



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO



ÚRAD SPLNOMOCNENCA VLÁDY
SLOVENSKEJ REPUBLIKY
PRE ROZVOJ OBČIANSKEJ SPOLOČNOSTI

Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti

Hodnotiaca správa zapojenia zástupcov občianskej spoločnosti pri príprave, implementácii a monitorovaní fondov EÚ za rok 2025 - národná úroveň

Obsah

1. Úvod	3
1.1 Princíp partnerstva a jeho aplikovanie v kontexte prípravy, implementácie a monitorovania fondov EÚ	3
1.2 Prehľad najdôležitejších legislatívnych a nelegislatívnych dokumentov	4
1.3 Prehľad dokumentov na národnej úrovni	4
1.3.1 Nové a aktualizované dokumenty v roku 2025 (SR)	5
2. Metodológia	5
2.1 Hlavné ciele hodnotenia	5
2.2 Hodnotiace kritériá	6
2.2.1 Iniciatíva a zodpovednosť za uplatňovanie princípu partnerstva	6
2.2.2 Reprezentatívnosť, rovnováha a inklúzia v zapojení aktérov	6
2.2.3 Kvalita organizačného zabezpečenia	7
2.2.4 Skutočný vplyv a úroveň rozhodovacej právomoci zapojených aktérov	7
2.2.5 Včasnosť zapojenia do tvorby a schvaľovania dokumentov	7
2.2.6 Transparentnosť a kvalita komunikácie počas rozhodovacích procesov	7
2.3 Zvolené metódy zberu dát	7
2.3.1 Prehľad použitých metód	8
2.4 Výskumná vzorka	9
2.5 Analýza dát	9
2.6 Postup vzniku Hodnotiacej správy 2025 (časová os)	10
2.7 Výskumné limity 2025	11
3. Výsledky	12
3.1 Uplatňovanie princípu partnerstva v MO a podporných mechanizmoch	12
3.2 Výber a nominácia zástupcov OS pri príprave, implementácii, monitorovaní a hodnotení fondov EÚ	12
3.3 Kvantitatívne zistenia o zapojení partnerov (2025)	12
3.4 Zhodnotenie vybraných procesov podľa hodnotiacich kritérií	13
4. Záver a odporúčania	20
4.1 Sumarizácia zistení o uplatňovaní princípu partnerstva v Programe Slovensko v roku 2025 .	20
4.2 Odporúčania k Hodnotiacej správe 2025	21
Zoznam pojmov a skratiek	23
Prílohy	25
Príloha č. 1 Uplatňovanie princípu partnerstva v MO a podporných mechanizmoch	25
Príloha č. 2 Mapovanie tematických pracovných skupín v rámci komisií pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027	36
Príloha č. 3 Zasadnutia MO a účasť zástupcov OS	45

1. Úvod

Hodnotiaca správa 2025 predstavuje tretí ročník systematického hodnotenia uplatňovania princípu partnerstva v rámci implementácie fondov politiky súdržnosti EÚ v programovom období 2021 – 2027. Nadväzuje na zistenia Hodnotiacej správy z roku 2023, ktorá sa sústredila predovšetkým na kvantitatívnu analýzu zapojenia partnerov a identifikáciu základných trendov v ich účasti na procesoch riadenia a monitorovania. Zároveň pokračuje v línii správy z roku 2024, ktorá poskytla kvalitatívny pohľad na úroveň spolupráce, fungovanie uplatňovania princípu partnerstva.

Táto tretia správa kombinuje oba prístupy - kvalitatívny aj kvantitatívny, s cieľom poskytnúť komplexnejší a hlbší obraz o tom, ako sa princíp partnerstva uplatňuje v praxi. Zameriava sa na skúmanie posunu v kvalite spolupráce, miery zapojenia zástupcov občianskej spoločnosti (OS) do rozhodovacích procesov a efektívnosti existujúcich foriem participácie. Osobitný dôraz kladie na praktické aspekty fungovania partnerstva, jeho pridanú hodnotu pre implementáciu programu a identifikáciu oblastí, v ktorých je potrebné partnerstvo ďalej posilňovať a rozvíjať.

1.1 Princíp partnerstva a jeho aplikovanie v kontexte prípravy, implementácie a monitorovania fondov EÚ

Princíp partnerstva predstavuje základný pilier riadenia, implementácie a monitorovania fondov Európskej únie (EÚ), ako je zakotvené v Európskom kódexe¹ správania pre partnerstvo. Jeho podstatou je zabezpečiť, aby sa na všetkých etapách programového cyklu – od prípravy cez realizáciu až po hodnotenie – aktívne podieľali všetky relevantné subjekty: orgány štátnej správy, regionálne a miestne samosprávy, sociálno-ekonomickí partneri, akademický sektor a OS. Tento princíp vychádza z presvedčenia, že efektívne riadenie verejných zdrojov vyžaduje participáciu všetkých, ktorých sa výsledky fondov EÚ priamo dotýkajú.

Cieľom partnerstva je premeniť konzultácie na spoluprácu, v ktorej majú partneri nielen formálny, ale aj vecný vplyv na obsah a smerovanie programu. Umožňuje to identifikovať potreby regiónov, zosúladiť európske priority s národnými a lokálnymi stratégiami a posilniť kvalitu verejných politík prostredníctvom spoločnej zodpovednosti. Partnerstvo je preto aj nástrojom viacúrovňového riadenia – podporuje dialóg medzi inštitúciami, sektormi a úrovňami verejnej správy, čím zvyšuje transparentnosť, legitimitu a dôveru v rozhodovacie procesy.

Správne uplatňovanie princípu partnerstva si vyžaduje včasné a úplné informovanie, prístup k materiálom a dátam, systematickú konzultáciu návrhov a vytváranie mechanizmov spätnej väzby. Kľúčové je tiež zabezpečiť rovnováhu medzi jednotlivými sektormi, stabilné zastúpenie partnerov, ako aj dostatočné kapacity na ich zapojenie. Ak partnerstvo zostáva iba formálne, stráca svoj zmysel a stáva sa administratívnou záťažou. Ak je však realizované proaktívne a otvorene, stáva sa kľúčovým nástrojom pre inkluzívny, transparentný a udržateľný rozvoj podporovaný z fondov EÚ.

V kontexte hodnotiacej správy za rok 2025 sa preto osobitná pozornosť venuje tomu, ako sa princíp partnerstva premieta do reálnej praxe – najmä do zapojenia zástupcov OS, kvality komunikácie medzi partnermi, efektívnosti konzultačných mechanizmov a miery, do akej tieto procesy ovplyvňujú rozhodnutia o využívaní fondov. Cieľom je nielen popísať aktuálny stav, ale aj identifikovať faktory, ktoré podporujú alebo brzdia skutočnú participáciu a kvalitu riadenia fondov na Slovensku.

¹ [Európsky kódex](#)

1.2 Prehľad najdôležitejších legislatívnych a nelegislatívnych dokumentov

Na úrovni Európskej únie zostávajú v roku 2025 základnými dokumentmi upravujúcimi uplatňovanie princípu partnerstva v politike súdržnosti EÚ najmä Nariadenie o spoločných ustanoveniach (EÚ) 2021/1060 a Delegované nariadenie Komisie (EÚ) č. 240/2014 – Európsky kódex správania pre partnerstvo. Tieto dokumenty tvoria normatívny základ pre zapojenie partnerov – vrátane OS – do všetkých fáz programového cyklu fondov EÚ: prípravy, implementácie, monitorovania aj hodnotenia.

Európsky kódex správania pre partnerstvo (EKSP) predstavuje kľúčový metodický rámec, ktorý stanovuje požiadavky na reprezentatívne, transparentné a inkluzívne partnerstvo. Kódex vyžaduje, aby členské štáty:

- zabezpečili reprezentatívny výber partnerov z radov sociálnych, ekonomických aktérov a OS,
- realizovali výberové konania transparentným spôsobom,
- zapojili partnerov do všetkých relevantných dokumentov (partnerské dohody, programy, výzvy),
- zabezpečili včasné poskytovanie informácií a dostatočné lehoty na konzultácie,
- vytvorili prístupné kanály na komunikáciu, otázky a spätnú väzbu,
- zapojili partnerov do monitorovacích orgánov (MO) počas celého programového cyklu,
- podporovali kapacity partnerov (najmä OS a malých subjektov) pre efektívnu participáciu,
- vyhodnocovali výkonnosť a kvalitu partnerstva počas programového obdobia.

Delegované nariadenie zdôrazňuje zapojenie tých skupín, ktoré sú najviac ovplyvnené intervenciami, no majú najslabšie možnosti ovplyvniť politické rozhodnutia – čo je zásadné pre hodnotenie zapojenia OS v programovom období 2021–2027.

V roku 2025 nedošlo na úrovni EÚ k zásadným legislatívnym zmenám v oblasti partnerstva, avšak posilnila sa implementačná a kontrolná prax Komisie týkajúca sa:

- kvality konzultácií,
- zasielania dokumentov partnerom včas,
- zníženia formalizmu participatívnych mechanizmov,
- preukázania reálneho vplyvu partnerov na obsah programových dokumentov.

Tieto požiadavky sa premietli aj do aktualizácie Programu Slovensko (P SK 21-27) (verzia 3.1).

1.3 Prehľad dokumentov na národnej úrovni

Na národnej úrovni je hlavným normatívnym a metodickým dokumentom pre uplatňovanie princípu partnerstva Systém riadenia spolupráce a partnerstva, ktorý vznikol na základe uznesenia vlády SR č. 360/2019. Dokument bol následne aktualizovaný pre programové obdobie 2021–2027 materiálom „Uplatňovanie princípu partnerstva v oblasti politiky súdržnosti Európskej únie v podmienkach Slovenskej republiky a systém riadenia spolupráce a partnerstva“, ktorý vláda schválila uznesením č. 394/2024.

Táto verzia:

- definovala pravidlá spolupráce so zástupcami OS,
- vyžiadala si vytvorenie metodickej úpravy nominačného mechanizmu,
- otvorila nominácie pre širšie spektrum relevantných MNO,
- zaviedla povinnosť budovania kapacít pre zástupcov OS.

1.3.1 Nové a aktualizované dokumenty v roku 2025 (SR)

V roku 2025 došlo na národnej úrovni k viacerým zásadným aktualizáciám metodických a programových dokumentov, ktoré významne ovplyvňujú uplatňovanie princípu partnerstva v politike súdržnosti EÚ. Kľúčovou zmenou je prijatie Metodického usmernenia k výberu a nominovaniu zástupcov OS, verzia 2.0, ktoré nadobúda účinnosť 1. decembra 2025. Táto verzia prináša oproti usmerneniu z roku 2023 jasnejšie a podrobnejšie pravidlá nominácie prostredníctvom Komory MNO Rady vlády SR pre MNO, presnejšie vymedzuje kritériá výberu, pravidlá transparentnosti a podmienky vzniku a zániku členstva. Zároveň zavádza povinnosti v oblasti komunikácie a informovania voči nominujúcim subjektom, čím posilňuje zodpovednosť zástupcov OS a zlepšuje spätnú väzbu.

Významným míľnikom pre aplikovanie princípu partnerstva je aj aktualizácia Programu Slovensko na verziu 3.1, schválená v roku 2025, ktorá reflektuje priebežný vývoj implementácie programu a aktualizuje vybrané procesné a obsahové aspekty jeho realizácie. Medzi ďalšie významné aktualizácie patrí Metodické usmernenie k identifikácii synergických a komplementárnych účinkov (verzia 1.0, účinné od 1. septembra 2025)², ktoré zavádza jednotný postup posudzovania synergií medzi jednotlivými nástrojmi a výzvami. Tento dokument posilňuje koordináciu medzi riadiacimi a sprostredkovateľskými orgánmi (RO/SO) a rozširuje dôraz na spoluprácu s partnermi v rámci programového cyklu. Dopĺňa ho aktualizované Metodické usmernenie k príprave výzvy, verzia 4.0 (účinné od 1. augusta 2025)³, ktoré precizuje proces prípravy výziev a stanovuje minimálny štandard participácie vrátane povinných konzultácií a zabezpečenia adekvátnej spätnej väzby pre partnerov.

Tieto dokumenty spoločne vytvárajú aktualizovaný metodický rámec pre uplatňovanie princípu partnerstva v roku 2025 a predstavujú referenčný základ pre ďalší vývoj participatívnych procesov, ich transparentnosť a zapojenie OS do riadenia fondov EÚ.

2. Metodológia

2.1 Hlavné ciele hodnotenia

Hodnotenie sa zameriava na posúdenie vývoja a aktuálneho stavu uplatňovania princípu partnerstva vo vzťahu k OS počas implementácie P SK v roku 2025. Jeho cieľom je zachytiť kvalitatívne, procesné a inštitucionálne zmeny, ktoré nastali v programovom cykle fondov EÚ, a vyhodnotiť ich v kontexte fungovania monitorovacích orgánov, výborov a pracovných skupín (PS). Hodnotenie je rozdelené na dve hlavné fázy – monitorovaciu a implementačnú – ktoré odrážajú rozdielne roviny uplatňovania princípu partnerstva v praxi.

Fáza monitorovania sa zameriava na hodnotenie činnosti MO z hľadiska uplatňovania princípu partnerstva, transparentnosti rozhodovacích procesov a kvality komunikácie so zástupcami OS. Sleduje sa, či sú vytvorené podmienky pre ich aktívne zapojenie do rozhodovania, či sú informácie poskytované včas a zrozumiteľne a či existuje funkčný systém spätnej väzby. Osobitnú pozornosť venuje hodnotenie výberovým a nominačným procesom, najmä presunu kompetencií na Komoru MNO Rady vlády SR

² Metodické usmernenie k identifikácii synergických a komplementárnych účinkov (verzia 1.0, účinné od 1. septembra 2025) - https://eurofondy.gov.sk/wp-content/uploads/2025/09/Final-MU-synergie-platny-od-01.09.2025.pdf?utm_source=chatgpt.com

³ Metodické usmernenie k príprave výzvy, verzia 4.0 (účinné od 1. augusta 2025) - https://eurofondy.gov.sk/dokumenty-a-publikacie/metodicke-dokumenty/metodicke-dokumenty-specificke-pre-program-slovensko/?utm_source=chatgpt.com

pre MNO a jeho dopadom na reprezentatívnosť, kvalitu a efektívnosť zastúpenia OS v MO fondov EÚ.

Fáza implementácie je hodnotená z hľadiska fungovania pracovných skupín, výborov a ďalších platforiem, ktoré zohrávajú úlohu v implementačnej fáze P SK. Sleduje sa, ako sa tieto štruktúry vyvíjali, do akej miery umožnili reálne zapojenie partnerov do tvorby výziev a zámerov NP a či ich činnosť odráža posilnenie, stagnáciu alebo oslabenie uplatňovania princípu partnerstva. Hodnotenie identifikuje aj nové mechanizmy spolupráce vzniknuté v programovom cykle a analyzuje faktory ovplyvňujúce kvalitu participácie – vrátane organizačných, personálnych a komunikačných kapacít.

Súčasťou hodnotenia sú aj príklady dobrej a zlej praxe, ktoré ilustrujú, ako sa princíp partnerstva uplatňuje v konkrétnych procesoch, predovšetkým pri príprave DoV a zámerov NP. Zistenia slúžia na identifikáciu funkčných mechanizmov podporujúcich spoluprácu, ako aj oblastí, kde partnerstvo naráža na bariéry alebo formálne limity.

Záverečné zameranie hodnotenia spočíva v identifikovaní vývoja uplatňovania princípu partnerstva v roku 2025, vrátane pozitívnych trendov, pretrvávajúcich slabín a odporúčaní na zlepšenie systémového nastavenia partnerstva v ďalších fázach implementácie Programu P SK. Výsledky hodnotenia tvoria podklad pre zlepšenie miery spolupráce so zástupcami OS, zvýšenie transparentnosti a efektívnosti rozhodovacích procesov a pre budovanie dôvery medzi partnermi zapojenými do implementácie fondov EÚ.

2.2 Hodnotiace kritériá

Hodnotenie uplatňovania princípu partnerstva v rámci Programu Slovensko v roku 2025 vychádza zo súboru šiestich hodnotiacich kritérií, ktoré boli definované a použité už v hodnotiacej správe za rok 2024 (HS24), čím sa zabezpečuje metodická kontinuita a porovnateľnosť výsledkov medzi jednotlivými hodnotiacimi obdobiami. Kritériá umožňujú komplexne posúdiť mieru uplatňovania princípu partnerstva v praxi počas monitorovacej aj implementačnej fázy programového cyklu. Sledujú nielen formálne nastavenie participatívnych mechanizmov, ale aj ich reálne fungovanie, kvalitu zapojenia občianskej spoločnosti a mieru vplyvu partnerov na rozhodovacie procesy.

Hodnotenie sa zameriava najmä na iniciatívu a zodpovednosť gestorov, reprezentatívnosť a rovnováhu zapojených aktérov, kvalitu organizačného zabezpečenia, reálny vplyv partnerov, včasnosť ich zapájania a transparentnosť komunikácie. Tieto kritériá spoločne vytvárajú analytický rámec pre identifikáciu silných a slabých stránok partnerstva, sledovanie jeho vývoja v čase a formulovanie odporúčaní pre ďalšie obdobie. Súčasťou hodnotenia je aj identifikácia príkladov dobrej a zlej praxe pri implementácii fondov EÚ.

2.2.1 Iniciatíva a zodpovednosť za uplatňovanie princípu partnerstva

Kritérium hodnotí mieru iniciatívy a zodpovednosti gestora (RO/SO) za vytváranie podmienok na zmysluplné a funkčné uplatňovanie princípu partnerstva. Posudzuje sa, do akej miery gestor systematicky zapája zástupcov OS do aktívneho zaraďovania do rozhodovacích a schvaľovacích procesov, najmä v rámci MO, resp. či partnerstvo nie je len formálne odpočítané.

2.2.2 Reprezentatívnosť, rovnováha a inklúzia v zapojení aktérov

Kritérium hodnotí, či sú v rozhodovacích a schvaľovacích procesoch MO primerane zastúpené všetky relevantné skupiny aktérov. Sleduje transparentnosť výberu zástupcov OS. Osobitný dôraz kladie na zapojenie znevýhodnených skupín. Zohľadňuje aj to, či boli mechanizmy otvorené pre širší okruh

aktérov v prípade potreby. Kritérium sa vzťahuje nielen na výber, ale aj na reálne zapojenie aktérov do rozhodovania.

