

Strategický a procesný model činnosti CKO Úradu vlády SR a definovanie rámca nástrojov viaczložkového financovania prioritnej infraštruktúry

Príloha č. 2

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

Obsah

- * **Kontext a ciele zadania**

- * **Zhrnutie**

- * **Predstavenie nových scenárov**

 - Prehľad kompetencií v nových scenároch

- * **Scenár 1 - Decentralizácia s posilneným riadením**

 - Predstavenie scenára Mechanizmy presadenia

 - opatrenia Návrh procesu eskalačného

 - mechanizmu Benefity a riziká

 - Potenciálny dopad na efektívne čerpanie EŠIF

 - Vyhodnotenie

 - Navrhované kroky k realizácii

Scenár 3 - Čiastočná centralizácia

Predstavenie scenára Výkon kompetenčných celkov Benefity a riziká

Potenciálny dopad na efektívne čerpanie EŠIF

Vyhodnotenie

Navrhované kroky k realizácii

Vyhodnotenie scenárov

Porovnanie kompetencií

Porovnanie benefitov a rizík

Porovnanie vyhodnotenia

Navrhované fázovanie implementácie scenárov

Kontext a ciele zadania

Kontext

- Predmetom výstupu je časť dodávky k projektu „Strategický a procesný model činnosti CKO Úradu vlády SR a definovanie rámca nástrojov viaczložkového financovania prioritnej infraštruktúry“ s názvom:
 - Podpora pri potvrdení novej pôsobnosti a kompetencií CKO v rámci ÚV SR a relevantných rezortov (prezentačná vrstva k výstupu “Definícia novej pôsobnosti a kompetencií CKO - predstavenie viacerých scenárov”)
- Prerekvizitami oboch dokumentov sú výstupy:
 - Validácia súčasného legislatívneho a faktického vymedzenia pôsobnosti a kompetencií CKO
 - Porovnanie pôsobnosti a kompetencií CKO voči úspešným príkladom zo zahraničia
 - Strategický a procesný model činnosti CKO - analýza
 - Výstupy k novým scenárom vychádzajú z rozsahu a detailu vyššie uvedených prerekvizitných výstupov
- Vzhľadom na náročnosť obdobia, kedy výstup vznikal (finalizovanie činností končiaceho programového obdobia 07-13) je jeho rozsah a detail limitovaný kapacitou a dostupnosťou kľúčových pozícií CKO

Ciele

- Cieľom tohto výstupu je:

Predstaviť nové modely pôsobnosti a kompetencií CKO, ktoré majú potenciálny dopad na vyššie efektívne čerpanie EŠIF 2014-2020

Vytvoriť prezentačnú vrstvu ako komunikačnú podporu pre nové scenáre

Zhrnutie

V rámci návrhu nových modelov pôsobnosti a kompetencií CKO boli predložené štyri scenáre CKO. Na detailnejšie rozpracovanie boli na základe diskusií s CKO zvolené dva scenáre - scenár 1 (Decentralizácia s posilneným riadením) a scenár 3 (Čiastočná centralizácia).

Decentralizácia s posilneným riadením

ALEBO

Čiastočná centralizácia

- Scenár 1 predstavuje ponechanie súčasného **decentralizovaného systému**, no **s posilnenou koordinačnou a riadiacou funkciou** CKO v každom kompetenčnom celku

- Scenár 3 predstavuje výrazné posilnenie kompetencií CKO, a to predovšetkým **centralizáciou** časti **implementácie programov** (od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov a centralizáciou kontroly VO)

Scenár 1 predstavuje menší zásah do súčasného systému
Implementácia je časovo aj realizačne menej náročná
(odhad. dĺžka implementácie 1 rok, cca. 20 nových AK,
úprava Zákona o EŠIF a Systému riadenia)

Potenciálne benefity dopadu na EŠIF a úspory sú oproti
scenáru 3 z tohto pohľadu limitované, no napriek tomu
predstavujú výrazný posun vpred oproti súčasnému stavu.
Odhadovaný potenciál nárastu čerpania EŠIF '14-'20 po
vzore krajín s obdobným systémom (ČR, PL) predstavuje

0,5 - 3,8 mld. EUR* *

Fázovanie implementácie

Je navrhované implementovať scenáre postupne. Nasadenie scenára 1 je možné pripraviť počas roka 2016, od roku 2017 by mohol byť zavedený do praxe. Scenár 3 je možné pripravovať počas tohto programového obdobia a do praxe by nabehol v novom programovom období, t.j. od 2021.

* Zdroj: web EK - EŠIF, rok 2014, čerpanie SR predstavovalo 60%, ČR 63%, PL 85%, Maďarsko 76%, Lotyšsko 82%.
Prepočet cez objem alokácie EÚ zdroje pre SR v PO '14-'20.

- Scenár 3 predstavuje významný zásah do systému EŠIF
- Implementácia je časovo aj realizačne veľmi náročná
(odhad. dĺžka implementácie 3 roky, cca. 200 - 400
AK dotknutých centralizáciou, rozsiahla úprava Zákona o
EŠIF a Systému riadenia)

Predstavuje takmer maximálny potenciál dopadu na
efektívne čerpanie EŠIF i výšku úspor z rozsahu a
optimalizácie
Odhadovaný potenciál nárastu čerpania EŠIF '14-'20
po vzore krajín s obdobným systémom (Maďarsko,
Lotyšsko) predstavuje 2,4 - 3,3 mld. EUR*

Inštitucionálne sa CKO stane jediným RO pre
EŠIF, no ponechá časť výkonu aj na pôvodných
RO, z ktorých sa stanú SO

Predstavenie nových scenárov

Predstavenie nových scenárov

V rámci návrhu nových modelov pôsobnosti a kompetencií CKO boli predložené štyri scenáre CKO znázorňujúce modely od najmenej výrazného posilnenia kompetencií až po maximálne posilnenie kompetencií.

