

Faktory podmiňující úspěch nových Programů rozvoje venkova



© 123rf, Manuela Ferreira

Programy rozvoje venkova (PRV) členských států na období 2014–2020 by se měly řídit poptávkou, orientovat se na výsledky, neobsahovat chyby a být plně integrované s další rozvojovou podporou venkovských oblastí. Závěry v podobě těchto klíčových požadavků vyplynuly ze semináře ENRD, který se zabýval faktory úspěšného programování u PRV příští generace. Na tomto semináři, který se konal v prosinci 2012 a kterého se zúčastnili významní činitelé, byly za zásadní cíle v oblasti úspěšného programování PRV mimo jiné označeny „zprostředkování inovací“, „ekologizace“, „sdílené řízení“ a „řádná správa“.

Návrhy týkající se politiky rozvoje venkova EU na období let 2014–2020 stavějí na zkušenostech z předchozích programových období a posilují postavení rozvoje venkova jako zásadní složky společné zemědělské politiky (SZP).

Významné okolnosti, jako je proces globalizace, úsporná fiskální opatření či environmentální udržitelnost, vytvářejí pro provádění nových PRV náročné podmínky. Tyto okolnosti byly v rámci semináře ENRD vyzdvíženy coby zásadní činitele, které musí osoby odpovědné za programování PRV zohlednit.



Financovalo:





dále přispělo k posílení doplňkovosti mezi oběma pilíři společné zemědělské politiky (SZP) a k ochraně široké řady výhod, jež pro všechny občany členských států z činností PRV vyplývají.

„Musíme vytvářet PRV, které mohou snadno vykazovat ověřitelné výsledky, které se více zaměří na skutečné potřeby rozvoje venkovských oblastí a které budou náležitě integrovány s veškerým dalším financováním. Osoby odpovědné za programování PRV by se také jako na velmi vysokou prioritu měly zaměřit na snížení chybovosti.“

komisař Dacian Cioloș

Budování nových PRV

Prvním vzkazem pro všechny strany zúčastněné na programování PRV bylo „začít brzy“. GŘ pro zemědělství a rozvoj venkova tento faktor úspěchu zdůrazňuje, a proto již s členskými státy spolupracuje na pořádání vnitrostátních pracovních workshopů pro osoby odpovědné za programování PRV. Na programu během těchto setkání budou také přednášky vysvětlující navrhované nástroje finančního řízení a nové administrativní systémy na období 2014–2020.

Otázky související s koncepcí PRV se budou vyjasňovat i na základě diskusí o stanoviscích zemí EU¹, které se vedou při inspekčních Komise v členských státech. Mezi nejvyšší priority pro všechny zúčastněné patří vyvarovat se problémů, jež se často vyskytly v předchozích PRV, a nalézt proveditelná řešení, která úspěšně dostojí řadě různých úkolů v oblasti programování.

Řečníci a delegáti na tomto semináři (jehož se zúčastnilo několik set delegátů včetně úředníků z řídicích orgánů, platebních agentur, komisaře Ciološe a vyšších úředníků z Evropské komise) vzali na vědomí výzvy, před nimiž osoby odpovědné za programování PRV stojí. Uznali tak, že úspěch jejich práce je podmíněn tím, že tyto osoby vytvoří takové PRV, jež budou s to významně přispět k plnění cílů strategie Evropa 2020 v oblasti inteligentního a udržitelného růstu podporujícího začlenění.

Komisař Cioloș tyto body opět zdůraznil a vyzval delegáty, aby vytvářeli PRV, jež jasně prokáží přidanou hodnotu politiky rozvoje venkova v těchto oblastech. Poznamenal, že větší zviditelnění výsledků při současném snížení chybovosti by

V předchozích programovacích činnostech PRV se mimo jiné vyskytly tyto slabiny:

- nedostatečná kvantifikace výsledků programu (ukazatele),
- nedostatečné zaměření na dosažení kvantifikovaných cílů a na výběr projektů využívajících osvědčené postupy,
- slabé vazby mezi přijatou strategií a zvolenými postupy (chabá intervenční logika),
- chybějící jasné vymezení rozvojových potřeb na územích PRV.

¹ V Evropské komisi probíhají procesy konzultací mezi útvary, na jejichž základě dochází k přijetí stanovisek. Na základě stanovisek se pak diskutuje o konkrétních otázkách týkajících se možností rozvoje venkova ve všech jednotlivých členských státech.

Zjednodušené PRV

Zjednodušování systémů PRV zůstává pro osoby odpovědné za programování i nadále důležitým úkolem. Členské státy se naléhavě vyzývají, aby s Evropskou komisí v příštích měsících úzce spolupracovaly na systémech zjednodušení procesů programování a provádění PRV.

Pravidelná komunikace a spolupráce mezi vnitrostátní úrovní a úrovní EU je zvláště užitečná, pokud jde o podporu sladování PRV se společným strategickým rámcem (SSR). Zjednodušující opatření daná vlivem SSR by měla napomoci zavést pravidla, jež budou uživatelsky příjemnější a učiní PRV dostupnější a srozumitelnější pro příjemce.

Zapojení zúčastněných stran do všech fází programování PRV vyzdvihli účastníci semináře ENRD jako významný faktor, na němž závisí úspěch při dosahování cílů v oblasti zjednodušování. Úspěch programování rozvoje venkova je podmíněn pevným partnerstvím a k zajištění bezproblémové komunikace mezi velkým množstvím partnerů, kteří se na přípravě PRV podílejí, je třeba zavést pravidla pro řádnou správu.

Je třeba koordinovat spolupráci a udržovat dobrou komunikaci mezi orgány PRV a jejich protějšky z jiných rozvojových programů, což je důležité pro to, aby se využila synergie a aby se zajistila příprava plně integrovaných programů přizpůsobených potřebám jednotlivých zemí a regionů.

Dohody o spolupráci a společná pracovní ujednání přinášejí značné výhody. Tyto nástroje pomáhají vytvářet a optimalizovat kritické množství multidisciplinárních odborných znalostí, jež je pro úspěšné programování PRV zapotřebí. V zájmu zvýšení transparentnosti a lepšího porozumění politice, jež se obecně pokládá za složitou, je zásadně důležité vést se zúčastněnými stranami dialog. Tyto partnerské přístupy představují zásady řádné správy, které vedou k úspěšnému programování a jež GŘ pro zemědělství a rozvoj venkova a ENRD prosazují.