2.2.3 Kvalita organizačného zabezpečenia

Kritérium hodnotí, ako je zabezpečená organizácia a technické, odborné či finančné podmienky participatívnych a rozhodovacích mechanizmov. Zahŕňa kvalitu prípravy a sprístupňovania podkladov, priebeh zasadnutí vrátane facilitácie, odborného vedenia, dokumentácie a spracovania výstupov. Posudzuje sa aj existencia priestoru na formulovanie a zdôvodňovanie pozícií pred prijímaním rozhodnutí, efektívne riadenie zo strany gestorskej inštitúcie, ktoré ovplyvňuje nielen priebeh, ale aj výsledky procesov. Kritérium taktiež posudzuje, do akej miery úroveň organizačného zabezpečenia vytvára podmienky pre reálny vplyv partnerov na rozhodovacie procesy v súlade s princípom partnerstva.

2.2.4 Skutočný vplyv a úroveň rozhodovacej právomoci zapojených aktérov

Kritérium posudzuje mieru reálneho vplyvu zapojených aktérov na výstupy procesov – nielen možnosť vyjadriť sa, ale aj to, do akej miery boli ich podnety zohľadnené pri rozhodnutiach a schválených výstupoch. Zohľadňuje existenciu mechanizmov spätnej väzby – napr. zdôvodňovanie prijatých a neprijatých pripomienok, možnosť iniciovať hlasovanie, podávanie alternatívnych návrhov a mieru ich akceptácie v schvaľovacích procesoch (napr. v Monitorovacom výbore).

2.2.5 Včasnosť zapojenia do tvorby a schvaľovania dokumentov

Kritérium sleduje, v ktorej fáze procesu boli aktéri (najmä z OS) zapojení – najmä či sa tak stalo ešte predtým, ako boli návrhy a dokumenty predložené na schválenie. Hodnotí sa, či mali aktéri možnosť vstúpiť do procesu v čase, keď ešte bolo možné obsah reálne ovplyvniť – teda predtým, než bol dokument formálne predložený na schvaľovanie.

2.2.6 Transparentnosť a kvalita komunikácie počas rozhodovacích procesov

Kritérium hodnotí úroveň otvorenosti, zrozumiteľnosti a dostupnosti informácií, ktoré poskytuje gestor smerom k OS, a to najmä v kontexte rozhodovacích a schvaľovacích procesov. Zahŕňa posúdenie, či OS mala včas k dispozícii relevantné dokumenty a výstupy, ako aj to, či mala možnosť sa na rozhodnutia pripraviť. Zohľadňuje sa aj kvalita komunikácie po prijatí rozhodnutí – napr. či sú dostupné zápisy, hlasovania, vysvetlenia neprijatých návrhov atď.

2.3 Zvolené metódy zberu dát

Hodnotenie uplatňovania princípu partnerstva za rok 2025 vychádzalo z kombinácie kvalitatívnych a kvantitatívnych metód zberu dát, ktoré umožnili zachytiť široké spektrum pohľadov, skúseností a merateľných údajov o zapájaní partnerov do implementácie fondov EÚ. Tento viacúrovňový prístup posilňuje validitu a hĺbku poznania, keďže umožňuje porovnávať a vzájomne overovať informácie z rôznych zdrojov a perspektív. Pri výbere respondentov sa dbalo na zastúpenie všetkých relevantných skupín – OS, RO a SO, regionálnych aktérov aj členov tematických pracovných skupín tak, aby bola zabezpečená reprezentatívnosť a rovnováha názorov.

Rovnaké metódy boli využité nielen pri hodnotení uplatňovania princípu partnerstva zo strany OS a RO či SO, ale aj pri hodnotení fungovania tematických pracovných skupín zriadených v rámci Komisií pod MV P SK 21-27 (článok 2, bod 7 štatútu komisie). Tým sa zabezpečila jednotnosť prístupu a porovnateľnosť zistení naprieč celým hodnotením. Triangulácia informácií – kombinácia rozhovorov,

dotazníkov, pozorovania a analýzy dokumentov – umožnila overiť konzistentnosť dát, identifikovať zhodné vzorce a minimalizovať subjektívne skreslenie jednotlivých zdrojov.

Cieľom bolo získať ucelený a overiteľný obraz o tom, ako sa princíp partnerstva uplatňuje v praxi, aké faktory ovplyvňujú kvalitu participácie v jednotlivých tematických oblastiach a ako pracovné skupiny prispievajú k odborne podloženému a efektívnemu zapojeniu partnerov. Kombinácia kvalitatívnych metód (rozhovory, fokusové skupiny, pozorovanie) umožnila zachytiť hĺbkové aspekty participácie, zatiaľ čo kvantitatívne ukazovatele poskytli merateľné údaje o rozsahu, intenzite a reálnom dopade zapojenia. Hodnotenie bolo zároveň limitované rozdielnou úrovňou aktivity MO a jednotlivých pracovných skupín, ako aj variabilnou dostupnosťou niektorých dát zo strany RO/SO, čo sa zohľadnilo pri interpretácii výsledkov.

2.3.1 Prehľad použitých metód

Kvalitatívne rozhovory

Pološtrukturované rozhovory boli uskutočnené so zástupcami OS pôsobiacimi v MV P SK 21-27 a jeho komisiách, ako aj so zástupcami RO/SO. Boli zamerané na vnímanie princípu partnerstva, praktické skúsenosti s participáciou, priebeh zasadnutí, prístup k informáciám, identifikáciu bariér a návrhy na zlepšenie. Rovnaká metóda bola využitá aj pri mapovaní tematických pracovných skupín, kde sa rozhovory uskutočnili s tajomníkmi a členmi pracovných skupín.

Fokusové skupiny

Diskusné skupiny umožnili porovnať rôzne pohľady na fungovanie partnerstva medzi zástupcami RO/SO a OS. Pomohli identifikovať spoločné vzorce vnímania, mieru spokojnosti s kvalitou spolupráce a oblasti, kde dochádza k najväčším rozdielom v očakávaniach. Fokusová skupina bola použitá aj pri hodnotení pracovných skupín – s dôrazom na ich zloženie, odborné fungovanie a koordináciu s komisiami MV P SK 21-27.

Dotazníkové zisťovanie

Zástupcovia OS vyplnili elektronický dotazník obsahujúci kombináciu otvorených a uzavretých otázok, zameraný na hodnotenie kvality participácie, komunikácie s RO/SO a reálnych možností ovplyvniť procesy. Dotazník doplnil aj mapovanie pracovných skupín o informácie o frekvencii zasadnutí a úrovni zapojenia OS.

Pozorovanie

Pozorovanie prebehlo prostredníctvom pozorovateľov na MO a koordinačných stretnutiach prostredníctvom zamestnancov z Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti (ÚSV ROS)

Analýza dokumentov

Systematická analýza verejne dostupných dokumentov (zápisy zo zasadnutí, zámery národných projektov, metodické materiály, výzvy, harmonogramy) a podkladov poskytnutých RO/SO a tajomníkmi pracovných skupín poskytla dôležité východisko pre vyhodnotenie získaných dát. Analýza dokumentov umožnila hodnotiť transparentnosť, kontinuitu informovania a spôsob, akým sú výstupy zaznamenané a komunikované.

2.4 Výskumná vzorka

Výskumná vzorka hodnotenia za rok 2025 pozostávala z kľúčových skupín aktérov zapojených do implementácie P SK 21–27. Výber respondentov bol cieleň s cieľom získať vyvážené informácie zo všetkých úrovní riadenia a sektorov – občianskej spoločnosti, štátnej správy, regionálnych aktérov a inštitucionálnych koordinátorov partnerstva. Do hodnotenia bolo zapojených celkovo 31 respondentov naprieč uvedenými skupinami.

Základ výskumnej vzorky tvorili:

- **Zástupcovia OS**, ktorí sú členmi MV P SK 21 -27 a jeho komisií.
Poskytli detailné informácie o priebehu zapájania, kvalite komunikácie s RO a o reálnych možnostiach ovplyvňovať rozhodovacie procesy.

Počet zapojených respondentov: 15

- **Zástupcovia Komory MNO Rady vlády SR pre MNO**
Ich výpovede sa zamerali na fungovanie nominačného mechanizmu a koordináciu zastúpenia OS v monitorovacích orgánoch.

Počet zapojených respondentov: 2

- **Vybraní zástupcovia RO/SO a Tajomníci monitorovacích orgánov**
Doplnili a overili informácie získané od zástupcov OS, najmä v oblastiach uplatňovania princípu partnerstva a implementácie odporúčaní. Poskytli údaje o organizačnom zabezpečení zasadnutí, priebehu rozhodovacích procesov a úrovni zapojenia partnerov.

Počet zapojených respondentov: 9

- **Zamestnanci ÚSV ROS**
Ako pozorovatelia doplnili kontextové informácie z priebehu zasadnutí MV P SK 21 -27 a jeho komisií.

Počet zapojených respondentov: 5

Takto zostavená výskumná vzorka umožnila trianguláciu dát z viacerých perspektív, porovnanie pohľadov jednotlivých aktérov a overovanie zistení z viacerých zdrojov. Výber respondentov smeroval k dosiahnutiu tematickej saturácie, čím sa zvýšila spoľahlivosť a interpretovateľnosť výsledkov hodnotenia.

2.5 Analýza dát

Analýza dát pri hodnotení uplatňovania princípu partnerstva za rok 2025 prebiehala kombináciou kvalitatívnej obsahovej a tematickej analýzy doplnenej o spracovanie kvantitatívnych ukazovateľov. Kvalitatívna časť sa sústredila na identifikáciu opakujúcich sa vzorcov, bariér a príkladov dobrej a zlej praxe súvisiacich s fungovaním MO a tematických pracovných skupín. Postup tematickej analýzy vychádzal z generovania kódov a následného zoskupovania do tematických oblastí, pričom sa kombinoval indukčný prístup (témy vznikajúce priamo z dát) s deduktívnym prístupom odvodeným z hodnotiacich kritérií definovaných v HS 2025.

Hodnotiace kritériá slúžili ako analytický rámec, ktorý bol priebežne dopĺňaný na základe empirických zistení. Takýto postup umožnil systematicky porovnávať vývoj partnerstva v jednotlivých cieľoch P SK

21-27. Kvantitatívna analýza poskytla doplňujúci obraz o rozsahu zapojenia partnerov, najmä prostredníctvom ukazovateľov o počte zasadnutí, forme rokovaní, počte nominovaných zástupcov a ich účasti. Ich kombinácia pomohla lepšie overiť a vysvetliť kvalitatívne zistenia. Výsledkom analýzy je komplexný, ale zároveň konzistentný obraz o uplatňovaní princípu partnerstva v roku 2025, ktorý vychádza zo systematického triedenia dát, porovnávania perspektív a prepájania tematických zistení na základe stanovených hodnotiacich kritérií.

2.6 Postup vzniku Hodnotiacej správy 2025 (časová os)

Rok 2025

január – marec

- mapovanie východiskovej situácie,
- nastavenie metodiky zberu a hodnotenia dát,
- finalizácia výskumného dizajnu,
- príprava návrhu štruktúry hodnotiacej správy a výskumného plánu.

apríl – máj

- analýza relevantných dokumentov,
- príprava základnej štruktúry protokolov pre kvalitatívne rozhovory,
- identifikácia hlavných kontaktných osôb na realizáciu rozhovorov.

jún – august

- realizácia pilotných rozhovorov vrátane prípravy harmonogramu,
- úprava rozhovorových protokolov na základe výsledkov pilotných rozhovorov.

september – október

- zber dát prostredníctvom realizácie kvalitatívnych rozhovorov,
- zber dát prostredníctvom fokusových skupín,
- príprava hodnotiaceho dotazníka s otvorenými otázkami.

november

- zber a vyhodnotenie dotazníkov,
- analýza kvalitatívnych dát,
- spracovanie a písanie hodnotiacej správy.

december

- interné pripomienkovanie hodnotiacej správy zo strany expertov ÚSV ROS,
- zapracovanie pripomienok,
- predstavenie predbežných zistení z hodnotiacej správy na 4. kvartálnom koordináčnom stretnutí,
- odoslanie pracovnej verzie hodnotiacej správy riadiacemu orgánu (MIRRI SR).

Rok 2026

január – marec

- úprava HS na základe pripomienok riadiaceho orgánu a zverejnenie finálnej verzie,
- zaslanie HS členom Monitorovacieho výboru P SK 21-27 na pripomienkovanie,
- vzatie HS na vedomie členmi Monitorovacieho výboru P SK 21-27.

2.7 Výskumné limity 2025

Interpretácia výsledkov hodnotenia zohľadňuje viaceré limity vyplývajúce zo zberu dát, dostupnosti respondentov a kontextu implementácie fondov EÚ.

Jedným z limitov je subjektivita kvalitatívnych výpovedí, ktorá je vlastná rozhovorom, diskusiám aj dotazníkom s otvorenými otázkami. Respondenti vychádzali z vlastných skúseností, očakávaní a kontextu fungovania v jednotlivých komisiách. To mohlo viesť k selektívnemu vnímaniu partnerstva alebo k rozdielnemu chápaniu jeho princípov. Tieto riziká boli zmiernené trianguláciou dát – porovnávaním výpovedí z rozhovorov, fokusových skupín, dotazníkov a pozorovania, ako aj overovaním tvrdení prostredníctvom zápisov zo zasadnutí komisií.

Limitom bola aj časová ohraničenosť zberu dát, ktorý prebiehal dva a pol mesiaca (september – november 2025). Hodnotenie tak zachytáva stav uplatňovania princípu partnerstva v období zberu dát, nie nevyhnutne jeho dlhodobé dopady.

V porovnaní s rokom 2024 sa hodnotenie doplnilo o kvantitatívny zber dát, ktorý umožnil presnejšie sledovanie zapájania zástupcov OS. Údaje poskytovali jednotlivé RO/SO zverejnením na ich webových sídlach (dostupnosť údajov RO/SO bola rôzna).

Z výskumu súčasne vyplynuli limity spojené so zameraním HS, ktorá sa aj v roku 2025 sústreďuje primárne na zapojenie OS. Do hodnotenia nie sú systematicky zahrnutí všetci socioekonomickí partneri, ako ich definuje Európsky kódex. Zároveň sa správa detailne nezaobrá technickými alebo systémovými prekážkami implementácie fondov EÚ, ktoré síce nepatria priamo pod princíp partnerstva, ale významne ovplyvňujú jeho fungovanie (napr. problémy s harmonogramami výziev či oneskorené procesy schvaľovania projektov).

Napriek uvedeným obmedzeniam ponúka HS za rok 2025 aktuálny, overený a reprezentatívny obraz o tom, ako sa princíp partnerstva uplatňuje v slovenských podmienkach v rámci monitorovania a implementácie fondov EÚ. Kombinácia kvalitatívnych a kvantitatívnych metód, dôraz na trianguláciu a systematické porovnávanie výpovedí umožnili minimalizovať riziko skreslenia a poskytnúť spoľahlivý analytický základ pre hodnotenie vývoja oproti roku 2024.

3. Výsledky

3.1 Uplatňovanie princípu partnerstva v MO a podporných mechanizmoch

Detailné výsledky hodnotenia uplatňovania princípu partnerstva v monitorovacích orgánoch a podporných mechanizmoch Programu Slovensko vrátane analytických zistení podľa jednotlivých cieľov politiky súdržnosti sú uvedené v prílohe č. 1 (Uplatňovanie princípu partnerstva v MO a podporných mechanizmoch) tejto hodnotiacej správy a samotné mapovanie PS vrátane zistení v prílohe č. 2 tejto hodnotiacej správy.

3.2 Výber a nominácia zástupcov OS pri príprave, implementácii, monitorovaní a hodnotení fondov EÚ

Presun výberu, nominovania a odvolávania zástupcov občianskej spoločnosti na Komoru MNO Rady vlády SR pre MNO na základe zistení hodnotenia predstavuje významnú systémovú zmenu, ktorá podľa respondentov zvýšila transparentnosť, predvídateľnosť a koordináciu zastúpenia občianskej spoločnosti v monitorovacích orgánoch. Nominačný mechanizmus je vnímaný ako profesionálny a prehľadný a prispel k posilneniu dôvery v reprezentatívnosť zapojenia partnerov. Komora MNO Rady vlády SR pre MNO zároveň plní koordinačnú a komunikačnú úlohu medzi zástupcami občianskej spoločnosti a inštitúciami, pričom významným nástrojom prepájania štátnej správy a občianskej spoločnosti sú aj pravidelné koordinačné stretnutia realizované v rámci projektu Partnerstvo. Jej fungovanie je však stále vo fáze stabilizácie a postupného vyjasňovania kompetencií a spolupráce s MIRRI SR a ÚSV ROS. Respondenti poukazujú na kapacitné limity a prevažujúce administratívne zaťaženie, ktoré zatiaľ obmedzujú plné rozvinutie jej strategickej a obsahovej role. Celkovo je zavedený model hodnotený ako krok správnym smerom, pričom jeho ďalší rozvoj bude závisieť najmä od profesionalizácie, posilnenia odborných kapacít a systematického prehlbovania obsahovej spolupráce.

3.3 Kvantitatívne zistenia o zapojení partnerov (2025)

Kvantitatívna časť hodnotenia prináša prehľad o účasti zástupcov OS na zasadnutiach MV P SK 21-27 a jeho komisií v roku 2025. Údaje vychádzajú z jednotného zberu dát realizovaného sekretariátmi jednotlivých MO a poskytujú faktické informácie o tom, do akej miery sa nominovaní zástupcovia OS reálne zapájali do rokovaní.

Detailný prehľad všetkých zasadnutí – vrátane typu zasadnutia (fyzicky, online, per rollam), počtu nominovaných zástupcov a ich účasti – je uvedený v prílohe č. 3. Tieto údaje umožňujú posúdiť stabilitu zapojenia OS naprieč komisiami, identifikovať prípadné neobsadené nominácie či výpadky v účasti a porovnať rozdiely medzi jednotlivými cieľmi politiky.

Kvantitatívne výsledky dopĺňajú kvalitatívnu analýzu o objektívny obraz o účasti partnerov a ukazujú, v ktorých monitorovacích orgánoch bolo zapojenie stabilné a kde naopak dochádzalo k výkyvom, ktoré mohli oslabiť vplyv OS na rozhodovanie.

