



EURÓPSKA ÚNIA

Európsky fond regionálneho rozvoja

Výstupná správa z okrúhlych stolov s návrhmi rámcových riešení

Návrhy a odporúčania pre odstránenie administratívnych prekážok a zjednodušenie systému riadenia implementácie EŠIF

Spracoval Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti, na základe vstupov prijímateľov podpory z EŠIF z radov MNO a zamestnancov inštitúcií systému riadenia implementácie EŠIF

2019 – 2020

Zodpovední autori: Danica Hullová, Lucia Masárová, Miroslav Mojžiš, Ingrid Vacháľková

KONTEXT

Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti, v spolupráci s [Úradom podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu](#) od roku 2016 implementujú spoločný projekt zameraný na posilnenie partnerstva, participatívneho a transparentného riadenia fondov EÚ. Cieľom projektu je posilniť dialóg a spoluprácu štátu s odborníkmi z praxe, zástupcami mimovládnych neziskových organizácií, ako aj ďalšími prijímateľmi podpory z fondov EÚ. V rámci tejto spolupráce sme zrealizovali prieskumy, štruktúrované rozhovory, podujatia, analýzy a ďalšie aktivity. Výstupy z nich spracúvame do odporúčaní a návrhov zmien v systéme riadenia implementácie fondov EÚ.

V súčasnosti vstupuje programové obdobie fondov EÚ 2014 – 2020 do poslednej fázy a zároveň začína príprava nového programového obdobia 2021 – 2027. Preto sme sa zamerali na vytvorenie priestoru na zber spätnej väzby z prostredia prijímateľov i poskytovateľov podpory z fondov EÚ a na odbornú diskusiu o identifikovaných výzvach a problémoch. Vieme, že celý systém je nesmierne komplexný a komplikovaný, čo vedie k rôznym frustráciám u jednotlivých aktérov. Veríme, že v dialógu a spolupráci so zástupcami prijímateľov, ako aj riadiacich autorít (CKO, RO, OA, CO) môžu byť navrhnuté také zmeny, ktoré aspoň čiastočne pomôžu odstrániť problémy súčasného systému a uľahčiť fungovanie systému riadenia v budúcom programovom období.

V tomto materiáli predkladáme vyhodnotenie identifikovaných problémov z pohľadu projektového riadenia a odporúčania a návrhy na ich zmiernenie. Všetky vzišli z dialógu medzi prijímateľmi z radov MNO a poskytovateľmi podpory z fondov EÚ. Ponúkame tak unikátny prienik pohľadov na problémy a ich riešenia z oboch strán.

OPIS ZREALIZOVANÝCH AKTIVÍT A METODIKA PRÁCE

Pri spracovaní tohto výstupu sme zrealizovali nasledovné kroky:

1. Okrúhle stoly – moderované štruktúrované medzisektorové diskusie
2. Dve fázy dotazníkových prieskumov:
 - Základné zisťovanie príčin, dôsledkov a riešení problémov počas implementácie projektov financovaných z EŠIF.
 - Návrh opatrení a možných riešení pre zvýšenie efektívnosti implementácie projektov financovaných z EŠIF.

Okrúhle stoly

Tri okrúhle stoly mali za cieľ vytvoriť priestor pre zdieľanie skúsenosti a dialóg medzi zástupcami CKO a RO na jednej strane a skúsenými prijímateľmi z radov MNO na strane druhej.

Okrúhle stoly sa konali v:

- Bratislave: 18.09.2019
- Banskej Bystrici: 23.09.2019
- Košiciach: 24.09.2019

Okrúhle stoly mali formát moderovanej diskusie štruktúrovanej do **troch tém**:

1. Podpora žiadateľa/prijímateľa zo strany RO/SO – vzťah poskytovateľ – prijímateľ
2. Procesy implementácie EŠIF
3. Pracovne výkazy

Dotazníkový prieskum – Základné zisťovanie príčin, dôsledkov a riešení problémov počas implementácie projektov financovaných z EŠIF

Prieskum umožnil detailnejšie rozpracovanie príčin, dôsledkov a riešení problémov identifikovaných na okrúhlych stoloch. Dotazníkový prieskum sme realizovali od novembra 2019 do januára 2020.

Boli spracované 2 samostatné dotazníky – jeden pre prijímateľov a druhý pre poskytovateľov. Spoločnou časťou oboch dotazníkov boli všetky identifikované problémy z okrúhlych stolov. Ku každému z problémov sa jednotlivé skupiny vyjadrovali v nasledovnej štruktúre:

Prijímatelia

- Určite miery závažnosti problému od 1 (najmenšia) do 5 (najväčšia)
- Aké dôsledky má tento problém na vašu prácu, príp. celú organizáciu
- Aké riešenie, typ služby, by ste uvítali ako riešenie problému

Poskytovatelia

- Aké sú podľa vás príčiny vzniku tohto problému
- Aké sú podľa vás možné riešenia identifikovaného problému
- Kto sú podľa vás kľúčoví aktéri zmeny
- Dá sa podľa vás táto zmena zrealizovať ešte v programovom období 2014 – 2020

Na základe dotazníkových prieskumov boli identifikované kľúčové problémy, navrhované riešenia a opatrenia.

Aktéri zapojení do tejto fázy prieskumu

- zástupcovia vybraných mimovládnych organizácií, ktoré majú skúsenosti s implementáciou projektov financovaných z EŠIF,
- zástupcovia poskytovateľov:
 - CKO – odbor metodiky a koordinácie subjektov,
 - RO/SO – OP LZ, OP EVS, OP KŽP,
 - CO.

Dotazníkový prieskum – Návrh opatrení a možných riešení na zvýšenie efektívnosti implementácie projektov financovaných z EŠIF

V dôsledku pandémie spôsobenej koronavírusom boli plánované pracovné stretnutia nadväzujúce na dotazníkový prieskum nahradené druhou fázou prieskumu. Druhý dotazník nadväzoval na výstupy predchádzajúceho prieskumu. Navrhol 3 opatrenia a okruhy riešení, ku ktorým sa respondenti vyjadrovali a navrhovali konkrétne postupy a riešenia.

Opatrenia sa týkali:

- Zvýšenia miery koordinácie pri implementácií EŠIF pre programové obdobie 2021 – 2027,
- Zvýšenia efektívnosti implementácie EŠIF,
- Zlepšenia vzdelávacieho a informačného mechanizmu pre implementáciu EŠIF.

Respondenti dostali zadanie navrhovať opatrenia a riešenia zamerané na zvýšenie efektívnosti implementácie projektov financovaných z EŠIF v aktuálnom programovom období (2014 – 2020) a predovšetkým v pripravovanom programovom období 2021 – 2027.

Aktéri zapojení do druhej fázy dotazníkového prieskumu:

- zástupcovia poskytovateľov:
 - o CKO – odbor metodiky a koordinácie subjektov,
 - o RO/SO – OP ĽZ, OP EVS,
 - o CO.

IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMY

V tejto časti uvádzame spracovanie identifikovaných problémov.

Najprv uvádzame základnú sumarizáciu problémov v jednotlivých skupinách a následne, v tabuľkovej časti, podrobné rozpracovanie problémov na základe zistení z dotazníkových prieskumov.

V ďalšej časti pracujeme s problémami, uvádzame ich poradie podľa prijímateľmi pridelenej miery závažnosti a spracúvame strom problémov, v súlade s metodikou riadenia projektového cyklu (PCM).

1. SUMARIZÁCIA IDENTIFIKOVANÝCH PROBLÉMOV

1. Podpora žiadateľa/prijímateľa zo strany RO/SO - vzťah poskytovateľ – prijímateľ

- Zaznievajú rozdielne informácie na seminároch po vyhlásení výzvy a iné po podpise zmluvy o NFP.
- Pri komunikácii využívajú RO/SO skôr telefonické rozhovory a často nereagujú písomne - je málo zachytných bodov pre riešenie sporov a problémov.
- Pretrvávajú obavy a strach prijímateľov pri implementácii projektov - príliš veľa vrstiev kontroly a žiadna garancia nemennosti rozhodnutí.
- Prijímateľa vnímajú negatívne aj nastavenie zamestnancov RO/SO - prezumpcia viny, pozícia darcu/dozorca.
- Neprehľadné prostredie poradenských firiem, vnímané vysoké marže, skúsenosti s nekalými praktikami firiem a nedostatok informácií pre odlišenie kvalitných a nekvalitných alebo zneužívajúcich firiem.

- Téma zálohových platieb a ich napojenia na kontrolu ŽoP - spojenie kontroly s refundáciou spôsobuje problémy s cash-flow.
- Nedostatok kapacít pre komplexný prístup a poskytovanie cielenejších služieb pre prijímateľa.
- Pretrvávajúca nedôvera Európskej komisie voči Slovensku, z čoho pramení komplikovaný model zdieľaného riadenia v porovnaní s centrálnymi riadenými programami (Horizont 2020, LIFE+, EACEA, Erasmus+).
- Nízka miera komunikácie medzi CO, OA a RO/SO - CO v obmedzenej miere zahŕňa do diskusií o Systéme finančného riadenia svojich partnerov.
- Nízka miera spolupráce vecne príslušných sekcií ministerstiev a RO/SO.

