

EURÓPSKY
DVOR AUDÍTOROV

Osobitná správa č. 16

2009

ISSN 1831-0931

RIADENIE PREDVSTUPOVEJ
POMOCI TURECKU
EURÓPSKOU KOMISIOU



SK



Osobitná správa č. 16 // 2009

RIADENIE PREDVSTUPOVEJ POMOCI TURECKU EURÓPSKOU KOMISIOU

(podľa článku 248 ods. 4 druhého pododseku Zmluvy o ES)

EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
12, rue Alcide De Gasperi
1615 Luxembourg
LUXEMBOURG

Tel.: +352 4398-1
Fax: +352 4398-46410
E-mail: euraud@eca.europa.eu
Internet: <http://www.eca.europa.eu>

Osobitná správa č. 16 // 2009

Viac doplňujúcich informácií o Európskej únii je k dispozícii na internete.
Sú dostupné cez server Európa (<http://europa.eu>).

Katalogizačné údaje nájdete na konci tejto publikácie.
Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2009.

ISBN 978-92-9207-581-1
doi:10.2865/70828

© Európske spoločenstvá, 2009.
Rozmnožovanie je povolené len so súhlasom autora.

Printed in Luxembourg

OBSAH

Body

ZOZNAM SKRATIEK

I–VIII ZHRNUTIE

1–7 ÚVOD

8–10 ROZSAH AUDITU A AUDÍTORSKÝ PRÍSTUP

11–63 PRIPOMIENKY

11–19 STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

13–19 STRATEGICKÉ DOKUMENTY RADY A KOMISIE NENASMEROVALI DOSTATOČNE POMOC EÚ K DOSIAHNUTEĽNÉMU SÚBORU CIEĽOV

20–35 VÝBER PROJEKTOV

22–29 VÝBER PROJEKTOV V RÁMCI TPA NEBOL DOSTATOČNE PRÍSNY
30–35 PROCES VÝBERU PROJEKTOV SA ZLEPŠIL PO ZAVEDENÍ IPA

36–52 DECENTRALIZOVANÝ IMPLEMENTAČNÝ SYSTÉM (DIS)

38–47 V RÁMCI DIS SA NEDOSIAHĽA VČASNÁ REALIZÁCIA KONTROLOVANÝCH PROJEKTOV, AVŠAK NÁPRAVNÉ OPATRENIA UŽ BOLI PRIJATÉ
48–52 PLÁNOVANÉ VÝSTUPY KONTROLOVANÝCH PROJEKTOV SA NAPOKON DOSIAHĽI A VÝSLEDKY SA PODĽA HODNOTENIA V BUDÚCNOSTI PRAVDEPODOBNE UDRŽIA

53–63 MONITOROVANIE VÝKONNOSTI A HODNOTENIE

54–59 O PROBLÉMOCH PRI REALIZÁCII PROJEKTOV SA NEPODÁVALI VŽDY SPRÁVY
60–63 SÚHRNNÉ ÚDAJE NA HODNOTENIE VÝSLEDKOV PROJEKTOV NEBOLI DOSTATOČNÉ

64–71 ZÁVERY A ODPORÚČANIA

65–68 ZABEZPEČILA EURÓPSKA KOMISIA, ABY BOLA POMOC EÚ NASMEROVANÁ NA PROJEKTY, KTORÉ NAJVIAC PRISPIEVAJÚ K DOSIAHNUTIU PRIORÍT PRÍSTUPOVÉHO PARTNERSTVA EÚ?

69–70 ZABEZPEČILA EURÓPSKA KOMISIA, ABY BOLO VÝSLEDKOM DECENTRALIZOVANÉHO IMPLEMENTAČNÉHO SYSTÉMU VČASNÉ A ÚSPEŠNÉ DOSIAHNUTIE VÝSTUPOV A CIEĽOV PROJEKTOV?

71 ZABEZPEČILA EURÓPSKA KOMISIA ÚČINNÝ SYSTÉM MONITOROVANIA A HODNOTENIA VÝKONNOSTI?

PRÍLOHA I — ZOZNAM KONTROLOVANÝCH PROJEKTOV

ODPOVEDE KOMISIE

ZOZNAM SKRATIEK

CFKJ: Centrálna finančná a kontrakčná jednotka

DIS: Decentralizovaný implementačný systém

EÚ: Európska únia

GSEÚ: Generálny sekretariát Európskej únie

IPA: Nástroj predvstupovej pomoci

PP: Prístupové partnerstvo

PRVA: Program rozvoja východnej Anatólie

RACER: Relevantné, uznávané, vierohodné, jednoduché a stabilné (z angl. Relevant, Accepted, Credible, Easy and Robust)

SMART: Konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časové (z angl. Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timely)

SMV: Spoločný monitorovací výbor

TPA: Predvstupová pomoc Turecku

VOPD: Viacročný orientačný plánovací dokument

ZHRNUTIE

I.

Od roku 2002 sa prostredníctvom predvstupovej pomoci Turecku financuje realizácia projektov, ktorých cieľom je podporiť úsilie Turecka splniť podmienky požadované na prístupenie k Európskej únii (pozri body 1 až 7).

II.

Cieľom auditu bolo odpovedať na nasledujúce tri otázky (pozri bod 8):

- a) Zabezpečila Európska komisia, aby bola pomoc EÚ nasmerovaná na projekty, ktoré najviac prispievajú k dosiahnutiu priorít prístupového partnerstva EÚ?
- b) Zabezpečila Európska komisia, aby bolo výsledkom decentralizovaného implementačného systému včasné a úspešné dosiahnutie výstupov a cieľov projektov?
- c) Zabezpečila Európska komisia účinný systém monitorovania a hodnotenia výkonnosti?

III.

Dvor audítorov pri audite skontroloval vzorku ukončených projektov, systém plánovania nových projektov a fungovanie decentralizovaného implementačného systému (pozri body 9 až 10).

ZHRNUTIE

IV.

Prvé obdobie predvstupovej pomoci (TPA 2002 – 2006) bolo poznačené mnohými nedostatkami, ktoré sa vyskytli aj v predošlých predvstupových programoch: príliš veľké oneskorenia, problémy s realizáciou, neprímerané monitorovanie a hodnotenie (pozri body 36 až 42 a 53 až 61).

V.

Napriek tomu kontrolované projekty dosiahli plánované výstupy a Dvor audítorov hodnotí, že sa ich výsledky v budúcnosti pravdepodobne udržia (pozri body 48 až 52).

VI.

Komisia zaviedla opatrenia, ktorých cieľom je riešiť mnohé z nedostatkov decentralizovaného implementačného systému, najmä od zavedenia nového nástroja predvstupovej pomoci (IPA 2007 – 2013). Hoci sa tým výberový proces zlepšil, plný dosah týchto zmien bude možné hodnotiť až pri realizácii projektov IPA v najbližších rokoch (pozri body 19, 30 až 34 a 43 až 47).

VII.

Dvor audítorov však zistil, že strategické dokumenty Rady a Komisie nepostačovali v predvstupovom procese na nasmerovanie pomoci EÚ na dosiahnuteľný súbor cieľov. Strategické ciele a ciele projektov neboli navyše dostatočne konkrétne na to, aby umožnili hodnotiť účinok projektov. Komisia nemala k dispozícii informácie, aby preukázala účinnosť predvstupovej pomoci (pozri body 11 až 19 a 53 až 63).

VIII.

Na základe týchto pripomienok Dvor audítorov odporúča, aby Komisia vyriešila zostávajúce nedostatky celkového plánovania a riadenia výkonnosti (pozri body 65 až 71).

Fotografia 1: Jeden z kontrolovaných projektov prispel k všeobecnému cieľu zlepšenia námornej bezpečnosti Turecka a ochrany pred znečistením mora v súlade s požiadavkami EÚ.



Zdroj: Európska komisia.

ÚVOD

1. Turecko je v súčasnosti jedna z troch kandidátskych krajín na členstvo v EÚ spolu s Chorvátskom a Bývalou juhoslovenskou republikou Macedónsko. EÚ má pre každú kandidátsku krajinu prístupové partnerstvo. Prístupové partnerstvo pre Turecko bolo prijaté v roku 2001 a aktualizované v roku 2003, 2006 a 2008. Ide o rozhodnutie Rady, v ktorom sa stanovujú priority prístupového partnerstva EÚ pre Turecko, ktoré sa majú vyriešiť s cieľom dosiahnuť pokrok v prístupových rokovaníach.
2. EÚ poskytuje kandidátskym krajinám finančnú podporu, aby im pomohla čeliť výzvam európskej integrácie a zavádzať reformy, ktoré sú potrebné na splnenie kritérií na členstvo v EÚ. Každý rok sa pripravuje národný program so zoznamom projektov, ktoré sa majú realizovať.
3. Národné programy Turecka na roky 2002 až 2006 sa financovali z Predvstupovej pomoci Turecku (TPA) (pozri **tabuľku 1**). TPA bola v roku 2007 nahradená Nástrojom predvstupovej pomoci (IPA¹).

¹ Právny základ IPA: Nariadenie Rady (ES) č. 1085/2006 z 17. júla 2006, ktorým sa ustanovuje nástroj predvstupovej pomoci (Ú. v. EÚ L 210, 31.7.2006, s. 82).

TABUĽKA 1

PROJEKTY FINANCOVANÉ EÚ A ROČNÉ ROZPOČTY V RÁMCI TPA

| Národný program | Počet projektov | Pridelený rozpočet (mil. EUR) |
|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| 2002 | 18 | 126 |
| 2003 | 26 | 145 |
| 2004 | 38 | 237 |
| 2005 | 38 | 278 |
| 2006 | 44 | 463 |

4. Výška IPA pre Turecko na roky 2007 – 2013 sa stanovila na 4 873 mil. EUR. Skladá sa z piatich zložiek, najväčšia z nich je Zložka I: Prechodná pomoc a budovanie inštitúcií: s rozpočtom 1 665 mil. EUR². Je to kľúčová zložka pomoci EÚ na splnenie politických a ekonomických kritérií (definované na zasadnutí Rady v Kodani v júni 1993)³ a zavedenie *acquis*⁴, ktoré sú nevyhnutnými podmienkami vstupu do EÚ.
5. Zatiaľ čo si Komisia ponecháva celkovú zodpovednosť za riadenie predvstupovej pomoci, TPA a IPA riadia turecké orgány v rámci decentralizovaného implementačného systému (DIS). Hlavný príjemca každého projektu (zvyčajne ministerstvo alebo iný verejný orgán) zodpovedá za návrh projektu, upresnenie požiadaviek a následne za riadenie projektových činností. Boli zriadené nové turecké inštitúcie: Generálny sekretariát EÚ (GSEÚ), ktorý zodpovedá najmä za identifikáciu projektov a monitorovanie, a Centrálna finančná a kontrakčná jednotka (CFKJ), ktorá uzatvára zmluvy pri všetkých projektoch financovaných EÚ.
6. Komisia zodpovedala za schválenie (akreditáciu) inštitúcií DIS a systému riadenia projektov pred začatím ich prevádzky. Komisia taktiež schvaľuje ročný národný program, ktorý obsahuje jednotlivé projekty vybrané na financovanie EÚ, a zamestnanci Komisie v Ankare predbežne schvaľujú výberové konania a zadávanie zmlúv.
7. Spoločný monitorovací výbor (SMV) pre Turecko monitoruje fungovanie DIS. Výboru predsedá Komisia spoločne s tureckými orgánmi a je zložený z najvyššie postavených zástupcov všetkých relevantných orgánov.

² Ďalšie zložky sú cezhraničná spolupráca, ktorá sa týka pohraničných regiónov medzi prijímateľmi z kandidátskych a potenciálnych kandidátskych krajín a medzi nimi a členskými štátmi EÚ (IPA-II); regionálna zložka, zložka ľudské zdroje a rozvoj vidieka (IPA III, IV a V).

³ Kodanské politické kritériá vyžadujú stabilitu inštitúcií garantujúcich demokraciu, vládu zákona, ľudské práva a rešpekt a ochranu menšín. Ekonomické kritériá vyžadujú existenciu fungujúcej trhovej ekonomiky, ako aj schopnosť vyrovnáť sa s tlakom konkurencie a trhovými silami v rámci Únie. Viac informácií o prístupových rokovaníach sa nachádza na adrese: http://europa.eu/scadplus/glossary/accession_criteria_copenhagen_en.htm

⁴ *Acquis communautaire* (ďalej len *acquis*) je súbor zákonov EÚ, ktorý pozostáva z približne 100 000 strán primárnej a sekundárnej legislatívy. Administratívne a súdne orgány Turecka sa musia vyškoliť, aby mohli zavádzať a uplatňovať novú právnu úpravu EÚ.