Časné zapojení zúčastněných stran do vytváření transparentních rozhodovacích procesů představuje osvědčenou metodu, jak minimalizovat riziko pozdějšího výskytu chyb. Partneři mohou také přijít s přínosnými návrhy a náměty, jak při programování čelit výzvám plynoucím z nutnosti najít rovnováhu mezi úkoly týkajícími se zjednodušení a těmi, jež se týkají snížení chybovosti. Takováto rovnováha by měla například přispět k nastavení jednoduchých podmínek způsobilosti, jež budou pro příjemce srozumitelné. Složitým podmínkám je třeba se vyhnout. Díky jednodušším systémům lze zlepšit plnění podmínek způsobilosti a omezit počet chyb.

PRV bez chyb

V období 2007–2013 vzrostla chybovost PRV na nepřijatelnou úroveň. Proto je třeba, aby osoby zodpovědné za programování PRV pečlivěji než v minulosti přemýšlely o možných chybách a o postupech, které by bylo možné zavést, aby se zmírnily problémy v souvislosti s audity.

Snížení chybovosti PRV je zásadně důležité pro zabezpečení integrity politiky rozvoje venkova a příslušných programů. Je třeba zdůraznit, že ochrana veřejných financí a udržení důvěryhodnosti činností v rámci PRV v očích občanů z členských států je pro úspěšné programování životně důležitou prioritou. Významným výchozím bodem je zajistit, aby všechny návrhy činností a příslušné podpory v rámci PRV vycházely z přesně stanovené a ověřené poptávky.

Finanční stropy nových PRV budou sjednány podle opatření (tj. nikoliv podle osy jako v minulosti). Ještě více tak nabývá na významu potřeba pečlivě a realisticky posuzovat skutečnou poptávku, kterou lze u činností navrhovaných v rámci všech jednotlivých opatření očekávat. Z hlediska informování a pro zjištění skutečných potřeb je klíčová práce na vymezení obsahu analýzy SWOT.





Provede-li se analýza poptávky správně, sníží se pravděpodobnost, že vznikne tlak na použití ne zcela využitých finančních prostředků PRV na nezpůsobilé činnosti.

Přístupy k úspěšnému programování PRV, které se řídí poptávkou, by proto měly využívat i jiné než obvyklé ukazatele poptávky po programech, jako je míra nezaměstnanosti, údaje o HDP, prioritní druhy atd. Kvalitní přístupy k analýze poptávky by měly zohlednit také schopnost daného území využít každé jednotlivé činnosti v rámci PRV navržené na úrovni opatření.

Pro hodnocení schopnosti využívat poskytnuté prostředky prováděné *ex ante* lze využít faktory, jako je například odhad dostupnosti případného spolufinancování ze strany různých cílových skupin, motivace cílových skupin k účasti na podpůrných programech PRV a další aspekty, jako např. dovednosti či infrastrukturu, které mohou v rámci daného území (pozitivně či negativně) ovlivnit schopnost využívat poskytnuté prostředky a související poptávku po finančních prostředcích z PRV na daném území.

Po platebních agenturách se požaduje, aby osvědčily, že daný výběr a charakter opatření PRV s sebou nenesou riziko chyb. Jako prozíravý a pragmatický faktor úspěšnosti programování PRV se proto prosazuje sdílené řízení programovacího procesu řídicími orgány, platebními agenturami a dalšími příslušnými zúčastněnými stranami.

Kontrola PRV

Dalším cílem osob odpovědných za programování, jejichž úkolem je omezit možnost vzniku chyb, je vytvořit robustní postupy, jak sledovat provádění činností v rámci PRV. Týká se to kontroly výdajů a toho, zda se peníze vynakládají v souladu s jejich určením. Účinné kontroly je třeba naprogramovat pro obě následující oblasti:

- zaručení výběru způsobilých projektů, u nichž prokazatelně existuje velká poptávka, přičemž zároveň mají potenciál jasně přispět k cílům PRV,
- monitorování provádění schválených projektů, jehož cílem je ověřit, že nedochází k chybám.

Vedle naprogramování robustních a transparentních postupů u těchto kontrol musí být u úspěšných PRV také zajištěno, aby byly v pravý čas na správném místě k dispozici dostatečné dovednosti a kapacity tak, aby bylo možno kontroly účinně řídit.

V průběhu semináře ENRD bylo opakovaně zdůrazněno, že solidní soubor dovedností a systémy pro zacílení a sledování podpory PRV představují úhelné kameny úspěšného programování PRV.

Monitorování a hodnocení

Na zlepšení metod monitorování a hodnocení bylo vynaloženo značné úsilí. Větší důraz na podávání zpráv o politice rozvoje venkova přispěje k tomu, že se u činností PRV dosáhne větší orientace na výsledky a transparentnosti. Nezbytným předpokladem pro tuto určující zásadu je využívat spolehlivých a aktuálních výchozích údajů, na jejichž základě se měří dosažený pokrok. Má se za to, že přístupy ke sběru výchozích údajů, jež se používaly při programování předchozích PRV, neměly dostatečnou kvalitu a že je třeba je zlepšit.

Sběr výchozích údajů musí tvořit nedílnou součást procesu analýzy SWOT. K faktorům, jimiž se osoby odpovědné za programování musí v této oblasti nově zabývat, patří nashromáždění dostatku informací o aktuálním stavu průřezových priorit PRV, tedy oblasti klimatu, životního prostředí a inovací.

Tato průřezová témata odrážejí hlavní cíle strategie *Evropa 2020* pro růst a prosperitu ve všech členských státech. Je třeba, aby u PRV bylo možné pravidelně podávat zprávy o přínosu pro oblast klimatu, životního prostředí a inovací. Zásadně důležitým výchozím bodem pro úspěšné programování PRV je

důkladná analýza poptávky u každého území PRV, pokud jde o environmentální řízení, podporu inovací a opatření v oblasti klimatu (přizpůsobení se změně klimatu a její zmírnění).

