



**Európska únia**  
Európsky sociálny fond

Zhodnotenie účinnosti systému riadenia  
Operačného programu Vzdelávanie

Záverečná hodnotiacia správa

Ministerstvo školstva Slovenskej republiky

# Obsah

1	Úvod .....	3
1.1	Účel Záverečnej hodnotiacej správy .....	3
1.2	Skratky .....	4
1.3	Zhrnutie .....	5
1.4	Operačný program Vzdelávanie .....	9
1.5	Zistenia vyplývajúce z hodnotenia .....	10
1.6	Odporúčania .....	13
2	Uskutočnené fázy hodnotenia.....	17
2.1	Zameranie hodnotenia, hodnotiace otázky a cieľové skupiny .....	17
2.2	Priebeh riešenia projektu.....	19
3	Časový harmonogram a personálne zabezpečenie úloh .....	20
3.1	Časový harmonogram .....	20
3.2	Personálne zabezpečenie .....	21
4	Východiská projektu .....	22
4.1	Zdroje dát .....	22
4.2	Metodika.....	22
5	Výsledky hodnotenia .....	23
5.1	Hodnotiaca otázka 1: .....	23
5.1.1	Prispieva RO svojou činnosťou k efektívnej implementácii OPV? .....	23
5.1.2	Reaguje systém riadenia na všetky potreby a špecifiká RO? .....	23
5.1.3	Je zabezpečená bezpečnosť verejných financií, transparentnosť a princípy partnerstva počas vykonávania jednotlivých úloh? .....	24
5.1.4	Je systém riadenia a implementácie koherentný? .....	24
5.1.5	Sú informačné toky v rámci RO v súvislosti s vykonávaním jeho úloh dostatočné? ...	25
5.1.6	Poskytuje RO svojim SORO metodické vedenie potrebné pre efektívnu implementáciu OPV? .....	25
5.2	Hodnotiaca otázka 2: .....	27
5.2.1	Prispievajú SORO svojou činnosťou k efektívnej implementácii OPV? .....	27
5.2.2	Reaguje systém riadenia na všetky potreby a špecifiká SORO? .....	28
5.2.3	Je zabezpečená bezpečnosť verejných financií, transparentnosť a princípy partnerstva počas vykonávania jednotlivých úloh? .....	28
5.2.4	Sú informačné toky v rámci SORO v súvislosti s vykonávaním jeho úloh dostatočné? .....	28
5.2.5	Predkladajú SORO výstupy riadiacemu orgánu v zmysle Splnomocnenia o delegovaní právomocí v požadovanom množstve a kvalite? .....	29
5.2.6	Vykonávajú SORO svoje úlohy kvalitne a v súlade s Interným manuálom procedúr SORO? Aké sú možnosti zlepšenia vykonávania delegovaných úloh a povinností? .....	29
5.3	Hodnotiaca otázka 3: .....	31
5.3.1	Sú úlohy MV pre OPV definované tak, aby prispievali k úspešnej implementácii OPV? .....	31
5.3.2	Reaguje systém riadenia na všetky potreby a špecifiká MV pre OPV? .....	31
5.3.3	Sú členovia MV pre OPV dostatočne pripravení na plnenie úloh vyplývajúcich z ich členstva v MV pre OPV? V prípade, že nie sú dostatočne pripravení, aké sú možnosti zlepšenia daného stavu? .....	31
5.3.4	Sú v MV pre OPV dostatočne zastúpení reprezentanti sociálnych partnerov a mimovládnych organizácií (napr. zástupcovia rómskych organizácií)? V prípade, že nie, v čom spočíva príčina daného stavu? .....	32
5.3.5	Nakoľko je spolupráca RO, SORO a partnerov v rámci MV pre OPV efektívna? .....	32
5.4	Hodnotiaca otázka 4: .....	33
5.4.1	Aké sú hlavné obmedzenia a problémy v rámci spolupráce medzi RO a SORO? .....	33
5.4.2	Sú komunikačné a informačné toky medzi RO a SORO efektívne? .....	33
5.4.3	Vyhovuje organizačné nastavenie všetkým zúčastneným stranám? .....	34
5.4.4	Dochádza k prekryvaniu právomocí jednotlivých inštitúcií? .....	34
5.4.5	Akým spôsobom je možné zlepšiť spoluprácu RO a SORO? .....	34
5.4.6	Akým spôsobom by bolo možné zlepšiť riadiace a kontrolné funkcie RO vo vzťahu k SORO? .....	34

5.5	Hodnotiaca otázka 5: .....	35
5.5.1	Sú na vykonávanie svojich úloh administratívne kapacity dostatočne pripravené? ...	35
5.5.2	Do akej miery zlepšujú podporné programy pre zamestnancov ich vedomosti a zručnosti? .....	35
5.5.3	Je práca administratívnych kapacít vykonávaná efektívne, kvalitne a v súlade s časovými limitmi?.....	36
5.5.4	Aký je postoj zamestnancov RO a SORO na systém riadenia štrukturálnych fondov a kohézneho fondu a implementácie? .....	37
5.6	Hodnotiaca otázka 6: .....	38
5.6.1	Nakoľko sú aktivity implementačných orgánov zamerané na podporu prijímateľov účinné? .....	38
5.6.2	Aké sú príklady dobrej praxe? .....	38
5.6.3	Aké sú najzávažnejšie problémy v tejto oblasti?.....	39
5.7	Hodnotiaca otázka 7: .....	40
5.7.1	Do akej miery a akým spôsobom prispievajú finančné prostriedky z technickej pomoci k efektívnej implementácii OPV? .....	40
6	Prílohy .....	41

# 1 Úvod

## 1.1 Účel Záverečnej hodnotiacej správy

Na základe zmluvy o dielo 1165/ 2009 podpísanej 18.novembra 2009 medzi objednávatelom – Ministerstvom školstva SR (ďalej len „MŠ SR“) a zhotoviteľom – Ernst & Young, k.s. je cieľom činnosti zhotoviteľa posúdiť efektivitu činnosti riadiaceho orgánu (ďalej len „RO“) pre Operačný program Vzdelávanie (ďalej len „OPV“), sprostredkovateľských orgánov pod riadiacim orgánom (ďalej len „SORO“), Monitorovacieho výboru (ďalej len „MV“) pre OPV, analýza nastavenia systému riadenia a systému implementácie OPV v rámci projektu „Zhodnotenie účinnosti systému riadenia Operačného programu Vzdelávanie“ (ďalej len „Hodnotenie“). Hodnotenie je financované z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu (ďalej len „ESF“), konkrétne z Technickej pomoci OPV. V zmysle čl. 59 všeobecného nariadenia môže RO delegovať niektoré alebo všetky svoje úlohy na SORO. SORO pre OPV je Agentúra MŠ SR pre štrukturálne fondy EÚ (ďalej len „SORO AŠFEÚ“) a Ministerstvo zdravotníctva SR („SORO MZ SR“).

Záverečná hodnotiaca správa hodnotí efektivitu činnosti RO pre Operačný program Vzdelávanie, SORO, MV a posudzuje efektivitu a účinnosť fungovania Systému riadenia štrukturálnych fondov a kohézneho fondu (ďalej len „SRŠFKF“). Hodnotenie sa ďalej zaoberá koordináciou a spoluprácou, transparentnosťou a efektivitou systému implementácie. Zároveň hodnotí efektivitu spolupráce medzi RO a SORO a plnenie úloh SORO v zmysle Splnomocnení o delegovaní právomocí. Hodnotenie posudzuje činnosť dostupných administratívnych kapacít zapojených do implementácie OPV.

V súlade so zadávacími podmienkami sa hodnotenie zameriava na obdobie od 7. novembra 2007 do 30. júna 2009. Vzhľadom na objektivitu hodnotenia sú v správe uvádzané aj skutočnosti, ktoré nespádajú do vymedzeného obdobia, no tým hodnotiteľ považoval za potrebné ich v správe spomenúť.

Správa takisto obsahuje popis vykonaných aktivít, časový harmonogram prác spolu s personálnym zabezpečením jednotlivých úloh a detailné hodnotenie OPV podľa zadávacích podmienok.

Hodnotenie bolo vykonané v súlade so zadaním objednávatel'a a štruktúrované na základe nižšie špecifikovanej sady evaluačných otázok. Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že hodnotené orgány zapojené do procesu riadenia a implementácie OPV, vykonávajú funkcie dostatočne a efektívne, v niektorých prípadoch s určitými nedostatkami, na ktoré správa poukazuje v kapitole č. 5, Výsledky hodnotenia.

Na základe hodnotenia je súčasťou správy aj formulácia návrhu odporúčaní na zvýšenie efektivity činností vykonávaných v rámci OPV. Objednávatel'ovi odporúčame zamerať sa v najbližšej dobe na skvalitnenie systému riadenia OPV a spolupráce RO a SORO pri implementácii OPV, v zmysle uvedených odporúčaní (viď kapitola č.5 Výsledky hodnotenia).

Ako pozitívny signál vnímame, že toto priebežné operatívne hodnotenie bolo objednávatel'om zadané a realizovalo sa, nakoľko je stále možné zistené nedostatky odstrániť a zlepšiť tak, aby bolo možné zodpovedne a efektívne implementovať OPV.

## 1.2 Skratky

CKO	Centrálny koordinačný orgán
EK	Európska komisia
ERDF	Európsky fond regionálneho rozvoja
ESF	Európsky sociálny fond
IM RO	Interný manuál RO
IM SORO	Interný manuál SORO
ITMS	IT monitorovací systém
MRK	Marginalizované rómske komunity
MRV	Manažér riadenia výdavkov
MŠ SR	Ministerstvo školstva SR
MV	Monitorovací výbor
NFP	Nenávratný finančný príspevok
OP	Operačný program
OPV	Operačný program Vzdelávanie
PM	Projektový manažér
PMS	Polročná monitorovacia správa
RIK	Regionálna informačná kancelária
RO	Riadiaci orgán
SEŠFEÚ	Sekcia ekonomiky štrukturálnych fondov EÚ
SEZ	Sekcia európskych záležitostí
SFR	Systém finančného riadenia štrukturálnych fondov a kohézneho fondu
SORO	Sprostredkovateľský orgán pod riadiacim orgánom
SORO AŠFEÚ	Sprostredkovateľský orgán pod riadiacim orgánom - Agentúra Ministerstva školstva pre štrukturálne fondy EÚ
SORO MZ SR	Sprostredkovateľský orgán pod riadiacim orgánom - Ministerstvo zdravotníctva SR
SRŠFKF	Systém riadenia štrukturálnych fondov a kohézneho fondu
ŠF	Štrukturálne fondy
VO	Verejné obstarávanie
ZaSI	Zamestnanosť a sociálna inklúzia
ŽoNFP	Žiadosť o nenávratný finančný príspevok
ŽoP	Žiadosť o platbu

### 1.3 Zhrnutie

Na základe zmluvy medzi objednávateľom – MŠ SR a zhotoviteľom – Ernst & Young, k.s. je cieľom činnosti zhotoviteľa posúdenie efektivity činnosti RO pre OPV, SORO, MV pre OPV, analýza nastavenia systému riadenia a systému implementácie OPV v rámci projektu „Zhodnotenie účinnosti systému riadenia Operačného programu Vzdelávanie“. V zmysle čl. 59 všeobecného nariadenia môže RO delegovať niektoré alebo všetky svoje úlohy na SORO, ktorým pre OPV je SORO AŠFEÚ a SORO MZ SR. Hodnotenie zameriava predovšetkým na obdobie od 7. novembra 2007 do 30. júna 2009, no vzhľadom na aktuálnosť hodnotenia sú v správe uvádzané aj skutočnosti, ktoré vznikli po vymedzenom období.

S ohľadom na ciele hodnotenia objednávateľ formuloval sadu hodnotiacich otázok (viď Zadávacie podmienky pre operatívne hodnotenie “Zhodnotenie účinnosti systému riadenia OPV”), na základe ktorých tím zhotoviteľa pripravil pracovnú maticu otázok. Tá sa stala základným nástrojom pri príprave dotazníkového prieskumu. Návratnosť dotazníka bola až 89%, pričom celkovo dotazník vyplnilo 83 pracovníkov (RO – 31 pracovníkov, SORO AŠFEÚ – 36 pracovníkov, SORO MZ SR – 13 pracovníkov a MV – 3 členovia). Ďalším krokom v hodnotení bola organizácia štruktúrovaných rozhovorov, kde kritériami pri selekcii boli odpovede v dotazníkovom prieskume a organizačné zaradenie v inštitúcii. Tím zhotoviteľa uskutočnil v priebehu 4 týždňov rozhovory celkom s 26 pracovníkmi RO (11 pracovníkov), SORO (AŠFEÚ - 12 a MZ SR – 2 pracovníci) a MV (1 člen). Po ukončení vyhodnotenia štruktúrovaných rozhovorov sa uskutočnilo stretnutie s objednávateľom, na ktorom boli prezentované výstupy hodnotenia s následnou diskusiou.

#### Hodnotené oblasti

Nižšie uvádzame stručné zhrnutie výstupov hodnotenia v štruktúre podľa definovaných hodnotiacich otázok (viď Zadávacie podmienky pre operatívne hodnotenie “Zhodnotenie účinnosti systému riadenia OPV”).

#### **Plní RO pre OPV svoje úlohy efektívne, v potrebnej kvalite, v zmysle programového dokumentu OPV a Interného manuálu procedúr RO a akým prípadným spôsobom by bolo možné zlepšiť plnenie týchto úloh?**

Celkovo je možné konštatovať, že implementácia zo strany RO je vykonávaná efektívne, pričom primárne bolo hodnotené vykonávanie úloh v predpísanom čase, s optimálnym využitím času a administratívnych kapacít a predkladanie očakávaných výstupov pri dodržiavaní predpísaných postupov. Jednotlivé procesy v rámci implementácie OPV sú náročné tak z hľadiska času, ako aj odbornosti a administratívy, čo priamo vplýva na očakávané výstupy, resp. výsledky jednotlivých činností. Priestor pre zlepšenie sme identifikovali v oblasti systému riadenia, ktorý ovplyvňuje obe sekcie. Problémy spôsobujú hlavne časté zmeny SRŠFKF, špecifický charakter ESF v porovnaní s Európskym fondom regionálneho rozvoja (ďalej len „ERDF“) a nedostatočná podpora IT monitorovacieho systému (ďalej len „ITMS“) (nefunkčnosť niektorých aplikácií, nestabilita systému, poruchovosť). V týchto otázkach odporúčame apelovať na Centrálny koordinačný orgán (ďalej len „CKO“), resp. na Európsku komisiu (ďalej len „EK“) v súvislosti s frekvenciou zmien a zohľadnením špecifik ESF v porovnaní s ERDF. Rovnako je potrebné apelovať na CKO ohľadom zvýšenia funkčnosti ITMS, napr. iniciovať nezávislý audit ITMS za účelom preverenia jeho funkčnosti a návrhov zlepšení. Celková snaha o zjednodušenie systému (procesov) by mala vychádzať z koordinovaného postupu s inými RO a spoločných návrhov zjednodušenia procesov SRŠFKF.

Rovnako je potrebné komunikovať všetky relevantné informácie zapojeným partnerom včas, jednoznačne a primeraným spôsobom. Možným spôsobom je intenzívnejšie využívanie elektronickej komunikácie medzi RO – SORO, organizovanie pravidelných operatívnych porád v rámci RO na úrovni vedúcich pracovníkov sekcií SEZ a SEŠFEÚ na týždennej báze kvôli operatívnejmu riešeniu problémov, posilnenie komunikácie prostredníctvom trvalého zdieľania výstupov medzi sekciami, jednoznačné a včasné metodické pokyny a usmernenia RO voči SORO (napr. oprávnenosť výdavkov, polročné monitorovacie správy (ďalej len „PMS“), či zriadenie trvalej/ priebežnej platformy medzi RO a oboma SORO (okrem pravidelných porád) na obojstranné návrhy na zlepšenie vykonávania úloh v rámci OPV.

Z hľadiska administratívnych kapacít na RO je potrebné po vysporiadaní projektov programového obdobia 2004-2006 prehodnotiť a upraviť personálne kapacity na Sekcii európskych záležitostí (ďalej

len „SEZ“) aj Sekcii ekonomiky štrukturálnych fondov EÚ (ďalej len „SEŠFEÚ“) podľa aktuálnych potrieb a požiadaviek Programovacieho obdobia 2007-2013, a to s cieľom stanoviť optimálny počet pracovníkov na oboch sekciách.