2. Procesy implementácie EŠIF

- Nedodržanie lehôt zo strany RO/SO pri kontrole a zúčtovaní žiadostí o platbu - zásadné problémy s cash-flow na strane prijímateľa (u niektorých MNO vznikajú existenčné problémy).
- Individuálne prístupy k posudzovaniu ŽoP jednotlivými manažermi a rozdielne / meniace sa požiadavky na tie isté projekty počas implementácie, preferencia telefonických odpovedí - nie sú záchytné body, chýba štandardizácia, rovnaká metodika.
- Viacstupňové kontroly a s tým spojená neistota na strane prijímateľa - téma vzťahu RO/SO - CO, systém kontroly, certifikácie a auditu.
- Veľa pravidiel sprísňujeme oproti pravidlám, stanoveným EK na Slovensku (tzv. goldplating). Tieto pravidlá je možné zjednodušiť, ale nemôžu s tým zásadne nesúhlasiť subjekty, zapojené do implementácie (RO, CO, OA atď.), čo sa často stáva.
- RO zavádzajú zbytočné sprísnenia a obmedzenia nad rámec systému riadenia EŠIF - limitovaný úväzok štatutárneho orgánu, preplácanie dovolení, PN a pod.
- EŠIF ide často nad rámec bežných pravidiel a zákonov.
- Extrémny prístup k overovaniu - 100% kontrola, kontrola na cent - toto je náročné na kapacity na oboch stranách., overovanie originality dokladov (výkazy do SP, ZP, Daňový úrad...).
- Zložitý systém rozdeľovania výdavkov na kraje a ciele na percentá v ŽoP.
- Komplikovanejšie pravidlá z pohľadu prijímateľov nie sú problém, pokiaľ sa počas implementácie nemenia.
- Blokované posudzovanie ŽoP za prijímateľa - ak by posudzovali postupne, mohol by prijímateľ predísť opakujúcim sa chybám.
- Je nízka miera flexibility a možnosti úprav projektov počas implementácie - z dôvodu extrémne konkrétnych požiadaviek na žiadosť o NFP a rozpočet projektu.
- Pomer sprísňovania/zjednodušovania pravidiel je podľa prijímateľov nepriaznivý: 20 % zjednodušenie, 80 % sprísnenie.
- Príručka pre prijímateľa je dlhá a obsahuje veľa odvolaní na zákony, usmernenia, smernice. Je potrebné zvýšiť jej prehľadnosť, zrozumiteľnosť a užívateľský komfort pri práci s ňou.

- Výstupy z ITMS systému nie sú pre prijímateľa (verejná časť) dostatočné a môžu zvyšovať chybovosť v implementácii projektu, napr. nie je možné sledovať čerpanie rozpočtu, výšku odčerpaných záloh, tvorbu paušálu a pod.
- Na každé auditné zistenie musí byť prijaté opatrenie - to komplikuje harmonizáciu medzi RO/SO, pretože každé reaguje na vlastné auditné zistenia.
- Systém riadenia je nastavený na ideálny stav - neobsahuje možnosť pochybenia alebo zlyhania RO/SO - nie sú nastavené procesy ako konať pri priznaní zavinenia na strane RO a náprava vzniknutej škody trvá dlho a je náročná na kapacity a ohrozuje prijímateľa.
- Systém finančného riadenia nie je dostatočne flexibilný.
- Fluktuácia zamestnancov a nedostatok pracovných síl. Dôvody sú okrem iného:
 - o vysoké pracovné zaťaženie,
 - o náročné alebo nemožné generovanie nových tabuľkových miest na ministerstvách,
 - o fyzická nedostupnosť kvalifikovaných pracovníkov,
 - o strach, stres a obava z kontroly výkonu práce.

3. Pracovne výkazy:

- Existuje pojmová a aj obsahová nejednotnosť jednotlivých šablón PV.
- So spomínanou rozdielnosťou jednotlivých šablón je spojená aj časová náročnosť vyplňania PV, vyššie riziko chybovosti u prijímateľov a aj vyššie riziko kontroly žiadosti o platbu riadiacimi orgánmi.

Zo strán RO existuje preventívna obava a nevôľa meniť šablóny, ktoré sú akceptované certifikačným orgánom a orgánom auditu.

2. PODROBNÉ ROZPRACOVANIE PROBLÉMOV: VÝSTUPY Z PRIESKUMOV

Po odsúhlasení a verifikovaní zistení z okrúhlych stolov boli všetkým účastníkom zaslané dotazníky, ktoré slúžili na rozpracovanie identifikovaných problémov do viacerých úrovní: príčiny – problém – dôsledky. Súčasne sme respondentov požiadali o návrhy možných riešení a identifikovanie aktérov zmien.

Rozpracovanie uvádzame v súhrnnej tabuľkovej forme, ktorá spája odpovede oboch skupín respondentov – prijímateľov, aj poskytovateľov.

Tab. 1: Podrobné rozpracovanie problémov: výstupy z prieskumov

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
1	4,4	<p>Častým problémom v DOP a zdrojom problému je podľa nás neskúsenosť kontrolného prostredia, kde projektoví manažéri nedokážu rozhodnúť o oprávnenosti výdavkov včas. Nevyužitie možnosti vyčleniť časť výdavkov, ktoré sú predmetom šetrenia tretích strán</p> <p>Dlhé obdobie potrebné pre prijatie rozhodnutia RO / SO</p> <p>Komplikovaný systém kontroly</p> <p>Neefektívne rozloženie administratívnych kapacít na RO z pohľadu ich záberu činnosti a výkonu a zároveň nízka kvalita administratívnych kapacít</p> <p>Nedostatočný manažment RO</p>	<p>Nedodržovanie lehôt zo strany RO/SO pri kontrole a zúčtovaní žiadostí o platbu - zásadné problémy s cash-flow na strane prijímateľa (u niektorých MNO vznikajú existenčné problémy).</p>	<p>Dodržiavať už existujúce pravidlá systému finančného riadenia (napr. že RO má 25 pracovných dní na spracovanie ŽoP). Ak systémové riešenie nefunguje, bolo by vhodné motivovať PM – zavedenie výkonnostnej odmeny pre PM.</p> <p>CKO by malo cez ITMS sledovať dodržiavanie termínov a žiadať zdôvodnenie ich porušovania zo strany RO.</p> <p>Zaviesť zjednodušenia.</p>	<p>Operatívnejšia koordinácia výkonu administratívnej kontroly medzi projektovými manažermi SO</p> <p>Podávanie oficiálnych sťažností na porušovanie nariadenia 1303/2013 (90 dňová lehota)</p> <p>Zlepšiť manažment RO</p> <p>Využívať všetky systémové možnosti (aj tie náročnejšie) na zabezpečenie úhrad výdavkov prijímateľom</p> <p>Už v etape vyhlasovania výziev na predkladanie ŽoNFP vychádzať zo skúseností z predchádzajúcej implementácie (chyby, finančné opravy a pod.)</p> <p>Prehodnotenie efektívnosti organizácie práce a zabezpečiť primerané organizačné zmeny (analýza výkonu jednotlivých pozícií, prechod na programové riadenie projektov - zlučovanie pozícií napr. manažérov monitorovania a manažérov výdavkov, analýzy administratívnych kapacít a presun podľa potreby na jednotlivé oddelenia)</p> <p>Úplný prechod na elektronickú výmenu údajov (ŽoP, účtovné doklady atď.)</p> <p>Zjednodušovanie dokladovania výdavkov</p>	RO/SO Prijímateľa	ÁNO

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
2	4,2	Príručka bude vždy obsahla Príručka je presným návodom na realizáciu projektu	Príručka pre prijímateľa je dlhá a obsahuje veľa odvolaní na zákony, usmernenia, smernice. Je potrebné zvýšiť jej prehľadnosť, zrozumiteľnosť a užívateľský komfort pri práci s ňou.	Zásadné prehodnotenie znenia a „wordingu“ príručky – zrozumiteľné písanie . Príručka by mohla mať interaktívnu elektronickú podobu, obsahovať aj časť FAQ , ktorá by obsahovala všetky otázky od prijímateľov a v ktorých by bolo možné podľa určitých kritérií vyhľadávať. Zjednodušiť a sprehľadniť pravidlá . Sumár jasných pokynov čo robiť a prípadne prílohy, v ktorých sa riešenie daného problému bližšie rozpíše. Pripraviť príručku na konkrétnu výzvu .	Treba považovať na skráteným typom dokumentu, niečo ako „ rýchly návod “ Vypracovanie nezáväzného, zjednodušeného, prehľadného dokumentu , ktorý by zhrnul základné procesy MF SR CO s uvedeným bodom súhlasí; v rámci usmerňovania odporúča RO, aby zjednodušili príručky pre prijímateľov (častokrát sú príručky rozsiahle, odkazujú/citujú iné dokumenty na národnej úrovni, citujú definície z iných dokumentov) CO odporúča doplniť o praktické príklady – ako je uvedené vyššie, takéto odporúčania boli v rokoch 2017 – 2019 adresované v rámci OP RH a OP LZ. Ani jeden zo subjektov takéto odporúčanie CO neakceptoval.		ÁNO
3	3,9	Neznalosť systému (spájanie zálohových platieb a refundácie) Nedostatočné usmernenie prijímateľov zo strany RO / SO Nedodržovanie termínov na úrovni RO / SO stanovených Systémom finančného riadenia	Téma zálohových platieb a ich napojenia na kontrolu ŽoP - spojenie kontroly s refundáciou spôsobuje problémy s cash-flow.	Zvýšiť zálohové platby , napr. na 80% ročného rozpočtu. Dodržiavanie termínov stanovených aj pre RO. Upustenie od 100 % kontroly celej projektovej dokumentácie, zavedenie kontroly výberovej vzorky. Vytvorenie štátneho preklenovacieho fondu – bezúročného.	Zmena systému finančného riadenia Zmeniť spôsob školení prijímateľov Nastaviť mechanizmus odmeňovania zamestnancov RO / SO v prepojení na výkonnosť V maximálnej miere využívať zjednodušené vykazovanie výdavkov Zmeniť prístup k výkone kontroly (súčasný systém je nastavený na veľkom počte predkladanej a kontrolovanej dokumentácie,	CKO CO Prijímateľa USV ROS, ZMOS, SK8...	ÁNO