Osoby odpovědné za programování musí rovněž zajistit, aby byly zavedeny uživatelsky vstřícné postupy pro kontrolu toho, zda lze v rámci všech opatření zacílit finanční prostředky na projekty, jež doplňují průřezová témata. Účastníci semináře ENRD upozornili na novou flexibilitu politiky, která umožňuje prosazovat sdružování podpor z více než jednoho opatření. Vytvářejí se tak příležitosti, jak zvýšit hodnotu a znásobit účinek, pokud jde o průřezová témata i o všechny ostatní cíle opatření.

Plánování PRV

Je proto velmi rozumné zahájit programování u všech těchto zásadních faktorů PRV brzy. Plánovací nástroje mohou pomoci zmapovat a zvládnout různé fáze procesu programování. Tyto přípravy mohou být členským státům užitečné i při koordinaci souběžných prací na obsahu smluv o partnerství na vyšší úrovni.

Efektivitu lze zvýšit a jiných výhod dosáhnout najmutím hodnotitelů pro hodnocení ex ante, kteří budou již od rané fáze součástí procesu programování PRV a následně se budou pravidelně podílet na celém jeho průběhu.

Zprávy z workshopů, jež v rámci semináře proběhly

Vedle výše uvedených všeobecných faktorů souvisejících s podobou PRV se účastníci semináře ENRD podrobně zabývali také řadou konkrétních aspektů úspěšného programování PRV.

Pracovní části semináře se zaměřily na znalosti, jež musí osoby odpovědné za programování PRV mít v těchto oblastech:

- prosazování průřezových témat v oblasti inovací, klimatu a životního prostředí,
- zajištění řádné správy procesů programování, a to i pokud jde o význam vytváření sítí kontaktů a efektivního sdíleného řízení úkolů v souvislosti s programováním,
- úprav rámce pro monitorování a hodnocení PRV,
- podpory vazeb mezi různými zúčastněnými stranami v rámci daného území pomocí metodik LEADER.

Výsledky workshopu: jak podporovat předávání znalostí a inovace v nových PRV

Inovace a související předávání znalostí představují pro evropský venkov životně důležité rozvojové nástroje. Tato skutečnost se odráží v návrhu začlenit podporu inovací mezi průřezová témata PRV v členských státech na období 2014–2020.

Inovace v rozvoji venkova tedy v žádném případě nelze chápat jako elitářský koncept. Nové přístupy k rozvoji podnikatelských činností, k řízení přírodních zdrojů nebo ve fungování místních komunit jsou relevantní a realizovatelné pro kohokoliv, kdo má zájem na rozvoji evropského venkova. Pro osoby odpovědné za programování RDP představují obdobně důležité faktory také inovace v procesech a postupech provádění PRV.



© 123rf, Pires

Úkolem osob odpovědných za programování PRV je vytvořit podpůrné systémy, které budou s to účinně zprostředkovat inovace ve všech jejich podobách a podporovat související předávání znalostí. Ačkoliv všechna opatření PRV je třeba vytvářet s cílem stanovit přínos v oblasti inovací jako prioritu a sledovat jej, předpokládá se, že hlavními zdroji podpory inovací budou spolupráce na financování opatření PRV, poradenské služby, odborné vedení a technická pomoc.

Analýza poptávky, kritéria výběru a postupy monitorování u těchto opatření se proto musí zvláště soustředit na celou řadu faktorů. Péči je třeba věnovat především programování doplňkové podpory inovací pro venkovské oblasti a tomu, aby se v těchto otázkách zabránilo duplicitním činnostem. K tomu je třeba povědomí o dalších zdrojích financování pro inovace a spolupráce s nimi (včetně podpory z evropských strukturálních a investičních fondů, iniciativy Horizont 2020 – evropský rámcový program pro výzkum a inovace či dalších zdrojů).

Osoby odpovědné za programování PRV by měly zajistit, aby se zavedly odzkoušené postupy, pomocí nichž bude finanční prostředky PRV určené na inovace možné zaměřit na projekty s přidanou hodnotou. Je třeba, aby procesy výběru a zacílení vedly k zaměření podpory PRV na plnění strategických cílů PRV. Musí rovněž působit jako filtr, který zachytí v dané oblasti PRV duplicitu, a zamezí tak „znovuobjevování Ameriky“.

Neméně důležitou otázkou v oblasti programování inovací je řízení rizik. Riziko představuje aspekt, který je vlastní všem programům podpory inovací. K zvládnutí rizik může přispět dobré nastavení procesů; i delegáti na semináři ENRD zdůraznili, jak důležitou úlohu hrají ustanovení, jež vymezují výkonnostní mezníky. Tyto mezníky totiž podporují postupné uvolňování finančních prostředků na inovační projekty, a lze je tedy využít pro kontrolu uvolňování prostředků ze spolufinancování u projektů, jež skýtají potenciál, ale vykazují vyšší riziko.

Další rada, kterou účastníci workshopu o inovacích na semináři nabídli, se týkala schopnosti státu využívat záruční fond jako prostředek, který pomáhá při řízení rizik. Panovala široká shoda na tom, že u monitorování a hodnocení inovačních projektů by se mělo počítat s tím, že „neúspěch“ může být užitečnou lekcí pro budoucí rozvojovou činnost. Účastníci workshopu se také shodli na tom, že je třeba se při programování vyvarovat kontraproduktivních postupů (např. požadavku navrácení finančních prostředků PRV u „neúspěšných“ inovačních projektů), jež by mohly odrazovat od inovací a omezovat poptávku po PRV.

Osoby odpovědné za programování PRV se mohou významně poučit ze zkušeností získaných v průběhu stávajícího programového období... Pracovní skupina ENRD pro předávání znalostí a inovace z těchto zkušeností vyvodila poučení, jak v oblasti předávání znalostí a inovací postupovat v nových PRV efektivněji².

Co mít v souvislosti s předáváním znalostí a s podporou inovací při programování PRV na paměti:

- rozpoznat skutečný rozsah poptávky po inovační podpoře na celém území PRV,
- podporovat produktivní úlohu sítí kontaktů ve zprostředkování inovací,
- pro vyhledávání a navrhování inovačních příležitostí podporovat postupy zdola nahoru,
- vyhnout se vymezování inovací, zaměřit se naopak na vytváření inovačních procesů,
- umožnit flexibilní přístup pro kombinování různých druhů podpory (finanční a/nebo jiné druhy podpory) s využitím různých kompetencí,
- podporovat využití místních činitelů pro rozvoj aktivit, přičemž by tito poradci a zprostředkovatelé inovací měli být řádně proškoleni,
- rozpoznat rizika a zavést systémy pro zvládnání neúspěchů.