ROZSAH AUDITU A AUDÍTORSKÝ PRÍSTUP

8. Cieľom auditu bolo zhodnotiť, ako Komisia riadila predvstupovú pomoc Turecku odpovedaním na tieto otázky:
- Zabezpečila Európska komisia, aby bola pomoc EÚ nasmerovaná na projekty, ktoré najviac prispievajú k dosiahnutiu priorít prístupového partnerstva EÚ?
 - Zabezpečila Európska komisia, aby bolo výsledkom decentralizovaného implementačného systému včasné a úspešné dosiahnutie výstupov a cieľov projektov?
 - Zabezpečila Európska komisia účinný systém monitorovania a hodnotenia výkonnosti?
9. Dvor audítorov skontroloval vzorku 11 z 82 projektov TPA národných programov z obdobia rokov 2002 až 2004, pretože novšie projekty neboli v tom čase ešte ukončené. Dvor audítorov preskúmal projekty a posúdil, do akej miery dosiahli svoje výstupy a ciele. Výsledkom tohto preskúmania boli aj dôkazy o typoch nedostatkov v plánovaní, realizácii a monitorovacích systémoch. Vzorka obsahovala rôzne projekty z hľadiska charakteru, veľkosti a geografickej polohy. Najjednoduchší projekt vo vzorke pozostával z jedinej zmluvy, na druhej strane najväčší projekt obsahoval 312 grantov. Výška financovania projektov vo vzorke zo strany EÚ sa pohybovala od 1,5 do 45 mil. EUR (pozri **prílohu I**).

- 10.** Pri audite sa taktiež preskúmalo strategické plánovanie a postupy výberu nových projektov v prvom programovom roku (2007) zložky I IPA do decembra 2008. Táto zložka bola vybraná z toho dôvodu, že bola najväčšia z piatich zložiek (52 % celkového rozpočtu pre Turecko na rok 2007) a najlepšie porovnateľná s TPA.

Mapa Turecka — so znázornením kontrol na mieste



Zdroj: Európsky dvor audítorov.

PRIPOMIENKY

STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

- 11.** Priority prístupového partnerstva sa nemajú dosiahnuť len prostredníctvom pomoci EÚ, ale aj zo štátnych zdrojov a inej darcovskej pomoci, ako aj prostredníctvom vnútroštátnej politiky a právnej úpravy.
- 12.** Dvor audítorov preskúmal strategické dokumenty a systém plánovania zavedený pre národný program 2007, aby posúdil, či Komisia mala systematický prístup k nasmerovaniu finančnej pomoci EÚ tam, kde mohla najviac prispieť k dosiahnutiu priorít.

⁵ V článku 33 nariadenia o rozpočtových pravidlách (a článku 24 vykonávacích pravidiel) sa požadujú výkazy o činnosti obsahujúce informácie o konkrétnych, merateľných, dosiahnuteľných, relevantných a časových cieľoch stanovených v predchádzajúcom období.

⁶ Posledný výkaz o činnosti GR pre rozšírenie sa nachádza na strane 667 dokumentu SEK(2008) 514: Predbežný návrh všeobecného rozpočtu Európskej komisie na rozpočtový rok 2009 – Pracovný dokument, časť I.

STRATEGICKÉ DOKUMENTY RADY A KOMISIE NENASMEROVALI DOSTATOČNE POMOC EÚ K DOSIAHNUTEĽNÉMU SÚBORU CIEĽOV

- 13.** V nariadení o rozpočtových pravidlách⁵ sa vyžaduje, aby boli stanovené ciele SMART (konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časové) pre všetky oblasti politiky financované z rozpočtu EÚ. Mali by byť stanovené vo výročných výkazoch o činnosti⁶ ako súčasť zostavovania rozpočtu podľa činností a riadiacich procesov. Komisia však nezaradila takéto ciele do výkazov o činnosti pri predvstupových výdavkoch v Turecku.
- 14.** Prístupové partnerstvo z roku 2006 malo pre Turecko 236 priorít, aby splnilo podmienky *acquis* a kodanské kritériá. K uvedeným prioritám nebola priradená ich pomerná dôležitosť, rozlíšené boli jedine z časového hľadiska. V prístupovom partnerstve z roku 2006 bolo uvedené, že krátkodobé priority sa majú dosiahnuť do jedného alebo dvoch rokov a strednodobé priority do troch až štyroch rokov.
- 15.** Priority prístupového partnerstva neboli súvislo uvádzané konkrétne, merateľne. Ukázalo sa byť nereálne dosiahnuť ich všetky v časovom horizonte stanovenom v rozhodnutí Rady.

16. V roku 2007 Komisia zhodnotila, do akej miery Turecko splnilo priority prístupového partnerstva. Pri tomto hodnotení sa zistilo, že Turecko už splnilo približne 60 priorít, 30 % priorít, ktoré sa mali splniť podľa časového harmonogramu v prístupovom partnerstve. Analýza Dvora audítorov to potvrdila. Z krátkodobých priorít z roku 2006 sa 67 % nachádzalo aj v prístupovom partnerstve z roku 2008, čo znamená, že neboli ukončené v plánovanom horizonte (**tabuľka 2**).
17. Napríklad v prístupovom partnerstve z roku 2001 bola stanovená priority „boja proti organizovanému zločinu, drogám, obchodovaniu s ľuďmi, podvodom, korupcii a praniu špinavých peňazí“, ktorá sa mala dosiahnuť do dvoch rokov. Táto priority sa opakovala v každom ďalšom prístupovom partnerstve. Dvojročný horizont bol jasne nedosiahnuteľný pre priority tohto rozmeru.
18. V reakcii na každé prístupové partnerstvo sa od Turecka očakáva, aby vypracovalo plán s predpokladanými opatreniami⁷. V týchto plánoch sa nekonkretizujú činnosti, na ktoré sa požaduje finančná pomoc EÚ.

⁷ Národný program na prijatie acquis.

TABUĽKA 2

POROVNANIE KRÁTKODOBÝCH PRÍSTUPOVÝCH PRIORÍT Z ROKU 2006 A 2008

| |
|---|
| V prístupových prioritách z roku 2006 bolo uvedených 155 krátkodobých priorít a 139 v prístupových prioritách z roku 2008. |
| Z krátkodobých priorít z roku 2006: 80 (52 %) sa zopakovalo s malou alebo žiadnou zmenou v prístupových prioritách z roku 2008. 24 (15 %) sa zopakovalo v prístupových prioritách z roku 2008 avšak s presnejším alebo posilneným znením. 51 (33 %) nebolo zaradených do prístupových priorít z roku 2008. |
| 35 krátkodobých priorít z roku 2008 bolo nových alebo to boli predtým strednodobé priority. |

19. V roku 2007 Komisia zaviedla viacročný orientačný plánovací dokument (VOPD). Ide o všeobecný strategický dokument, ktorého cieľom je stanoviť hlavné priority, na ktoré sa majú použiť zdroje z IPA v nasledujúcich troch rokoch. VOPD je na tento účel zásadne dôležitým nástrojom a má potenciál lepšie nasmerovať financovanie zo strany EÚ. Miera nahromadenia priorít však obmedzovala, do akej miery mohol byť tento dokument konkrétny. Pri niektorých oblastiach sa v tomto dokumente v podstate len zopakovali príslušné priority prístupového partnerstva a v jednom prípade sa zhrnulo sedem priorít v jedinom bode: „Posilnenie právnej a súdnej ochrany náboženskej slobody“. Vo VOPD sa nedefinovali ciele financovania zo strany EÚ konkrétnejším, merateľnejším či dosiahnuteľnejším spôsobom než v prístupovom partnerstve.

VÝBER PROJEKTOV

20. Výber projektov posudzujú turecké orgány spolu s Komisiou. Projekty sú zaradené do zmluvy o financovaní, ktorú podpisujú obe strany po schválení príslušného národného programu.
21. Dvor audítorov posúdil, či sa pri procese výberu projektov zabezpečilo, aby financované projekty:
- a) priamo riešili priority prístupového partnerstva;
 - b) mali konkrétne ciele a zabezpečili monitorovanie výkonnosti;
 - c) boli dobre naplánované a uskutočniteľné.

VÝBER PROJEKTOV V RÁMCI TPA NEBOL DOSTATOČNE PRÍSNY

Výber projektov v rámci TPA nebol dostatočne založený na prioritách prístupového partnerstva

22. Účinným procesom sa musí zabezpečiť, že identifikácia projektov zdola nahor zavedená v rámci DIS povedie k vypracovaniu a schváleniu projektov, ktoré dosiahnu priority prístupového partnerstva.

23. Dvor audítorov pri audite projektov z národných programov z obdobia 2002 – 2004 zistil, že takýto proces v tom čase neexistoval, a jeden z 11 projektov nemal žiadnu zodpovedajúcu prioritu v prístupovom partnerstve⁸. Hoci išlo o evidentne užitočný projekt (pozri bod 51 a rámček 5), v prístupovom partnerstve však nebola žiadna zmienka o jeho potrebe, pričom súčasne bolo vyše 100 iných priorít, pre ktoré neboli vybrané žiadne projekty. Ciele a rozsah ďalších štyroch kontrolovaných projektov⁹ neriešili priamo priority prístupového partnerstva.

⁸ V rámci projektu sa mala zriadiť probácia ako súčasť reformy väzenského systému Turecka s cieľom poskytovať rad služieb pre súdne orgány a väznice. V rámci tohto nového systému bola zavedená alternatíva k väzniciam, ktorá dávala páchatelom možnosť odslúžiť si trest v komunite.

⁹ Forezná kapacita polície, práva v oblasti kultúry, cestná doprava a program rozvoja východnej Anatólie.

Ciele a ukazovatele projektov v rámci TPA neboli dostatočné na monitorovanie výkonnosti

24. Pri každom projekte zaradenom do národného programu sa vyžaduje úplný opis projektu známy ako *projektový formulár*, v ktorom by sa mali stanoviť ciele projektu, očakávané výsledky a objektívne overiteľné ukazovatele, ako aj medzníky realizácie projektu.
25. Dvor audítorov testoval *projektové formuláre*, aby overil, či ciele projektov a očakávané výsledky boli SMART (konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časové) a či boli ukazovatele monitorovania výkonnosti projektov RACER (relevantné, uznávané, vierohodné, jednoduché a stabilné).
26. Hoci *projektové formuláre* poskytli základ systému monitorovania výkonnosti, Dvor audítorov zistil, že len dva z 11 projektov (*ochrana spotrebiteľa* a *probácia* z národného programu z roku 2004) mali ciele SMART a ukazovatele výkonnosti RACER. Napríklad v *projektovom formulári probácie* sa stanovilo sedem ukazovateľov na meranie vplyvu probácie ako alternatívy k odsúdeniu na výkon trestu vo väznici.

27. Pre chýbajúce základné hodnoty – počiatočný bod, oproti ktorému sa meria zlepšenie – bolo takmer nemožné posúdiť, do akej miery projekty dosiahli svoje ciele. Z **rámčeka 1** vyplýva, že ciele zložiek programu rozvoja východnej Anatólie mohli byť merateľné. V *projektovom formulári* však neboli uvedené ukazovatele ani základné hodnoty, na základe ktorých by bolo možné preukázať výsledky alebo stanoviť nejaké ciele.

RÁMČEK 1

PROGRAM ROZVOJA VÝCHODNEJ ANATÓLIE:

Program rozvoja východnej Anatólie vo výške 45 mil. EUR sa skladal zo štyroch zložiek s týmito cieľmi:

Poľnohospodárstvo: v oblasti programu zlepšiť poľnohospodárske kapacity, príjmy a kvalitu života vidieckeho obyvateľstva a organizácií. (Neboli uvedené žiadne ukazovatele alebo základné údaje pre poľnohospodársku kapacitu, príjmy atď.).

MSP: podnietiť činnosti malých a stredných podnikov prostredníctvom budovania kapacít na ústrednej aj miestnej úrovni uplatňovaním nových metodík na dlhodobý inovatívny regionálny rozvoj. (Neboli uvedené žiadne ukazovatele alebo základné údaje pre činnosti MSP.)

Cestovný ruch: Propagovať región ako národnú a medzinárodnú turistickú destináciu a napomáhať pri zachovávaní prírodných a historických miest. (Neboli uvedené žiadne údaje alebo základné údaje o počte národných/medzinárodných turistov.)