Predložené scenáre

Posilnenie kompetencií

Decentralizovaný systém s posilneným riadením

Zachovanie súčasného decentralizovaného systému s posilnenou koordinačnou a riadiacou funkciou CKO v každom kompetenčnom celku
CKO plánuje, vyhodnocuje oblasti výkonu EŠIF, ak je potrebné - navrhuje opatrenia a požaduje ich plnenie

2

Decentralizovaný systém s posilneným riadením, centralizácia Monitorovania

Zachovanie súčasného decentralizovaného systému s posilnenou koordinačnou a riadiacou funkciou CKO v každom kompetenčnom celku
Centralizácia Monitorovania a hodnotenia

3

Čiastočná centralizácia

Centralizácia prípravnej fázy implementácie programov z pôvodných RO (od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov) a centralizácia kontroly VO na CKO ako RO pre EŠIF
CKO sa stane jediným RO pre EŠIF, no ponechá časť výkonu aj na pôvodných RO, z ktorých sa stanú SO

4

Centralizácia

- Úplná centralizácia systému EŠIF - centralizácia výkonov je navrhnutá pre všetky kompetenčné celky



Prehľad kompetencií v nových scenároch

Detailnejší pohľad na nové scenáre získame cez prehľad ich nadobudnutých (nových) kompetencií CKO oproti súčasnému stavu.

Návrhy scenárov ponechávajú CKO kompetencie z AS-IS stavu a doplnené sú nové kompetencie zobrazené vo forme „+“. Znak „K“ znamená, že hlavný výkon kompetencie je v súčasnosti pod CKO. Znak „sy₂“ znamená, kompetencia je čiastočne zdieľaná s inou inštitúciou.

íÁ« Mf

& é'

&
íř

Stratégia a programovanie (dokumenty)	Tvorba a finalizácia strategických a legislatívnych dokumentov EŠIF*	K				
	Tvorba a finalizácia systémových dokumentov, výkon metodickej činnosti	K				
	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	K				
	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	K 1/2				
	Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení		+	+	+	+
Podporná/ koordinačná činnosť	Správa, definovanie požiadaviek na vývoj a testovanie systému ITMS 2014+	K				
	Koordinácia a usmerňovanie subjektov v EŠIF, organizovanie porád subjektov	K				
	Tvorba a zabezpečenie vzdelávacích aktivít pre AK v systéme EŠIF	K				

Všetky legislatívne dokumenty okrem PRV a OP Rybné hospodárstvo

Na detailnejšie rozpracovanie boli na základe diskusií s CKO zvolené dva scenáre - scenár 1 (Decentralizácia s posilneným riadením) a scenár 3 (Čiastočná centralizácia).

Scenár 1

Decentralizácia s posilneným riadením

Scenár 1 - Decentralizácia s posilneným riadením

Predstavenie scenára

Z nových scenárov bol klientom zvolený scenár 1 na bližšie spracovanie. Scenár predstavuje ponechanie súčasného decentralizovaného systému, no s posilnenou koordinačnou a riadiacou funkciou CKO v každom kompetenčnom celku.

Predstavenie scenára



Posilnenie kompetencií

Vytvorenie jednej „hlavy“ systému EŠIF, ktorá zabezpečuje jeho riadenie a zároveň sleduje spoločný cieľ - efektívne čerpanie EŠIF

V každom kompetenčnom celku 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 presadenie opatrení je možné implementovať jeden z navrhovaných mechanizmov:

Konsenzuálny /príp.
väčšinový
Eskalačný
Sankčný

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+	v	
	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
v kompetencia CKO v AS-IS v y
čiastočne zdieľaná kompetencia

Scenár 1 - Decentralizácia s posilneným riadením

Mechanizmy presadenia opatrenia

Na zabezpečenie uplatnenia riadiacich a koordinačných kompetencií v prvom scenári je navrhované zaviesť mechanizmus na dosiahnutie presadenia opatrení. Na tento účel boli identifikované 3 možné mechanizmy.

- Platforma zo zástupcov RO, CKO, vedúceho ÚV SR, podpredsedu vlády SR pre investície, prípadne vybraných odborníkov EŠIF
- Rozhodnutie o predložených návrhoch opatrení/zmien v systéme EŠIF, ktoré pripravilo CKO ako výsledok pravidelného procesu hodnotenia
- Rozhodovanie formou konsenzu alebo väčšinovým hlasovaním

- Rozhodovacia z predstaviteľov s najvyššími kompetenciami v EŠIF (napr. vybraní vládni činitelia)
- Rozhodnutie o predložených návrhoch opatrení/zmien v systéme EŠIF, ktoré pripravilo CKO ako výsledok pravidelného procesu hodnotenia
- Rozhodovanie o každom návrhu osobitne, neexistujú preddefinované pravidlá sankcií

- Platforma podobná ako v Eskalačnom mechanizme
- Rozhodovanie na základe schválenej zadanovej množiny sankcií pre rôzne stupne závažnosti neplnenia
- Predpokladom funkčného sankčného mechanizmu je jasné definovanie pravidiel a dôsledkov ich porušení a ich následná kodifikácia

Príklad:

o Monitorovací výbor v Litve tvorený zástupcami RO, SORO a inými verejnými autoritami, kde sa prerokovávajú návrhy na zmeny v OP.
o Paralelne funguje aj Medzirezortná koordinačná hodnotiacia skupina - koordinuje tvorbu a plnenie hodnotiacich plánov EŠIF, formuluje odporúčania a závery.

Príklad:

o V ČR zavedený tzv. Výbor pre riadenie rizík tvorený riaditeľmi a vedúcimi oddelení NOK, kde sa hodnotí progres plnenia a tvoria opatrenia. Ich neplnenie je eskalované na Radu pre ESI
(nadrezo ~~tný~~ poradný orgán vlády ČR).

Príklad:

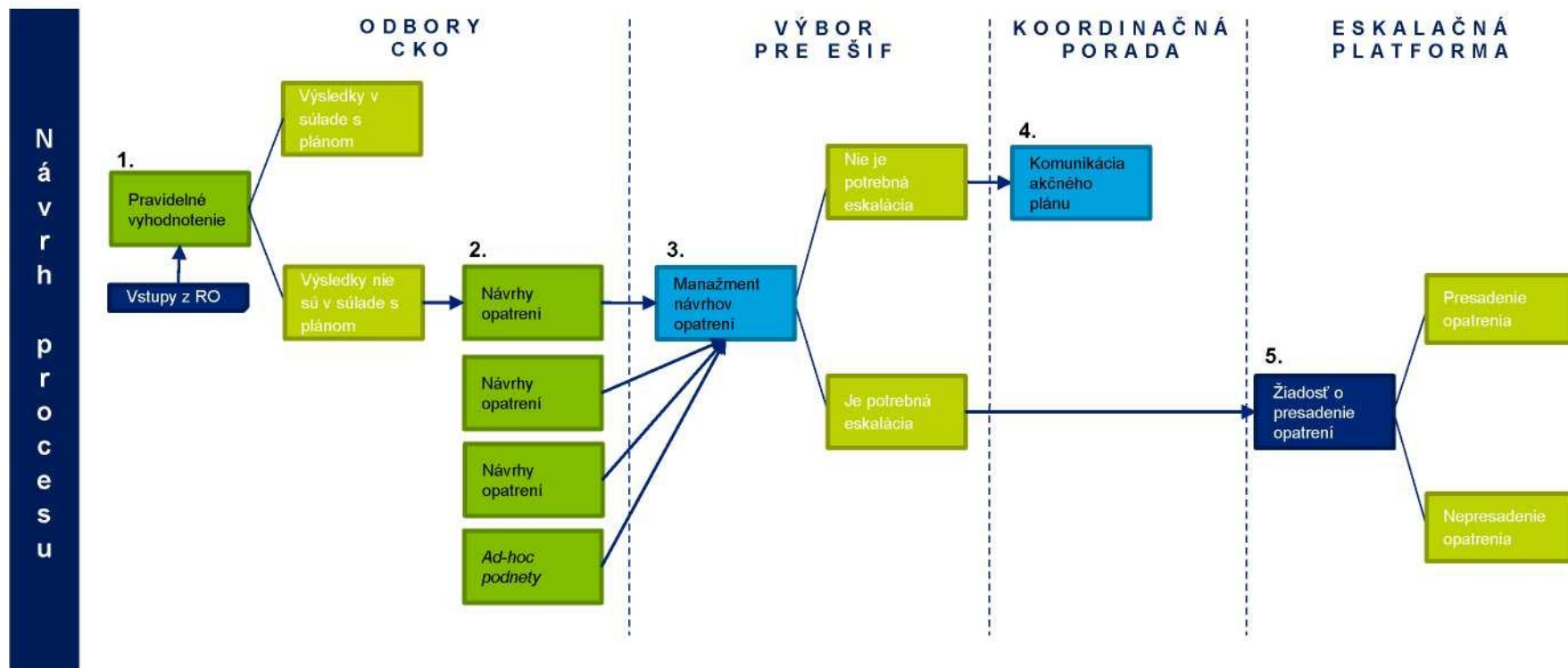
o V Portugalsku sú zavedené jasné a prísne pravidlá v riadení výkonu OP.
o v prípade závažného poruhy, je možné okamžité odvolanie členov riadiaceho výboru na základe rozhodnutia Rady ministrov, ktorý dostane podnet z Medzirezortného koordinačného výboru.

Zdroj príkladov: Deloitte štúdia (Litva), www.strukturalni-fondy.cz (ČR), ÚV SR (Portugalsko)

Scenár 1 - Decentralizácia s posilneným riadením

Návrh procesu eskalačného mechanizmu

V kontexte diskusií na CKO je bližšie popísaný návrh procesu eskalačného mechanizmu umožňujúceho presadenie opatrení v prvom scenári.



- 1) Odbory CKO pravidelne zbierajú vstupy z RO a následne vyhodnocujú oproti plánom za jednotlivé kompetenčné oblasti EŠIF.
- 2) Pokiaľ výsledky nie sú v súlade s plánom, vytvorí odbor, ktorého sa daná oblasť týka, návrh opatrení.
- 3) Návrhy opatrení ako aj ad-hoc identifikované podnety sú predložené na Výbor pre EŠIF tvorený riaditeľmi odborov CKO. Ten návrhy pred stretnutím skonsoliduje, zosumarizuje a po diskusii sprioritizuje a rozhodne o potrebe eskalácie. Vytvoria sa Akčné plány.
- 4) Ak eskalácia nie je potrebná, Akčné plány sú komunikované na Koordináčnej porade s RO, kde sa validuje ich porozumenie.
- 5) Ak eskalácia je potrebná, predloží CKO žiadosť o presadenie opatrenia na eskalačnú platformu, kde sa rieši každý prípad samostatne a dochádza k rozhodnutiu o presadení / nepresadení opatrenia, prípadne sankcií.

Scenár 1 - Decentralizácia s posilneným riadením

Benefity a riziká

Scenár 1 predstavuje efektívne riadený decentralizovaný systém EŠIF, čo určuje jeho hlavné benefity no i limity. Predpokladom dosiahnutia benefitov je uplatniteľnosť posilnenej právomoci riadenia EŠIF.

Hlavné benefity

Jednotné riadenie a koordinovanie EŠIF sledujúce spoločný cieľ ("hlava" EŠIF)

- Jasne stanovená zodpovednosť aj kompetencia v oblasti riadenia a koordinácie nad jednotlivými OP
- Jedna inštanca sleduje a koordinuje činnosti a procesy, aby bol dosiahnutý spoločný cieľ a limituje potenciálny rezortizmus

Vyššia efektívnosť aj efektívnosť výkonu EŠIF

- Mechanizmus presadenia opatrení slúži na zlepšovanie výkonu (koordinácia činností, čiastočná harmonizácia výkonov, pravidelné vyhodnocovanie a prijímanie opatrení na zlepšenie)

Zvýšená transparentnosť - vyššia motivácia zamestnancov, konzekventnosť v očiach verejnosti

- Jasné pravidlá riadenia, prijímanie opatrení zvyšujú motiváciu zamestnancov a zároveň sú viditeľné pre verejnosť

Blízkosť implementácie programovania k rezortom ponechaná

- Zachovanie suverenity RO v implementácii (znalosť špecifik OP)

Úspory z jednotného riadenia a koordinovania EŠIF

- Koordinácia postupov a výkonov predstavuje značný potenciál úspor

Hlavné riziká

- **Stav tzv. zodpovednosti bez kompetencií pre CKO**
 - Potrebné mitigovať riziko, aby nedošlo k presunu zodpovednosti bez presunu de jure a de facto kompetencií
- **Limitovaná schopnosť CKO zvýšiť efektívnosť aj efektívnosť výkonu EŠIF**
 - Zachovanie decentralizácie implementácie programov pod RO limituje možnosti CKO pri napĺňaní tohto cieľa
- **Limitovaná vynútiteľnosť „Mechanizmu presadenia opatrení“**
 - Potrebná eskalácia na vyššiu úroveň riadenia EŠIF a miera rizika závisí aj od zvoleného mechanizmu (sankčný, eskalačný, konsenzuálny)
- **Nedostatok kvalitných odborných kapacít s manažérskymi skúsenosťami**
 - Nevyhnutné získať odborné kapacity, ktoré budú potrebné na zabezpečenie posilnenia riadiacich kompetencií CKO

Scenár 1 - Decentralizácia s posilneným riadením

Potenciálny dopad na efektívne čerpanie EŠIF

Scenár 1 predstavuje mierny až stredný posun v potenciálnom dopade na efektívne čerpanie EŠIF v porovnaní so súčasným stavom. Dopad na efektívne čerpanie EŠIF bol analyzovaný na základe potenciálneho vplyvu faktorov ovplyvňujúcich dva kľúčové celky - riadenie a výkon.