2 O práci ENRD na poli podpory předávání znalostí a inovací se lze více dozvědět na adrese:

http://enrd.ec.europa.eu/themes/research-and-innovation-gateway-development/kt-innovation/en/kt-innovation_en.cfm

Výsledky workshopu: jak začlenit do nových PRV otázky týkající se životního prostředí a klimatu

Na evropském venkově se nachází drtivá většina přírodních zdrojů EU a venkov má rovněž klíčovou úlohu v tom, že pomáhá Evropě dostát jejím celosvětovým závazkům v oblasti klimatu. Ve venkovských oblastech existuje široké spektrum různých rozvojových příležitostí, od udržitelných přístupů až po environmentální řízení a opatření v oblasti změny klimatu související s jejím zmírňováním i přizpůsobením se jí. Z těchto důvodů se bude v rámci nových PRV aktivně prosazovat a jako priorita upřednostňovat poskytování podpory těm projektům, které pozitivně přispívají k cílům členských států v oblasti životního prostředí a klimatu.

Životní prostředí a problematiku klimatu by měla jakožto průřezová témata PRV na období 2014–2020 náležitě zohledňovat všechna opatření. Delegáti na semináři ENRD zdůraznili tento aspekt s poukazem na to, že „v nových PRV by neměly být žádné „zelené či klimatické koutky“ – tato témata by měla být řešena průřezově a horizontálně“. Odpovídajícím způsobem by tedy měla být naprogramována všechna opatření v rámci PRV. Při programování je proto třeba pečlivě zvážit potenciál každého opatření dosáhnout výsledků v oblasti životního prostředí a klimatu.

Velký význam těchto průřezových témat se rovněž odráží ve skutečnosti, že jsou k dispozici specializovaná opatření PRV, jež se zaměřují konkrétně na ekosystémy (priorita 4) a účinné využívání zdrojů / klima (priorita 5). Očekává se, že tato opatření zajistí značné „zelené“ finanční zdroje, úkolem osob odpovědných za programování PRV je ovšem zajistit, aby i všechny ostatní sady podpůrných nástrojů pro jednotlivá opatření obsahovaly možnosti „ekologizace“. Návrhy v novém právním rámci pro politiku rozvoje venkova poskytují osobám odpovědných za programování PRV značnou flexibilitu k tomu, aby mohly tvůrčím způsobem zajistit fungování této hlavní zásady.

Vzhledem k tomu, že otázky životního prostředí a klimatu jsou pro osoby odpovědné za programování PRV natolik prioritní, měla by se hodnocení ex ante zaměřovat zvláště na úroveň „slučitelnosti s ochranou životního prostředí“, již se dosáhlo a již lze dosáhnout v rámci všech jednotlivých opatření, jež byla v každém z PRV navržena.

Úspěšné programování podpory v oblasti životního prostředí a klimatu by také mělo přispívat k základním všeobecným cílům, pokud jde o dosažení PRV, jež se řídí poptávkou, orientují na výsledky, neobsahují chyby a jsou plně integrované. Toho lze docílit plánováním s ohledem na konzistentnost v průběhu celého životního cyklu PRV.

Zelené cíle by měla zohledňovat už analýza SWOT. Procesy ekologizace by rovněž měly cílit podporu z opatření na ověřené environmentální a/nebo klimatické potřeby, a to s použitím kritérií výběru a dalších nástrojů pro provádění. Navíc je třeba posílit podávání zpráv o těchto průřezových tématech, aby se prokázalo, že se u všech opatření dosáhlo zelených výsledků.

Zásadně důležitým výchozím bodem je robustní analýza environmentálních podmínek daného území PRV. Tato analýza pomáhá při ujasnění informovaných rozhodnutí o oblastech, kde je nejvíce zapotřebí různých druhů podpory environmentálního řízení a opatření v oblasti klimatu. Zjištění plynoucí z analýz potřeb představují soubory výchozích údajů, na jejichž základě lze měřit dosažený pokrok PRV. Díky nim lze také jasněji vymezit poptávku po finančních prostředcích, jež jsou k dispozici, a lépe stanovit výsledkové cíle.

Doporučuje se používat cílené nástroje, aby bylo možno využít přístupy, jež jsou účinnější než schematické či plošné techniky. Výběrová kritéria by měla být náležitě a smysluplně využívána tak, aby finanční prostředky PRV byly zaměřeny na plnění zjištěných potřeb a na dosažení doprovodných výsledkových cílů.



©123rf, Peter Wollings



Neměla by se například podceňovat úloha, kterou hrají investiční opatření v oblasti klimatu a environmentálních služeb, i když vazba mezi oběma prvky byla v minulosti podhodnocována. Investiční opatření lze kombinovat s agroenvironmentálními opatřeními s cílem zvýšit konkurenceschopnost na úrovni zemědělských podniků a dosáhnout všestranně výhodných řešení.

Důraz na programování PRV, jež se budou více orientovat na výsledky, znamená, že v rámci všech PRV by měly být připraveny vhodné systémy, na jejichž základě se bude měřit a vysvětlovat, jak tyto programy přispěly k dosažení cílů v oblasti životního prostředí a klimatu. Součástí těchto kroků je i stanovení přesných výchozích údajů, přičemž bude možná zapotřebí naprogramovat u všech opatření PRV posílené kapacity pro monitorování životního prostředí ze strany příjemců a administrátorů.

Pracovní skupina ENRD se zaměřením na environmentální služby³ připravila pokyny a modelové příklady, jež ukazují, jak výše uvedené provádět v praxi. Účastníci workshopu si vyslechli přehled hlavních sdělení pracovní skupiny, který byl doplněn o další praktické rady k metodikám pro zacílení finančních prostředků z PRV na „kritické aspekty“ v oblasti klimatu (s využitím nástrojů pro programování vyvinutých v rámci projektu Oscar – <http://sitem.herts.ac.uk/aeru/oscar/index.htm>).