V rámci podpory odbornej prípravy zamestnancov je potrebná častejšia organizácia praktických workshopov, prípadových štúdií a „leading practise“ školení o podobných skúsenostiach v zahraničí, resp. z iných operačných programov. Niektoré otázky ohľadom oprávnenosti na SORO by pomohlo objasniť vykonanie vzorovej kontroly výdavkov pre pracovníkov SORO v rámci prenosu skúseností.

V prípade záujmu členov MV by mohlo byť zorganizované špecifické školenie pre členov MV o jeho úlohách, najmä v oblasti monitorovania, hodnotenia a merateľných ukazovateľov. Dôležitou aktivitou zo strany RO by malo byť aj získanie spätnej väzby od členov MV, na verifikáciu identifikovaných problémových oblastí prostredníctvom pracovného stretnutia/ semináru pre členov MV.

Všeobecne je však možné zhodnotiť výkon činnosti RO pre OPV ako efektívny, problémy vznikajúce v procese implementácie, interné aj externé, sa obe sekcie RO snažia riešiť operatívne. V niektorých prípadoch je RO vo svojich rozhodnutiach závislý na včasných rozhodnutiach CKO.

**Plnia SORO pre OPV úlohy vyplývajúce zo Splnomocnení o delegovaní právomocí, v súlade s Programovým manuálom OPV a s Interným manuálom procedúr SORO efektívne, v potrebnej kvalite a akým prípadným spôsobom by sa dal proces implementácie OPV zefektívniť?**

Celkovo je možné konštatovať, že implementácia zo strany SORO je vykonávaná efektívne, obe SORO OPV implementujú dopytovo-orientované projekty slúžiace na pokrytie konkrétnych problémov v rámci regiónov SR, na základe Splnomocnenia o delegovaní právomocí.

Vzhľadom na skutočnosť, že obe SORO túto činnosť vykonávajú po prvý krát, je možné identifikovať nedostatky predovšetkým v oblasti využitia času, ľudských zdrojov a práce s ITMS. Tieto sa následne prejavujú aj v predlžovaní výkonu niektorých operácií, ako aj v kvalite dodržiavania predpísaných postupov (napr. nedostatočný výkon kontroly žiadostí o platbu a prípravy polročných monitorovacích správ).

Pre obe SORO je dôležité zintenzívniť využívanie elektronickej komunikácie medzi RO – SORO, SORO – prijímatelia, informovanie pracovníkov na nižších úrovniach prostredníctvom zdieľania relevantných informácií z porád a taktiež participovať pri zriadení trvalej/ priebežnej platformy medzi RO a oboma SORO na obojstranné návrhy na zlepšenie vykonávania úloh v rámci OPV. Na SORO AŠFEÚ je potrebné zlepšiť komunikáciu medzi projektovými manažermi a manažermi riadenia výdavkov, tak aby boli prijímatelia adekvátne informovaní (podporovanie konzultácií „one to one“). V čase hodnotenia sme v súvislosti s požiadavkami SORO AŠFEÚ na RO (Odbor metodiky, technickej asistencie, štátnej pomoci a vykazovania) identifikovali nedostatok a nejednotnosť komunikácie v oblasti vnímania oprávnenosti výdavkov. V priebehu hodnotenia došlo k navýšeniu personálnych kapacít Odboru, čo hodnotíme ako pozitívny krok.

Pre obe SORO by mala byť dôležitá spätná väzba od zamestnancov na vzniknuté problémy a možnosti ich riešenia. U SORO AŠFEÚ je potrebné klásť väčší dôraz na hĺbkové obsiahnutie SRŠFKF a súvisiacej dokumentácie, interné školiace aktivity na zvýšenie odbornej zručnosti a kvality výstupov, zdieľanie informácií a koučovanie nových pracovníkov skúsenejšími. Rovnako na uváženie je aj možné zníženie vyťaženia manažérov riadenia výdavkov a projektových manažérov prostredníctvom úpravy organizačného nastavenia daných pozícií či už formou zlúčenia pozícií alebo vytvorenia tzv. koordinovaných dvojíc.

Pre kvalitu výstupov je u oboch SORO potrebná dôslednejšia kontrola správnosti PMS a od RO včasná a jednoznačná komunikácia prípadných nejasností. U SORO AŠFEÚ je potrebný dôsledný výber a prizývanie zainteresovaných aktérov do pracovných skupín pri príprave výziev, ako aj včasné predkladanie návrhov výziev na schválenie RO.

V oblasti školiacich a vzdelávacích aktivít sa javí ako vhodné posilniť komplexnosť úvodného školenia pre nových pracovníkov, organizovať viac praktických workshopov, konkrétnych prípadových štúdií a „leading practise“ školení o podobných skúsenostiach v zahraničí, resp. z iných operačných programov (ďalej len „OP“). Ďalšími oblastami, v ktorých je potrebné vzdelávanie, sú projektový

manažment, finančný manažment, jazykové vzdelávanie, práca s ITMS, verejné obstarávanie a komunikačné zručnosti, technická pomoc, oprávnenosť (personálnych) výdavkov. Prínosom by bolo aj posilnenie komplexnosti úvodného školenia pre nových pracovníkov. SORO AŠFEÚ by taktiež mohlo požiadať CO o sprostredkovanie prípadových štúdií ku kontrole oprávnenosti výdavkov.

U SORO AŠFEÚ je problémom vysoká miera fluktuácie zamestnancov. Pre efektívne vykonávanie delegovaných úloh je potrebné stabilizovať mieru fluktuácie (napr. posilnením motivácie pracovníkov), zvážiť zmeny v organizácii práce (napr. nastavenie pracovnej doby) a organizačnej štruktúry, či klásť väčší dôraz na interné školiace aktivity.

### **Plní MV pre OPV svoje úlohy efektívne a v zmysle Štatútu a Rokovacieho poriadku MV pre OPV?**

MV vykonáva úlohy, ktoré mu prislúchajú v zmysle Nariadenia Rady č. 1083/2006 efektívne, avšak z hodnotenia vyplýva, že pre zvýšenie účinnosti výkonu úloh MV by členovia MV mohli aktívnejšie pristupovať k programovaniu a monitorovaniu samotnej implementácie, formou intenzívnejšej angažovanosti a dôkladnejšej znalosti problematiky. Hodnotenie ukázalo, že nedostatočné zapojenie členov by mohlo mať dopad na nižšiu efektívnosť implementácie a riadenia OPV.

Na zvýšenie aktivity členov MV je možné zvážiť „peer learning“ aktivity pre členov MV, zamerané na štúdium praxe iných MV v SR (MV pre vedomostnú ekonomiku, Zamestnanosť a sociálna inklúzia (ďalej len „ZaSI“) a pod.) alebo v zahraničí, organizáciu neformálnych stretnutí mimo plánovaných zasadnutí MV alebo rozšíriť existujúci priestor na súčasných zasadnutiach. Realizácia „peer learning“ aktivít či účasť na zasadnutiach iných MV však nie je v kompetencii RO, ale v kompetencii jednotlivých členov MV. V odôvodnených prípadoch taktiež navrhujeme zvýšiť počet zasadnutí MV na 2x ročne. Ako ďalšiu aktivitu odporúčame RO umožniť členom MV priestor na poskytnutie spätnej väzby RO.

### **Je spolupráca RO a SORO pri implementácii OPV efektívna? Aké sú možnosti vylepšenia spolupráce medzi RO a SORO?**

Z hľadiska spolupráce medzi RO a oboma SORO boli identifikované určité obmedzenia, napríklad komunikačné problémy spomínané vyššie. Celkovo je však možné v tejto oblasti hodnotiť spoluprácu ako pomerne efektívnu, počas hodnotenia sme spozorovali neustálu snahu o zefektívnenie vzájomnej spolupráce. Sú organizované pravidelné i operatívne porady za účasti oboch SORO, z ktorých sa vyhotovujú zápisy. Operatívne stretnutia sú hodnotené zo strany oboch SORO kladne, nakoľko hodnotenie potvrdilo, že problémom sa dá včasnou a častejšou komunikáciou predísť.

### **Sú administratívne kapacity RO a SORO dostatočné a sú efektívne využívané?**

Z hodnotenia vyplýva, že administratívne kapacity RO aj oboch SORO sú na vykonávanie svojich úloh pripravené. Menšie nedostatky v oblasti kvalifikácie a znalostí zamestnancov oboch SORO je možné odstrániť prostredníctvom školení a nadobudnutím praxe. Nedostatok znalostí sme identifikovali predovšetkým v oblastiach právnej znalosti a verejného obstarávania (ďalej len „VO“), pričom sú dané znalosti pre výkon úloh nevyhnutné. Vzhľadom na počet administratívnych kapacít zapojených do implementácie OPV, ich vzájomnú spoluprácu a fluktuáciu, sme pozorovali, že hlavné úlohy implementácie sa plnia vo väčšine prípadov efektívne, kvalitne a v súlade s časovými limitmi. U RO, vzhľadom na agendu, ktorá v súčasnosti zahŕňa projekty z Programového obdobia 2004-2006 aj 2007-2013, odporúčame po vysporiadaní projektov predošlého obdobia prehodnotiť a upraviť personálne kapacity na SEZ aj SEŠFEÚ podľa aktuálnych potrieb a požiadaviek nového programovacieho obdobia.

### **Je spolupráca medzi implementačnými orgánmi (RO, SORO) a prijímateľmi efektívna?**

Napriek tomu, že hodnotenie identifikovalo aj aktivity s nižším účinkom, celkovo hodnotíme aktivity implementačných orgánov na podporu prijímateľov ako účinné a spoluprácu medzi implementačnými orgánmi a prijímateľmi ako efektívnu. Najčastejšou formou podporných aktivít sú informačné semináre a školenia, pracovné stretnutia, každodenná telefonická a mailová komunikácia a možnosť osobných konzultácií a kontrol projektov pred ich podaním, ktoré poskytuje RO a obe SORO pre žiadateľov a prijímateľov. Za pozitívny krok zo strany RO hodnotíme iniciovanie stretnutí zástupcov priamo



riadených organizácií MŠ SR, ktoré realizujú národné projekty. Zo strany SORO je po úvodných skúsenostiach s nedostatočnou kvalitou predkladaných žiadostí o nenávratný finančný príspevok (ďalej len „ŽoNFP“), poskytované žiadateľom stretnutie s pracovníkmi Regionálnych informačných kancelárií (ďalej len „RIK“).

### **Sú vynaložené finančné prostriedky z technickej pomoci využité efektívne a transparentne?**

Prostriedky technickej pomoci sú využívané v rámci 2 prioritných tém 85 a 86 v zmysle prílohy č. II Nariadenia komisie č. 1828/2006. Vynaložené prostriedky sú v prípade OPV dokumentované rovnakým spôsobom ako u iných projektov financovaných zo štrukturálnych fondov EÚ, t.j. v súlade s národnou a EÚ legislatívou, SRŠFKF a Systémom finančného riadenia štrukturálnych fondov a kohézneho fondu (ďalej len „SFR“). Z uvedeného vyplýva, že využitie finančných prostriedkov je riadne zdokumentované a archivované/ zaevidované v účtovníctve podľa Zákona o účtovníctve 431/2002 Z.z. a v súlade s príručkou pre prijímateľa a rozpočtom. Tím hodnotiteľa mal počas hodnotenia k dispozícii súpis obstaraného majetku a služieb na úrovni nákladových skupín, a teda nie je možné v tejto otázke zaujať úplné stanovisko a posúdiť, či sa nevyskytli prípady neúčelného vynaloženia finančných prostriedkov technickej pomoci. Na základe poskytnutej dokumentácie však možno konštatovať, že prostriedky z technickej pomoci prispievajú k efektívnej implementácii OPV.

### **Záver**

Hodnotenie, ktoré bolo zamerané na zhodnotenie účinnosti systému riadenia OPV preukázalo, že celkovo možno hodnotiť systém ako účinný a prispievajúci k efektívnej implementácii OPV. V rámci hodnotenia však boli identifikované určité nedostatky, ktorých riešenie by prispelo k zefektívneniu a zlepšeniu systému riadenia, koordinácie a spolupráce na úrovni všetkých implementačných orgánov. Počas hodnoteného obdobia ako aj v priebehu samotného hodnotenia sme pozorovali neustálu snahu RO riešiť vznikajúce problémy a prispievať tak k celkovému naplňaniu cieľov operačného programu.

## 1.4 Operačný program Vzdelávanie

Operačný program Vzdelávanie je referenčným dokumentom, na základe ktorého bude poskytovaná podpora na rozvoj ľudských zdrojov s využitím národných zdrojov a zdrojov ESF. Definuje globálny cieľ, prioritné osi, opatrenia a aktivity, ktoré budú podporované na území cieľov Konvergencia a Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť v Programovom období 2007-2013. Z geografického hľadiska pokrýva celé územie Slovenskej republiky. OPV implementuje špecifickú prioritu 3.1 Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť v rámci Národného strategického referenčného rámca Slovenskej republiky na roky 2007-2013 (ďalej len „NSRR“). V zmysle článku 3 nariadenia o ESF, ktorý definuje rozsah pomoci, OPV podporuje zvýšenie adaptability pracovnej sily prostredníctvom zvýšenia kvality a prístupu k celoživotnému vzdelávaniu.<sup>1</sup>

V nadväznosti na analýzu a na potreby vzdelávacieho systému SRŠFKF identifikované v stratégii OPV sú zadefinované jednotlivé **prioritné osi a opatrenia** OPV:

- ▶ Prioritná os 1 - Reforma systému vzdelávania a odbornej prípravy
  - Opatrenie 1.1 Premena tradičnej školy na modernú;
  - Opatrenie 1.2 Vysoké školy a výskum a vývoj ako motory rozvoja vedomostnej spoločnosti;
- ▶ Prioritná os 2 - Ďalšie vzdelávanie ako nástroj rozvoja ľudských zdrojov
  - Opatrenie 2.1 Podpora ďalšieho vzdelávania;
  - Opatrenie 2.2 Podpora ďalšieho vzdelávania v zdravotníctve;
- ▶ Prioritná os 3 - Podpora vzdelávania osôb s osobitými vzdelávacími potrebami
  - Opatrenie 3.1 Zvyšovanie vzdelanostnej úrovne príslušníkov marginalizovaných rómskych komunít;
  - Opatrenie 3.2 Zvyšovanie vzdelanostnej úrovne osôb s osobitými vzdelávacími potrebami;
- ▶ Prioritná os 4 - Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť pre Bratislavský kraj
  - Opatrenie 4.1 Premena tradičnej školy na modernú pre Bratislavský kraj;
  - Opatrenie 4.2 Zvyšovanie konkurencieschopnosti Bratislavského kraja prostredníctvom rozvoja vysokoškolského a ďalšieho vzdelávania;
  - Opatrenie 4.3 Technická pomoc pre Cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť - RO (MŠ SR) a SORO (AŠFEÚ);
- ▶ Prioritná os 5 - Technická pomoc pre cieľ Konvergencia
  - Opatrenie 5.1 Technická pomoc pre Cieľ Konvergencia - RO (MŠ SR) a SORO (AŠFEÚ);
  - Opatrenie 5.2 Technická pomoc pre Cieľ Konvergencia - SORO (MZ SR).

---

<sup>1</sup> [http://www.minedu.sk/data/USERDATA/StrukturalneFondy/ESF/PO2007-13/PDOC/OP\\_Vzdelavanie\\_publikacia.pdf](http://www.minedu.sk/data/USERDATA/StrukturalneFondy/ESF/PO2007-13/PDOC/OP_Vzdelavanie_publikacia.pdf)

## 1.5 Zistenia vyplývajúce z hodnotenia

Implementácia OPV je rozbehnutá, ciele programu sa priebežne plnia a program ako celok v podstatných aspektoch funguje. Nedostatky a slabé miesta, ktoré tím hodnotiteľa identifikoval sú spôsobené bežnou agendou, ale aj náročnosťou daných úloh. RO sa snaží problémy operatívne riešiť v prospech všetkých zainteresovaných subjektov, no niektoré z nich sú spôsobené faktormi mimo kontroly RO, teda ich riešenie nie je závislé od činnosti RO.