3.4 Zhodnotenie vybraných procesov podľa hodnotiacich kritérií

Iniciatíva a zodpovednosť za uplatňovanie princípu partnerstva

Uplatňovanie princípu partnerstva v rámci P SK 21-27 vykazuje rozdiely medzi jednotlivými cieľmi politiky, medzi vnímaním zástupcov OS i rozdiely v miere a kvalite aplikovania samotného princípu. Z pohľadu gestorov je systém vnímaný ako funkčný, organizačno-technicky zabezpečený s dostatočným priestorom na zapojenie zástupcov OS do rozhodovania v súlade s konceptom riadenej participácie, to znamená: gestor má právo na základe jasne definovaných a transparentne komunikovaných pravidiel určiť počet a mieru zapojenia aktérov. Časť zástupcov OS vníma spoluprácu ako korektnú, podnety zo strany zástupcov OS nie sú ignorované, no reálny vplyv na rozhodnutia zostáva obmedzený.

Princíp partnerstva je napĺňaný prostredníctvom správne vedených procesov. Procesy sú hodnotené ako profesionálne nastavené, avšak s limitovanou mierou proaktívneho zapájania partnerov. Partnerstvo sa často aktivuje v rozsahu vyžadovanom platnými metodickými usmerneniami RO.

Niektoré komisie však pracujú nad rámec formálnych povinností. V CP 4 MPSVR SR pravidelne organizuje odborné stretnutia a konzultácie, ktoré umožňujú upravovať návrhy už v prípravnej fáze. Podobne v CP 1 MIRRI SR vytvára predbežné konzultačné mechanizmy cez platformu MetaIS. Tieto príklady ukazujú, že aktívny prístup môže zvyšovať kvalitu predkladaných návrhov aj zvýšiť mieru dôvery zástupcov OS a partnerov v systém.

V niektorých oblastiach partneri vnímajú uplatňovanie princípu partnerstva ako prevažne formálne. V CP 2, CP 3 či v prípade FST sa procesy realizujú v súlade so štatútom, no priestor na včasné zapájanie partnerov je podľa viacerých respondentov obmedzený. Absentuje obsahová diskusia pred samotným schvaľovacím procesom, väčší dôraz sa kladie na proces s obmedzenou mierou vplyvu.

Pretrváva závislosť uplatňovania princípu partnerstva od personálneho obsadenia. Implementácia fondov EÚ na jednotlivých rezortoch má byť nastavená v súlade so záväzkami SR a nemala by závisieť od konkrétnych osôb (aplikovanie rovnakých postupov bez ohľadu na personálne obsadenie).

Zástupcovia MNO oceňujú profesionálny prístup tajomníkov, no uvádzajú, že iniciatíva pri získavaní informácií alebo pri otváraní diskusií často vychádza zo strany zástupcov OS. Podľa viacerých respondentov môže tento stav znižovať pocit spolupráce a dlhodobú motiváciu zapájať sa. Časť zástupcov OS vníma RO ako kľúčový pri nastavovaní a koordinácii procesov zabezpečujúcich uplatňovanie princípu partnerstva (očakávaní na líderstvo v danej téme), prepájania medzi komisiami pri MV P SK 21-27 a OS. Prepojenie medzi komisiami, rezortmi a občianskym sektorom vnímajú ako málo funkčné.

Z analýzy vyplynulo, že na systémovej úrovni je inštitucionálny rámec partnerstva na Slovensku stabilne nastavený, no jeho reálne fungovanie je ovplyvnené individuálnou iniciatívou gestorov. Tam, kde gestori aktívne preberajú zodpovednosť za proces aj obsah spolupráce (napr. CP 4, čiastočne CP 1), partnerstvo môže prinášať výsledky v podobe kvalitnejších dokumentov či posilnenia vzájomnej dôvery.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že očakávania aktérov od uplatňovania princípu partnerstva nie sú rovnaké. Analýza naznačuje, že kvalita partnerstva je podmienená najmä aktívnym prístupom

gestora, transparentnou komunikáciou miery zapojenia a vytváraním priestoru pre obsahovú diskusiu ešte pred schvaľovacou fázou.

Sumár za kritérium:

- Uplatňovanie princípu partnerstva je formálne dobre nastavené, no jeho kvalita sa líši medzi jednotlivými cieľmi politiky.
- Partneri majú možnosť zapojiť sa do procesov, ale miera ich reálneho vplyvu sa v praxi líši podľa konkrétneho nastavenia spolupráce.
- Skoré konzultácie a diskusie ešte pred schvaľovacou fázou vedú k funkčnejšiemu partnerstvu a konkrétnym výsledkom.
- Fungovanie partnerstva je do určitej miery ovplyvnené individuálnym prístupom a iniciatívou gestorov.

Reprezentatívnosť, rovnováha a inklúzia

V rámci P SK 21-27 sú v MO zastúpení všetci socioekonomickí partneri a OS v súlade so schváleným dokumentom „Uplatňovanie princípu partnerstva v oblasti politiky EÚ v podmienkach SR a systém riadenia spolupráce a partnerstva so zástupcami OS pri príprave, implementácii a monitoringu fondov EÚ v programovom období 2021 – 2027“. Zastúpenie je upravené v štatútoch MV P SK 21-27 a komisií, pričom nominácie zástupcov OS prebiehajú cez transparentné mechanizmy.

Východiskom bolo rozhodnutie splnomocnenkyne vlády SR pre rozvoj OS na základe dohody medzi MIRRI SR, ÚSV ROS a Komorou MNO Rady vlády SR pre MNO zabezpečiť efektívny výber, nominovanie a odvolávanie zástupcov OS do aktivít a platforiem spolupráce výlučne prostredníctvom Komory MNO Rady vlády SR pre MNO. Zabezpečenie uvedeného procesu a samotná zodpovednosť Komory MNO Rady vlády SR pre MNO za celý proces je príkladom spolupráce medzi štátnou správou a OS. Na formálnej úrovni je reprezentatívnosť zabezpečená, v praxi sa však ukazuje, že miera reálneho zapojenia jednotlivých skupín nie je rovnomerná. Zastúpenie OS v území, konkrétne v Radách partnerstva a Kooperačných radách UMR, je podrobne analyzované v samostatnej časti tejto HS.

Komisie spravidla spĺňajú požiadavku sektorového zastúpenia, no úroveň aktivity a miera zapojenia jednotlivých členov sa líši. Napriek formálnemu silnému mandátu majú zástupcovia verejnej správy aktívnu účasť neraz ovplyvnenú pracovným vyťažením, stabilitou personálnych kapacít či technickou náročnosťou agendy. V niektorých komisiách sa preto diskusia sústreďuje najmä na predložené materiály už priamo vo fáze schvaľovania, pričom pripomienky zástupcov OS sú prevažne zohľadnené, no bez väčšej miery vplyvu na samotné rozhodovanie. Zistenia naznačujú, že tento jav súvisí skôr s rozdielnym zabezpečením odborných kapacít než so zámernou pasivitou aktérov.

Zástupcovia OS prinášajú do diskusií skúsenosti z praxe a vecné podnety. Ich možnosť aktívne sa zapájať však závisí od personálnych a odborných kapacít jednotlivých organizácií. Niektoré komisie čelia nerovnomernému tematickému alebo regionálnemu zastúpeniu OS. V oblastiach, kde prevažujú technické alebo vysoko odborné témy, je zapojenie menších organizácií náročnejšie. To je prípad komisií orientovaných na digitalizáciu či dopravu, kde odborné vstupy často zabezpečujú profesijné združenia alebo veľkí poskytovatelia služieb. Podobne sa v niektorých komisiách prejavuje nižšia účasť menších regionálnych subjektov, čo je skôr otázka odborných kapacít a dostupnosti zástupcov OS (vrátane časovej) než systémového nastavenia.

Positívnym príkladom je vytváranie PS pod komisiami, kde sa ukazuje, že širšie zapájanie zástupcov OS a aktívna koordinácia môžu posilniť tematickú inklúziu, prepojenie rôznych expertíz a zabezpečenie kvality pri tvorbe materiálov. PS vytvorené v rámci komisie ukazujú, že aktívna koordinácia môže

posilniť tematickú inklúziu a prepojenie rôznych typov expertízy. Ako dobrú prax gestori uvádzajú prizývanie odborníkov podľa potreby, čo umožňuje doplniť chýbajúce znalosti a zvýšiť kvalitu diskusie bez ohľadu na sektorovú príslušnosť. Zároveň je dôležité, aby gestor budoval databázy organizácií na vybrané témy a využíval rôzne formáty konzultácií, ktoré umožňujú účasť širšieho okruhu zainteresovaných aktérov.

Celkový obraz reprezentatívnosti a inklúzie partnerov v rámci Programu Slovensko je možné hodnotiť ako formálne vyvážený, no v praxi nerovnomerne napĺňaný. Mechanizmy nominácie a zastúpenia fungujú transparentne a spoľahlivo, avšak reálna miera zapojenia jednotlivých sektorov sa líši v závislosti od ich kapacít, mandátu a odbornej pripravenosti. Skutočná inklúzia tak závisí najmä od individuálnej angažovanosti aktérov a kvality koordinácie, nielen od samotného inštitucionálneho nastavenia. Za dobrú prax možno považovať tematicky zamerané PS, neformálne odborné konzultácie či dopĺňanie expertov podľa potreby. Výzvou do ďalšieho obdobia zostáva znižovanie tematických a regionálnych disproporcií a vytváranie takých podmienok, aby sa formálna vyváženosť zastúpenia premietla aj do vyváženého reprezentatívneho zapojenia všetkých partnerov.

Sumár za kritérium:

- Reprezentatívnosť partnerov je na formálnej úrovni zabezpečená prostredníctvom transparentných nominačných mechanizmov, avšak reálna miera zapojenia sa v praxi líši.
- Úroveň participácie partnerov je ovplyvnená najmä rozdielmi v odborných a personálnych kapacitách jednotlivých aktérov, najmä pri technicky náročných témach.
- Tematická a regionálna inklúzia sa posilňuje tam, kde sú využívané pracovné skupiny, flexibilné formáty konzultácií a aktívna koordinácia.
- Skutočná inklúzia závisí nielen od inštitucionálneho nastavenia, ale aj od kvality koordinácie a dostupných kapacít zapojených partnerov.

Kvalita organizačného zabezpečenia

Kvalita organizačného zabezpečenia v rámci Programu Slovensko je hodnotená ako stabilná, profesionálna a technicky dobre zvládnutá. Procesy prebiehajú podľa metodických štandardov RO, materiály sú distribuované načas, zasadnutia majú jasný harmonogram a dokumentácia je zverejňovaná transparentne. Tento rámec vytvára spoľahlivé prostredie pre rozhodovanie.

RO/SO zabezpečuje prípravu, realizáciu i vyhodnotenie zasadnutí na vysokej profesionálnej úrovni, konkrétne: komunikácia je systematická, dokumentácia prehľadná a materiály sú poskytované s primeraným predstihom. Moderné technické nástroje – centrálné mailing listy, jednotné šablóny či dokumentácia k pripomienkovaniu – pomáhajú udržiavať poriadok v procesoch a jednotný postup naprieč komisiami. Pozitívne sa prejavila aj koordinácia medzi RO, SO, ÚSV ROS a Komorou MNO Rady vlády SR pre MNO, ktorá sprehľadnila procesy súvisiace s nomináciou a odvolávaním zástupcov OS v MO. Okrem toho viaceré komisie zavádzajú postupy, ako je spätné vyhodnocovanie pripomienok, konzultácie k participatívnej tvorbe výziev a zámerov NP alebo facilitácia diskusií, ktoré zvyšujú zmysluplnosť zapojenia i samotnú dôveru zástupcov OS v nastavené procesy. Výjazdové a neformálne stretnutia zároveň podporujú lepšiu interakciu a prispievajú k posilneniu vzájomných vzťahov medzi partnermi.

Zistenia poukazujú na časové lehoty na pripomienkovanie ako jeden z kľúčových aspektov. Z pohľadu zástupcov OS nie je dostatočne vytvorený časový priestor na možné konzultácie pred samotným schvaľovaním a zároveň zúžený priestor na kvalifikovanú prípravu stanovísk. Gestor z dôvodu nastavených procesov v celom systéme riadenia považuje časovú lehotu za dostatočnú, pričom sa zaužívalo priebežné zasielanie dokumentov na pripomienkovanie. Rozhodovanie „per rollam“ sa naďalej využíva ako nástroj na zrýchlenie procesov; v porovnaní s rokom 2024 jeho využívanie pokleslo.

Napriek tomu tento spôsob rozhodovania môže obmedzovať možnosť diskusie a ovplyvňovania finálneho znenia navrhovaného materiálu v reálnom čase. Zároveň má pridanú hodnotu v čase potreby technických/administratívnych zmien.

Pretrváva obmedzenie spočívajúce v nedostatočnom zabezpečení odborných kapacít na strane RO/SO zabezpečujúce participatívny proces, pričom kvalitná realizácia participatívnych procesov znižuje mieru nedôvery a vytvára priestor na zapojenie rôznych aktérov do tvorby DoV a zámerov NP. Respondenti poukazujú na prínos zvažovania vytvorenia pozície koordinátora participatívnych procesov. Zároveň sa ponúka možnosť využiť služby, ktoré ponúka ÚSV ROS, konkrétne: mapovanie aktérov, konzultácie pri príprave participatívnej tvorby DoV či facilitovanie samotných stretnutí s aktérmi.

Organizačné zabezpečenie procesov v P SK 21-27 je funkčné, stabilné a metodicky konzistentné. Posilňuje transparentnosť a vytvára predvídateľný procesný rámec. Jeho pridaná hodnota pre kvalitu rozhodovania však závisí od dostatočného času na odborné pripomienkovanie a od otvorenosti gestorov k vecnému dialógu. Pozitívne sú vnímané kroky, ako je facilitácia, spätné vyhodnocovanie pripomienok či konzistentná komunikácia.

Sumár za kritérium:

- Organizačné zabezpečenie procesov je stabilné, profesionálne nastavené a poskytuje predvídateľný rámec pre rozhodovanie.
- Moderné nástroje, koordinácia medzi aktérmi a facilitácia diskusií podporujú transparentnosť a zmysluplné zapojenie partnerov.
- Časové lehoty na pripomienkovanie a využívanie per rollam rozhodovania ovplyvňujú možnosti diskusie a obsahového zapojenia partnerov.
- Kvalita participatívnych procesov závisí aj od dostupných odborných kapacít a spôsobu koordinácie participácie.

Skutočný vplyv a úroveň rozhodovacej právomoci zapojených aktérov

Miera vplyvu a úroveň rozhodovania (teda podmienka umožniť účastníkovi participatívneho procesu ovplyvniť podobu materiálu) je v plnej miere na rozhodnutí gestora tvorby materiálu – uplatnenie prístupu tzv. riadenej participácie. Využívanie nástrojov, ako je prístup k materiálom, možnosť pripomienkovania a účasť na zasadnutiach, funguje stabilne, avšak ich výsledný vplyv na podobu rozhodnutí sa medzi jednotlivými oblasťami líši. Partnerstvo tak má v niektorých prípadoch prevažne konzultačný charakter.

Zástupcovia OS majú možnosť vystupovať a predkladať návrhy, ale nezaručuje to mieru vplyvu na rozhodovanie. Nastavené procesy sú korektné, je vytvorený priestor na diskusiu, pripomienky zástupcov OS sú spracované a transparentne dokoimunikovaná je ich miera akceptácie.

Zástupcovia OS majú v rámci MV P SK 21-27 aj odborných komisií možnosť iniciovať stiahnutie zámerov národných projektov zo schvaľovania, ak nie sú dostatočne pripravené alebo odborne podložené. V súlade s odporúčacím materiálom ÚSV ROS pod názvom „Participatívna tvorba dopytových výziev“ majú zástupcovia OS možnosť konzultovať prípravu vybraných DoV, ktoré boli identifikované v harmonograme výziev ako výzvy, ktoré sa majú tvoriť participatívne. Táto možnosť predstavuje významný nástroj reálneho vplyvu na obsah a kvalitu pripravovaných návrhov. Jeho využívanie sa medzi jednotlivými cieľmi politiky súdržnosti EÚ líši.

Možnosť ovplyvniť smerovanie rozhodnutí v čase, kedy sa formujú, nie je vždy zo strany gestora ponúknutá. Zástupcovia OS vnímajú, že sa do procesu dostávajú príliš neskoro (v čase, keď už nie je priestor na zásadnú zmenu predkladaného materiálu). Tento stav sa odráža aj v pretrvávajúcom nesúlade medzi očakávaniami zástupcov OS (participácia na úrovni spoluprotvorby/spolurozhodovania) a gestorov, ktorí očakávajú zapojenie na úrovni konzultácií. Niektorí respondenti upozorňujú aj na prijímanie niektorých zásadnejších rozhodnutí mimo komisií, čo podľa nich znižuje prehľadnosť procesov.

Zistenia naznačujú, že miera reálneho vplyvu partnerov sa výrazne líši medzi jednotlivými cieľmi politiky súdržnosti. Vyššia miera obsahového vplyvu bola identifikovaná najmä v CP 1 (digitalizácia), kde bola iniciatíva STEP upravená na základe spolupráce zástupcov OS a odborníkov, a v CP 4 (sociálne začlenenie), kde došlo k úpravám projektov napr. v oblasti podpory integrácie Ukrajincov či detí v riziku. V týchto prípadoch gestori poukazujú na vecnú diskusiu vedúcu aj k prepracovaniu výziev či projektov na základe vstupov partnerov.

Naopak, v CP 3 (doprava) a v rámci FST partneri disponujú priestorom na vyjadrenie stanoviska, pričom rozhodnutia sú často prijímané konsenzuálne a s menším rozsahom diskusie počas zasadnutí. Táto dynamika môže súvisieť s charakterom agendy, najmä s vysokou technickou a odbornou náročnosťou infraštruktúrnych investícií, kde zohráva významnú úlohu špecializovaná expertíza. V takomto kontexte môže byť rozsah obsahovej diskusie limitovaný nielen procesným nastavením, ale aj rozdielnou úrovňou odbornej pripravenosti zapojených partnerov, čo naznačuje potrebu posilňovať odborné kapacity a formáty spolupráce podporujúce kvalifikovaný dialóg medzi poskytovateľom finančnej pomoci a partnermi. Zároveň sa ukazuje, že samotné rozširovanie okruhu partnerov bez primeranej odbornej pripravenosti nemusí automaticky viesť k zvýšeniu efektívnosti poskytovaných intervencií.

