerstvom pre regionálny rozvoj. Systém je navrhnutý na podporu nasledovných procesov, najmä:</p> <ul style="list-style-type: none"> Platby projektu po celú dobu jeho životného cyklu, vrátane spracovania žiadostí o platbu; Schválenie zmluvy alebo rozhodnutie o financovaní projektov v rámci národných operačných programov; Proces spracovania oprávnených výdavkov; <p>Nástroj IT podpory zaisťuje vyššiu efektivitu technickej pomoci a je vytvorený s cieľom technickej pomoci implementácie systému na národnej úrovni (okrem Európskej územnej spolupráce).</p> <p>Pri regionálnych operačných programoch, môžu rozhodnúť príslušné orgány na regionálnej úrovni vybudovať si vlastné lokálne IS pre obsluhu projektu po celú dobu jeho životného cyklu za predpokladu, že:</p>

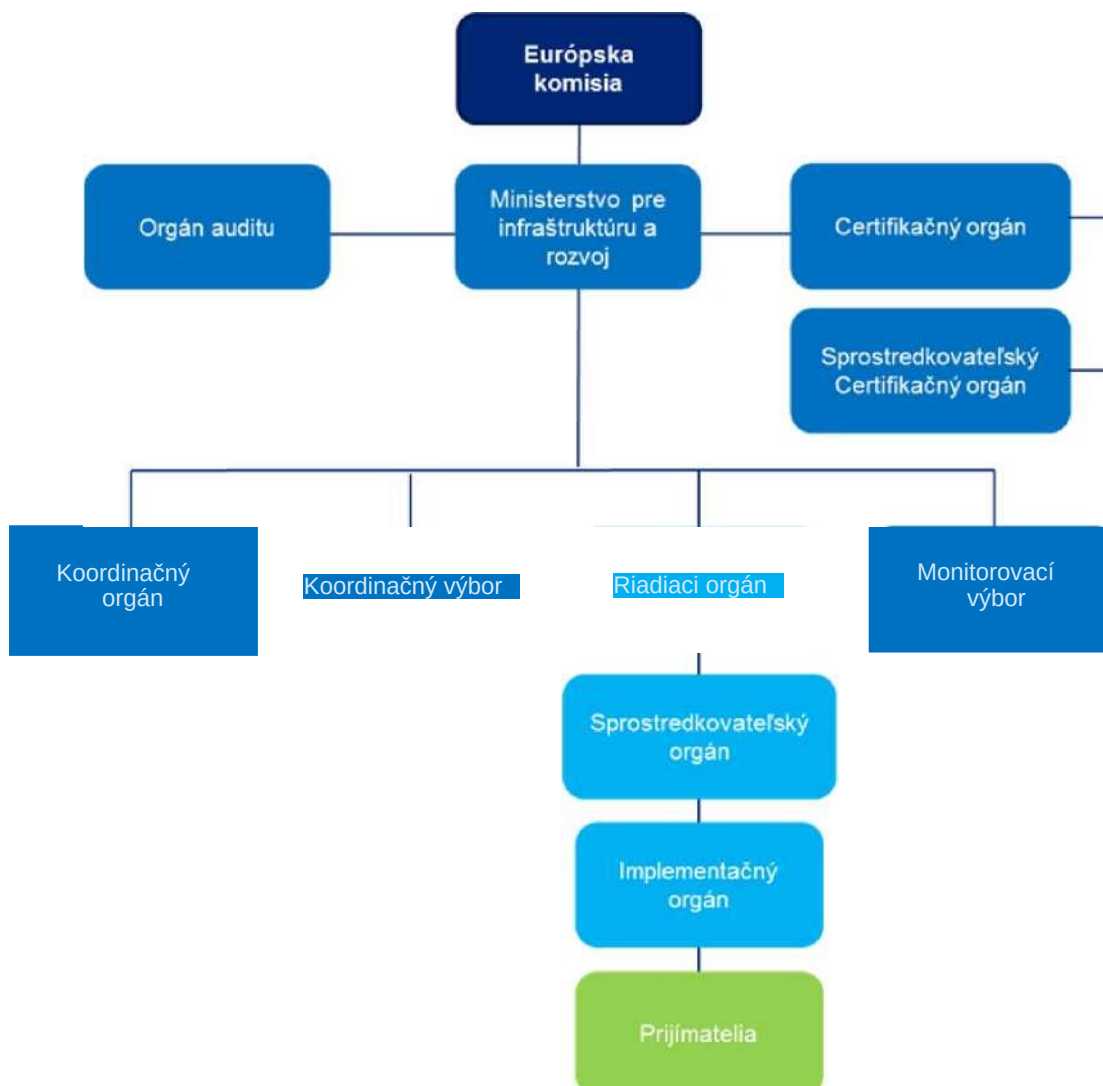
Kompetenčné celky	Kompetencie a úlohy
	<ul style="list-style-type: none"> Minimálny objem dát sa dostáva do centrálného informačného systému; Proces žiadostí o platbu je spracovávaný plne elektronickou formou
Informovanie a komunikácia	Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj (v spolupráci s medzirezortnou skupinou pre využívanie EŠIF) má koordinačnú úlohu
Podporné aktivity	V rámci koordinačnej pôsobnosti
Iné aktivity:	Neuvedené

Stručný popis systému riadenia EŠIF v Poľsku:

V Poľsku je zavedený decentralizovaný systém riadenia EŠIF a centralizovaný koordinačný systém. Ústredný koordinátor ESIF je Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj. Každý program je spracovaný vlastným riadiacim orgánom, ktorý môže splnomocniť sprostredkovateľský orgán a ten implementačný orgán.

Z dôvodu širšej decentralizácie riadenia štrukturálnych fondov pre jednotlivé regióny bola zabezpečená lepšia koordinácia programovania a implementácie regionálnych operačných programov zo strany ministerstiev zodpovedných za regionálny rozvoj. Tá zahŕňa vertikálnu koordináciu s príslušnými odvetvovými politikami, okrem iného Partnerskej dohody, Výboru pre koordináciu Partnerskej dohody, medzirezortné skupiny pre programovanie a implementáciu štrukturálnych a kohéznych fondov EÚ, ako aj horizontálnu koordináciu za účelom zabezpečiť jednotné štandardy a pravidlá, predovšetkým prostredníctvom záväzných pokynov ministerstva zodpovedného za regionálny rozvoj.

Obrázok 5 Schéma riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Poľsku



Silné stránky:

Vysoká úroveň vnútornej kompatibility medzi operačnými programami (priebežné monitorovanie implementácie Európskych stratégií)

Štandardizácia kľúčových programových procesov a výstupov,

- Všetky potrebné informácie zhromaždené na jednom mieste poskytujú komplexný pohľad na vplyv EÚ fondov na poľskú ekonomiku
- Väčšia flexibilita systému - rozhodnutia môžu byť prijaté na úrovni riadiacich orgánov.

Slabé stránky:

- Časovo náročné koordinačné postupy
- Technická pomoc rozdelená medzi rozličné orgány, ktoré zvyšujú byrokráciu a ich činnosti
- Odlišný prístup pre podobné problémy v rámci jednotlivých oblastí riadenia EŠIF v regiónoch Poľska (regionálne operačné programy)

Nástroje strategickej koordinácie v Poľsku:

A. Koordinačný výbor pre Partnerskú dohodu (PA CC)

Hlavným subjektom podporujúcim proces strategickej koordinácie je PA CC, ktorému predsedá minister zodpovedný za regionálny rozvoj. Podpredsedovia sú: minister zodpovedný za poľnohospodárstvo, rozvoj vidieka a rybárstvo (a je zodpovedný za ROP a OP Rybolov) a dodatočne minister zodpovedný za hospodárstvo ako koordinátor stratégie Európa 2020. Koordinačný výbor pre Partnerskú dohodu pozostáva zo zástupcov všetkých inštitúcií riadiacich programy, ktoré slúžia na implementáciu partnerských dohôd, ministrov zodpovedných za dohody o partnerstve, ministra zodpovedného pre verejné financie, ministra hospodárstva, prezidenta CSO, ako aj sociálnych a ekonomických partnerov a zástupcov miestnych úradov, navrhnutých spoločnou komisiou centrálnej vlády a regionálnych vlád. Koordinačný výbor pre Partnerskú dohodu tiež spolupracuje so zástupcami Národného kontaktného miesta pre EUSBSR. Koordinačný výbor pre Partnerskú dohodu robí kľúčové rozhodnutia vzťahujúce sa k implementácii partnerských dohôd, pokiaľ ide o koordináciu Partnerskej dohody a tematických cieľov, intervencie v rámci kohéznej politiky, spoločnej poľnohospodárskej politiky, spoločnej rybárskej politiky; koordinácii s ostatnými nástrojmi EÚ, národnými nástrojmi a EIB.

B. Územná zmluva

Zmluva špecifikuje, okrem iného, v súlade s predpismi na úrovni zákona objem, spôsob a podmienky financovania regionálnych programov, vrátane toho, ako minister zodpovedný za regionálny rozvoj kontroluje a monitoruje ich implementáciu.

C. Inštitúcia určená pre programy kohéznej politiky (ie detailnejšie popísaná v Partnerskej dohode);

D. Horizontálne usmernenia ministra zodpovedného za regionálny rozvoj

Právne riešenia nového finančného výhľadu posilňujú úlohu horizontálneho usmernenia ministra zodpovedného za regionálny rozvoj, pričom sú aplikované do všetkých národných a regionálnych operačných programov financovaných kohéznu politikou. Týkajú sa predovšetkým otázok ako: oprávnenosť výdavkov, monitorovanie výdavkov OP, monitorovanie implementácie OP, podmienky certifikácie, postup a rozsah podávania správ a sledovanie pokroku implementácie OP, hodnotenie, využívanie prostriedkov technickej pomoci, postupy pri výbere projektov, podmienky zberu a odosielania dát v elektronickej podobe, informovanosť a propagácia OP. Osobitnou formou usmernení sú tematické usmernenia ohľadom ESF v oblastiach ako: školstvo, zamestnanosť, sociálna inklúzia a prispôbitelnosť; a horizontálne usmernenia týkajúce sa výberu úloh implementovaných využitím Európskeho sociálneho fondu. Z dôvodu špecifického charakteru ESF, ako aj jeho vysokého stupňa decentralizácie, zabezpečujú nevyhnutnú štandardizáciu opatrení a zamerania pomoci z ESF na plnenie stratégie Európa 2020 a Partnerskej dohody.

E. Národné a regionálne monitorovacie výbory

V súčasnosti monitorovanie dosiahnutia cieľov Partnerskej dohody a cieľov programov je zabezpečené pomocou inštitucionalizácie monitorovacieho procesu - národným a regionálnym monitorovacím výborom, ako aj pomocou pokročilých nástrojov, ktoré umožňujú prístup k potrebným štatistickým údajom na úrovni NUTS2 - databázy Strateg. Vzhľadom na významné prepojenie dopadov Partnerskej dohody s cieľmi stratégie Európa 2020, na úrovni koordinácie monitorovania, sa sleduje pokrok v dosahovaní pokroku oboch cieľov, t.j. v rámci jednotlivých OP a aj celkovo Partnerskej dohody.

F. Národná hodnotiacia jednotka

Posúdenie vplyvu implementácie Partnerskej dohody na socio-ekonomické zmeny v Poľsku a dopad týchto vplyvov je realizovaný v rámci systému hodnotenia, ktorý je koordinovaný Národnou hodnotiacou jednotkou.

G. Spoločný zoznam kľúčových indikátorov

Na úrovni monitorovania pokroku kľúčových oblastí, vrátane výkonostného rámca, je definovaný zoznam výstupov a okamžitých štandardných indikátorov na národných a regionálnych OP, ktoré umožňujú agregovanie a porovnanie výsledkov jednotlivých OP.

H. Strategický rámec pre špecifické typy intervencií

Dokumenty, ktoré tvoria strategický rámec pre intervencie, je spracovaný v rámci ex ante kondicionalít, ako aj napríklad Implementačný dokument pre rozvoj dopravnej stratégie a dokument politik v zdravotníctve. Tieto dokumenty tvoria rámec pre prijímanie koordinovaných intervencií v rámci rôznych programov, čím sa zaisťuje potrebná koncentrácia a koordinácia intervencií.

I. Integrované územné nástroje pre hlavné mestá vojvodstiev a pre oblasti, ktoré majú funkčné vzťahy s hlavnými mestami

Tento nástroj je koordinovaný Partnerskou dohodou. Jedná sa o mechanizmus koordinácie už vo fáze programovania a rozvoja konceptov projektov v rámci rôznych operačných programov na národnej a regionálnej úrovni mestských funkčných oblastí.

3.2.6 Maďarsko

Tabuľka 12 Všeobecné informácie - Maďarsko

Počet Operačných programov (ESIF)	7 (ESF, EFRR, KF) + 1 (EPFRV) +1 (ENRF)
Počet Riadiacich orgánov	4 RO - Ministerstvo národného rozvoja, Ministerstvo pre ľudské zdroje, Ministerstvo pre národnú ekonomiku, Kancelária predsedu vlády (ESF, EFRR a KF) 1 RO - Ministerstvo poľnohospodárstva (EPFRV a ENRF)
Celková alokácia EŠIF	25 013 873 769 €
Riadenie EŠIF	Decentralizované
Centrálny orgán pre riadenie/koordináciu EŠIF	Centrálny koordinačný orgán (útvár úradu vlády MR)

Tabuľka 13 Kompetencie RO pre KF, EFRR a ESF - Maďarsko

Kompetenčné celky	Kompetencie a úlohy
Príprava strategických dokumentov	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinácia prípravy a negociácií Partnerskej dohody • Pozície MR k EU legislatíve a strategickým dokumentom politiky súdržnosti • Koordinácia a príprava legislatívnych, strategických a koncepčných dokumentov súvisiacich s politikou súdržnosti v MR
Koordinácia s EK	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinácia s EK - výročné stretnutia s RO • Komunikácia s EK a EIB
Koordinácia na národnej úrovni	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda zodpovedania námietok • Funkcia odvolacieho orgánu • Zodpovednosť za koordináciu tématickej konzistencie medzi EŠIF • Zabezpečovanie koordinácie pomoci medzi ESIF a iné formy pomoci EÚ
Metodická činnosť	<ul style="list-style-type: none"> • Príprava sady jednotných pravidiel a metodológií • Monitorovanie a štandardizácia procesov VO
Monitorovanie a hodnotenie	<ul style="list-style-type: none"> • CKO je podporovaný centrálnym monitorovacím výborom, ktorý zastrešuje všetky programy
IT Management system	<ul style="list-style-type: none"> • Zabezpečuje vývoj jednotného IT systému pre monitorovanie, indikátory a manažment
Iné aktivity:	<p>Úrad vlády koordinuje plánovanie a implementáciu programov financovaných z prostriedkov EÚ a zabezpečuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jednotnú implementáciu programov riadiacimi orgánmi, - posilnenie horizontálnych princípov a politík a <ul style="list-style-type: none"> - koordinovanú implementáciu programov, ktoré využívajú synergie a sú v súlade s Partnerskou dohodou. - jednotný implementačný program pre riadiace orgány, - posilnenie horizontálnych princípov a politík <ul style="list-style-type: none"> - koordinovaná implementácia programov, ktorým plynú výhody zo synergii a sú v súlade s Partnerskou dohodou.

Stručný popis systému riadenia EŠIF v Maďarsku:

V Maďarsku je zavedený decentralizovaný systém riadenia EŠIF. Funkcia Centrálného koordinačného orgánu je zabezpečovaná Úradom vlády MR, ktorého úlohou je koordinácia implementácie jednotlivých programov. Riadiace orgány sú zriadené na jednotlivých ministerstvách spolu so sprostredkovateľskými orgánmi. Cieľom takéhoto usporiadania a inštitucionálneho zabezpečenia implementácie je zabezpečiť implementáciu programov čo najbližšie k tvorcom jednotlivých politík (jednotlivé rezorty). Jeden sprostredkovateľský orgán je zriadený mimo rezortu v štátom riadenej organizácii.

Okrem toho sa v maďarskom implementačnom systéme nachádzajú dva ďalšie útvary:

- Vládny výbor národného rozvoja - zabezpečuje súlad programov financovaných z EÚ fondov s rozhodnutiami v rámci rozvojovej politiky vlády;
- Koordinačný výbor rozvojovej politiky - pripravuje rozhodnutia pre Vládny výbor národného rozvoja.