Pozitívne hodnotíme komunikáciu (nie len písomnou ale aj elektronickou formou) zo strany RO s prijímateľmi nenávratných finančných príspevkov (ďalej len „NFP“) a kvalitu materiálov a informácií, ktoré sú predkladané na zasadnutiach MV. V záujme efektívnejšej komunikácie bolo SORO AŠFEÚ umožnená e-mailová komunikácia pri monitorovacích správach a žiadostiach o zmenu zmluvy o NFP. Na zníženie administratívneho vyťaženia projektových manažérov na SORO boli na výkon administratívnych činností využití brigádni.

V tejto kapitole uvádzame stručný prehľad identifikovaných slabých miest v oblastiach riadenia a implementácie OPV. Podrobnejší popis podľa evaluačných otázok je uvedený v kapitole č.5.

### Zistenia relevantné pre RO:

- ▶ **ŠPECIFIKÁ SYSTÉMU RIADENIA**
  - Časté zmeny SRŠFKF spôsobujú predĺženie administrácie, zaťažujú administratívne kapacity; špecifický charakter ESF v porovnaní s ERDF; komplikovanosť systému, nedostatočná podpora ITMS v procese zabezpečenia implementácie Štrukturálnych fondov (ďalej len „ŠF“);
- ▶ **KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ TOKY**
  - Včasnosť, jednoznačnosť a spôsoby komunikácie v rámci a medzi RO, SORO, MV, prijímateľmi;
- ▶ **ČASOVÉ HLADISKO IMPLEMENTÁCIE**
  - Distribúcia informácií v predstihu a stanovísk načas, týka sa predovšetkým spolupráce RO a oboch SORO;
- ▶ **PODPORA KVALITY VÝSTUPOV ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT PROSTREDNÍCTVOM ŠKOLIACICH A VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT V NASLEDOVNÝCH OBLASTIACH:**
  - Nedostatok praktických workshopov, prípadových štúdií a „leading practise“ školení o podobných skúsenostiach v zahraničí, resp. z iných OP;
- ▶ **PODPORA ITMS**
  - Nižšia funkcionálna ITMS;
  - Čiastočná nefunkčnosť niektorých aplikácií, nestabilita systému, poruchovosť, OLAP kocky - nedostatočná databázová modulabilita, čo následne vplyva na časovú neefektívnosť získavania, spracovávaní a zadávania údajov do ITMS;

### Zistenia relevantné pre SORO AŠFEÚ:

- ▶ **KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ TOKY**
  - Včasnosť, jednoznačnosť a spôsoby komunikácie v rámci a medzi RO, SORO, MV, prijímateľmi;
- ▶ **ADMINISTRATÍVNE KAPACITY**
  - Obmedzenia v oblasti kvalifikácie a znalostí zamestnancov (právna oblasť, VO);
  - Vyťaženosť manažérov riadenia výdavkov a projektových manažérov;

- ▶ **ČASOVÉ HLADISKO IMPLEMENTÁCIE**
  - Distribúcia informácií v predstihu a stanovísk načas, týka sa predovšetkým spolupráce RO a oboch SORO;
- ▶ **KVALITA VÝSTUPOV ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT**
  - PMS – nesprávne vyplnené tabuľky v monitorovacích správach;
  - Výzvy - podcenenie výberu členov (absencia niektorých zainteresovaných aktérov) v pracovných skupinách na prípravu výzvy (pri výzvach, ktoré sa charakterovo opakovali, nebol celý proces opakovaný v plnom rozsahu); návrhy výziev predkladané RO na schválenie vo veľmi krátkom čase pred zverejnením;
- ▶ **PODPORA KVALITY VÝSTUPOV ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT PROSTREDNÍCTVOM ŠKOLIACICH A VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT V NASLEDOVNÝCH OBLASTIACH:**
  - Nedostatok praktických workshopov, prípadových štúdií a „leading practise“ školení o podobných skúsenostiach v zahraničí, resp. z iných OP;
  - Nižšia miera školení v oblasti projektového manažmentu, finančného manažmentu, jazykového vzdelávania, práce s ITMS, verejného obstarávania a komunikačnej zručnosti, technickej pomoci, oprávnenosti (personálnych) výdavkov a komplexného úvodného školenia;
- ▶ **FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV**
- ▶ **PODPORA ITMS**
  - Nižšia funkcionálnosť ITMS;
  - Čiastočná nefunkčnosť niektorých aplikácií, nestabilita systému, poruchovosť, OLAP kocky - nedostatočná databázová modulabilita, čo následne vplyva na časovú neefektívnosť získavania, spracovávaní a zadávania údajov do ITMS;

#### **Zistenia relevantné pre SORO MZ SR:**

- ▶ **KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ TOKY**
  - Včasnosť, jednoznačnosť a spôsoby komunikácie v rámci a medzi RO, SORO, MV, prijímateľmi;
- ▶ **ČASOVÉ HLADISKO IMPLEMENTÁCIE**
  - Distribúcia informácií v predstihu a stanovísk načas, týka sa predovšetkým spolupráce RO a oboch SORO;
- ▶ **KVALITA VÝSTUPOV ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT**
  - PMS – nesprávne vyplnené tabuľky v monitorovacích správach;
- ▶ **PODPORA KVALITY VÝSTUPOV ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT PROSTREDNÍCTVOM ŠKOLIACICH A VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT V NASLEDOVNÝCH OBLASTIACH:**
  - Nižšie množstvo praktických workshopov, prípadových štúdií a „leading practise“ školení o podobných skúsenostiach v zahraničí, resp. z iných OP;
- ▶ **PODPORA ITMS**
  - Nižšia funkcionálnosť ITMS;
  - Čiastočná nefunkčnosť niektorých aplikácií, nestabilita systému, poruchovosť, OLAP kocky - nedostatočná databázová modulabilita, čo následne vplyva na časovú neefektívnosť získavania, spracovávaní a zadávania údajov do ITMS;

### **Zistenia relevantné pre MV:**

- ▶ **KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ TOKY**
  - Včasnosť, jednoznačnosť a spôsoby komunikácie v rámci a medzi RO, SORO, MV;
- ▶ **ZAPOJENIE MONITOROVACIEHO VÝBORU**
  - Nižšia miera aktívnej účasti MV v oblasti programovania a priebežného monitoringu výsledkov a napĺňania cieľov OPV;
  - Nízka frekvencia stretnutí MV a nedostatočný časový priestor.

## 1.6 Odporúčania

V tejto kapitole uvádzame prehľad opatrení, ktoré odporúčame realizovať na zmiernenie, resp. odstránenie vyššie identifikovaných slabých miest. Podrobnejší popis odporúčaní podľa evaluačných otázok uvádzame v kapitole č.5.

### Odporúčania relevantné pre RO:

#### ► ŠPECIFIKÁ SYSTÉMU RIADENIA

- Apelovať na CKO, resp. na EK v súvislosti s frekvenciou zmien a zohľadnením špecifik ESF v porovnaní s ERDF;
- Apelovať na CKO ohľadom zvýšenia funkčnosti ITMS – iniciovať nezávislý audit ITMS za účelom preverenia jeho funkčnosti a návrhov zlepšení;
- Snažiť sa o zjednodušenie systému (procesov) – postupovať koordinovane s inými RO, spoločne navrhovať spôsoby zjednodušenia procesov SRŠFKF;

#### ► KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ TOKY

- Intenzívnejšie využívanie elektronickej komunikácie medzi RO – SORO;
- Organizovanie pravidelných operatívnych porád na úrovni vedúcich pracovníkov sekcií SEZ a SEŠFEÚ na týždennej báze kvôli operatívnejmu riešeniu problémov;
- Komunikácia, resp. prenos informácií medzi SEZ a SEŠFEÚ (posilnenie komunikácie prostredníctvom trvalého zdieľania výstupov medzi sekciami);
- Komunikácia medzi SORO AŠFEÚ a RO (Odborom metodiky, technickej asistencie, štátnej pomoci a vykazovania) vid kapitola 5.4.2;
- Jednoznačné a včasné metodické pokyny a usmernenia zo strany RO (PMS, oprávnenosť výdavkov);
- Zriadenie trvalej/ priebežnej platformy medzi RO a oboma SORO na obojstranné návrhy na zlepšenie vykonávania úloh v rámci OPV;

#### ► ADMINISTRATÍVNE KAPACITY

- Dôslednejšie využívanie vlastných administratívnych kapacít v zmysle získavania spätnej väzby na vzniknuté problémy a hľadanie riešení;
- Prehodnotiť rozdelenie kapacít medzi SEZ a SEŠFEÚ podľa aktuálnych potrieb a požiadaviek Programovacieho obdobia 2007-2013, a to po vysporiadaní projektov Programového obdobia 2004-2006 s cieľom stanoviť optimálny počet pracovníkov na oboch sekciách, vid kapitola 5.5.3;

#### ► ČASOVÉ HLADISKO IMPLEMENTÁCIE

- Včasné informovanie SORO o zmenách a požiadavkách;
- Včasné informovanie zainteresovaných subjektov v prípade identifikovania problémových oblastí riadiacim orgánom;
- Pravidelná komunikácia nedostatkov a odchýlok tak elektronicke, ako aj v rámci porád, a tým zmiernenie dopadov oneskorenia alebo nezrozumiteľnosti ich riešenia;

#### ► PODPORA KVALITY VÝSTUPOV ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT PROSTREDNÍCTVOM ŠKOLIACICH A VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT V NASLEDOVNÝCH OBLASTIACH:

- Častejšia organizácia praktických workshopov, konkrétnych prípadových štúdií na rozšírenie špecifických vedomostí a „leading practise“ školení o podobných skúsenostiach v zahraničí, resp. z iných OP;
- Vykonanie vzorovej kontroly výdavkov pre pracovníkov SORO v rámci prenosu skúseností.

► **ZVÝŠIŤ PODPORU ITMS**

- Pravidelne komunikovať problémy funkcionality ITMS na zodpovedné osoby a aktívne sledovať ich riešenie;
- Iniciovať nezávislý audit ITMS za účelom preverenia jeho funkčnosti a návrhov zlepšení;
- Postupovať koordinovane s inými RO, spoločne navrhovať spôsoby zjednodušenia procesov SRŠFKF;

► **ZAPOJENIE MONITOROVACIEHO ORGÁNU**

- Organizácia špecifického školenia pre členov MV o jeho úlohách, najmä v oblasti monitorovania, hodnotenia a merateľných ukazovateľov;
- Získanie spätnej väzby od členov MV zo strany RO, na verifikáciu identifikovaných problémových oblastí prostredníctvom pracovného stretnutia/ semináru pre členov MV;

**Odporúčania relevantné pre SORO AŠFEÚ:**

► **KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ TOKY**

- Intenzívnejšie využívanie elektronickej komunikácie medzi RO – SORO, SORO – prijímatelia;
- Intenzívnejšia komunikácia medzi projektovými manažérmi a manažérmi riadenia výdavkov, čo priamo vplyva na adekvátnosť informovania prijímateľov (podporovanie konzultácií „one to one“);
- Komunikácia medzi SORO AŠFEÚ a RO (Odborom metodiky, technickej asistencie, štátnej pomoci a vykazovania);
- Lepšie zabezpečenie informovanosti najnižších úrovní zamestnancov SORO zo strany vedenia (predovšetkým SORO AŠFEÚ); Intenzívnejší dôraz na posun informácií na nižšie pozície až k referentom;
- Zriadenie trvalej/ priebežnej platformy medzi RO a oboma SORO na obojstranné návrhy na zlepšenie vykonávania úloh v rámci OPV;

► **ADMINISTRATÍVNE KAPACITY**

- Klásť väčší dôraz na hĺbkové obsiahnutie SRŠFKF a súvisiacej dokumentácie, interné školiace aktivity na zvýšenie odbornej zručnosti a kvality výstupov, zdieľanie informácií a koučovanie nových pracovníkov skúsenejšími;
- Vyťaženosť manažérov riadenia výdavkov a projektových manažérov riešiť prostredníctvom úpravy organizačného nastavenia daných pozícií či už formou zlúčenia pozícií alebo vytvorenia tzv. koordinovaných dvojíc;
- Dôslednejšie využívanie vlastných administratívnych kapacít v zmysle získavania spätnej väzby na vzniknuté problémy a hľadanie riešení;

► **ČASOVÉ HL'ADISKO IMPLEMENTÁCIE**

- Dôslednejšie dodržiavanie stanovených termínov pri výkone úloh, včasné informovanie o zmenách a požiadavkách;

► **KVALITA VÝSTUPOV ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT**

- Dôsledný výber a prizývanie zainteresovaných aktérov do pracovných skupín pri príprave výziev; včasné predkladanie návrhov výziev na schválenie RO (viď vyššie, časové hľadisko implementácie);
- Dôslednejšia kontrola správnosti PMS, včasná a jednoznačná komunikácia prípadných nejasností RO;

- ▶ **PODPORA KVALITY VÝSTUPOV ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT PROSTREDNÍCTVOM ŠKOLIACICH A VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT V NASLEDOVNÝCH OBLASTIACH:**
  - Organizácia praktických workshopov, konkrétnych prípadových štúdií na rozšírenie špecifických vedomostí a „leading practise“ školení o podobných skúsenostiach v zahraničí, resp. z iných OP;
  - Zvýšiť mieru školení v oblasti projektového manažmentu, finančného manažmentu, jazykového vzdelávania, práce s ITMS, verejného obstarávania a komunikačnej zručnosti, technickej pomoci, oprávnenosti (personálnych) výdavkov;
  - Posilniť komplexnosť úvodného školenia pre nových pracovníkov;
  - Väčší dôraz na interné školiace aktivity na zvýšenie odbornej zručnosti, zdieľanie informácií a koučovanie nových pracovníkov skúsenejšími;
  - Požiadat' CO o sprostredkovanie prípadových štúdií k oprávnenosti výdavkov pre SORO AŠFEU;
- ▶ **FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV V PRÍPADE SORO AŠFEÚ**
  - Stabilizovať mieru fluktuácie, napríklad posilnením motivácie pracovníkov;
  - Zvážiť zmeny v organizácii práce (napr. nastavenie pracovnej doby);
  - Väčší dôraz na interné školiace aktivity;
- ▶ **ZVÝŠIŤ PODPORU ITMS**
  - Pravidelne komunikovať problémy funkcionality ITMS na zodpovedné osoby a aktívne sledovať ich riešenie;

#### **Odporúčania relevantné pre SORO MZ SR:**

- ▶ **KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ TOKY**
  - Informovanie prostredníctvom zápisov z porád;
  - Intenzívnejšie využívanie elektronickej komunikácie medzi RO – SORO, SORO – prijímatelia;
  - Zriadenie trvalej/ priebežnej platformy medzi RO a oboma SORO na obojstranné návrhy na zlepšenie vykonávania úloh v rámci OPV;
- ▶ **ADMINISTRATÍVNE KAPACITY**
  - Dôslednejšie využívanie vlastných administratívnych kapacít v zmysle získavania spätnej väzby na vzniknuté problémy a hľadanie riešení;
- ▶ **ČASOVÉ HLADISKO IMPLEMENTÁCIE**
  - Dôslednejšie dodržiavanie stanovených termínov pri výkone úloh, včasné informovanie o zmenách a požiadavkách;
- ▶ **KVALITA VÝSTUPOV ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT**
  - Dôslednejšia kontrola správnosti PMS, včasná a jednoznačná komunikácia prípadných nejasností RO;
- ▶ **PODPORA KVALITY VÝSTUPOV ADMINISTRATÍVNYCH KAPACÍT PROSTREDNÍCTVOM ŠKOLIACICH A VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT V NASLEDOVNÝCH OBLASTIACH:**
  - Organizácia praktických workshopov, konkrétnych prípadových štúdií na rozšírenie špecifických vedomostí a „leading practise“ školení o podobných skúsenostiach v zahraničí, resp. z iných OP;
  - Zvýšiť mieru školení v oblasti projektového manažmentu, finančného manažmentu, jazykového vzdelávania, práce s ITMS, verejného obstarávania a komunikačnej zručnosti, technickej pomoci, oprávnenosti (personálnych) výdavkov;
  - Posilniť komplexnosť úvodného školenia pre nových pracovníkov;



► ZVÝŠIŤ PODPORU ITMS

- Pravidelne komunikovať problémy funkcionality ITMS na zodpovedné osoby a aktívne sledovať ich riešenie;

**Odporúčania relevantné pre MV:**

► KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ TOKY

- Zriadenie trvalej/ priebežnej platformy na obojstranné návrhy na zlepšenie vykonávania úloh v rámci OPV;

► ZAPOJENIE ČLENOV MONITOROVACIEHO VÝBORU

- Aktívnejší prístup členov MV k programovaniu a monitorovaniu samotnej implementácie, formou intenzívnejšej angažovanosti a dôkladnejšej znalosti problematiky napríklad i formou „peer learning“ aktivity, zameranej na štúdium praxe iných Monitorovacích výborov v SR (MV pre vedomostnú ekonomiku, ZaSI) a pod.) alebo v zahraničí;
- V odôvodnených prípadoch zvýšenie počtu zasadnutí MV na 2x ročne;
- Zvážiť organizáciu neformálnych stretnutí mimo plánovaných zasadnutí MV alebo rozšíriť existujúci priestor na súčasných zasadnutiach;
- Poskytnutie spätnej väzby od členov MV pre RO, prostredníctvom dotazníkov alebo formou diskusie.