Delegáti na semináři i workshopu diskutovali o výhodách zaměření na průřezová témata za použití kombinací podpor na úrovni opatření. Synergické balíčky navržené s cílem vytvářet na základě činností PRV environmentální výsledky s přidanou hodnotou se považovaly za nejlepší řešení, přičemž se mělo za to, že jsou proveditelné za předpokladu, že budou naprogramovány s dostatečným předstihem. Jakožto prostředek, jak zajistit větší udržitelnost pozitivních změn daných podporou PRV, se doporučuje kombinovat model „měkké“ podpory (tj. vedení, školení, budování kapacit, spolupráce atd.) v balíčcích s „tvrdou“ podporou investičních prací a/nebo environmentálního řízení.

Společným faktorem úspěchu při programování ekologizace podpory během každé z fází životního cyklu PRV zůstává konzistentnost. I u ekologizačních činností PRV je zapotřebí konzistentnosti a integrace s dalšími zdroji finanční podpory, které jsou na území daného PRV dostupné.

Všechny evropské strukturální a investiční fondy musí řešit otázky životního prostředí a klimatu. Programování PRV bude vyžadovat úspěšnou koordinaci s těmito dalšími podpůrnými nástroji EU. Programování PRV by mělo zajistit, aby se u opatření PRV maximalizoval potenciál zaměření na mezery, jež ostatní finanční zdroje nemohou plně pokrýt. Jiné finanční zdroje lze pak obdobným způsobem využít k tomu, aby se u činností PRV zajistila přidaná hodnota v environmentálních oblastech. Mělo by se zamezit riziku duplicity financování. Na semináři ENRD byly jako zvláště relevantní oblasti pro integrované programování SSR mimo jiné uvedeny doprava a využívání energie ve venkovských oblastech a spolupráce mezi venkovem a městy.

Co mít v souvislosti s environmentálním řízením a s otázkami klimatu při programování PRV na paměti:

- zajistit, aby analýza SWOT obsahovala pečlivý rozbor potřeb environmentálního řízení a souvisejících příležitostí pro podporu na území daného PRV,
- uplatnit ve všech opatřeních kritéria výběru, v jejichž rámci bude dána priorita projektům, které pozitivně přispívají k naplňování průřezových témat,
- zacílit podporu PRV na projekty, jež reagují na uznávanou poptávku,
- kombinovat podporu opatření v balíčcích, jež maximalizují potenciál PRV,
- uplatnit přístupy orientované na výsledky při programování zelené podpory do všech opatření,
- aby potřeby monitorování PRV odpovídaly monitorovacím kapacitám všech zúčastněných stran PRV,
- integrovat podporu PRV s dalšími odpovídajícími mechanismy podpory na daném území.

3 Více informací o působení ENRD v oblasti podpory environmentálních služeb je k dispozici na adrese: http://enrd.ec.europa.eu/themes/environment/environmental-services/en/environmental-services_en.cfm

Výsledky workshopu: efektivní sdílené řízení

Nezbytnou podmínkou pro úspěšné programování je účinná koordinace a spolupráce mezi řídicími orgány, platebními agenturami, certifikačními orgány a dalšími subjekty, jež nesou za provádění daného PRV formální odpovědnost.

Plně funkční systémy sdíleného řízení mohou řadě zúčastněných stran přinést značné výhody. Delegáti se na semináři ENRD shodli, že každý, kdo se podílí na administraci PRV, může těžit z větší efektivity dané tím, že se jako pracovní styl uplatňuje spolupráce. Účastníci rovněž obecně uznali, že výhody plynoucí ze sdílení procesů stojí za počáteční práci vynaloženou na testování a doladování detailů úspěšných metod společného řízení.

Jako klíčový faktor úspěšného programování postupů pro sdílené řízení PRV se opět ukazuje konzistentnost, a to včetně konzistentnosti v oblasti finanční správy, systémů IT, auditů a kontrol. K dosažení konzistentnosti přispěje změna systému na období 2014–2020, kdy v každém členském státě nebo regionu bude fungovat pouze jedna platební agentura, která bude mít na starosti oba pilíře.

Zavedení postupů, které zajistí konzistentní sdílené finanční řízení PRV, má všem dotčeným orgánům administrace pomoci, aby se i nadále soustředily na týž soubor rozvojových priorit. PRV představují rozvojové nástroje a všechny strany účastné na systému řízení by měly konzistentně uvažovat o smyslu své existence, tedy jak se podílejí na tom, aby PRV dosáhly svých strategických cílů.

Sdílené řízení PRV skýtá vhodné příležitosti ke zlepšení efektivity činnosti v rámci těchto programů. Společné pracovní postupy by měly vést k nalezení rovnováhy mezi významem intervenční logiky PRV a významem předcházení chybám. Tento přístup zdůrazňuje schopnost zúčastněných stran PRV zajistit, aby se peníze vynakládaly na to, na co jsou určeny.

Soustředění systémů sdílené administrace PRV na intervenční logiku těchto programů v období 2014–2020 bude muset probíhat na různých úrovních – tedy i na úrovni opatření, neboť je třeba, aby finanční plánování a plnění v nadcházejícím programovém období výslovně vycházelo z jasného a společného porozumění prioritám PRV a ze souboru společných ukazatelů pro každé opatření.

Správné nastavení sdílené administrace na úrovni opatření pak umožní bezproblémové sdílené řízení na všech vyšších úrovních systému administrace PRV. Je přitom třeba věnovat pozornost všem novým pravidlům administrace na úrovni opatření, například pravidlům týkajícím se sdíleného řízení nových finančních nástrojů⁴, balíčků podpory opatření nebo podprogramů PRV.

Úspěšnému programování tedy může napomoci, když se již v rané fázi zavedou společné pracovní postupy pro řídicí orgány, platební agentury a certifikační orgány. Včasné zahájení prospěje zejména tím, že umožní stanovit priority a ukazatele, a umožní tak sdílené řízení postupů PRV při přípravě partnerských dohod a sdílenou odpovědnost za tyto postupy.

Co mít v souvislosti se sdíleným řízením při programování PRV na paměti:

- začít včas a otestovat systémy sdíleného řízení, které by byly inkluzivní a účinné,
- zajistit, aby všechny zúčastněné strany věděly, jaká je jejich úloha v úsilí, aby PRV splnil svůj účel,
- zajistit, aby všechny zúčastněné strany věděly, na co mají být dané prostředky vynaloženy (a proč),
- aby řídicí orgány a platební agentury společně provedly hodnocení všech navržených opatření PRV *ex ante* s cílem prověřit a prokázat ověřitelnost a kontrolovatelnost těchto opatření a výstupů z nich.