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
					prícom EK, OA a CO neustále identifikujú vysoký objem neoprávnených výdavkov. Z toho vyplýva, že vysoký počet predkladanej dokumentácie nemá priamy súvis s tým, či výdavky sú alebo nie sú oprávnené.)		
4	3,8	<p>Nedostatočná kontrola zo strany RO, pri zistení pochybenia pri postupoch RO, požiadavka CO a OA na preverenie všetkých projektov spätne</p> <p>Rozhodnutie ÚVO v čase prípravy implementácie programového obdobia 2014 – 2020 o nezapojení sa do implementačnej štruktúry tohto programového obdobia</p> <p>Kontrola RO / SO je vykonávaná formálne</p> <p>Orgány auditu na úrovni EK nie sú viazané posúdením slovenských orgánov</p> <p>Fluktuácia zamestnancov RO</p> <p>Nezdieľanie informácií v rámci RO a medzi RO</p> <p>Orgán auditu v SR nerešpektuje rozhodnutia orgánov štátnej správy</p> <p>Nedostatočný súlad legislatívy SR s legislatívou EÚ</p>	<p>Pretrvávajú obavy a strach prijímateľov pri implementácii projektov - príliš veľa vrstiev kontroly a žiadna garancia nemennosti rozhodnutí.</p>	<p>Jasné a jednotné pravidlá, ktoré sú záväzné pre všetkých.</p> <p>Upustenie od 100 % kontroly celej projektovej dokumentácie.</p> <p>Dodržiavanie termínov kontroly ŽoP - rýchlejšia kontrola žiadostí o platbu (aby sa chyby odhalili skôr a vedeli sme im predísť v ďalšom období).</p> <p>Väčšia miera flexibility pri prípadných zmenách. Väčší dôraz na „bigger picture“ (ako prebieha projekt, či je to zatiaľ v súlade result-for-money politikou) ako na čiastkové administratívne chyby.</p> <p>Zefektívniť systém kontroly, včasnej komunikácie.</p> <p>Garantovať nemennosť rozhodnutí.</p>	<p>Zavádzanie zjednodušení</p> <p>Zrušenie certifikácie v novom programovom období</p> <p>Účinnejší kontrolný systém na strane RO</p> <p>Zapojenie ÚVO do implementačnej štruktúry</p> <p>Zvýšiť odbornosť zamestnancov RO – výber, vzdelávanie</p> <p>Systemová a permanentná práca s hodnotiteľmi</p> <p>Systematická práca so zamestnancami IPC</p> <p>Systematická práca so žiadateľmi a prijímateľmi</p> <p>Vyššia miera rešpektovania rozhodnutí príslušných orgánov štátnej správy zo strany OA</p> <p>Plné zosúladenie legislatívy SR s legislatívou EÚ</p>		-

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
5	3,7	<p>Rozdielne skúsenosti a rozdielne vnímanie zo strany projektových manažérov RO/SO</p> <p>Nesprávne aplikovanie vnútorných postupov</p> <p>Zodpovednosť zamestnancov za výkon svojej práce</p> <p>Slabá komunikácia a absencia skupinového riešenia problémov a odovzdávania informácií všetkým zamestnancom</p> <p>Nízka úroveň metodického riadenia a kontroly zo strany manažmentu</p>	<p>Individuálne prístupy k posudzovaniu ŽoP jednotlivými manažérmi a rozdielne / meniace sa požiadavky na tie isté projekty počas implementácie, preferencia telefonických odpovedí - nie sú záchytné body, chýba štandardizácia, rovnaká metodika.</p>	<p>Jednoznačná metodika a stanovenie jednoduchých štandardov, písomné usmernenia od manažérov RO, ktoré v prípade zmeny manažéra prevezme aj jeho nástupca.</p> <p>Zvýšiť počty manažérov a pridať motivačné faktory (odmeny na skoré posúdenie žiadostí a pod.)</p>	<p>Operatívnejšia koordinácia výkonu administratívnej kontroly medzi projektovými manažérmi SO</p> <p>Zlepšiť manažment RO / SO, vedúci zamestnanec má disponovať zručnosťami, aby zabezpečil rovnaký prístup všetkých svojich podriadených zamestnancov</p> <p>Upraviť manuály procedúr RO / SO tak, aby neboli formálnymi dokumentami, ale konkrétnymi návodmi pre zamestnancov</p> <p>Upraviť/doplniť riadiacu dokumentáciu RO/SO (príručky, manuály) o praktické príklady pre prijímateľov – napr. praktické príklady, ako vyplniť žiadosť o NFP, žiadosť o platbu; aké doklady je potrebné doložiť; aké sú najčastejšie opakujúce sa chyby</p> <p>Zabezpečiť prezentáciu príkladov v teréne, osobitnú pozornosť venovať oprávnenosti výdavkov</p> <p>Využívať napr. informačné regionálne centrá</p> <p>Zabezpečiť informovanie prijímateľov aj prostredníctvom web stránky RO (najčastejšie sa vyskytujúce otázky)</p> <p>Organizovať pravidelné stretnutia s prijímateľmi v regiónoch</p>	RO/SO Prijímateľa	-

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
6	3,6	<p>Pretrvávajúca nedôvera medzi kľúčovými subjektami zapojenými do implementácie EŠIF</p> <p>Prijímanie plošných opatrení pri individuálnych zlyhaniach</p> <p>Nedostatočný / nesprávny výkon kontroly a z toho vyplývajúce ďalšie požiadavky RO / SO namiesto systémového pohľadu na zmenu, vykonáva po každom zistení drobnú korekciu a v konečnom dôsledku deformuje celý systém</p> <p>Príčinou sú najmä opatrenia vyžadované na základe certifikačných overovaní a auditov, ktoré RO musí zavádzať do svojich postupov Aj prijímateľa sa (v porovnaní s PO 2004 – 2006) stali „prešpekulovanejšími“</p>	<p>Veľa pravidiel sprísňujeme oproti pravidlám, stanoveným EK na Slovensku (tzv. goldplating). Tieto pravidlá je možné zjednodušiť, ale nemôžu s tým zásadne nesúhlasiť subjekty, zapojené do implementácie (RO, CO, OA atď.), čo sa často stáva.</p>	<p>Vybrať modelovú schému, v ktorej sa budú uplatňovať len pravidlá EK na Slovensku a tak ukázať na dobrom príklade, že sa oplatí nesprísňovať nezmyselne pravidlá.</p> <p>Jednoduché a prehľadné pravidlá pre všetkých a ich dôsledné dodržiavanie.</p> <p>Zaviesť rating MNO. Príklady dobrej praxe z krajín EÚ.</p>	<p>Zobierať od prijímateľov konkrétne skutočnosti, resp. ktoré pravidlo a prečo treba upraviť/zrušiť</p> <p>Žiadať zjednodušenie aj u autorov národných systémov a cez legislatívne zmeny v zákonoch, ktoré priamo upravujú alebo zasahujú do riadenia EŠIF</p> <p>Dosiahnutie nižšieho zastúpenia nezrovnalostí</p> <p>Riešením je odstránenie „preregulácie“ celého prostredia poskytovania podpory z fondov EÚ v SR, ale aj zmena správania prijímateľov (čo je dlhodobá záležitosť)</p>	CKO, OA, CO RO/SO Prijímateľ	ÁNO
7	3,6	<p>Nejednotnosť medzi OP a aj medzi jednotlivými rezortmi</p> <p>Historický vývoj PV na jednotlivých orgánoch</p>	<p>Existuje pojmová a aj obsahová nejednotnosť jednotlivých šablón PV.</p> <p>So spomínanou rozdielnosťou jednotlivých šablón je spojená aj časová náročnosť vyplňania</p>	<p>Zavedenie jednotného PV v ITMS. Zjednotenie PV by mohlo patriť k manažérskym rozhodnutiam. Prepojenie jednotlivých úväzkov v PV by malo byť technicky ľahko riešiteľné, ošetrené zrozumiteľným manuálom s jednoduchou metodikou by zabezpečilo prehľadnosť,</p>	<p>Zaviesť jednotný PV v ITMS pri všetkých fondoch</p> <p>Okrem pracovných výkazov by mal príslušný RO mať vzorové vyplnenie všetkých dokumentov, ktoré vypracováva prijímateľ a formulár stanovuje RO</p>	CKO CO, OA RO/SO	ÁNO