Obrázok 6 Schéma riadenia EŠIF (ESF, EFRR a KF) v Maďarsku



Tabuľka 14 Prehľad systémov riadenia EŠIF v posudzovaných krajinách (PO 2014 - 2020)

	4 458 872 261 €	5 633 670 738 €	8 385 916 592 €	85 995 961 607 €	25 013 873 769 €	15 329 374 992	
Celková alokácia EŠIF							
Počet OP (ESF, EFRR, KF) + EPFRV + ENRF	1 +1 +1	1 +1 +1	1 +1 +1	22 +1 +1	7 +1 +1	7 +1 +1	
Počet RO (ESF, EFRR, KF) + EPFRV + ENRF	2	2	2	18	5	7	
Aktuálne čerpanie (2007-13) k 17.11.2015	95,0 %	95,0 %	95,0 %	94,9 %	88,5 %	85,3 %	
Centrálny manažment EŠIF (ESF, EFRR, KF)	Áno	Áno	Áno	Nie, iba koordinácia zabezpečovaná dvoma subjektmi	Nie, iba koordinácia	Nie, iba koordinácia	
Inštitucionálne zabezpečenie centrálnemu orgánu pre riadenie alebo koordináciu	• Ministerstvo financií (RO)	• Ministerstvo financií (RO)	• Ministerstvo financií (RO)	• Výbor pre partnerskú dohodu • Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj	CKO (útvár Úradu vlády MR)	CKO (útvár Úradu vlády SR)	
centrálneho riadiaceho/koordináčného orgánu Kompetencie	Stratégia a strategické dokumenty	<ul style="list-style-type: none"> Partnerská dohoda Pozície Lotyšska k EU legislatíve a strategickým dokumentom pre politiku súdržnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Partnerská dohoda Pozície Litvy k tvorbe EU legislatívy a strategickým dokumentom pre politiku súdržnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Výbor pre partnerskú dohodu: Príprava a negóciácia PD Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> Legislatívne, strategické a koncepcné dokumenty politiky súdržnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinácia prípravy a negóciácií Partnerskej dohody Pozície MR k EU legislatíve a strategickým dokumentom politiky súdržnosti Koordinácia a príprava legislatívnych, strategických a koncepcných dokumentov súvisiacich s politikou súdržnosti v MR 	<ul style="list-style-type: none"> Partnerská dohoda Pozícia SR k tvorbe legislatívy EU a strategickým dokumentom politiky súdržnosti Koordinácia a príprava legislatívnych, strategických a koncepcných dokumentov súvisiacich s politikou súdržnosti 	
	Koordinácia	<ul style="list-style-type: none"> Koordinácia s EK - ročné stretnutia s RO Výročné správy na EK ŽoP na EK Usmerňovanie a školenie SO 	<ul style="list-style-type: none"> Koordináčne aktivity s EK - ročné stretnutia s riadiacimi orgánmi Návrhy na realokáciu prostriedkov medzi programami Zabezpečovanie pravidelných koordináčnych stretnutí (RO, OA, CO a iné subjekty) Koordinácia a usmerňovanie relevantných subjektov zapojených do riadenia, implementácie a kontroly EŠIF Hodnotenie návrhov revízií OP 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinácia s EK - výročné stretnutia s RO Organizácia koordináčnych stretnutí 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> Využitie technickej pomoci Vydávanie záväzných odporúčaní, manuály a inštrukcie Koordinácia zdieľania najlepších skúseností (best practices) Organizácia koordináčnych stretnutí Výbor pre Partnerskú dohodu: <ul style="list-style-type: none"> Koordinácia tvorby programových dokumentov, Koordinácia Partnerskej dohody, s výnimkou oblastí spadajúcich pod EPFRV a ENRF, Koordinácia Regionálnych operačných programov, 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinácia s EK - výročné stretnutia s RO Komunikácia s EK a EIB Agenda námietok Funkcia odvolacieho orgánu Zodpovednosť za koordináciu tématickej konzistencie medzi EŠIF Zabezpečovanie koordinácie pomoci medzi ESIF a iné formy pomoci EÚ 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinácia s EK - výročné stretnutia s RO Návrhy na realokáciu prostriedkov medzi programami Pravidelné koordináčne stretnutia (RO, OA, CO a iné) Koordinácia a poradenstvo subjektom zapojeným do riadenia ESIF Hodnotenia návrhov revízií programov

Metodická činnosť	<ul style="list-style-type: none"> • Systém riadenia EŠIF • Harmonizácia nariadení ministerstva • Príručky 	<ul style="list-style-type: none"> • Príprava systému riadenia a kontroly EŠIF • Metodické pokyny 	<ul style="list-style-type: none"> • Systém riadenia EŠIF • Metodické pokyny 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj: • Príprava systému riadenia a kontroly EŠIF • Štandardizácia výmeny dát elektronickou formou • Prijímanie opatrení na zabezpečenie jednotnosti systému, napr. Jednotný vzor pre detailný popis prioritných osí, verifikácia riadiacich a kontrolných mechanizmov, a pod. 	<ul style="list-style-type: none"> • Príprava sady jednotných pravidiel a metodológií • Monitorovanie a štandardizácia procesov VO 	<ul style="list-style-type: none"> • Príprava Systému riadenia EŠIF • Metodické pokyny pre národné authority • Vzor zmluvy o poskytnutí NFP
Monitorovanie a hodnotenie	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinácia hodnotení implementácie OP • Príprava monitorovacích správ a materiálov určených vláde ER súvisiacich s EŠIF • Hodnotenie rizík 	<ul style="list-style-type: none"> • Posúdenie hodnotiacich kritérií navrhovaných zodpovednými subjektmi • Monitorovanie a hodnotenie výsledkov implementácie EU fondov • Stanovy, rokovací poriadok, harmonogram stretnutí a aktivity Národného monitorovacieho výboru • Funkcie Orgánu auditu • Riadenie a koordinácia Hodnotiacej pracovnej skupiny, Pracovnej skupiny pre riadenie rizík, Pracovnej skupiny pre komunikáciu 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorovanie implementácie OP a EŠIF, • Hodnotenia implementácie OP a EŠIF, 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj: • Monitorovanie implementácie OP, • Správy a monitoring pokroku v implementácii OP, • Hodnotenia implementácie OP a EŠIF, • Pravidelne analýzy administratívnych kapacít <p>Výbor pre partnerskú dohodu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dosahovanie cieľov stratégie Európa 2020, • Monitorovanie konzistencie opatrení v rámci OP s opatreniami iných nástrojov EÚ (napr. Horizont 2020, COSME, Erasmus), • Strategické monitorovanie a hodnotenie, • Dosiahnutie cieľov Partnerskej dohody, tematických cieľov a príslušných ukazovateľov, 	<ul style="list-style-type: none"> • CKO je podporovaný centrálnym monitorovacím výborom, ktorý zastrešuje všetky programy 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorovanie a hodnotenie výsledkov implementácie EŠIF • Monitoring plnenia kritérií kompetencie RO a implementácia opatrení • Stanovy, rokovací poriadok, harmonogram stretnutí a aktivity Národného monitorovacieho výboru
IT manažerský systém	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj a správa IT systému 	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba centrálného informačného systému pre EŠIF 	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba centrálného informačného systému pre EŠIF 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Zabezpečenie vývoja jednotného IT systému pre monitorovanie, indikátory a manažment 	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba centrálného informačného systému pre programové, projektové a finančné riadenie
Informovanie a komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> • Informovanie o možnostiach podpory • Vyhlásovanie výziev • Informovanie SO o zmenách relevantnej legislatívy • Koordinácia aktivít informovania a komunikácie 	<ul style="list-style-type: none"> • Informovanie o EU fondoch v rámci jednotlivých sektorov • Poskytovanie informácií pre médiá o plánovaní a implementácii EU fondov (politika súdržnosti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informovanie o EU fondoch • Poskytovanie informácií pre médiá o plánovaní a implementácii EU fondov (politika súdržnosti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerstvo pre infraštruktúru a rozvoj: • Koordinácia aktivít informovania a komunikácie 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Vzor komunikačnej stratégie programov • Zdieľanie informácií súvisiacich s programami na úrovni PD

		<ul style="list-style-type: none"> • Poskytuje informácie o EÚ fondoch v rámci jednotlivých sektorov • Príprava, implementácia a koordinácia komunikačnej stratégie EÚ fondov • Publikovanie strategických dokumentov súvisiacich s EÚ fondami na oficiálnom webovom sídle www.esfondi.lv 	Príprava, implementácia a koordinácia komunikačnej stratégie EÚ fondov			
Podporné aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Vykonávanie školení a operatívneho poradenstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba komplexného vzdelávacieho systému pre administratívne kapacity pre subjekty zapojené do riadenia a implementácie EÚ fondov a zabezpečovanie jeho realizácie • Administrácia webového sídla www.esfondi.lv 	N/A	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor siete Informačno-poradenských centier • Návrh komplexného vzdelávacieho systému pre AK subjektov zapojených do riadenia EŠIF a jeho realizácia
Výhody nastaveného systému riadenia EŠIF	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencie a zodpovednosti za riadenie operačných programov sú sústredené pod jednou autoritou; • Podpora v administrácii EŠIF vrátane metodologickej podpory; • Zamedzenie duplicit a zabezpečenie koordinácie medzi finančnými nástrojmi a operačnými programami, 	<p>Výhody systému riadenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odvetvové zameranie zabezpečené na strategickej úrovni • Zodpovednosť za riadenie a výsledky OP v rámci príslušného RO <p>Výhody centralizovaného systému administrácie a monitorovania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jednotný prístup ku kontrolám a monitorovaniu - „one stop shop“ • Žiadna potreba pre dodatočné monitorovanie delegovaných právomocí • Ekonomicky výhodnejší implementačný systém • Znížená administratívna záťaž pre prijímateľov a inštitúcie 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilita na strane RO pri rozhodovaní • Väčšia špecializácia a sústredenie na požiadavky rozličných sektorov, žiadateľov, a pod. 	<p>Vysoká úroveň vnútornej kompatibility medzi operačnými programami (priebežné monitorovanie implementácie Európskych stratégií)</p> <p>Standardizácia kľúčových programových procesov a výstupov:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Všetky potrebné informácie zhromaždené na jednom mieste poskytujú komplexný pohľad na vplyv EÚ fondov na poľskú ekonomiku • Väčšia flexibilita systému - rozhodnutia môžu byť prijaté na úrovni riadiacich orgánov. 	Neuvedené	<ul style="list-style-type: none"> • Spojenie zamerania jednotlivých OP s expertízou rezortov ako RO v danej oblasti
Nevýhody nastaveného systému riadenia EŠIF	<ul style="list-style-type: none"> • Neidentifikované 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevýhody centralizovaného systému administrácie a monitorovania: • Úzka skupina subjektov zapojených do rozhodovania • Orgány zodpovedné za širokú oblasť podpory 	<ul style="list-style-type: none"> • Napriek tomu, že RO sú podriadené priamo litovskej vláde, pretrvávajú riziko odlišného prístupu na úrovni RO - nedostatočná koordinácia a riadenie • Predstavitelia RO zdieľajú skúsenosti na rozličných výboroch a prac.skupinách, 	<ul style="list-style-type: none"> • Časovo náročné koordinačné postupy • Technická pomoc rozdelená medzi rozličné orgány ktoré zvyšujú byrokráciu a ich činnosti • Odlišný prístup pre podobné problémy v rámci jednotlivých oblastí riadenia 		<ul style="list-style-type: none"> • Žiadne centrálné riadenie implementácie EŠIF - riziko rôzneho špecifického prístupu k riadeniu, plánovaniu, a pod. napriek jednotne stanovenej metodike riadenia • Autority na stretegickej úrovni majú len podpornú

			napriek tomu nie je zabezpečená implementácia princípu „learning by doing“	EŠIF v regiónoch PL (regionálne operačné programy)		<ul style="list-style-type: none"> úlohu (metodická podpora) alebo funkciu kontroly (certifikácia, audit) Nedostatok centrálného riadenia ESIF inšitúciou s kompetenciami reálne ovplyvňujúcimi efektívnosť a účelnosť implementácie EŠIF
--	--	--	--	--	--	---

3.3 Prioritné zadefinovanie obsahu činnosti Analytickej jednotky CKO a jeho postavenia v organizačnej štruktúre

Budovanie analytických kapacít je súčasťou reformy verejnej správy na Slovensku a je jednou z priorit Národného programu reforiem SR. Vláda SR v Národnom programe reforiem zadefinovala potrebu posilnenia inštitucionálneho rámca s primeraným odborným a analytickým zázemím, ktoré bude generovať kvalitné a analyticky podložené návrhy opatrení na kľúčových organizáciách verejnej správy. Cieľom je vytvorenie analytických útvarov, ktorých úlohou by malo byť o.i. poskytovať nevyhnutnú analytickú podporu, analytické spracovanie navrhovaných opatrení, ich prepojenie na rozpočet, monitoring a hodnotenie za účelom zlepšenia využívania fondov EÚ.

Úlohou takýchto analytických útvarov by mala byť podpora pri prijímaní politík založených na dôkazoch a skvalitnenie posudzovania vplyvu politík. Úlohou je tiež v čo najväčšej miere posilňovať koncept „hodnoty za peniaze“ vo verejných politikách. Hodnotenie jednotlivých opatrení by malo byť doplnené komplexným a pravidelným preskúmaním efektívnosti verejných výdavkov (takzvané „spending reviews“). Systematickým hodnotením verejných výdavkov tak analytické útvary prispievajú ku konsolidácii verejných financií zefektívnením výdavkov alebo vytvorením priestoru na nové prioritné výdavky.

V kontexte tvorby a realizácie kohéznej politiky a súvisiacej implementácie EŠIF, je zabezpečenie kvalitných analytických výstupov kľúčové. Postavenie a pôsobnosť CKO v systéme riadenia EŠIF vytvára príležitosť pre vytvorenie centrálnej analytickej jednotky, ako nevyhnutnej podmienky pre vypracovanie a realizáciu zmysluplnej a realizovateľnej národnej stratégie v oblasti kohéznej politiky a riadenia implementácie EŠIF. Predmet a obsah činnosti analytickej jednotky CKO vychádza predovšetkým z priorit Národného programu reforiem a zo snahy o efektívnejšie využívanie zdrojov EÚ, pričom medzi základné činnosti analytickej jednotky CKO patrí:

- a) Analytická činnosť zameraná na oblasť kohéznej politiky EÚ ako aj implementácie EŠIF, najmä:
- Systematický zber údajov a vykonávanie komplexnej analýzy s cieľom prípravy analytických výstupov, analytické rozpracovanie opatrení navrhovaných v oblasti kohéznej politiky EÚ a implementácie EŠIF, príprava odborných stanovísk určených pre vedúcich predstaviteľov ÚV SR v súlade s jej cieľmi a prioritami;
 - Vykonávanie analýz, predikcií a hodnotení dopadov EŠIF a dopadov legislatívnych, ako aj nelegislatívnych opatrení v oblasti kohéznej politiky v ekonomickej, sociálnej a environmentálnej politike (tzv. regulatory impact assesment);
 - Stanovovanie prognóz strednodobých a dlhodobých potrieb pre oblasť EŠIF;
 - Hodnotenie efektívnosti alokácie EŠIF, zdroje efektívnosti a návrh riešenia na elimináciu neefektívnosti;
 - Monitoring a hodnotenie rizík v rámci realizácie politiky súdržnosti a jednotlivých operačných programov vedúce k zvýšeniu efektívnosti a účelnosti využívania zdrojov EÚ a ich lepšej absorpcii;
 - Návrh riešení na podporu synergických účinkov v rámci EŠIF ako aj opatrenia na podporu ekonomického rastu, zamestnanosti a výsledkov rezortných politík s využitím EŠIF;
 - Podpora pri posudzovaní ekonomickej výhodnosti pripravovaných projektov a ich hospodárskych a sociálnych prínosov v strednodobom horizonte;
 - Poskytovanie súčinnosti iným odborom CKO, osobitne odboru pre politiku súdržnosti a odboru prierezových priorit pri definovaní strategického smerovania v oblastiach pôsobnosti týchto odborov;
 - Koordinácia a usmerňovanie RO v oblasti štatistických zisťovaní, uplatňovania analytických a štatistických metód a pod.;

- a) Spolupráca s národnými ako aj medzinárodnými vládnyimi a mimovládnyimi inštitúciami a organizáciami, ktorých oblasť pôsobnosti je relevantná z pohľadu pôsobnosti oddelenia analýz CKO;
- b) Spolupráca s inými útvarmi sekcie CKO;
- c) Príprava návrhov materiálov, informácií a stanovísk pre potreby jednotlivých útvarov sekcie CKO;
- d) Systematické budovanie analytických kapacít prostredníctvom prijímania a vzdelávanie zamestnancov.

Postavenie analytickej jednotky v organizačnej štruktúre CKO

V súčasnosti je analytická jednotka v rámci CKO inštitucionálne zabezpečená prostredníctvom Oddelenia analýz CKO, ktoré je priamo riadené generálnou riaditeľkou sekcia CKO. Postavenie analytickej jednotky v organizačnej štruktúre je determinované jej úlohami a prierezovým charakterom (podpora pre viaceré odbory CKO resp. ostatné subjekty zapojené do prípravy a riadenia EŠIF).

Vzhľadom na potrebu koordinácie politík a súvisiacich analytických úloh je možné uvažovať o zriadení „Inštitútu“ - nadrezortného centrálného odborného útvaru na koordináciu politík vrátane analytickej jednotky v rámci organizačnej štruktúry Úradu vlády SR, ktorý by bol zodpovedný za oblasť centrálnnej koordinácie politík, stratégií a podporných procesov pre strategickú prácu v súvislosti s rozpracovaním a plnením strategických priorít.

3.4 Definícia novej pôsobnosti a kompetencií CKO - predstavenie viacerých scenárov

3.4.1 Transformácia AS-IS kompetenčných celkov a kompetencií pre potreby navrhovaných scenárov

Tvorbe návrhu nových modelov pôsobnosti a kompetencií CKO predchádzalo zadefinovanie a potvrdenie súčasných pôsobností a kompetencií CKO. Jedným z hlavných zdrojov popisujúcich AS-IS stav je výstup v predchádzajúcich kapitolách tohto dokumentu. Pre potreby tvorby nových modelov CKO boli výsledky mapovania AS-IS stavu zosumarizované, agregované, prípadne mierne upravené podľa požiadavky klienta a následne podľa požiadaviek nových scenárov.

3.4.1.1 Potvrdenie AS-IS kompetenčných celkov a kompetencií

V kapitole 3.1 boli identifikované AS-IS (súčasný) kompetenčné celky v oblasti riadenia a implementácie EŠIF a ich rozdelenie medzi jednotlivé subjekty zapojené do riadenia a implementácie EŠIF. Následne bolo pridané aj hodnotenie plnenia výkonu týchto kompetenčných celkov z pohľadu pracovníkov CKO. Taktiež bol popísaný AS-IS stav kompetencií a boli identifikované chýbajúce a kritické kompetencie z pohľadu CKO.

Nad výstupom bola uskutočnená syntéza údajov potrebných pre definovanie celej aktuálnej množiny kompetenčných celkov a kompetencií v systéme EŠIF.

Syntéza bola vykonaná nad kapitolou 3 s podkapitolami:

- Kapitola 3.1 - Validácia súčasného legislatívneho a faktického vymedzenia pôsobnosti a kompetencií CKO

- 3.1.1 Kompetenčné celky v riadení EŠIF (De iure)
- 3.1.2 De facto - potvrdenie identifikovaných kompetenčných celkov
- 3.1.3 Kritické miesta
- 3.1.4 Vyhodnotenie rozdelenia kompetenčných celkov

Pre potreby potvrdenia východísk tvorby budúcich scenárov boli syntetizované kompetencie diskutované s riaditeľmi odborov CKO a v prípade potreby upravené/reformulované na základe objasnených skutočností.