Respondenti sa zhodujú, že reálny vplyv zástupcov OS súvisí s kvalitou ich odborných podkladov a vstupov. Návrhy, ktoré sú konkrétne a dátovo podložené, sú častejšie zapracované – napríklad v prípade projektu Vytvorenie systému podpory domácností ohrozených energetickou chudobou v rámci CP 2. Zároveň to však vytvára rozdiely v možnostiach jednotlivých organizácií, keďže nie všetci partneri disponujú rovnakými kapacitami pripraviť kvalifikované podnety v krátkych termínoch.

Skutočný vplyv partnerov na rozhodovacie procesy v rámci P SK 21-27 závisí od prístupu gestorov (uplatnenie postupov riadenej participácie) aj od pripravenosti partnerov. Hoci systém poskytuje stabilné formálne mechanizmy partnerstva, ich premena na reálne spolupodieľanie sa na tvorbe rozhodnutí je rozdielna medzi jednotlivými komisiami. Stále platí, že miera vplyvu a proces rozhodovania vo fáze monitorovania má jasne nastavené rámce a pravidlá (štatúty MO). Samotný participatívny proces sa odohráva vo fáze implementácie (funkčné PS / komisie, tvorba DoV a zámerov NP).

Sumár za kritérium:

- Partneri majú vytvorený formálny priestor na zapojenie do rozhodovacích procesov, avšak miera ich reálneho vplyvu sa medzi jednotlivými oblasťami líši.
- Skutočný obsahový vplyv partnerov závisí najmä od spôsobu ich zapojenia zo strany gestorov a od načasovania participácie v procese prípravy materiálov.
- Vyššia miera vplyvu sa prejavuje tam, kde prebieha vecná diskusia a skoré konzultácie, zatiaľ čo v technicky náročných oblastiach má participácia skôr konzultačný charakter.
- Kvalita a dopad zapojenia partnerov sú ovplyvnené aj odbornými kapacitami aktérov a schopnosťou pripraviť kvalitné návrhy.

Včasnosť zapojenia partnerov do procesov tvorby, konzultovania a schvaľovania dokumentov

Včasnosť zapojenia partnerov do procesov predstavuje jednu z najdôležitejších podmienok pri uplatňovaní princípu partnerstva. Ako nedostatok vnímajú zástupcovia OS zapájanie aktérov až v neskorších fázach prípravy dokumentov (zvyčajne až vo fáze finalizácie), keď sú dokumenty, výzvy alebo projektové zámery už prakticky finálne.

Neskoré zapájanie partnerov do procesu prípravy dokumentov znamená, že ich vplyv na obsah dokumentov je obmedzený, zásadné parametre zostávajú už vopred uzavreté. Podľa výpovedí zástupcov OS im sú podklady často sprístupňované krátko pred zasadnutím, spravidla v horizonte približne 5–10 pracovných dní, čo im neumožňuje podrobné posúdenie ani konzultácie s odbornými komunitami či regionálnymi aktérmi. Aj v tomto prípade sa predstava gestorov o zapojení líši od očakávaní zástupcov OS. Ako príklad je možné uviesť situáciu, kedy konzultácie k zmenám v programovaní aktuálneho obdobia prichádzajú až v momente ich predkladania na schválenie (v čase, keď už nie je možné vstúpiť do tvorby dokumentu), resp. sa využil len nástroj na pripomienkovanie pred samotným zasadnutím. Zároveň je potrebné poznamenať, že gestor má právo sa rozhodnúť, kedy zapojí zástupcov OS do procesu. Respondenti zároveň zdôrazňujú význam transparentnej komunikácie o načasovaní zapojenia partnerov.

V niektorých oblastiach však existujú funkčné prístupy, ktoré umožňujú skoré zapojenie partnerov do prípravy dokumentov. V CP 1 sa osvedčila kombinácia neformálnych online diskusií, ad hoc konzultácií a priebežnej komunikácie, ktorá často vedie aj k stiahnutiu nedostatočne pripravených projektov ešte pred zasadnutím komisie. Gestori v sociálnej oblasti niekedy využívajú viacstupňové konzultácie, PS alebo online formuláre už v prípravnej fáze, čo partnerom umožňuje vstupovať do tvorby obsahu, nielen do jeho neskoršieho pripomienkovania.

Z pohľadu gestora je priestor na skoršie zapojenie často limitovaný externými termínmi a nedostatkom kapacít. Tam, kde sa procesy podarilo plánovať dopredu a nastaviť harmonogram konzultácií, sa však ukazuje, že včasné zapojenie vedie k kvalitnejším a udržateľnejším výstupom.

Takisto sa ukazuje, že nedostatočná koordinácia medzi komisiami môže spôsobovať, že podnety partnerov sa v procese strácajú, čo ďalej znižuje efekt včasného zapojenia.

Včasnosť zapojenia partnerov sa síce mierne zlepšuje, no naďalej ide o jednu z najväčších výziev pri uplatňovaní princípu partnerstva. Partneri spravidla dostávajú materiály až po ich finalizácii a lehoty na reakciu sú „nedostatočné“, pričom včasné zapojenie vedie ku kvalitnejším a udržateľnejším výstupom. Pridanou hodnotou pre samotný proces je využívanie možností vytvárať tematické PS, kde sa zabezpečí participatívny prístup.

Sumár za kritérium:

- Včasné zapojenie partnerov patrí medzi kľúčové faktory kvalitného uplatňovania princípu partnerstva, no v praxi zostáva výzvou.
- Partneri sa do procesov zapájajú v rôznych fázach prípravy dokumentov, čo ovplyvňuje mieru ich možnosti prispieť k výslednej podobe návrhov.
- Skoré konzultácie a viacstupňové formáty spolupráce vedú k kvalitnejším výsledkom a efektívnejšiemu procesu tvorby dokumentov.
- Včasnosť zapojenia partnerov ovplyvňuje najmä plánovanie procesov, dostupné kapacity a úroveň koordinácie medzi zapojenými aktérmi.

Transparentnosť a kvalita komunikácie počas rozhodovacích procesov

Transparentnosť a komunikácia patria k najrozvinutejším prvkom pri uplatňovaní princípu partnerstva v rámci P SK 21-27. Formálne procesy sú stabilné – materiály, zápisnice a harmonogramy sa sprístupňujú včas a jednotne, pričom sekretariáty využívajú metodiky RO a elektronické nástroje zabezpečujúce prehľadnosť a rovnaký prístup všetkých členov k informáciám. Komunikácia však vo viacerých prípadoch zostáva prevažne jednosmerná, nie je dostatočne využitý priestor na spätnú väzbu či spoločné formulovanie stanovísk.

Podklady sú distribuované včas a v porovnateľnej kvalite, avšak partneri opakovane upozorňujú na nedostatočné vysvetľovanie neprijatých pripomienok a slabší dialóg medzi zasadnutiami (spravidla 2 – 3-krát ročne). Rozdiely medzi komisiami sa týkajú najmä úrovne interaktivity – napríklad v CP 4 prebieha komunikácia priebežne, vecne a kultivovane, zatiaľ čo v CP 2 a CP 3 má skôr administratívny charakter a menej reflektuje spätnú väzbu. V CP 1 sa zaznamenalo postupné zlepšenie vďaka okrúhlym stolom a otvorenejšej diskusii, no odpovede gestorských sekcií zostávajú nie vždy dostatočne podrobné. V oblastiach s pomalším postupom realizácie, ako je Fond spravodlivej transformácie, nízka úroveň čerpania ovplyvňuje dôveru partnerov a poukazuje na potrebu intenzívnejšej komunikácie s územím.

V roku 2025 sa začala implementácia viacerých opatrení (na základe implementácie odporúčaní z hodnotiacej správy), ktoré zástupcovia OS vnímajú prevažne pozitívne – predĺženie lehôt na pripomienkovanie, snaha o obmedzenie per rollam hlasovaní, priebežné zasielanie materiálov na pripomienkovanie a systematickejšie písomné zdôvodňovanie miery akceptácie pripomienok. Tieto kroky prispievajú k vyššej predvídateľnosti procesov a zlepšujú vnímanú transparentnosť rozhodovania, hoci využívanie per rollam hlasovania naďalej pretrváva (vo vybraných situáciách je nevyhnutné). Transparentná komunikácia prípravy participatívnych procesov (miery zapojenia zástupcov OS) má pozitívny vplyv na zvýšenie miery dôvery v systém riadenia fondov EÚ.

Transparentnosť a kvalita organizácie procesov v rámci P SK 21-27 sú na vysokej úrovni a je zabezpečený rovnaký prístup všetkým partnerom k informáciám. Priestor na zlepšenie spolupráce je aj pri zabezpečovaní spätnej väzby, interaktivite a reflexii, čo sa javí aktuálne ako rôznorodé naprieč komisiami. Komunikácia v rozhodovacích procesoch je skôr orientovaná na poskytovanie informácií a v menšej miere podporuje spoločné formulovanie stanovísk a partnerskú spoluprácu.

Sumár za kritérium:

- Transparentnosť procesov a dostupnosť informácií sú na vysokej úrovni a zabezpečujú stabilný rámec pre rozhodovanie.
- Komunikácia je často orientovaná skôr na poskytovanie informácií než na interaktívny dialóg a spoločné formulovanie stanovísk.
- Tam, kde sú zavedené otvorenejšie formáty komunikácie a priebežné konzultácie, sa zvyšuje dôvera partnerov a kvalita spolupráce.
- Priestor na zlepšenie zostáva najmä v posilnení spätnej väzby, interaktivity a kontinuálnej komunikácie medzi zasadnutiami.

Prepojenie monitorovania a implementácie partnerstva – prierezové zistenie

Analýza jednotlivých kritérií hodnotenia naznačuje existenciu systémovej medzery medzi monitorovacou a implementačnou fázou uplatňovania princípu partnerstva. Formálne procesy monitorovania sú stabilné, avšak tieto silné stránky sa nie vždy premietajú do implementácie, kde partneri vstupujú do procesov neskoro a ich obsahový vplyv zostáva obmedzený. Pozitívne príklady

ukazujú, že tam, kde gestor prepája monitorovanie a implementáciu prostredníctvom pravidelných konzultácií a systematickej spätnej väzby, partnerstvo funguje konzistentnejšie. Zistenia zároveň poukazujú na potrebu lepšieho prepojenia prípravy dokumentov s ich prerokovaním v komisiách, aby partneri mohli vstupovať do obsahu už v skorších fázach.

4. Záver a odporúčania

4.1 Sumarizácia zistení o uplatňovaní princípu partnerstva v Programe Slovensko v roku 2025

Uplatňovanie princípu partnerstva v Programe Slovensko v roku 2025 možno hodnotiť ako formálne stabilné a organizačne dobre zabezpečené, pričom jeho kvalita a reálny prínos sa v praxi líšia medzi jednotlivými cieľmi politiky súdržnosti. Z pohľadu gestorov je systém nastavený funkčne, v súlade s konceptom riadenej participácie, ktorý umožňuje určovať mieru a formu zapojenia partnerov na základe pravidiel a procesných rámcov. Zástupcovia OS vnímajú spoluprácu často ako korektnú a procesne zvládnutú, zároveň však poukazujú na **obmedzený reálny vplyv na rozhodnutia, najmä v prípadoch, keď sa partneri do procesu zapájajú až vo fáze finalizácie materiálov.**

Ako kľúčový faktor kvality partnerstva sa opakovane potvrdzuje iniciatíva a zodpovednosť gestorov. Partnerstvo funguje najmä tam, kde gestori aktívne vytvárajú priestor na skoré konzultácie, umožňujú obsahovú diskusiu a transparentne komunikujú mieru zapojenia partnerov ešte pred schvaľovacou fázou. V niektorých komisiách sa zároveň rozvíjajú proaktívne formáty spolupráce nad rámec povinností, čo podporuje dôveru partnerov a vedie k vecným úpravám návrhov. Naopak, v oblastiach s viac formálnym nastavením zapájania partnerov a menším rozsahom diskusie má partnerstvo spravidla nižšiu mieru interaktivity.

Reprezentatívnosť partnerov je na formálnej úrovni zabezpečená prostredníctvom štatútov a transparentných nominačných mechanizmov, pričom miera reálneho obsahového zapojenia partnerov sa medzi jednotlivými oblasťami a témami líši. Úroveň participácie ovplyvňujú najmä rozdiely v odborných a personálnych kapacitách aktérov, čo sa výraznejšie prejavuje pri technicky náročných témach a v oblastiach s nerovnomerným tematickým alebo regionálnym zastúpením. Pozitívne sa pritom hodnotí využívanie PS, prizývanie odborníkov a flexibilnejšie formáty konzultácií, ktoré rozširujú okruh zapojených aktérov a posilňujú kvalitu diskusie.

Organizačné zabezpečenie monitorovacích orgánov je hodnotené ako profesionálne, metodicky konzistentné a transparentné, vrátane včasného sprístupňovania materiálov a zverejňovania dokumentácie. Pretrvávajúcou výzvou zostáva časový rámec na pripomienkovanie, ktorý zástupcovia OS často považujú za nedostatočný pre odborné konzultácie, ako aj využívanie rozhodovania per rollam, ktoré síce zvyšuje efektivitu, no môže obmedzovať vecnú diskusiu. Zároveň sa ukazuje potreba posilňovania odborných kapacít pre koordináciu participácie na strane RO/SO, vrátane zvažovania pozície koordinátora participatívnych procesov.

Celkovo platí, že partnerstvo v Programe Slovensko v roku 2025 má pevný procesný základ, pričom jeho účinnosť závisí najmä od načasovania zapojenia partnerov, aktívneho prístupu gestorov, kvality komunikácie a dostupných odborných kapacít na oboch stranách. Priestor na zlepšenie sa sústreďuje najmä na posilnenie skorého a obsahového zapájania, zvyšovanie interaktivity a spätnej väzby,

a systematickejšie vytváranie podmienok pre vyvážené a kvalitné zapojenie partnerov naprieč témami aj územím.

4.2 Odporúčania k Hodnotiacej správe 2025

Odporúčania smerujú k posilneniu obsahového rozmeru partnerstva pri zachovaní existujúceho funkčného procesného rámca. Posilnenie princípu partnerstva v Programe Slovensko si nevyžaduje zásadnú zmenu systému, ale jeho postupné rozvíjanie smerom k skoršiemu, vecnejšiemu a systematickejšiemu zapájaniu partnerov. Kľúčovým faktorom zostáva aktívny prístup gestorov, predvídateľnosť procesov a systematické vytváranie priestoru pre odborný dialóg medzi verejnou správou a partnermi.

1. Posilniť včasné zapájanie partnerov do prípravy rozhodnutí

- Využívať možnosti na predbežné konzultácie v príprave (najmä dopytové výzvy a zámery národných projektov) ešte pred ich finálnym predložením monitorovacím orgánom.
- Využívať viacstupňový konzultačný postup (napr. koncept – pracovná verzia – finálna verzia), ak je to relevantné z časovo a vecného hľadiska, resp. dostatočné zdôvodnenie nezapojenia.
- Pokračovať v priebežnom zverejňovaní aktualizácie harmonogramu DoV.
- Pokračovať v uplatňovaní v spravidla minimálne 10 pracovných dní na odborné pripomienkovanie materiálov (rovnako platí dodržiavanie lehôt aj pri procedúre per rollam) alebo uvádzať dôvod skrátenia lehoty.

2. Zvýšiť transparentnosť miery zapojenia v súlade s pravidlami riadenej participácie

- Pri nových iniciatívach alebo v pripravovaných zámeroch NP realizovať minimálne jednu predbežnú odbornú konzultáciu pred finalizáciou návrhu.
- Pri technicky alebo odborne náročných témach využívať tematické diskusné formáty (napr. okrúhle stoly) na odborné zosúladienie návrhov pred rozhodovacou fázou.
- Pokračovať vo formálne dobre nastavenom uplatňovaní princípu partnerstva, zaoberať sa jeho kvalitou podľa jednotlivých cieľov.
- Spôsob zapracovania výstupov z konzultačných formátov, vrátane okrúhlych stolov, vychádza z princípov riadenej participácie a je v gescii príslušných rezortov.

3. Systematickejšie využívať participatívne nástroje a pracovné skupiny

- Zriaďovať dočasné tematické PS pri komplexných alebo diskutabilných témach s jasne definovaným mandátom a časovým rámcom.
- Zabezpečiť formálne zaznamenanie výstupov z PS a ich prerokovanie v príslušných monitorovacích orgánoch.
- Prizývať externých odborníkov v prípadoch, keď téma presahuje dostupnú expertízu členov komisií.
- Podporovať vytváranie tzv. komunit praxe pre programových manažérov.

4. Posilniť koordináciu a kapacity pre riadenie partnerstva

- Určiť na úrovni gestorov kontaktnú osobu pre koordináciu participatívnych procesov.
- Vytvárať a priebežne aktualizovať tematické databázy relevantných organizácií a expertov využiteľné pri konzultáciách.
- Realizovať spoločné koordinačné aktivity medzi RO/SO, ÚSV ROS a Komorou MNO Rady vlády SR pre MNO s cieľom zosúladiť postupy zapájania zástupcov OS.

- V rámci projektu Partnerstvo je riadiaci orgán a zastupcovia Európskej komisie pravidelne prizývaní na koordinačné stretnutia. Zapájanie rezortov sa realizuje podľa tematického zamerania jednotlivých stretnutí a aktuálnych potrieb diskusie.
- Podporovať využívanie odporúčaní participácie a odborné vzdelávanie zapojených aktérov.
- Podporovať aktívny prístup a iniciatívu gestorov pri uplatňovaní princípu partnerstva.
- Pokračovať v dobre nastavenom organizačnom zabezpečení profesionálnom nastavení zasadnutí MO.
- Využívať odporúčací materiál k participatívnej tvorbe DoV a podporovať vzdelávanie, hlavne programových manažérov v oblasti participatívnej tvorby DoV a zámerov NP.
- Podporovať plánovanie participatívnej prípravy DoV a zámerov NP (ak je relevantné).
- Posilniť počet AK-programových manažérov pracujúcich v oblasti participatívnej tvorby DoV a zámerov NP.
- Otvoriť diskusiu ku kritériám a transparentnému procesu výberu relevantných partnerov z MNO ako partnerov národných projektov.

5. Zlepšiť horizontálnu koordináciu medzi komisiami a úrovňami riadenia

- Systematicky prepájať výstupy komisií pre jednotlivé ciele s rokovaniami MV P SK 21-27.
- Podporovať výmenu informácií medzi cieľmi politiky súdržnosti pri tematicky prepojených intervenciách.