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
			PV, vyššie riziko chybovosti u prijímateľov a aj vyššie riziko kontroly žiadosti o platbu riadiacimi orgánmi.	malú chybovosť a najmä transparentnosť v tom, kto koľko a kde pracuje. Podpora formou školení.			
9	3,5	Predchádzajúce auditné zistenia Zistenia EK, OA, CO Individuálne zlyhania subjektov	EŠIF ide často nad rámec bežných pravidiel a zákonov.	Jednoduché a prehľadné pravidlá pre všetkých a ich dôsledné dodržiavanie. Pravidlá nesmú ísť nad rámec platnej legislatívy.	Zmena myslenia	CKO, CO, OA RO/SO	-
10	3,5	Nezrovnalosti na strane prijímateľov a auditné zistenia Zistenia CO, OA Nevyužívanie, resp. nedostatočné využívanie zjednodušených foriem vykazovania výdavkov na RO Neustále identifikovanie zistení z kontrol / auditov	Extrémny prístup k overovaniu - 100% kontrola, kontrola na cent - toto je náročné na kapacity na oboch stranách, overovanie originality dokladov (výkazy do SP, ZP, Daňový úrad...).	Upustenie od 100 % kontroly celej projektovej dokumentácie, zavedenie kontroly výberovej vzorky. Stanovenie hranice pre centové rozdiely a ich dorovnanie na konci obdobia realizácie projektu.	Na nové programové obdobie bude možné v súlade s návrhom legislatívy EÚ kontrolovať len časť výdavkov na základe rizikovej analýzy Zároveň však bude nevyhnutná úprava národnej legislatívy Zmena myslenia, zmena zákona o finančnej kontrole a audite Aplikovanie zjednodušeného vykazovania výdavkov Využívanie sumarizačných hárkov Vypracovanie vhodného modelu kontroly , kde dochádza k účinnému kombinovaniu administratívnej kontroly a kontroly na mieste	EK MF SR RO/SO CKO prijímateľ	-
11	3,5	Je nutné si však uvedomiť, že to súvisí s výberovým procesom a schválením daných podmienok	Je nízka miera flexibility a možnosti úprav projektov počas implementácie - z dôvodu extrémne konkrétnych požiadaviek na žiadost'	Pomohlo by, aby manažéri RO , ktorí majú na starosti jednotlivé projekty sa im vedeli individuálne venovať , detailne ich poznali a tak vedeli rozoznať, ktoré zmeny sú oprávnené a vychádzajúce	Zlepšenie kvality predkladaných projektov Zmena myslenia	CKO RO/SO Prijímateľ	-

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
			o NFP a rozpočet projektu.	z poctivej realizácie, zmenených okolitých podmienok, špecifik prostredia, a mal právomoc rozhodnúť. Cieľovou metou by malo byť zrealizovanie projektu v dohodnutých parametroch a výstupoch, cesta k tomu by sa mala dať meniť pružne a flexibilne. Zjednodušiť rozpočet v zmluve len na jednotlivé skupiny výdavkov. Projekt by sa tak mohol viac orientovať na dosiahnutie výstupov a výsledkov, vrátane novej flexibility v rámci danej skupiny výdavkov. Ponechanie paušálu.			
12	3,4	Dané konštatovanie vyplýva z nepochopenia alebo nedostatku informácií o dôvodoch a nutnosti zavedenia jednotlivých formulácií/obmedzení Nezrovnalosti na strane prijímateľov a auditné zistenia	RO zavádzajú zbytočné sprísnenia a obmedzenia nad rámec systému riadenia EŠIF - limitovaný úväzok štatutárneho orgánu, preplácanie dovolení, PN a pod.	Jednoduché a prehľadné pravidlá pre všetkých a ich dôsledné dodržiavanie. Pravidlá nesmú ísť nad rámec platnej legislatívy.	Dôsledné informovanie a vysvetľovanie jednotlivých podmienok (obmedzení) žiadateľom/prijímateľom v rámci infoseminárov Prísnejšie dodržiavanie legislatívy a transparentných postupov čerpania EŠIF Zmena myslenia Riešením je odstránenie „preregulácie“ celého prostredia poskytovania podpory z fondov EÚ v SR, ale aj zmena správania	CKO, OA, CO RO/SO Prijímateľ	-

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
					prijímateľov (čo je dlhodobá záležitosť)		
13	3,3	Áno, ide najmä o absenciu tvorby finančnej rezervy na RO/SO, kým sú platby pozastavené treťou stranou RO môže vždy napraviť vlastný nesprávny postup V tomto prípade ide síce o pohľad zo strany prijímateľa, avšak rovnaký môže byť aj pohľad zo strany RO/SO – aj keď sú nastavené procesy napr. vymáhania pohľadávok, „náprava vzniknutej škody trvá dlho a je náročná na kapacity RO a ohrozuje štátny rozpočet“	Systém riadenia je nastavený na ideálny stav - neobsahuje možnosť pochybenia alebo zlyhania RO/SO - nie sú nastavené procesy ako konať pri priznaní zavinenia na strane RO a náprava vzniknutej škody trvá dlho a je náročná na kapacity a ohrozuje prijímateľa.	Je potrebné zdefinovať a štandardizovať proces nápravy vzniknutej škody pri zavinení RO, a tento reflektovať v zmluve s prijímateľom. Rovnaký zmluvný vzťah, každá strana má svoje práva i povinnosti.	Navrhovali by sme uvedený problém riešiť v rámci riadenia rizika. Kľúčovým faktorom na riešenie je vytvoriť rezervy z rozpočtu na dočasné financovanie projektov, kým sa doriešia prípadné podozrenia z nezrovnalostí Dodržiavanie zákonov na všetkých úrovniach	CKO CO, OA Súdnictvo	-
14	3,2	Projektový manažér RO/SO, ktorý je jediným styčným dôstojníkom medzi prijímateľom a štátom, je podľa súčasne nastavených pravidiel skôr „kontrolórom“ ako poradcom Chýba prístup, ktorý sa viac venuje riadeniu projektu ako kontrole Neefektívne využívanie kapacít a s tým súvisiaci nesúhlas MF SR s vytvorením nových miest; Nie počet administratívnych kapacít, ale v ich kvalita	Nedostatok kapacít pre komplexný prístup a poskytovanie cielenejších služieb pre prijímateľa.	Navýšenie personálnych kapacít RO. Zamestnanci RO/SO sú zrejme sami stavaní do tejto pozície – kontrolórov podkladov, dozorcov... Ak by boli vedení k tomu, že ich úlohou nie je skontrolovať každé jedno číslo, ale byť nápomocní žiadateľom a spoločne hľadať riešenia, ako projekty čo najúspešnejšie (v zmysle výsledkov) zrealizovať, zrejme by bol ich prístup iný.	Zaviesť model, kde by popri „kontrolórovi projektu RO/SO“ bol na projekt pridelený aj ďalší manažér, ktorý by sa venoval len otázkam riadenia bez toho, aby sa zaťažoval kontrolnou činnosťou. Spravidla rozdeliť súčasnú funkciu projektového manažéra RO/SO a posilniť tú časť, ktorá sa bude venovať riadeniu. Zabezpečenie vyššej miery poznania projektového riadenia na strane prijímateľa Efektívnejšie využívanie pracovných miest Financovanie miest	RO/SO CKO Vláda Prijímateľa Pracovníci IPC a poradenských centier	-

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
				Nastavenie motivačných prvkov hodnotenia zamestnancov RO/SO.	kontrolných orgánov výlučne z prostriedkov štátneho rozpočtu		
15	3,2	Nedostatok a fluktuácia AK Nízka kvalita úvodných ŽoP spracovaných prijímateľmi nastali v procese zdržania Kvalita kontroly, manažment RO / SO , organizácia práce, prístup zamestnancov RO / SO k práci a vzdelávaniu	Blokové posudzovanie ŽoP za prijímateľa - ak by posudzovali postupne, mohol by prijímateľ predísť opakujúcim sa chybám.	Posudzovanie ŽoP RO v stanovenom termíne, aby sa chyby neopakovali. Následná kontrola dodržiavania termínov z CKO. Venovať väčšiu pozornosť hlavne na začiatku projektu.	Viac a kvalitnejšie AK Spracovanie ŽoP v stanovených lehotách Zefektívnenie práce RO súvisiace so schvaľovaním ŽoP – napr. stanovenie lehôt na predkladanie ŽoP prijímateľmi v príručke – za účelom vyššej flexibility pri zmene spôsobu predkladania ŽoP. Okrem frekvencie predkladania ŽoP je nutné upraviť a umožniť priebežné predkladanie ŽoP	RO/SO	-
16	3,2	Pozícia projektového manažéra pre dopytové projekty je natolko komplexná, podrobná a vyžadujúca natolko extrémny rozsah overovaných skutočností , že zamestnancov to nenaplní, stresuje a jednoducho ich to nebaví. Taktiež zisťujeme, že rozsah kontroly presahuje dimenzie jedného človeka , nie je možné všetky oblasti overovaných skutočností podchytiť jedným jediným človekom v projekte. Náročnosť agendy Vzájomná konkurencia medzi subjektami zapojenými do implementácie EŠIF	Fluktuácia zamestnancov a nedostatok pracovných síl. Dôvody sú okrem iného: - vysoké pracovné zaťaženie, - náročné alebo nemožné generovanie nových tabuľkových miest na ministerstvách, - fyzická nedostupnosť kvalifikovaných pracovníkov, - strach, stres a obava z kontroly výkonu práce.	Zamestnanci by nemali byť kontrolórami a byrokratmi ale skôr programovými koordinátormi/manažérmi. Lepšie finančné ohodnotenie, odmeňovanie za výkon. Rozšíriť možnosti práce na home office – šanca pre odborníkov z celého Slovenska.	Vzdelávania pre nové kapacity Náležité finančné ohodnotenie porovnateľné so súkromným sektorom na základe náročnosti a miery zodpovednosti Väčšia stabilita AK v rámci jednotlivých subjektov	Najvyššia rozhodovací a úroveň v rámci SR, NR SR CKO RO/SO	-