Výsledok syntézy je v tabuľke nižšie zobrazený ako ucelená množina kompetenčných celkov - existujúce (označené modrou), kritické či chýbajúce kompetencie (označené zelenou) pod názvom „Kompetencie - pôvodné znenie“.

Po spracovaní návrhov od riaditeľov odborov CKO bola vytvorená upravená verzia zoznamu kompetencií s názvom „Kompetencie - nové znenie“. Tabuľka indikuje odôvodnenie zapracovaných zmien, ktoré boli navrhované príslušnými riaditeľmi/zástupcami odborov, ktorým daná kompetencia prislúchala.

Výsledok syntézy je v tabuľke nižšie zobrazený ako ucelená množina kompetenčných celkov - existujúce (označené modrou), kritické či chýbajúce kompetencie (označené zelenou) pod názvom „Kompetencie - pôvodné znenie“.

Tabuľka 15 Validované množiny kompetencií EŠIF z kapitoly 3.1 „Validácia súčasného legislatívneho a faktického vymedzenia pôsobnosti a kompetencií CKO“

Stratégia a programovanie (dokumenty)	Príprava a finalizácia strategických dokumentov vrátane PD a stanovísk	Tvorba a finalizácia strategických (PD) a legislatívnych dokumentov	Reformulácia klientom počas diskusie	navrhnutá
	Príprava systémových dokumentov (Systém riadenia EŠIF) vrátane zapracovania pripomienok od relevantných subjektov za účelom konsenzuálneho výstupu	Tvorba a finalizácia systémových dokumentov, výkon metodických činností	Reformulácia klientom počas diskusie	navrhnutá
	Príprava OP a programových dokumentov vrátane zapracovania pripomienok od relevantných subjektov za účelom konsenzuálneho výstupu	Príprava OP a tvorba dokumentácie k implementovaniu programu	Reformulácia klientom počas diskusie	navrhnutá
	Súlad tvorby strategických dokumentov so strategickými plánmi SR podporený analýzami	Koordinácia sektorových politik s cieľom tvorby strednodobých/dlhodobých rozvojových koncepcií na úrovni SR v oblasti podpory z EŠIF	Reformulácia klientom počas diskusie	navrhnutá
	Implementácia programov	Plánovanie výziev/vyzvaní (vyhlasovanie, zmeny, zrušenie až po schvaľovanie projektov vrátane zapracovávaní pripomienok; kontrola súladu s HP a PD; výberový a schvaľovací proces projektov	Výkon od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov klientom počas diskusie	Reformulácia klientom počas diskusie
	Implementácia projektu a plánovanie implementácie na základe analytických činností	Výkon od zazmluvnenia až po kontrolu projektu a finančné riadenie	Reformulácia klientom počas diskusie	navrhnutá
	Kontrola VO v rámci procesu implementácie projektov	Vykonávanie kontroly VO v súlade so Systémom riadenia EŠIF	Reformulácia klientom počas diskusie	navrhnutá
	Zodpovednosť za vyhlasovanie výziev a za schvaľovací proces ŽoNFP		Odstránená na návrh klienta počas diskusie	
	Uplatňovanie sankčných mechanizmov pri výzvach, schvaľovaní ŽoNFP	Uplatňovanie sankčných mechanizmov pri nesúlade vo výzvach (nesúlad s plánom, s metodikou, s dokumentáciou OP)	Reformulácia klientom počas diskusie	navrhnutá
Monitorovanie a hodnotenie	Monitorovanie a hodnotenie výsledkov implementácie EŠIF na národnej úrovni v rámci jedného príslušného oddelenia a na základe	Vypracovanie výstupov k monitorovaniu a hodnoteniu implementácie EŠIF na národnej úrovni	Reformulácia klientom počas diskusie	navrhnutá

správnych analytických podkladov; tvorba akčného plánu a odporúčaní v prípade narušenia pravidiel			
Monitorovanie a hodnotenie výsledkov jednotlivých OP	Tvorba plánovania, monitorovania, hodnotenia a analýz programov	Reformulácia navrhnutá klientom počas diskusie	
Riadenie rizík	Riadenie rizík EŠIF na národnej úrovni (exekutívna kompetencia k „Semaforu“: prijímanie opatrení, uplatňovanie sankčných mechanizmov)	Reformulácia navrhnutá klientom počas diskusie	
Uplatňovanie sankčných mechanizmov a opatrení		Obsahovo presunutá pod vyššie uvedenú kompetenciu	
Centrálne zabezpečenie konzistentnosti v metodike a v získavaní údajov		Odstránená na návrh klienta	
Kordinácia analytických činností subjektov v EŠIF		Odstránená na návrh klienta	
Informovanie a komunikácia o EŠIF	Príprava konzistentnej komunikačnej stratégie a procesu informovania na úrovni PD a na programovej úrovni	Tvorba a výkon komunikačnej stratégie na úrovni EŠIF a na programovej úrovni	Reformulácia navrhnutá klientom počas diskusie
Centrálna koordinácia tvorby komunikačnej stratégie za všetky RO/SO		Centrálna koordinácia tvorby komunikačnej stratégie za všetky RO/SO	Ponechaná v pôvodnom znení
Podporná / koordinačná činnosť	Tvorba a zabezpečovanie funkčnosti systému ITM2014+	Správa, definovanie požiadaviek na vývoj a testovanie systému ITMS2014+	Reformulácia navrhnutá klientom počas diskusie
Kordinácia subjektov v oblasti Systému riadenia EŠIF	Kordinácia a usmerňovanie subjektov v EŠIF, organizovanie porád subjektov	Reformulácia navrhnutá klientom počas diskusie	
Vzdelávanie AK zapojených v EŠIF	Tvorba a zabezpečenie vzdelávacích aktivít pre AK v systéme EŠIF	Reformulácia navrhnutá klientom počas diskusie	

3.4.1.2 Sumár kompetenčných celkov a kompetencií - pre potreby nových scenárov

Validovaná množina kompetencií EŠIF z kapitoly 3.1.2 (Potvrdenie AS-IS kompetenčných celkov a kompetencií) bola pre potreby návrhu nových scenárov ešte sumarizovaná (napr. agregovanie indikatívnych chýbajúcich kompetencií do konzistentných logických celkov - Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení).

Finálna množina kompetencií EŠIF tak pokrýva všetky hlavné časti procesu riadenia a implementácie EŠIF a zároveň poskytuje adekvátnu úroveň detailu kompetencií pre potreby tvorby variantných návrhov scenárov.

Nasledujúca tabuľka poskytuje sumárnu množinu kompetencií CKO. Znak „V“ znamená, že hlavný výkon kompetencie je v súčasnosti pod CKO. Prázdne miesto indikuje, že danou kompetenciou CKO aktuálne nedisponuje.

Tabuľka 16 Množina kompetencií CKO

1. Stratégia a programovanie (dokumenty)	1.1 Tvorba a finalizácia strategických a legislatívnych dokumentov EŠIF	V
	1.2 Tvorba a finalizácia systémových dokumentov, výkon metodologickej činnosti	V
	1.3 Príprava OP a tvorba dokumentácie k implementovaniu programu	
	1.4 Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení	
2. Implementácia programov	2.1 Výkon od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov	
	2.2 Výkon od zazmluvnenia NFP až po kontrolu projektu a finančné riadenie	
	2.3 Vykonávanie kontroly VO v súlade so Systémom riadenia EŠIF	
	2.4 Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení	
3. Monitorovanie a hodnotenie	3.1 Vypracovanie výstupov k monitorovaniu a hodnoteniu implementácie EŠIF na národnej úrovni	V
	3.2 Tvorba plánovania, monitorovania, hodnotenia a analýz programov	
	3.3 Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení	
4. Informovanie a komunikácia o EŠIF	4.1 Tvorba a výkon komunikačnej stratégie na úrovni EŠIF a na program. úrovni	V 1/2
	4.2 Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení	
5. Podporná / koordinačná činnosť	5.1 Správa, definovanie požiadaviek na vývoj a testovanie systému ITMS 2014+	V
	5.2 Koordinácia a usmerňovanie subjektov v EŠIF, organizovanie porád subjektov	V
	5.3 Tvorba a zabezpečenie vzdelávacích aktivít pre AK v systéme EŠIF	V

Nakoľko boli súčasné kompetencie aj ich popis obsiahnuté v tomto dokumente v predchádzajúcich kapitolách, tento výstup už ďalej neuvádza ich detail. Popis nových a posilnených kompetencií je uvedený v kapitolách k príslušným scenárom.

3.4.2 Navrhované scenáre

Východiskom pre návrh nových modelov pôsobností a kompetencií CKO boli výstupy mapujúce súčasné vymedzenie pôsobností a kompetencií CKO a porovnanie CKO voči úspešným príkladom zo zahraničia.

V rámci návrhu nových modelov pôsobností a kompetencií CKO boli rozpracované štyri scenáre pôsobnosti CKO znázorňujúce modely od najmenej výrazného posilnenia kompetencií až po maximálne posilnenie kompetencií a ktoré boli prezentované na stretnutiach CKO s riaditeľmi odborov. Z nich boli finálne vybrané dva scenáre na detailnejšie rozpracovanie v nasledujúcich kapitolách.

K zvoleným scenárom boli popísané ich hlavné zmeny oproti AS-IS, hlavné charakteristiky, benefity a riziká, potenciálny dopad na EŠIF a náročnosť ich prípadnej implementácie.

3.4.2.1 Predstavenie návrhov scenárov

V predložených štyroch scenároch nových pôsobností a kompetencií CKO, by malo CKO v rôznej intenzite posilnené alebo novo nadobudnuté právomoci. Scenáre boli koncipované tak, aby pokryli systémy od decentralizovaného s posilneným riadením až po úplne centralizovaný model EŠIF.

- 1. AS-IS decentralizovaný systém s posilneným riadením (v prezentačnej vrstve ako Decentralizácia s posilneným riadením)**
 - V prvom scenári je navrhnuté zachovanie súčasného decentralizovaného modelu EŠIF s posilnenou koordinačnou a riadiacou funkciou CKO v každom kompetenčnom celku. Scenár tak navrhuje vytvorenie jednej „hlavy“, ktorá zabezpečuje riadenie EŠIF.
 - V rámci tohto návrhu má CKO úlohu koordinovať a vyhodnocovať jednotlivé oblasti výkonu EŠIF s možnosťou navrhovať opatrenia/zmeny a požadovať ich plnenie.
- 1. Decentralizovaný systém implementácie programov, centralizácia monitorovania a hodnotenia (v prezentačnej vrstve ako Decentralizácia s posilneným riadením, centralizácia monitorovania)**
 - V druhom scenári je navrhnuté zachovanie súčasného decentralizovaného modelu EŠIF s posilnenou koordinačnou a riadiacou funkciou CKO v každom kompetenčnom celku okrem monitorovania a hodnotenia. Scenár tak opäť navrhuje vytvorenie jednej „hlavy“, ktorá zabezpečuje riadenie EŠIF.
 - Centralizovaným kompetenčným celkom je monitorovanie a hodnotenie. Ide o činnosti ako „tvorba plánovania programov (napr. výhľadové plány), monitorovanie, hodnotenie a analýzy programov“, ktoré prejde spod jednotlivých RO pod jeden orgán.
 - V rámci tohto návrhu má CKO úlohu koordinovať a vyhodnocovať jednotlivé oblasti výkonu EŠIF s možnosťou navrhovať opatrenia/zmeny a požadovať ich plnenie.
- 1. Čiastočne centralizovaný systém implementácie programov (v prezentačnej vrstve ako Čiastočná centralizácia)**
 - V treťom scenári nastáva zmena postavenia CKO voči RO. Inštitucionálne sa CKO stane jediným RO pre EŠIF, no ponechá časť výkonu aj na pôvodných RO, z ktorých sa stanú SO.
 - Scenár navrhuje vytvorenie čiastočne centralizovaného modelu EŠIF: centralizácia výkonu je navrhnutá pre prípravnú fázu implementácie programov - konkrétne ide o „výkon činností od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov“, ďalej pre vykonávanie kontroly VO.
 - Scenár navrhuje vytvorenie jednej „hlavy a tela“ systému EŠIF - CKO ako RO pre EŠIF, ktorá zabezpečuje riadenie EŠIF.
 - V rámci tohto návrhu má CKO ako RO pre EŠIF úlohu koordinovať a vyhodnocovať jednotlivé (necentralizované) oblasti výkonu EŠIF s možnosťou navrhovať opatrenia/zmeny a požadovať ich plnenie.

- Časť implementácie programov (“Výkon od zazmluvnenia NFP až po kontrolu projektu a finančné riadenie”) je v decentralizovanom výkone SO (pôvodných riadiacich orgánov). SO (pôvodný riadiaci orgán) sa bude spolupodieľať na tvorbe prípravy OP a tvorbe dokumentácie k implementovaniu programu a rovnako tak bude spolupracovať pri tvorbe a výkone komunikačnej stratégie na programovej úrovni.
- V rámci scenára je predstavená aj myšlienka vytvorenia novej - poradnej jednotky pre obstarávanie.

1. Centralizovaný systém (v prezentačnej vrstve ako Centralizácia)

- V štvrtom scenári je navrhnuté vytvorenie úplne centralizovaného modelu EŠIF - centralizácia výkonu je navrhnutá pre všetky kompetenčné celky (Stratégia a programovanie, Implementácia programov, Monitorovanie a hodnotenie, Informovanie a komunikácia o EŠIF, Podporná / koordinačná činnosť).
- Spolupráca s RO pri výkone sa očakáva primárne v časti “Príprava OP a tvorba dokumentácie k implementovaniu programu” a “Tvorba a výkon komunikačnej stratégie na programovej úrovni”, kde je dôležitá rola RO z pohľadu zohľadnenia špecifik daného programu.
- Scenár opäť navrhuje vytvorenie jednej „hlavy“, ktorá zabezpečuje riadenie EŠIF.

Z predstavených scenárov si CKO zvolilo nasledujúce scenáre na detailnejšie rozpracovanie a vyhodnotenie v kapitolách:

1. AS-IS decentralizovaný systém s posilneným riadením 3.

Čiastočne centralizovaný systém implementácie programov

Obrázok nižšie prezentuje štyri diskutované scenáre a ich rozdelenie pôsobností a kompetencií:

Obrázok 7 Prehľad scenárov z pohľadu kompetencií

Návrhy scenárov ponechávajú CKO kompetencie z AS-IS stavu a doplnené sú nové kompetencie zobrazené vo forme „+“. Znak „✓“ znamená, že hlavný výkon kompetencie je v súčasnosti pod CKO. Znak „✓ 1/2“ znamená, kompetencia je čiastočne zdieľaná s inou inštitúciou.

Kompetenčné celky	Kompetencie	AS-IS CKO	Posilnenie kompetencií			
			Decentralizácia s posilneným riadením	Decentralizácia s posil. riadením, centralizácia monitorovania	Čiastočná centralizácia	Centralizácia
Stratégia a programovanie (dokumenty)	Tvorba a finalizácia strategických a legislatívnych dokumentov EŠIF*	✓				
	Tvorba a finalizácia systémových dokumentov, výkon metodologickej činnosti	✓				
	Príprava OP a tvorba dokumentácie k implementovaniu programu				+ 1/2	+ 1/2
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		+	+		
Implementácia programov	Výkon od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov				+	+
	Výkon od zazmluvnenia NFP až po kontrolu projektu a finančné riadenie					+
	Vykonávanie kontroly VO v súlade so Systémom riadenia EŠIF				+	+
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		+	+	+	
Monitorovanie a hodnotenie	Vypracovanie výstupov k monitorovaniu a hodnoteniu implementácie EŠIF	✓				
	Tvorba plánovania, monitorovania, hodnotenia a analýz programov			+		+
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		+		+	
Informovanie a komunikácia o EŠIF	Tvorba a výkon komunikačnej stratégie na úrovni EŠIF a na program. úrovni	✓ 1/2				
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		+	+	+	+
Podporná / koordinačná činnosť	Správa, definovanie požiadaviek na vývoj a testovanie systému ITMS 2014+	✓				
	Koordinácia a usmerňovanie subjektov v EŠIF, organizovanie poradí subjektov	✓				
	Tvorba a zabezpečenie vzdelávacích aktivít pre AK v systéme EŠIF	✓				

*Všetky legislatívne dokumenty okrem PRV a OP Rybné hospodárstvo

3.4.3 Scenár „Decentralizovaný systém s posilným riadením“

Tento scenár predstavuje model CKO, ktorý znamená posilnenie jeho kompetencií oproti súčasnému stavu, avšak v porovnaní s ostatnými prezentovanými scenármi sa jedná o najmenej výrazný posun.

Obrázok 8 Znážornenie miery posilnenia kompetencií v porovnaní s ostatnými scenármi



Pridanou hodnotou tohto scenára je vytvorenie jednej „hlavy“, ktorá zabezpečuje riadenie EŠIF. CKO v rámci riadenia plánuje, vyhodnocuje a koordinuje výkon EŠIF v každom kompetenčnom celku v súlade so spoločným strategickým cieľom - celkové efektívne čerpanie EŠIF. Zároveň, ak je potreba, navrhuje opatrenia/zmeny a vyžaduje ich implementáciu.

Implementácia programov zostáva naďalej v decentralizovanej kompetencii riadiacich orgánov.

Čiastočne podobné modely v zahraničí sú uplatňované napríklad v susednom Česku či Litve.

