

#### Klient



Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR  
Sektoria riadenia ESF  
Štátna správa

#### Poskytnuté služby

Konzultačné služby v oblasti riadenia a implementácie programov ESF.

#### Hlavný cieľ projektu

Zvýšenie efektivity fungovania systému riadenia a implementácie programov ESF.

#### Výhody riešenia

- rozdelenie procesov medzi RO a SORO,
- posilnenie systému kontroly konečného prijímateľa,
- stanovenie jednoznačnej zodpovednosti za implementáciu projektu,
- zlepšenie komunikácie SORO - konečný prijímateľ.

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR je ústredným orgánom štátnej správy Slovenskej republiky pre oblasť pracovnoprávných vzťahov, zamestnanosti, kolektívneho vyjednávania, miezd a iných odmien za prácu, sociálneho zabezpečenia, sociálnoprávnej ochrany detí a mládeže, starostlivosti o rodinu a pre ďalšie veci sociálnej politiky.

Sektoria riadenia Európskeho sociálneho fondu (ďalej ESF) zabezpečuje úlohy v rozsahu pôsobnosti ministerstva pri plnení funkcie riadiaceho orgánu povereného riadením pomoci v rámci Sektorového operačného programu Ľudské zdroje, Jednotného programového dokumentu Bratislava NUTS II Cieľ 3 a Iniciatívy spoločenstva EQUAL.

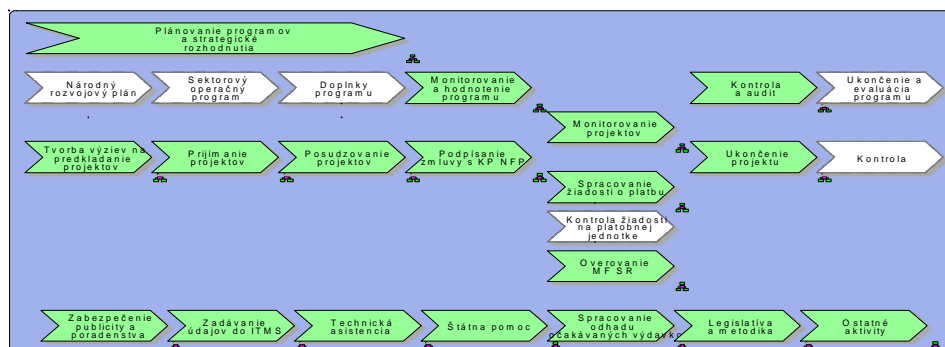
## Požiadavka klienta

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR je jeden z orgánov, ktorý sa podieľa pri čerpaní prostriedkov z fondov Európskej únie. V súčasnosti má pomerne veľké problémy najmä pri schvaľovaní projektov a samotnom finančnom riadení projektov. Schvaľovanie projektov trvá neúmerne dlho, žiadatelia v dôsledku neskoršieho schválenia projektov musia prepracovávať harmonogramy jednotlivých naplánovaných aktivít, vzniká pomerne veľký časový nesúlad. Druhý problém, ktoré ministerstvo potrebuje vyriešiť, je časová lehota preplácania žiadostí o platbu. Spracovanie žiadostí o platbu je administratívne veľmi náročné, ministerstvo mešká s preplácaním platieb niekoľko mesiacov, čo samozrejme veľmi negatívne vnímajú samotní prijímatelia pomoci. Tieto a ešte ďalšie problémy sa objavujú takmer vo všetkých inštitúciách, v ktorých kompetencii je proces prijímania prostriedkov z Eurofondov.

Ako jeden z hlavných dôvodov bolo identifikované nesprávne nastavenie procesov. Tieto sú síce presne zadefinované, avšak v niektorých prípadoch sú „byrokraticky“ príliš zložené a samotné riadenie čerpania prostriedkov sa zmenilo na administratívnu kontrolu čerpania na úkor skutočného riadenia a fyzickej kontroly projektov. Ďalším problémom je tiež nie veľmi ideálne nastavená organizačná štruktúra sekcie riadenia ESF, ktorá je v súčasnosti organizovaná podľa operačných programov.

## Spôsob realizácie

V rámci projektu bolo v prvom rade potrebné zanalyzovať súčasný stav. Analýza spočívala v zmapovaní procesov riadenia prostriedkov z Eurofondov. Následne bol vypracovaný procesný model súčasného stavu, ktorý bol vybranými zamestnancami validovaný a odsúhlasený. Procesný model slúžil na ďalší zber dát – zamestnanci sa prihlasovali k jednotlivým aktivitám v procesnom modeli a priradovali k nim ročný časofond. Týmto spôsobom bola zistená náročnosť vykonávaných procesov. Na základe všetkých získaných dát bola vykonaná analýza, ktorej výstupom boli odporúčania. Tieto boli zamerané na vyriešenie ich základného problému (urýchlenie schvaľovania projektov a preplácanie platieb) a posilnenie kontrolných mechanizmov, ktoré boli identifikované ako nedostatočné. Nasledovný obrázok znázorňuje ukážku zadefinovaných procesov na najvyššej úrovni:



**Hlavné výstupy projektu:**

- návrh procesných odporúčaní a návrh nového organizačného usporiadania sekcie riadenia ESF,
- procesné odporúčania slúžia na zjednodušenie súčasne vykonávaných procesov, vypustenie určitých činností, alebo ich nahradenie inými. Základným cieľom bolo zníženie administratívnej kontroly projektov, skrátenie reakčných časov pri schvaľovaní projektov a prepĺcaní platieb a zameranie sa na posilnenie fyzickej kontroly projektov – kontrolu na mieste.