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
		<p>Rozdielne finančné ohodnotenie na rovnakých pracovných pozíciách na rôznych RO</p> <p>Manažment RO</p> <p>„Preregulácia“ celého prostredia poskytovania podpory z fondov EÚ v SR</p> <p>Kumulácia (neskoordinovaných)</p> <p>požiadaviek a úloh zo strany CKO ktoré prichádzajú v rovnakom čase a s podobnými termínmi na riadiaci orgán</p> <p>Odstránenie „preregulácie“ celého prostredia poskytovania podpory z fondov EÚ v SR</p> <p>Zníženie počtu pracovníkov pracujúcich na koordinačných a kontrolných úrovniach a ich presun na úrovne, ktoré (aj v súlade s nariadeniami EK) priamo vykonávajú riadenie a implementáciu podpory z fondov EÚ, t.j. na riadiace a sprostredkovateľské orgány</p>					
17	3,1	<p>Nedôvera, obava o následné zistenie chýb zo strany kontrolných orgánov</p> <p>Negatívne skúsenosti s prijímateľmi (porušovanie pravidiel VO, podvodné správanie)</p>	<p>Prijímateľa vnímajú negatívne aj nastavenie zamestnancov RO/SO - prezumpcia viny, pozícia darcu/dozorca.</p>	<p>Je potrebné urobiť na všetkých RO školenie a jednoznačne im vysvetliť, že oni poskytujú len službu prijímateľom a žiadať, aby sa tak správali.</p>	<p>Budovanie vzájomnej dôvery a atmosféry spolupráce</p> <p>Priznanie nedostatkov zo strany prijímateľov,</p> <p>Uplatňovanie vyššie uvedeného prístupu zhora dole, teda už od najvyšších národných kontrolných</p>	<p>RO/SO</p> <p>Prijímateľa</p> <p>CO/OA</p> <p>Stavovské organizácie</p>	-

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
				Zamestnanci RO/SO sú zrejme sami stavaní do tejto pozície – kontrolórov podkladov, dozorcov... Ak by boli vedení k tomu, že ich úlohou nie je skontrolovať každé jedno číslo ale byť nápomocní žiadateľom a spoločne hľadať riešenia , ako projekty čo najúspešnejšie (v zmysle výsledkov) zrealizovať, zrejme by bol ich prístup iný. Vytvorenie štandardov kontroly	a auditných orgánov (MF SR – CO a OA, NKU) Zavedenie princípu „single audit approach“ Spolupráca, workshopy RO-USV ROS Vzdelávať zamestnancov RO/SO a IPC aj v oblasti komunikácie s prijímateľmi, asertívne správanie (získať komunikačné zručnosti, schopnosť jednať s prijímateľmi, hľadať kompromisy ak je to možné a pod.)		
18	3,0	Pochybenia v implementácii EŠIF v minulom období Neznalosť systému (spájanie zálohových platieb a refundácie) Nedostatočné usmernenie prijímateľov zo strany RO / SO Nedodržiavanie termínov na úrovni RO / SO stanovených Systémom finančného riadenia Spôsob a rozsah kontroly vykonávanej RO / SO (rozsah podpornej dokumentácie, formálny výkon kontroly, nejednotnosť výkonu kontroly medzi zamestnancami a pod.).	Viacstupňové kontroly a s tým spojená neistota na strane prijímateľa - téma vzťahu RO/SO - CO, systém kontroly, certifikácie a auditu.	Jednoznačná metodika a stanovenie jednoduchých štandardov , písomné usmernenia od manažérov RO, ktoré v prípade zmeny manažéra prevezme aj jeho nástupca. Zosúladiť systém kontroly, certifikácie a auditu na všetkých úrovniach.	Zjednodušeného vykazovania výdavkov Zmeniť spôsob školení prijímateľov (ak sú stále nedostatky, tak buď prijímateľa nespĺňajú podmienky dané v ŽoNFP – dostatočné vlastné personálne kapacity na realizáciu projektu, alebo usmernenia RO / SO nie sú dostatočné) Nastaviť mechanizmus odmeňovania zamestnancov RO / SO v prepojení na výkonnosť. Zmeniť prístup k výkonu kontroly (súčasný systém je nastavený na veľkom počte predkladanej a kontrolovanej dokumentácie, pričom EK, OA a CO neustále identifikujú vysoký objem neoprávnených výdavkov. Z toho	OA/CO RO/SO Prijímateľ	-

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
					vyplýva, že vysoký počet predkladanej dokumentácie nemá priamy súvis s tým, či výdavky sú alebo nie sú oprávnené)		
19	3,0	-	Komplikovanejšie pravidlá z pohľadu prijímateľov nie sú problém, pokiaľ sa počas implementácie nemenia.	Pravidlá majú byť nastavené jednoducho a jednoznačne od začiatku tak, aby sa organizácie mohli sústrediť na realizáciu projektov a nie na ich administrovanie. Nemennosť pravidiel môže byť dvojsečná ak sú pravidlá implementácie nastavené zložito a počas implementácie sa ukáže, že je možné ich zjednodušiť. Podpornou aktivitou je zníženie fluktuácie kvalitných zamestnancov RO/SO.	Naviazanie zmien iba na zmenu zákonov	EK CKO OA/CO RO/SO	-
20	2,9	Komplikovane formulované otázky zo strany žiadateľov Obava z neprávnej odpovede Obmedzenosť kapacít RO a časová náročnosť pri príprave písomných odpovedí	Pri komunikácii využívajú RO/SO skôr telefonické rozhovory a často nereagujú písomne - je málo záchytných bodov pre riešenie sporov a problémov.	Zakotviť povinnosť písomnej odpovede RO/SO do zmluvy spolu so stanovenou lehotou. V systéme riadenia to dať ako povinnú formu komunikácie RO s prijímateľom.	Dôsledne zabezpečiť na RO/SO harmonizáciu a unifikáciu poskytovaných stanovísk Zadefinovanie striktného požadovania písomnej odpovede zo strany RO/SO v riadiacej dokumentácii Jedna mailová adresa na RO pre prijímateľov, na ktorú by sa prijímateľ mohol obrátiť v prípade, ak nedostane písomnú odpoveď od svojho PM	RO/SO CKO Žiadatelia/pr ijímateľa	ÁNO
21	2,9	-	Výstupy z ITMS systému nie sú pre	Sprístupnenie modulov z verejnej časti ITMS	Úprava ITMS	CKO ITMS	-

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
			prijímateľa (verejná časť) dostatočné a môžu zvyšovať chybovosť v implementácii projektu, napr. nie je možné sledovať čerpanie rozpočtu, výšku odčerpaných záloh, tvorbu paušálu a pod.	prijímateľovi – na sledovanie rozpočtu, harmonogramu, ukazovateľov – za účelom zefektívnenia administrácie projektu.			
22	2,7	Tímy , ktoré pripravujú výzvu a implementujú schválené ŽoNFP nespolupracujú Nižšia odbornosť Zmeny pravidiel posunom času Fluktuácia Nedostatočný manažment a koordinácia	Zaznievajú rozdielne informácie na seminároch po vyhlásení výzvy a iné po podpise zmluvy o NFP.	Oficiálny záväzok nemennosti pravidiel a podmienok v momente vyhlásenia výzvy. Jednotná informačná podpora – jednoduché a jasne spracované príručky, info semináre, FAQ.	Zlepšiť manažment RO , koordináciu medzi RO a SO Videokonferencie, vzdelávanie Stabilizácia rámcového prostredia implementácie EŠIF a výrazné zníženie počtu zmien a aktualizácií dokumentov CKO, ktoré sú pre RO/SO záväzné	RO/SO CKO	-
23	2,6	Nemáme možnosť nevyhovieť CO alebo OA, prípadne konať v rozpore s ich žiadosťami o nápravu. Existuje predpoklad, že akékoľvek zjednodušovanie pracovných výkazov je „časovanou bombou“, čo so sebou prinesie až tisíce hodín spätného overovania správnosti a neoprávnené výdavky.	Zo strán RO existuje preventívna obava a nevôľa meniť šablóny , ktoré sú akceptované certifikačným orgánom a orgánom auditu.	Zavedenie jednotného PV v ITMS. Zjednotenie prístupu RO, CKO a CO, OA.	Pre CO je dôležité, aby pracovný výkaz obsahoval všetky náležitosti, podľa ktorých je možné identifikovať, či výkon, ktorý je dokladovaný, bol aj reálne vykonaný PV má umožniť odkontrolovať prekrývanie výdavkov Na druhej strane aj prijímateľa musia disponovať takými informáciami, ktoré jasne preukážu oprávnenosť nároku (napr. účtovníctvo, dochádzka a pod.)	CKO CO, OA RO/SO	-
24	2,5	-	Zložitý systém rozdeľovania	Pomoc cez ITMS , zjednotenie prepočtov.	Úprava ITMS	EK CKO	-

P. č.	Váha prijímateľa	Príčina – definovaná poskytovateľmi	Problém	Navrhované riešenia: prijímateľa	Navrhované riešenia: poskytovatelia	Aktéri	Možnosť riešenia do 2020
			výdavkov na kraje a ciele na percentá v ŽoP.			ITMS	