3.4.3.1 Popis zmien kompetenčných celkov oproti AS-IS

Obrázok nižšie znázorňuje kľúčové zmeny v kompetenčných celkoch CKO v porovnaní s AS-IS stavom. Obrázok 9

Scenár 1 - zmeny v kompetenciách

Stratégia a programov. (dokumenty)	Tvorba a finalizácia strategických a legislatívnych dokumentov EŠIF*	v	
	Tvorba a finalizácia systémových dokumentov, výkon metodologickej činnosti	v	
	Príprava OP a tvorba dokumentácie k implementovaniu programu		
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		
Implementácia programov	Výkon od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov		
	Výkon od zazmluvnenia NFP až po kontrolu projektu a finančné riadenie		
	Vykonávanie kontroly VO v súlade so Systémom riadenia EŠIF		
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		+
Monitorovanie a hodnotenie	Vypracovanie výstupov k monitorovaniu a hodnoteniu implementácie EŠIF	v	
	Tvorba plánovania, monitorovania, hodnotenia a analýz programov		
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		+
Informovanie a komunikácia o EŠIF	Tvorba a výkon komunikačnej stratégie na EŠIF a na program úrovni	v 1/2	
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		
Podporná / koordinačná činnosť	Správa, definovanie požiadaviek na vývoj a testovanie systému ITMS 2014+	4/	
	Koordinácia a usmerňovanie subjektov v EŠIF, organizovanie porád subjektov	v	
	Tvorba a zabezpečenie vzdelávacích aktivít pre AK v systéme EŠIF	v	

*Všetky legislatívne dokumenty okrem PRV a OP Rybné hospodárstvo

Vysvetlivky: + ■ pridanie kompetencie oproti AS-IS
S kompetencia CKO v AS-IS v 'A'
čiastočne zdieľaná kompetencia

Tento scenár vychádza z veľkej miery zo súčasne nastaveného modelu pôsobností a kompetencií CKO. Nosná časť výkonu EŠIF - implementácia programov zostáva decentralizovaná. Zodpovedným subjektom za implementáciu programov ostávajú riadiace orgány.

Scenár je obohatený o novú kompetenciu v každom kompetenčnom celku, ktorá posilňuje základné manažérske funkcie CKO a umožňuje riadenie jednotlivých kompetenčných celkov EŠIF.

Táto kompetencia je definovaná ako „**Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení**“ a je kľúčovou kompetenciou, ktorá umožňuje vytvorenie jednej „hlavy“ pre riadenie EŠIF s právomocou koordinovať a vyhodnocovať jednotlivé oblasti výkonu EŠIF s možnosťou navrhovať opatrenia/zmeny, a požadovať ich plnenie.

Detailnejšie je táto posilnená kompetencia vysvetlená nižšie v dvoch častiach:

- Riadenie a koordinácia
 - v zmysle plnenia manažérskych funkcií EŠIF ako plánovanie, rozhodovanie, organizovanie, vedenie, vyhodnocovanie a kontrola
- Mechanizmus presadenia opatrení
 - v zmysle právomocí navrhovať opatrenia/zmeny a uplatniť zavedený mechanizmus na dosiahnutie ich presadenia

3.4.3.1.1 Nová kompetencia - Riadenie a koordinácia

Pod pojmom **riadenie** je vnímaná kompetencia CKO definovať ciele, plány na úrovni EŠIF, kontrola/pripomienkovanie plánov na úrovni OP (z pohľadu nadväznosti plnenia plánov EŠIF), pravidelné vyhodnocovanie plnenia plánov, no i potrebná koordinácia činností a procesov v zmysle spoločného cieľa - efektívne čerpanie EŠIF.

Organizovanie a koordinácia je súbor aktivít, ktoré zabezpečujú plynulý tok činností v systéme EŠIF, aby sa zabránilo nekoordinovanému postupu jednotlivých subjektov a mohli byť vytvorené podmienky pre ich harmonizované pôsobenie a spoluprácu.

Príkladom koordinácie činností napr. v oblasti informovania a komunikácie o EŠIF sú aktivity konsolidujúce zábery a plány jednotlivých OP v tejto oblasti za účelom koordinovaného nasadenia mediálnej komunikácie, jej optimálneho časovania, manažovania komunikačných kanálov a vyjednávania cien z pozície EŠIF a nie z pozície OP. Toto všetko má viesť k zvýšeniu celkovej efektívnosti procesov (t.j. pomer vložené zdroje/dosiahnutý efekt).

Plánovanie znamená definovanie cieľov a spôsobov ich realizácie. Ide o riadiaci proces, ktorého nosnými aspektami sú tvorba stratégie, cieľov a plánov rozpracovanými do konkrétnych krokov.

V rámci plánovania môže byť uplatňovaný dvojúrovňový systém:

- Strategická úroveň
 - CKO zastrešuje tvorbu strategických plánov na úrovni riadenia EŠIF za všetky kompetenčné celky a zabezpečuje nadväznosť plánov OP na strategické plány.
- Operatívna úroveň
 - Riadiace orgány zastrešujú tvorbu plánov na úrovni OP za všetky kompetenčné celky, tie sú predkladané CKO, ktoré má možnosť navrhnúť zmeny v plánoch, aby zabezpečilo ich súlad so strategickými plánmi.
 - CKO konsoliduje finálne plány jednotlivých OP za všetky kompetenčné celky.
 - Ako príklad je uvedená kompetencia CKO pripomienkovať/navrhovať zmeny vo výhľadových plánoch predkladaných RO, ktorých realizovateľnosť je porovnávaná napr. s ideálnou implementačnou krivkou (t.j. táto krivka znázorňuje celkový cyklus implementácie programu).

Na tvorbu plánov nadväzuje kompetencia CKO **vyhodnocovanie**, ktorá spočíva v monitorovaní skutočného stavu, porovnávaní skutočného stavu s plánovaným, vo vyhodnocovaní, v predkladaní výsledkov vyhodnotenia a v prípade zistených odchýlok od plánu aj ich príčin. Na túto kompetenciu ďalej nadväzuje možnosť predložiť návrhy opatrení/zmien a požadovať ich plnenie (bližšie v časti 3.4.3.1.2. Nová kompetencia - Mechanizmus presadenia opatrení).

3.4.3.1.2 Nová kompetencia - Mechanizmus presadenia opatrení

Nakoľko predkladanie hodnotení plnenia plánov v prípade slabých hodnotení ešte nezabezpečuje nápravu, je navrhované zaviesť mechanizmus na presadenie/plnenie opatrení, aby bolo možné dosahovať stanovený spoločný strategický cieľ - efektívne čerpanie EŠIF.

Boli identifikované tri základné mechanizmy na dosiahnutie plnenia opatrenia/zmeny, ktoré by mohlo CKO uplatniť:

Konsenzuálny / príp. väčšinový mechanizmus

- Predstavuje vytvorenie rozhodovacej platformy pozostávajúcej napr. zo zástupcov RO, CKO, vedúceho Úradu vlády SR, podpredsedu vlády SR pre investície, prípadne vybraných odborníkov EŠIF.
- Na zavedenej platforme sa rozhoduje o predložených návrhoch opatrení/zmien v systéme EŠIF, ktoré pripravilo CKO ako výsledok pravidelného procesu hodnotenia.
- Rozhodovanie môže prebiehať formou konsenzu (čo môže predstavovať pomalší proces prijímania zmien) alebo väčšinovým hlasovaním.
- Podobný systém je uplatnený v Litve^{1 2}:
 - V Litve pôsobia dva riadiace orgány², ktoré svoje funkcie vykonávajú do veľkej miery centralizovane, avšak neexistuje žiadny ústredný orgán pre centrálné riadenie alebo kontrolu oboch ministerstiev.
 - Za rozhodovaciu platformu je možné považovať tzv. Monitorovací výbor, ktorý vylepšuje koordináciu systému EŠIF. Prerokujú sa tu navrhované zmeny v OP, kritériá výberu projektov a iné otázky relevantné pre implementáciu eurofondov. Tento výbor zahŕňa inštitúcie so znalosťou finančných nástrojov a je tvorený zástupcami z RO, SO a sociálnymi partnermi.
 - Popri Monitorovacom výbore existuje ešte tzv. Medzirezortná koordinačná hodnotiaci skupina pozostávajúca zo zástupcov RO. Jej úlohou je koordinovať tvorbu a plnenie hodnotiacich plánov EŠIF, formulovať odporúčania a závery z hodnotení, komunikovať výsledky, hodnotiť ciele a úlohy stanovené v plánoch.

Eskalačný mechanizmus

- Predstavuje zavedenie rozhodovacej platformy pozostávajúcej zo subjektov/predstavitelov s najvyššími kompetenciami v systéme EŠIF napr. vybraní vládni činitelia: predseda vlády, vedúci Úradu vlády SR, podpredseda vlády SR pre investície, Minister financií SR, vedúci predstaviteľ CKO, prípadne vybraní odborníci EŠIF.
- Táto nadrezortná eskalačná platforma rozhoduje o predložených návrhoch opatrení/zmien v systéme EŠIF, ktoré pripravilo CKO ako výsledok pravidelného procesu hodnotenia.
- Platforma posudzuje každý prípad osobitne, neexistuje preddefinovaná množina sankcií pre rôzne stupne závažnosti neplnenia.
- Eskalačná platforma má plnú kompetenciu a z toho vyplývajúcu aj zodpovednosť za prijaté rozhodnutie.
- Podobný systém je uplatnený v Českej republike³:

¹ Kapitola 3.2 Porovnanie pôsobnosti a kompetencií CKO voči úspešným príkladom zo zahraničia

² Ide o Ministerstvo financií zodpovedné za OP pre investície fondov EÚ a Ministerstvo pôdohospodárstva zodpovedné za Program rozvoja vidieka a OP litovského rybárskeho odvetvia

³ <http://www.strukturalni-fondv.cz/cs/Fondv-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci>

http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/282578eb-c719-4063-a3d1-751ccf8735cd/MP_rizeni-rizik-v3_final.pdf

- V Českej republike je na podnet NOKu (inštitúcia ekvivalentná CKO) zriadený tzv. Výbor pre riadenie rizík spadajúci pod Ministerstvo pre miestny rozvoj. Výbor sa stretáva pravidelne a to na úrovni riaditeľov NOK a vedúcich oddelení, aby diskutovali o rizikách implementovania OP.
- Na stretnutiach Výboru sú kreované opatrenia a je hodnotený progres v ich plnení.
- V prípade, že RO neplní opatrenia, výbor eskaluje túto skutočnosť na Radu pre ESI, ktorá pôsobí ako nadrezortný poradný orgán vlády ČR a jej predsedom je predseda vlády a výkonným zástupcom predsedu je minister pre miestny rozvoj.
- Podľa informácií zo stretnutia s NOK plánujú v PO 14-20 s pomocou MF ČR aj využitie nástroja intervencie (pozastavenie platieb) v prípade dlhodobého neplnenia opatrení.

Sankčný mechanizmus

- Je možné vytvoriť totožnú platformu ako v Eskalačnom mechanizme s tým rozdielom, že platforma neposudzuje každý prípad osobitne, nakoľko existuje schválená zadaná množina sankcií pre rôzne stupne závažnosti neplnenia (napr. pozastavenie platieb, odvolanie člena riadiaceho orgánu a iné).
- Predpokladom funkčného sankčného mechanizmu je jasné definovanie pravidiel a dôsledkov ich porušení a ich následná kodifikácia. Identifikovanie porušenia týchto presne definovaných pravidiel vedie k rozhodnutiu o uplatnení sankcií/trestu.
- Podobný systém je uplatnený v Portugalsku⁴:
 - V Portugalsku sú zavedené jasné a prísne pravidlá v riadení výkonu OP.
 - V prípade nečerpania EŠIF alebo iného závažného pochybenia a neplnenia, je možné odvolanie členov riadiaceho výboru na základe rozhodnutia Rady ministrov, ktorý dostane podnet z Medzirezortného koordinačného výboru.
 - Všetci členovia vlády, ktorí sú zodpovední za riadenie OP, majú povinnosť uzavrieť tzv. Zmluvu o dosahovaní výsledkov, v ktorej sú definované náležitosti spojené s riadením OP a ich porušenie má určité konzekvencie:
 - Nedodržanie náležitostí ako prekročenie maximálnej dĺžky lehoty pre vykonanie analýzy, platby a rozhodnutia o viac ako 20% alebo prekročenie maximálnej prípustnej miery chybovosti stanovenej pre daný OP môže viesť k odvolaniu.
 - Nenaplnenie indikátorov výsledkov je takisto potrestané, ale nevedie k odvolaniu.
 - Koordináciu EŠIF zabezpečuje tzv. Medzirezortný koordinačný výbor
 - Tento výbor má silné kompetencie ako schvaľovanie harmonogramu výziev, predkladanie strategických usmernení, ratifikovanie rozhodnutí riadiacich orgánov o schválení veľkých projektov a často je vyžadovaný súhlas tohto výboru pri určitých typoch operácií alebo investícií.
 - Tento výbor informuje Radu ministrov o plnení strategických priorít a o finančnej výkonnosti.

V kontexte diskusií počas stretnutí na CKO je bližšie popísaný a zakreslený **Eskalačný mechanizmus**.

V porovnaní so súčasným stavom je vynútiteľnosť právomocí v navrhovanom scenári vyššia vďaka jasne definovaným mechanizmom eskalácie. Samotné posúdenie je však na rozhodovacej platforme, ktorá každý prípad vyhodnocuje samostatne a CKO na výsledok jej rozhodnutia nemá dosah.

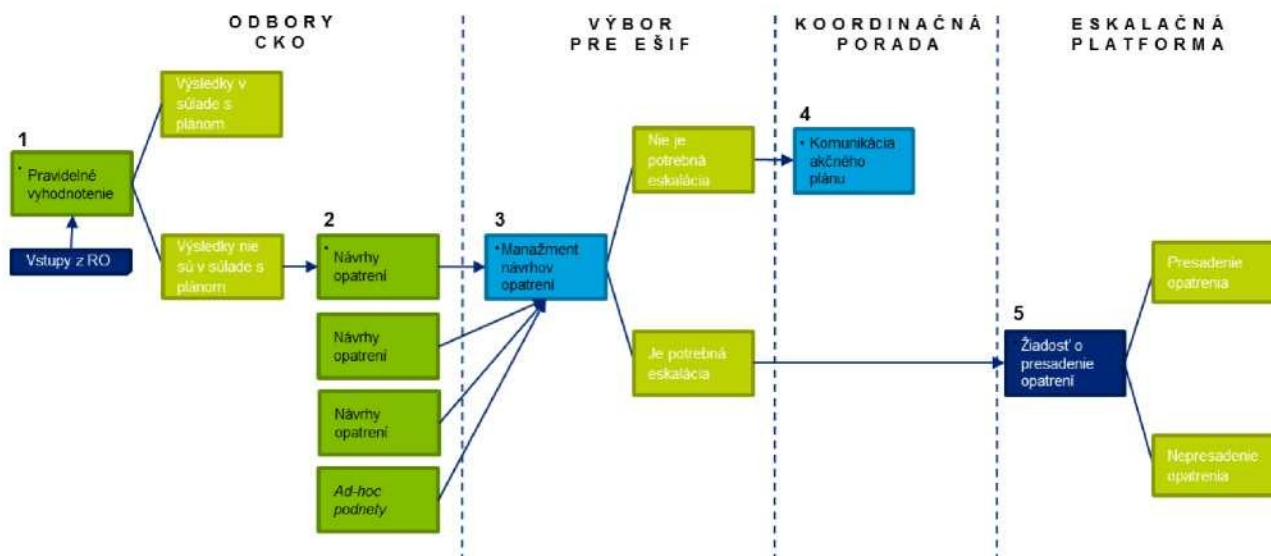
⁴ Materiály poskytnuté Úradom vlády SR

V praxi sa tento eskalačný systém môže pretaviť do:

- Vytvorenia Výboru pre EŠIF, ktorý predstavujú riaditelia odborov CKO.
- Zaktivizovania Koordinačnej porady s RO, v rámci ktorej sa prezentujú akčné plány medzi RO a Výborom pre EŠIF.
- Vytvorenia najvyššej eskalačnej úrovne, ktorú môžu predstavovať vybraní vládni činitelia: predseda vlády, vedúci Úradu vlády SR, podpredseda vlády SR pre investície, minister financií, vedúci predstaviteľ CKO, prípadne vybraní odborníci EŠIF.

Návrh výkonu právomocí je znázornený pomocou schémy procesu eskalačného mechanizmu a bližšie popísaný nižšie:

Obrázok 10 Znáročenie navrhovaného procesu eskalačného mechanizmu



- 1) Proces začína pravidelným zberom a vyhodnocovaním vstupov (skutočnosť) z RO oproti plánom za jednotlivé kompetenčné oblasti EŠIF. Príslušné odbory na CKO tieto vstupy vyhodnotia, pričom primárne sledujú parametre výkonu, no potenciálne i súlad a efektivitu. V prípade súladu výsledkov s plánom, nie je potrebný ďalší krok. Situácia sa teda bude prehodnocovať opäť až pri pravidelnom vyhodnotení.
- 2) Pokiaľ výsledok nie je v súlade s plánom alebo nie sú plnené požiadavky CKO, daný odbor CKO, ktorého sa oblasť týka, vytvorí návrh opatrení/zmien. V prípade, že je potrebná spolupráca medzi odborníkmi pri návrhu opatrení, dochádza k spoločnému vypracovaniu týchto opatrení na stretnutí, ktoré sa koná ešte pred stretnutím Výboru EŠIF.

- Opatrenia obsahujú základné parametre ako definíciu opatrenia, zodpovedný útvar, prípadne popísaný odporúčaný spôsob implementácie opatrenia, termín plnenia.

Ad-hoc podnety vyplývajúce z indikácie nedostatkov v systéme EŠIF, ktoré obdržali odbory CKO sú takisto predkladané na Výbor pre EŠIF.

Zaujímavou inšpiráciou v oblasti zberu podnetov je napr. vykonávanie jednorazových kontrol súladov metodiky v Česku, kde je na takúto kontrolu najímaná externá brigádnická posila. Tá sa zameria na vybranú časť výkonu (napr. na ktorých miestach sú uverejnené výzvy a kde sú zaznamenané nesúlady).

- 3) Návrhy opatrení za odbory CKO sa do stanoveného termínu predložia na tzv. **Výbor pre EŠIF** (pozostávajúci z riaditeľov odborov CKO), ktorý tieto návrhy skonsoliduje, zosumarizuje, zladí a pripraví materiál na stretnutie výboru. Výbor následne prediskutuje návrhy, sprioritizuje ich a rozhodne, či je v konkrétnom prípade potrebná eskalácia alebo nie je (napr. ak sa jedná o drobné pochybenia alebo boli identifikované po prvýkrát).