4 Informace a pokyny k finančním nástrojům PRV lze najít v čísle 13 časopisu EU Rural Review: http://enrd.ec.europa.eu/publications-and-media/eu-rural-review/en/eu-rural-review_en.cfm

Výsledky workshopu: Řádná správa při přípravě PRV

Partnerská spolupráce bude i nadále nabývat na významu a bude mít stále větší potenciál jakožto účinný nástroj programování PRV. Proto je důležité, aby všichni partneři v rámci PRV rozuměli pravidlům a předpisům v oblasti řízení politiky rozvoje venkova v EU, na nichž se členské státy dohodnou. Je to důležité vzhledem k postupům příprav PRV i smlouvám o partnerství.

V průběhu roku 2013 proto musí být naplánovány, schváleny a naprogramovány přístupy k partnerské spolupráci v rámci PRV, jež vycházejí ze zásad řádné správy. Cílem programování postupů řádné správy je zaměřit se na přidanou hodnotu plynoucí z partnerské spolupráce, jejímž účelem je prosazovat víceúrovňovou odpovědnost a podporu ve vztahu k činnostem PRV, a z této přidané hodnoty těžit.

Výsledky programování zásad skutečného partnerství mohou napomoci tomu, aby proces analýzy SWOT přispěl k lepšímu tematickému a územnímu zacílení činností PRV. Z partnerské spolupráce plynou užitečné výhody také pro vytváření optimálních a účinných systémů pro plnění PRV.

Výsledkem zapojení všech zúčastněných stran do celého životního cyklu PRV mohou být přínosy v oblasti znalostí. V rámci příprav na řádnou správu by se proto mělo usilovat o zavedení takových struktur partnerské spolupráce, jež budou schopny přinášet hmatatelné výsledky nejen během příprav, ale také po celou dobu provádění a hodnocení PRV.

Programování zásad řádné správy v rámci celého životního cyklu PRV pomáhá zapojit zúčastněné strany do fází provádění (během výběru projektu i shromažďování a analýzy údajů pro monitorování). Přináší rovněž přidanou hodnotu při procesech hodnocení, které mohou ovlivnit strategické směřování a provozní postupy daného programu.

Podmínkou úspěchu politiky rozvoje venkova je aktivní zapojení všech zúčastněných stran.

Jedním z faktorů úspěchu, pokud jde o dosažení cílů v oblasti řádné správy, je výběr nejvýhodnější sestavy partnerů. Svůj význam si zachovává i vyvážený přístup k zapojení partnerů z řad veřejnosti, soukromého sektoru i občanské společnosti. Měly by se zavést transparentní postupy, aby se předešlo rizikům nerovnováhy.

Článek 5 návrhu nařízení o společných ustanoveních uvádí výčet hlavních kategorií partnerů, kteří mají být zapojeni do dohody o partnerství a příprav programu: příslušné regionální, místní, městské a jiné orgány veřejné správy; hospodářští a sociální partneři; subjekty zastupující občanskou společnost, včetně partnerů v oblasti životního prostředí, nevládních organizací a subjektů zodpovědných za prosazování rovnosti a nediskriminace.

Součástí přístupů řádné správy je formalizace pracovních postupů pro spolupráci mezi jednotlivými partnery. S formalizovaným ošetřením partnerství se počítá jako novým právním požadavkem u PRV na období 2014–2020 a Evropská komise také připravuje společný kodex chování, který stanoví, jak mohou členské státy provádět zásady zakotvené v článku 5 nařízení o společných ustanoveních⁵.

Delegáti, kteří se účastnili semináře ENRD, byli informováni o tomto kodexu chování, jakož i o tom, jaký význam se v něm přikládá konzultačním i komunikačním nástrojům, pokud jde o dosažení přístupů řádné správy. V rámci diskusí na semináři ENRD se upozorňovalo na to, že cílem osob odpovědných za programování PRV by mělo být pořádat konzultační a komunikační akce tak, aby nedocházelo k jednostrannému zaměření na témata související s přidělováním finančních prostředků různým činnostem či příjemcům v rámci PRV.

Přístupy řádné správy vyžadují, aby se konzultační a komunikační aktivita vedená vůči jednotlivým partnerům i mezi nimi zaměřovala především na objasnění hlavních výzev a příležitostí v souvislosti s rozvojem venkova, které na daném území existují. V rámci dialogu o rozhodnutích ohledně přidělování finančních prostředků se pak lze zaměřit na činnosti, jež na základě informací reagují na definované potřeby a poptávku.

Členské státy mají k dispozici technickou pomoc ze stávajících rozpočtů PRV na období 2007–2013, která jim usnadňuje využívání „konzultačních platforem“ při programování nových PRV. Počítá se s tím, že finanční prostředky na



5 Další užitečné informace o kodexu chování jsou k dispozici v pracovním dokumentu útvarů Komise na adrese: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=67&langId=en&newsId=7956>.

technickou pomoc v období 2014–2020 budou rovněž k dispozici za účelem posilování partnerských přístupů v rámci celého životního cyklu PRV.

Významnými konzultačními platformami PRV budou na celostátní i regionální úrovni monitorovací výbor a síť pro venkov. Účastníci semináře ENRD si vyslechli, jak mohou být konzultační platformy s otevřeným členstvím inkluzivnější než rigidní modely formálního partnerství. Má se za to, že k podpoře většího kritického množství odborných znalostí v rámci správního aparátu PRV je důležitá flexibilita.

Jako prvku, který je pro přístupy řádné správy přínosem, se na semináři věnovala pozornost také průběžné vzájemné výměně osvědčených postupů mezi partnery. Osobám odpovědným za programování PRV se doporučuje, aby u stávajících sítí kontaktů objektivně analyzovaly potenciál pro takovéto předávání

znalostí. V rámci programování PRV se lze snažit o zajištění toho, aby byly příslušné struktury k dispozici již od začátku období 2014–2020.

Sociální média a další komunikační nástroje nabízejí příležitosti k podpoře dialogu a zapojení zúčastněných stran do programovacích procesů PRV.