Sociálny rozvoj: Upraviť rovnováhu v prospech prístupu žien ku gramotnosti a príjmovým činnostiam. (Neboli uvedené žiadne ukazovatele alebo základné údaje o účasti žien.)

Uskutočiteľnosť projektov v rámci TPA sa nezážila dostatočne

- 28.** Po stanovení cieľov projektu je potrebné špecifikovať vybavenie, zariadenie, akcie a činnosti, ktoré sa majú v rámci projektu zrealizovať. Z 11 kontrolovaných projektov boli len pri dvoch stanovené úplné a konkrétne projektové požiadavky: *Námorná bezpečnosť* z národného programu z roku 2002 a *Správa daní* z národného programu z roku 2004. Špecifikácia zvyšných deviatich projektov bola v rôznej miere nedostatočná.
- 29.** Napríklad pri projekte *Acquis vo fytošnitárnej oblasti*¹⁰ neboli dostatočne zvažované zariadenia, ktoré mali poskytnúť turecké orgány. Až po začatí projektu sa zistilo, že budú potrebné úplne nové budovy a výrazné zmeny v pracovných postupoch. Práce v takomto rozsahu sa nemohli realizovať z rozpočtu a v časovom harmonograme stanovenom pre tento projekt. V dôsledku toho projekt nezískal plánovanú laboratórnu akreditáciu, hoci zariadenie a školenie financované EÚ bolo dodané podľa plánu.

¹⁰ Cieľom projektu *Acquis vo fytošnitárnej oblasti* bol súlad s právnymi predpismi a postupmi EÚ v oblasti rastlinolekárstva.

PROCES VÝBERU PROJEKTOV SA ZLEPŠIL PO ZAVEDENÍ IPA

- 30.** Dvor audítorov zistil pri audite procesu výberu projektov z národného programu z roku 2007, že Komisia zaviedla systematické a zdokladované kontroly každého návrhu projektu pred tým, ako zvažila jeho zaradenie do programu.
- 31.** Pre znázornenie, v počítačovej fáze sa vykonali kontroly, či projekt zodpovedá prioritě stanovenej vo VOPD a v prístupovom partnerstve. Návrhy projektov, ktoré nezodpovedali prioritám, boli zamietnuté.

- 32.** Komisia si taktiež uvedomila potrebu zlepšiť ukazovatele, aby sa dalo ľahšie merať dosiahnutie cieľov projektov, a zaviedli kontroly ich kvality. Prijemcom poskytla usmernenia, ako jasne definovať ciele a ukazovatele na ich meranie.
- 33.** Okrem toho Komisia zaviazala turecké orgány, aby vypracovali hodnotenie potrieb alebo realizačnú štúdiu každého projektu, a zaviedla kontroly, aby sa ubezpečila, že tomu tak bolo. Komisia odporučila ekonomické posúdenie (zvyčajne formou analýzy nákladov a prínosov) investičných projektov. Taktiež si vyžiadala trhové štúdie na dodávku zložiek navrhovaných projektov, aby posúdila reálnu potrebu a primeraný rozpočet na zariadenie. Komisia usmernila turecké orgány, ako vypracovať takéto štúdie.
- 34.** Z analýzy Dvora audítorov vyplýva, že nové opatrenia boli v národnom programe z roku 2007 dodržiavané, avšak ich uplatňovanie bolo možné stále zlepšiť. Návrhy projektov sa nehodnotili, do akej miery budú *pravdepodobne* účinné a efektívne *pri dosahovaní priority*. Takéto *hodnotenie* by umožnilo *zmysluplné* porovnanie alternatív a vybrané projekty by mali pravdepodobne najväčší dosah.
- 35.** Nové opatrenia by mali Komisii umožniť vybrať projekty takým spôsobom, ktorý by obmedzil problémy zaznamenané pri audite projektov z národného programu z obdobia 2002 – 2004. Dosah týchto zlepšení však bude možné plne posúdiť až po úplnom dokončení projektov z národného programu z roku 2007 (v roku 2012).

DECENTRALIZOVANÝ IMPLEMENTAČNÝ SYSTÉM (DIS)

- 36.** DIS poskytuje tureckým orgánom právny a administratívny rámec na riadenie projektov financovaných EÚ pod dohľadom Komisie. To si vyžaduje primerané administratívne orgány s náležitými zdrojmi, t. j. GSEÚ a CFKJ (pozri bod 5), a dostatočnú kapacitu prijemcov realizovať projekty.

- 37.** Dvor audítorov posúdil, či sa v rámci DIS úspešne riadili projekty:
- včasnou realizáciou kontrolovaných projektov z národných programov z obdobia 2002 – 2004;
 - dosiahnutím plánovaných výstupov a potenciálom na udržateľné účinky.

V RÁMCI DIS SA NEDOSIAHLA VČASNÁ REALIZÁCIA KONTROLOVANÝCH PROJEKTOV, AVŠAK NÁPRAVNÉ OPATRENIA UŽ BOLI PRIJATÉ

- 38.** V roku 2003 Komisia posúdila kapacitu štruktúry DIS a obsadenie zamestnancami ako uspokojivé a na základe toho schválila DIS na realizáciu TPA. V praxi však boli zamestnanci v rámci DIS nedostatočne kvalifikovaní a slabo vyškolení na spracovanie takejto objemu rozpočtu a projektov schválených v národných programoch v období 2002 – 2004 (pozri **rámček 2**). Napriek tomu Komisia každoročne schvaľovala národné programy s narastajúcimi finančnými sumami a počtom projektov (pozri tabuľku 1).

RÁMČEK 2

PRÍKLADY ONESKORENÍ SPÔSOBENÝCH NEDOSTATOČNÝM POČTOM A SKÚSENOSŤAMI ZAMESTNANCOV V RÁMCI DIS

Projekt cestnej dopravy z národného programu z roku 2004

Technické špecifikácie boli navrhnuté koncom roku 2004, avšak pre nedostatok zamestnancov CFKJ trvalo sedem mesiacov, kým predložila svoje pripomienky. Dokončenie a schválenie dokumentov výberového konania trvalo spolu vyše jeden a pol roka.

*Projekt **acquis** vo fytoosanítarnej oblasti z národného programu z roku 2002*

Príprava zmluvy na technickú pomoc pre projekt trvala spolu jeden rok a mala desať verzií návrhov, pretože príjemca nemal skúsenosti s vypracúvaním návrhov takýchto zmlúv. Tým sa technická pomoc oneskorila asi o 11 mesiacov.

- 39.** V reakcii na oneskorenia CFKJ uprednostnila výberové konania a uzatváranie zmlúv na staršie projekty, aby nezmeškala zmluvné termíny, a tak nestratila finančné príspevky EÚ. V dôsledku toho projekty z daného roku nenapredovali podľa plánu, čo viedlo k systematickým oneskoreniam¹¹. Následne muselo byť každé obdobie realizácie národného programu TPA v období 2002 až 2005 predĺžené o jeden rok. Časť národného programu z roku 2006 bolo nutné taktiež predĺžiť.
- 40.** Dvor audítorov zistil, že prostredníctvom DIS sa nedosiahlo včasné zrealizovanie siedmich z 11 kontrolovaných projektov z národných programov z obdobia 2002 – 2004 a pri zvyšných štyroch projektoch len čiastočne.
- 41.** Prvý krok pri realizácii projektu je verejná súťaž, ktorá môže začať po schválení národného programu Komisiou. Sedem z kontrolovaných projektov nebolo v tejto fáze pripravených na verejnú súťaž: prijímateľské ministerstvo nepripravilo dostatočne špecifikáciu projektu a ostatné dokumenty potrebné na uverejnenie oznámenia o verejnej súťaži, ktoré sa požaduje na nájdenie vhodných zmluvných dodávateľov. Napríklad pri projekte *modernizácie colníc* aj projekte *práv v oblasti kultúry* došlo k 17 mesačnému oneskoreniu od schválenia projektov v národnom programe z roku 2004 po verejnú súťaž.

¹¹ Dvor audítorov zistil podobné problémy s predvstupovou pomocou v predchádzajúcich správach: Osobitná správa č. 12/2008 týkajúca sa nástroja štrukturálnych politík pre predvstupové obdobie (ISPA), obdobie 2000 – 2006; Osobitná správa č. 4/2006 týkajúca sa investičných projektov Phare v Bulharsku a Rumunsku; Osobitná správa č. 5/2004 týkajúca sa pomoci z programu Phare na prípravu kandidátskych krajín na riadenie štrukturálnych fondov; Osobitná správa č. 6/2003 o twinningu ako hlavnom nástroji na podporu budovania inštitúcií v kandidátskych krajinách.

RÁMČEK 3

PROJEKT MODERNIZÁCIE COLNÍC Z NÁRODNÉHO PROGRAMU Z ROKU 2004

NP 2004 bol schválený v januári 2005. Oznámenie o verejnom obstarávaní na vozidlá a zariadenie (vrátane röntgenových skenerov) bolo uverejnené až 31. augusta 2006 a zmluva bola uzatvorená v posledný možný deň, t. j. 30. novembra 2006. Dve časti verejného obstarávania museli byť zrušené, pretože ponuky nespĺňali špecifikácie. Keďže nezostával čas na opätovné začatie verejnej súťaže, oneskorenia spôsobili zrušenie vo výške približne 3,7 mil. EUR (21 % celkového rozpočtu na zariadenia vo výške 18 mil. EUR). Komisia musela predĺžiť fázu realizácie projektu o jeden rok (do 30. novembra 2008), aby sa mohla dokončiť zostávajúca časť projektu.

42. Fáza uzatvorenia zmluvy pozostáva z preskúmania predložených ponúk, výberu zmluvného dodávateľa a podpisu zmluvy. Je to predovšetkým zodpovednosť CFKJ. Ani jedna z dodávateľských zmlúv, ktoré boli v kontrolovanej vzorke, nebola podpísaná podľa harmonogramu. Oneskorenia pri verejnej súťaži a uzatváraní zmluvy vedú k príslušnému zníženiu zostávajúceho času na vykonanie projektových činností, čo malo pri niektorých projektoch veľké následky (pozri **rámček 3**).

Fotografia 2: V rámci projektu *modernizácie colníc* EÚ financovala skenery v prístavoch a na hraničných priechodoch na kontrolu vozidiel nezákonne prevážajúcich ľudí, drogy a zbrane.



Zdroj: Turecké colné orgány.

Fotografia 3: Podozrivý obsah odhalený skenermi, ktoré financovala EÚ.



Zdroj: Turecké colné orgány.

- 43.** Po problémoch, ktoré vznikli v dôsledku nedostatočného počtu zamestnancov v CFKJ, Komisia podmienila schválenie národných programov na roky 2005 a 2006 zvýšením počtu zamestnancov v CFKJ: na 80 pre národný program na rok 2005 a 100 pre národný program na rok 2006.
- 44.** Komisia zaviedla priebežné termíny s cieľom znížiť riziká spojené s uzatváraním zmlúv na poslednú chvíľu. Zavedené boli v národnom programe na rok 2005, ale vyššia účinnosť sa dosiahla v národnom programe na rok 2006, hoci bolo potrebné spracovať nižší počet zmlúv (pozri **tabuľku 3**).
- 45.** V národnom programe na rok 2007 boli taktiež zavedené nové kontroly postupov výberu projektov (pozri bod 30), ktorých cieľom bolo znížiť výskyt oneskorení. Zhodnotila sa absorpčná kapacita príjemcu a v poslednej fáze výberu projektu sa skontrolovala „zrelosť projektu“, aby sa zabezpečilo, že bol projekt pripravený na okamžitú realizáciu.

TABUĽKA 3

ÚDAJE O UZATVÁRANÍ ZMLÚV

| Program | Termín uzatvorenia zmlúv | Počet zmlúv spolu | Uzatvorenie zmluvy v poslednom mesiaci | |
|---------|--------------------------|-------------------|--|------|
| NP 2002 | 30.11.2004 | 351 | 287 | 82 % |
| NP 2003 | 30.11.2005 | 501 | 454 | 91 % |
| NP 2004 | 30.11.2006 | 752 | 688 | 91 % |
| NP 2005 | 30.11.2007 | 604 | 470 | 78 % |
| NP 2006 | 30.11.2008 | 378 | 85 | 22 % |

- 46.** Komisia taktiež zaviedla nové postupy, aby mal vedúci CFKJ zodpovednosť zabezpečiť, že prijímateľské ministerstvá majú potrebnú kapacitu, vrátane zamestnancov, zrealizovať svoje projekty. S účinnosťou od národného programu na rok 2007 po sebahodnotení prijímateľskými ministerstvami vedúci CFKJ prideluje „miniakreditácie“.
- 47.** Keďže tento proces v čase auditu stále prebiehal, nebolo možné posúdiť vplyv tohto opatrenia. Komisia však už zistila, že príjemcovia nedostali jasné usmernenia a že CFKJ nemala uspokojivé postupy na testovanie sebahodnotení.