- 4) V prípade, že Výbor pre EŠIF navrhne, že eskalácia nie je potrebná, pripraví sa Akčné plány a tie sa komunikujú na **Koordinačnej porade s RO**. Tu sa validuje ich porozumenie. Ich plnenie sa sleduje opäť pri pravidelnom vyhodnotení.
- 5) Ak Výbor pre EŠIF rozhodne, že eskalácia je potrebná (jedná sa napríklad o závažné opakované pochybenie s významným negatívnym dopadom na EŠIF), postúpi žiadosť o presadenie opatrenia na **eskalačnú platformu**. Na eskalačnej platforme je následne individuálne rozhodnuté či bude vykonaný krok k vynúteniu presadenia opatrenia, uplatnenia sankcie alebo nie.
Vyhodnocovanie jednotlivých kompetenčných celkov odborními CKO je vykonávané na pravidelnej báze, a teda celý proces je repetitívny.

3.4.3.2 Hlavné benefity a riziká

3.4.3.2.1 *Benefity*

- Jednotné riadenie a koordinovanie EŠIF sledujúce spoločný cieľ („hlava“ EŠIF)
 - Jasne stanovená zodpovednosť aj kompetencia v oblasti riadenia a koordinácie nad jednotlivými OP („hlava“ EŠIF) dávajú predpoklad efektívneho riadenia EŠIF.
 - Jeden subjekt sleduje a koordinuje činnosti a procesy, aby bol dosiahnutý spoločný cieľ - efektívne čerpanie EŠIF a obmedzuje tak sledovanie individuálnych rezortných cieľov.
- Vyššia efektívnosť aj efektívnosť výkonu EŠIF
 - Zvýšenie efektívnosti procesov a výkonu EŠIF vďaka koordinácii činností, postupnej identifikácii duplicit a ich odstraňovaniu, čiastočnej harmonizácii výkonov, pravidelnému vyhodnocovaniu a prijímaniu opatrení na zlepšenie výsledkov v každej oblasti, rýchlejšiemu rozhodovaniu - jasné pravidlá, kompetencie.
 - Zvýšenie efektivity EŠIF vďaka možnosti vyhodnocovať aj účelnosť vynakladaných zdrojov a v prípade potreby prijímať opatrenia na ich korekciu.
 - Mechanizmus presadenia opatrení neslúži len na zlepšovanie výkonu, no i ako účinná „záchranná brzda“. Ak sa odhalí nezrovnalosť včas, dáva priestor na rýchlu realizáciu nápravného opatrenia, a tým potenciálne zachráni objem čerpania EŠIF.
- Zvýšená transparentnosť - vyššia motivácia zamestnancov, konzekventnosť v očiach verejnosti
 - Jasné pravidlá riadenia, koordinácie, mechanizmu návrhov a prijímania opatrení zvyšuje smerom do vnútra systému (zamestnanci) ochotu a motiváciu robiť veci správne a spolupodieľať sa na zlepšovaní výsledkov EŠIF. Zároveň smerom na verejnosť ide o preukázanie zásadovosti a konzekventnosti pri sledovaní spoločného cieľa.
- Blízkosť implementácie programovania k rezortom ponechaná
 - Zachovanie suverenity ako aj zodpovednosti RO v implementácii OP - RO zohľadňujú pri výkone špecifiká OP, ktorých znalosťou disponujú.
- Úspory z jednotného riadenia a koordinovania EŠIF
 - Koordinácia postupov a výkonov predstavuje značný potenciál úspor (napr. v oblasti Informovanie a komunikácia dáva predpoklad na lepšiu vyjednávaciu pozíciu pri obchodných rokovaniach).

3.4.3.2 Riziká

- Stav tzv. zodpovednosti bez kompetencií pre CKO. Je potrebné pri transformácii ustrážiť, aby nedošlo k presunu zodpovedností bez presunu de jure a de facto kompetencií.
- Zachovanie decentralizácie implementácie programov pod RO limituje schopnosť CKO zvýšiť efektívnosť aj efektívnosť výkonu EŠIF.
- Vynútiteľnosť „Mechanizmu presadenia opatrení“ je limitovaná - potrebná eskalácia na vyššiu úroveň riadenia EŠIF. Miera rizika závisí od zvoleného mechanizmu (sankčný, eskalačný, konsenzuálny).
- Nedostatok kvalitných odborných kapacít s manažérskymi skúsenosťami, ktoré budú potrebné na zabezpečenie posilnenia riadiacich kompetencií CKO.

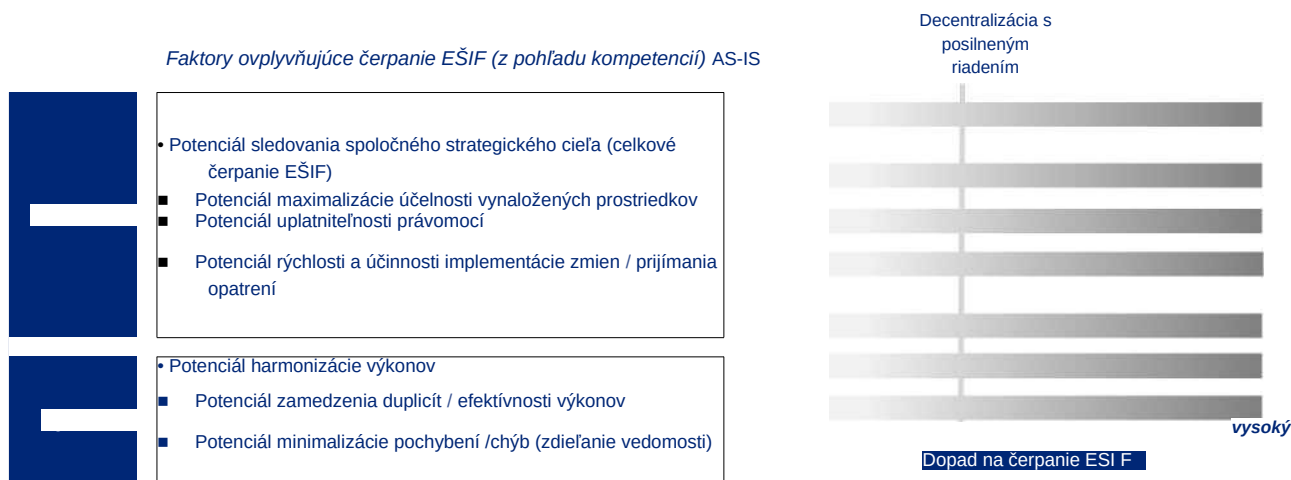
3.4.3.3 Potenciálny dopad na efektívne čerpanie EŠIF

Scenár číslo 1 predstavuje mierny posun v potenciálnom dopade na efektívne čerpanie EŠIF v porovnaní so súčasným stavom.

Z pohľadu kompetencií bol analyzovaný dopad na efektívne čerpanie EŠIF na základe potenciálneho vplyvu faktorov ovplyvňujúcich dva kľúčové celky - riadenie a výkon.

Zoznam faktorov je uvedený na obrázku nižšie. Platí, že čím ďalej je daný scenár od znázornenia AS-IS stavu, tým väčší je potenciál daného faktoru na efektívne čerpanie EŠIF.

Obrázok 11 Potenciálny dopad implementácie scenára na efektívne čerpanie EŠIF



Riadenie

- Z hľadiska sledovania **plnenia spoločného strategického cieľa** je potenciálny dopad na efektívne čerpanie EŠIF limitovaný skutočnosťou, že v decentralizovanom systéme figuruje väčší počet vrcholných aktérov na úrovni riadiacich alebo sprostredkovateľských orgánov s plnými kompetenciami v oblasti implementácie programov. Posilnená kompetencia CKO „Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení“ však v každom kompetenčnom celku posilňuje základné manažérske funkcie CKO a umožňuje efektívnejšie sledovanie spoločného cieľa.
- Potenciál maximalizácie **účelnosti vynaložených prostriedkov** je chápaný ako schopnosť inštitúcie nielen čerpať finančné prostriedky, ale ich aj účelne investovať do projektov, ktoré prispievajú k splneniu národných a európskych priorít. Tento scenár síce nepredstavuje maximalizáciu účelnosti vynaložených prostriedkov vzhľadom k tomu, že rozhodnutia o prerozdelení alokácie je možné aktuálne vykonať len so súhlasom EK., ale CKO má aspoň možnosť vyhodnocovať účelnosť vynakladaných zdrojov a v prípade potreby prijímať opatrenia na ich korekciu.

- Potenciál **uplatniteľnosti právomocí** je vyšší oproti súčasnému stavu vzhľadom na možnosť uplatniť zvolený mechanizmus presadenia opatrenia. Potenciál napriek tomu zostáva relatívne nízky, pretože CKO je naďalej viazané na rozhodnutia iných subjektov na vyššej úrovni (v závislosti od zvoleného mechanizmu (sankčný, eskalačný, konsenzuálny). Vyššej uplatniteľnosti právomocí bráni aj konečná zodpovednosť za riadenie a realizáciu programov, ktorá ostáva na úrovni RO.
- Potenciál **rýchlosti a účinnosti prijímania opatrení/zmien** je vďaka posilnenej manažérskej kompetencii a v nej obsiahnutom mechanizme vyšší ako v súčasnom stave, no zároveň platí, že rýchlosť sa bude odvíjať od súčinnosti predstaviteľov zvolenej platformy pri presadzovaní zmien, to znamená bez výraznejšieho dosahu CKO.

Výkon

- Potenciál harmonizácie výkonov a zjednodušenia systému je umožnený najmä prostredníctvom koordinačnej funkcie a uplatňovania eskalačného mechanizmu. V súčasnom stave vytvára systém pomerne široký priestor na rozmanitosť výkonov. Vyššia harmonizácia výkonov je však čiastočne stále obmedzená zachovanou suverenitou RO v oblasti implementácie programov.
- Potenciál zamedzenia duplicit a **efektívnosti procesov**, či **zamedzenie vzniku chýb** je opäť limitovaný na využitie obmedzených prostriedkov - koordinačná funkcia a eskalačný mechanizmus. Vyššiu efektívnosť procesov oproti súčasnému stavu je možné dosiahnuť vďaka koordinácii činností, postupnej identifikácii duplicit a ich odstraňovaniu, čiastočnej harmonizácii výkonov, pravidelnému vyhodnocovaniu a prijímaniu opatrení na zlepšenie výsledkov v každej oblasti, rýchlejšiemu rozhodovaniu - jasné pravidlá, kompetencie. Pravidelné vyhodnocovanie plánov a možnosť postúpiť podnety (aj ad-hoc) na Výbor pre EŠIF znamená, že vďaka vytvorenému Akčnému plánu môže byť zabezpečená náprava pochybenia a zamedzenie jeho opakovaniu.

3.4.3.4 Indikatívne vyhodnotenie legislatívnej náročnosti implementácie

Vyhodnotenie legislatívnej náročnosti vychádza z metodiky zadefinovanej a predstavenej v časti dokumentu **Error! Reference source not found.**, v ktorej sú analyzované legislatívne požiadavky na scenáre (viď príloha č. 1)

Podľa tejto metodiky je možné konštatovať, že navrhovaný scenár je možné implementovať z regulačného pohľadu s náročnosťou 2 (škála 0-4).

Tabuľka 17 Metodika stupňov náročnosti legislatívnej implementácie (zdroj príloha č. 1)

	• bez legislatívnych zmien
	• zmeny podzákonnych právnych predpisov
	• zmeny podzákonnych právnych predpisov;
	• zmeny zákonných právnych predpisov;
	• zmeny podzákonnych právnych predpisov väčšieho rozsahu;
	• zmeny zákonných právnych predpisov väčšieho rozsahu;
	• zmeny na úrovni Partnerskej dohody ⁵
	• zmeny podzákonnych právnych predpisov;
	• zmeny zákonných právnych predpisov;
	• zmeny na úrovni Partnerskej dohody;

⁵ Za predpokladu, že v rámci daného scenára dôjde ku konkrétnym zmenám, ktoré svojím charakterom ovplyvnia charakter Partnerskej dohody

Za predpokladu, že CKO v tomto scenári ostane inštitucionálne pod ÚV SR, sa javí, že nie je potrebné zasahovať do Kompetenčného zákona. Z pohľadu všeobecného nariadenia, ktoré upravuje kompetencie v oblasti riadenia a kontroly, neexistuje právne obmedzenie pri presune niektorých kompetencií riadiacich orgánov na CKO a CKO ich môže prebrať. Scenár nevyžaduje pravdepodobne ani zmenu Partnerskej dohody.

Vhodné je mierne rozšírenie kompetencií CKO uvedené v **Zákone o EŠIF** o kompetencie súvisiace s riadením, koordináciou a mechanizmom presadenia opatrení.

Najrozsiahljšou zmenou pri implementácii tohto scenára je **úprava Systému riadenia EŠIF** nakoľko ten vymedzuje právomoci subjektov zapojených v EŠIF a vymedzuje ich povinnosti. Systém riadenia schvaľuje Vláda SR.

Detailnejšie spracovanie náročnosti implementácie scenára z regulačného pohľadu je uvedené v prílohe č. 1 - **Error! Reference source not found.**

3.4.3.5 Indikatívne vyhodnotenie organizačno-procesnej náročnosti implementácie

Vyhodnotenie náročnosti organizačno-procesnej implementácie vychádza zo zjednodušeného predpokladu, že stupeň náročnosti sa odvíja primárne od počtu dotknutých administratívnych kapacít (zjednodušenie výpočtu bolo potrebné vykonať vzhľadom na dostupnosť informácií v danom čase).

Scenár 1 je postavený na myšlienke vytvorenia jednej „hlavy“ systému EŠIF, ktorá zabezpečuje jeho riadenie a zároveň sleduje spoločný cieľ - efektívne čerpanie EŠIF. V každom kompetenčnom celku tak pribudne nová kompetencia „**Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení**“ - tzn.

- Riadiť a koordinovať.
- Plánovať a vyhodnocovať jednotlivé oblasti výkonu EŠIF.
- Navrhovať opatrenia/zmeny a požadovať ich plnenie.

Na kvalitný výkon tejto novej kompetencie bude potrebné na CKO prijať nové administratívne kapacity. Vzhľadom na charakter vykonávanej činnosti (riadiace kompetencie) by sa malo jednať o skúsené AK ideálne s manažérskymi skúsenosťami.

Na základe diskusií na stretnutiach CKO by indikatívny odhadovaný **počet nárastu AK predstavoval do 20 zamestnancov** (potrebné validovať detailnou dopadovou štúdiou).

3.4.3.6 Navrhované kroky spojené s realizáciou scenára

V prípade rozhodnutia implementovať scenár 1, navrhujeme realizovať nasledujúce kľúčové aktivity, ktoré sú nevyhnutným predpokladom pre úspešnú implementáciu.

Implementácii každého scenára by mala predchádzať realizácia detailnej dopadovej štúdie všetkých oblastí, ktoré sú predmetom zmeny.

Navrhované ďalšie kroky

- Zostavenie tímu odborníkov (minimálne legislatíva, metodika, procesy, ľudské zdroje) na prípravu a implementáciu scenára.
- Nastavenie komunikačných, eskalačných platforiem a zároveň pravidiel a kompetencií jednotlivých subjektov zapojených do implementácie scenára - primárne spolupráca CKO a RO.
- Zostavenie a validácia projektového plánu - dôraz na identifikáciu kľúčových dependencií.
- Návrh, diskusia a dohoda o platnom mechanizme na presadenie opatrení - primárne spolupráca CKO a RO.
- Zostavenie legislatívnej skupiny - príprava a presadenie návrhu na zmenu právnych predpisov (primárne Zákon o EŠIF).

- Zostavenie pracovnej metodicko-legislatívnej skupiny - príprava a presadenie návrhu na zmenu systémových dokumentov (primárne Systém riadenia EŠIF), následne úprava nadväzujúcich metodických pokynov.
- Zostavenie pracovnej skupiny ľudské zdroje - príprava návrhu aktualizácie organizačnej štruktúry, definovanie nových pozícií a náplní práce, nábor cca 20 skúsených AK s manažérskymi zručnosťami.
- Zostavenie návrhu PR stratégie na komunikovanie úspechov v EŠIF ako výsledok realizácie zmien smerom na verejnosť.

Pozn. Jedná sa o zoznam aktivít, ich poradie nepredstavuje časovú postupnosť ich výkonu.

3.4.4 Scenár „Čiastočná centralizácia“

Tento scenár predstavuje model CKO, ktorý znamená výrazné posilnenie jeho kompetencií oproti súčasnému stavu aj oproti scenáru 1.

Obrázok 12 Znáznornenie miery posilnenia kompetencií v porovnaní s ostatnými scenármi



V scenári 3 nastáva zmena postavenia CKO voči RO. Inštitucionálne sa CKO stane jediným RO pre EŠIF, no ponechá časť výkonu na pôvodných RO, z ktorých sa stanú SO. (viď. Právna analýza v prílohe č.1)

Pridanou hodnotou tohto scenára je najmä presun kompetencií a centralizácia časti implementácie programov („Výkon činností od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov“, „Vykonávanie kontroly VO“) spod jednotlivých riadiacich orgánov pod jeden orgán - CKO ako RO pre EŠIF, čo poskytuje potenciál masívnej optimalizácie procesov EŠIF.

Časť implementácie programov (“Výkon od zazmluvnenia NFP až po kontrolu projektu a finančné riadenie”) je v decentralizovanom výkone SO (pôvodné RO). SO (pôvodné RO) sa bude spolupodieľať na tvorbe pri príprave OP a tvorbe dokumentácie k implementovaniu programu a rovnako tak spolupracovať pri tvorbe a výkone komunikačnej stratégie na programovej úrovni.

Čiastočne podobnými modelmi v zahraničí sú napríklad riadené EŠIF v susednom Maďarsku či pobaltskom Lotyšsku.

3.4.4.1 Popis zmien kompetenčných celkov oproti AS-IS

Obrázok nižšie znázorňuje kľúčové zmeny v kompetenčných celkoch v porovnaní s AS-IS stavom.