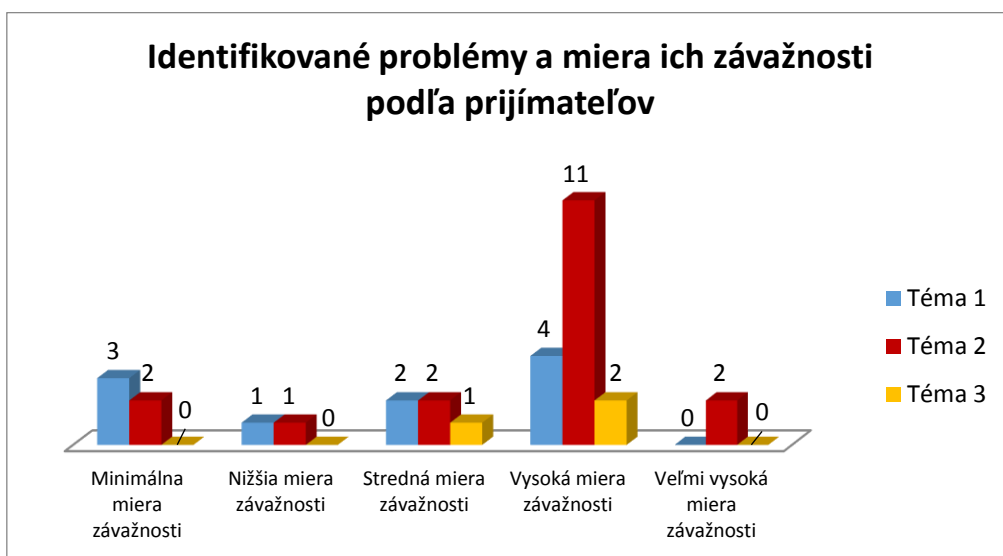
3. Poradie identifikovaných problémov na základe pridelených váhových kritérií

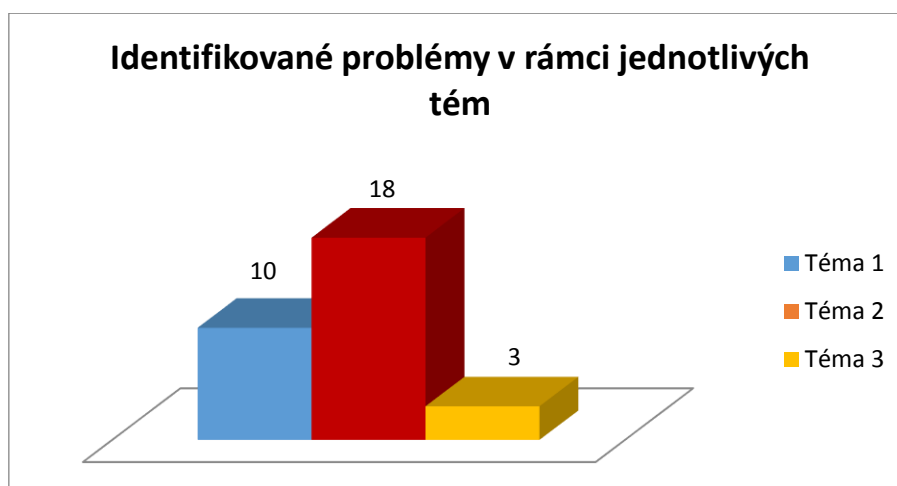
Aby sme zistili, ktoré z identifikovaných problémov sú z hľadiska prijímateľom najzávažnejšie, požiadali sme respondentov dotazníkového prieskumu o pridelenie miery (váhy) závažnosti každému z problémov (1 = minimálna miera závažnosti, 5 = veľmi vysoká miera závažnosti).

Váha	Miera závažnosti	Identifikovaný problém
4,4	Veľmi vysoká miera závažnosti	Nedodržovanie lehôt zo strany RO/SO pri kontrole a zúčtovaní žiadostí o platbu - zásadné problémy s cash-flow na strane prijímateľa (u niektorých MNO vznikajú existenčné problémy).
4,2		Príručka pre prijímateľa je dlhá a obsahuje veľa odvolaní na zákony, usmernenia, smernice. Je potrebné zvýšiť jej prehľadnosť, zrozumiteľnosť a užívateľský komfort pri práci s ňou.
3,9	Vysoká miera závažnosti	Téma zálohových platieb a ich napojenia na kontrolu ŽoP - spojenie kontroly s refundáciou spôsobuje problémy s cash-flow.
3,8		Pretrvávajú obavy a strach prijímateľov pri implementácii projektov - príliš veľa vrstiev kontroly a žiadna garancia nemennosti rozhodnutí.
3,7		Individuálne prístupy k posudzovaniu ŽoP jednotlivými manažermi a rozdielne / meniace sa požiadavky na tie isté projekty počas implementácie, preferencia telefonických odpovedí - nie sú záchytné body, chýba štandardizácia, rovnaká metodika.
3,6		Veľa pravidiel sprísňujeme oproti pravidlám, stanoveným EK na Slovensku (tzv. goldplating). Tieto pravidlá je možné zjednodušiť, ale nemôžu s tým zásadne nesúhlasiť subjekty, zapojené do implementácie (RO, CO, OA atď.), čo sa často stáva.
3,6		Existuje pojmová a aj obsahová nejednotnosť jednotlivých šablón PV.
3,6		So spomínanou rozdielnosťou jednotlivých šablón je spojená aj časová náročnosť vyplňania PV, vyššie riziko chybovosti u prijímateľov a aj vyššie riziko kontroly žiadosti o platbu riadiacimi orgánmi.
3,5		EŠIF ide často nad rámec bežných pravidiel a zákonov.
3,5		Extrémny prístup k overovaniu - 100% kontrola, kontrola na cent - toto je náročné na kapacity na oboch stranách, overovanie originality dokladov (výkazy do SP, ZP, Daňový úrad...).
3,5		Je nízka miera flexibility a možnosti úprav projektov počas implementácie - z dôvodu extrémne konkrétnych požiadaviek na žiadost' o NFP a rozpočet projektu.
3,4		RO zavádzajú zbytočné sprísnenia a obmedzenia nad rámec systému riadenia EŠIF - limitovaný úväzok štatutárneho orgánu, preplácanie dovolení, PN a pod.
3,3		Systém riadenia je nastavený na ideálny stav - neobsahuje možnosť pochybenia alebo zlyhania RO/SO - nie sú nastavené procesy ako konať pri priznaní zavinenia na strane RO a náprava vzniknutej škody trvá dlho a je náročná na kapacity a ohrozuje prijímateľa.
3,2		Nedostatok kapacít pre komplexný prístup a poskytovanie cielenejších služieb pre prijímateľa.
3,2		Blokové posudzovanie ŽoP za prijímateľa - ak by posudzovali postupne, mohol by prijímateľ predísť opakujúcim sa chybám.
3,2	Fluktuácia zamestnancov a nedostatok pracovných síl. Dôvody sú okrem iného: - vysoké pracovné zaťaženie, - náročné alebo nemožné generovanie nových tabuľkových miest na ministerstvách, - fyzická nedostupnosť kvalifikovaných pracovníkov, - strach, stres a obava z kontroly výkonu práce.	

Váha	Miera závažnosti	Identifikovaný problém
3,1		Prijímatelia vnímajú negatívne aj nastavenie zamestnancov RO/SO - prezumpcia viny, pozícia darcu/dozorcu.
3,0		Viacstupňové kontroly a s tým spojená neistota na strane prijímateľa - téma vzťahu RO/SO - CO, systém kontroly, certifikácie a auditu.
3,0		Komplikovanejšie pravidlá z pohľadu prijímateľov nie sú problém, pokiaľ sa počas implementácie nemenia.
2,9	Stredná miera závažnosti	Pri komunikácii využívajú RO/SO skôr telefonické rozhovory a často nereagujú písomne - je málo zachytných bodov pre riešenie sporov a problémov.
2,9		Výstupy z ITMS systému nie sú pre prijímateľa (verejná časť) dostatočné a môžu zvyšovať chybovosť v implementácii projektu, napr. nie je možné sledovať čerpanie rozpočtu, výšku odčerpaných záloh, tvorbu paušálu a pod.
2,7		Zaznievajú rozdielne informácie na seminároch po vyhlásení výzvy a iné po podpise zmluvy o NFP.
2,6		Zo strán RO existuje preventívna obava a nevôľa meniť šablóny, ktoré sú akceptované certifikačným orgánom a orgánom auditu.
2,5		Zložitý systém rozdeľovania výdavkov na kraje a ciele na percentá v ŽoP.

	Téma 1	Téma 2	Téma 3
Minimálna miera závažnosti	3	2	0
Nižšia miera závažnosti	1	1	0
Stredná miera závažnosti	2	2	1
Vysoká miera závažnosti	4	11	2
Veľmi vysoká miera závažnosti	0	2	0



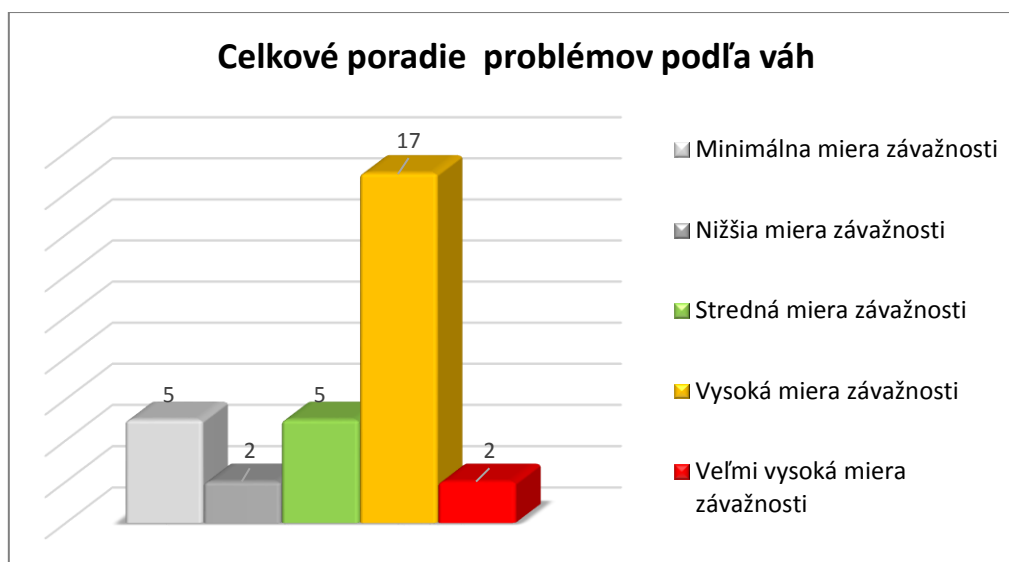


Pozn.:

Téma 1: Podpora žiadateľa/prijímateľa zo strany RO/SO – vzťah poskytovateľ – prijímateľ

Téma 2: Procesy implementácie EŠIF

Téma 3: Pracovne výkazy



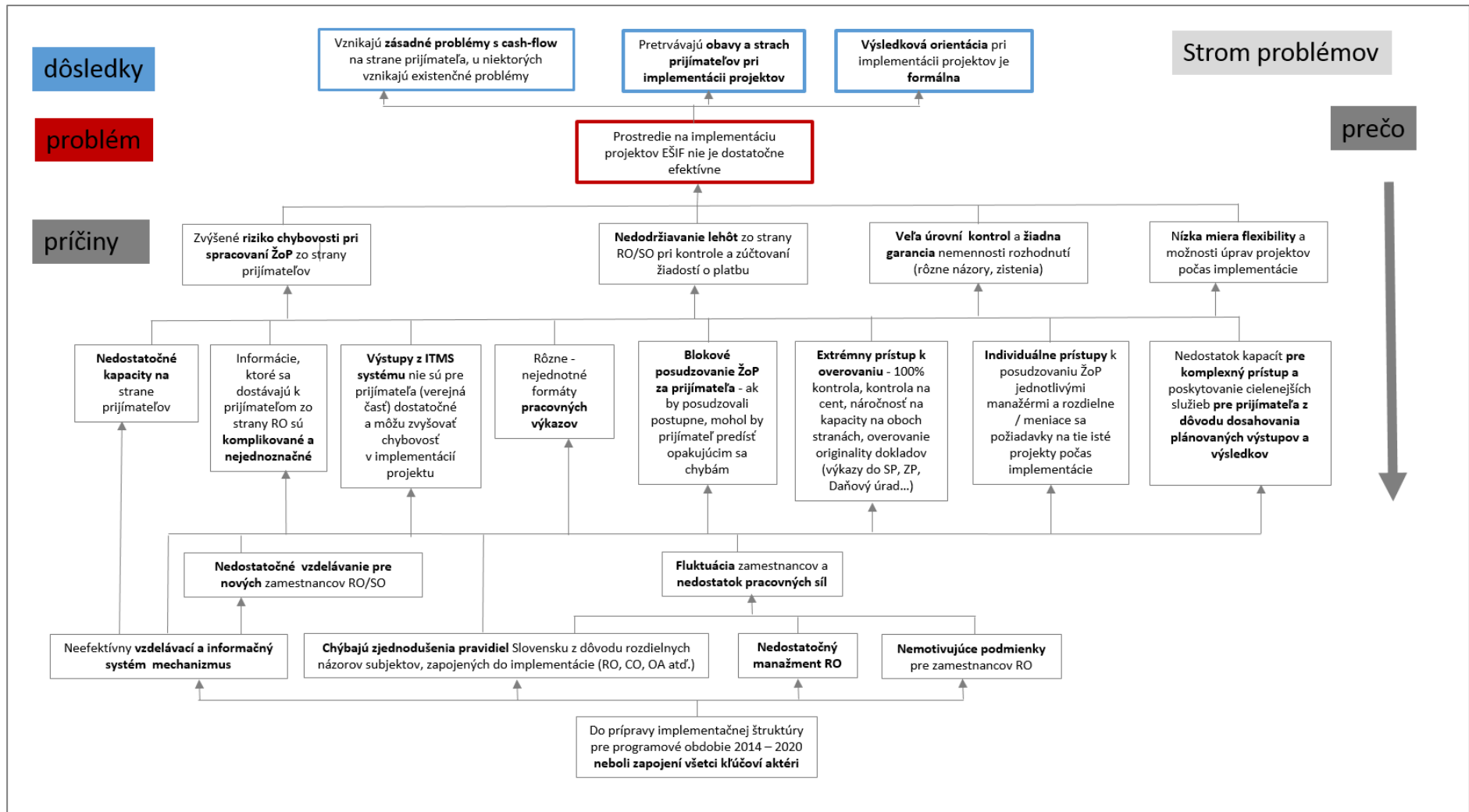
4. Strom problémov, cieľov a návrh opatrení

Pri spracovaní výstupov sme využili nástroje metodiky Riadenia projektového cyklu - Project Cycle Management (PCM).

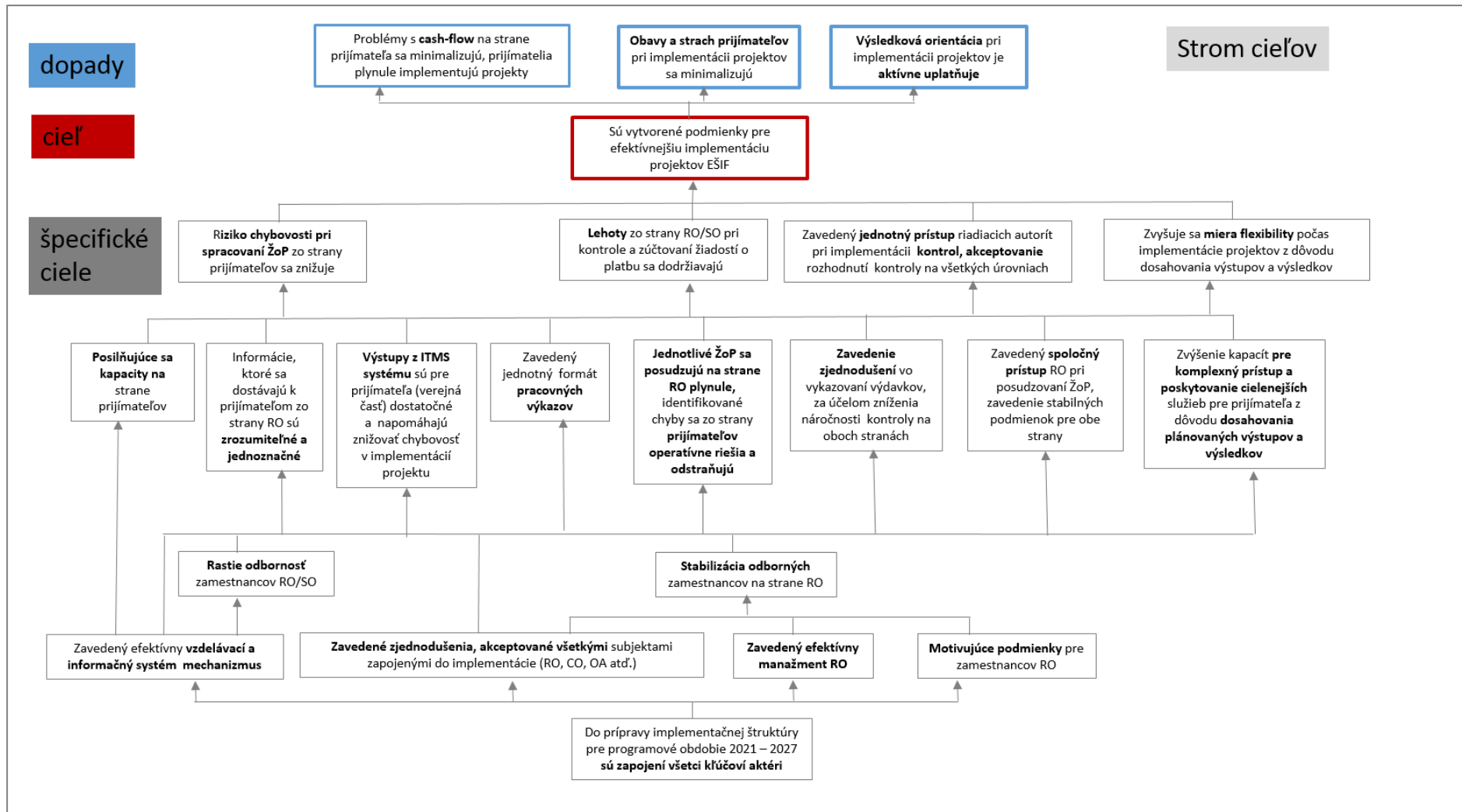
Metodika PCM je analytický proces a súbor nástrojov používaných predovšetkým na **prípravu, plánovanie a hodnotenie projektov, príp. programov**. Bola vyvinutá v USA, od roku 1993 ju EK vyžaduje pri príprave a hodnotení projektov a programov. **Je výsledkovo orientovaná**. Pomáha získať širší a komplexný pohľad na situáciu, do ktorej pripravovaný projekt / program vstupuje, ponúka celé spektrum praktických nástrojov na prípravu a tvorbu projektových zámerov, identifikuje kľúčových aktérov, pomáha identifikovať riziká aj faktory udržateľnosti, je vhodná na hodnotenie efektívnosti, udržateľnosti a hospodárnosti projektov.

Detailnejší popis v materiáli MEDZIREZORTNÉ RIADENIE IMPLEMENTÁCIE EŠIF A METODIKA RIADENIA PROJEKTOVÉHO CYKLU - PROJEKT CYCLE MANAGMENT (PCM).