PLÁNOVANÉ VÝSTUPY KONTROLOVANÝCH PROJEKTOV SA NAPOKON DOSIAHLI A VÝSLEDKY SA PODĽA HODNOTENIA V BUDÚCNOSTI PRAVDEPODOBNE UDRŽIA

- 48.** Projekty využívajú zdroje (vstupy) na vyprodukovanie výstupov a dosiahnutie cieľov (plánovaných výsledkov a účinkov). Tieto pojmy sú vymedzené v **rámčeku 4**.

RÁMČEK 4

DEFINÍCIA VÝSTUPOV A CIEĽOV PROJEKTU

Výstup — je priamo vytvorený alebo dosiahnutý pomocou prostriedkov pridelených na projekt.

Príklady: zabezpečenie laboratórneho zariadenia (*projekt acquis vo fytošnitárnej oblasti*); zrealizovanie školení (*PRVA*).

Výsledky — okamžité zmeny, ktoré nastanú v dôsledku realizácie projektu.

Príklady: použitie laboratórneho zariadenia na testovanie chorôb rastlín; ženy, ktoré získali nové zručnosti účasťou na školení.

Dosah — dlhodobejšie dôsledky, ktoré možno pozorovať po ukončení projektu.

Príklady: zníženie výskytu chorôb rastlín; ľahší prístup žien k činnostiam vytvárajúcim príjmy.

Účinky — výsledky a dosah.

Cieľ — vyhlásenie plánovaných účinkov, ktoré sa majú dosiahnuť.

49. Ako je uvedené v bodoch 24 až 27, keďže projekty nemali ciele SMART a ukazovatele, Komisia nedokázala preukázať, do akej miery bolo riadenie projektov úspešné pri dosahovaní ich cieľov. Hodnotenie Dvora audítorov sa preto obmedzilo len na preskúmanie, či existovali dôkazy o tom, že projekty dosiahli plánované výstupy. Toto hodnotenie bolo založené na preskúmaní monitorovacích správ, na rozhovoroch so všetkými 11 hlavnými prijímateľskými ministerstvami a na 19 kontrolách na mieste, ktoré vykonali audítori Dvora audítorov, aby získali dôkazy o dodaných výstupoch.
50. Dvor audítorov nezistil žiadne výrazné nedostatky v odovzdávaní projektových výstupov: boli dodané všetky v troch¹² z 11 projektov z kontrolovaných zmlúv a zväčša v ostatných ôsmich projektoch (pozri **tabuľku 4**). Bolo zistených niekoľko problémov, ktoré vyplývali z nedostatkov v návrhoch projektov a vo fáze výberu (pozri body 20 až 29) a z oneskorení, ku ktorým došlo v procese obstarávania a uzatvárania zmlúv.

¹² *Námorná bezpečnosť* (NP 2002), *Modernizácia colníc* (NP 2004) a *Probácia* (NP 2004).

TABUĽKA 4

VÝSTUPY A UDRŽATEĽNOSŤ

| | Projekty | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|-----------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|------------------|---------------------|-------------|----------------|----------|------|
| | Námorná bezpečnosť | Acquis vo fytoosanitárnej oblasti | Forenzná kapacita polície | Práva v oblasti kultúry | Ochrana spotrebiteľa | Pesticídy a voda | Modernizácie colníc | Správa daní | Cestná doprava | Probácia | PRVA |
| Dodané výstupy a podiel na dosiahnutí cieľov | Áno | / | / | / | / | / | Áno | / | / | Áno | / |
| Projekt pravdepodobne udržateľný | Áno | Nie | Áno | / | / | / | / | Áno | / | Áno | / |

Kritériá:

Áno = úplne splnené; / = zväčša splnené; Nie = nesplnené.

51. Projekt je udržateľný, ak naďalej podáva výsledky a má dosah aj po ukončení financovania zo strany EÚ. Vzhľadom na obmedzenia, ktoré mal Dvor audítorov pri svojej práci v súvislosti s pokročilosťou kontrolovaných projektov, odhaduje, že výsledky desiatich z 11 kontrolovaných projektov budú pravdepodobne udržateľné (pozri **tabuľku 4**). Jedinou výnimkou bol projekt *acquis* vo fytozdravotnej oblasti z národného programu z roku 2002. Hoci dosiahol väčšinu plánovaných výstupov, jeho udržateľnosť bola ohrozená, pretože nedostal akreditáciu (pozri bod 29), laboratória nemali dostatočný počet zamestnancov a dodávateľ laboratórneho zariadenia neposkytoval zmluvne dohodnutú údržbu.
52. Projekt je navyše pravdepodobne udržateľnejší, ak má príjemca na projekte značný podiel, ako je tomu v príklade z **rámčeka 5**. Pocit podielu vzniká, keď sa príjemca cíti byť aktívne zapojený do iniciatívy, napr., keď ju sám navrhol, podieľal sa na jej plánovaní a návrhu, riadil jej realizáciu a verí, že bude mať prospech z jej pokračovania. Pravdepodobnosť splnenia týchto podmienok je v Turecku podporená systémom DIS s identifikáciou projektov zdola nahor a riadením realizácie projektov príjemcami. Hoci podiel na projekte je len jeden z viacerých faktorov ovplyvňujúcich udržateľnosť, Dvor audítorov zistil, že vhodné podmienky na udržateľnosť – podiel na projekte spojený s dodaním plánovaných výstupov – existovali.

PROJEKT PROBÁCIE Z NÁRODNÉHO PROGRAMU Z ROKU 2004

Technická pomoc – zďaleka najdôležitejšia zložka projektu – bola zrealizovaná účinne a včas. Pri dodávke kancelárskeho zariadenia však došlo k oneskoreniu: oznámenie o verejnom obstarávaní bolo uverejnené viac než 17 mesiacov neskôr, ako sa plánovalo v *projektovom formulári*. Vplyv tohto oneskorenia sa minimalizoval, pretože ministerstvo spravodlivosti dodalo alternatívne zariadenie z tureckých štátnych zdrojov, takže úrady pre probáciu mohli začať fungovať.

MONITOROVANIE VÝKONNOSTI A HODNOTENIE

- 53.** Monitorovanie výkonnosti a hodnotenie sú potrebné na poskytovanie informácií v procese rozhodovania a na preukázanie riadneho finančného hospodárenia. Dvor audítorov preskúmal, či mala Komisia dobrý základ na kontrolu realizácie projektov a hodnotenie dosiahnutia cieľov projektov a vplyvu projektov financovaných EÚ na dosiahnutie priorít prístupového partnerstva.

O PROBLÉMOCH PRI REALIZÁCII PROJEKTOV SA NEPODÁVALI VŽDY SPRÁVY

- 54.** V rámci DIS sa prostredníctvom pravidelných zasadnutí a monitorovacích správ kontrolovalo, či projekty prebiehali v poriadku.
- 55.** Zasadnutiam predsedal príjemca každého projektu, aby sa monitoroval pokrok a vyriešili problémy, ku ktorým dochádzalo počas realizácie projektov. Komisia, CFKJ a GSEÚ sa museli zúčastňovať týchto stretnutí, aby dostávali a podávali aktualizované informácie. Zápisnice zo zasadnutí neboli vždy vypracované, ale Dvor audítorov preskúmal malú vzorku disponibilných zápisníc týkajúcich sa kontrolovaných projektov. Z nich vyplynulo, že boli zistené každodenné problémy s realizáciou projektov a rozhodlo sa o následných opatreniach, avšak niektoré dôležité záležitosti neboli zdokumentované. Hoci GSEÚ zodpovedá za preskúmanie pokroku dosiahnutého pri realizácii projektov a v prípade potreby odporučenie nápravných opatrení SMV, Dvor audítorov zistil, že GSEÚ sa nezúčastnil ani jedného zasadnutia zo vzorky.

56. V DIS sa vypracúvali dva typy správ o monitorovaní projektov. Prvá správa bola mesačná správa CFKJ o verejnej súťaži, uzatváraní zmlúv a platbe. Správy sa zasielali delegácii EK na prevádzkovú kontrolu a finančnému oddeleniu Komisie na finančnú kontrolu. Druhá správa bola polročná správa príjemcu o výkone projektových činností, ktorá sa zasielala GSEÚ. Dvor audítorov však zistil, že niekoľko výrazných oneskorení a problémov s realizáciou projektov sa v týchto správach neuviedlo (pozri **tabuľku 5**).
57. Správy poskytli možnosť monitorovať napredovanie projektu oproti medzníkom stanoveným v *projektovom formulári* v rôznych fázach realizácie projektu. S výnimkou dátumov začatia a ukončenia projektov tomu však tak nebolo: dátumy dosiahnutia priebežných medzníkov sa v správach neuvádzali. V dôsledku toho neexistoval pri ukončení projektu úplný záznam o tom, do akej miery sa projekt realizoval podľa plánu.

TABUĽKA 5

NEDOSTATKY NEUVEDENÉ V SPRÁVACH PRÍJEMCOV O MONITOROVANÍ PROJEKTOV A NÁSLEDNÉ OPATRENIA

| | |
|--|--|
| <i>Pesticídy a voda</i> | Nedostatky týkajúce sa poskytnutých laboratórnych priestorov neboli uvedené v monitorovacej správe príjemcu, ale boli podrobne rozvedené v štvrtročnej správe poradcu EÚ. Prijímateľ prijal nápravné opatrenia (financované z tureckých zdrojov) a projekt sa úspešne dokončil. |
| <i>Acquis vo fytozsanitárnej oblasti</i> | Audítori zistili, že dodané laboratórne zariadenie bolo nesprávne a laboratórne priestory neadekvátne (pozri body 29 a 51, rámček 2 a tabuľku 4). Prijímateľ prijal nápravné opatrenia na zlepšenie navrhovaných laboratórnych priestorov na jednom mieste po tom, čo Komisia vykonala kontrolu na mieste. |
| <i>Modernizácie colníc</i> | Oneskorená inštalácia röntgenového skenera nebola uvedená v monitorovacej správe príjemcu, pretože príjemca neplánoval dodatočné vybavenie pre skener, ktorý sa mal namontovať, čo následne príjemca zrealizoval z vlastných zdrojov. |

- 58.** Priebežné hodnotiace správy každoročne vypracúvala pre SMV externá spoločnosť, ktorej to zadala Komisia. Správy boli zhrnutím všetkých aktívnych projektov, t. j. v procese realizácie v čase ukončenia správy. Ich cieľom bolo preskúmať realizáciu každého projektu z hľadiska relevantnosti, efektívnosti a pravdepodobnej účinnosti, dosahu a udržateľnosti. Uskutočnilo sa to v prvom rade na základe monitorovacej správy DIS a rozhovorov. Vypracovaná bola aj súhrnná správa, v ktorej sa nachádzali odporúčania na zlepšenie fungovania systémov DIS a plánovania. Na základe týchto odporúčaní SMV prijal niekoľko rozhodnutí.
- 59.** Keďže priebežné monitorovacie správy boli ročné správy a vôbec nehodnotili ukončené projekty, informácie neboli včasné ani úplné pre potreby riadenia výkonnosti. Spolu s nedostatkami zistenými v správach o monitorovaní projektov DIS a nedostatočnými súhrnnými údajmi, ktoré boli k dispozícii, neexistovali užitočné informácie o monitorovaní fáz, v ktorých došlo k oneskoreniam alebo k akým dlhým oneskoreniam. Preto chýbali úplné, spoľahlivé a včasné informácie o riadení projektov, ktoré by pomohli naplánovať ročnú pracovnú záťaž CFKJ, zminimalizovať problémové miesta a nevyriešené záležitosti a umožnili by rýchly zásah v prípade neplnenia medzníkov.

SÚHRNNÉ ÚDAJE NA HODNOTENIE VÝSLEDKOV PROJEKTOV NEBOLI DOSTATOČNÉ

- 60.** Okrem nedostatkov v stanovení cieľov a ukazovateľov projektov, ktoré sú uvedené v bodoch 24 až 27, ukazovatele výkonnosti stanovené v *projektových formulároch* sa nevyužívali v monitorovacích správach v 10 z 11 kontrolovaných projektov. Sem patrili aj dva projekty, ktoré mali dobre vypracované ukazovatele (pozri bod 26). Komisii následne chýbali informácie o úspešnosti projektov pri dosahovaní ich cieľov.