Faktory ovplyvňujúce efektívne čerpanie EŠIF (z pohľadu kompetencií)

Riadenie

- Potenciál sledovania spoločného strategického cieľa (celkové efektívne čerpanie EŠIF)
- Potenciál maximalizácie účelnosti vynaložených prostriedkov
- Potenciál uplatniteľnosti právomocí
- Potenciál rýchlosti a účinnosti implementácie zmien / prijímania opatrení

Výkon

- Potenciál harmonizácie výkonov
- Potenciál zamedzenia duplicit / efektívnosti výkonov
- Potenciál minimalizácie pochybení / chýb (zdieľanie vedomostí)

AS-IS

Decentralizácia s posilneným riadením



Hlavné dôvody zvýšeného dopadu na efektívne čerpanie EŠIF (oproti AS-IS)

Posilnené manažérske funkcie CKO vďaka novej kompetencii „Riadenie, koordinácia, mechanizmus presadenia opatrení“ v každom kompetenčnom celku

Kompetencia plánovať a vyhodnocovať dosiahnuté parametre a v prípade potreby navrhovať opatrenia na ich korekciu

Mechanizmus presadenia opatrenia dáva možnosť dosahovať zmeny

Hlavné limitácie vyššieho dopadu na efektívne čerpanie EŠIF

Vysoký počet vrcholných aktérov na úrovni RO s plnými kompetenciami v oblasti implementácie programov
Konečná zodpovednosť za riadenie a realizáciu programov, ktorá ostáva na úrovni RO
Rýchlosť závislá od súčinnosti subjektov na vybranej platforme pri presadzovaní zmien
Limitované nástroje CKO na zmenu - koordinačná funkcia a eskalačný mechanizmus

Scenár 1 - Decentralizácia s posilneným riadením

Vyhodnotenie

Implementácia scenára by znamenala pozitívny dopad na efektívne čerpanie EŠIF, vedľajším efektom by boli úspory plynúce z koordinácie činností a spoločného postupu. Na druhej strane by na implementáciu scenára bolo potrebné vykonať v menšom rozsahu legislatívne, no i organizačno-procesné zmeny.

Parameter **Vyhodnotenie** **Poznámka**

	I	(Stredný)	<ul style="list-style-type: none">• Potenciálny dopad na EŠIF vďaka efektívne riadenej decentralizácií - vytvorenie „hlavy EŠIF“ s kompetenciami vrátane mechanizmu presadenia opatrení
	J	(Nízke)	<ul style="list-style-type: none">• Koordinácia nosných činností umožní zrýchlenie časov, zamedzenie duplicít a nezrovnalostí, úsporu z rozsahu pri spoločných postupoch
	_tf p	(Stredná)	<ul style="list-style-type: none">• Odporúčaná mierna úprava Zákon o EŠIF, plus rozsiahlejšia aktualizácia Systém riadenia EŠIF• Nejaví sa ako potrebný zásah do Kompetenčného zákona za predpokladu, že CKO ostane inštitucionálne pod ÚV SR
	_tf p	(Nízka)	<ul style="list-style-type: none">• Na výkon novonadobudnutých kompetencií potrebné prijat' cca. do 20 kvalifikovaných AK a nastaviť dizajn procesov pre výkon nových kompetencií

Scenár 1 - Decentralizácia s posilneným riadením

Navrhované kroky k realizácii

V prípade rozhodnutia implementovať scenár 1, navrhujeme realizovať nasledujúce kľúčové aktivity. Implementácií každého scenára by mala predchádzať realizácia detailnej dopadovej štúdie všetkých oblastí, ktoré sú predmetom zmeny.

Navrhované kroky

Zostavenie tímu odborníkov a min. 3 pracovných skupín (metodika, legislatíva, ľudské zdroje)

Nastavenie komunikačných pravidiel - primárne spolupráca CKO a RO pri implementácii scenára

Návrh a dohoda o nastavení mechanizmu na presadenie opatrení - primárne spolupráca CKO a RO

Príprava a presadenie návrhu na zmenu právnych predpisov (primárne Zákon o EŠIF)

Príprava a presadenie zmeny systémových dokumentov (primárne Systém riadenia EŠIF)

Nábor cca. 20 kvalifikovaných AK s manažérskymi a analytickými zručnosťami na CKO

Tvorba komunikačného plánu smerom na verejnosť

Určenie jasnej zodpovednosti aj kompetencii v oblasti riadenia a koordinácie EŠIF - znamená dosiahnutie spoločného cieľa, t.j. vyššie efektívne čerpanie.

Scenár 3

Čiastočná centralizácia

Scenár 3 - Čiastočná centralizácia

Predstavenie scenára

Na bližšie spracovanie bol klientom zvolený aj scenár 3. V tomto scenári sú kompetencie CKO výrazne posilnené, a to predovšetkým centralizáciou implementácie programov (od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov) a centralizáciou kontroly VO.

Predstavenie scenára



Vytvorenie jednej „hlavy a tela“ systému EŠIF - CKO ako RO pre EŠIF, ktoré zabezpečuje jeho riadenie no i hlavnú časť výkonu a sledujú pritom spoločný cieľ - efektívne čerpanie EŠIF. Ponechanie časti výkonu na pôvodných RO, z ktorých sa stanú SO

Centralizácia časti implementácie programov („Výkon činností od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov“, „Vykonať kontrolu VO“) spod pôvodných riadiacich orgánov pod jeden orgán - CKO ako RO pre EŠIF

Pre decentralizované výkony platí ako v scenári 1 úloha koordinovať, vyhodnocovať, navrhovať opatrenia/zmeny a požadovať ich plnenie

Otvorenou témou je vytvorenie Poradnej jednotky pre obstarávanie

Predstavenie scenára			
Stratégia a programovanie (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		+ 1/2
Implementácia programov	Výkon od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov		+
	Výkon od uzavretia NFP až po kontrolu projektu a finančné riadenie		
	Vykonať kontrolu 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/koordináčna činnosť	Správa, definovanie požiadaviek na vývoj a testovanie systému ITMS 2014+	v	
	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

v kompetencia CKO v AS-IS

v ¹A čiastočne zdieľaná kompetencia

Scenár 3 - Čiastočná centralizácia

Výkon kompetenčných celkov

V rámci scenáři 3 prebieha výkon kompetenčných celkov takmer výhradne centralizovane. Okrem centralizácie boli v rámci diskusií zachytené aj ďalšie nápady na zmenu oproti súčasnému stavu ako vytvorenie Poradnej jednotky pre obstarávanie.