6. Posilniť kvalitu komunikácie a spätnej väzby

- Pokračovať v poskytovaní spätnej väzby k pripomienkam vrátane stručného zdôvodnenia ich vyhodnotenia.
- Využívať hlasovanie per rollam prednostne pri technických alebo administratívnych rozhodnutiach; strategické alebo obsahové témy prerokúvať primárne na zasadnutiach umožňujúcich diskusiu.
- Podporovať priebežnú odbornú komunikáciu medzi zasadnutiami monitorovacích orgánov.
- Podporovať moderné nástroje a facilitáciu diskusií.
- Podporovať dialóg a vzájomné sieťovanie medzi partnermi (priebežné konzultácie), vrátane podpory formulovania spoločných stanovísk.

7. Podporovať vyvážené zapojenie partnerov naprieč témami aj územím

- Využívať flexibilné formáty konzultácií umožňujúce zapojenie širšieho spektra organizácií.
- Vytvárať priestor na zapojenie odborných a regionálnych subjektov podľa tematickej relevancie.
- Vytvárať podmienky pre zapojenie partnerov aj pri technicky náročných oblastiach politiky súdržnosti.

Zoznam pojmov a skratiek

CP – cieľ politiky

DoV – dopytovo orientovaná výzva/výzvy

Európsky kódex (EKSP) – skrátený názov dokumentu Európsky kódex správania pre partnerstvo v rámci európskych štrukturálnych a investičných fondov

FST – Fond na spravodlivú transformáciu

Hodnotiaca správa za rok 2023 – skrátený názov dokumentu Hodnotiaca správa aplikovania princípu partnerstva a viacúrovňového riadenia v riadení implementácie a monitoringu fondov EÚ za rok 2023

Hodnotiaca správa za rok 2024 – skrátený názov dokumentu Hodnotiaca správa zapojenia zástupcov občianskej spoločnosti pri príprave, implementácii a monitorovaní fondov EÚ za rok 2024

HS – hodnotiaca správa

IÚI – Integrované územné investície

IÚR – integrovaný územný rozvoj

IÚS – Integrovaná územná stratégia

KF – Kohézny fond

Komora MNO Rady vlády SR pre MNO- Komora mimovládnych neziskových organizácií Rady vlády SR pre mimovládne neziskové organizácie

Komisia pre cieľ 1 – skrátený názov Komisia pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027 pre cieľ 1 politiky súdržnosti (platí pre všetky komisie)

KR UMR – Kooperačná rada UMR

MD SR – Ministerstvo dopravy SR

Metodické usmernenie – skrátený názov dokumentu Metodické usmernenie k nominovaniu a výberu zástupcov občianskej spoločnosti pri tvorbe, implementácii, hodnotení a monitorovaní fondov EÚ

MH SR – Ministerstvo hospodárstva SR

MIRRI SR – Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR

MNO – mimovládne neziskové organizácie

MO – Monitorovacie orgány

MPSVR SR – Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR

MRK – Marginalizované rómske komunity

MŠVVaM SR – Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a mládeže SR

MV P SK 21-27 – Monitorovací výbor pre Program Slovensko 2021-2027

MŽP SR – Ministerstvo životného prostredia SR

NP – národný projekt/národné projekty

OS – občianska spoločnosť

P SK – Program Slovensko

PS- pracovná skupina

RO – Riadiaci orgán

RP- rada partnerstva

SO – Sprostredkovateľský orgán

Systém riadenia spolupráce a partnerstva – skrátenejší názov materiálu Systém riadenia spolupráce a partnerstva so zástupcami občianskej spoločnosti pri príprave, implementácii a monitorovaní fondov EÚ v programovom období 2021 – 2027, schváleného uznesením vlády SR č. 490/2023

ÚOŠS – Ústredné orgány štátnej správy

ÚSV ROS – Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti

ÚSVRK – Úrad splnomocnenca vlády SR pre marginalizované komunity

VÚC – Vyššie územné celky (samosprávne kraje)

Zainteresovaný aktér – aktér, ktorý je priamo alebo nepriamo ovplyvnený realizovaným opatrením, programovým dokumentom, pripravovanou výzvou alebo zámerom národného projektu

ŽoNFP – Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

Prílohy

Príloha č. 1 Uplatňovanie princípu partnerstva v MO a podporných mechanizmoch

1. Zhodnotenie uplatňovania princípu partnerstva v Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021–2027

Partnerstvo v rámci MV P SK 21-27 funguje v roku 2025 na vysokej organizačno-technickej a obsahovej úrovni, avšak priestor na samotné využitie participatívnych nástrojov nie je dostatočne využitý. Procesy sú stabilné, komunikácia zo strany MIRRI SR je korektná a materiály sú distribuované včas. Rokovania sú technicky dobre pripravené a výbor formálne zabezpečuje transparentnosť aj rovnosť prístupu pre všetkých členov. Reálny vplyv zástupcov OS na rozhodovanie však ostáva limitovaný.

V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi sa zlepšila včasnosť doručovania podkladov a znížil sa počet per rollam hlasovaní. Partneri oceňujú otvorenú a vecnú komunikáciu zo strany MIRRI SR a profesionalizáciu sekretariátu. Diskusia počas zasadnutí je konštruktívna, MV P SK 21-27 v praxi v prevažnej miere legitimizuje rozhodnutia, ktoré už vznikli po predchádzajúcich konzultáciách (miera formálneho zapojenia prevažuje nad reálnou). Výbor má formálne vyvážené zloženie.

Na regionálnej úrovni sa princíp partnerstva uplatňuje rôzne (bližšie je stav popísaný v samostatnej časti HS za rok 2025 zameranej na regionálnu úroveň). Zástupcovia OS vnímajú ako dôležité mať zastúpenie v Rade vlády SR pre regionálny rozvoj a politiku súdržnosti EÚ, čo sa pravdepodobne udeje v roku 2026 (verejne komunikované RO).

Uplatňovanie princípu partnerstva je v MV P SK 21-27 relatívne funkčné – pripomienky sú evidované a diskutované. V odborných komisiách a pracovných skupinách však miera zapojenia klesá. Hoci sa lehoty na pripomienkovanie predĺžili, partneri stále často dostávajú krátky čas na reakciu, čo obmedzuje možnosť získavať spätnú väzbu od širšieho spektra organizácií. Participácia má preto prevažne reaktívny charakter a partneri sa väčšinou vyjadrujú k už pripraveným návrhom, nie k ich tvorbe.

Pozitívnym príkladom dobrej praxe bol proces revízie projektu PRIMUS – podpora a rozvoj inteligencie mládeže a jej univerzálnych schopností, v ktorom partneri presadili odloženie schvaľovacieho procesu a presadili požiadavku – dopracovanie projektu podľa komunikovaných výhrad (ide o projekt, ktorý bol predmetom rokovania Komisie pre cieľ 4). Naopak, iniciatíva STEP ilustruje slabé uplatňovanie princípu partnerstva – chýbalo verejné fórum, odborné konzultácie aj spätná väzba, pričom rozhodnutia boli prijaté prevažne politicky. Gestor uvedenej témy verejne komunikoval záujem vytvoriť v ďalšom období väčší priestor na zapájanie zástupcov OS v rámci iniciatívy STEP na základe podnetov členov pracovnej skupiny.

Transparentnosť MV P SK 21-27 je formálne zabezpečená, dokumenty a zápisy sú dostupné všetkým členom. Napriek tomu partneri upozorňujú, že niektoré rozhodnutia vznikajú mimo oficiálnych zasadnutí alebo bez dostatočného kontextu a komunikácie. Objavujú sa aj prípady nedostatočne komunikovaných zmien harmonogramov výziev či úprav v programovaní. MIRRI SR podľa partnerov komunikuje korektne, avšak nie všetky rezorty dodržiavajú rovnaký štandard spätnej väzby.

Komunikácia v rámci MV P SK 21-27 je profesionálna, no horizontálne prepojenie medzi jednotlivými komisiami a rezortmi má svoje limity, čo vedie k niektorým duplicitám a nedostatočnému využitiu

možných synergií. Pracovné skupiny pod Komisiami pri MV P SK 21-27 fungujú prevažne ad hoc – ich výstupy sú prínosné, vytvárajú priestor pre participáciu.

Zástupcovia OS uviedli, že ich pripravenosť na zasadnutia MV P SK 21-27 podporujú aj interné koordinačné stretnutia organizované Komorou MNO Rady vlády SR MNO (hodnotenie jej fungovania je uvedené v samostatnej časti tohto dokumentu).

Napriek stabilnému a profesionálnemu organizačnému riadeniu pretrváva rozdielne vnímanie uplatňovania princípu partnerstva v MV P SK 21-27 zo strany gestora a zástupcov OS (gestor preferuje konzultácie, očakávania zástupcov OS sú na úrovni spoluprotvorby). Rozdiely v chápaní partnerstva medzi MIRRI SR a OS sú jednou z hlavných prekážok jeho skutočného naplňovania. Posilnenie partnerstva si vyžaduje najmä systematické včasné konzultácie, konzistentnú komunikáciu naprieč rezortmi, zlepšenie horizontálnej koordinácie a väčšiu predvídateľnosť procesov.

Príklady dobrej praxe ukazujú, že konštruktívny dialóg dokáže priniesť kvalitnejšie výstupy, avšak niektoré procesy – najmä v oblastiach s politickým presahom – potvrdzujú limity súčasného nastavenia. Posilnenie partnerstva si bude vyžadovať systematickejšie konzultácie, jednotný štandard komunikácie naprieč rezortmi, funkčnú horizontálnu koordináciu a väčšiu predvídateľnosť procesov.

2. Komisia pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027 pre cieľ 1 (Konkurencieschopnejšia a inteligentnejšia Európa) politiky súdržnosti EÚ

Partnerstvo v rámci Komisie pri MV pre CP 1 funguje v roku 2025 ako stabilná platforma spolupráce, avšak jeho efektívnosť sa výrazne líši medzi tematickými oblasťami. Najlepšie výsledky dosahuje digitalizácia, kde je princíp partnerstva legislatívne ukotvený a podporený transparentnými mechanizmami. Prostredníctvom systému MetaIS sú verejne dostupné podklady k projektom, čo umožňuje odbornú kontrolu a zapojenie verejnosti. Diskusia v tejto oblasti je vecná, konštruktívna a predstavuje príklad funkčného modelu, ktorý spája odbornosť s otvorenosťou procesu.

V ostatných oblastiach (najmä výskum, inovácie a podpora malých a stredných podnikov) má partnerstvo prevažne formálny charakter. Schvaľovanie projektov prebieha administratívne, bez predchádzajúcich odborných konzultácií, pričom partneri vstupujú do procesu až v neskorších fázach. Tento prístup oslabuje úroveň zapojenia (spoluprotvorba) a znižuje dôveru zástupcov OS v efektívnosť participácie. Najvýraznejšie nedostatky sa prejavujú pri participatívnej príprave vybraných DoV (absentuje konzultačný proces pri ich príprave). Pravidelné informovanie minimálne na zasadnutiach komisie o zmenách v harmonograme výziev a spôsobe ich prípravy zlepšuje mieru spolupráce. pri riadení fondov EÚ.

Pozitívnym trendom je rozšírené využívanie okrúhlych stolov k zámerom NP, ktoré sa osvedčili ako účinný nástroj včasnej participácie a neformálnej spätnej väzby. Umožňujú posúdiť zámery NP ešte pred rokovaním komisie a vytvárajú priestor na odbornú diskusiu medzi OS, akademickou sférou a podnikateľmi. Na základe spätnej väzby z týchto stretnutí boli viaceré projekty upravené alebo stiahnuté – tri už pred zasadnutím komisie a na 16. zasadnutí štyri zo šiestich návrhov neprešli. Tam, kde okrúhle stoly chýbajú, má partnerstvo skôr formálny charakter.

Zloženie komisie je oficiálne vyvážené, no v praxi prevažuje vplyv štátnej správy a veľkých IT spoločností. Občiansky sektor má troch zástupcov, čo je primerané vzhľadom na zameranie komisie, avšak jeho vplyv na rozhodnutia je obmedzený. Vplyv sa však môže znižovať aj pravidelnou neúčastou jedného zo zástupcov OS na zasadnutiach komisie. Významnú úlohu zohrávajú organizácie Slovensko.Digital a Partnerstvo pre prosperitu, ktoré prinášajú nezávislú expertízu a upozorňujú na

disproporcie v alokácii zdrojov. Ich zapojenie funguje ako kontrolný mechanizmus a prispelo k stiahnutiu projektov so zásadnými nedostatkami ešte pred hlasovaním.

Organizačne komisia funguje efektívne – materiály sú zasielané v primeraných lehotách, pripomienkovanie prebieha elektronicky a komunikácia so sekretariátom je funkčná. Transparentnosť v digitalizácii je nadštandardná, avšak v iných oblastiach sú podklady často neúplné, s obmedzeným priestorom na odborné posúdenie, vrátane nejasností v oblasti štátnej pomoci. Diskusia na zasadnutiach býva časovo obmedzená, preto sa spätná väzba presúva najmä do neformálnych kanálov (e-mailové konzultácie, osobné stretnutia, okrúhle stoly). Hoci tieto mechanizmy nie sú systémovo ukotvené, v praxi prinášajú konkrétne výsledky – vrátane stiahnutia nevhodných projektov zo strany MIRRI SR ešte pred hlasovaním.

Existuje priestor na lepšie využitie potenciálu PS. Napríklad pilotná skupina MAPA 6 po úvodnom zasadnutí v roku 2024 nepokračovala, čo poukazuje na chýbajúcu kontinuitu odborných platforiem aj systematickej spätnej väzby. Komunikácia medzi zástupcami OS v Komisii CP1 a MV nie je dostatočná

V porovnaní s rokom 2024 sa zlepšila kvalita diskusií o NP a predĺžili sa lehoty na pripomienkovanie. Zavedenie okrúhlych stolov a rozšírenie vzdelávacích aktivít MIRRI SR posilnili odbornosť partnerov. Kurzy sú hodnotené pozitívne, no ich dostupnosť je zatiaľ časovo obmedzená. Naďalej pretrváva slabá informovanosť o pripravovaných výzvach a časté zmeny harmonogramov bez vysvetlenia, čo oslabuje dôveru partnerov v proces riadenia.

Komisia pre CP1 dosahuje vysoký štandard v oblasti transparentnosti a odbornej diskusie, avšak princíp partnerstva sa naplňa nerovnomerne. Silnými stránkami sú legislatívne ukotvené procesy v digitalizácii, fungujúce mechanizmy neformálnej spätnej väzby a zlepšujúca sa koordinácia. Slabinami zostávajú nízka predvídateľnosť DoV, obmedzený vplyv OS mimo IT agendy a nevyužitý potenciál pracovných skupín. Pre posilnenie partnerstva je potrebné zapojiť partnerov už do prípravy výziev, zaviesť včasné zverejňovanie zámerov, formalizovať odborné skupiny a rozšíriť osvedčené mechanizmy z digitalizácie aj do ostatných oblastí.

3. Komisia pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027 pre cieľ 2 (Zelenšia nízkouhlíková Európa) politiky súdržnosti EÚ

Partnerstvo v rámci CP 2 v roku 2025 funguje procesne stabilne a organizačne profesionálne, avšak s pretrvávajúcim dôrazom na formálnu stránku. Inštitucionálna zložka zabezpečuje plynulý chod komisie, zasielanie materiálov, zápisníc a dodržiavanie štatútu. Komunikácia je korektná, transparentná a administratívne dobre zvládnutá. Partnerstvo tak pôsobí ako technicko-procesný rámec, nie ako plnohodnotný nástroj spoločného rozhodovania.

Organizačné zabezpečenie komisie patrí medzi jej silné stránky. Materiály sú distribuované všetkým členom naraz elektronicky a zápisnice sú kvalitné a včas zverejnené. Zavedenie tzv. „kind reminderov“ zlepšilo prehľadnosť a disciplínu pri zasielaní pripomienok. Procesy sú transparentné, no komunikácia ostáva prevažne jednosmerná – zo strany sekretariátu k členom.

Zloženie komisie je formálne vyvážené, no aktivita členov je veľmi nerovnomerná. Do diskusií sa aktívne zapája len menšia časť členov komisie hlavne z radov MNO. Krátke lehoty na pripomienkovanie (5–10 dní) obmedzujú možnosť kvalitnej analýzy a odborných vstupov. Podľa respondentov za OS sa participácia v takomto nastavení redukuje na formálne pripomienkovanie bez reálneho dopadu na obsah.

RO/SO poukazujú na tlak na dodržiavanie termínov voči EK, čo obmedzuje priestor pre dlhšie konzultácie. Príkladom je výzva *Predchádzanie vzniku odpadov*, kde boli návrhy MNO odmietnuté bez vysvetlenia. Na druhej strane existujú aj pozitívne príklady – pri NP *Vytvorenie systému podpory domácností ohrozených energetickou chudobou* boli po vecnej diskusii zapracované návrhy OS, ktoré presnejšie definovali cieľové skupiny. Podobne pri výzve *Vodné toky* boli po odbornej diskusii upravené hodnotiace kritériá.

Z pohľadu OS slúži komisia najmä ako konzultačné fórum – participácia prebieha korektne, no jej vplyv na finálne rozhodnutia je obmedzený (oslabenie pocitu spolurozhodovania a zvýšenie miery formálnej participácie).

Diskusie v komisii prebiehajú vecne a v pracovnej atmosfére, pričom dominujú procesné témy. Obsahové otázky sa často otvárajú až vo fáze, keď sú návrhy materiálov hotové, čo obmedzuje možnosť ovplyvniť ich podobu. Odborné pracovné skupiny, ktoré v minulosti umožňovali hĺbkovú diskusiu, v súčasnosti nefungujú, čo brzdí kvalitnú spoluúčasť na rozhodovaní.

Koordinácia medzi Komisiou CP 2 a MV P SK 21 – 27 sa zlepšila a informácie sú sprostredkované oboma smermi, čo posilnilo prepojenie medzi úrovňami rozhodovania. Priestor na zlepšenie v komunikácii medzi zástupcami OS v CP 2 a zástupcami OS v MV P SK 21 – 27 by mal umožniť lepšie vyhodnotiť podnety z uvedenej komisie premietnuté do rozhodnutia MV P SK 21 – 27.

Vzdelávacie aktivity organizované MIRRI SR sú hodnotené prevažne pozitívne. Časť respondentov oceňuje prístupné online školenia, iní upozorňujú, že formát na diaľku obmedzuje diskusiu a spätnú väzbu. Nejasne definovaná cieľová skupina školení znižuje ich efektívnosť. Respondenti odporúčajú diferencovať vzdelávanie podľa úrovne skúseností a rozšíriť témy, napríklad v oblasti protimonopolných pravidiel alebo štátnej pomoci.