- 61.** V niektorých prípadoch sa výsledky a dosah projektov prejavia až istý čas po uskutočnení konečnej platby na projekt, hoci je to základom hodnotenia efektívnosti nákladov. Keďže neexistovali konečné správy o projektoch, Komisia nemala pri ukončení projektov systém na zhromažďovanie údajov pre ukazovatele stanovené v *projektových formulároch*. Neexistovali nijaké opatrenia na monitorovanie projektov a podávanie správ o udržateľnosti projektov a dosiahnutí ich cieľov po dátume konečnej platby.
- 62.** Počas šiestich rokov predvstupovej pomoci EÚ Turecku neexistoval systém následného hodnotenia jednotlivých projektov alebo účinnosti celého programu z hľadiska dosiahnutia priorít prístupového partnerstva a pokroku, ktorý Turecko dosiahlo smerom k prístupiu k EÚ.
- 63.** Okrem toho skutočnosť, že strategické ciele predvstupovej finančnej pomoci neboli väčšinou konkrétne, merateľné alebo včas dosiahnuteľné znamená, že neexistoval dostatočný základ na monitorovanie efektívnosti, hospodárnosti a účelnosti nákladov.

ZÁVERY A ODPORÚČANIA

64. Dvor audítorov zistil nedostatky v riadení predvstupovej pomoci Turecku Komisiou v období programu TPA. Odvtedy Komisia prijala opatrenia na zlepšenie postupov v programe IPA, avšak účinnosť týchto zmien bude možné zhodnotiť až v budúcnosti. Určenie priorít a hodnotenie účinnosti financovania si stále vyžadujú zlepšenie.

ZABEZPEČILA EURÓPSKA KOMISIA, ABY BOLA POMOC EÚ NASMEROVANÁ NA PROJEKTY, KTORÉ NAJVIAC PRISPIEVAJÚ K DOSIAHNUTIU PRIORÍT PRÍSTUPOVÉHO PARTNERSTVA EÚ?

65. Neexistoval mechanizmus, ktorý by zabezpečil, že navrhnuté a vybrané projekty boli najlepším využitím finančných zdrojov EÚ na dosiahnutie priorít prístupového partnerstva.
66. V prístupovom partnerstve sa stanovuje veľké množstvo priorít, ktoré sa majú dosiahnuť, aby bolo Turecko pripravené na členstvo v EÚ. Cieľom pomoci EÚ je doplniť vlastné snahy Turecka dosiahnuť tieto priority. Neexistovala jasná hierarchia cieľov smerom od prístupového partnerstva cez ročné národné programy a schválené projekty k jednotlivým projektovým zložkám a činnostiam. Chýbali konkrétne kritériá a ucelený rámec na stanovenie priorít, na ktoré by sa mala zamerať pomoc EÚ. Nestanovili sa konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné ciele pomoci a časový harmonogram nebol realistický.
67. V dôsledku toho neexistoval dobrý základ na monitorovanie výkonnosti.
68. Hoci sa proces výberu projektov po zavedení IPA výrazne zlepšil, návrhy projektov sa naďalej nehodnotili, do akej miery budú pravdepodobne účinné a efektívne *pri dosahovaní cieľov*. Takéto hodnotenie by umožnilo zmysluplné porovnanie alternatív a vybrané projekty by mali pravdepodobne najväčší dosah.

ODPORÚČANIE OHĽADOM STRATEGICKÝCH CIEĽOV

Komisia by mala zlepšiť plánovanie prostredníctvom ucelenej metodiky na stanovenie strategických cieľov, na ktoré je finančná pomoc EÚ najpotrebnejšia. Táto metodika by mala zabezpečiť jasnú názornosť logiky pomoci EÚ pri dosahovaní každého strategického cieľa.

ODPORÚČANIE OHĽADOM VÝKAZOV O ČINNOSTI

Komisia by mala stanoviť pre predvstupový program finančnej pomoci konkrétne ciele a začleniť tieto ciele do výkazu o činnosti, ktorý je prílohou k predbežnému návrhu rozpočtu.

ODPORÚČANIE OHĽADOM NÁVRHOV PROJEKTOV

Komisia by mala podporiť turecké orgány, aby vypracúvali návrhy projektov tak, aby sa strategické ciele financované EÚ dali dosiahnuť v reálnom čase.

ZABEZPEČILA EURÓPSKA KOMISIA, ABY BOLO VÝSLEDKOM DECENTRALIZOVANÉHO IMPLEMENTAČNÉHO SYSTÉMU VČASNÉ A ÚSPEŠNÉ DOSIAHNUTIE VÝSTUPOV A CIEĽOV PROJEKTOV?

69. Napriek tomu, že inštitúcie DIS schválila Komisia, nemali v národných programoch v rokoch 2002 až 2004 dostatok zamestnancov a nedokázali včas zrealizovať kontrolované projekty resp. programy ako celok. Napriek problémom s realizáciou projektov a oneskoreniam DIS zabezpečil, že kontrolované projekty zväčša dosiahli plánované výstupy a ich výsledky sa v budúcnosti pravdepodobne udržia.

- 70.** Komisia zaviedla opatrenia, ktorých cieľom je riešiť mnohé z nedostatkov DIS. Plný dosah týchto zlepšení bude možné hodnotiť až pri realizácii projektov IPA v najbližších rokoch.

**ODPORÚČANIE OHĽADOM
NÁVRHU PROJEKTOV**

Komisia by mala pokračovať v iniciatíve zlepšovať návrh a realizáciu projektov inštitúciami DIS. Náležite by sa mali uplatňovať opatrenia ako povinné hodnotenie potrieb a lepšie naplánovanie harmonogramu uzatváranie zmlúv.

**ZABEZPEČILA EURÓPSKA KOMISIA ÚČINNÝ
SYSTÉM MONITOROVANIA A HODNOTENIA
VÝKONNOSTI?**

- 71.** Komisia nemala k dispozícii informácie, aby preukázala účinnosť predvstupovej pomoci. Dvor audítorov zistil, že projektové formuláre poskytli základ systému monitorovania výkonnosti stanovením cieľov projektov, očakávaných výsledkov a objektívne overiteľných ukazovateľov. Stanovené ciele však často neboli konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časové a ukazovatele nepostačovali na monitorovanie dosahovania cieľov.

ODPORÚČANIE OHĽADOM VÝKONNOSTI PROJEKTOV

Komisia by mala zabezpečiť, aby jednotlivé projekty mali konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časové ciele, aby bolo možné preukázať ich prínos k dosiahnutiu strategických cieľov.

Komisia by mala zlepšiť mechanizmus podávania správ o realizácii projektov, ich činnostiach a výstupoch, a mala by zabezpečiť, aby sa výkonnosť projektov monitorovala pomocou ukazovateľov stanovených v *projektových formulároch*, aby sa preukázalo dosiahnutie cieľov projektov.

Komisia by mala zabezpečiť, aby účinky projektov (výsledky a dosahy) boli predmetom správy po ukončení každého projektu a následne v primeraných intervaloch, aby boli k dispozícii informácie o výkonnosti pre potreby plánovania v budúcnosti.

ODPORÚČANIE OHĽADOM HODNOTENIA PROGRAMU

Komisia by mala začať hodnotiť celý program predvstupovej pomoci Turecku.

Túto správu prijal Dvor audítorov v Luxemburgu na svojom zasadnutí dňa 22. októbra 2009.

Za Dvor audítorov



Vítor Manuel da Silva Caldeira
Predseda

ZOZNAM KONTROLOVANÝCH PROJEKTOV

| Názov projektu | Rozpočet EÚ (mil. EUR) | Zmluvne dojednané EÚ (mil. EUR) | Vyplatené EÚ (mil. EUR) |
|--|---------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| <i>Námorná bezpečnosť</i> | 2 | 2 | 2 |
| <i>Acquis vo fytozoozónnej oblasti</i> | 4 | 3 | 3 |
| <i>Forenzná kapacita polície</i> | 5 | 4 | 4 |
| <i>Práva v oblasti kultúry</i> | 3 | 2 | 1 |
| <i>Ochrana spotrebiteľa</i> | 3 | 1 | 1 |
| <i>Pesticídy a voda</i> | 5 | 4 | 4 |
| <i>Modernizácia colníc</i> | 17 | 12 | 11 |
| <i>Správa daní</i> | 5 | 5 | 5 |
| <i>Cestná doprava</i> | 5 | 4 | 3 |
| <i>Probácia</i> | 2 | 1 | 1 |
| <i>Program rozvoja východnej Anatólie (PRVA)</i> | 45 | 43 | 43 |
| Náklady EÚ SPOLU | 95 | 82 | 78 |
| Náklady Turecka SPOLU | 11 | 8 | 7 |
| EÚ + národné príspevky | 106 | 90 | 85 |

ODPOVEDE KOMISIE

ZHRNUTIE

IV.

Komisia si uvedomuje, že v Turecku prebiehal proces vzdelávania v oblasti riadenia decentralizovaného implementačného systému od roku 2003. Napriek počiatočným ťažkostiam na úrovni realizácie projektov a programov sa však projekty úspešne ukončili a väčšina výsledkov je udržateľná.

VI.

Komisia zastáva názor, že stanovenie prísnych podmienok akreditácie implementačného systému Turecka a dôsledné monitorovanie týchto podmienok zabezpečí účinnú implementáciu predvstupovej pomoci.

VII.

Komisia stanovila intervenčnú logiku finančnej pomoci založenú na prístupovom partnerstve (PP), dokumente o viacročnom orientačnom plánovaní (DVOP) a vnútroštátnych stratégiách, ktoré považuje za primeraný rámec. Komisia sa domnieva, že strategické ciele a ukazovatele obsiahnuté v dokumente o viacročnom orientačnom plánovaní (DVOP) je možné v rámci nástroja predvstupovej pomoci (IPA) ešte vylepšiť, na čom už aj pracuje. V rámci IPA sa požaduje, aby projekty mali ciele SMART („konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časové“) a ukazovatele RACER („relevantné, uznané, vierohodné, jednoduché a stabilné“) a táto požiadavka sa pravidelne overuje. Tak ako to bolo pri predvstupovej pomoci Turecku, hodnotenie účinnosti predvstupovej pomoci v rámci nástroja IPA sa vypracuje na úrovni odvetvia alebo programu, keďže sa toto hodnotenie na úrovni projektu nepovažuje za nákladovo efektívne.

VIII.

V rokoch 2008/2009 Komisia spolu s tureckými orgánmi zaviedla niekoľko opatrení na zlepšenie plánovania a realizácie predvstupovej pomoci. Na ďalších opatreniach sa už pracuje.

ODPOVEDE KOMISIE

ÚVOD

3.

Turecko využíva finančnú pomoc Európskej komisie v rámci decentralizovaného implementačného systému od roku 2003 (akreditovanú v októbri 2003).

Pomoc v rámci nástroja predvstupovej pomoci (IPA) sa Turecku poskytuje od roku 2007. Zakladá sa na systéme pomoci poskytovanej v rámci predvstupovej pomoci Turecku (TPA) v období 2002 až 2006.

Okrem záverov decembrového zasadnutia Európskej rady v roku 2004 Európska únia presadzuje v súvislosti s Tureckom stratégiu predvstupovej pomoci, ktorá sa skladá z troch prvkov: z nepretržitého monitorovania pokroku Turecka na základe kodanských politických kritérií, dôsledného vedenia rokovaní o pristúpení a z podpory dialógu medzi občianskou spoločnosťou Európskej únie a Turecka. Tieto prvky spolu so začiatkom rokovaní o pristúpení v októbri 2005 určovali plánovanie pomoci od obdobia 2004/2005.

4.

V rokoch 2007 až 2013 sa pre Turecko v rámci IPA celkove vyčlení 4,9 miliardy EUR, čo predstavuje výrazné zvýšenie v porovnaní s 1,25 miliardy EUR, ktoré boli vyčlenené v rámci predvstupovej pomoci Turecku v rokoch 2002 až 2006.

PRIPOMIENKY

12.

Komisia vytvorila rámec strategického plánovania finančnej pomoci. Toto zahŕňa vytvorenie dokumentu o viacročnom orientačnom plánovaní (DVOP) ako rámca pre viacročné strategické plánovanie, ktorý, tak ako prístupové partnerstvo, usmerňuje plánovanie v rámci nástroja IPA v Turecku.

13.