Obrázok 13 Scenár 3 - zmeny v kompetenciách

Stratégia a programovanie (dokumenty)	Tvorba a finalizácia strategických a legislatívnych dokumentov EŠIF*	✓	
	Tvorba a finalizácia systémových dokumentov, výkon metodologickej činnosti		
	Príprava OP a tvorba dokumentácie k implementovaniu programu		+ 1/2
Implementácia programov	Výkon od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov		+
	Výkon od zazmluvnenia NFP až po kontrolu projektu a finančné riadenie		
	Vykonávanie kontroly VO v súlade so Systémom riadenia EŠIF		+
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		+
Monitorovanie a hodnotenie	Vypracovanie výstupov k monitorovaniu a hodnoteniu implementácie EŠIF	S	
	Tvorba plánovania, monitorovania, hodnotenia a analýz programov		
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		+
Informovanie a komunikácia o EŠIF	Tvorba a výkon komunikačnej stratégie na EŠIF a na program, úrovni	V 1/2	
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		+
Podporná i koordináčna činnosť	Správa, definovanie požiadaviek na vývoj a testovanie systému ITMS 2014+	S	
	Koordinácia a usmerňovanie subjektov v EŠIF, organizovanie porád subjektov	s	
	Tvorba a zabezpečenie vzdelávacích aktivít pre AK v systéme EŠIF	S	

*Väetky legislatívne dokumenty okrem PRV a OP Rybné hospodárstvo Vysvetlivky: + pridanie kompetencie oproti AS-IS

V kompetencia CKO v AS-IS v' 14

Scenár predpokladá vytvorenie čiastočne centralizovaného modelu EŠIF: centralizácia výkonu je navrhnutá pre prípravnú fázu implementácie programov - konkrétne ide o „Výkon činností od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov“ a ďalej pre „Vykonávanie kontroly VO“. V rámci scenára je prezentované aj vytvorenie nového subjektu - Poradnej jednotky pre obstarávanie.

Scenár opäť navrhuje vytvorenie jednej „hlavy“, ktorá zabezpečuje riadenie EŠIF. V rámci tohto návrhu má CKO úlohu koordinovať a vyhodnocovať jednotlivé (primárne necentralizované) oblasti výkonu EŠIF s možnosťou navrhovať opatrenia/zmeny a požadovať ich plnenie.

Nižšie sú popísané iba tie kompetenčné celky, ktoré sú v tomto scenári predmetom posilnenia/nadobudnutia novej právomoci z pohľadu CKO a neboli bližšie popísané v predchádzajúcom scenári.

Príprava OP a tvorba dokumentácie k implementácii programu

- Príprava OP ako aj tvorba príslušnej dokumentácie je spoločným dielom CKO ako RO pre EŠIF a SO (pôvodných RO). Finalizáciu dokumentácie zabezpečuje CKO ako RO pre EŠIF spolu so SO (pôvodné RO).
- Plnú právomoc má CKO ako RO pre EŠIF v časti dokumentácie k OP, ktorá sa vzťahuje na fázu výkonu od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov, ktorú aj centralizovane vykonáva.
- Súčinnosť SO (pôvodné RO) poskytujú CKO ako RO pre EŠIF pri tvorbe tej časti dokumentácie OP, ktorá sa vzťahuje na fázu výkonu od zazmluvnenia po finančné riadenie, ktorú vykonávajú jednotlivé SO (pôvodné RO). CKO ako RO pre EŠIF dokumentáciu pripomienkuje a koordinuje činnosti s ňou spojené.

Výkon od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov

- Výkon zahŕňa činnosti popísané v Systéme riadenia EŠIF, no presun kompetencie prinesie ich centralizáciu pod jeden orgán. Centralizovaný systém ich umožňuje masívne redizajnovat' a harmonizovat' postupy v týchto procesoch.
- CKO ako RO pre EŠIF má kompetenciu aj zodpovednosť za centralizovaný výkon prípravnej časti implementácie programov. Táto kompetencia zahŕňa činnosti spojené s výzvami ako napr. plánovanie, príprava a zverejnenie harmonogramu výziev, vyhlasovanie a zverejňovanie výziev jednotným spôsobom na určenom webovom sídle a uskutočňovanie zmien výziev, informovanie verejnosti o ukončení, prípadne o zrušení výziev.
- CKO ako RO pre EŠIF tiež pokrýva činnosti ako vyhlasovanie výziev na predloženie projektových zámerov, výber projektov, schvaľovanie žiadostí o NFP a vydávanie rozhodnutí. S týmito činnosťami súvisia úlohy ako administratívne overovania žiadostí a odborné transparentné hodnotenie.

Vykonávanie kontroly VO v súlade so Systémom riadenia EŠIF

- Výkon zahŕňa činnosti popísané v Systéme riadenia EŠIF, no presun kompetencie prinesie ich centralizáciu pod jeden orgán. To umožní zvýšiť efektivitu procesu a agregovanie skúseností z kontrol pod jeden orgán.

Otvorenou témou v oblasti Verejného obstarávania je aj vytvorenie **Poradnej jednotky pre obstarávanie**, ktorej hlavnou náplňou by bola odborná pomoc s VO na báze dobrovoľnosti, no zároveň v prípadoch opakovaných zlyhaní verejného obstarávania by prevzala na seba samotný výkon VO. V Poradnej jednotke je navrhovaná aj prítomnosť člena vlády resp. predstaviteľa RO, ktorý by bol prizvaný k tendrom nad stanovený finančný objem financovaných v rámci príslušného programu (potrebné definovat' finančnú hranicu alebo typ takéhoto tendru).

Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení - časť Implementácia programov

- Všeobecný popis tejto manažérskej kompetencie je uvedený v predchádzajúcom scenárii.

3.4.4.2 Hlavné benefity a riziká

3.4.4.2.1 Benefity

- Jednotné riadenie, koordinovanie aj výkon EŠIF sledujúce spoločný cieľ ("hlava" aj "telo" EŠIF), posilnenie vyjednávacej pozície
 - Jasne stanovená zodpovednosť aj kompetencia v oblasti riadenia a koordinácie nad jednotlivými OP ("hlava" EŠIF) dávajú predpoklad efektívneho riadenia EŠIF.
 - Jeden subjekt sleduje a koordinuje činnosti a procesy, aby bol dosiahnutý spoločný cieľ - efektívne čerpanie EŠIF.
 - Jeden subjekt zabezpečujúci väčšinu výkonov v systéme EŠIF (nie je potrebný komplexný monitorovací a rozhodovací systém, nakoľko výkon aj riadenie je pod jedným orgánom).
 - Centralizácia výkonu a kompetencií znamená silnejšiu vyjednávaciu pozíciu voči ďalším aktérom v systéme EŠIF doma aj v zahraničí.
- Vyššia efektivita aj efektivita výkonu EŠIF
 - Zvýšenie efektivity procesov a výkonu EŠIF vďaka masívnemu redizajnu procesov smerom k optimalizácii a zjednodušeniu, harmonizácii, odstráneniu duplicitných činností vďaka eliminácii počtu rozhraní a spracovateľských subjektov a rozmanitosti, zníženiu chybovosti či skráteniu procesných časov.
 - Zvýšenie efektivity EŠIF vďaka možnosti manažovat' účelnosť vynakladaných zdrojov a v prípade potreby prijímať opatrenia na ich korekciu.
 - Vysoký potenciál automatizácie skonsolidovaných zoptimalizovaných procesov.

- Rýchlosť rozhodovania a prijímania opatrení v každej oblasti výkonu aj riadenia.
- Eliminácia rezortného prístupu umožňuje rýchle presadenie zmien pri centralizácií.
- Kumulácia informácií aj expertízy na jednom mieste.
- Vyššia motivácia zamestnancov, pozitívne vnímanie v očiach verejnosti, väčší záujem žiadateľov o efektívne čerpanie ako dôsledok harmonizácie, zjednodušenia systému a zvýšenej transparentnosti
 - Vyššia ochota a motivácia zamestnancov robiť veci správne, spolupodieľať sa na zlepšovaní výsledkov EŠIF.
 - Pozitívne vnímanie verejnosti snahy zjednodušiť a stransparentniť systém EŠIF.
 - Nárast počtu žiadateľov či objemov ako dôsledok realizovaných zmien.
- Blízkosť implementácie programov k rezortom čiastočne ponechaná
 - Zachovanie decentralizovaného výkonu od zazmluvnenia NFP umožňuje zohľadňovanie rozličných potrieb rôznych projektov v tejto fáze implementácie.
- Rozsiahle úspory z jednotného riadenia, koordinovania a centralizovaného výkonu EŠIF
 - Centralizácia výkonov predstavuje rozsiahly potenciál úspor v dôsledku reorganizácie procesov, zvýšeniu efektívnosti, efektivity procesov EŠIF a sily centralizovanej vyjednávacej pozície pri realizácii výkonu - centrálny zadávateľ (napr. Informovanie a komunikácia).

3.4.4.2 Riziká

- Rezistencia voči zmenám zo strany súčasných riadiacich orgánov.
- Vysoká koncentrácia moci - jeden subjekt zabezpečujúci väčšinu výkonov v systéme EŠIF, riziko zneužitia právomoci.
- Kaskádovitý efekt nielen správnych, ale aj nesprávnych rozhodnutí (zlé rozhodnutie sa prejaví na všetkých OP naraz).
- Vysoká náročnosť implementácie legislatívnych no i organizačno-procesno-technických zmien.
- Načasovanie implementácie pre programové obdobie 2014-2020
 - Vzhľadom na už nastavené a rozbehnuté nové programové obdobie a zároveň vysokú náročnosť implementácie tohto scenára, je považovaná za riskantnú jeho implementácia v tomto programovom období.
- Presun kvalitných odborných kapacít zo súčasných RO pod jeden orgán, čo je nevyhnutné na centralizáciu výkonov.
- Nejasné určenie finálnej zodpovednosti (spoločná zodpovednosť) pri neúspešnej implementácii projektov (CKO ako RO pre EŠIF - výber projektov, SO (pôvodné RO) - implementácia projektov).

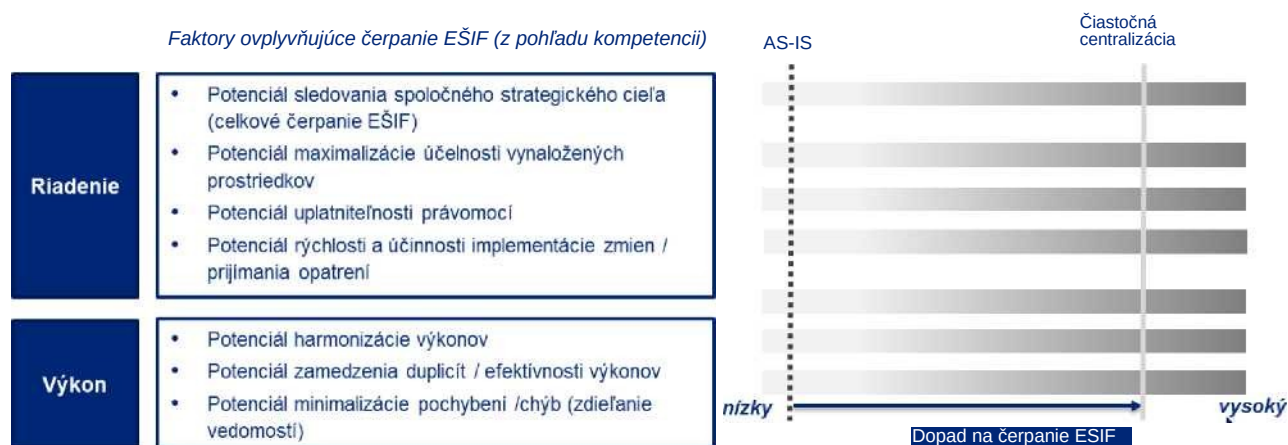
3.4.4.3 Potenciálny dopad na efektívne čerpanie EŠIF

Scenár 3 predstavuje výrazný posun v potenciálnom dopade na efektívne čerpanie EŠIF v porovnaní so súčasným stavom.

Z pohľadu kompetencií bol analyzovaný dopad na efektívne čerpanie EŠIF na základe potenciálneho vplyvu faktorov ovplyvňujúcich dva kľúčové celky - riadenie a výkon.

Zoznam faktorov je uvedený na obrázku nižšie. Platí, že čím ďalej je daný scenár od znázornenia AS-IS stavu, tým väčší je potenciál daného faktoru na efektívne čerpanie EŠIF.

Obrázok 14 Potenciálny dopad implementácie scenára na efektívne čerpanie EŠIF



Riadenie

- Z hľadiska sledovania **plnenia spoločného cieľa** je potenciálny dopad na efektívne čerpanie EŠIF takmer maximálny z dôvodu, že existuje práve jeden orgán, ktorý riadi a koordinuje činnosti a procesy takým spôsobom, aby bol dosiahnutý spoločný cieľ - efektívne čerpanie EŠIF a má v tomto plnú kompetenciu. Zároveň tak existuje jeden subjekt zabezpečujúci väčšinu výkonov v systéme EŠIF.
- Potenciál maximalizácie **účelnosti vynaložených prostriedkov** je chápaný ako schopnosť inštitúcie nielen čerpať finančné prostriedky, ale ich aj účelne investovať do projektov, ktoré prispievajú k splneniu národných a európskych priorít. Tento scenár síce nepredstavuje maximalizáciu účelnosti vynaložených prostriedkov vzhľadom k tomu, že rozhodnutia o prerozdelení alokácie je možné aktuálne vykonať len so súhlasom EK, ale CKO má aspoň možnosť vyhodnocovať účelnosť vynakladaných zdrojov a v prípade potreby prijímať opatrenia na ich korekciu.
- Potenciál **uplatniteľnosti právomocí** je takmer maximálny, nakoľko na jednom orgáne nastáva aj výkon aj rozhodovanie v plnej kompetencii. Zmeny v systéme je tak možné urobiť prakticky bez obmedzení.
- Potenciál **rýchlosti a účinnosti prijímania opatrení/zmien** je vďaka centralizácii takmer maximálny. Rozhodovanie nie je podmienené zdĺhavým procesom presadzovania opatrenia. Zmeny je možné implementovať prakticky okamžite, nakoľko je orgán vo výkone a riadení EŠIF autonómny.

Výkon

- Potenciál **efektívnosti výkonov, harmonizácie či minimalizácie pochybení** je vďaka centralizácii takmer maximálny. Centralizácia dáva priestor na konsolidáciu a následne masívny redizajn procesov smerom k optimalizácii a zjednodušeniu, harmonizácii či odstráneniu duplicitných činností vďaka eliminácii počtu rozhraní a spracovateľských subjektov a rozmanitostí. Zjednodušenie a konsolidácia procesov by mala priniesť zníženie chybovosti a skrátenie procesných časov. Zároveň výkon zjednodušených procesov uľahčí a skráti vzdelávací čas novým AK. Centralizácia zároveň znamená, že znalosti aj expertíza budú akumulované na jednom mieste. Vyššia efektívnosť môže byť dosiahnutá aj vďaka vysokému potenciálu automatizácie skonsolidovaných zoptimalizovaných procesov.

3.4.4.4 Indikatívne vyhodnotenie legislatívnej náročnosti implementácie

Vyhodnotenie legislatívnej náročnosti vychádza z metodiky zadefinovanej a predstavenej v štúdii priloženej v prílohe č. 1 tohto dokumentu -**Error! Reference source not found.**

Podľa tejto metodiky sa dá konštatovať, že navrhovaný scenár je možné implementovať z regulačného pohľadu s náročnosťou 3 (škála 0-4).

Tabuľka 18 Metodika stupňov náročnosti legislatívnej implementácie (zdroj príloha č. 1 - Error! Reference source not found.)

	• bez legislatívnych zmien
Menej náročná implementácia	• zmeny podzákonných právnych predpisov
Stredne náročná implementácia	• zmeny podzákonných právnych predpisov; • zmeny zákonných právnych predpisov;
Viac náročná implementácia	• zmeny podzákonných právnych predpisov väčšieho rozsahu; • zmeny zákonných právnych predpisov väčšieho rozsahu;
Extrémne náročná implementácia	• zmeny podzákonných právnych predpisov; • zmeny zákonných právnych predpisov;

Realizácia scenára 3, a teda presun predmetných kompetencií z RO na CKO je možný len za predpokladu nasledovných dvoch variantov zmeny postavenia CKO voči RO (viď Právna analýza v prílohe č.1):

- CKO ako sprostredkovateľský orgán určený pre výkon časti úloh jednotlivých RO;
- CKO ako jediné „RO pre EŠIF“ pre všetky OP, s delegovaním výkonu časti úloh (implementácia programov) na sprostredkovateľské orgány (vecne príslušné rezorty).⁷

Na základe rozhodnutia predstaviteľov CKO sa v rámci scenára 3 uvažuje len o variante CKO ako RO pre EŠIF a pôvodné RO sa tak stanú SO.

Pre realizovanie implementácie čiastočne centralizovaného modelu je potrebných viacero legislatívnych úprav.

Zákon o EŠIF vymedzuje postavenie subjektov pri riadení a kontrole EŠIF. Ak dôjde k transformácii CKO na RO pre EŠIF, bude potrebné upraviť predmetné ustanovenia.

Systém riadenia EŠIF sa javí ako vhodné upraviť v dvoch rovinách - v definícii subjektov zodpovedných za riadenie a kontrolu EŠIF a v rámci určenia zodpovedných subjektov vykonávajúcich jednotlivé úlohy v rámci jednotlivých procesov.

Detailnejšie spracovanie náročnosti implementácie scenára z regulačného pohľadu obsahuje analýza, ktorej úlohou bolo preveriť základné princípy týkajúce sa uskutočniteľnosti jednotlivých plánovaných modelov riadenia z regulačného pohľadu. Viď priložený dokument.

3.4.4.5 Indikatívne vyhodnotenie organizačno-procesnej náročnosti implementácie

Vyhodnotenie náročnosti organizačno-procesnej implementácie vychádza zo zjednodušeného predpokladu, že stupeň náročnosti sa odvíja primárne od počtu dotknutých administratívnych kapacít (zjednodušenie výpočtu bolo potrebné vykonať vzhľadom na dostupnosť informácií v danom čase).