Partnerstvo v CP2 má stabilnú inštitucionálnu základňu a vysokú úroveň organizačnej disciplíny. Silnými stránkami sú procesná transparentnosť, dobrá koordinácia a korektná komunikácia. Slabinami sú krátke lehoty na pripomienkovanie, absencia predkonzultačných fáz a nerovnováha medzi sektorovými skupinami. Potenciál zlepšenia spočíva najmä v obnovení odborných pracovných skupín, zavedení predbežných konzultácií a systematickom hodnotení dopadov partnerstva.

Celkovo partnerstvo v CP2 predstavuje procesne dobre zvládnutý, no obsahovo stále nevyužitý potenciál mechanizmu medzi štátnou správou a OS.

4. Komisia pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027 pre cieľ 3 (Prepojenejšia Európa) politiky súdržnosti EÚ

Partnerstvo v rámci CP 3, zameraného na oblasť dopravy, funguje v roku 2025 ako organizačne stabilný, ale prevažne formálny mechanizmus. Ministerstvo dopravy SR ako gestor komisie zabezpečuje všetky procesy korektne, s dôrazom na technickú presnosť, procedurálnu disciplínu a rovnaký prístup pre všetkých členov. Komisia má dobre nastavený systém komunikácie, materiály sa zasielajú centrálné a včas. Princíp partnerstva sa uplatňuje skôr administratívne než ako priestor pre spoločné rozhodovanie.

V roku 2025 sa uskutočnilo päť zasadnutí – dve prezenčné a tri formou per rollam. Fyzické rokovania prebiehajú vecne a bez konfliktov, no diskusia býva obmedzená a väčšina bodov sa schvaľuje jednodhlasne. Formát per rollam síce zjednodušuje proces, ale redukuje priestor pre odbornú výmenu názorov. Skrátené lehoty, ktoré často vyplývajú z pokynov z úrovne riadenia programu, obmedzujú možnosť reálneho pripomienkovania.

Po zmene vedenia komisie v roku 2025 sa v procese fungovania prejavili zmeny v kontinuite riadenia a v systematickosti poskytovania spätnej väzby. Opakovane sa otvárali aj témy prerokúvané v minulosti. Nové vedenie postupuje korektne a zástupca OS oceňuje, že žiadny podnet nie je ignorovaný, hoci reálny vplyv partnerov na rozhodnutia zostáva podľa zistení obmedzený.

Po zmene vedenia komisie v roku 2025 došlo k poklesu plynulosti a kontinuity riadenia. V diskusiách sa opakovane vracajú niektoré body z predchádzajúcich rokovaní a spätná väzba na podnety partnerov je menej systematická než v predchádzajúcom období. Nové vedenie však postupuje korektne a zástupca občianskej spoločnosti oceňuje, že predložené podnety nie sú ignorované, hoci ich reálny vplyv na konečné rozhodnutia zostáva obmedzený.

Zloženie komisie je formálne vyvážené, no aktivita jednotlivých členov je nerovnomerná. Do diskusie sa častejšie zapájajú najmä zástupcovia občianskej spoločnosti, MIRRI SR a Európskej komisie, zatiaľ čo časť členov vystupuje skôr sporadicky. Predseda komisie vedie rokovania štandardným procedurálnym spôsobom a rozhodnutia sú vo väčšine prípadov prijímané konsenzuálne. Diskusia sa sústreďuje najmä na technické a odborné otázky, pričom jej rozsah závisí aj od odbornej pripravenosti a kapacít jednotlivých členov komisie.

Organizačne komisia funguje efektívne a v roku 2025 sa ustálil dvojkolový systém pripomienkovania, ktorý zlepšil prehľadnosť aj prípravu stanovísk. Stále však chýba dlhodobý harmonogram zasadnutí, opakovane žiadaný už v roku 2024, čo komplikuje plánovanie členom komisie. Partneri oceňujú včasné zasielanie materiálov a jasnú evidenciu pripomienok, no spätná väzba na neprijaté návrhy zostáva formálna.

Kvalita predkladaných materiálov zostáva dlhodobou slabinou. Mnohé zámery NP obsahujú opakované či neaktuálne texty bez jasnej väzby na konkrétny projekt a často ich prezentujú osoby, ktoré nepoznajú potrebné detaily, čo oslabuje odbornú diskusiu aj vážnosť rozhodovania pri veľkých investíciách. Na tento problém partneri upozorňujú opakovane, no bez viditeľnej nápravy. Pozitívnu výnimkou je dokumentácia k DoV na cyklistickú dopravu, kde sa vďaka aktívnej komunikácii podarilo zapracovať environmentálne prvky a udržateľnosť.

Participácia OS je limitovaná najmä technickou povahou dopravného sektora. Väčšina projektov vzniká na základe dlhodobých plánov a OS sa do nich dostáva až v záverečných fázach, keď už nie je možné zásadne meniť ich obsah. Zapojenie navyše komplikuje aj prekrývanie tém medzi cieľmi 2, 3 a 5, čo oslabuje prehľadnosť a znižuje možnosti koordinácie partnerov. Pozitívnejšie skúsenosti pochádzajú z roku 2024, keď pri výzvach 2.8.1 a 2.8.3 (verejná osobná doprava) a 2.8.2 (cyklistická doprava) mali partneri reálny priestor vstupovať do prípravy kritérií a návrhov ešte pred vyhlásením výziev. V tomto období sa podarilo zapracovať viaceré odporúčania OS, čo ukázalo, že aj technicky orientované oblasti môžu byť participatívne, ak sa proces otvorí dostatočne včas. V roku 2025 sa však podobná prax nezopakovala. Participácia pri výzvach a národných projektoch prebiehala už len v neskorších fázach a partneri nemali porovnateľnú možnosť ovplyvniť obsah dokumentov ako v roku 2024. Rok 2025 tak ukazuje skôr návrat k formálnejšiemu modelu zapájania, vzhľadom na povahu predkladaných materiálov na komisii.

Komunikácia medzi SO a členmi komisie je funkčná, no prevažne jednosmerná. Sekretariát zabezpečuje rozosielenie všetkých materiálov a vyhodnotení prostredníctvom centrálnej e-mailovej adresy. Priestor na diskusiu medzi členmi komisie nie je dostatočne využitý.

Zástupca OS reflektuje aj pokles záujmu občianskeho sektora o tému dopravy. Zámery NP a pripravovaných DoV sú výrazne technického charakteru a majú len obmedzený vplyv na každodenný život, čo znižuje motiváciu OS zapájať sa.

Celkovo možno konštatovať, že partnerstvo v rámci CP 3 je organizačne funkčné, transparentné a procesne zvládnuté, no pretrvávajúce vnímanie uplatňovania princípu partnerstva v komisii zo strany gestora a zástupcu OS. Ministerstvo dopravy SR dôsledne dodržiava pravidlá a zlepšilo včasnosť i kvalitu komunikácie, avšak partnerstvo stále pôsobí viac ako legitimačný rámec než nástroj spolurozhodovania. Pre posilnenie jeho zmyslu by bolo potrebné zaviesť dlhodobý harmonogram zasadnutí, vytvoriť odborné pracovné skupiny, systematizovať spätnú väzbu a posilniť koordináciu medzi Komorou MNO Rady vlády SR pre MNO, ministerstvom a územnými partnermi, aby sa partnerstvo stalo aj obsahovo živým mechanizmom pre spoločné rozhodovanie v oblasti dopravy.

5. Komisia pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027 pre cieľ 4 (Sociálnejšia a inkluzívnejšia Európa – EPSP) politiky súdržnosti EÚ

Aplikovanie princípu partnerstva v rámci CP 4 bolo aj v roku 2025 hodnotené ako jedno z najstabilnejších v rámci P SK. Komisia pre CP 4 je podľa respondentov funkčnou platformou, v ktorej sa princíp partnerstva postupne stal súčasťou riadiacich a rozhodovacích procesov. Z rozhovorov so zástupcami OS aj s gestorom vyplýva posun smerom k systematickejšiemu zapájaniu partnerov, zlepšeniu komunikácie a transparentnejšej príprave materiálov. Diskusia je konštruktívna a vecná, pričom profesionálna facilitácia zasadnutí zo strany predsedu komisie prispieva k tomu, aby mali členovia priestor formulovať svoje stanoviská.

Komisia má široké sektorové zastúpenie, avšak úroveň angažovanosti jej členov je nerovnomerná. MNO aktívne vstupujú do diskusie počas zasadnutí, navrhujú riešenia, upozorňujú na nedostatky, čím dochádza k reálnemu vplyvu na rozhodovanie. Zatiaľ čo z pohľadu zástupcov OS je účasť ostatných členov MO počas zasadnutí menej aktívna. Dôležitú súčasť expertného zázemia komisie predstavuje PS pre deti a rodiny v núdzi a Poradný výbor pre sociálne inovácie. Tieto platformy umožňujú hĺbkovú odbornú diskusiu a prepájanie aktérov naprieč sektormi a sú považované za kľúčové pre uplatňovanie princípu partnerstva v CP 4. Poradný výbor je vnímaný ako funkčná platforma, v rámci ktorej mala OS reálnu možnosť ovplyvniť nastavenie výziev (návrhy členov PVSI zastupujúcich OS boli zohľadnené a zapracované do nastavenia výziev). Zároveň však pretrvávajú slabšia koordinácia medzi jednotlivými vecnými odbornými ministerstiev implementujúcimi CP 4. Projekty sú často pripravované oddelene, bez dostatočného prepojenia, čo vedie k rozdielnym prístupom k partnerom a k vzniku duplicitných zásahov v teréne.

Organizačné a procedurálne zabezpečenie činnosti komisie je hodnotené ako spoľahlivé. Materiály bývajú distribuované včas, čo formálne vytvára priestor na pripomienkovanie. Zástupcovia OS však upozorňujú, že viaceré podklady sa do komisie dostávajú až v pokročilom štádiu prípravy. Tento jav označujú ako „oneskorenú transparentnosť“, keď sú informácie síce dostupné, no ich reálne ovplyvnenie je už obmedzené. Gestor sa tento stav snaží zmierňovať viacerými kolami konzultácií a predlžovaním lehôt na pripomienkovanie. Pretrvávajú však vysoká pracovná záťaž, najmä v súvislosti s veľkým počtom NP, čo znižuje priestor pre hlbšiu odbornú debatu a prispieva k využívaniu per rollam hlasovaní. Dialo sa tak vo vybraných prípadoch, kedy boli zábery vopred diskutované alebo stiahnuté zo zasadnutia Komisie a predložené po úprave na schválenie.

Participácia pri tvorbe DoV a zámerov NP je v CP 4 rozvinutá, avšak jej kvalita je nerovnomerná a závisí od typu výzvy aj zodpovedného odboru. MNO uvádzajú, že ich zapájanie býva často oneskorené a skôr formálne, pričom o účasť musia aktívne žiadať. Gestor naopak zdôrazňuje viacúrovňový charakter procesu s opakovanými kolami konzultácií a systematickým vyhodnocovaním pripomienok. Respondenti sa zhodujú, že najotvorenejšie sú výzvy pripravované „na zelenej lúke“, ktoré zahŕňajú viacero kôl konzultácií už od fázy tvorby konceptu (jedným z príkladov sú konzultácie pod záštitou MŠVVaM SR k zámeru NP Podpora inkluzívneho vzdelávania Rómov). Naopak, pri legislatívne viazaných výzvach je priestor na zásadné zmeny minimálny, čo výrazne obmedzuje možnosť partnerov

ovplyvniť základné parametre intervencií. Kvalita participácie sa výrazne líši medzi jednotlivými odborníkmi – v oblastiach včasnej intervencie či sociálnych inovácií bola hodnotená ako príkladná, kým pri iných výzvach prevažne plnila informačnú funkciu bez výraznejšieho vplyvu na obsah. OS zároveň upozorňujú na časté ad hoc posuny harmonogramov a vysokú kapacitnú záťaž konzultačných procesov, čo je výraznou bariérou najmä pre menšie organizácie. Výsledkom je rozdiel medzi deklarovanou šírkou participácie a jej reálnym dopadom na konečné nastavenie dokumentov.

Za prínosné sú vnímané aj výjazdové rokovania komisie v regiónoch, ktoré umožňujú priame prepojenie strategickú a implementačnú úroveň. Naopak, za negatívne javy sú označované formálne konzultácie bez reálneho vplyvu na obsah výziev, duplicitné projekty v teréne a slabé systémové meranie skutočných dopadov intervencií, ktoré sa často obmedzuje na sledovanie kvantitatívnych ukazovateľov.

Komisia si udržiava vysokú úroveň transparentnosti a korektnej komunikácie. Gestor systematicky reaguje na podnety členov a poskytuje spätnú väzbu k pripomienkam, pričom respondenti oceňujú prípady, keď boli projekty na základe pripomienok vrátené na dopracovanie alebo prepracovanie. Tento postup prispieva k budovaniu dôvery medzi partnermi. Komunikácia medzi sekretariátom, gestorom a členmi komisie je hodnotená ako rýchla a technicky spoľahlivá. Posilnila sa aj interná komunikácia medzi zástupcami OS.

Celkovo možno konštatovať, že Komisia pre CP 4 predstavuje jeden z najfunkčnejších príkladov uplatňovania princípu partnerstva v rámci P SK. Systém konzultácií, spätnej väzby a facilitácie patrí k najviac rozvinutým mechanizmom uplatňovania princípu partnerstva. Priestor na zlepšenie pretrváva najmä v posilnení koordinácie medzi vecnými odborníkmi, včasnosti zapájania partnerov a v systematickom hodnotení reálnych dopadov realizovaných intervencií.

6. Komisia pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 - 2027 pre Integrovaný územný rozvoj a pre cieľ 5 (Európa bližšie k občanom vďaka podpore udržateľného a integrovaného rozvoja všetkých typov území a miestnych iniciatív) politiky súdržnosti EÚ

Partnerstvo v rámci CP 5 je v roku 2025 systémovo nastavené a inštitucionálne ukotvené, ale jeho reálne fungovanie zostáva prevažne formálne. Gestor zabezpečuje všetky základné procesy riadenia, koordináciu výziev a technickú stránku činnosti komisie, ktorá funguje najmä ako administratívna platforma na schvaľovanie dokumentov, nie ako priestor pre spoločnú tvorbu stratégií alebo integrovaných prístupov v území.

Pravidlá partnerstva v CP 5 sú jasne definované. Partnerstvo funguje na úrovni Rád partnerstva a v Kooperačných rádoch UMR. Aj v tomto ciele pretrváva rozdielne vnímanie uplatňovania princípu partnerstva zo strany gestora, územných partnerov a zástupcov OS. (Podrobne sa hodnoteniu uplatňovania princípu partnerstva ÚSV ROS venoval v 2. časti hodnotiacej správy, ktorá sa venuje územiu).

Na centrálnej úrovni komisia zasadá nepravidelne – v roku 2025 sa uskutočnilo len jedno zasadnutie a jedno rozhodovanie per rollam. Tento nízky počet zasadnutí odráža technický prístup k partnerstvu, gestor tento stav vysvetľuje tým, že väčšina rozhodnutí sa prijíma v území, pričom komisia len formálne schvaľuje finálne návrhy. Takto nastavený model síce zvyšuje efektivitu, no oslabuje transparentnosť a možnosť širšej reflexie.

Zloženie komisie je vyvážené. Najväčší vplyv na rozhodovanie majú územní partneri, ktorí majú z hľadiska konceptu riadenej participácie právo na základe jasne zadefinovaných a odkomunikovaných pravidiel určiť mieru zapojenia socioekonomických partnerov do rozhodovania. Hlas zástupcov OS je prítomný, ale skôr v rovine poradného orgánu. Rôzne nastavenie procesov a miery vplyvu sa prejavuje aj pri spracovaní podnetov, kde sa názory MNO a územných partnerov často rozchádzajú a komisia nemá nástroje na vytváranie priestoru na diskusiu a hľadanie kompromisných riešení.

Organizačno-technické zabezpečenie komisie je funkčné a technicky dobre zvládnuté. Sekretariát distribuuje materiály elektronicky, aktualizuje harmonogram výziev a poskytuje doplňujúce informácie na požiadanie členov. Proces je prehľadný, ale chýba systematické vyhodnocovanie spätnej väzby. Z pohľadu zástupcov OS by bolo vhodné vytvoriť priestor na tvorbu databázy aktérov v území vrátane monitorovania ich zapojenia, čo je možné vnímať ako príležitosť pre Komoru MNO Rady vlády SR pre MNO, aby si budovali kapacity v území.

Z hľadiska transparentnosti došlo v roku 2025 k miernemu zlepšeniu. Na základe odporúčaní z HS za rok 2024 bol upravený formát harmonogramu výziev a materiály sa zverejňujú vopred. Napriek tomu zástupcovia OS upozorňujú na nízku zrozumiteľnosť dokumentov a na nedostatočnú spätnú väzbu k neprijatým pripomienkam. Gestor deklaruje, že návrhy partnerov posudzuje individuálne a zdôvodňovanie je dostatočné. Tento nesúlad vnímania oslabuje dôveru medzi partnermi.

Konzultácie so zástupcami OS sa realizujú hlavne v území na základe nastavených procesov a vzťahov v konkrétnych RP a KR UMR. Za príklad dobrej praxe možno považovať koordináciu pri presunoch alokácií medzi územiami, ktorá prebehla v úzkej spolupráci medzi RO, územnými partnermi a OS a viedla k efektívnejšiemu využitiu prostriedkov.

Celkovo možno konštatovať, že partnerstvo v rámci CP 5 je inštitucionálne dobre nastavené, má však formálny charakter. Gestor zabezpečuje transparentné procesy a základnú koordináciu. Zástupcovia OS očakávajú vyššiu mieru zapojenia a rovnováhu medzi úrovňami riadenia, zároveň posilnenie roly zástupcov OS ako rovnocenných aktérov. Tieto očakávania sú výrazne iné ako nastavenia gestora zodpovedného za uvedený cieľ. Pokrok oproti roku 2024 je viditeľný najmä v oblasti transparentnosti a metodologickej koordinácie.