Výkazy o činnosti musia byť plne v súlade s ročným programom riadenia a musia obsahovať rovnaké politické ciele a ukazovatele. „Konkrétne“ ciele stanovené vo výkazoch o činnosti sa preto musia týkať politiky. Finančné prostriedky sú v rámci podpory týchto politických cieľov zachytené v „hlavných výstupoch súvisiacich s výdavkami“.

Pri určovaní plánovaných oblastí intervencie a konkrétnych cieľov a priorít financovania v rámci IPA sa výkazy o činnosti opierajú o dokumenty o viacročnom orientačnom plánovaní (DVOP). DVOP predstavujú právnu povinnosť uvedenú v nariadení o nástroji predvstupovej pomoci a na základe rozhodnutia Komisie sú prijaté na obdobie troch rokov. Je zložité zachytiť finančné ciele vo výkaze o činnosti, v ktorom sa stanovuje, aby uvedené výstupy mali rozpočet, ktorý im bol vyčlenený takmer rok pred príslušným rozpočtovým rokom. Táto úroveň rozdeľovania rozpočtu sa pripravuje len vo fáze plánovania, ktorá sa v rozpočtovom roku ukončí.

Komisia hľadá spôsoby zlepšenia informácií, ktoré v tomto kontexte poskytuje. Pokiaľ ide o výkaz o činnosti na rok 2010, finančné prostriedky (z rokov 2008 a 2009) sa už rozdelili podľa prioritných oblastí a je možné podniknúť ďalšie kroky na poskytnutie podrobnejších informácií. V rámci Komisie sa určila pracovná skupina, ktorá bude hľadať spôsoby zlepšenia všetkých výkazov o činnostiach vrátane tých, ktoré sa týkajú politiky rozširovania.

ODPOVEDE KOMISIE

15.

Prístupové partnerstvo (PP) sa zakladá na takých prvkoch, ktoré sa „v zásade“ dajú realisticky dosiahnuť. Najnovšia analýza nedostatkov prístupového partnerstva, ktorá bola vypracovaná v roku 2007, skutočne odhalila, že veľkú časť priorít sa v určenom časovom rámci nepodarilo splniť. Toto je čiastočne dôsledok spomalenia politických reforiem v Turecku v posledných rokoch a nárastu problémov súvisiacich s rokovaniami o pristúpení s Tureckom.

16.

Priority prístupového partnerstva sa musia plniť nielen prostredníctvom nástroja IPA, ale aj využívaním vnútroštátnych nástrojov a ďalších darcov a takisto aj nefinančným spôsobom, t. j. politickými nástrojmi. Okrem toho si niekoľko priorít prístupového partnerstva nevyžaduje finančnú pomoc ES alebo nie je pre túto pomoc vhodných, pretože právne reformy si vyžadujú skôr politické rozhodnutia (na úrovni vlády alebo parlamentu) ako podporu budovania inštitúcií (BI).

18.

Turecká vláda vypracovala zrozumiteľný národný plán na prijatie *acquis* (NPPA) ako reakciu na prístupové partnerstvo z roku 2008. Tento plán poskytuje údaje o finančných potrebách odvetvia/oblasti.

19.

Dokument o viacročnom orientačnom plánovaní (DVOP) poskytuje usmerenia určujúce, ktoré priority prístupového partnerstva majú pri využívaní pomoci v rámci nástroja IPA prednosť.

S cieľom splniť kritériá *acquis* sa v dokumente o viacročnom orientačnom plánovaní špecifikuje, že podpora prijatia a vykonávania *acquis communautaire* sa prednostne poskytuje v oblastiach, v ktorých je zosúladenie právnych predpisov veľmi potrebné, tak ako sú potrebné aj vysoké investície, t. j. predovšetkým v odvetví poľnohospodárstva a v odvetví spravodlivosti, slobody a bezpečnosti. Najväčší objem financií sa v programoch z obdobia 2007 – 2009 skutočne sústredil v týchto odvetviach.

Po vykonaní auditu uzavrela Komisia na jar roku 2009 zmluvu s tímom odborníkov o vykonaní hodnotenia intervenčnej logiky finančnej pomoci Turecku. Na základe tohto hodnotenia sa dospelo k záveru, že dokument o viacročnom orientačnom plánovaní tvorí súčasť koherentnej strategickej/intervenčnej logiky. V hodnotení sa tiež uvádza, že existuje dostatočný priestor na zlepšenie merateľnosti cieľov uvedených v dokumente o viacročnom orientačnom plánovaní, aj keď merateľnosť cieľov je v istých oblastiach činnosti menej závislá od tvorby a viac od politickej podpory (riziká/predpoklady).

Komisia sa zaväzuje ďalej zlepšovať intervenčnú logiku a strategický rámec predvstupovej pomoci Turecku pri budovaní inštitúcií. Kroky nadväzujúce na hodnotenie intervenčnej logiky predvstupovej finančnej pomoci Turecku sú naplánované na rok 2010.

ODPOVEDE KOMISIE

23.

Komisia sa domnieva, že v rámci predvstupovej pomoci Turecku (TPA) vytvorila uspokojivý systém hodnotenia projektov. Dodržiavanie priorít prístupového partnerstva bolo v rámci TPA jedným s výberových kritérií. Projektové formuláre zahŕňali v rámci TPA oddiel o prepojení/význame prístupového partnerstva/národného plánu na prijatie acquis (NPAA). Počas hodnotenia návrhov projektov Komisia overovala, či návrhy dostatočne spĺňajú priority prístupového partnerstva. Priority prístupového partnerstva sú niekedy veľmi rozsiahle a vyžadujú si kombináciu niekoľkých projektov a ďalších opatrení.

V rámci nástroja IPA sa tento systém ďalej rozvíjal a zlepšoval na základe predchádzajúcich skúseností s postupmi hodnotenia nových projektov, ktoré od skorej fázy projektového nápadu zahŕňajú overovanie relevantnosti projektu pre priority prístupového partnerstva.

Výber Komisie sa riadi hodnotením vhodnosti projektu v súvislosti s prístupovým partnerstvom, dokumentom o viacročnom orientačnom plánovaní, dostupnými stratégiami pre jednotlivé odvetvia a hodnotením úrovne zrelosti, kvality a podielu na projekte.

Po vykonaní auditu a začatí procesu plánovania na rok 2010 (ktoré sa začalo v júli 2009) sa vytvorili pracovné skupiny pre jednotlivé odvetvia s cieľom vykonať hodnotenie potrieb odvetvia a zhromaždiť/identifikovať najvhodnejšie projekty a projekty s najvyššou prioritou v danom odvetví, ktoré sú v súlade s (existujúcimi) stratégiami pre dané odvetvie, prístupovým partnerstvom, národným plánom na prijatie acquis (NPAA) a dokumentom o viacročnom orientačnom plánovaní (DVOP). Projektové nápady sú teraz identifikovateľné po dobu 2 rokov, zatiaľ čo v minulosti to bol len jeden rok.

26.

Komisia súhlasí, že existujú možnosti zlepšenia ukazovateľov a východiskových bodov minulých projektov. Toto je zahrnuté v dokumente o procese plánovania v Turecku, na ktorom sa dohodli turecké orgány a Komisia, ktorá od roku 2007 vyžaduje zavedenie kvantifikovaných, overiteľných a časovo viazaných ukazovateľov úspechov, pokiaľ ide o vplyv a výsledky projektov.

Po vykonaní auditu sú ciele projektov a očakávané výsledky na rok 2009 SMART a ukazovatele monitorovania výkonnosti projektu sú RACER.

Spoločný monitorovací výbor (SMV) na základe záverov zasadnutia z januára 2009 súhlasil, aby Generálny sekretariát EÚ od roku 2009 zmobilizoval technickú podporu na overenie, či návrhy projektov majú ciele SMART a ukazovatele RACER, ako aj na poskytnutie pomoci prijímateľom na zlepšenie projektových formulárov v tejto súvislosti.

27.

Identifikačná činnosť v rámci programu rozvoja východnej Anatólie (PRVA) sa začala v roku 2000, keď bol ešte v oblasti stav núdze a sloboda pohybu bez vojenského sprievodu nebola možná. Za týchto podmienok sa nedalo uskutočniť dôkladné hodnotenie a vykonať základný prieskum na dosiahnutie platných ukazovateľov. Napriek tomu sa prijalo rozhodnutie navrhnúť program pre jeden z najchudobnejších regiónov Turecka a poveriť tím technickej pomoci, aby v počiatočnej fáze programu vykonal prieskum a hodnotenie potrieb vo vidieckych spoločenstvách v štyroch provinciách. Toto hodnotenie vytvorilo základ návrhu (t. j. obsahu) grantovej schémy. Turecké orgány ďalej plánujú uskutočniť posúdenie vplyvu, ktoré vyhodnotí účinnosť týchto štyroch zložiek.

ODPOVEDE KOMISIE

28.

Z 11 kontrolovaných projektov 2 projekty v úplnej miere spĺňali konkrétne požiadavky projektu, ostatné ich spĺňali iba čiastočne.

Komisia od obdobia 2004/2005 na základe tejto lekcie formálne vyžaduje hodnotenie potrieb a realizácie projektov, ako aj potrebný návrh a technické špecifikácie.

Dodanie hodnotenia potrieb, realizačných a trhových štúdií sú kľúčové faktory na podporu zrelosti projektu.

29.

Projekt *acquis* vo fytoosanitarnej oblasti dosiahol svoje ciele okrem jedného, ktorý sa týkal získania laboratórnej akreditácie počas životnosti projektu. Väčšie laboratória získali akreditáciu a vo významnej miere prispeli k zlepšeniu dovozných kontrol, keďže umožnili vykonávanie niekoľkých testov, ktoré sa predtým vykonávať nemohli. Nedostatok akreditácií menších laboratórií neohrozil celkový prínos, ktorý z projektu vyplýva.

30.

Dokument o procese plánovania pomoci Turecku v rámci nástroja IPA uvádza, že uskutočniteľnosť projektu sa overuje už vo fáze projektového nápadu, a to v čo najväčšej miere.

34.

Po vykonaní auditu sa Komisia a turecké orgány na začiatku roku 2009 dohodli na opatreniach ďalšieho posilnenia procesu plánovania a jeho dôsledného uplatňovania. Predovšetkým sa dosiahla dohoda o významnom zvýšení času, ktorý je k dispozícii na identifikáciu projektov a o poradenstve a odporúčaniach, ktoré Generálny sekretariát Európskej únie (GSEÚ) a Európska komisia (EK) poskytujú príslušným ministerstvám počas fázy identifikácie, s cieľom zabezpečiť, aby identifikované projekty čo najlepšie reagovali na priority prístupového procesu a aby sa presnejšie hodnotila pravdepodobná efektívnosť a účinnosť identifikovaných projektov. Prijatie nových právnych predpisov GSEÚ v júli 2009 a s tým spojené zvýšenie počtu zamestnancov umožní, aby sa na túto úlohu sústredilo viac ľudských zdrojov.

38.

Hodnotenie orgánov decentralizovaného implementačného systému ukázalo, že vo fáze akreditácie majú dostatok prostriedkov. Zvýšenie počtu zamestnancov však počas prvých rokov uplatňovania nástroja zaostávalo za zvýšením finančnej pomoci, a to kvôli oneskoreniu prijatia zákona o Centrálnnej finančnej a kontraktačnej jednotke (CFKJ). Komisia reagovala stanovením kvantitatívnych plánov na zabezpečenie primeraného počtu zamestnancov, čo je podmienka na pridelenie ďalších finančných prostriedkov Turecku. Vďaka tomu sa počet zamestnancov centrálnnej finančnej a kontraktačnej jednotky (CFKJ) zvýšil z 20 zamestnancov v roku 2002 na viac ako 100 v roku 2008. Podľa nového právneho predpisu GSEÚ prijatého v júli 2009 by sa mal počet zamestnancov tejto inštitúcie zvýšiť z 80 na 300, a nábor sa už začal.

ODPOVEDE KOMISIE

39.

Predĺženie termínu uzatvárania zmlúv na úrovni programov sa odsúhlasilo len pre programy z rokov 2002 a 2003, aby sa mohlo zohľadniť oneskorenie pri realizácii projektov, ktoré vzniklo v dôsledku oneskorenia pri akreditácii štruktúr decentralizovaného implementačného systému. Programom z rokov 2004 a 2005 a niektorým projektom v rámci programu z roku 2006 bolo udelené len predĺženie obdobia realizácie.