⁶ Za predpokladu, že v rámci daného scenára dôjde ku konkrétnym zmenám, ktoré svojim charakterom budú spôsobilé ovplyvniť charakter Partnerskej dohody

Scenár 3 je postavený na myšlienke vytvorenia jednej „hlavy a tela“ systému EŠIF, ktoré zabezpečujú jeho riadenie no i hlavnú časť výkonu a sledujú pritom spoločný cieľ - efektívne čerpanie EŠIF.

To znamená, že bude:

- Centralizovaná časť implementácie programov („Výkon činností od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov“, „Vykonávanie kontroly VO“) spod jednotlivých súčasných riadiacich orgánov pod jeden orgán - CKO ako RO pre EŠIF,
- Ponechaná úloha CKO ako RO pre EŠIF koordinovať, vyhodnocovať, navrhovať opatrenia/zmeny a požadovať ich plnenie (predpoklad z prvého scenára).

Na kvalitný výkon týchto pre CKO nových kompetencií bude potrebné zvládnuť popri centralizácii procesov aj „hladký“ presun kvalitných odborných AK zo súčasných RO pod jeden orgán.

Pre indikatívny odhad počtu dotknutých AK sme vychádzali z poslednej analýzy AK⁸ vykonanej CKO, ktorá uvádza nasledovné rozdelenie AK pre účely porovnania rozdelenia zabezpečovania úloh súvisiacich s implementáciou jednotlivých OP:

- Za programovú kapacitu je považovaná AK, ktorá plní úlohy v súvislosti s prípravou OP a analytickou a metodickou činnosťou.
- Za projektovú kapacitu je považovaná AK, ktorá zabezpečuje úlohy v súvislosti s implementáciou OP.

V tomto dokumente je **programová kapacita** na RO (z veľkej časti predmet centralizácie scenára 3) vyčíslená spolu na **199,9 AK**. Vzhľadom nato, že počty sú indikatívne a zároveň nezahŕňajú Program rozvoja vidieka, OP Rybné hospodárstvo a operačné programy cezhraničnej spolupráce, predstavuje **odhadovaný počet AK dotknutých** týmto scenárom rádovo **200-400** zamestnancov (potrebné validovať detailnou dopadovou štúdiou).

3.4.4.6 Navrhované kroky spojené s realizáciou scenára

V prípade rozhodnutia implementovať scenár 3, navrhujeme realizovať nasledujúce kľúčové aktivity, ktoré sú nevyhnutným predpokladom pre úspešnú implementáciu.

Implementácii každého scenára by mala predchádzať realizácia detailnej dopadovej štúdie všetkých oblastí, ktoré sú predmetom zmeny.

Navrhované ďalšie kroky

- Zostavenie tímu odborníkov (minimálne legislatíva, metodika, procesy, ľudské zdroje, komunikácia) na prípravu a implementáciu scenára.
- Nastavenie komunikačných, eskalačných platforiem a zároveň pravidiel a kompetencií jednotlivých subjektov zapojených do implementácie scenára - primárne spolupráca CKO a RO.
- Zostavenie a validácia projektového plánu - dôraz na identifikáciu kľúčových dependencií.
- Zostavovanie pracovnej skupiny z odborníkov na procesný redizajn:
 - Zmapovanie AS-IS procesov na riadiacich orgánoch, ktoré sú predmetom centralizácie
 - Konsolidácie, optimalizácie, redizajn procesov
 - Detailná dopadová štúdia pre potreby tvorby novej organizačnej štruktúry, pozícií, náplní, počtu pracovníkov.
- Zostavenie pracovnej legislatívnej skupiny - príprava a presadenie návrhu na zmenu právnych predpisov (primárne Zákon o EŠIF).

⁸ Analýza administratívnych kapacít subjektov zapojených do implementácie, certifikácie a vládneho auditu štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu na programové obdobie 2007 - 2013 za obdobie od 01. 07. 2014 do 30. 06. 2015

- Zostavenie pracovnej metodicko-legislatívnej skupiny - príprava a presadenie návrhu na zmenu systémových dokumentov (primárne Systém riadenia EŠIF), následne úprava nadväzujúcich metodických pokynov.
- Zostavenie pracovnej skupiny ľudské zdroje - príprava Stratégie reorganizácie z pohľadu LZ (návrh aktualizácie organizačnej štruktúry, definovanie nových pozícií a náplní práce, stratégia presunu a náboru pracovníkov, motivačný systém).
- Zostavenie pracovnej komunikačnej skupiny - tvorba komunikačných plánov a materiálov smerom na AK o pripravovaných zmenách a priebežné informovanie o ich statuse, plus príprava PR stratégie na komunikovanie úspechov v EŠIF ako výsledok realizácie zmien pre rôzne audiencie: široká verejnosť, žiadatelia / prijímatelia, AK v EŠIF.

Pozn. Jedná sa o zoznam aktivít, ich poradie nepredstavuje časovú postupnosť ich výkonu.

3.5 Podpora pri potvrdení novej pôsobnosti a kompetencií CKO v rámci ÚV SR a relevantných rezortov

Záverečnou časťou prvej fázy výstupu projektu je spracovanie prezentačného dokumentu, ktorý sumarizuje závery analýz, zhrnutia a vyhodnotenia jednotlivých výstupov za účelom poskytnutia komunikačnej podpory pre nové scenáre pôsobenia a kompetencií CKO. Predmetný dokument tvorí:

- prílohu č. 2 - Podpora pri potvrdení novej pôsobnosti a kompetencií CKO.

4 Fáza 2 - Návrh procesných, metodických a technických zmien

4.1 Dizajn riadiacich procesov (riadenie zmeny, riadenie portfólia projektov) pre CKO

V súvislosti s návrhom zmien vyplývajúcich zo zmeny pôsobnosti a kompetencií CKO bol pripravený návrh procesov riadenia projektov CKO tak, aby bolo možné v predstihu identifikovať riziká vo vzťahoch medzi projektami a umožniť ich mitigáciu.

Tento výstup je spracovaný v prezentáciách, ktoré tvoria:

- prílohu č. 3 - Dizajn riadiacich procesov (riadenie zmeny, riadenia portfólia projektov),
- prílohu č. 4 - Výkaz stavu projektov.

4.2 Analýza a návrh konsolidácie a optimalizácie procesov (rozhrania CKO na Riadiace Orgány) vyplývajúcich zo zmeny pôsobnosti a kompetencií CKO

V zmysle požiadavky CKO je analýza a návrh konsolidácie a optimalizácie procesov spracovaná v súlade so zmenami pôsobnosti a kompetencií CKO podľa scenára 3. Podľa tohto scenára dochádza k zásadnej zmene postavenia CKO voči súčasným RO, kedy sa z CKO stáva centrálny RO pre všetky OP (RO pre EŠIF) a kompetencie určené pre súčasné RO sú v zmysle scenára 3 delegované jednotlivým rezortom na základe zmluvy o vykonávaní časti úloh riadiaceho orgánu sprostredkovateľským orgánom. Súčasný RO sa podľa scenára 3 transformujú na SO.

Navrhovaný scenár 3 a jeho prípadná implementácia si vyžiada nutné zmeny súčasného nastavenia systému riadenia a kontroly EŠIF:

- Úprava postavenia subjektov zapojených do riadenia EŠIF:
 - RO pre EŠIF zodpovedné za všetky OP, ktorý centrálny riadi a koordinuje jednotlivé OP (samostatný subjekt zodpovedný za centrálnu koordináciu EŠIF už nie je opodstatnený),
 - jednotlivé rezorty zodpovedné za implementáciu jednotlivých OP v postavení SO.
- Úprava procesov definovaných v systéme riadenia EŠIF a v systéme finančného riadenia vyplývajúce z nového postavenia subjektov a ich vzájomnej interakcie pri riadení a kontrole EŠIF (definovanie rozhraní medzi CKO ako RO pre EŠIF a SO (pôvodné RO)).

Prehľad rozdelenia kompetencií a úloh na programovej úrovni je uvedený v tab. 19

Tab. 19 Rozdelenie úloh na programovej úrovni medzi CKO ako RO pre EŠIF a SO (pôvodné RO)

Úlohy v rámci riadenia, implementácie a kontroly OP	CKO ako RO pre EŠIF	SO (pôvodné RO)
Programovanie		
Príprava OP	y	y
Riadiaca dokumentácia na úrovni OP	y	y
Riadiaca dokumentácia na výber a implementáciu projektov OP	y	
Výber projektov	y	
Realizácia projektov		
(vrátane uzatvorenia zmluvy o NFP, okrem kontroly VO)		y
Kontrola VO	y	
Finančné riadenie		
Monitorovanie a hodnotenie OP	y	y
Informovanie a komunikácia	y	y

Vysvetlenie: zelenou farbou označené nové kompetencie CKO ako RO pre EŠIF vyplývajúce z jeho novej pôsobnosti, resp. kompetencie s identifikovanými rozhraniami medzi CKO ako RO pre EŠIF a SO (pôvodné RO)

Návrhy procesov vykonávania úloh CKO ako RO pre EŠIF sú definované v nasledujúcich podkapitolách pre tie časti riadenia a implementácie EŠIF, ktoré boli identifikované ako nové kompetencie vyplývajúce z novej pôsobnosti CKO, resp. kompetencie s identifikovanými novými rozhraniami medzi CKO ako RO pre EŠIF a SO (pôvodné RO).

Vzhľadom na už nastavené a rozbehnuté nové programové obdobie a zároveň vysokú náročnosť implementácie scenára 3, je jeho implementácia v programovom období 2014-2020 považovaná za riskantnú a odporúča sa preto jeho implementácia až v nasledujúcom programovom období 2021+.

Napriek navrhovanej integrácii jednotlivých OP pod jeden RO sa nepočíta s presunom kompetencií z RO pre PRV na CKO ako RO pre EŠIF, vzhľadom na špecifiká, pre ktoré má PRV aj v súčasnosti osobitné postavenie s vlastným systémom riadenia.

PRV bude riadené ako doteraz vlastným RO (MPRV SR) a CKO ako RO pre EŠIF si vo vzťahu k PRV v zmysle scenára 3 ponecháva kompetencie v rámci monitorovania a hodnotenia na úrovni PD, t. z. vzťah medzi CKO ako RO pre EŠIF a RO pre PRV sa nemení (predkladanie monitorovacích údajov, podkladov do správy o implementácii EŠIF).

Jednotlivé procesy a identifikované rozhrania medzi CKO ako RO pre EŠIF a SO (pôvodné RO) sú definované v zmysle postupov a procesov systému riadenia EŠIF pre programové obdobie 2014-2020. Popisy procesov neobsahujú určenie zodpovednosti s definovanými konkrétnymi zodpovednými útvarmi a konkrétnymi pracovnými pozíciami. Tieto by mali vychádzať z prípadnej budúcej novej organizačnej štruktúry CKO ako RO pre EŠIF a z vytvorených nových pracovných pozícií. Pre potreby rozlíšenia jednotlivých pozícií a ich hierarchie však boli v rámci popísaných procesov navrhnuté nasledovné všeobecné pozície:

- a) Generálny manažér (na úrovni generálneho riaditeľa sekcie CKO ako RO pre EŠIF)
- b) Vedúci manažér (na úrovni vedúceho odboru/oddelenia)
- c) Zodpovedný manažér (na úrovni manažéra programovania/manažér kontroly VO)

4.2.1 Programovanie

Príprava OP

Za prípravu OP bude podľa scenára 3 zodpovedný CKO ako RO pre EŠIF. Príprava jednotlivých OP však bude prebiehať v úzkej spolupráci s SO - vecne príslušnými rezortmi, ktoré budú zodpovedné resp. sa budú spolupodieľať na príprave jednotlivých obsahových častí OP (definovanie prínosu stratégie OP, definovanie jednotlivých prioritných osí, aktivít, špecifik programu).

Proces pre výkon činností v rámci prípravy OP je definovaný v prílohe č. 5, časť A.1).

Riadiaca dokumentácia na úrovni OP

CKO ako RO pre EŠIF a SO (pôvodné RO) sú zodpovedné za prípravu a schválenie svojej riadiacej dokumentácie, každý v rámci rozsahu činností vyplývajúcich z delegovaných právomocí pre SO (pôvodné RO). SO (pôvodné RO) pred schválením postúpi riadiacu dokumentáciu na posúdenie RO pre EŠIF.

Proces pre výkon činností v rámci prípravy riadiacej dokumentácie je definovaný v prílohe č. 5, časť A.2).

4.2.2 Výber projektov

Postupy zahŕňajú činnosti popísané v Systéme riadenia EŠIF za ktoré je zodpovedný CKO ako RO pre EŠIF. Pri výkone činností ako je plánovanie, vyhlasovanie výziev, hodnotenie, výber projektov a schvaľovanie ŽoNFP CKO ako RO pre EŠIF spolupracuje s príslušnými SO.

Procesy pre výkon činností v rámci výberu projektov sú definované v prílohe č. 5, časť B).

4.2.3 Realizácia projektov - kontrola VO

Definované postupy zahŕňajú činnosti súvisiace s výkonom finančnej kontroly VO popísané v Systéme riadenia EŠIF, za ktoré je v zmysle scenára 3 v plnom rozsahu zodpovedný CKO ako RO pre EŠIF.

Procesy pre výkon činností v rámci finančnej kontroly VO sú definované v prílohe č. 5, časť C).

4.2.4 Monitorovanie a hodnotenie OP

Postupy zahŕňajú činnosti popísané v Systéme riadenia EŠIF za ktoré je zodpovedný CKO ako RO pre EŠIF:

- Pôsobenie MV OP a príprava zasadnutí MV OP,
- Schvaľovanie vypracovaných správ a informácií prijatých od SO (výročná/záverečná správa o vykonávaní OP, výkonnostný rámec OP, výhľadový plán implementácie OP, informácia o realizovaní OP)
- Hodnotenie OP, pri ktorom CKO ako RO pre EŠIF spolupracuje so SO.

Procesy pre výkon činností v rámci monitorovania a hodnotenia príslušných OP sú definované v prílohe č. 5, časť D).

4.2.5 Informovanie a komunikácia

Postupy zahŕňajú činnosti popísané v Systéme riadenia EŠIF za ktoré je zodpovedný CKO ako RO pre EŠIF. Pri výkone činností spojených s informovaním a komunikáciou CKO ako RO pre EŠIF spolupracuje s príslušnými SO.

Procesy pre výkon činností v rámci výberu projektov sú definované v prílohe č. 5, časť E).

4.2.6 Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení - časť Implementácia programov

V rámci definície novej pôsobnosti a kompetencií CKO v kapitole 3.4.4 bola pre scenár č.3 navrhnutá i kompetencia posilnenia riadenia a koordinácie a mechanizmus presadenia opatrení. Pri definovaní tejto kompetencie v rámci scenára 3 sa pôvodne vychádzalo z predpokladu zachovania pôsobnosti súčasných RO a z toho vyplývajúcej nutnosti posilnenia právomocí CKO.

Na základe následných úprav právnej analýzy implementácie scenára 3 a jej záverov (v zmysle pripomienkovania I.fázy výstupu) vyplynula nevyhnutnosť realizácie presunu kompetencií prostredníctvom vytvorenia centrálného RO pre EŠIF. Vzhľadom na nové postavenie CKO ako RO pre EŠIF stráca popis tejto kompetencie zmysel. Vzťahy medzi CKO ako RO pre EŠIF a SO (pôvodné RO) budú upravené v zmluvách o vykonávaní časti úloh riadiaceho orgánu sprostredkovateľským orgánom, kde môže CKO ako RO pre EŠIF upraviť povinnosti jednotlivým SO (pôvodným RO) na zabezpečenie efektívneho riadenia implementácie jednotlivých OP.

Z tohto dôvodu nebola táto kompetencia ďalej rozpracovaná.

4.3 Identifikácia požadovaných zmien na IT systémy v dôsledku zmeny pôsobnosti a kompetencií CKO (GAP analýza)

V súvislosti so zmenou pôsobnosti a kompetencií CKO podľa navrhnutého scenára 3 (kap. 3.4.4) a následnou súvisiacou úpravou procesov (kap. 4.2) boli identifikované požadované zmeny na Informačno-technologický monitorovací systém, slúžiaci na podporu riadenia a implementácie jednotlivých OP. Samotná GAP analýza je spracovaná v samostatnom dokumente, ktorý tvorí:

- prílohu č. 6 - Identifikácia požadovaných zmien na IT systémy (GAP analýza).

4.4 Príprava konceptu Monitoringu podporujúceho procesné a metodické zmeny, zber a zdieľanie potrebných informácií (tzv. semafor)

Jednou z priorít CKO je postupné budovanie exekutívneho Modelu riadenia rizík EŠIF 2014-2020, ako súčasť rámca nástrojov viaczložkového financovania prioritnej infraštruktúry, ktorý dokáže upozorniť na riziká jednotlivých OP s potenciálnym dopadom na efektívne čerpanie EŠIF a poskytne tak priestor na včasné manažovanie nápravy. Vízia, očakávania aj prioritna Monitoringu na najbližšie obdobie bola zo strany CKO jasne zadaná (z veľkej časti obsahovo nezávislá od voľby budúceho scenára kompetencií a pôsobnosti CKO).

V týchto intenciách bol spracovaný aj výstup "Príprava konceptu Monitoringu podporujúceho procesné a metodické zmeny, zber a zdieľanie potrebných informácií".

Výstup je spracovaný v dokumentoch, ktoré tvoria:

- prílohu č. 7 - CKO monitoring - ukážka,
- prílohu č. 8 - CKO monitoring - návrh konceptu.

4.5 Návrh segmentácie projektov (napr. veľkosť/komplexnosť) a možností automatizácie pre potreby Reportingu

Obsah kapitoly 4.5 nepredstavuje funkčnú ani technickú špecifikáciu, ani nemá slúžiť ako jej náhrada. Cieľom je predložiť výsledky analytickej činnosti, ktorá sa zameriavala v rámci zadania „Návrh segmentácie projektov (napr. veľkosť/komplexnosť) a možností automatizácie pre potreby Reportingu“ na dve oblasti:

- Identifikácia atribútov a ich hodnôt na úrovni projektov, kde existuje korelácia s rizikovosťou čerpania EŠIF,
- Prvotné preverenie možností automatizácie pre potreby Reportingu pre navrhnuté ukazovatele rizikivosti čerpania EŠIF.