7. Komisia pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027 pre Fond na spravodlivú transformáciu

Partnerstvo v rámci Komisie pre Fond na spravodlivú transformáciu (FST) si v roku 2025 zachováva organizačnú stabilitu a procesnú funkčnosť, no jeho činnosť zostáva prevažne formálna a málo dynamická. Administratívne procesy fungujú spoľahlivo a sú hodnotené ako transparentné a technicky kvalitné. Sekretariát komisie zabezpečuje priebežnú komunikáciu s členmi, podklady sú doručované včas a v úplnom rozsahu. Gestor reaguje na podnety konštruktívne a profesionálne. Výbor má formálne vyvážené zloženie (miera formálneho zapojenia prevažuje nad reálnou). Transparentnosť procesov je hodnotená pozitívne, gestor ju vníma ako formálne plnenie povinností, zatiaľ čo OS upozorňuje, že transparentnosť sama o sebe negarantuje participáciu.

V nasledujúcom období gestor zvažuje výjazdové zasadnutie komisie, ktoré by sa uskutočnilo priamo v regiónoch a umožnilo prezentáciu projektov a diskusiu. Tento návrh by mohol prispieť k posilneniu uplatňovania princípu partnerstva a k obnoveniu kontaktu s územím.

Partnerstvo v Komisii pre FST je formálne reprezentatívne, pričom miera aktivity jednotlivých členov sa v praxi líši. Reálna angažovanosť zástupcov občianskej spoločnosti je výraznejšia najmä

v Hornonitrianskom regióne, zatiaľ čo v Banskobystrickom a Košickom kraji zostáva priestor na intenzívnejšie zapojenie zástupcov OS do diskusie a tvorby podnetov.

Proces pripomienkovania materiálov prostredníctvom jednotného formulára je funkčný a zabezpečuje prehľadnosť aj spätnú väzbu. Každá pripomienka je vyhodnocovaná pred zasadnutím a členovia dostávajú informáciu o výsledku.

Z pozitívnych prvkov možno vyzdvihnúť pokračujúci profesionálny prístup sekretariátu, korektné fungovanie systému pripomienkovania a dobrú úroveň formálnej koordinácie. Jedným z dobrých príkladov praxe je odporúčanie z roku 2024 týkajúce sa zapájania lokálnych expertov (prostredníctvom projektu technickej asistencie Európskej investičnej banky v Partizánskom). Na odporúčanie týkajúce sa systematického zberu príkladov dobrej a zlej praxe je sekretariát komisie pripravený flexibilne reagovať a zapracovať relevantné návrhy, ak budú predložené.

Celkovo možno konštatovať, že Komisia pre FST v roku 2025 funguje ako stabilný, procesne zvládnutý, no málo efektívny mechanizmus. Formálne pravidlá a administratívne postupy sú nastavené a dodržiavané. Transparentnosť procesov, komunikácia medzi regiónmi, hľadanie kompromisov v očakávaniach na oboch stranách môže napomôcť k rozvíjaniu partnerstva v území.

8. Komisia pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027 pre marginalizované rómske komunity

Partnerstvo v Komisii pre MRK je v roku 2025 formálne funkčné a po technickej stránke stabilné, pričom zistenia podľa zástupcu OS poukazujú na pretrvávajúci dôraz na formálnu stránku uplatňovania princípu partnerstva. Vo fáze monitorovania podľa zistení hodnotenia prevažuje formálne zapojenie nad vnímaným reálnym vplyvom zástupcov OS. ÚSVRK zabezpečuje distribúciu materiálov a administratívny chod komisie v súlade s procesnými požiadavkami. Z pohľadu občianskej spoločnosti však pretrváva nedostatok systematickej spätnej väzby, priebežnej komunikácie mimo zasadnutí a priestoru pre hlbšiu diskusiu. Gestor naopak hodnotí procesy ako funkčné, čo poukazuje na rozdielne vnímanie kvality partnerstva medzi jednotlivými aktérmi a ich očakávaniami od participácie.

Reprezentatívnosť občianskej spoločnosti je obmedzená prítomnosťou jedného zástupcu OS, čo redukuje pluralitu perspektív. Podľa gestora prebiehajú kroky smerujúce k rozšíreniu zastúpenia OS na základe uznesenia Rady vlády SR pre MNO a pripravovaných zmien štatútu komisie plánovaných na rok 2026. Gestor zároveň uvádza, že proces zmeny štatútu a následnej nominácie nového člena presahuje jeho priamu gesciu. Zároveň bola obnovená činnosť Rady splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity pre MNO prostredníctvom interného opatrenia splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity č. 2/2025 zo dňa 29. 10. 2025, keďže jej činnosť nebola od roku 2023 plne funkčná; najbližšie zasadnutie uvedenej Rady je podľa gestora plánované v 1. polovici roku 2026. Rada je stálym odborným, poradným, koordinačným a konzultatívnym orgánom splnomocnenca vlády Slovenskej republiky pre rómske komunity v oblasti MNO zameraných na inklúziu rómskych komunit, ochranu základných práv a slobôd členov rómskych komunit, rozvoj občianskej spoločnosti na Slovensku spolupracujúcej s Rómami, ktorými sú najmä občianske združenia, nadácie, neziskové organizácie poskytujúce verejnoprospešné služby, neinvestičné fondy a záujmové združenia právnických osôb.

Organizačné a procedurálne zabezpečenie činnosti Komisie pre MRK je hodnotené ako stabilné a spoľahlivé. Materiály sú distribuované včas a administratívne zabezpečenie zasadnutí prebieha v súlade so Štatútom a Rokovacím poriadkom komisie, čím sa formálne vytvára priestor na pripomienkovanie a diskusiu. Gestor poukazuje aj na výjazdové zasadnutie komisie v roku 2025, počas ktorého boli prezentované projekty financované z Európskeho sociálneho fondu+ a prebehla diskusia s realizátormi projektov a zástupcami Európskej komisie o praktických výzvach ich implementácie.

Tento formát mal prispieť k lepšiemu porozumeniu dopadov projektov v praxi. Zároveň však zástupca občianskej spoločnosti nebol na zasadnutí prítomný. Pokles aktivity zástupcov OS je zo strany občianskej spoločnosti vnímaný najmä ako dôsledok obmedzeného vplyvu na výsledky a absencie spätnej väzby, zatiaľ čo gestor ho interpretuje skôr ako pasivitu. Rozdielne interpretácie poukazujú na oslabenú dôveru v prínos participácie, napriek tomu, že organizačné a technické zabezpečenie procesov je hodnotené ako funkčné.

Kvalita diskusie sa líši podľa formátu rokovaní. Pri prezenčných zasadnutiach sa do diskusie zapája len časť členov komisie a časovo a obsahovo náročné programy zasadnutia komisie limitujú priestor pre odbornú diskusiu. Gestor poukazuje na existenciu priestoru na diskusiu, zatiaľ čo zástupca OS ho vníma ako nedostatočný.

Participácia pri príprave DoV a zámerov NP je hodnotená rozdielne. Gestor zabezpečuje realizáciu participatívnych aktivít (okružle stoly, dotazníkové prieskumy a tematické konzultácie) ešte pred vyhlásením výziev, do ktorých sú zapájaní najmä potenciálni žiadatelia a relevantní aktéri vrátane zástupcov občianskej spoločnosti. Gestor poukazuje na zapojenie širšieho okruhu organizácií prostredníctvom dotazníkových prieskumov. Pri príprave výzvy pre rómske a pro-rómske MNO bolo podľa gestora oslovených 43 organizácií, z ktorých 33 reagovalo a 10 sa zúčastnilo spoločného stretnutia; tieto diskusie mali podľa gestora prispieť k úpravám nastavenia pripravovanej výzvy. Zástupkyňa OS však vníma zapojenie v komisii ako prevažne reaktívne a s obmedzeným vplyvom na konečné nastavenie dokumentov.

Pracovné skupiny fungujú prevažne neformálne ako flexibilné expertné platformy bez formálneho štatútu. Gestor tento model považuje za efektívny z hľadiska operatívosti, no absencia jasného mandátu môže limitovať ich participatívny potenciál.

Celkovo možno konštatovať, že partnerstvo v rámci Komisie pre MRK je administratívne zabezpečené, pričom jeho obsahové fungovanie je ovplyvnené rozdielnym vnímaním princípu partnerstva a očakávaniami jednotlivých aktérov. Pre jeho posilnenie je kľúčové rozšírenie zastúpenia OS, systematické poskytovanie spätnej väzby, vyváženie diskusných formátov a transparentné nastavenie participatívnych mechanizmov.

9. Komisia pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027 pre administratívne kapacity

Komisia pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027 v oblasti administratívnych kapacít funguje v stabilnom režime so zabezpečenými kapacitami financovanými z technickej pomoci. Zástupcovia občianskej spoločnosti sú riadnymi členmi komisie a majú rovnaký prístup k informáciám, podkladom aj možnosti pripomienkovania ako ostatní členovia. Ich zapojenie je primerané charakteru prerokúvaných tém a neboli zaznamenané konflikty ani systémová nespokojnosť.

Komisia pravidelne monitoruje plnenie opatrení vyplývajúcich z cestovnej mapy a na polročnej báze sleduje obsadenosť administratívnych kapacít. Po špecifickom roku 2024, spojenom s prípravou nového uznesenia vlády SR č. 394/2024, prebieha implementácia v roku 2025 v štandardnom režime. V sledovanom období neboli evidované sťažnosti v oblasti vzdelávania, administratívnych kapacít ani technickej pomoci.

Osobitná pozornosť je venovaná vzdelávaniu prostredníctvom centrálného plánu vzdelávania a e-learningových modulov, o ktoré bol zaznamenaný záujem (47 prihlásených), najmä v témach integrovaného územného rozvoja a prístupu k eurofondom na úrovni území. Pracovné skupiny sa zriaďujú ad hoc podľa potreby, najmä k metodickým a kapacitným otázkam.

V regiónoch zatiaľ nebol identifikovaný nedostatok administratívnych kapacít a ich finančné krytie je zabezpečené. Informačný systém ITMS nebol predmetom zásadnej kritiky; prípadné ťažkosti nových používateľov sú riešené prostredníctvom vzdelávania. Komisia tak predstavuje stabilnú platformu pre koordináciu kapacitných otázok implementácie programu, pričom zapojenie partnerov má najmä konzultačný a informačný charakter zodpovedajúci povahe prerokovaných tém.

Príloha č. 2 Mapovanie tematických pracovných skupín v rámci komisií pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027

Časť 1: PS zriadené pod komisiami MV P SK (čl. 2 bod 7)

1.1 Východiská a cieľ úlohy mapovania tematických pracovných skupín

Úloha zmapovať vytváranie tematických pracovných skupín (PS) v rámci komisií pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 - 2027 (MV P SK 21-27) a ich prínos vyplýva z Hodnotiacej správy o zapojení zástupcov občianskej spoločnosti za rok 2024. Túto správu vzal na vedomie MV P SK 21-27 dňa 18. marca 2025 uznesením č. 9/2025.

Hlavným cieľom mapovania bolo získať systematický prehľad o existujúcich platformách, výboroch a PS podporujúcich implementáciu P SK 2021 – 2027 a následne formulovať podnety a odporúčania na skvalitnenie partnerstva a viacúrovňového riadenia s aktívnym využitím článku 2, bodu 7 štatútu komisií MV P SK 21-27, ktorý umožňuje zriaďovanie tematických PS.

Táto časť mapovania sa zameriava na PS zriadené podľa článku 2, bodu 7 štatútu komisií: „Komisia môže poskytovateľovi odporučiť zriadenie pracovných platforiem (napr. PS, okrúhly stôl) zabezpečujúcich participatívnu prípravu výziev a zámerov národných projektov (NP). V prípade zriadenia takejto platformy budú členovia a stáli pozorovatelia komisie informovaní o záveroch vyplývajúcich z jej činnosti.“

Kým primárne mapovanie sa zameriavalo na strategické a prierezové PS, tento prehľad sa zameriava na operatívne PS, ktoré vznikli ako reakcia na špecifické, akútne požiadavky z praxe a sú priamo napojené na jednotlivé politické ciele. Ich analýza potvrdzuje fungovanie mechanizmu participatívneho riadenia.

1.2 Zber dát o špecifických, operatívnych PS (MIRRI SR / sekretariát MV P SK 21-27)

Táto fáza slúžila ako komplementárny nástroj zberu dát a bola reakciou na úlohu mapovania PS 2025, v rámci ktorej sekretariát MV P SK 21-27 preveril zriadenie PS podľa článku 2, bodu 7 štatútu komisií.

1.3 Analýza dát, zistenia a odporúčania mapovania PS zriadených podľa článku 2, bodu 7 štatútu komisií (sekretariát MV P SK 21-27)

Tabuľka 1: Prehľad pracovných skupín podľa komisií MV P SK 21-27 (čl. 2 bod 7)

Komisia	Názov PS	Vznik a dôvod	Zber dát / prínos
CP 1 Konkurencieschopnejšia Európa	PS k platforme STEP	Vznikla na návrh zástupcu OS (SocioFórum) ako reakcia na iniciatívu EK.	Nástroj na zber informácií a spätnej väzby od partnerov o potenciálnych zmenách programu súvisiacich s iniciatívou STEP. Zabezpečuje

			participatívne technické zmeny.
CP 4 Sociálnejšia a inkluzívnejšia Európa	PS pre deti a rodiny v núdzi	Iniciatíva vzišla z MPSVR SR a debát členov Komisie pre potrebu prepájania a komunikácie NP.	Aktívne zbiera dáta a poznatky „z terénu“ o koordinácii, prekážkach a synergii medzi NP, čo je kľúčové pre efektívne nastavovanie opatrení.
CP 4 Sociálnejšia a inkluzívnejšia Európa	PS pre zručnosti	Vznikla na základe zásadnej pripomienky MPSVR SR k NP (MŠVVaM SR) pre potrebu koordinácie opatrení na zvyšovanie zručností medzi rezortmi.	Kľúčový nástroj na zabezpečenie medzirezortnej súdržnosti a zber pohľadov z rôznych sektorov (vzdelávanie, práca, priemysel, veda) pri formovaní politik a financovania.
AK/TP (Administratívne kapacity)	Koordinačný výbor pre AK a TP	Vznikol na základe záveru Komisie AK (RO MIRRI SR) pre potrebu lepšej komunikácie a vypočutia podnetov od prijímateľov TP.	Funguje ako priamy kanál na zber operatívnej spätnej väzby od prijímateľov TP (rýchla a praktická odozva na aktuálne problémy).

1.3.1 Komisia pre cieľ politiky 1 (Konkurencieschopnejšia a inteligentnejšia Európa)

Tabuľka 2: Pracovná skupina k platforme STEP (Strategic Technologies for Europe Platform)

Kritériá	Popis a činnosť
Vznik a dôvod	Vznikla na základe návrhu zástupcu občianskej spoločnosti (SocioFórum). Dôvodom bola potreba reagovať na novú iniciatívu Európskej komisie (EK) – platformu STEP, ktorá zvyšuje intenzity pomoci a opätovne umožňuje financovanie výroby v niektorých programoch EÚ.
Mandát a cieľ	Umožniť aktívnejšiu a participatívnu komunikáciu o alokácii a presune zdrojov do STEP a zabezpečiť zapojenie kľúčových partnerov v prípade technickej zmeny programu.
Iniciatíva	Zástupca občianskej spoločnosti (OS). Zriadenie schválil predseda Komisie.
Zber dát / prínos	PS je nástrojom na zber informácií a spätnej väzby od partnerov o potenciálnych zmenách programu súvisiacich s iniciatívou STEP. Zabezpečuje, aby technické zmeny prebiehali participatívne.

1.3.2 Komisia pre cieľ politiky 4 (Sociálnejšia a inkluzívnejšia Európa)

Komisia pre cieľ politiky 4 (CP 4) vykazuje najväčšiu aktivitu vo vytváraní špecifických PS, čo odráža komplexnosť a medzirezortný charakter sociálnej politiky.

Tabuľka 3: Pracovná skupina pre deti a rodiny v núdzi

Kritériá	Popis a činnosť
Vznik a dôvod	Iniciatíva vzišla z MPSVR SR a z debát členov Komisie. Dôvodom bola potreba prepájania a komunikácie NP zameraných na deti a rodiny, ktoré sú realizované rôznymi sektormi, s cieľom identifikovať synergie a pozitívny dopad na cieľovú skupinu.
Mandát a cieľ	Prepájať projekty v rámci cieľa 4, komunikovať a identifikovať synergie pre deti v núdzi a rodiny. Zriadená štatútom s nomináciou členov.
Iniciatíva	Implementačný partner (MPSVR SR) a členovia Komisie (zástupcovia OS).
Zber dát / prínos	PS aktívne zbiera dáta a poznatky „z terénu“ o koordinácii, prekážkach a synergii medzi NP, čo je kľúčové pre efektívne nastavovanie opatrení. O prograse a záveroch pravidelne informuje Komisiu CP 4 cez samostatný rokovací bod.

Tabuľka 4: Pracovná skupina pre zručnosti

Kritériá	Popis a činnosť
Vznik a dôvod	Potreba zriadenia platformy bola identifikovaná na základe diskusií k viacerým zámerom NP zameraným na podporu vzdelávania dospelých a zvyšovanie zručností dospelých v rámci cieľa 4. Dôvodom je potreba zabezpečenia synergických účinkov, deliacich línií a nástrojov účinnej spolupráce v NP zameraných na zvyšovanie zručností dospelých.
Mandát a cieľ	Vytváranie podmienok úzkej spolupráce so zainteresovanými stranami v oblasti navrhovania, implementácie, monitorovania a vyhodnotenia projektov súvisiacich s oblasťou zručností. Zriadená štatútom s nomináciou členov.
Iniciatíva	Medzirezortná dohoda (MPSVR SR, MŠVVaM SR, Komisia pre cieľ 4) na úrovni GTSÚ (Generálny tajomník služobného úradu).
Zber dát / prínos	PS predstavuje jeden z kľúčových nástrojov na zabezpečenie koordinácie, synergií a komplementarít, ako aj nastavenie deliacich línií v rámci intervencií zameraných na podporu zručností, a to nielen primárne na úrovni cieľa 4, ale v prípade relevancie aj v rámci iných cieľov politiky.

1.3.3 Komisia pre administratívne kapacity (AK)

Tabuľka 5: Koordinačný výbor pre otázky AK a TP (administratívne kapacity a technická pomoc)

Kritériá	Popis a činnosť
Vznik a dôvod	Vznikol na základe záveru Komisie AK (RO MIRRI SR). Dôvodom bola potreba lepšej komunikácie a vypočutia podnetov od zástupcov subjektov (prijímateľov TP) v oblasti AK a TP.
Mandát a cieľ	Lepšia komunikácia a zber podnetov od prijímateľov technickej pomoci.
Iniciatíva	Riadiaci orgán (RO) a Komisia AK.
Zber dát / prínos	Funguje ako priamy kanál na zber operatívnej spätnej väzby od prijímateľov TP. Pravidelné stretnutia (8 stretnutí od 06/2024) zabezpečujú rýchlú a praktickú odozvu na aktuálne problémy v implementácii.