**Záver vyplývajúce z projektu:**

odporúčania smerovali do nasledovných oblastí:

- zmeny v spôsobe vyhlasovania výziev,
- archivácia projektovej dokumentácie,
- prijímanie a posudzovanie projektov,
- zjednodušenie finančného riadenia,
- posilnenie finančnej kontroly,
- posilnenie monitorovania realizácie projektov,
- návrh na zmenu ITMS,
- ďalšie odporúčania.

Nasledovný obrázok je uvedený ako príklad odporúčania a popisuje zmenu v spôsobe prijímania a posudzovania projektov.

Návrhy na zmenu organizačnej štruktúry vychádzali zo zadaných procesov.

V súčasnosti je štruktúra sekcie vytvorená podľa programov – JPD III, SOP LZ a EQUAL.

Každý z týchto útvarov zvlášť vyhlasuje výzvy, prijíma a posudzuje projekty a realizuje platby, čiže má vlastných manažérov riadenia výdavkov, manažérov monitorovania, publicity či technickej asistencie. Procesy

vykonávané na spomínaných organizačných útvaroch ministerstva sú vo veľkej miere rovnaké, ich priebeh je veľmi podobný a líšia sa len charakterom programu. Nový návrh organizačnej štruktúry spočíval v zoskupení procesov rovnakého alebo podobného charakteru do nového organizačného útvaru (prijímanie a posudzovanie projektov, monitorovanie projektov, finančné riadenie projektov, výkon finančnej kontroly).

**Proces prijímania a posudzovania projektov**

Čas	SOP LZ	JPD III	EQUAL	Súčasný stav
T1				- Každý program vyhlasoval výzvy odlišne, v rozdielnom čase a každý fungoval nezávisle od tých druhých - Nie je súhradný územný princíp, v čerpaní prostriedkov (Bratislava, Slovensko) - Proces hodnotenia trval podľa počtu predložbených projektov, hodnotiace komisie boli rozdielne - Proces je náročný a kapacitne náročný
T2				
T3				
...				
Tn				

Čas	Kraj 1	Kraj 2	Kraj 3	Kraj n
T1				
T2				
T3				
...				
Tn				

**Návrhovaný stav**  
 - Vyhlasovanie výziev za jednotlivé programy podľa krajov v určenom časovom období  
 - Zohľadnenie územného princípu v čerpaní prostriedkov  
 - Proces hodnotenia by vykonávala jedna hodnotacia komisia, do ktorej by boli prizývaní lokálni experti  
 - Rozdielením procesu podľa krajov, vyčlenením zamestnancov a prizývaním expertov sa proces hodnotenia urýchlil

**Prínosy pre klienta****Kritické faktory úspechu projektu:**

- Riadenie procesov Eurofondov sprevádzajú a aj v budúcnosti budú sprevádzať rôzne problémy. Snahou všetkých je v čo najväčšej miere ich eliminovať a zastrieť ich čo najlepšie. V súčasnosti neexistujú organizácie, ktorých úlohou by bolo riešiť časť procesov centrálnie, každá inštitúcia ich rieši samostatne.
- V budúcnosti je možné, aby sa niektoré procesy outsourcovali a zastrešovala by ich centrálna jedna spoločná organizácia pre všetky dotknuté inštitúcie. Týmto by boli procesy centralizované, bola by za ne stanovená jednoznačná zodpovednosť a centralizácia by viedla k zníženiu potrebných administratívnych kapacít.
- Na realizáciu takéhoto kroku by bolo potrebné zmapovať procesy vo vybraných inštitúciách, následne ich analyzovať. Na základe výsledkov analýzy vybrať tie, ktoré by bolo vhodné a možné outsourcovať a následne stanoviť optimálne počty zamestnancov potrebných k výkonu týchto procesov.

**Centire Vám garantuje kvalitu**

Centire je držiteľom certifikátu systému manažérstva kvality ISO 9001:2000 a je členom European Foundation for Quality Management (EFQM).

**Centire s. r. o.**  
 Záhradnícka 72  
 821 08 Bratislava  
 Tel.: 02/5010 9811

[info@centire.com](mailto:info@centire.com)  
[www.centire.com](http://www.centire.com)