## 2 Uskutočnené fázy hodnotenia

### 2.1 Zameranie hodnotenia, hodnotiace otázky a cieľové skupiny

Hodnotenie bolo podľa požiadavky objednávateľa zamerané na účinnosť systému riadenia OPV. Predmetom hodnotenia bola analýza nastavenia systému riadenia a systému implementácie OPV a posúdenie činností vykonávaných RO OPV, SORO a MV pre OPV.

V rámci hodnotenia sme sa primárne zameriavali na **cieľové skupiny**, ktoré boli určené v spolupráci s RO/ SORO a následne boli určené konkrétne dopytované osoby v rámci dotazníkového prieskumu. Následne boli s vybranými pracovníkmi vykonané rozhovory. Vzorka dopytovaných osôb bola vybraná na základe nominácie zo strany RO, ako aj na základe výsledkov dotazníkového prieskumu. Preferovaní boli pracovníci s najväčšími skúsenosťami a s relevantnou agendou. Do skupiny dopytovaných osôb podľa orgánov zapojených do hodnotenia, boli vybrané nasledovné pozície:

- ▶ **RO (Sekcia európskych záležitostí) riadiaci pracovníci**
  - ▶ Generálna riaditeľka;
  - ▶ Riaditeľka Odboru pre OPV;
- ▶ **RO (Sekcia európskych záležitostí) zamestnanci referenti**
  - ▶ Manažér programovania (Odbor pre OPV);
  - ▶ Projektový manažér (Odbor pre OPV);
  - ▶ Manažér monitorovania (Odbor pre OPV);
  - ▶ Manažér hodnotenia (Odbor pre OPV);
  - ▶ Manažér pre informovanie a publicitu (Odbor pre OPV);
  - ▶ Manažér pre technickú asistenciu (Odbor pre OPV);
- ▶ **RO (Sekcia ekonomiky pre štrukturálne fondy EÚ) riadiaci pracovníci**
  - ▶ Generálna riaditeľka;
  - ▶ Riaditeľ Odboru pre oprávnenosť výdavkov ŠF EÚ;
  - ▶ Riaditeľ Odboru metodiky, technickej asistencie, štátnej pomoci a vykazovania;
- ▶ **RO (Sekcia ekonomiky pre štrukturálne fondy EÚ) zamestnanci referenti**
  - ▶ Finančný manažér (Odbor pre oprávnenosť výdavkov);
  - ▶ Finančný manažér (Odbor metodiky, technickej asistencie, štátnej pomoci a vykazovania);
- ▶ **SORO Agentúra MŠ SR pre ŠF EÚ (Sekcia implementácie OPV)**
  - ▶ Generálny manažér;
  - ▶ Odbor administrácie
    - ▶ Vedúci Odboru administrácie/ vedúci manažér;
    - ▶ Manažér administrácie;
  - ▶ Odbor informovania a publicity
    - ▶ Vedúci Odboru informovania a publicity/ vedúci manažér;
    - ▶ Manažér publicity;
  - ▶ Odbor projektového manažmentu a monitoringu
    - ▶ Vedúci Odboru projektového manažmentu a monitoringu/ vedúci manažér;
    - ▶ Projektový manažér;
    - ▶ Manažér monitoringu;
  - ▶ Odbor riadenia výdavkov
    - ▶ Vedúci Odboru riadenia výdavkov/ vedúci manažér;
    - ▶ Manažér administrácie žiadostí o platbu;
    - ▶ Manažér riadenia výdavkov;
    - ▶ Vedúci oddelenia riadenia výdavkov OPV1/OPV2;

- ▶ Odbor financovania a správy
  - ▶ Vedúci Odboru financovania a správy;
  - ▶ Vedúci Oddelenia pre technickú pomoc;
  - ▶ Manažér pre technickú pomoc;
- ▶ **SORO MZ SR (Sekcia európskych programov a projektov)**
  - ▶ Generálny manažér;
  - ▶ OPEÚ – Odbor programov EÚ
    - ▶ Riaditeľ Odboru;
  - ▶ OPEÚ – Oddelenie programovania
    - ▶ Koordinujúci manažér – vedúci oddelenia;
    - ▶ Manažér programovania a hodnotenia;
    - ▶ Manažér programovania a technickej pomoci;
  - ▶ OPEÚ – Oddelenie monitorovania
    - ▶ Koordinujúci manažér – vedúci oddelenia;
    - ▶ Manažér pre informovanie a publicitu;
    - ▶ Manažér monitorovania;
  - ▶ OPP – Odbor posudzovania projektov
    - ▶ Hlavný manažér – riaditeľ odboru;
    - ▶ Koordinujúci manažér – vedúci oddelenia;
    - ▶ Projektový manažér;
  - ▶ OIP - Odbor implementácie projektov
    - ▶ Hlavný manažér – riaditeľ odboru;
    - ▶ Koordinujúci manažér – vedúci oddelenia;
    - ▶ Projektový manažér;
- ▶ **Monitorovací výbor pre OPV**
  - ▶ Podpredseda MV;
  - ▶ Vybraní členovia MV.

Celkovo sa dotazníkového prieskumu zúčastnilo, t.j. vyplnilo dotazník 83 pracovníkov (RO – 31 pracovníkov, SORO AŠFEÚ – 36 pracovníkov, SORO MZ SR – 13 pracovníkov a MV – 3 členovia). Následne tím zhotoviteľa absolvoval štruktúrované rozhovory s 26 vybranými pracovníkmi (RO – 11 pracovníkov, SORO AŠFEÚ – 12 pracovníkov, SORO MZ SR – 2 pracovníci a MV – 1 člen).

S ohľadom na ciele hodnotenia objednávateľ formuloval sadu hodnotiacich otázok (viď Zadávacie podmienky pre operatívne hodnotenie “Zhodnotenie účinnosti systému riadenia OPV”), na ktoré sme v priebehu projektu hľadali odpoveď. Základný okruh hodnotiacich otázok je nasledovný:

- ▶ Plní RO pre OPV svoje úlohy efektívne, v potrebnej kvalite, v zmysle programového dokumentu OPV a Interného manuálu procedúr RO a akým prípadným spôsobom by bolo možné zlepšiť plnenie týchto úloh?
- ▶ Plnia SORO pre OPV úlohy vyplývajúce zo Splnomocnení o delegovaní právomocí, v súlade s Programovým manuálom OPV a s Interným manuálom procedúr SORO efektívne, v potrebnej kvalite a akým prípadným spôsobom by sa dal proces implementácie OPV zefektívniť?
- ▶ Plní MV pre OPV svoje úlohy efektívne a v zmysle Štatútu a Rokovacieho poriadku MV pre OPV?
- ▶ Je spolupráca RO a SORO pri implementácii OPV efektívna? Aké sú možnosti vylepšenia spolupráce medzi RO a SORO?
- ▶ Sú administratívne kapacity RO a SORO dostatočné a sú efektívne využívané?
- ▶ Je spolupráca medzi implementačnými orgánmi (RO, SORO) a prijímateľmi efektívna?
- ▶ Sú vynaložené finančné prostriedky z technickej pomoci využité efektívne a transparentne?

## 2.2 Priebeh riešenia projektu

V súlade s predloženou ponukou bola práca na projekte rozdelená na niekoľko logicky prepojených a nadväzujúcich etáp. Jednotlivé kroky, počas realizácie projektu prebiehali v týchto fázach:

- I. Prípravná fáza;
- II. Hodnotiaca fáza;
- III. Finalizácia záverečnej hodnotiacej správy.

Výstupom prípravnej fázy bola pracovná matica otázok, tvoriaca prílohu tejto správy, na základe ktorej sa vykonávalo samotné hodnotenie v rámci dotazníkového prieskumu a štruktúrovaných rozhovorov.

Na úvodnom stretnutí s objednávateľom 10. decembra 2009 tím zhotoviteľa prezentoval navrhovaný prístup k hodnoteniu a predpokladaný plán prác. Zároveň sa objednávateľ so zhotoviteľom dohodli na priebežných stretnutiach cca 1x/ 3 týždne počas trvania hodnotenia, čím bola zaistená informovanosť v priebehu hodnotenia. Rovnako boli na stretnutí zo strany objednávateľa špecifikované kľúčové oblasti, na ktoré sa mal tím zhotoviteľa pri hodnotení zamerať.

Pre získanie dát potrebných pre vypracovanie hodnotenia boli použité štandardné metódy. Hodnotenie vychádza predovšetkým zo spracovania dát, ktorých zber prebiehal jednak formou dotazníkového prieskumu, štruktúrovaných rozhovorov, konzultácií so zadávateľom, pre spresnenie a doplnenie údajov formou e-mailovej komunikácie, ďalej formou tzv. desk research a analýzy údajov z verejne dostupných zdrojov.

### DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM

Počas hodnotiacej fázy bol realizovaný dotazníkový prieskum a štruktúrované rozhovory. V prieskume bol oslovený Riadiaci orgán, obe SORO a MV. Dotazník bol zaslaný celkom 93 respondentom, odpovedalo 83 z nich, čo predstavuje 89% návratnosť. Celkovo pre účely hodnotenia vyplnilo dotazník 31 pracovníkov RO, 36 a 13 pracovníkov SORO AŠFEÚ a MZ SR a 3 členovia MV. Cieľom dotazníkového prieskumu bolo získanie informácií, ktoré slúžili ako základ pre štruktúrované rozhovory a finalizáciu samotnej hodnotiacej správy. Vzhľadom na vysokú návratnosť dotazníka a kvalitu odpovedí poskytla táto fáza hodnotenia rozsiahle (v niektorých prípadoch úplne postačujúce) informácie o nastavení systému riadenia a činnostiach orgánov zapojených do implementácie.

### ŠTRUKTÚROVANÉ ROZHOVORY

Odpovede respondentov a organizačné zaradenie v inštitúcii, boli v rámci dotazníkového prieskumu kritériami pri selekcii pracovníkov na pozvanie k štruktúrovanému rozhovoru. Počas hodnotenia tím zhotoviteľa uskutočnil v priebehu 4 týždňov rozhovory celkom s 26 pracovníkmi RO (11 pracovníkov), SORO (AŠFEÚ - 12 a MZ SR – 2 pracovníci) a MV (1 člen). Ich cieľom bolo potvrdiť údaje získané z dotazníkového prieskumu, doplniť, resp. objasniť skutočnosti, na ktoré nebol v dotazníku priestor, prípadne získať detailnejšie informácie o hodnotiteľom vytipovaných oblastiach, kde existuje priestor na zlepšenie. Súčasťou hodnotiacej fázy bola analytická fáza, ako aj následná formulácia záverov. Náplňou tejto podfázy bolo spracovanie získaných údajov do podoby databáz pre hodnotenie, vyhodnotenie výsledkov dotazníka, výsledkov rozhovorov, dodatočne získanej dokumentácie a na základe týchto krokov následné zodpovedanie definovaných hodnotiacich otázok.

### STRETNUTIE S OBJEDNÁVATEĽOM

Po ukončení vyhodnotenia štruktúrovaných rozhovorov sa 23. marca 2010 uskutočnilo stretnutie s objednávateľom, na ktorom boli prezentované výstupy hodnotenia s následnou diskusiou.

### 3 Časový harmonogram a personálne zabezpečenie úloh

#### 3.1 Časový harmonogram

TYŽDEŇ po podpise zmluvy																					
AKTIVITY	1.	2.	3.	4.	5. 8.1.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17. 31.3.	18.	19.	20.	21. 25.4.
Podpis zmluvy	x																				
Prevzatie dokumentácie		x																			
Prípravná fáza		x	x	x	x																
Predloženie úvodnej správy					x																
Pripomienkovanie úvodnej správy						x															
Dotazníkový prieskum							x	x													
Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu									x	x											
Vedenie štruktúrovaných rozhovorov										x	x	x	x								
Analýza dokumentácie					x	x	x	x						x							
Vyhodnotenie štruktúrovaných rozhovorov												x	x	x	x						
Hodnotiaca fáza												x	x	x	x						
Prezentácia výsledkov a diskusia																x					
Odovzdanie návrhu záverečnej hodnotiacej správy na pripomienkovanie																	x				
Proces pripomienkovania																	x	x	x	x	
Finalizácia záverečnej hodnotiacej správy a ukončenie projektu																					x
Projektové riadenie		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Termín predloženia návrhu záverečnej hodnotiacej správy je podľa zmluvy 31. marca 2010. V prípade, že objednávateľ bude záverečnú správu pripomienkovať, táto bude prepracovaná a predložená najneskôr do 25. apríla 2010.

### 3.2 Personálne zabezpečenie

Realizačný tím Ernst & Young je zostavený z odborníkov, ktorí vhodne kombinujú všetky znalosti, zručnosti a skúsenosti potrebné na realizáciu projektu. Výkonným riaditeľom Ernst & Young, zodpovedným za realizáciu zákazky je Ing. Tomáš Osuský, projektovým manažérom je Ing. Radim Konečný. Ďalšími členmi tímu sú senior konzultant pre oblasť verejnej správy a štrukturálnych fondov EÚ Ing. Michaela Havlát a Odborní asistenti Mgr. Tomáš Mihóčík a Mgr. Peter Miklánek. Úlohy členov spracovateľského tímu nie sú špecifikované podľa jednotlivých typov hodnotiacich činností, na aktivitách sa podieľajú všetci členovia tímu spracovateľa.

Meno	Spoločnosť	Úloha pri vypracovaní hodnotenia
Ing. Tomáš Osuský	Ernst & Young, k.s. (Slovensko)	výkonný riaditeľ, zodpovedný za realizáciu zákazky
Ing. Radim Konečný, MBA	Ernst & Young, k.s. (Slovensko)	manažér zákazky a spracovateľ (komunikácia so zadávateľom)
Ing. Michaela Havlát	Ernst & Young, k.s. (Slovensko)	člen tímu a spracovateľ
Mgr. Tomáš Mihóčík	Ernst & Young, k.s. (Slovensko)	odborný asistent tímu a spracovateľ
Mgr. Peter Miklánek	Ernst & Young, k.s. (Slovensko)	odborný asistent tímu a spracovateľ

## 4 Východiská projektu

### 4.1 Zdroje dát

Za východiskové dokumenty, na základe ktorých bolo hodnotenie vypracované považujeme najmä:

- ▶ Operačný program Vzdelávanie, Programový manuál k OP Vzdelávanie, Interný manuál RO, Interné manuály SORO;
- ▶ Splnomocnenia o delegovaní právomocí;
- ▶ Organizačná štruktúra RO;
- ▶ Polročné monitorovacie správy SORO;
- ▶ Štatút a rokovací poriadok MV pre OPV;
- ▶ Zápisnice z rokovaní MV pre OPV a zo schvaľovaní per rollam MV pre OPV;
- ▶ Príručky pre žiadateľa;
- ▶ Príručky pre prijímateľa;
- ▶ Výročné správy OPV;
- ▶ Podklady k čerpaniu technickej pomoci pre OPV;
- ▶ Plán vzdelávania zamestnancov RO;
- ▶ Informácia o implementácii operačného programu Vzdelávanie od 01. januára 2008 do 28. septembra 2009;
- ▶ Správy z kontrol SORO – AŠFEÚ a MZ SR;
- ▶ Plán vzdelávania a prehľad školení zamestnancov SORO AŠFEÚ za r. 2008 a 2009.