Výkon centralizovaných kompetenčných celkov

Centralizácia takmer všetkých kompetenčných celkov EŠIF (primárne okrem "Výkon od zazmluvnenia NFP až po kontrolu projektu a finančné riadenie")

Centralizované procesy budú obsahovať všetky náležitosti výkonu popísané v Systéme riadenia EŠIF, no prejdú masívnou konsolidáciou a redizajnom smerom k optimalizácií, následne bude aktualizovaný aj Systém riadenia EŠIF

Scenár opäť navrhuje vytvorenie jednej „hlavy“, ktorá zabezpečuje riadenie EŠIF. V rámci tohto návrhu má CKO úlohu koordinovať a vyhodnocovať oblasti výkonu EŠIF s možnosťou navrhovať opatrenia/zmeny a požadovať ich plnenie (ad scenár 1)

Poradná jednotka pre obstarávanie

Otvorená téma (návrh) v oblasti Verejného obstarávania

Nová inštancia tvorená skúsenými odborníkmi VO, no navrhovaná je aj prítomnosť člena vlády resp. predstaviteľa RO, ktorý by bol prizvaný k tendrom nad stanovený finančný objem financovaných v rámci príslušného orgánu (potrebné definovať finančnú hranicu/typ tendru)

Navrhovaný výkon novej inštancie:

- odborná pomoc s VO na báze dobrovoľnosti
- v prípadoch opakovaných zlyhaní verejného obstarávania prevzatie pod seba výkon VO

Najvhodnejší spôsob inštitucionalizácie tejto inštancie zatiaľ nebol stanovený

Scenár 3 - Čiastočná centralizácia

Benefity a riziká

Scenár 3 predstavuje efektívne riadený čiastočne centralizovaný systém EŠIF, čo určuje jeho hlavné benefity no i riziká. Predpokladom dosiahnutia benefitov je úspešné zvládnutie relatívne náročnej implementácie scenára.

Hlavné 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 - predpoklad efektívneho riadenia EŠIF
 - Jedna inštanca zabezpečujúca väčšinu výkonov v systéme (nie je potrebný komplexný monitorovací a rozhodovací systém)
- **Vyššia efektívnosť aj efektívnosť výkonu EŠIF**
 - Zvýšená efektívnosť vďaka masívnemu redizajnu procesov
 - Možnosť riadiť účelnosť vynakladaných zdrojov
 - Vysoký potenciál automatizácie skonsolidovaných procesov
 - Rýchle presadenie zmien pri centralizácii
- **Vyššia motivácia zamestnancov, pozitívne vnímanie v očiach verejnosti, väčší záujem žiadateľov o efektívne čerpanie**
- **Blízkosť implementácie programov k rezortom čiastočne ponechaná**
 - Suverenita SO (pôvodných RO) od zazmluvnenia NFP umožňuje zohľadnenie špecifík
- **Rozsiahle úspory najmä z centralizovaného výkonu EŠIF**
 - Úspory z rozsahu, z konsolidácie a redizajnu procesov, z centralizácie vyjednávacej pozície pri realizácii výkonov

Hlavné riziká

- **Vysoká koncentrácia moci**
 - Možná rezistencia voči zmenám na strane súčasných RO
 - Riziko zneužitia právomocí z dôvodu existencie jednej inštanacie
 - Kaskádovitý efekt rozhodnutí, aj nesprávnych
- **Náročnosť implementácie**
 - Vysoká náročnosť z hľadiska implementácie potrebných legislatívnych, no i organizačne-procesno-technických zmien
 - Riskantnosť implementácie v PO 14-20 vzhľadom na už rozbehnuté programové obdobie a vysokú náročnosť implementácie scenára
 - Vzhľadom na náročnosť implementácie riziko jej úspešného zvládnutia
- **Presun kvalitných odborných kapacít zo súčasných RO pod jeden orgán**
 - Nevyhnutný predpoklad na centralizáciu výkonov
- **Nejasné určenie finálnej zodpovednosti (spoločná zodpovednosť CKO ako RO pre EŠIF a SO - pôvodné RO) pri neúspešnej implementácii projektov**

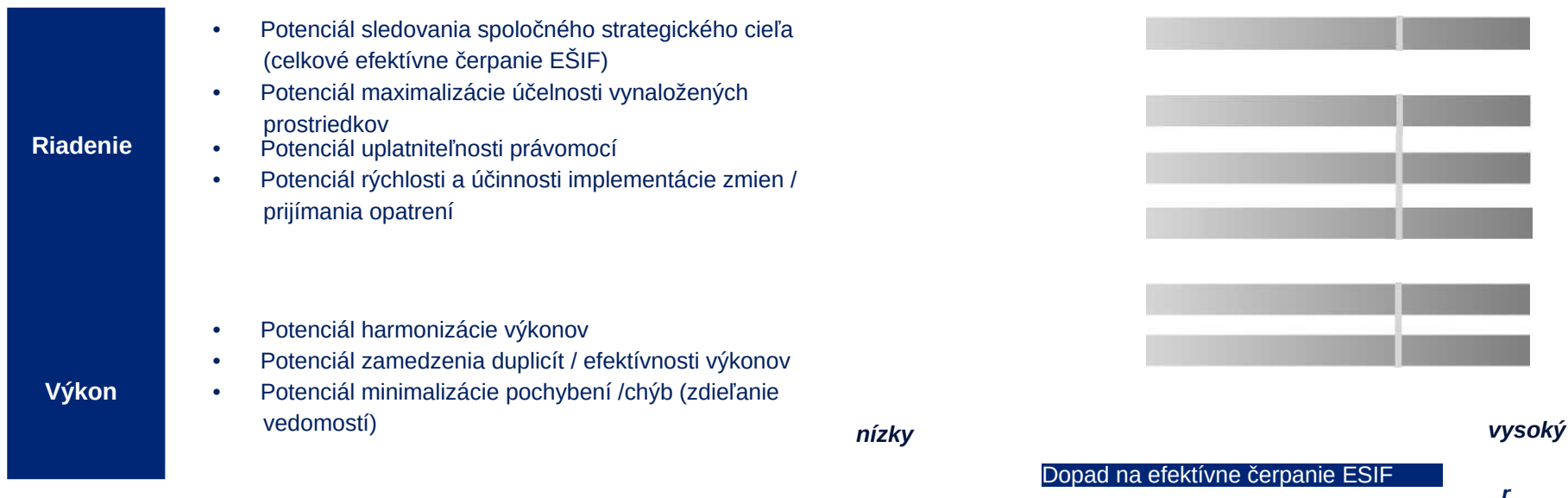
Scenár 3 - Čiastočná centralizácia Potenciálny dopad na efektívne čerpanie EŠIF