Tieto analytické činnosti prebiehali z veľkej časti popri tvorbe Prílohy č. 7 - CKO Monitoring - Ukážka, kde bol spracovávaný celý objem dát potrebných pre naplnenie ukážky modelu riadenia rizík.

Pozn.: V novom ITMS 2014+ k dátumu realizácie prác nebola ešte implementovaná celá plánovaná množina atribútov k projektom, nakoľko je implementácia rozplánovaná na obdobie presahujúce dĺžku projektu, bolo možné testovať iba k dátumu analýzy implementované atribúty projektov v ITMS 2014+.

4.5.1 Zadanie

Výsledok zadania je priamo obsiahnutý a implementovaný vo výstupe **Príprava konceptu Monitoringu podporujúceho procesné a metodické zmeny, zber a zdieľanie potrebných informácií (ďalej len Príprava konceptu Monitoringu)** časť **Ukážka modelu riadenia rizík EŠIF 2014-2020**, kde je samotný Návrh segmentácie projektov (napr. veľkosť/komplexnosť) a možností automatizácie pre potreby Reportingu (ďalej len Návrh segmentácie projektov) priamo zakomponovaný do návrhu ukážky Reportingu stavu EŠIF.

Počas fázy dizajnu Príprava konceptu Monitoringu boli v rámci témy Návrhu segmentácie projektov navrhnuté atribúty na úrovni projektov, kde existoval predpoklad korelácie s rizikovosťou čerpania EŠIF.

Následne počas fázy tvorby Príprava konceptu Monitoringu boli spracovávané aj analyzované dáta EŠIF a po ich vyhodnotení boli do Príprava konceptu Monitoringu zakomponované priamo tie atribúty, kde bola potvrdená korelácia s rizikovosťou čerpania EŠIF.

4.5.2 Sumarizujúci popis prístupu k tvorbe Návrhu segmentácie projektov

1. Definovanie rizikových faktorov a ich ukazovateľov

- Dizajn Príprava konceptu Monitoringu je postavený na dvoch úrovniach - úroveň celkového riadenia EŠIF a detailnejšia úroveň realizácie jednotlivých operačných programov. Tento prístup umožnil pokryť rozsiahlu množinu oblastí rizík EŠIF.
- K jednotlivým rizikám boli definované rizikové faktory a ich ukazovatele.
- V tomto bode boli navrhnuté aj atribúty na úrovni projektov, kde existoval predpoklad korelácie s rizikovosťou čerpania EŠIF.

1. Definovanie dátových požiadaviek a zber dát

- Za účelom vyhodnotenia ukazovateľov boli nedefinované dátové požiadavky na zber dát za staré a nové programové obdobie (PO 7-13 a PO 14-20) primárne z ITMS, no i z dostupných reportov i z iných zdrojov (xls)
- Dátové požiadavky boli zdefinované na úroveň projektu, aby bolo možné vyhodnotiť a nastaviť prístup k tvorbe Návrhu segmentácie projektov

1. Spracovanie a analýza dát vrátane projektových atribútov

- Obdržané dáta za staré a nové programové obdobie (PO 7-13 a PO 14-20) boli analyzované pre potreby Príprava konceptu Monitoringu, ale aj z pohľadu možnosti využitia zbieraných atribútov na úrovni projektov (teda ich segmentácie) pre predikciu rizikovosti čerpania EŠIF.
- Pozn. k atribútom z ITMS: V ITMS PO 7-13 bola štruktúra a rozsah zbieraných dát a atribútov na úrovni projektov odlišná ako v ITMS 2014+, analyzovali sme ich samostatne. V novom ITMS 2014+ k dátumu realizácie prác nebola ešte implementovaná celá plánovaná množina atribútov k projektom, nakoľko je implementácia rozplánovaná na obdobie presahujúce dĺžku projektu, bolo možné testovať iba k dátumu analýzy implementované atribúty projektov v ITMS 2014+.

1. Revízia a voľba finálnych atribútov pre projekty

- Po analýze dát pre Príprava Konceptu Monitoringu bola vykonaná okrem iného aj revízia navrhovaných atribútov na úrovni projektov. Z pohľadu rizikovosti čerpania EŠIF je odporúčané sledovať v Prípave Konceptu Monitoringu primárne nasledujúce atribúty viažuce sa k projektom:
- VP ako veľké projekty
- NP ako národné projekty
- VO ako projekty s verejným obstarávaním
- Táto množina môže byť rozšírená po dopracovaní ITMS 2014+ alebo pri rozširovaní Príprava Konceptu Monitoringu

1. Definície hlavných sledovaných atribútov na úrovni projektov

Hlavné zvolené atribúty boli definované nasledovne:

- Veľké projekty:
 - v rámci PO 14-20 ide o projekty s alokáciou nad 75 mil. (OP II) alebo nad 50mil. (OP KŽP)
 - v rámci PO 07-13 ide o projekty s alokáciou nad 50 mil. (OP ŽP a OP D)
- Národné projekty:
 - projekt, ktorý realizuje na návrh poskytovateľa prijímateľ:
 - a) určený v operačnom programe,
 - b) ktorého kompetencie vyplývajú z osobitných predpisov,65)
 - c) schválený monitorovacím výborom alebo
 - d) schválený komisiou podľa § 7 ods. 5.
- Verejné obstarávanie:
 - projekty, ktoré idú cez verejné obstarávanie v objeme nad stanovenú výšku EUR (stanovenie limitu má byť súčasťou technickej špecifikácie Prototypu)

Nasledujúce atribúty sú sledované v ITMS, a tak je možné hodnoty prislúchajúce týmto atribútom na úrovni projektu pre potreby Reportingu automaticky agregovať do sumáru OP a reportovať ich stav a vývoj.

4.5.3 Implementácia atribútov do Príprava konceptu Monitoringu

Zpracované výsledky segmentácie pre potreby Reportingu je možné vidieť priamo vo výstupe "Príprava konceptu Monitoringu podporujúceho procesné a metodické zmeny, zber a zdieľanie potrebných informácií (ďalej len Príprava konceptu Monitoringu) časť Ukážka modelu riadenia rizík EŠIF 2014-2020"

Ukážka v podobe výseku z Reportu zvoleného Operačného programu je zobrazená nižšie:

Tabuľka 19 Náhľad na výstup

Špecifické faktory					
Rizikovosť OP na základe hodnotenia z minulého obdobia		64%	79%	N/A	Čerpanie EÚ + ŠR ku dňu 30.9. za PO 07-13
Plnenie tematických ex-ante kondicionálov		83%	73%	N/A	Spolu 3 TEAK; nízka miera rizika - 3. šastočne splnené.
Plnenie výkonnosného rámca		-			
Plnenie ukazovateľov programu		-			
Podiel alokácie vo veľkých a národných projektoch		-			
Podiel alokácie vo VO		-			
Výkon preventívnych opatrení					
Existencia aktivít na zvyšovanie publicity programu a informovanosti žiadateľov					
Existencia informátívneho dopytu po projektoch					
Existencia nástrojov aktívnej komunikácie so žiadateľmi, prijímateľmi					
Existencia analýz dôvodov zamestnania					
Existencia zázobníka projektov					
Lidské zdroje					
Fluktuácia administratívnych kapacít		15%	14%	9%	V období 2014-2015 náraz o 70,4% oproti priemernému roku 2008-2014
Odliv skúsených pracovníkov					
Sledovanie kritických miest					
Výzva - stabilita riadiacej dokumentácie					
Výzva - záujem o výzvy					
Výzva - doba spracovania prijatia ŽoNFP po rozhodnutí o ŽoNFP					
Výzva - porúčenie zo strany žiadateľov					
Finančná implementácia - stabilita riadiacej dokumentácie					
Finančná implementácia - porúčenie zo strany prijímateľov					
Finančná implementácia - doba spracovania od obdržania ŽoP po rozhodnutie/prevzatie					

4.5.4 Preverenie možností automatizácie pre potreby reportingu

Preverenie možností automatizácie bolo vykonané definovaním dátových požiadaviek, prezistením dátových zdrojov, zberom dát a analýzou ich obsahu ku každému ukazovateľu, ktorý je obsiahnutý vo výstupe "Príprava konceptu Monitoringu podporujúceho procesné a metodické zmeny, zber a zdieľanie potrebných informácií (ďalej len Príprava konceptu Monitoringu) časť Ukážka modelu riadenia rizík EŠIF 2014-2020".

Výsledok je zapísaný v prehľade nižšie v stĺpci „Zdroj“.

Vysvetlivky:

- S - systém
- M - manuálny zber bez vyhladky automatizácie

V prípade schválenia konceptu Monitoringu sú navrhované ďalšie kroky spísané v Implementačnej mape, ktorá predstavuje návrh rozplánovania aktivít pre implementáciu Konceptu Monitoringu, jedným z nich je aj detailná funkčná a technická špecifikácia.

Tabuľka 20 Vyhodnotenie možností automatizácie pre potreby Reportingu

Oblasť rizika - úroveň 1 W/M	Oblasť rizika - úroveň 2	Riziko	Riziko - reformulácia použitá pre potreby	Parameter - úprava pre potreby MVP/MRR	Parameter 1
Riadenie EŠIF	Všeobecné ex-ante kondicionality	Plnenie všeobecných ex-ante kondicionalit		Vyhodnotenie plnenia všeobecných ex-ante kondicionalit	Hodnotenie splnenia všeobecných ex-ante kondicionalit M
Riadenie EŠIF	Koordinovaný centralizovaný systém riadenia prípravy a implementácie EŠIF	Riadenie EŠIF vrátane implementačných kompetencií a sankčného mechanizmu	Nastavenie kompetenčného modelu v procese riadenia EŠIF	Vyhodnotenie nastavenia súčasného kompetenčného modelu EŠIF	Certifikované súhrnné žiadosti o platbu znížené o nezrovnalosti / Celkový objem alokácie M
Riadenie EŠIF	Manažment ľudských zdrojov	Kvalita a flexibilita systému manažmentu ľudských zdrojov	Miera fluktuácie administratívnych kapacít	Priemer nad fluktuáciami systému EŠIF za jednotlivé roky 2008-2015	Miera fluktuácie AK / Priemerná fluktuácia AK za predchádzajúce programové obdobie M
Riadenie EŠIF	Implementácia ITMS 2014+	Plnenie míľnikov a rozsahu implementácie ITMS 2014+			Skutočnosť termínov a rozsahu implementácie ITMS 2014+ S / Plán termínov a rozsahu implementácie ITMS 2014+
Realizácia na úrovni OP	Špecifické faktory OP	Rizikovosť OP na základe hodnotenia z minulého obdobia		Objem čerpania k 30.09.2015 (EÚ+ŠR) z MFSR / Objem záväzku (EÚ+ŠR)	Objem certifikovaných súhrnných žiadostí o platbu znížených o nezrovnalosti k 31.12. 2015, následne k 30.6.2016 / Celkový objem alokácie 2007-2013 - výsledok OP porovnávaný s ostatnými OP M
Realizácia na úrovni OP	Špecifické faktory OP	Plnenie tematických ex-ante kondicionalit		Vyhodnotenie plnenia tematických ex-ante kondicionalit	Hodnotenie tematických ex-ante kondicionalit M
Realizácia na úrovni OP	Plnenie plánu objemu finančných prostriedkov	Plnenie plánu objemu v rámci indikatívneho harmonogramu výziev	Pomer objemu v zverejnených výzvach v harmonograme výziev do 30.9.2016 na alokácii	Objem v HV do 2.2016 (status "zverejnené" alebo "vyhlásené" v ITMS)/Objem alokácie	Skutočný objem v harmonograme výziev / Celkový objem S plánovaných prostriedkov v harmonograme výziev (aktualizovaný plán CKO) S
Realizácia na úrovni OP	Plnenie plánu objemu finančných prostriedkov		Plnenie plánovaného objemu vyhlásených výziev	Objem plánované zverejnené výzvy v HV k 30.9.2015 / Objem skutočne zverejnené výzvy k 30.9	
Realizácia na úrovni OP	Plnenie plánu objemu finančných prostriedkov	Plnenie plánu objemu v rámci výziev	Pomer objemu výziev na alokácii	Objem vyhlásených výziev k 30.9.2015 / Objem alokácie	Skutočný objem vo výzvach / Plánovaný objem vo výzvach S (aktualizovaný plán CKO) S
Realizácia na úrovni OP			Predikcia čerpania 2023 na základe objemu vo výzvach	Predikcia čerpania 2022 na základe objemu vyhlásených vo výzvach a modelovaného správania podľa min. PO	
Realizácia na úrovni OP	Plnenie plánu objemu finančných prostriedkov	Plnenie plánu objemu prostriedkov zo ŽoNFP predložených prijímateľmi na RO	Pomer objemu ŽoNFP na alokácii	Objem predložený v ŽoNFP k 30.9.2015 / Objem alokácie	Skutočný objem ŽoNFP predložených žiadateľmi na RO / S Plánovaný objem ŽoNFP predložených žiadateľmi na RO (aktualizovaný plán CKO) Skutočný termín - Plánovaný termín (rozdiel v mesiacoch) M
Realizácia na úrovni OP	Plnenie míľnikov	OP auditom	Plnenie míľnika začiatku auditu pripravenosti	Rozdiel v mesiacoch - medzi skutočným (odhadovaným) a plánovaným termínom začatia auditu	
Realizácia na úrovni OP	Plnenie míľnikov	Plnenie míľnika zverejnenia indikatívneho harmonogramu výziev	Zverejnenie indikatívneho harmonogramu výziev	Áno/Nie	Skutočný termín - Plánovaný termín (rozdiel v mesiacoch) M
Realizácia na úrovni OP	Plnenie míľnikov		Konzistentnosť harmonogramu na webe vs. ITMS	Áno/Nie vs. XLS	S, M
Realizácia na úrovni OP	Plnenie míľnikov	Plnenie míľnika zverejnenia výzvy	Plnenie zverejnenia výzvy (počet mesiacov od začatia PO)	1. vyhlásená výzva (počet mesiacov od začiatku PO)	Skutočný termín - Plánovaný termín (rozdiel v mesiacoch) S
Realizácia na úrovni OP		Plnenie míľnika obdržania ŽoNFP predloženej žiadateľom na RO		1. predložená ŽoNFP (počet mesiacov od začiatku PO)	Skutočný termín - Plánovaný termín (rozdiel v mesiacoch) S
Realizácia na úrovni OP	Plnenie míľnikov	Plnenie míľnika rozhodnutia o ŽoNFP predloženej žiadateľom na RO	Plnenie rozhodnutia o ŽoNFP predloženej žiadateľom na RO	1. rozhodnutie ŽoNFP (počet mesiacov od začiatku PO)	Skutočný termín - Plánovaný termín (rozdiel v mesiacoch) S
Realizácia na úrovni OP	Sledovanie kritických miest	(admin.,odb. posúdenie) - pri zatvorených výzvach	Plnenie rozhodnutia o ŽoNFP prijatia ŽoNFP po rozhodnutí o ŽoNFP	Priemerný počet dní spracovania od podania ŽoNFP po rozhodnutie o ŽoNFP	Modus/priemerný počet dní spracovania od ukončenia S výzvy po rozhodnutí o ŽoNFP / Metodika (pri zatvorených výzvach); Modus/priemerný počet dní spracovania od prijatia ŽoNFP predloženej žiadateľom na RO po rozhodnutí o ŽoNFP / Termín stanovený pri vyhlásení výzvy (pri
Realizácia na úrovni OP				Počet výstupov PO 1.7.2014-30.6.2015/Počet stavov PO 1.7.2014-30.6.2015	Priemerný počet odídených AK za obdobie X / Priemerný počet AK za obdobie X
Realizácia na úrovni OP	Ľudské zdroje	Fluktuácia administratívnych kapacít		Pomer finančného objemu na alokácii PO 14-20/PO 07-13 - v poslednom rovnako dosiahnutom míľniku procesu	S
Realizácia na úrovni OP	Plnenie plánu objemu finančných prostriedkov		Finančná výkonnosť PO 14-20/PO 07-13	Rozdiel v mesiacoch PO 14-20/PO 07-13 - posledného dosiahnutého míľnika procesu	S
Realizácia na úrovni OP	Plnenie míľnikov		Celkové omeškanie PO 14-20/PO 07-13		

4.6 Vytvorenie úvodnej implementačnej mapy so zadaním kritických míľnikov

V rámci procesných aj IT systémových zmien je komplexnou oblasťou zmeny práve Monitoring, ktorého cieľom je exekutívne reportovanie stavu EŠIF spolu s reportovaním jeho rizík. Implementácia Konceptu Monitoringu je jednou z nosných oblastí podporujúcich nové fungovanie CKO. Návrh implementačnej mapy je spracovaný v dokumente, ktorý tvorí:

- prílohu č. 9 - Vytvorenie úvodnej implementačnej mapy so zadaním kritických míľnikov.

Deloitte označuje jednu, resp. viacero spoločností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britskej súkromnej spoločnosti s ručením obmedzeným zárukou (UK private company limited by guarantee), a jej členských firiem. Každá z týchto firiem predstavuje samostatný a nezávislý právny subjekt. Podrobný opis právnej štruktúry spoločnosti Deloitte Touche Tohmatsu Limited a jej členských firiem sa uvádza na adrese www.deloitte.com/sk/onas.

Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, daní, poradenstva a finančného poradenstva klientom v mnohých odvetviach verejného a súkromného sektora. Vďaka globálne prepojenej sieti členských firiem vo viac ako 140 krajinách má Deloitte svetové možnosti aj dôkladnú znalosť miestneho prostredia, a tak môže pomáhať svojim klientom dosahovať úspechy na všetkých miestach ich pôsobnosti. Približne 169 000 odborníkov sa usiluje, aby sa Deloitte stal štandardom najvyššej kvality.