### 4.2 Metodika

Aplikovanú metodiku pri výkone hodnotenia, považujeme za efektívny nástroj pre dosiahnutie cieľa hodnotenia – teda poskytnúť RO objektívne informácie pre ďalšie rozhodovanie na základe zhodnotenej efektivity činnosti RO pre OPV, SORO, ako aj na základe analýzy nastavenia SRŠFKF a systému implementácie OPV.

Práve z vyššie uvedených dôvodov, za vhodné evaluačné nástroje a informačné zdroje s ohľadom na typy evaluačných otázok v prípade tohto projektu považujeme:

- ▶ Analýzy vstupov a relevantnej dokumentácie;
- ▶ Dotazníkový prieskum (s využitím otázok v pracovnej matici otázok);
- ▶ Štruktúrované rozhovory.

Vyššie uvedené nástroje hodnotenia predstavujú i jednotlivé kroky samotného riešenia projektu (viď kapitola 2.2). Pracovná matica otázok predstavuje kľúčový evaluačný nástroj, na základe ktorého boli zisťované informácie viažuce sa k hodnotiacim otázkam, pričom najväčšiu váhu v rámci hodnotenia prikladáme dotazníkovému prieskumu, resp. následne vedeným štruktúrovaným rozhovorom. Do matice boli premietnuté aj výstupy a zistenia hodnotiaceho tímu. Pracovná matica otázok nám umožnila štruktúrovať skúmané oblasti na menšie časti a zamerať sa detailne na každú oblasť zvlášť. V pracovnej matici sme taktiež navrhli pre každú skúmanú oblasť evaluačné otázky a orgán, ktorého zamestnanci sa zúčastnili rozhovorov.

## 5 Výsledky hodnotenia

### 5.1 Hodnotiaca otázka 1:

**Plní RO pre OPV svoje úlohy efektívne, v potrebnej kvalite, v zmysle programového dokumentu OPV a Interného manuálu procedúr RO a akým prípadným spôsobom by bolo možné zlepšiť plnenie týchto úloh?**

#### 5.1.1 Prispieva RO svojou činnosťou k efektívnej implementácii OPV?

Celkovo je možné konštatovať, že implementácia zo strany RO je vykonávaná efektívne, pričom primárne hodnotíme vykonávanie úloh v predpísanom čase, s optimálnym využitím času a administratívnych kapacít a predkladanie očakávaných výstupov pri dodržiavaní predpísaných postupov.

Jednotlivé procesy v rámci implementácie OPV sú náročné tak z hľadiska času, ako aj odbornosti a administratívy, čo priamo vplyva na očakávané výstupy, resp. výsledky jednotlivých činností. Priestor pre zlepšenie v oboch sekciách RO sme identifikovali práve v oblastiach spomínaných v kapitole 1.5.

Je potrebné spomenúť dôležitosť úlohy RO v koordinácii a usmerňovaní oboch SORO v dostatočnom časovom predstihu a v dostatočnej hĺbke detailu. Špecifickosť usmernení je nevyhnutná pre zabránenie vágnym či všeobecným usmerneniam a možnej neefektívnej komunikácii voči prijímateľom. Na časové hľadisko vplyvajú časté zmeny SRŠFKF. Tieto spôsobujú predĺženie administrácie a zvyšujú záťaž na administratívne kapacity, nakoľko je nevyhnutné vždy po zmene SRŠFKF aktualizovať širšiu riadiacu (napr. Príručka pre žiadateľa, Interné manuály atď.) a projektovú dokumentáciu. V tejto súvislosti je taktiež potrebné spomenúť oblasť vyhlasovania výziev, hodnotenia žiadostí o NFP a následné kontrahovanie úspešných projektov, kde súvisiace procesy sú v niektorých prípadoch veľmi zdĺhavé.

Za dôležitý aspekt z pohľadu zvyšovania efektivity implementácie OPV považujeme fázu programovania, predovšetkým vytvorenie dlhodobej vízie/ stratégie v plánovaní národných projektov.

Všeobecne je však možné zhodnotiť výkon činnosti oboch sekcií RO pre OPV ako efektívny, problémy vznikajúce v procese implementácie, interné aj externé, sa obe sekcie RO snažia riešiť operatívne. V niektorých prípadoch je RO vo svojich rozhodnutiach závislý na včasných rozhodnutiach CKO.

#### 5.1.2 Reaguje systém riadenia na všetky potreby a špecifiká RO?

Hlavným špecifikom SRŠFKF je samotný charakter ESF, ktorý si vyžaduje viac času a ľudských zdrojov na zabezpečenie implementácie než ERDF. ESF obsahuje väčšie množstvo malých projektov, t.j. veľké množstvo malých výdavkov a širšie cieľové skupiny. Potrebu oboch sekcií RO vo vzťahu k SRŠFKF je teda zohľadniť špecifický charakter ESF.

RO sa riadi postupmi, ktoré sú nastavené v SRŠFKF na Programové obdobie 2007-2013. Potreby a špecifiká RO definuje následne priamo v Internom manuáli procedúr, ktorý obsahuje špecifiká rozpracované podrobne.

Pre efektívnu implementáciu OPV je potrebný stabilný súbor pravidiel počas celého obdobia implementácie. Aktualizácia SRŠFKF by mala odzrkadľovať zmenu Nariadení Európskeho spoločenstva, avšak je nevyhnutné zaistiť i primeranú mieru úprav pravidiel v priebehu implementácie zo strany CKO. Príliš časté zmeny by mohli mať práve kontraproduktívny dopad. Za ďalšiu potrebu je



možné považovať jednotný výklad usmernení zo strany CKO a to vždy v písomnej forme.

Medzi hlavné problematické oblasti SRŠFKF považujeme nasledovné:

- ▶ SRŠFKF je príliš komplikovaný (napr. kontrolné zoznamy, správy). SRŠFKF nešpecifikuje, ako má RO postupovať v určitých špecifických prípadoch. Systém bol CKO vytvorený až následne po schválení OPV Európskou komisiou a až v čase, keď väčšina RO mala vypracované programové manuály a definované hodnotiace a výberové kritériá, čo spôsobuje, že na metodické potreby a špecifiká reaguje ex-post;
- ▶ Systém nie je vypracovávaný a aktualizovaný v súčinnosti so všetkými RO, tzn. na zmeny nemajú niektoré RO vplyv;
- ▶ Častá aktualizácia SRŠFKF má za následok, že v nadväznosti na novú verziu SRŠFKF treba aktualizovať riadiacu dokumentáciu (napríklad Príručky pre žiadateľa, Interné manuály);
- ▶ Nedostatočná podpora ITMS v procese zabezpečenia implementácie ŠF je predovšetkým spôsobená nedostatočnou funkčnosťou ITMS. Hodnotiaca správa poukazuje aj na potrebu vybavenia ITMS nadstavbou, ktorá by vedela agregovať monitorovacie údaje ukazovateľov z úrovne projektu na vyššiu úroveň. Je preto potrebné vytvoriť požiadavku na zabezpečenie funkcionality ITMS tak, aby systém na základe vložených parametrov poskytoval agregované hodnoty požadovaných ukazovateľov a zabezpečil podporu pre efektívne riadenie procesov monitorovania a hodnotenia. Odporúčame užšiu komunikáciu CKO s jednotlivými RO a zo strany CKO pravidelnú kontrolu technickej podpory systému;
- ▶ Doplnenie špecifikácie označovania majetku zakúpeného prostredníctvom zdrojov ES;
- ▶ Nejednoznačnosť SRŠFKF v identifikovaných oblastiach (viď kapitola 5.1.4).

### **5.1.3 Je zabezpečená bezpečnosť verejných financií, transparentnosť a princípy partnerstva počas vykonávania jednotlivých úloh?**

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že bezpečnosť verejných financií je zaistená kontrolou (v prípade ITMS kontrola 4 očí), všetky úkony toku verejných financií sú kontrolované viacstupňovo (priamy nadriadený, kontrola Odborom kontroly MŠ SR a certifikačným orgánom). Kontrolu vykonáva aj samotný RO.

Princípy partnerstva pri plnení úloh napr. vo vzťahu SORO k RO sú zakotvené v Splnomocnení o delegovaní právomocí z RO na SORO, úloha a postavenie MV je zakotvená v SRŠFKF. RO uplatňuje princípy partnerstva napríklad v tom smere, že pri tvorbe priamych zadaní sú oslovované/ prizvané k spolupráci aj relevantné sekcie MŠ SR. Partnerstvo so sociálnymi partnermi, regiónmi a regionálnym a vysokým školstvom je zabezpečené v rámci MV, ktorý o.i. schvaľuje výročnú správu a na svojich zasadnutiach je pravidelne informovaný o pokroku v implementácii OPV zo strany RO a SORO (viď kapitola 5.3).

S ohľadom na transparentnosť, systém zdieľania informácií v rámci RO medzi sekciami funguje štandardne a informačné toky sú v súčasnosti dostatočné. V zásade existuje prenos informácií prostredníctvom riadiacich pracovníkov. Rozsah a štruktúra zdieľaných informácií nie je špecificky definovaná, informácie sú zdieľané na základe individuálnych požiadaviek. Priestor na zlepšenie identifikujeme na oboch sekciách v oblasti informovania prostredníctvom zápisov z porád, nakoľko tie nie sú vždy k dispozícii medziodborovo a medzisekčne.

### **5.1.4 Je systém riadenia a implementácie koherentný?**

V SRŠFKF boli identifikované oblasti, ktoré nie sú jednoznačné. Medzi ne možno zaradiť:

- ▶ Zmeny SRŠFKF, ich následné zapracovanie do dokumentov SORO (príručky, manuál) a ich aplikácia spôsobujú nerovnaké postupy (napr. termíny) pri jednotlivých výzvach. Nejednotnosť termínov pre tie isté postupy môže zneistiť prijímateľov, podávajúcich žiadosť v rôznych výzvach;

- ▶ V niektorých prípadoch nie je jasné, ako má RO postupovať:
  - zúčtovania priebežnej platby v súvislosti so sankciami voči prijímateľom, v prípadoch, keď je SRŠFKF v rozpore s legislatívou Slovenskej republiky alebo v rozpore so Systémom finančného riadenia. Dôsledkom je možný stav, kedy jednotlivé RO postupujú podľa vlastného uváženia, resp. oslovia CKO a žiadajú o vysvetlenie/ usmernenie. Avšak v niektorých prípadoch CKO usmerní len daný RO a nie všetky;
- ▶ V prípade ITMS - čiastočná nefunkčnosť niektorých aplikácií, nestabilita systému, poruchovosť, OLAP kocky - nedostatočná databázová modulabilita (následná časová neefektívnosť získavania informácií);
- ▶ Nejednotnosť kontrolného zoznamu k administratívne overeniu žiadosti o platbu (ďalej len „ŽoP“) a kontrolného zoznamu v ITMS.

### 5.1.5 Sú informačné toky v rámci RO v súvislosti s vykonávaním jeho úloh dostatočné?

Hodnotenie efektívnej implementácie OPV a dostatočnosti informačných tokov v rámci RO možno rozdeliť na vnútorné toky v rámci RO a toky smerom k SORO.

Z hodnotenia vyplýva, že pracovníci na všetkých úrovniach oboch sekcií RO majú vo väčšine prípadov k dispozícii potrebné informácie. Informačné toky medzi zapojenými sekciami RO (SEZ a SEŠFEÚ) hodnotíme ako dobré, tak v oblasti priamej/ osobnej komunikácie na najnižších úrovniach referentov, ďalej vedúcich odborov, riaditeľov a generálnych riaditeľov, ako aj písomnou formou oficiálnych listov, emailovej komunikácie alebo v rámci pracovnej skupiny k jednotlivým aktuálnym problémom. Organizované sú pravidelné porady odborov, medzi sekciami i za účasti oboch SORO, z ktorých sa vyhotovujú zápisy. Zápisy, ako aj ostatné výstupy medzi sekciami odporúčame zdieľať v plnom rozsahu. Pracovníci dostávajú potrebné informácie mailom, prípadne sú zdieľané prostredníctvom intranetu.

Aspekty komunikácie, ktoré považujeme za rozhodujúce pre zlepšenie implementácie OPV zo strany RO:

- ▶ Včasnosť (informácie je potrebné posúvať na obe SORO v predstihu, omeškané stanoviská majú priamy vplyv na prijímateľov a čerpanie projektov);
- ▶ Otvorenosť (podpora a iniciácia priamej a otvorenej operatívnej komunikácie na všetkých úrovniach implementácie projektov);
- ▶ Adresnosť (komunikácia RO je v niektorých prípadoch všeobecná, tzn. dôraz na jednoznačnosť a zdôvodnenie stanovísk);
- ▶ Pružnosť (podpora pružného jednanie v komunikačných procesoch ohľadne kontroly, schvaľovania výstupov, intenzívnejšie využívanie emailovej komunikácie v uvedených procesoch).

Oblasti informačných tokov, v ktorých identifikujeme priestor na zlepšenie sú nasledovné:

- ▶ Pravidelné operatívne porady na úrovni vedúcich pracovníkov sekcií SEZ a SEŠFEÚ odporúčame organizovať na týždennej báze kvôli operatívne riešenie problémov;
- ▶ Komunikácia, resp. prenos informácií medzi SEZ a SEŠFEÚ (posilnenie komunikácie prostredníctvom zdieľania výstupov medzi sekciami).

### 5.1.6 Poskytuje RO svojim SORO metodické vedenie potrebné pre efektívnu implementáciu OPV?

Na základe hodnotenia konštatujeme, že RO poskytuje svojim SORO dostatočné metodické pokyny pre vypracovanie výstupov. RO pravidelne raz mesačne organizuje poradu RO - SORO, ktorej sa zúčastňujú riadiaci pracovníci. Vzhľadom na frekvenciu porád a nedostatok priestoru na riešenie konkrétnych problémov SORO AŠFEÚ navrhol zriadenie pracovnej skupiny RO - SORO, kde sa budú prejednávať konkrétne problémy prijímateľov. Ďalšie stretnutia majú operatívny charakter na základe ad hoc požiadaviek.

Problematickou zostáva z pohľadu oboch SORO zrozumiteľnosť niektorých špecifických pokynov, ako napríklad pokyny pre vypracovanie PMS, špecifický formulár pre vypracovanie polročnej monitorovacej správy. SORO vypracováva PMS podľa metodického pokynu CKO, resp. vytvoreného formulára PMS od RO, no nejasnosť požiadaviek vo formulári vedie často k chybnému vyplneniu PMS a nutnosti pripomienkovať správu zo strany RO. Proces vypracovania PMS sa tým predlžuje o čas, ktorý je potrebný na osobné alebo telefonické konzultácie nejasností.

Odporúčania na zlepšenie kvality výstupov SORO:

- ▶ Jednoznačné metodické pokyny a usmernenia zo strany oboch sekcií RO, resp. CKO;
- ▶ Včasné informovanie zo strany RO, zrozumiteľnejšie a prehľadnejšie tabuľky, ktoré sú zahrnuté v PMS, vytvorenie stálej pracovnej skupiny k otázkam oprávnenosti výdavkov;
- ▶ Zvýšiť v opodstatnených prípadoch mieru školení poskytovaných RO pre obe SORO v oblasti projektového manažmentu, finančného manažmentu, jazykového vzdelávania, práce s ITMS, verejného obstarávania a komunikačnej zručnosti, technickej pomoci, oprávnenosti (personálnych) výdavkov;
- ▶ Posilniť komplexnosť úvodného školenia pre nových pracovníkov na oboch SORO;
- ▶ Zo strany SORO, väčší dôraz na interné školiace aktivity na zvýšenie odbornej zručnosti, zdieľanie informácií a koučovanie nových pracovníkov skúsenejšími vid' kapitola 5.5.

## 5.2 Hodnotiaca otázka 2:

**Plnia SORO pre OPV úlohy vyplývajúce zo Splnomocnení o delegovaní právomocí, v súlade s Programovým manuálom OPV a s Interným manuálom procedúr SORO efektívne, v potrebnej kvalite a akým prípadným spôsobom by sa dal proces implementácie OPV zefektívniť?**

### 5.2.1 Prispievajú SORO svojou činnosťou k efektívnej implementácii OPV?

Celkovo je možné konštatovať, že implementácia zo strany SORO je vykonávaná efektívne, pričom primárne hodnotíme vykonávanie úloh v predpísanom čase, s optimálnym využitím času a administratívnych kapacít a predkladanie očakávaných výstupov pri dodržiavaní predpísaných postupov.