Scenár 3 predstavuje výrazný posun v potenciálnom dopade na efektívne čerpanie EŠIF v porovnaní so súčasným stavom. Dopad na efektívne čerpanie EŠIF bol analyzovaný na základe potenciálneho vplyvu faktorov ovplyvňujúcich dva kľúčové celky - riadenie a výkon.

Faktory ovplyvňujúce efektívne čerpanie EŠIF (z pohľadu kompetencií)

AS-IS

Čiastočná centralizácia



Hlavné dôvody zvýšeného dopadu na efektívne čerpanie ESIF (oproti AS-IS)

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 tento orgán zabezpečuje aj väčšinu výkonov v systéme EŠIF, teda na jednom mieste je riadenie aj výkon (priestor na realizáciu zmien a tým aj dopad na EŠIF je takmer maximálny)
 Rezortizmus je minimalizovaný

Hlavné limitácie vyššieho dopadu na efektívne čerpanie EŠIF

- Najvyšší dopad na efektívne čerpanie EŠIF má úplne centralizovaný systém - v scenári 3 je preto hlavnou limitáciou zachovanie čiastočne rezortného prístupu v časti implementácie programov

Scenár 3 - Čiastočná centralizácia

Vyhodnotenie

Implementácia scenára by znamenala pozitívny dopad na efektívne čerpanie EŠIF, vedľajším efektom by boli úspory plynúce z optimalizácie centralizovaných procesov a úspory z rozsahu. Na druhej strane by na implementáciu scenára bolo potrebné vykonať rozsiahle legislatívne, no i organizačno-procesné zmeny.

Parameter	Vyhodnotenie	Poznámka
	A (Vysoký)	<ul style="list-style-type: none"> Potenciálny dopad na EŠIF vďaka zmenám v hlavných procesov EŠIF (centralizácii časti prípravných procesov implementácie programov)
	_df (Vysoké)	<ul style="list-style-type: none"> Optimalizácia a konsolidácia centralizovaných procesov implementácie programov a podporných procesov bude znamenať elimináciu počtu rozhraní a zapojených subjektov, vysoký potenciál automatizácie skonsolidovaných zoptimalizovaných procesov, skrátenie časov, nižšiu potrebu zdrojov ako dôsledok úspory z rozsahu.
	A . (Vysoká)	<ul style="list-style-type: none"> Odporúčaná úprava Zákonu o EŠIF - zmena definície poskytovateľa a všeobecných kompetencií RO plus rozsiahla aktualizácia Systému riadenia EŠIF Inštitucionálne sa CKO stane jediným RO pre EŠIF.
	A . (Vysoká)	<ul style="list-style-type: none"> Transformácia z decentralizovaného systému na čiastočne centralizovaný sa dotkne približne 200-400 kvalifikovaných AK a ich procesov, ktoré budú podliehať masívnej konsolidácií, redizajnu a optimalizácií

Scenár 3 - Čiastočná centralizácia

Navrhované kroky k realizácii

V prípade rozhodnutia implementovať scenár 3, navrhujeme realizovať nasledujúce kľúčové aktivity. Implementácií každého scenára by mala predchádzať realizácia detailnej dopadovej štúdie všetkých oblastí, ktoré sú predmetom zmeny.

Navrhované kroky

Zostavenie tímu odborníkov a 5 pracovných skupín (legislatíva, metodika, ľudské zdroje, procesy, komunikácia)

Nastavenie komunikačných pravidiel - primárne spolupráca CKO a RO pri implementácii scenára

Konsolidácia, optimalizácia a redizajn procesov, ktoré sú predmetom centralizácie

Príprava a presadenie návrhu na zmenu právnych predpisov (primárne Zákon o EŠIF)

Príprava a presadenie zmeny systémových dokumentov (primárne Systém riadenia EŠIF)

Tvorba a realizácia Stratégie reorganizácie LZ

Tvorba komunikačných plánov smerom na verejnosť, žiadateľov / prijímateľov a AK v EŠIF

Jednotné riadenie, koordinovanie aj výkon EŠIF znamená dosiahnutie spoločného cieľa - vyššie efektívne čerpanie. Scenár zároveň vďaka centralizácií predstavuje rozsiahle úspory a bude dosiahnutá aj vyššia efektívnosť aj efektívnosť výkonu EŠIF.

Vyhodnotenie scenárov

Vyhodnotenie scenárov

Porovnanie kompetencií

Nasledujúce porovnanie scenárov poskytuje prehľad posunu a posilnenia kompetenčných celkov CKO v AS-IS stave, v scenári 1 - decentralizácia s posilneným riadením a v scenári 3 - čiastočná centralizácia.

Kompetenčné celky	AS-IS	Scenár 1	Scenár 3	Poznámky
	C	O	●	V AS-IS sú strategické a systémové dokumenty tvorené na úrovni CKO, programové na RO. V scenári 1 pribudne CKO kompetencia Riadiť a Koordinovať, v scenári 3 pribudne aj spolupráca a finalizácia programovej dokumentácie.
	O	O	C	V AS-IS je celá implementácia programov zastrešená RO. V scenári 1 sú tieto činnosti koordinované a riadené CKO. V scenári 3 pribudne aj kompetencia výkonu "Od plánovania výziev po schvaľovanie projektov" a "Výkon kontroly VO".
	C	O	t	V AS-IS je Monitorovanie a hodnotenie EŠIF na úrovni CKO, no Monitorovanie a hodnotenie programov je pod RO. V scenári 1 a 3 pribudne CKO kompetencia Riadiť a Koordinovať.
	C	t	t	V AS-IS je stratégia komunikácie EŠIF realizovaná pod CKO, programová úroveň komunikácie pod RO. V scenári 1 aj 3 pribudne CKO kompetencia Riadiť a Koordinovať.
	●	●	●	V AS-IS sú podporné činnosti ako správa ITMS, organizovanie porád subjektov EŠIF, tvorba a zabezpečenie vzdelávacích aktivít plne v kompetencii CKO, a tak aj zostanú v scenári 1 a 3.