Významnou konzultační platformu, jež by oslovila široké spektrum zúčastněných stran v rámci PRV, mohou představovat celostátní síť pro venkov (CSV)⁶. Jednou z úloh CSV je pomoci přetlumočit případné složité pojmy a jazyky do termínů a formulací, které budou různým účastníkům jasnější, s nimiž si snadno spojí svou situaci a jimž porozumí.

Co mít v souvislosti s přístupy řádné správy při programování PRV na paměti:

- partnerské přístupy přinášejí činnostem PRV přidanou hodnotu,
- partnerství musí být v rámci PRV formalizováno pomocí kodexu chování,
- včasné investice do konzultací a komunikace mohou přinést výhody v podobě finančních úspor při programování,
- vymezení a výměna příkladů osvědčených postupů (v projektech a řízení PRV) je osvědčeným postupem řádné správy,
- stávající struktury pro vytváření sítí kontaktů lze v rámci programování nastavit tak, aby se posílil jejich strategický potenciál,
- aby byl proces hodnocení (*ex ante*, průběžného a *ex post*) naprogramován tak, aby se posoudila úspěšnost partnerské spolupráce každého z PRV.



Výsledky workshopu: monitorování a hodnocení nových PRV

Programování úspěšných systémů monitorování a hodnocení rozhodným způsobem přispívá k celkové úspěšnosti činnosti PRV. Programování by proto mělo odrážet skutečnost, že monitorování a hodnocení není jen otázkou předkládání zpráv o výsledcích, a zdůraznit fakt, že obojí je zásadní z hlediska poskytování životně důležitých údajů nutných pro řízení směru a výkonnosti PRV.

Tyto zásady se zdůrazňují i v návrzích politiky rozvoje venkova EU na období 2014–2020. Větší důraz na monitorování a hodnocení v politice rozvoje venkova má za cíl pomoci členským státům rozvíjet v rámci PRV činnosti, jež se budou více orientovat na výsledky a jež budou transparentnější. Při programování PRV proto musí být stanoveny postupy a podmínky pro:

- zajištění kvalitních přístupů k monitorování a hodnocení,
- účinné využití zjištění z monitorování a hodnocení.

V současné době se připravuje nový systém monitorování a hodnocení pro PRV na období 2014–2020, který se vztahuje na opatření a základní prioritní oblasti PRV. Zlepší se tak schopnost PRV orientovat se na výsledky, přičemž osoby odpovědné za programování by měly brát nový systém v potaz již v raných fázích.

Užitečné informace o procesech hodnocení PRV ex ante na období 2014–2020 jsou k dispozici v dokumentu nazvaném *Optimální využití vašeho PRV (Getting the most from your RDP)*⁷, který vydala Evropská síť pro hodnocení rozvoje venkova.

Stávající společný rámec pro monitorování a hodnocení (CMEF) zůstává pro osoby odpovědné za programování PRV hlavním referenčním nástrojem. Systém monitorování a hodnocení byl pro období 2014–2020 modernizován tak, aby pokryl oba pilíře SZP. To dále zviditelní rozvojovou podporu členských států venkovským oblastem.

K dalším prvkům monitorování a hodnocení PRV v období 2014–2020 patří používání „plánů hodnocení“. Bude třeba, aby procesy programování obnášely i přípravu těchto plánů hodnocení a dohody na nich. Obsah plánů hodnocení ujasňuje a formalizuje podrobnosti monitorování a hodnocení, mimo jiné časový rozvrh, systémy sběru údajů či postupy, které určují, jak budou výsledky hodnocení použity.

U nových PRV už nebude zapotřebí hodnocení v polovině období, zato budou rozšířeny výroční zprávy o provádění PRV v letech 2017 a 2019. Výroční zprávy o provádění PRV v roce 2017 se budou především zabývat všemi změnami, jichž bude v těchto programech případně zapotřebí. Výroční zprávy o provádění PRV v roce 2019 především poskytnou souhrn průběžných výsledků programů.

7 Vícejazyčné verze této publikace lze nalézt na adrese:

http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications_en.cfm

V roce 2019 dojde k rozhodnutím o uvolnění fondů výkonnostních rezerv, a to na základě vymezeného souboru mezníků, jež je třeba sladit se souborem hlavních ukazatelů PRV. Účastníci workshopu, který byl v rámci semináře ENRD věnován monitorování a hodnocení, zdůraznili, že při výběru ukazatelů výkonnostních rezerv je třeba v rámci programování postupovat obezřetně. Tyto ukazatele by měly odrážet celkovou intervenční logiku, na níž se dohodly zúčastněné strany PRV, přičemž by se v tomto případě nemělo riskovat, že do hry vstoupí nějaká nezamýšlená předpojatost.

Počet ukazatelů výkonnosti bude v novém programovacím období snížen, což přispěje k zjednodušení a posílení řízení PRV.

Dalším důležitým faktorem, který musí osoby odpovědné za programování PRV zohlednit, je porovnatelnost zdrojů údajů (např. u kontextových ukazatelů). Tuto otázku je třeba ošetřit na úrovni EU. Pozorně je rovněž třeba postupovat při programování výsledkově orientovaných systémů na úrovni opatření (i na jiných úrovních), a to s cílem zviditelnit pokrok v plnění průřezových témat PRV (inovace, životní prostředí a oblast klimatu).⁸

Co mít v souvislosti s monitorováním a hodnocením při programování PRV na paměti:

- správné naprogramování monitorování a hodnocení má velký vliv na řádné provedení činností PRV,
- větším důrazem na výsledkově orientované přístupy lze činnosti PRV více zviditelnit,
- plány hodnocení nabídnou hodnotný nástroj pro řízení monitorování a hodnocení,
- postupy monitorování a hodnocení a ukazatele podprogramů PRV, výkonnostní rezervy a průřezová témata je třeba nastavit tak, aby byly v souladu s celkovým PRV.