Obe SORO OPV implementujú dopytovo-orientované projekty slúžiace na pokrytie konkrétnych problémov v rámci regiónov SR, na základe Splnomocnenia o delegovaní právomocí.

Vzhľadom na skutočnosť, že obe SORO túto činnosť vykonávajú po prvý krát, je možné identifikovať malé nedostatky predovšetkým v oblasti využitia času, ľudských zdrojov a práce s ITMS. Tieto sa následne prejavujú aj v predlžovaní výkonu niektorých operácií, ako aj v kvalite dodržiavania predpísaných postupov (napr. nedostatočný výkon kontroly žiadostí o platbu a prípravy polročných monitorovacích správ).

V prípade SORO AŠFEÚ možno konštatovať istú nedostatočnosť z časového hľadiska, napríklad pri príprave výziev. V niektorých prípadoch podcenenie výberu členov v pracovných skupinách (pri výzvach, ktoré sa charakterovo opakovali, nebol celý proces opakovaný v plnom rozsahu), ktoré sa zaoberajú prípravou výzvy, tzn. absencia niektorých zainteresovaných aktérov, má dopad na kvalitu návrhov výziev; návrhy výziev sú následne predkladané riadiacemu orgánu na schválenie vo veľmi krátkom čase pred zverejnením, čo môže mať priamy vplyv na kvalitu posúdenia návrhu výzvy riadiacim orgánom. Rovnako je z pohľadu hodnotiteľa optimálne zvolávať pracovné skupiny aj pri opakovanom vyhlasovaní výziev, tak ako to definuje Interný manuál RO (ďalej len „IM RO“). Vzhľadom na to, že IM RO nie je pre SORO záväzný a takáto povinnosť v Internom manuály SORO (ďalej len „IM SORO“) nie je definovaná, bude potrebné túto odlišnosť v manuáloch komunikovať a zjednotiť prístup k vyhlasovaniu výziev.

Nemenej dôležitou skutočnosťou je pretrvávajúca zvýšená fluktuácia zamestnancov SORO AŠFEÚ, priamo dopadajúca na kontinuitu a plynulosť interných procesov, informovanosť a odbornú pripravenosť pracovníkov SORO, chybovosť pri práci a dodržiavanie termínov. Za hlavné dôvody možno považovať nedostatok motivácie pracovníkov, náročný charakter náplne práce, organizáciu práce, výšku ohodnotenia a nastavenie pracovnej doby. Rozhodujúcim aspektom je aj zaškoľovanie nových pracovníkov, ktoré vyžaduje dostatok času na zoznámenie sa so špecifikami jednotlivých projektov. V prípade nových zamestnancov je rovnako prirodzená vyššia miera chybovosti výstupov.

Taktiež sme pozorovali zvýšenú záťaž manažérov riadenia výdavkov (ďalej len „MRV“). K čiastočnému zefektívneniu práce došlo na Odbore riadenia výdavkov SORO AŠFEÚ, kde boli personálne kapacity posilnené formou brigádnickej činnosti na výkon rutinných prác. SORO AŠFEÚ využila externé poradenské služby auditorskej organizácie s cieľom identifikovať nedostatky, a tak zefektívniť proces overovania žiadostí o platbu, čo hodnotíme ako pozitívny krok.

V dôsledku vyššie uvedených faktov odporúčame, aby sa hlavne na SORO AŠFEÚ v budúcnosti kládol zvýšený dôraz na organizáciu práce, nakoľko nie je v súčasnej situácii možné zvyšovať stavy administratívnych kapacít či navrhovať ich organizačné prerozdelenie. V tejto súvislosti sa ďalej javí ako nevyhnutné podporovať interné školiace a vzdelávacie aktivity na oboch SORO. Vyššie uvedené odporúčanie zaistí dostatočnú, maximálnu kvalitatívnu úroveň, odbornú pripravenosť

administratívnych stavov, ako aj štandardizáciu základných znalostí a vedomostí pre výkon delegovaných právomocí.

### **5.2.2 Reaguje systém riadenia na všetky potreby a špecifiká SORO?**

Z hodnotenia vyplýva, že SRŠFKF zahŕňa všetky nevyhnutné potreby a špecifiká vzhľadom na jednotlivé procesy implementácie SORO. V súčasnosti obe SORO nevidujú smerom k SRŠFKF žiadne potreby, ktoré by vyžadovali jeho významné zmeny. Každé zjednodušenie procesov však môže byť prospešné jednak pre žiadateľov/ prijímateľov, ako aj pre SORO.

### **5.2.3 Je zabezpečená bezpečnosť verejných financií, transparentnosť a princípy partnerstva počas vykonávania jednotlivých úloh?**

Právny a metodický rámec finančnej kontroly je na každom SORO upravený IM SORO. Celkovo môžeme konštatovať, že bezpečnosť, ako aj transparentnosť verejných financií je zaistená kontrolným mechanizmom pričom úkony toku verejných financií sú kontrolované viacstupňovo - priamy nadriadený, kontrola Odborom kontroly MŠ SR a certifikačným orgánom. Kontrolu vykonáva aj samotný RO.

Princípy partnerstva pri plnení úloh napr. vo vzťahu SORO k RO sú zakotvené v Splnomocnení a delegovaní právomocí z RO na SORO, úloha a postavenie MV je zakotvená v SRŠFKF. Uvedený princíp sa uplatňoval napríklad pri tvorbe operačného programu, a v súčasnosti účasťou partnerov vo výberovej komisii na schvaľovanie žiadostí o NFP.

### **5.2.4 Sú informačné toky v rámci SORO v súvislosti s vykonávaním jeho úloh dostatočné?**

Dostatočnosť informačných tokov hodnotíme vcelku kladne. Pracovníci SORO majú vo všeobecnosti k dispozícii informácie potrebné pre výkon práce. Informačné toky prebiehajú na rôznych úrovniach ako sú pracovné stretnutia zástupcov jednotlivých odborov, porady pracovníkov jednotlivých odborov s vedúcim odborom, so zástupcami RO, oznamy jednotlivých odborov na intranetovej stránke, samozrejme aj formou emailovej komunikácie či komunikácie formou oficiálnych listov.

Komunikáciu vo vnútri oboch SORO vo všeobecnosti hodnotíme ako dostatočnú, treba však zdôrazniť priestor pre zlepšenie a to v nasledovných oblastiach:

- ▶ Lepšie zabezpečenie informovanosti najnižších úrovní zamestnancov SORO zo strany vedenia (predovšetkým SORO AŠFEÚ);
- ▶ Dôslednejšie využívanie vlastných administratívnych kapacít v zmysle získavania spätnej väzby na vzniknuté problémy a hľadanie riešení;
- ▶ Intenzívnejšia komunikácia a zdieľanie informácií medzi projektovými a manažérmi riadenia výdavkov (SORO AŠFEÚ), čo následne priamo vplýva na adekvátnosť informovania prijímateľov (podporovanie konzultácií „one to one“);
- ▶ Nedostatok špecifických informácií taktiež môže na oboch SORO vyplývať z neúplnej znalosti finančnej agendy projektu zo strany projektového manažéra (ďalej len „PM“) a naopak. Riešenie vidíme v cielených interných školeniach a jasnejšom definovaní pozícií;
- ▶ Nižšie využívanie e-mailovej komunikácie napríklad v procese posudzovania žiadostí o zmenu zmluvy o NFP v prospech oficiálnej listovej komunikácie, čo priamo vplýva na efektivitu práce a časovú hospodárnosť;

### **5.2.5 Predkladajú SORO výstupy riadiacemu orgánu v zmysle Splnomocnenia o delegovaní právomocí v požadovanom množstve a kvalite?**

Celkovo je možné konštatovať, že obe SORO zasielajú svoje výstupy (predovšetkým PMS) v požadovanom množstve, avšak kvalita výstupov nie je vždy dostatočná. Za problematické považujeme najmä prípravu výziev (viď kapitola 5.2.1) a PMS. PMS sú pre RO základom pre Výročnú správu o vykonávaní OPV. Nižšia kvalita je spôsobená hlavne zvýšenou fluktuáciou zamestnancov a nedostatkom informácií na nižších úrovniach (predovšetkým v prípade SORO AŠFEÚ) (viď kapitola 5.2.1) a v prípade oboch SORO administratívne náročným spracovaním údajov pre PMS (viď kapitola 5.1.2 a 5.5.4).

Obe SORO vo väčšine prípadov získavajú spätnú väzbu ohľadom kvality svojich výstupov od RO formou ústnej či písomnej komunikácie, pripomienok, resp. auditov. Výstupy SORO (správy, návrhy výziev) sú zo strany RO spripomienkované a pripomienky sú zaslané listom a mailom generálneho riaditeľa a taktiež komunikované na pravidelných stretnutiach RO-SORO.

### **5.2.6 Vykonávajú SORO svoje úlohy kvalitne a v súlade s Interným manuálom procedúr SORO? Aké sú možnosti zlepšenia vykonávania delegovaných úloh a povinností?**

V mesiacoch máj až jún 2009 bola na SORO AŠFEÚ a v októbri až novembri 2009 na SORO MZ SR, vykonaná kontrola postupov delegovaných na SORO zo strany RO. Výsledkom bol zoznam zistení a odporúčaní zo strany RO. Správa z tejto kontroly nebola v čase spracovania tohto hodnotenia zo strany SORO AŠFEÚ podpísaná. Dôvodom môže byť o.i. rozdielny pohľad na uvedené zistenia, pričom správa ukladá SORO povinnosť zistenia odstrániť. RO bude overovať nápravu zistení uvedených v správe na najbližšej kontrole SORO.

Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že obe SORO vykonávajú svoje úlohy v súlade s IM SORO, výstupy však nie sú vždy na dostatočnej kvalitatívnej úrovni a načas. Na kvalitatívnej úrovni sa jedná predovšetkým o možnosť zlepšenia kvality v oblasti overení na mieste, implementácie projektov, vypracovania polročných monitorovacích správ, návrhov výziev a vypracovania podkladov do výročných správ.

Odporúčame zaistiť lepšiu kvalitu pri výkone konkrétnych úloh na oboch SORO:

- ▶ Včasné zadávanie povinných údajov do ITMS;
- ▶ Príprava výziev;
- ▶ Príprava PMS SORO;
- ▶ Zlepšiť výkon predbežnej finančnej kontroly pri žiadostiach o NFP (formálna i vecná).

Odchýlky u SORO AŠFEÚ vznikali pri administratívnom overovaní žiadostí o platbu. Lehoty boli prekročené z dôvodu častých výpadkov ITMS, zaťaženia MRV a administrácie. SORO AŠFEÚ prijala niekoľko opatrení (externé poradenské služby audítorskej organizácie, brigádnická činnosť, školenia zamestnancov z TP SORO, školenia prijímateľov, výjazdy priamo k prijímateľom a konzultácie na mieste), aby efektívna implementácia projektov mohla pokračovať.

Na zlepšenie výkonu vyššie uvedených úloh odporúčame na obidvoch SORO klásť väčší dôraz na hĺbkové obsiahnutie SRŠFKF a súvisiacej dokumentácie, interné školiace aktivity na zvýšenie odbornej zručnosti, zdieľanie informácií a koučovanie nových pracovníkov skúsenejšími. Takisto odporúčame, aby boli nedostatky a odchýlky pravidelne komunikované tak elektronicky, ako aj v rámci porád, a tým sa zmiernili dopady oneskorenia alebo nezrozumiteľnosti ich riešenia.

V prípade plnenia a sledovania delegovaných úloh je predovšetkým potrebná trvalá/ priebežná platforma na obojstranné návrhy na zlepšenie ich vykonávania. V prípade vzťahu RO – SORO, pozitívne hodnotíme organizáciu pravidelných mesačných stretnutí vedenia RO a SORO. V rámci týchto zasadnutí sa riešia aktuálne otázky predostreté ktoroukoľvek zo zúčastnených strán. Na

dosiahnutie vyššej úrovne vykonávaných delegovaných úloh považujeme za vhodné zlepšiť informačné toky SORO smerom k RO, v rámci SORO AŠFEÚ od vedúcich pracovníkov na nižšie úrovne a medzi jednotlivými manažérmi podieľajúcimi sa na implementácii rovnakého projektu (viď odporúčania v kapitole 5.2.4)

### **5.3 Hodnotiaca otázka 3:**

#### **Plní MV pre OPV svoje úlohy efektívne a v zmysle Štatútu a Rokovacieho poriadku MV pre OPV?**

##### **5.3.1 Sú úlohy MV pre OPV definované tak, aby prispievali k úspešnej implementácii OPV?**

MV vykonáva úlohy, ktoré mu prislúchajú v zmysle Nariadenia Rady č. 1083/2006, avšak z hodnotenia vyplýva, že pre zvýšenie účinnosti výkonu úloh MV by členovia MV mohli aktívnejšie pristupovať k programovaniu a monitorovaniu samotnej implementácie, formou intenzívnejšej angažovanosti a dôkladnejšej znalosti problematiky. Hodnotenie ukázalo, že nedostatočné zapojenie členov by mohlo mať dopad na nižšiu efektívnosť implementácie a riadenia OPV.

Z uvedeného vyplýva konkrétna potreba intenzívnejšieho monitorovania predovšetkým národných projektov a dôraz na prizývanie prijímateľov na zasadnutia. Vzhľadom na fakt, že v MV sú zastúpení členovia rôznych sociálnych partnerov a mimovládnych organizácií, pripomienky k dokumentom sú niekedy skôr technického ako odborného charakteru. Sme presvedčení, že spomenuté kroky by prispeli k zvýšeniu účinnosti a efektívnosti implementácie projektov (národných) OPV.

##### **5.3.2 Reaguje systém riadenia na všetky potreby a špecifiká MV pre OPV?**

Z hodnotenia vyplýva, že SRŠFKF reaguje adekvátne na potreby MV a žiadne významné zmeny v SRŠFKF smerom k MV pre OPV nie sú potrebné.

Na základe skúseností z Programového obdobia 2004-2006 sa javí ako vhodné podniknúť kroky na predchádzanie realokácie nevyčerpaných zdrojov. V tejto súvislosti je potrebný najmä priebežný monitoring za participácie MV, ako doplnujúci k priebežnému monitoringu RO a SORO. MV ako aktívny subjekt by mal intenzívnejšie vstupovať do priebežného monitoringu a sledovať progres v riešení projektov a kvalitu plnenia parciálnych a priebežných cieľov.

##### **5.3.3 Sú členovia MV pre OPV dostatočne pripravení na plnenie úloh vyplývajúcich z ich členstva v MV pre OPV? V prípade, že nie sú dostatočne pripravení, aké sú možnosti zlepšenia daného stavu?**

Na základe hodnotenia môžeme povedať, že členovia sú na plnenie úloh vyplývajúcich z členstva v MV pripravení pomerne dobre. V porovnaní s Programovým obdobím 2004-2006 však hodnotíme frekvenciu zasadnutí MV ako nízku (raz ročne), nakoľko krátkosť času nevytvára dostatočný priestor pre obsiahnutie širokej agendy, detailnejšiu prezentáciu dosiahnutých výsledkov národných projektov, priebežné sledovanie naplňovania cieľov a zároveň pripomienkovanie a schvaľovanie výročných správ. MV by mal taktiež vytvárať vhodnejšie podmienky a presadzovať jednoznačné definovanie cieľov tak, aby boli kontrolovateľné a vyhodnotiteľné z pohľadu ich plnenia. V odôvodnených prípadoch považujeme za vhodné zvýšenie počtu zasadnutí MV na 2x ročne, prípadne zvážiť organizáciu neformálnych stretnutí mimo plánovaných zasadnutí MV alebo rozšíriť existujúci priestor na súčasných zasadnutiach. RO môže rovnako požiadať členov MV o spätnú väzbu ohľadom ich pohľadu na činnosť MV formou formálnej/ neformálnej diskusie.