Rámček 2

Príklady oneskorení spôsobených nedostatočným počtom a skúsenosťami zamestnancov v rámci decentralizovaného implementačného systému

Napriek oneskoreniam pri vyhlasovaní verejnej súťaže, projekt cestnej dopravy z národného programu z roku 2004 bol úspešne ukončený a dosiahol stanovené ciele.

Projekt *acquis* vo fyto-sanitárnej oblasti z národného programu z roku 2002 sa aj napriek oneskoreniam zrealizoval úspešne a teraz významne prispieva k zlepšeniu dovozných kontrol.

40.

Napriek tomu, že sa pri realizácii projektov v rámci predvstupovej pomoci Turecku (TPA) vyskytli oneskorenia, nenarušili realizáciu projektov, ani ich konečný prospech a očakávaný vplyv.

41.

Komisia sa z oneskorení pri vyhlasovaní verejnej súťaže poučila a stanovila, že od roku 2005 sa musia predkladať delegácii Európskej komisie (EK) na schválenie kompletne podklady pre verejnú súťaž, a to nie neskôr ako šesť mesiacov od prijatia ročného národného programu.

Od zavedenia nástroja predvstupovej pomoci (IPA) v roku 2007 musia všetky prijímajúce inštitúcie predložiť návrh dokumentov k verejnej súťaži centrálnej finančnej a kontraktnej jednotke, a to krátko po prijatí príslušného národného programu, čím sa zabezpečí, že prípravy verejnej súťaže sa začnú pred podpísaním finančnej dohody, na základe ktorej sa môže začať realizácia projektu.

42.

Komisia uznáva oneskorenia dodávateľských zmlúv v rámci kontrolovaných projektov, ktoré zistil Dvor audítorov. Podarilo sa však získať zariadenia, ktoré prispeli k dosiahnutiu cieľov projektu tak, ako sa plánovalo. Jedinou výnimkou je projekt týkajúci sa colníc, v rámci ktorého boli neúspešné dve časti verejného obstarávania.

Komisia medzičasom prijala opatrenia na zlepšenie kvality prípravy verejného obstarávania s cieľom predísť zlyhaniu postupov pri verejnej súťaži a zabezpečiť včasnú realizáciu projektov: v rámci nástroja IPA sa pre každý projekt, ktorý zahŕňa dodávku zložky, musia počas fázy plánovania pravidelne vykonávať štúdie trhu.

ODPOVEDE KOMISIE

44.

Ukázalo sa, že zavedenie priebežných termínov je užitočným nástrojom na urýchlenie verejného obstarávania a uzatváranie zmlúv, a po dohode medzi Európskou komisiou a Tureckom sa tento nástroj bude udržiavať aj v budúcich rokoch. Na základe týchto lekcií sa systém rozšíril a v programovom roku 2005 už nielenže obsahoval termíny na predkladanie dokumentov k verejnej súťaži delegácii Európskej komisie na kontrolu ex-ante a začatie postupov, ale aj termíny na predkladanie hodnotiacich správ a zmlúv.

47.

Vzhľadom na podmienky akreditácie decentralizovaného implementačného systému (DIS) v rámci IPA, ktoré stanovila Komisia, centrálna finančná a kontraktčná jednotka (CFKJ) ešte väčšmi posilnila systém hodnotenia kapacít príslušných ministerstiev na realizáciu projektov, a to tak, že zreteľne definovala procesy, posilnila usmernenia a odbornú prípravu na ministerstvách a zabezpečila dohľad nad účinným uplatňovaním tohto systému prostredníctvom Medzinárodného schvaľovacieho úradu. Komisia počas nasledujúceho auditu na začiatku roku 2010 dôkladne skontroluje dodržiavanie podmienok akreditácie. Súčasnú hodnotenie Komisie je, že CFKJ spĺňa podmienky na akreditáciu decentralizovaného implementačného systému v rámci nástroja IPA.

49.

Komisia odstránila nedostatky, ktoré sa vyskytovali pri určovaní ukazovateľov a východiskových bodov v minulých projektoch v rámci predvstupovej pomoci Turecku. Ciele projektu a očakávané výsledky, ktoré sú SMART, a ukazovatele monitorovania výkonnosti projektu, ktoré sú RACER, sú v súčasnej dobe podmienkou. Dodržiavanie týchto podmienok overuje Komisia a Generálny sekretariát EÚ.

51.

Pozri odpoveď na odsek 29.

54.

Zriadil sa komplexný systém monitorovania s jasným rozdelením úloh medzi aktérmi decentralizovaného implementačného systému. Centrálna finančná a kontraktčná jednotka (CFKJ) je zodpovedná za monitorovanie realizácie projektov zo zmluvného a finančného hľadiska. Prijemca je zodpovedný za monitorovanie realizácie projektových činností z technického hľadiska. Generálny sekretariát EÚ je zodpovedný za monitorovanie realizácie na úrovni výsledkov projektu a na úrovni odvetvia a programu. Úrad národných schvaľovacích úradníkov je zodpovedný za monitorovanie celkového fungovania realizácie DIS, ako aj za činnosť systému monitorovania. Delegácia Európskej komisie dohliada nad fungovaním decentralizovaného implementačného systému (DIS) prostredníctvom monitorovania na zmluvnej úrovni a na úrovni projektu, odvetvia a programu.

Okrem toho po vykonaní auditu Spoločný monitorovací výbor (SMV) v januári 2009 súhlasil so zavedením systému monitorovania orientovaného na výsledky, s cieľom doplniť nástroj predvstupovej pomoci (IPA) z hľadiska nezávislého externého monitorovania.

55.

GSEÚ je spolupredsedom Spoločného monitorovacieho výboru a podvýboru pre monitorovanie odvetvia, ktoré kontrolujú realizáciu programov a projektov na úrovni odvetvia. Zasadnutia sa konajú pravidelne a v prípade potreby umožňujú podniknúť nápravné opatrenia s cieľom zabezpečiť dosiahnutie výsledkov a cieľov.

ODPOVEDE KOMISIE

Príjemca mesačne alebo dvakrát mesačne organizuje zasadnutia týkajúce sa riadenia projektov, na ktorých sa zúčastňujú centrálna finančná a kontrakčná jednotka (CFKJ), delegácia Európskej komisie a dodávateľ. Generálny sekretariát EÚ sa doteraz na stretnutiach nezúčastnil. Po schválení nového právneho predpisu GSEÚ, zavedení osobitnej monitorovacej jednotky a posilnení počtu príslušných zamestnancov, Generálny sekretariát EÚ sa od roku 2010 plánuje zúčastňovať na jednotlivých zasadnutiach týkajúcich sa riadenia projektu, ktoré budú z hľadiska odvetvia/programu mimoriadne dôležité.

Zápisnica zo zasadnutí Spoločného monitorovacieho výboru (SMV) a podvýboru pre monitorovanie odvetvia sa vypracováva pravidelne. Zápisnica z jednotlivých zasadnutí týkajúcich sa riadenia projektu sa v rámci predvstupovej pomoci Turecku (TPA) nevypracováva pravidelne. V rámci nástroja predvstupovej pomoci (IPA) je k dispozícii písomný záznam týchto zasadnutí.

56.

Komisia súhlasí, že monitorovacie správy od príjemcov mali v rámci TPA rôznu kvalitu. Riziká vyplývajúce z nedostatkov jednotlivých monitorovacích správ boli zmiernené prostredníctvom monitorovania vykonaného delegáciou Európskej komisie, existenciou správ o pokroku dodávateľov a externým hľadiskom poskytnutým v priebežných hodnotiacich správach.

Skutočnosť, že šesť mesačných monitorovacích správ ani v jednom prípade neodhalilo nedostatky a oneskorenia neznamená, že nedošlo k ich identifikácii alebo náprave.

Po vykonaní auditu sa Komisia a orgány decentralizačného implementačného systému dohodli na revízii formátu, frekvencie a kvality kontrolných postupov monitorovacích správ príjemcov s cieľom riešiť identifikované nedostatky.

57.

Vytvoril sa systém na poskytovanie pravidelného monitorovania realizácie projektov a dosiahnutia medzníkov. Tento systém zahŕňal šesť mesačných správ, ktoré všetci príjemcovia predkladali Generálnemu sekretariátu EÚ v rámci prípravy polročných zasadnutí podvýboru pre monitorovanie odvetvia. Tieto správy neboli vždy dokončené podľa plánu.

Po vykonaní auditu Komisia súhlasila s mnohými opatreniami na posilnenie systému monitorovania. Tieto opatrenia zahŕňajú zlúčenie dvoch existujúcich monitorovacích správ do jedného formátu, ktorý sa bude štvrtročne predkladať Generálnemu sekretariátu EÚ a centrálnej finančnej a kontrakčnej jednotke (CFKJ), a posilnenie kontroly kvality správ prostredníctvom novovytvorenej monitorovacej jednotky GSEÚ. Generálny sekretariát EÚ po prvýkrát uplatnil nový systém na zasadnutiach podvýboru na monitorovanie odvetvia v druhej polovici roku 2009.

Okrem toho Spoločný monitorovací výbor (SMV) v januári 2009 odsúhlasil zavedenie systému monitorovania orientovaného na výsledky, ktorý poskytne dodatočný externý pohľad na realizáciu projektu, ktorá sa očakáva v roku 2010. Správy systému monitorovania orientovaného na výsledky sa budú vypracovávať rýchlejšie a častejšie ako predchádzajúce priebežné hodnotiace správy.

Okrem monitorovania cez decentralizovaný implementačný systém (DIS), spoločné monitorovacie štruktúry (SMV a podvýbor pre monitorovanie odvetvia) a externý systém monitorovania orientovaného na výsledky, aj delegácia Európskej komisie pokračuje vo vykonávaní vlastného monitorovania realizácie projektu prostredníctvom projektových kontrol, analýz monitorovacích správ a interných monitorovacích správ (takzvaných „monitorovacích máp“), ktoré pravidelne vypracúva.

ODPOVEDE KOMISIE

59.

Pozri odpoveď na odsek 57.

60.

Formát monitorovacej správy, ktorý bol zavedený v roku 2009, zahŕňa, po vykonaní auditu, ukazovatele (súčasný stav projektu oproti ukazovateľom výsledkov projektu), hlavné činnosti počas obdobia podávania správ, súčasné problémy a riziká, očakávané problémy a riziká a plánované činnosti. Tieto informácie/údaje sa poskytujú pre každú zložku projektu.

61.

Všetky správy v rámci TPA, či už išlo o konečné správy dodávateľov o projektoch, posledné monitorovacie správy alebo priebežné hodnotiace správy, obsahovali určité informácie, pokiaľ ide o výsledky a možné vplyvy projektov.

Po vykonaní auditu Komisia pri realizácii projektov v rámci IPA pravidelne hodnotí dosiahnutie cieľov a udržateľnosť projektov pri konečnom overovaní realizácie projektov (monitorovacia mapa). Od roku 2009 je úlohou príjemcov poskytovať štvrtročnú monitorovaciu správu. Okrem toho sa zabezpečí častejšie podávanie externých správ prostredníctvom systému monitorovania orientovaného na výsledky, ktorý začne fungovať v roku 2010. Tieto dodatočné správy poskytnú zlepšený základ na hodnotenie dosiahnutia výsledkov a vplyvu projektu na konci projektu.

(Pozri odpoveď na odsek 57.)

62.

Komisia od roku 2003 uplatňuje schému priebežného hodnotenia, na základe ktorej sa vykonávali pravidelné hodnotenia odvetvia a tematické hodnotenia pomoci Turecku. Keďže takéto hodnotenie sa vykonáva počas realizácie projektu, a nie po jej ukončení, nemôže sa považovať za hodnotenie ex-post. Hlavnými cieľmi však bolo vyhodnotiť, ako predvstupová pomoc prispela k celkovému prístupovému procesu, a poskytnúť poučenia a odporúčania na zvýšenie významu, účinnosti, efektívnosti, vplyvu a udržateľnosti pomoci.

Po vykonaní auditu nahradila Komisia toto hodnotenie novým nástrojom priebežného hodnotenia, ktorého cieľom je vyhodnotiť, ako predvstupová pomoc Turecku prispela k celkovému prístupovému procesu, a konkrétnejšie, ako prispela k strategickým cieľom dokumentu o viacročnom orientačnom plánovaní (DVOP) a k poskytovaniu odporúčaní a poučení.

Po ukončení všetkých projektov Komisia vykoná hodnotenie ex-post celého nástroja predvstupovej pomoci Turecku (2002 – 2006).