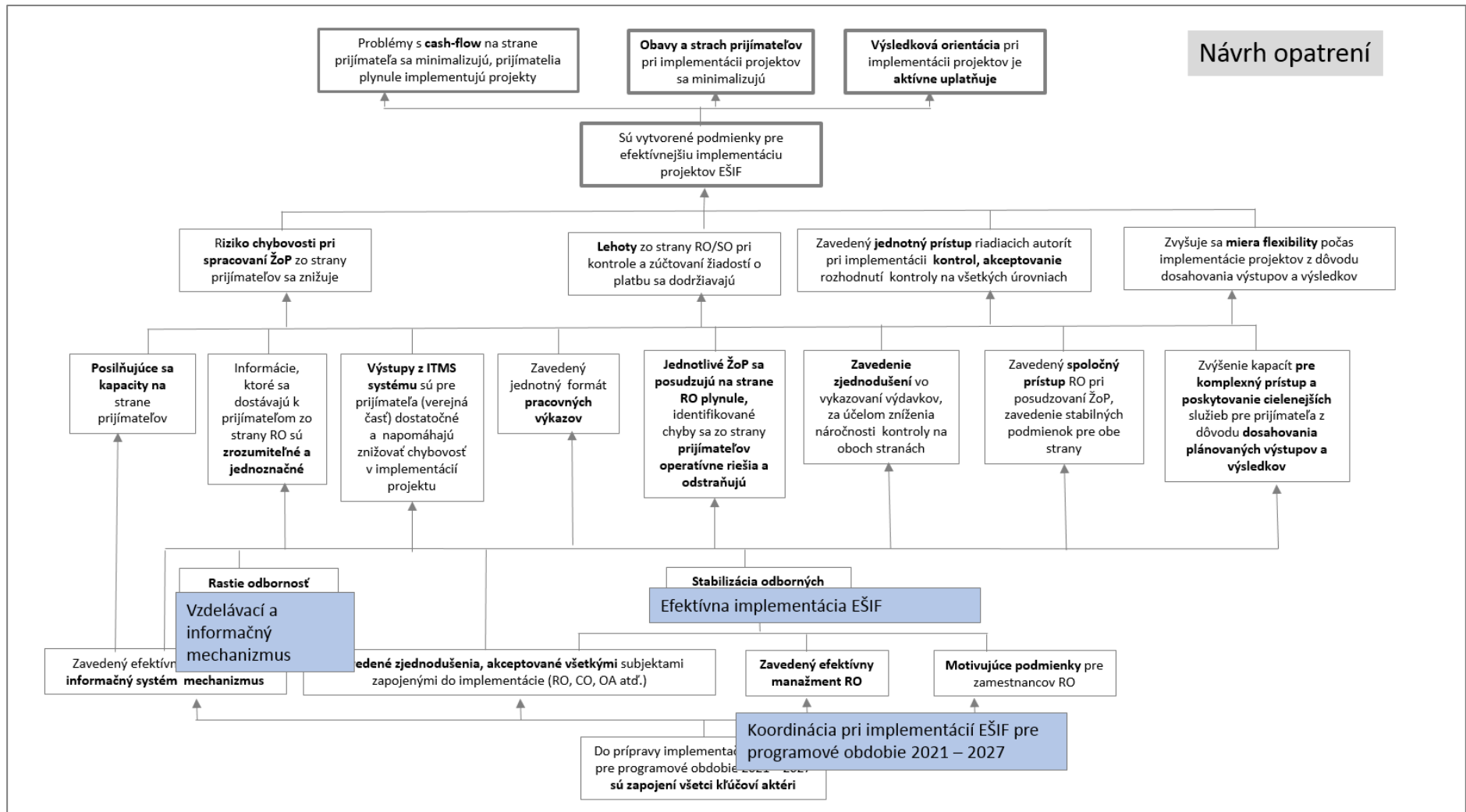
Obr. 1: Strom problémov podľa metodiky PCM



Obr. 2: Strom cieľov podľa metodiky PCM



Obr. 3: Návrh opatrení podľa metodiky PCM



Medzi problémy, ktoré majú podľa prijímateľov vysokú váhu naliehavosti a súčasne podľa poskytovateľov je možné odstraňovať ich takmer okamžite patria:

- **Nedodržiavanie lehôt** zo strany RO/SO pri kontrole a zúčtovaní žiadostí o platbu - zásadné problémy s cash-flow na strane prijímateľa (u niektorých MNO vznikajú existenčné problémy).
- **Príručka pre prijímateľa je dlhá a obsahuje veľa odvolaní** na zákony, usmernenia, smernice. Je potrebné zvýšiť jej prehľadnosť, zrozumiteľnosť a užívateľský komfort pri práci s ňou.
- **Téma zálohových platieb a ich napojenia na kontrolu ŽoP** - spojenie kontroly s refundáciou spôsobuje problémy s cash-flow.
- **Veľa pravidiel sprísňujeme** oproti pravidlám, stanoveným EK na Slovensku (tzv. goldplating). Tieto pravidlá je možné zjednodušiť, ale nemôžu s tým zásadne nesúhlasiť subjekty, zapojené do implementácie (RO, CO, OA atď.), čo sa často stáva.
- Existuje **pojmová a aj obsahová nejednotnosť jednotlivých šablón PV**. So spomínanou rozdielnosťou jednotlivých šablón je spojená aj **časová náročnosť vyplňania PV, vyššie riziko chybovosti u prijímateľov a aj vyššie riziko kontroly žiadosti o platbu riadiacimi orgánmi**.

NAVRHOVANÉ ZÁKLADNÉ OPATRENIA POTREBNÉ NA VYTVORENIE PODMIENOK PRE EFEKTÍVNEJŠIU IMPLEMENTÁCIU PROJEKTOV EŠIF V PROGRAMOV OBDOBÍ 2014 – 2020 A 2021 – 2027

Návrhy a odporúčania pre odstránenie administratívnych prekážok a zjednodušenie systému riadenia implementácie EŠIF, ktoré vzišli z okrúhlych stolov a dotazníkov, by bolo vhodné zaviesť do praxe čo najskôr. Je zrejmé, že návrhy a opatrenia v celkom navrhovanom rozsahu je možné aplikovať až c pripravovanom programovom období 2021 – 2027.

Niektoré z navrhovaných opatrení a riešení je podľa aktérov okrúhlych stolov a dotazníkov možné zaviesť do implementácie EŠIF ešte v programovom období 2014 – 2020.

OPATRENIE: Zvýšenie efektívnosti implementácie EŠIF

Zdôvodnenie opatrenia – navrhované opatrenie by mohlo prispieť k vytvoreniu podmienok pre efektívnejšie fungovanie procesov smerom do vnútra systému, ako aj navonok, napr. vytvorením motivujúcich podmienok pre zamestnancov RO, zlepšení manažmentu RO, ale ja vytvoreniu podmienok pre zavedenie ďalších zjednodušení pravidiel ktoré budú akceptované všetkými subjektami a kľúčovými aktérmi a pod.

NAVRHOVANÉ RIEŠENIA PRE PROGRAMOVÉ OBDOBIE 2014 – 2020

Zavedenie zjednodušených pravidiel pri implementácii EŠIF

- zjednodušiť, sprehľadniť a ustáliť riadiacu dokumentáciu:
 - aplikovať zjednodušené formy vykazovania výdavkov (paušálne preplácanie jednotlivých nákladov, paušálne sadzby - odklon od faktúr, jednotkové ceny a pod.),
 - využívať zjednodušené formuláre sumarizačných hárkov,
 - využívať jednotný formulár pracovného výkazu pri všetkých fondoch,
 - zverejniť vzory vyplnených všetkých dokumentov / formulárov zo strany RO pre prijímateľov.

Efektívnejšie riadenie implementácie EŠIF na úrovni RO

- dodržiavať termíny kontroly žiadostí (ZoNFP, ŽoP) stanovených Systémom riadenia EŠIF zo strany RO,
- zefektívniť prácu so žiadosťami o platbu na úrovni riadiaceho orgánu,
- využívať ITMS na kontrolu a hodnotenie miery efektívnosti implementácie EŠIF - sledovanie % aplikovania sociálneho a zeleného aspektu vo VO zo strany prijímateľov, dodržiavanie doby schvaľovania ŽoNFP, dodržiavanie doby na kontrolu a spracovanie ŽoP zo strany RO, sledovanie spätnej väzby od žiadateľov a prijímateľov a pod.

OPATRENIE: Zlepšenie vzdelávacieho a informačného mechanizmu pre implementáciu EŠIF

Zdôvodnenie opatrenia – potreba pružného a efektívneho vzdelávania a dobrého informovania je preukázateľná na strane poskytovateľov i prijímateľov EŠIF. Na základe našich doterajších zistení by navrhované opatrenie malo pomôcť zaviesť efektívnejšie vzdelávanie, najmä pre nových zamestnancov RO/SO; posilniť kapacity na strane prijímateľov a poskytnúť jednoznačné a zrozumiteľné informácie pre prijímateľov.

NAVRHOVANÉ RIEŠENIA PRE PROGRAMOVÉ OBDOBIE 2014 – 2020

Zrozumiteľné a jednoznačné informácie pre prijímateľov

- minimalizovať nezrozumiteľnosť a nejednoznačnosť príručiek a metodických materiálov:
 - vytvorenie prehľadnejšej štruktúry príručiek (napr. podľa pozície v projektovom tíme),
 - vytvorenie väčšieho množstva príkladov pri finančných veciach,
 - vytvorenie kratších formulácií viet a pod.