Tieto informácie predstavujú dôležitý komplementárny nástroj zberu dát k poznatkom získaným z pološtruktúrovaných rozhovorov a fokusovej skupiny. Kým fokusová skupina hodnotila funkčnosť a efektivitu už existujúcich, väčšinou strategických a prierezových PS (napr. Medzirezortná koordinačná platforma pre synergie a komplementarity), tento prehľad sa zameriava na PS, ktoré vznikli ako reakcia na špecifické, operatívne požiadavky z praxe a sú priamo napojené na jednotlivé politické ciele.

Z prehľadu vyplýva, že mechanizmus podľa článku 2, bodu 7 štatútu komisií MV P SK 21-27 funguje ako flexibilný nástroj na participatívne riadenie Programu Slovensko 2021 – 2027, pričom iniciatíva vo väčšine prípadov prichádza „zdola“ (od zástupcov občianskej spoločnosti alebo implementačných partnerov).

Zhodnotenie PS z čl. 2, bodu 7 ako ďalšieho nástroja zberu dát

Vytvorené PS potvrdzujú, že článok 2, bod 7 štatútov komisií je efektívny mechanizmus na zber dát a riadenie informácií pre potreby implementácie Programu Slovensko 2021 – 2027. Zároveň predstavuje nástroj podporujúci efektívne čerpanie finančných zdrojov z Programu Slovensko 2021 – 2027, prípravu výziev, sledovanie implementácie a monitorovanie výstupov.

1. **Flexibilita a reaktivita:** PS vznikajú ako reakcia na konkrétne, akútne implementačné alebo politické výzvy (STEP, koordinácia NP v CP 4, príprava výziev, pripomienky k zručnostiam). To umožňuje rýchlo vytvoriť štruktúru pre cieleň zber informácií na špecifickú tému.
2. **Iniciatíva „zdola“:** potvrdzuje sa, že systém umožňuje participatívne riadenie. Tri zo štyroch uvedených iniciatív (PS STEP, PS pre zručnosti, PS pre deti a rodiny v núdzi) vznikli na základe aktívnych vstupov partnerov (OS a iný rezort), nie iba na základe direktívy RO.
3. **Typ zberaných dát:**
 - **Pracovná skupina STEP:** zber dát o politických a alokačných zmenách (strategické a finančné dáta).
 - **Pracovné skupiny zriadené pod Komisiou CP 4:** zber dát o synergiách a prepojení v teréne, NP a prierezových medzirezortných témach (operatívne, medzisektorové a sektorové dáta).
 - **Koordinačný výbor AK/TP:** zber dát o problémoch v implementácii a technickej pomoci (administratívne a operatívne dáta).

V kontexte zistení z pološtruktúrovaných rozhovorov a fokusovej skupiny, ktoré poukázali na pasivitu niektorých starších PS, predstavujú operatívne PS zriadené podľa článku 2, bodu 7 štatútu komisií cenný nástroj participatívneho riadenia. Ich vznik je spravidla motivovaný akútnou potrebou a iniciatívou partnerov, čo sa prejavuje vyššou mierou angažovanosti ich členov.

1.4 Záverečná syntéza a odporúčania z mapovania tematických pracovných skupín pri komisiách MV P SK 21-27

Zistenia a odporúčania uvedené nižšie vychádzajú z analýzy pracovných skupín zriadených podľa článku 2, bodu 7 štatútu komisií pri Monitorovacom výbore pre Program Slovensko 2021 – 2027. Na základe mapovania možno konštatovať, že PS predstavujú kľúčovú a funkčnú infraštruktúru participatívneho riadenia a priebežnej spätnej väzby v rámci implementácie Programu Slovensko 2021 – 2027.

Kľúčové zistenia

1. **Funkčnosť a flexibilita mechanizmu článku 2, bodu 7**
Mechanizmus zriaďovania pracovných skupín podľa článku 2, bodu 7 štatútu komisií sa osvedčil ako flexibilný a efektívny nástroj participatívneho riadenia Programu Slovensko a cieleného zberu dát.
2. **Iniciatíva „zdola“**
Impulz na vznik pracovných skupín často prichádza „zdola“, najmä od zástupcov občianskej spoločnosti alebo implementačných partnerov, a nie výlučne na základe rozhodnutia riadiaceho orgánu.
3. **Dominancia sociálnej oblasti (CP 4)**
Najvyššia aktivita vo vytváraní a fungovaní pracovných skupín bola zaznamenaná v rámci Komisie CP 4, čo odráža komplexnosť, prierezový charakter a vysokú potrebu koordinácie v oblasti sociálnej politiky.
4. **Rezervy**
Medzi hlavné slabiny patrí absencia jednotného rámca pre fungovanie a monitorovanie výstupov a dopadov pracovných skupín, ako aj slabé prepojenie a zdieľanie skúseností medzi jednotlivými PS.

Záverečné odporúčania pre ďalšie obdobie implementácie

1. **Využívať a rozvíjať mechanizmus článku 2, bodu 7** a prenášať úspešné modely
Podporovať vznik PS na základe aktívnych vstupov partnerov a akútnych potrieb a systematicky prenášať osvedčené modely koordinácie tematicky príbuzných národných projektov (napr. pomoc deťom a rodinám v núdzi) do ďalších oblastí.
2. **Prepojiť krátkodobé pracovné skupiny s dlhodobými cieľmi P SK 2021 -2027**
Zabezpečiť, aby výstupy krátkodobých a ad hoc PS boli systematicky prenášané do rozhodovacej a implementačnej praxe a nezostávali izolované.
3. **Zvýšiť transparentnosť a kontinuitu**
Zverejňovať výstupy PS a zápisnice zo zasadnutí s cieľom posilniť transparentnosť, kontinuitu a prenos poznatkov.
4. **Vyvážiť participáciu a posilniť zapojenie partnerov**
Zosilniť zapojenie externých expertov a občianskej spoločnosti najmä v oblastiach, kde pracovné skupiny zatiaľ chýbajú alebo fungujú len v ad hoc forme.
5. **Stabilita a koordinácia**
Zaviesť jednotný systém evidencie a vyhodnocovania pracovných skupín vrátane sledovania ich výstupov a dopadov, riešiť fluktuáciu zástupcov ministerstiev posilnením administratívnych kapacít a podporiť medziinštitucionálnu koordináciu prostredníctvom spoločných zasadnutí tematicky príbuzných PS.

Uvedené zistenia potvrdzujú pridanú hodnotu pracovných skupín ako operatívneho nástroja participatívneho riadenia v rámci komisií MV P SK 21-27.

Mapovanie pracovných skupín zriadených podľa článku 2, bodu 7 štatútu komisií MV P SK 21-27 poskytlo ucelený obraz o fungovaní operatívnych participatívnych mechanizmov priamo naviazaných na činnosť komisií Monitorovacieho výboru.

Pre komplexné zhodnotenie využívania pracovných skupín ako nástroja participatívneho riadenia Programu Slovensko 2021 – 2027 bolo však potrebné analyzovať aj širšie prostredie pracovných skupín, ktoré podporujú implementáciu programu, avšak nie sú zriadené na odporúčanie komisií MV P SK podľa článku 2, bodu 7.

Tieto pracovné skupiny vznikajú najmä na úrovni rezortov, riadiacich a sprostredkovateľských orgánov alebo ako medzirezortné expertné a koordinačné platformy. Hoci nie sú formálnou súčasťou štruktúr

Monitorovacieho výboru, zohrávajú významnú úlohu pri príprave opatrení, koordinácii implementácie, zbere spätnej väzby z praxe a riešení operatívnych implementačných výziev.

Nasledujúca časť preto predstavuje syntézu zistení z mapovania pracovných skupín, ktoré dopĺňajú participatívnu infraštruktúru Programu Slovensko mimo rámca komisií MV P SK 21-27 a poskytujú širší kontext fungovania partnerstva a viacúrovňového riadenia programu.

Časť 2: Pracovné skupiny podporujúce implementáciu Programu Slovensko mimo komisií MV P SK 21-27

Táto časť syntetizuje zistenia zo širšieho mapovania PS realizovaného prostredníctvom dotazníka (08–09/2025), pološtruktúrovaných rozhovorov (10/2025) a fokusovej skupiny.

2.1 Výsledky kvantitatívneho mapovania pracovných skupín

Popri mapovaní pracovných skupín zriadených na odporúčanie komisií MV P SK 21-27 podľa článku 2, bodu 7 štatútu komisií bolo realizované aj širšie mapovanie pracovných skupín, ktoré podporujú implementáciu Programu Slovensko 2021 – 2027, avšak nie sú zriadené priamo pod komisiami MV P SK 21-27.

Zber údajov prebiehal prostredníctvom dotazníka distribuovaného v auguste 2025 sekretariátom a gestormi jednotlivých rezortov zapojených do implementácie programu. Na základe získaných odpovedí bolo identifikovaných 14 pracovných skupín, platforiem a koordinačných mechanizmov pôsobiacich na rezortnej alebo medzirezortnej úrovni.

Z tohto súboru boli na účely tejto časti vybrané tie pracovné skupiny a platformy, ktoré nevznikli na odporúčanie komisií MV P SK 21-27 podľa článku 2, bodu 7.

Zistenia poukazujú na existenciu stabilného expertného a koordinačného prostredia podporujúceho implementáciu fondov EÚ.

Základné kvantitatívne zistenia:

- väčšina pracovných skupín má dlhodobý charakter (10 skupín),
- 4 PS fungujú ako krátkodobé alebo ad hoc platformy zriadené na riešenie konkrétnej implementačnej úlohy,
- 10 PS je aktuálne aktívnych,
- aktivita pracovných skupín sa koncentruje najmä v oblastiach sociálnej politiky, koordinácie fondov a implementačných procesov.

Výsledky potvrdzujú, že pracovné skupiny predstavujú významný nástroj priebežnej koordinácie a odbornej podpory implementácie P SK 2021-2027 aj mimo formálnych štruktúr Monitorovacieho výboru.

2.2 Tematické zameranie a gestorské inštitúcie

Analýza identifikovaných pracovných skupín ukázala nerovnomerné tematické rozloženie ich činnosti.

Najvyššia koncentrácia pracovných skupín bola zaznamenaná v oblasti:

- **sociálnej politiky a inklúzie (cieľ politiky CP 4),**
- **koordinácie fondov EÚ, synergií a implementačných procesov,**
- **administratívnych kapacít a technickej pomoci.**

Naopak, oblasti hospodárstva a životného prostredia (CP1 a CP2) sú pokryté skôr prostredníctvom ad hoc alebo menej systematických foriem spolupráce.

Z hľadiska gestorstva dominujú najmä:

- **Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR (MIRRI SR),**
- **Ministerstvo hospodárstva SR,**
- **Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR.**

Tieto inštitúcie zabezpečujú pracovné skupiny s medzirezortným dosahom a významným vplyvom na implementačné procesy Programu Slovensko.

2.3 Zistenia z pološtruktúrovaných rozhovorov

Kvalitatívne mapovanie realizované prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov poskytlo hlbší pohľad na fungovanie pracovných skupín mimo komisií MV P SK 21-27.

Analýza ukázala, že pracovné skupiny sú primárne vnímané ako:

- **operatívne a flexibilné platformy,**
- **expertné diskusné prostredie bez nadmernej administratívnej záťaže,**
- **nástroj riešenia konkrétnych implementačných alebo koordinačných problémov.**

Vo väčšine prípadov vznikajú pracovné skupiny ako reakcia na praktickú potrebu implementácie alebo potrebu koordinácie medzi rezortmi a partnermi.

Respondenti zároveň potvrdili:

- aktívnu účasť relevantných expertov vrátane zástupcov občianskej spoločnosti,
- reálny vplyv partnerov na prípravu dokumentov, výziev alebo národných projektov,
- význam pracovných skupín pri predchádzaní konfliktom a urýchľovaní rozhodovacích procesov.

Za hlavné výzvy boli označené:

- **rozdielna kvalita expertnej nominácie členov,**
- **legislatívne a administratívne obmedzenia,**
- **absencia systematického merania dopadov činnosti pracovných skupín.**

2.4 Zistenia z fokusovej skupiny

Zistenia fokusovej skupiny potvrdili, že pracovné skupiny mimo komisií MV P SK 21-27 sú administratívne funkčné a predstavujú dôležitý nástroj pre odbornú koordináciu, ich efektívnosť je však ovplyvnená viacerými systémovými faktormi.

Ako hlavné silné stránky boli identifikované:

- jasne definovaný odborný mandát väčšiny pracovných skupín,
- profesionálne administratívne zabezpečenie prostredníctvom tajomníkov alebo koordinátorov,
- funkčná komunikácia a operatívne riešenie implementačných otázok.

Medzi najvýznamnejšie výzvy patria:

- pasivita časti členov,
- vysoká fluktuácia zástupcov ministerstiev,
- slabšie prepojenie medzi jednotlivými pracovnými skupinami,
- obmedzená kontinuita prenosu poznatkov.

Účastníci fokusovej skupiny zároveň zdôraznili potrebu:

- posilnenia kontinuity členstva,
- širšieho zapojenia občianskej spoločnosti a externých expertov,
- väčšieho využívania online a hybridných foriem rokovaní,
- systematickej výmeny skúseností medzi tematicky príbuznými PS.

2.5 Štandardizované pracovné skupiny implementačnej štruktúry

Mapovanie zároveň identifikovalo pracovné skupiny, ktoré predstavujú štandardnú súčasť riadiacich a kontrolných systémov fondov EÚ na úrovni sprostredkovateľských orgánov. Ide najmä o pracovné skupiny pre riadenie rizík podvodov a pracovné skupiny pre výber odborných hodnotiteľov projektov.

Tieto skupiny nevznikajú na základe tematickej potreby programu, ale vyplývajú z regulačných požiadaviek EÚ a zabezpečujú horizontálne riadiace a kontrolné funkcie implementácie fondov. Pre účely budúcich mapovaní je vhodné tieto skupiny evidovať samostatne ako základné horizontálne riadiace štruktúry Programu Slovensko.

2.6 Súhrnné zistenia a odporúčania

Mapovanie pracovných skupín nezriadených pod komisiami MV P SK 21-27 potvrdilo, že tieto platformy významne prispievajú k implementácii Programu Slovensko prostredníctvom odbornej koordinácie, zdieľania skúseností a priebežnej spätnej väzby z praxe.

Hlavné zistenia:

- väčšina pracovných skupín je aktívna a dlhodobo fungujúca,
- najvyššia aktivita sa sústreďuje v sociálnej oblasti (CP4),
- krátkodobé pracovné skupiny umožňujú flexibilnú reakciu na aktuálne výzvy,
- absentuje jednotný rámec evidencie, hodnotenia a zdieľania výstupov,
- spolupráca medzi jednotlivými pracovnými skupinami je obmedzená.

Odporúčania sa tematicky prekrývajú s časťou 1, keďže ide o systémové opatrenia naprieč PS.

Odporúčania:

- systematicky prepájať krátkodobé pracovné skupiny s dlhodobými cieľmi P SK 2021-2027.
- posilniť participáciu externých expertov a občianskej spoločnosti najmä v oblastiach CP1 a CP2,

- zabezpečiť zverejňovanie výstupov a zápisníc pracovných skupín,
- podporiť medziinštitucionálnu koordináciu prostredníctvom spoločných rokovaní,
- zaviesť jednotný systém evidencie a vyhodnocovania pracovných skupín a ich výstupov.

Príloha č. 3 Zasadnutia MO a účasť zástupcov OS

Zasadnutia MO a účasť zástupcov OS

Názov Monitorovacieho orgánu	Deň zasadnutia	Forma zasadnutia	Počet nominovaných zástupcov	Účasť zástupcov OS na zasadnutí	Poznámky
MV P SK 21-27	18.3.2025	prezenčne	4	4	2-krát s ospravedlnením a so splnomocnením
	3.6.2025	prezenčne	4	4	1-krát na základe splnomocnenia
	13.8.2025	per rollam	4	4	renominácia zástupcu OS na základe VK (14.7.2025)
	9.12.2025	prezenčne	4	4	1 krát s ospravedlnením a splnomocnenie
CP 1	21.2.2025	prezenčne	2	1	1 krát s ospravedlnením bez splnomocnenia
	6.3.2025	per rollam	2	2	
	2.7.2025	prezenčne	2	1	zasadnutie VK (1.7.2025)-doplňený zástupca OS, na zasadnutí nemal ešte dekrét, preto bol zatiaľ ako hosť bez hlasovania. 1 krát s ospravedlnením bez splnomocnenia
	14.10.2025	prezenčne	3	2	1 krát bez ospravedlnenia
CP 2	17.2.2025	online	2	2	
	13.5.2025	prezenčne	2	2	
	12.11.2025	online	2	2	
CP 3	4.3.2025	per rollam	2	2	
	29.4.2025	prezenčne	2	1	
	13.6.2025	per rollam	2	2	
	14.8.2025	prezenčne	2	1	
	29.9. - 3.10.2025	per rollam	2	2	
CP 4	5.2.2025	per rollam	5	5	
	20.3.2025	prezenčne	5	5	
	17.6.2025	prezenčne	5	5	

	10.9.2025	per rollam	4	4	v čase hlasovania per rollam došlo k vzdaniu sa členstva v komisii k 1.9.2025
	8. - 9.10.2025	prezenčne	5	4	zasadnutie VK (25.9.2025) - doplnený zástupca OS
	20.11.2025	online	5	3	
	16.12.2025	fyzicky	5	5	
CP 5	27.1.2025	online	3	2	1-krát s ospravedlnením bez splnomocnenia
	13.3.2025	per rollam	3	3	
FST	12.2.2025	online	3	3	
	30.6.2025	prezenčne	3	2	renomínacia zástupcu OS na základe VK (14.7.2025)
	3.10.2025	online	3	2	1-krát bez ospravedlnenia
MRK	14. - 15.5.2025	prezenčne	1	nezúčastnila sa	
AK	19.5.2025	prezenčne	1	0	1-krát s ospravedlnením bez splnomocnenia
	25.11.2025	online	1	0	renomínacia zástupcu OS; 1-krát s ospravedlnením bez splnomocnenia