Pravidelné hodnotenie ex-post „na úrovni projektu“ nie je ani nákladovo efektívne (je príliš nákladné), ani zmysluplné, a to predovšetkým pokiaľ ide o posúdenie vplyvu a udržateľnosti, ktoré sa často nedajú izolovať pre každý jednotlivý projekt, ale musia sa hodnotiť v širšom kontexte, ktorý zohľadňuje každú súvisiacu pomoc, ako aj politické opatrenia a reformy. Pravidelné hodnotenia ex-post preto stoja na vyššej úrovni, ako je úroveň projektu, t. j. na úrovni odvetví, tém, finančných nástrojov, programov atď.

ODPOVEDE KOMISIE

ZÁVERY A ODPORÚČANIA

64.

Komisia prijala alebo prijíma opatrenia na zlepšenie údajov o projekte/monitorovaní, zavádza ucelený strategický rámec a zlepšuje proces určovania priorít/výberu projektov.

65.

Program predvstupovej pomoci Turecku sa od roku 2003 riadi prístupovým partnerstvom.

So zavedením nástroja predvstupovej pomoci (IPA) sa zlepšilo overovanie dodržiavania priorít prístupového partnerstva. Pravidelné overovanie dodržiavania prístupového partnerstva (a DVOP) sa vykonáva od fázy projektových nápadov.

Od júla 2009 pracovné skupiny odvetví prispievajú k pravidelnému hodnoteniu potrieb odvetví a určovaniu priorít projektových nápadov, ktoré vznikli počas dvoch rokov.

Týmto sa zabezpečuje úplné dodržiavanie priorít prístupového partnerstva a strategických cieľov dokumentu o viacročnom orientačnom plánovaní (DVOP).

66.

Komisia stanovila intervenčnú logiku finančnej pomoci Turecku v rámci nástroja IPA, vrátane (zhora nadol) dohody o prístúpení, dohody o colnej únii, rokovacieho mandátu, výročných správ o pokroku a stratégie rozširovania, prístupového partnerstva, dokumentu o viacročnom orientačnom plánovaní, ročných programov.

Prístupové partnerstvo nevytvorilo hierarchiu predvstupových priorít. Priority sa určujú len v rámci dokumentu o viacročnom orientačnom plánovaní. Ide o priority na financovanie v rámci nástroja IPA založené na prístupovom partnerstve.

Zatiaľ čo intervenčná logika sa považuje za bezchybnú, v určovaní strategických cieľov sa objavili nedostatky, ktoré sa v súčasnosti už odstraňujú. Určovanie strategických cieľov finančnej pomoci Turecku sa vykonáva na pozadí neistoty ohľadom rýchlosti politických reforiem a prístupových rokovaní.

67.

Komisia prijala alebo prijíma opatrenia na ďalšie zlepšenie údajov o projektoch/monitorovaní a zlepšuje merateľnosť strategických cieľov.

Priebežné hodnotenia sa úspešne vykonávajú od roku 2003 na základe existujúcich údajov o projektoch a monitorovaní.

ODPOVEDE KOMISIE

68.

Práca sa začala po vykonaní auditu v lete 2009 a má za cieľ zlepšiť merateľnosť strategických cieľov a ukazovatele výsledkov.

Odporúčanie týkajúce sa strategických cieľov

Komisia stanovila intervenčnú logiku finančnej pomoci založenú na prístupovom partnerstve a dokumente o viacročnom orientačnom plánovaní (DVOP), ktoré považuje za primeraný rámec. Komisia sa domnieva, že strategické ciele a ukazovatele je možné ešte zlepšiť, a na zlepšení už pracuje.

Komisia sa zaväzuje ďalej zlepšovať intervenčnú logiku a strategický rámec predvstupovej pomoci Turecku pri budovaní inštitúcií. Kroky nadväzujúce na hodnotenie intervenčnej logiky predvstupovej finančnej pomoci Turecku sú naplánované.

Pracovné skupiny odvetví, odborná príprava (potenciálnych) príjemcov, ucelené spoločné zhodnotenie projektov Tureckom a Komisiou a výberový proces zabezpečia účinnosť pomoci zložky I nástroja IPA Turecku.

Odporúčanie týkajúce sa výkazov o činnosti

Komisia hľadá spôsoby zlepšenia informácií, ktoré v tomto kontexte poskytuje. V rámci Komisie sa určila pracovná skupina, ktorá bude hľadať spôsoby zlepšenia všetkých výkazov o činnostiach vrátane tých, ktoré sa týkajú politiky rozširovania.

Odporúčanie týkajúce sa návrhov projektov

Strategické ciele financovania Európskou úniou sú prepojené s politickým procesom EÚ o pristúpení Turecka. Komisia dôrazne podporuje Turecko na politickej aj technickej úrovni, aby dosiahlo pokrok pri plnení predvstupových cieľov a priorit prístupového partnerstva, a bude v tejto podpore pokračovať. Podpora zahŕňa prípravu projektov, ktoré pomôžu splniť tieto ciele a priority.

Útvary Komisie zaviedli na plánovanie budovania inštitúcií v rámci nástroja IPA postupy na podporu a zjednodušenie vývoja návrhov projektov, ktoré v realistickom časovom rámci spĺňajú strategické predvstupové ciele. Tieto postupy zahŕňajú vytvorenie strategického rámca (prístupové partnerstvo, DVOP, pracovné skupiny odvetví a/alebo stratégie), identifikáciu projektu (dokument o procese plánovania v rámci nástroja IPA, pracovné skupiny odvetví, požiadavky na potrebu štúdií hodnotenia/uskutočniteľnosti projektov), a výber projektu (hodnotenie dodržiavania strategického rámca, hodnotenie zrelosti projektu, kvalita a udržateľnosť).

ODPOVEDE KOMISIE

69.

Hodnotenie orgánov decentralizovaného implementačného systému (DIS) ukázalo, že vo fáze akreditácie majú dostatok prostriedkov. Zvýšenie počtu zamestnancov však počas prvých rokov uplatňovania nástroja zaostávalo za zvýšením finančnej podpory. Komisia reagovala stanovením kvantitatívnych plánov na zabezpečenie primeraného počtu zamestnancov, čo je podmienka na pridelenie ďalších finančných prostriedkov Turecku. Súčasný právny predpis GSEÚ budú viesť k zvýšeniu počtu zamestnancov z 80 na celkových 300.

Odporúčanie týkajúce sa návrhov projektov

Komisia zastáva názor, že stanovenie prísnych podmienok na akreditáciu tureckého implementačného systému a dôsledné monitorovanie týchto podmienok (s hrozbou sankcií) zabezpečí efektívnu implementáciu predvstupovej pomoci.

Aj naďalej sa bude uplatňovať požiadavka na hodnotenie potrieb, realizačných štúdií a ďalších prípravných štúdií. Školenia o vývoji projektov a ich realizácii sa budú aj naďalej poskytovať potenciálnym príjemcom.

Lepšie plánovanie uzatvárania zmlúv sa dosiahne cez požiadavky na vypracovanie prípravného návrhu projektu, školenia, a v tejto súvislosti, aj cez posilnenie kontroly vykonávanej centrálnou finančnou a kontraktačnou jednotkou (CFKJ) a overovaním Komisiou.

71.

Komisia súhlasí, že existujú možnosti zlepšenia ukazovateľov a východiskových bodov minulých projektov.

Ciele projektu a očakávané výsledky, ktoré sú SMART, a ukazovatele monitorovania výkonnosti projektu, ktoré sú RACER, sú v súčasnej dobe podmienkou. Dodržiavanie týchto podmienok dôkladne overuje Komisia a Generálny sekretariát Európskej únie.

Odporúčanie týkajúce sa výkonnosti projektov

V rámci IPA sa požaduje, aby projekty mali ciele SMART a ukazovatele RACER, a táto požiadavka je Komisiou a GSEÚ pravidelne overovaná.

Konkrétne opatrenia na zlepšenie systému monitorovania sa prijali v rokoch 2008/2009 a zahŕňajú: nový/zlepšený formát monitorovacej správy, posilnenie kontroly kvality týchto správ monitorovacou jednotkou GSEÚ, nový harmonogram zasadnutí podvýboru pre monitorovanie odvetvia a zavedenie systému monitorovania orientovaného na výsledky. Okrem toho bude delegácia Európskej komisie pokračovať vo vykonávaní vlastného monitorovania realizácie projektov.

Správy o projekte vrátane konečnej správy pri ukončení zmluvy vypracúvajú dodávatelia ako súčasť ich časti projektu. Po ukončení projektu vypracujú príjemcovia projektov monitorovacie správy vrátane konečných monitorovacích správ v novom formáte monitorovacej správy. Delegácia Európskej komisie tiež vykoná monitorovanie projektu v rôznych obdobiach.

Pravidelné hodnotenie ex-post „na úrovni projektu“ nie je politikou Komisie, pretože nie je nákladovo efektívne.

ODPOVEDE KOMISIE

Odporúčanie týkajúce sa hodnotenia programu

V auguste 2009 Komisia uzatvorila zmluvu o hodnotení, ktorá vyhodnotí, ako predvstupová pomoc Turecku prispela k celkovému prístupovému procesu, a konkrétnejšie, ako prispela k strategickým cieľom dokumentu o viacročnom orientačnom plánovaní (DVOP). Táto zmluva pokryje pomoc Turecku v období 2005 až 2008.

Podobne ako v prípade predchádzajúcich finančných nástrojov v iných krajinách Komisia po ukončení projektov vykoná hodnotenie ex-post celého nástroja predvstupovej pomoci Turecku (2002 – 2006).

Európsky dvor audítorov

Osobitná správa č. 16/2009
Riadenie predvstupovej pomoci Turecku Európskou komisiou

Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie

2009 — 47 s. — 21 × 29,7 cm

ISBN 978-92-9207-581-1

doi:10.2865/70828

Ako je možné získať publikácie EÚ?

Publikácie na predaj:

- prostredníctvom EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- u vášho kníhkupca s uvedením názvu, vydavateľstva a/alebo čísla ISBN;
- priamo prostredníctvom jedného z našich obchodných zástupcov. Kontaktné údaje na týchto obchodných zástupcov je možné získať na webovej stránke <http://bookshop.europa.eu> alebo zaslaním faxu na +352 2929-42758.

Bezplatné publikácie:

- prostredníctvom EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- na zastúpeniach alebo delegáciách Európskej komisie. Kontaktné údaje na tieto zastúpenia alebo delegácie EK je možné získať na webovej stránke <http://ec.europa.eu> alebo zaslaním faxu na +352 2929-42758.

V TEJTO SPRÁVE DVOR AUDÍTOROV ANALYZUJE RIADENIE PREDVSTUPOVEJ FINANČNEJ POMOCI TURECKU KOMISIOU. NAJMĀ PRVÉ OBDOBIE PREDVSTUPOVEJ POMOCI 2002 – 2006 BOLO POZNAČENÉ MNOHÝMI NEDOSTATKAMI, KTORÉ SA VYSKYTUJÚ V PREDVSTUPOVÝCH PROGRAMOCH. KOMISIA NESTANOVILA PRE SVOJE FINANCOVANIE DOSTATOČNE KONKRÉTNE CIELE, ABY MOHLA HODNOTIŤ ÚČINKY PROJEKTOV, A NEMALA K DISPOZÍCII DOSTATOČNÉ INFORMÁCIE, ABY PREUKÁZALA ÚČINNOSŤ PREDVSTUPOVEJ POMOCI. NAPRIEK TOMU KONTROLOVANÉ PROJEKTY DOSIAHLI PLÁNOVANÉ VÝSTUPY A ICH VÝSLEDKY SA PRAVDEPODOBNE UDRŽIA.

HOCI KOMISIA UŽ USKUTOČNILA NIEKOĽKO VÝRAZNÝCH ZLEPŠENÍ, DVOR AUDÍTOROV JEJ ODPORÚČA NIEKOĽKO ĎALŠÍCH NÁPRAVNÝCH OPATRENÍ. NAJPOTREBNEJŠÍMI OBLASŤAMI NA ZLEPŠENIE SÚ STANOVOVANIE STRATEGICKÝCH CIEĽOV FINANČNEJ POMOCI, VYPRACÚVANIE REALISTICKEJŠÍCH ČASOVÝCH HARMONOGRAMOV PRE CIELE A MONITOROVANIE SKUTOČNEJ VÝKONNOSTI A VÝSLEDKOV PROJEKTOV NA ZÁKLADE JASNÝCH CIEĽOV A PRIMERANÝCH UKAZOVATEĽOV.



EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV



Úrad pre publikácie

ISBN 978-92-9207-581-1



9 789292 075811