Pokiaľ ide o vybavenosť členov MV dostatkom informácií a materiálov potrebných k výkonu úloh MV, odporúčame aby boli členovia oboznámení aj o informáciách mimo programu daného zasadnutia, napríklad o informáciách o budúcich zámeroch (indikovanie vývoja týkajúceho sa koherencie ESF a priorít národnej politiky, programovania iniciatív a informácií o plnení programu).

Pozitívne hodnotíme iniciatívny návrh členov MV na zlepšenie výkonu plnenia úloh vyplývajúcich zo



štatútu MV, formou aktivity „peer learning“ zameranej na štúdium praxe iných Monitorovacích výborov v SR (MV pre vedomostnú ekonomiku, ZaSI a pod.) alebo v zahraničí. Alternatívou môže byť aj priama účasť členov na zasadnutiach iných MV. Realizácia „peer learning“ aktivít alebo účasť na zasadnutiach iných MV však nie je v kompetencii RO, ale v kompetencii jednotlivých členov MV.

#### **5.3.4 Sú v MV pre OPV dostatočne zastúpení reprezentanti sociálnych partnerov a mimovládnych organizácií (napr. zástupcovia rómskych organizácií)? V prípade, že nie, v čom spočíva príčina daného stavu?**

RO zostavil členov MV z reprezentantov sociálnych partnerov a Mimovládnych organizácií podľa pravidiel partnerstva, ktoré sú definované v samotnom OP. Zastúpenie reprezentantov sociálnych partnerov a mimovládnych skupín v MV je v súčasnom stave dostatočné a vyrovnané.

Na okraj môžeme spomenúť, že v MV nebol zastúpený ako stály člen zástupca marginalizovaných rómskych komunít (ďalej len „MRK“). Vzhľadom na to, že úloha OPV v riešení problémov MRK je považovaná v rámci implementácie za významnú, vyššie uvedený fakt bol vyriešený prizvaním zástupkyne Úradu splnomocnenca vlády pre rómske komunity ako nového člena MV a jej aktívnym zapojením sa do činnosti MV (prvá účasť uskutočnená v roku 2009 na 3. riadnom zasadnutí MV OPV).

#### **5.3.5 Nakoľko je spolupráca RO, SORO a partnerov v rámci MV pre OPV efektívna?**

Na základe hodnotenia sme identifikovali slabé miesta v spolupráci medzi RO, SORO a partnermi v rámci MV pre OPV, primárne v komunikačnej oblasti.

V súvislosti so zasadaním MV a pripomienkovým konaním sa javí ako žiaduce, aby členovia vstupovali do procesu angažovanejšie a aktívnejšie sa zaujímali o priebeh implementácie OPV (viď kapitola 5.3.3).

Pozitívne hodnotíme snahu RO o zlepšenie spolupráce subjektov zapojených do riadenia a implementácie OPV. RO plánuje prípravu špecifického školenia pre členov MV o jeho úlohách, najmä v oblasti monitorovania, hodnotenia a merateľných ukazovateľov. Na získanie spätnej väzby, prípadne vysvetlenie identifikovaných problémových oblastí RO plánuje uskutočniť pracovné stretnutie/seminár s členmi MV.

## 5.4 Hodnotiaca otázka 4:

### Je spolupráca RO a SORO pri implementácii OPV efektívna? Aké sú možnosti vylepšenia spolupráce medzi RO a SORO?

#### 5.4.1 Aké sú hlavné obmedzenia a problémy v rámci spolupráce medzi RO a SORO?

Jedným z obmedzení identifikovaných v rámci hodnotenia je komunikácia medzi RO a SORO. Pozorovali sme nejasné a nie vždy načas komunikované informácie z RO smerom k SORO. Príčinou tohto obmedzenia môže byť nejednoznačné zadanie požiadavky zo strany SORO, náročnosť spracovania daného usmernenia, nejasné a oneskorené usmernenie RO zo strany CKO, či spôsob zdieľania informácií od vedúcich pracovníkov k ich podriadeným v rámci jednotlivých útvarov.

Podobné obmedzenie sme pozorovali i v prípade SORO AŠFEÚ, kedy pracovníci SORO AŠFEÚ v minulosti komunikovali s oboma sekciami RO výlučne prostredníctvom nadriadených, čo bolo na aktuálnu činnosť SORO AŠFEÚ postačujúce. Daný fakt hodnotíme ako výrazné obmedzenie implementácie OPV, nakoľko komunikácia tvorí základný predpoklad efektívnej spolupráce jednotlivých orgánov. Stav v tomto smere nabral zvýšenú intenzitu v polovici roka 2009, kedy nastala reálna implementácia projektov a miera konzultácií sa zvýšila aj na nižších pozíciách. Za ďalšie príčiny obmedzenia môžu byť považovaná aj nižšia úroveň komunikácie medzi projektovými manažermi a manažermi riadenia výdavkov (predovšetkým SORO AŠFEÚ), nedôsledné využívanie vlastných administratívnych kapacít v zmysle získavania spätnej väzby na vzniknuté problémy a hľadanie riešení.

Niektoré metodické pokyny zo strany RO boli v minulosti riešené zdĺhavo, vzhľadom na zaťaženie zamestnancov Odboru metodiky, technickej asistencie, štátnej pomoci a vykazovania na SEŠFEÚ. RO vyhodnotil tento problém ako personálny a riešil ho posilnením tohto odboru, čo hodnotíme pozitívne.

Za pretrvávajúci problém považujeme (okrem systému ITMS, spomenutého v odseku 5.5.4) výsledky kontroly overovania postupov delegovaných na SORO AŠFEÚ (viď kapitola 5.2.6).

#### 5.4.2 Sú komunikačné a informačné toky medzi RO a SORO efektívne?

V oblasti fungovania komunikačných a informačných tokov medzi RO a SORO je možné spoluprácu hodnotiť ako pomerne efektívnu. Sú organizované pravidelné i operatívne porady za účasti oboch SORO, z ktorých sa vyhotovujú zápisy. Operatívne stretnutia sú hodnotené zo strany oboch SORO kladne, nakoľko hodnotenie potvrdilo, že problémom sa dá včasnou a častejšou komunikáciou predísť. Je však nevyhnutné zdôrazniť identifikované oblasti možného zlepšenia:

- ▶ Nižšie využívanie e-mailovej komunikácie SORO s príjemcami aj s RO napríklad v procese posudzovania žiadostí o zmenu zmluvy o NFP v prospech oficiálnej listovej komunikácie, čo priamo vplýva na efektivitu práce a časovú hospodárnosť;
- ▶ Nepravidelné stretnutia na úrovni manažérov monitorovania a publicity RO a oboch SORO;
- ▶ Komunikácia medzi SORO AŠFEÚ a RO - Odborom metodiky, technickej asistencie, štátnej pomoci a vykazovania (predovšetkým jej včasnosť a jednoznačnosť).

Z hľadiska komunikácie medzi SORO AŠFEÚ a RO – Odborom metodiky, technickej asistencie, štátnej pomoci a vykazovania sme pozorovali niekoľko slabých miest. Z dotazníkového prieskumu aj rozhovorov vyplýva určitá nejednotnosť v oblasti vnímania oprávnenosti výdavkov. Z pohľadu RO nie je možné sa jednoznačne vyjadriť ku každému problému, keďže sú na to potrebné detailné znalosti projektu, ktoré sú špecifické pre každý projekt a výdavky s ním spojené. Vhodnejšie by preto bolo, aby obe SORO (nie len SORO AŠFEÚ) kontaktovali RO hlavne v prípade, že sa vyskytne viacero sporných výdavkov. V priebehu hodnotenia došlo k navýšeniu personálnych kapacít Odboru, čo hodnotíme ako pozitívny krok.

Vzhľadom na frekvenciu porád a nedostatok priestoru na riešenie konkrétnych problémov, hodnotíme ako vhodné zriadenie trvalej/ priebežnej platformy medzi RO a oboma SORO na obojstranné návrhy na zlepšenie vykonávania úloh v rámci OPV (napr. na prejednávanie konkrétnych problémov prijímateľov, problémy s ITMS, atď.).

### **5.4.3 Vyhovuje organizačné nastavenie všetkým zúčastneným stranám?**

Organizačné nastavenie implementačných orgánov hodnotíme ako vyhovujúce. Vzhľadom na prehlňajúcu sa náplň práce na pozíciách PM a MRV (SORO AŠFEÚ) však odporúčame zvážiť úpravu organizačného nastavenia daných pozícií či už formou zlúčenia pozícií alebo vytvorenia tzv. koordinovaných dvojíc. Takýmto dvojiciam by sa vytvorili podmienky pre úzku spoluprácu, koordináciu a informovanosť o prograse v pridelenom projekte. Týmto synergickým efektom by sa výrazne eliminovala prípadná nekonzistentnosť výstupov PM a MRV a následne aj voči prijímateľom.

### **5.4.4 Dochádza k prekryvaniu právomocí jednotlivých inštitúcií?**

Právomoci RO a SORO sú jasne definované nariadeniami a usmerneniami vyplývajúcimi z domácej aj európskej legislatívy. Právomoci SORO sú jasne definované v Splnomocnení o delegovaní právomocí.

Počas hodnotenia sme neidentifikovali žiadne oblasti, v ktorých by sa právomoci RO a SORO prekryvali.

### **5.4.5 Akým spôsobom je možné zlepšiť spoluprácu RO a SORO?**

Počas hodnotenia sme spozorovali neustálu snahu o zefektívnenie spolupráce medzi RO a SORO. Najväčší priestor na zlepšenie je vo vzájomnej komunikácii, distribúcii informácii k pracovníkom na nižších úrovniach a akceptovaní riešení navrhovaných riadiacim orgánom.

Spoluprácu je možné zlepšiť rešpektovaním vzťahu RO – SORO (predovšetkým SORO AŠFEÚ), užšou spolupracou a otvorenou komunikáciou, častejším využitím priameho emailového alebo telefonického kontaktu, distribuovaním relevantných informácií zo stretnutí vedenia na nižšie úrovne.

### **5.4.6 Akým spôsobom by bolo možné zlepšiť riadiace a kontrolné funkcie RO vo vzťahu k SORO?**

Riadiace a kontrolné funkcie RO sú vo vzťahu k SORO definované v Splnomocnení o delegovaní právomocí.

V snahe zlepšovať výkon riadiacich a kontrolných funkcií RO je predovšetkým potrebná trvalá/ priebežná platforma na obojstranné návrhy na zlepšenie ich vykonávania. V prípade vzťahu RO – SORO, pozitívne hodnotíme organizáciu pravidelných mesačných stretnutí vedenia RO a SORO. V rámci týchto zasadnutí sa riešia aktuálne otázky predostreté ktoroukoľvek zo zúčastnených strán. Vzhľadom na frekvenciu porád a nedostatok priestoru na riešenie konkrétnych problémov, hodnotíme ako vhodné zriadenie operatívnej pracovnej skupiny RO - SORO, na prejednávanie konkrétnych problémov prijímateľov.

Takisto odporúčame, aby boli nedostatky a odchýlky pravidelne komunikované tak elektronicky, ako aj v rámci porád a tak sa zmiernili dopady oneskorenia alebo nezrozumiteľnosti ich riešenia.

Na zlepšenie výkonu vyššie uvedených úloh odporúčame klásť väčší dôraz na interné školiace aktivity na zvýšenie odbornej zručnosti, zdieľanie informácií a koučovanie nových pracovníkov skúsenejšími. Cestou je taktiež včasné usmerňovanie oboch SORO a poskytovanie školení v problematických oblastiach.

## **5.5 Hodnotiaca otázka 5:**

### **Sú administratívne kapacity RO a SORO dostatočné a sú efektívne využívané?**

#### **5.5.1 Sú na vykonávanie svojich úloh administratívne kapacity dostatočne pripravené?**

Z hodnotenia vyplýva, že administratívne kapacity RO aj oboch SORO sú na vykonávanie svojich úloh pripravené. Menšie nedostatky v oblasti kvalifikácie a znalostí zamestnancov oboch SORO je možné odstrániť prostredníctvom školení a nadobudnutím praxe. Nedostatok znalostí sme identifikovali predovšetkým v oblastiach právnej znalosti a VO, pričom sú dané znalosti pre výkon úloh nevyhnutné.

Kritériá výberu administratívnych kapacít na oboch sekciách RO a oboch SORO sú nastavené v zákone o štátnej službe a pri obsadzovaní pozícií sú tieto kritériá dodržiavané. Uchádzači musia prejsť výberovým konaním (písomná a ústna časť), ktorým sa overia vedomosti a znalosti uchádzača. Problém pri náboe pracovníkov RO aj SORO spôsobuje práve nedostatočný počet ľudí s požadovanou kvalifikáciou (napr. pracovníkov so skúsenosťami z Programového obdobia 2004-2006) na trhu práce. Dôsledkom je, že príslušná inštitúcia si pracovníkov musí vyškoliť. Taktiež dochádza k cirkulovaniu kvalifikovanej pracovnej sily medzi CKO, CO, RO a SORO.

Tieto obmedzenia prekonáva RO predovšetkým prostredníctvom kaučingu a zamestnaneckých školení (viď kapitola 5.5.2). Noví zamestnanci na RO aj oboch SORO majú zvyčajne prideleného skúseného pracovníka zo služobne starších zamestnancov, ktorý ich zaškolí do vybranej agendy a ďalej sa im venuje podľa požiadaviek. Zamestnanci RO aj oboch SORO priebežne absolvujú rôzne školenia organizované MŠ SR, Ministerstvom výstavby a regionálneho rozvoja SR, Ministerstvom financií SR, Európsky inštitút verejnej správy, ITMS školenia absolvujú povinne.

Na jednotlivé pozície RO a oboch SORO v zásade neexistuje ucelený súbor školení, len čiastkové školenia, ktoré nie sú časovo zladené s nástupom pracovníkov. Tento fakt sa nahrádza práve individuálnym zapracovaním v priebehu skúšobnej lehoty pod vedením skúsených pracovníkov, čo samozrejme vyvíja negatívne nároky na čas školiteľa a vytvára riziko zvýšenej chybovosti na strane školeného.

#### **5.5.2 Do akej miery zlepšujú podporné programy pre zamestnancov ich vedomosti a zručnosti?**

Na základe informácií z hodnotenia môžeme konštatovať, že napriek istým obmedzeniam podporné programy zlepšujú vedomosti a zručnosti zamestnancov RO a oboch SORO, poznatky z nich reálne využívajú v praxi a zamestnanci deklarovali aj potrebu ďalších školení.

Vzdelávanie všetkých zamestnancov prebieha priebežne. Pracovníkom najviac chýbajú praktické skúsenosti s implementáciou projektov, znalosti z oblasti práva, ekonomiky a z praxe v týchto oblastiach. Príčinou je fakt, že oblasť štrukturálnych fondov EÚ je na Slovensku pomerne mladá a široká, pričom pracovníci musia disponovať znalosťami z mnohých oblastí.

RO organizuje školenia zamerané na VO, monitoring a publicitu projektov. CKO doposiaľ poskytol na mesačnej báze semináre k práci s ITMS pre menšie skupiny. CKO taktiež zabezpečuje školenia k aktualizácii SRŠFKF a SFR Okrem toho má každé SORO vlastný rozpočet na školenia a tým aj možnosť organizovať vzdelávacie aktivity podľa interných potrieb.

Môžeme povedať, že školenia sú na pokrytie základných vedomostí a zručností dostatočné, chýbajú však programy na doplnenie praktických skúseností. Chýbajú predovšetkým aktivity ako workshopy a prípadové štúdie. Kladne boli hodnotené školenia v zahraničí, vedené odborníkmi z krajín, kde majú so ŠF EÚ bohatšie skúsenosti.

Počas hodnotenia sme sa stretli s poukázaním na úzke miesta podporných programov. Možnosť účasti na programoch je často limitovaná počtom pracovníkov, ich pracovnou vyťaženosťou. Obsah programov je v niektorých prípadoch príliš všeobecný a nie celkom zohľadňuje rozličnú vstupnú úroveň vedomostí zamestnancov. Ako príklad je možno uviesť školenie ITMS, ktoré bolo v minulosti pripravené bez praktickej časti na počítačoch, čo zásadne znižuje jeho účelnosť. V zásade však zamestnanci potvrdili, že poznatky zo školení využívajú v praxi.