Legenda:

 nemá výkon

 hlavný, majoritný výkon kompetencie

 vedľajší výkon (koordinácia, pripomienkovanie, a pod.)

 takmer plný výkon kompetencie

 hlavný, nie majoritný výkon kompetencie

Vyhodnotenie scenárov

Porovnanie benefítov a rizík







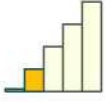

Benefity/ Scenár 1 Scenár 3 Rizika

<ul style="list-style-type: none"> Zachovanie súčasného decentralizovaného systému s posilnenou koordinačnou a riadiacou funkciou CKO v každom kompetenčnom celku 	<ul style="list-style-type: none"> Centralizácia prípravnej fázy implementácie programov z RO (od plánovania výziev až po schvaľovanie projektov) a centralizácie kontroly VO CKO ako jediné RO pre EŠIF, z pôvodných RO sa stanú SO
<ul style="list-style-type: none"> Jednotné riadenie a koordinovanie EŠIF sledujúce spoločný cieľ ("hlava" EŠIF) Vyššia efektívnosť aj efektívnosť výkonu EŠIF <ul style="list-style-type: none"> Mechanizmus presadenia opatrení slúži na zlepšovanie výkonu Zvýšená transparentnosť riadenia - vyššia motivácia zamestnancov, konzekventnosť v očiach verejnosti Blízkosť implementácie programovania k rezortom ponechaná Úspory z jednotného riadenia a koordinovania EŠIF 	<ul style="list-style-type: none"> Jednotné riadenie, koordinovanie aj výkon EŠIF sledujúce spoločný cieľ ("hlava" aj "telo" EŠIF), posilnenie vyjednávacích pozícií Vyššia efektívnosť aj efektívnosť výkonu EŠIF Vďaka masívnemu redizajnu procesov Možnosť riadiť účelnosť vynakladaných zdrojov Vysoký potenciál automatizácie procesov Rýchle presadenie zmien pri centralizácii Masívny redizajn procesov - vyššia motivácia zamestnancov, pozitívne vnímanie v očiach verejnosti, väčší záujem žiadateľov o efektívne čerpanie Blízkosť implementácie programov k rezortom čiastočne ponechaná Rozsiahle úspory z najmä z centralizovaného výkonu EŠIF
<ul style="list-style-type: none"> Stav tzv. zodpovednosti bez kompetencií pre CKO Limitovaná schopnosť CKO zvýšiť efektívnosť aj efektívnosť výkonu EŠIF Limitovaná vynútiteľnosť „Mechanizmu presadenia opatrení“ Nedostatok kvalitných kapacít s manažérskymi skúsenosťami 	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká koncentrácia moci Možná rezistencia voči zmenám na strane RO Kaskádový efekt rozhodnutí, aj nesprávnych Vysoká náročnosť implementácie časová aj realizačná Presun kvalitných odborných kapacít z RO pod jeden orgán Nejasné určenie finálnej zodpovednosti (spoločná zodpovednosť CKO ako RO pre EŠIF a SO - pôvodné RO) pri neúspešnej implementácii projektov

Vyhodnotenie scenárov

Porovnanie vyhodnotenia

Nasledujúce porovnanie scenárov poskytuje prehľad ich vyhodnotenia cez sledované parametre.

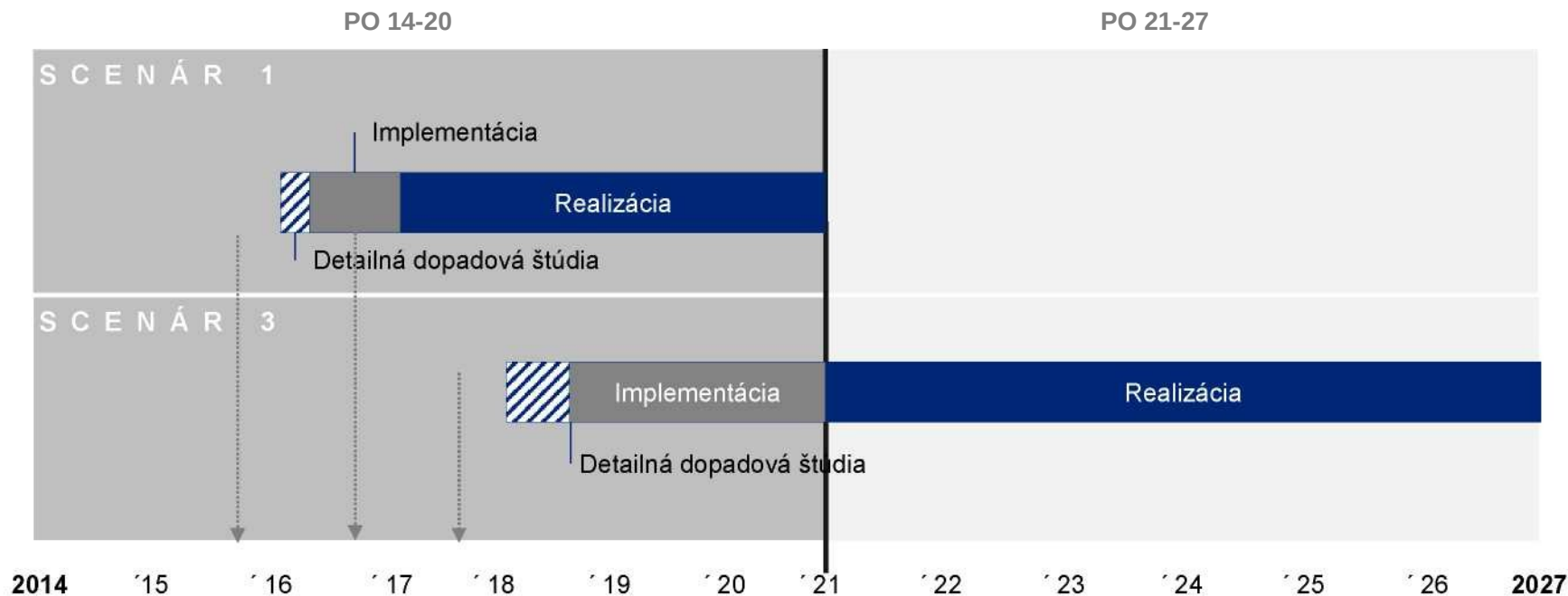
Parameter	Scenár 1	Scenár 3	Poznámka
Potenciálny dopad na efektívne čerpanie EŠIF	 (Stredný)	 (Vysoký)	<ul style="list-style-type: none"> V závislosti od typu a rozsahu a zmien v procesoch EŠIF
Potenciálne úspory	 (Nízke)	 (Vysoké)	<ul style="list-style-type: none"> V závislosti od miery centralizácie daného scenára
Odhadovaná legislatívna náročnosť implementácie	 (Stredná)	 (Vysoká)	<ul style="list-style-type: none"> V závislosti od typu právnych predpisov vyžadujúcich zmenu
Odhadovaná organizačno-procesná náročnosť implementácie	 (Nízka)	 (Vysoká)	<ul style="list-style-type: none"> V závislosti primárne od počtu dotknutých Administratívnych Kapacít