Na základe hodnotenia navrhujeme posilniť školenia v oblasti projektového a finančného manažmentu, jazykového vzdelávania, práce s ITMS, VO, komunikačných zručností, technickej pomoci a oprávnenosti výdavkov. Z hodnotenia vyplynula potreba organizácie podporných úvodných školení a rozširovania vedomostí prostredníctvom konkrétnych prípadových štúdií. V oblasti oprávnenosti výdavkov považujeme za prínosné vykonanie vzorovej kontroly výdavkov, čo by praktickou formou objasnilo nejasnosti v tejto oblasti.

### **5.5.3 Je práca administratívnych kapacít vykonávaná efektívne, kvalitne a v súlade s časovými limitmi?**

Vzhľadom na počet administratívnych kapacít zapojených do implementácie OPV, ich vzájomnú spoluprácu a fluktuáciu, sme pozorovali, že hlavné úlohy implementácie sa plnia vo väčšine prípadov efektívne, kvalitne a v súlade s časovými limitmi.

#### **RO**

Celkovo hodnotíme využitie administratívnych kapacít ako efektívne, avšak využitie administratívnych kapacít pre OPV je ovplyvnené aj faktom, že zamestnanci oboch sekcií pracujú ešte aj na projektoch z predošlého programovacieho obdobia. Pri daných personálnych kapacitách si efektívne a kvalitne vykonávanie práce v súlade s časovými limitmi vyžaduje zvýšené úsilie (je nutné pracovať nadčas).

Na jednotlivé vykonávanie úloh má priamy vplyv rozdelenie úloh v rámci RO, toto možno hodnotiť ako efektívne. Obe sekcie majú oproti ostatným sekciám MŠ SR veľmi úzku spoluprácu - na pravidelných poradiach konzultujú spoločné problémy a v krátkom čase je snaha vzniknuté problémy preklenúť a vyriešiť. Vzhľadom na agendu, ktorá v súčasnosti zahŕňa projekty z Programového obdobia 2004-2006 aj 2007-2013, odporúčame po vysporiadaní projektov predošlého obdobia prehodnotiť a upraviť personálne kapacity na SEZ aj SESFEÚ podľa aktuálnych potrieb a požiadaviek nového programovacieho obdobia.

#### **SORO AŠFEÚ**

Počas hodnotenia sme identifikovali vyťaženosť MRV a PM. Na jedného manažéra pripadá približne 20 projektov. Efektívne, kvalitné vykonávanie práce v súlade s časovými limitmi je možné vykonávať so zvýšeným úsilím (práca nadčas). Rovnako ako v prípade RO, pri veľkom množstve práce a termínoch pracovníci nezvládajú všetko v určenom čase a kvalite. Zároveň s tým sa zvyšuje aj riziko chýbavosti.

Zistenia z kontroly na SORO v roku 2009 (viď kapitola 5.2.6) poukázali na nedostatky v spolupráci medzi jednotlivými zložkami v rámci SORO. Kontrola medziiným poukázala na príliš komplikovanú štruktúru SORO a slabý informačný tok. V rámci SORO hodnotitelia poukazujú na slabšiu komunikáciu medzi zamestnancami referentmi (spolupráca medzi PM a MRV) a v niektorých prípadoch aj medzi zamestnancami a manažmentom. Pre efektívne vykonávanie overovania výdavkov v rámci ŽoP chýbajú odborníci z oblasti práva a VO – v súčasnosti využíva SORO služby externého odborníka na VO.

Ďalším z významných aspektov je vysoký stav fluktuácie, hlavne na Odbore riadenia výdavkov a Odbore Projektového manažmentu a monitoringu, ktorého špecifiká uvádzame v kapitole 5.2.1.

#### **SORO MZ SR**

Pozorovali sme, že počet administratívnych kapacít je na SORO optimálny, avšak v prípade

zvýšeného množstva žiadostí o NFP by mohla byť ohrozená kvalita práce. Spolupráca medzi jednotlivými zložkami v rámci SORO je dostatočná a celková fluktuácia relatívne nízka.

RO sa snaží poskytovať obom SORO vždy spätnú väzbu ohľadom kvality a efektivity ich práce. Spätná väzba má najčastejšie formu pripomienkovania výstupov SORO.

Okrem už spomínaných aktivít sa s cieľom využiť administratívne kapacity naozaj efektívne, prechádzať problémom a rovnako aj motivovať zamestnancov javí ako vhodné snažiť sa získať od zamestnancov spätnú väzbu ohľadom pracovných podmienok, potreby školení a pod. Vhodnou formou by mohol byť krátky dotazník distribuovaný elektronicky, alebo papierovou formou.

#### **5.5.4 Aký je postoj zamestnancov RO a SORO na systém riadenia štrukturálnych fondov a kohézneho fondu a implementácie?**

Zamestnanci RO aj SORO sú vo väčšine prípadov oboznámení s časťami SRŠFKF, týkajúcimi sa výkonu ich pracovných činností.

SRŠFKF je považovaný za rozsiahly, komplikovaný a v špecifických oblastiach príliš všeobecný. SRŠFKF je nastavený jednotne pre všetky fondy a operačné programy čo znamená, že nezohľadňuje špecifiká projektov ESF (oproti ERDF projektom). V prípade riešení niektorých špecifických prípadov s CKO nie sú o záveroch informované všetky RO. Na niektoré nové poznatky reaguje SRŠFKF až expost, čo následne spôsobuje problémy pri implementácii projektov.

Problémom je tiež príliš častá aktualizácia SRŠFKF a nízka funkcionálna ITMS. Taktiež je potrebné venovať zvýšenú pozornosť oblasti výberu a schvaľovania projektov, keďže tieto fázy majú priamy dopad na všetky ďalšie fázy implementácie.

Napriek spomenutým slabším systémom, nie sú významné zmeny v SRŠFKF podľa tímu hodnotiteľa vhodné, nakoľko by spôsobili ďalšie zaťažovanie administratívnych kapacít. Víťané by však boli akékoľvek námety na zjednodušenie SRŠFKF, ktoré by prispelo k zrýchleniu procesov a ich zefektívneniu. V prípade menších zmien sa SRŠFKF v prípade potreby aktualizuje a RO má možnosť k pripravovanému materiálu dať pripomienky. Bolo by však vhodné aby sa aktualizácie SRŠFKF vypracovávali v užšej súčinnosti s RO ktoré by takto mali možnosť pripomienkovať, resp. prispieť k jeho zefektívneniu.

#### **ITMS**

Systém ITMS podľa zamestnancov RO aj SORO dlhodobo nespĺňa požiadavky na efektívnu prácu s informačnými technológiami. Systém je málo spoľahlivý (pri načítavaní stránok spadne alebo zmrzne, neukladá dáta priebežne), prípadne sa doň nedá prihlásiť. Systém neumožňuje vytvárať potrebné správy a výstupy, mnoho podkladov (napr. pre monitorovacie správy) musí byť vytvorených manuálne na základe dát z ITMS. V prípade zadania chybných dát systém neumožňuje takéto dáta vymazať. Problémy spôsobuje aj nadstavba ITMS - verejný portál, s ktorým pracujú prijímatelia. Verejný portál mal prijímateľom od 1. januára 2010 umožniť elektronické nahrávanie ŽoP, ktoré je momentálne pozastavené do konca apríla z dôvodu pretrvávajúcich problémov so systémom.

## **5.6 Hodnotiaca otázka 6:**

### **Je spolupráca medzi implementačnými orgánmi (RO, SORO) a prijímateľmi efektívna?**

#### **5.6.1 Nakoľko sú aktivity implementačných orgánov zamerané na podporu prijímateľov účinné?**

Napriek tomu, že hodnotenie identifikovalo aj aktivity s nižším účinkom, celkovo hodnotíme aktivity implementačných orgánov na podporu prijímateľov ako účinné.

Najčastejšou formou podporných aktivít sú informačné semináre a školenia, pracovné stretnutia, každodenná telefonická a mailová komunikácia a možnosť osobných konzultácií a kontrol projektov pred ich podaním, ktoré poskytuje RO a obe SORO pre žiadateľov a prijímateľov.

Za pozitívny krok zo strany RO hodnotíme iniciovanie stretnutí zástupcov priamo riadených organizácií MŠ SR, ktoré realizujú národné projekty. Účelom stretnutia bolo predchádzanie vzájomného prekryvania projektov a taktiež zaistenie takej kombinácie aktivít jednotlivých projektov, aby bola realizovaná reforma v školstve komplexná, vzájomne previazaná a synergická.

Zo strany SORO je po úvodných skúsenostiach s nedostatočnou kvalitou predkladaných ŽoNFP, poskytované žiadateľom stretnutie s pracovníkmi Regionálnych informačných kancelárií (ďalej len „RIK“). Tí pred podaním žiadostí skontrolujú kompletnosť žiadosti o NFP. Účinné boli aj výjazdy manažérov do terénu a overovanie na mieste, osobné konzultácie, FAQ na web stránke SORO a Informačné dni ku konkrétnym výzvam. V neposlednom rade sú to predovšetkým príručky pre prijímateľa (oboznámenie prijímateľa s procesmi) a žiadateľa.

Možno konštatovať, že počas hodnotenia boli identifikované aj aktivity, ktoré sú menej účinné. Prijímatelia národných projektov, sa príliš spoliehajú na pomoc RO pri riešení problémov v ich kompetencii. Rovnako nie sú títo prijímatelia oboznámení s potrebnými informáciami, napriek tomu, že tie sú uvedené v príručkách, Programovom manuáli či SFR.

#### **5.6.2 Aké sú príklady dobrej praxe?**

Medzi príklady pozitívne prijatých aktivít zo strany prijímateľov je možné zaradiť informačné stretnutie všetkých úspešných žiadateľov o NFP v rámci konkrétnej výzvy pred podpisom zmluvy na pôde SORO, počas ktorého majú prijímatelia možnosť dozvedieť sa potrebné informácie ešte pred podpisom zmluvy o poskytnutí NFP.

Školenia a informačné semináre, ktoré poskytuje RO a obe SORO, príručky, "RIK" - regionálne informačné kancelárie a hlavne osobné konzultácie PM oboch SORO s prijímateľmi o špecifických problémoch v ich projektoch a spôsobe ako sa im vyvarovať vo veľkej miere pomáhajú žiadateľovi zvládnuť náročný proces prípravy a následnej implementácie projektu.

Ďalším príkladom dobrej praxe oboch SORO je aj organizovanie podujatí, počas ktorých môžu prijímatelia prezentovať svoje projekty, môžu sa stretnúť a diskutovať s inými prijímateľmi. Podobne aj zaslané vzorové vyplnené formuláre potrebné k zúčtovaniu ŽoP napomáhajú k nižšej chybovosti prijímateľov a tým aj rýchlejšiemu spracovaniu zúčtovania.

Hlavnou informačnou aktivitou na SORO MZ SR bol Deň štrukturálnych fondov na zdravotníctve. Vzhľadom na špecifiká OPV v zdravotníctve sa osvedčila aj individuálna práca projektových manažérov s Vyšími územnými celkami ako aj prijímateľmi NFP a školenia prijímateľov (riadiacich pracovníkov).

### 5.6.3 Aké sú najzávažnejšie problémy v tejto oblasti?

Z pohľadu národných projektov je veľká časť prijímateľov totožná s prijímateľmi v Programovom období 2004-2006. Napriek tomu však možno vyhodnotiť istú mieru chybovosti. Prijímatelia národných projektov sa často pri riešení problémov príliš spoliehajú na pomoc RO. Dôvodom môže byť nižšia kvalitatívna odborná úroveň (skúsenosti s implementáciou projektov zo štrukturálnych fondov) zamestnancov prijímateľa na pozíciách v projekte alebo nižšia úroveň znalostí príručky pre prijímateľa, programového manuálu či SRŠFKF.

Na druhej strane sú slabé miesta napríklad v komunikácii, znalosti príručky pre prijímateľov zo strany PM oboch SORO, nedodržiavanie predpisov pri schvaľovaní výdavkov a nerešpektovanie výhrad zo strany finančných manažérov. Spoločným výsledkom vyššie uvedených je znižovanie oprávnených výdavkov a tým aj celkového čerpania OPV.

Vzniknuté sťažnosti počas implementácie sa riešia v stanovenej lehote podľa Zákona č. 9/2010 Z.z. o sťažnostiach. Sťažnosti, ktoré nespĺňajú oficiálne náležitosti sťažnosti sú riešené formou osobného konzultovania vyskytnutých problémov, prípadne písomne alebo telefonicky. Výsledok sa vždy zasiela sťažovateľovi písomne poštou.



## 5.7 Hodnotiaca otázka 7:

### Sú vynaložené finančné prostriedky z technickej pomoci využité efektívne a transparentne?

#### 5.7.1 Do akej miery a akým spôsobom prispievajú finančné prostriedky z technickej pomoci k efektívnej implementácii OPV?

Prostriedky technickej pomoci sú využívané v rámci 2 prioritných tém 85 a 86 v zmysle prílohy č. II Nariadenia komisie č. 1828/2006 (Kategorizácia pomoci z fondov na roky 2007 – 2013). Prvá z nich je osobitnou prioritnou témou č. 5 Technická pomoc pre cieľ Konvergenca, ktorej účelom je podporovať realizáciu prioritných osí č. 1, 2 a 3 OPV. Druhá téma je osobitným opatrením č. 4.3 Technická pomoc pre Cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť, ktorého účelom je podporovať realizáciu prioritnej osi č. 4 OPV.

V rámci osi 85 sú prostriedky využívané na:

- ▶ Personálne zabezpečenie prípravy, riadenia a kontroly programu, projektov, vrátane činností zriadených výborov a komisií a vzdelávanie personálu;
- ▶ Potrebné materiálno-technické zabezpečenie súvisiace s riadením a kontrolou pomoci z ESF;
- ▶ Zabezpečenie služieb (dokumentov) súvisiacich s prípravou, riadením a kontrolou na úrovni programu, projektov.

V rámci 86 osi sú prostriedky využívané na:

- ▶ Poskytovanie informácií, publicitu;
- ▶ Príprava a implementácia komunikačného plánu;
- ▶ Zabezpečenie jednotlivých hodnotení realizácie OPV;
- ▶ Spracovanie odborných posudkov, metodík, štúdií, hodnotení, analýz;
- ▶ Zabezpečenie školení, seminárov a pod.

Vynaložené prostriedky sú v prípade OPV dokumentované rovnakým spôsobom ako u iných projektov financovaných zo štrukturálnych fondov EÚ, t.j. v súlade s národnou a EÚ legislatívou, SRŠFKF a SFR. Z uvedeného vyplýva, že využitie finančných prostriedkov je riadne zdokumentované a archivované/ zaevidované v účtovníctve podľa Zákona o účtovníctve 431/2002 Z.z. a v súlade s príručkou pre prijímateľa a rozpočtom.

Podrobnejšie je vynaloženie prostriedkov zdokumentované v ŽoP. V prípade inventárneho majetku sa na Odbore hospodárskej správy každému predmetu prideli HIM číslo a označí sa logom OP. V súlade s pravidlami OPV existuje súpis obstaraného majetku (evidencia majetku, účtovné doklady).

Systém schvaľovania výdavkov na technickú pomoc funguje v súlade so SRŠFKF a je zadefinovaný v Internom manuáli RO. Výdavky sú nárokované prostredníctvom žiadostí o platbu (refundácia), alebo žiadostí o zúčtovanie zálohovej platby. Všetky žiadosti sa predkladajú RO – SEŠFEÚ na Odbor metodiky, technickej asistencie, štátnej pomoci a vykazovania, kde prebieha formálna a vecná administratívna kontrola.

Tím hodnotiteľa mal počas hodnotenia k dispozícii súpis obstaraného majetku a služieb na úrovni nákladových skupín, a teda nie je možné v tejto otázke zaujať úplné stanovisko a posúdiť, či sa nevyskytli prípady neúčelného vynaloženia finančných prostriedkov technickej pomoci. Na základe poskytnutej dokumentácie však možno konštatovať, že prostriedky z technickej pomoci prispievajú k efektívnej implementácii OPV.

## 6 Prílohy

Pracovná matica otázok dotazníkového prieskumu – v elektronickej forme.

Ernst & Young  
Audit | Dane | Transakcie | Poradenstvo

[www.ey.com](http://www.ey.com)

© 2010 EYGM Limited.

Všetky práva vyhradené.