- Scenár 1 predstavuje menší zásah do súčasného systému, jeho implementácia je časovo aj realizačne menej náročná - potenciálne benefity dopadu na EŠIF a úspory sú teda tiež limitované.
- Scenár 3 predstavuje významný zásah do systému EŠIF, no jeho implementácia je časovo aj realizačne veľmi náročná - zároveň dáva takmer maximálny potenciál dopadu na efektívne čerpanie EŠIF i úspor z rozsahu a optimalizácie.

Vyhodnotenie scenárov

Navrhované fázovanie implementácie scenárov

Vzhľadom na pokročilý stav príprav nového programového obdobia 14-20 je navrhovaná postupná implementácia scenárov. V rámci PO 14-20 implementovať a spustiť realizáciu prvého scenára a paralelne od cca polovice roka 2017 začať pripravovať implementáciu tretieho scenára.



- **Scenár 1** je podľa návrhu možné pripravovať v roku 2016, **od roku 2017** by mohol byť zavedený **do praxe**
- **Scenár 3** by sa začal pripravovať po roku od spustenia scenára 1 (hlavné zmeny by boli usadené) a **do praxe by nabehol v novom PO - 2021**
- *Poznámky*
 - Postupná implementácia umožňuje naberanie skúseností, neustále vylepšovanie systému a inkorporáciu „poučení“ do nového systému
 - Implementácií každého scenára predchádza detailná dopadová štúdia všetkých oblastí, ktoré sú predmetom zmeny
 - Odhadovaná dĺžka implementácie sa odvíja od náročnosti komplexnosti zmien scenára

Prílohy

Stupnica vyhodnotenia

0	Nulový	<ul style="list-style-type: none"> • bez zmien 	<ul style="list-style-type: none"> • bez zmien 	<ul style="list-style-type: none"> • bez legislatívnych zmien 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 AK dotknutých
1	Nízky	<ul style="list-style-type: none"> • čiastkové zmeny v podporných procesoch EŠIF (Monitorovanie, Informovanie) 	<ul style="list-style-type: none"> • koordinácia nosných činností 	<ul style="list-style-type: none"> • zmeny podzákonných právnych predpisov 	<ul style="list-style-type: none"> • <20 AK dotknutých
2	Stredný	<ul style="list-style-type: none"> • efektívne riadená decentralizácia - vytvorenie „hlavy EŠIF“ s kompetenciami 	<ul style="list-style-type: none"> • koordinácia nosných činností • optimalizácia a konsolidácia centralizovaných podporných procesov 	<ul style="list-style-type: none"> • zmeny podzákonných právnych predpisov • zmeny zákonných právnych predpisov 	<ul style="list-style-type: none"> • 20-100 AK dotknutých
3	Vysoký	<ul style="list-style-type: none"> • centralizácia minimálne jednej časti procesu implementácie programov (príprava alebo implementovanie) 	<ul style="list-style-type: none"> • optimalizácia a konsolidácia aspoň jednej časti centralizovaných procesov implementácie programov • optimalizácia a konsolidácia centralizovaných podporných procesov 	<ul style="list-style-type: none"> • zmeny podzákonných právnych predpisov väčšieho rozsahu • zmeny zákonných právnych predpisov väčšieho rozsahu • zmeny na úrovni Partnerskej dohody 	<ul style="list-style-type: none"> • 101-400 AK dotknutých
4	Maximálny	<ul style="list-style-type: none"> • centralizácia implementácie programov 	<ul style="list-style-type: none"> • optimalizácia a konsolidácia všetkých centralizovaných procesov EŠIF 	<ul style="list-style-type: none"> • zmeny podzákonných právnych predpisov • zmeny zákonných právnych predpisov • zmeny na úrovni Partnerskej dohody • zmeny na úrovni európskej legislatívy 	<ul style="list-style-type: none"> • > 400 AK dotknutých

Predpoklady: 1. Výška potenciálneho dopadu na EŠIF koreluje s typom a rozsahom a zmien v procesoch EŠIF. Vysoký dopad je možné dosiahnuť vďaka optimalizáciám hlavných procesov EŠIF, tj. implementáciou programov. Nižšiu mieru dopadu je možné dosiahnuť aj efektívne riadenou decentralizáciou s vymožiteľnosťou právomoci podporenou centralizáciou podporných procesov.

2. Veľkosť úspor sa odvíja miery centralizácie daného scenára. Potenciálna úspora vyplýva z masívneho redizajnu procesov (najmä hlavných procesov EŠIF) smerom k optimalizáciám a zjednodušeniu, harmonizáciám, odstráneniu duplicitných činností vďaka eliminácii počtu rozhraní a spracovateľských subjektov a rozmanitosti, zníženiu chybovosti či skráteniu procesných časov. Centralizácia zároveň predstavuje vysoký potenciál automatizácie skonsolidovaných zoptimalizovaných procesov, rýchlosť rozhodovania a prijímania opatrení v každej oblasti výkonu aj riadenia a kumuláciu informácií aj expertízy na jednom mieste.

3. Náročnosť organizačno-procesnej implementácie sa odvíja primárne od počtu dotknutých Administratívnych Kapacít. Detail v dokumente „Definícia novej pôsobnosti a kompetencií CKO - predstavenie viacerých scenárov“.