⁸ Byl vytvořen pracovní dokument o plánech ukazatelů pro nové PRV. Tento dokument je k dispozici na internetové stránce ENRD, na níž jsou uveřejněny materiály ze semináře o úspěšném programování. Na této stránce je pod označením WS6 rovněž uveden navrhovaný výčet cílových ukazatelů a výsledkových ukazatelů pro nové PRV; stránku najdete na adrese:

http://enrd.ec.europa.eu/en-rd-events-and-meetings/seminars-and-conferences/successful-programming_en/en/successful-programming_en_home.cfm

Výsledky workshopu: místní rozvoj se zapojením místních komunit / LEADER a nové PRV

Účastníci workshopu přivítali, že by bylo případně možné v období 2014–2020 dosáhnout synergií v rozvoji tím, že se naprogramují životaschopné vazby mezi zúčastněnými stranami z různých území, které používají metodik LEADER. Mezi tyto zúčastněné strany patří místní akční skupiny PRV, místní akční skupiny v oblasti rybolovu a další zúčastněné skupiny, které využívají evropské strukturální a investiční fondy pro účely místního rozvoje se zapojením místních komunit.

Významným faktorem v rámci programování PRV je nutnost zajistit, aby skupiny iniciativy LEADER řešily slabiny strategií místního rozvoje, na něž upozornil Evropský účetní dvůr⁹. Například postupy v rámci PRV je třeba programovat tak, aby skupiny LEADER u všech projektů financovaných skupinou iniciativy LEADER i činností, jež taková skupina provádí, zajistily, že tyto projekty a činnosti budou mít jasnou vazbu na celkové cíle příslušné strategie místního rozvoje. K tomu je zapotřebí používat kritéria výběru a systémy monitorování jako nástroje pro kontrolu toho, že projekty podporují intervenční logiku strategie místního rozvoje, a pro zajištění toho, aby se finanční prostředky iniciativy LEADER používaly v souladu s jejich určením.

V zájmu zjednodušení budou základní finanční prostředky LEADER z PRV na období 2014–2020 programovány výhradně v rámci základní prioritní oblasti 6B „Posílení místního rozvoje ve venkovských oblastech“, díky své horizontální povaze je však iniciativa LEADER relevantní i pro všechny ostatní základní prioritní oblasti PRV.

Počítá se s tím, že nejvyšší prioritou a ukazatelem výkonnosti výsledků PRV financovaných z iniciativy LEADER bude zaměstnanost. Konzistentní přístupy k měření a monitorování výkonnosti iniciativy LEADER, pokud jde o vytváření pracovních příležitostí, budou rovněž důležité z hlediska osob odpovědných za programování PRV.

Znovuzavedení možnosti přístupu k rozpočtům z více zdrojů pro skupiny LEADER dává těmto subjektům místního rozvoje možnost vzít na sebe v rámci své oblasti v daleko výraznější míře úlohu motoru pokroku na poli růstu a prosperity, a to na široké řadě různých front.

Přípravy programování PRV by ale také měly počítat s tím, že u skupin LEADER může stále přetrvávat potřeba budovat kapacity, aby tyto skupiny mohly působit v novém prostředí, kde se využívá financování z více zdrojů. Může proto vyvstat nutnost naprogramovat možnosti pro posilování dovedností a

kompetencí, jež by skupinám LEADER pomohly účinně koordinovat konsolidaci finančních zdrojů, které budou pro územně založené přístupy k místnímu rozvoji k dispozici.¹⁰

Testování pilotních přístupů a zkoumání faktorů úspěchu u stávajících osvědčených postupů v prostředí koordinace financování z více zdrojů a více politik (např. kombinace EZFRV a ERF) může orgánům příslušným pro PRV pomoci programovat jejich vlastní plány, podle nichž bude v období 2014–2020 pokračovat začleňování metodik LEADER.

Delegáti na semináři ENRD si vyslechli, že zavádění strategií místního rozvoje opírajících se o vícezdrojové financování nelze prosadit nátlakem. Jako způsob, jak nechat tento proces vlastním tempem a s ohledem na úroveň poptávky a kapacit v daných místních územních celcích „přirozeně“ rozběhnout, bylo navrženo použití pokynů a poradenství.

Může se proto stát, že na počátku období 2014–2020 budou ještě převažovat strategie místního rozvoje financované z jediného zdroje.

K nástrojům, jež přispívají k tomuto procesu změny a které jej umožňují, patří programování:

- vnitrostátních právních rámců, jež zajišťuje harmonizaci pravidel mezi jednotlivými systémy poskytování finančních prostředků,
- podpory budování kapacit zúčastněných stran, aby každý zúčastněný subjekt rozuměl různým existujícím perspektivám a reálným provozním okolnostem,
- pravidelných schůzek v rámci spolupráce orgánů zapojených v různých systémech financování. Taková spolupráce by měla fungovat mezi protějšky na celostátní, regionální a místní úrovni; lze přitom naprogramovat komunikační nástroje, které posílí dialog zaměřený na to, jak vymezit výzvy, vyřešit potíže, pokud něco vážne, a přispět k přísunu dostupných příležitostí vícezdrojového financování.

Pokud dojde k přijetí přístupu založeného na financování z více zdrojů, doporučuje se výběr místních akčních skupin provést v koordinovaném procesu. Součástí tohoto procesu mohou být společné výzvy k předkládání návrhů nebo jmenování výboru na celostátní nebo regionální úrovni, v němž budou zasedat zástupci z různých fondů.

V období 2014–2020 budou také existovat možnosti zapojit do administrace iniciativy LEADER zprostředkující subjekty. Tyto možnosti lze naprogramovat s dvojitým cílem:

- poskytnout skupinám LEADER „jednotné kontaktní místo“, na něž by se mohly obracet ve věci svého financování (vícezdrojového či jednozdrojového), a – což je neméně důležité –
- snížit riziko, že řídicí orgány budou v souvislosti se zajištěním administrace zahlceny. Posledně jmenovaný cíl by pomohl řídicím orgánům uchovat si strategickou dozorovou úlohu ve výkonu dohledu nad koordinací a kvalitou provádění iniciativy LEADER.

Zprostředkující subjekty mohou také lépe realizovat to, k čemu vyzývali účastníci semináře ENRD, totiž aby se v rámci programování vynaložilo úsilí na zjednodušení postupů u menších projektů. K vymezení a předávání osvědčených postupů může v této oblasti přispět spolupráce mezi členskými státy.

Co mít v souvislosti s navázáním životaschopných vazeb mezi různými účastníky z daného území, kteří využívají iniciativu LEADER, při programování PRV na paměti:

- je třeba zajistit dostatečnou kapacitu, aby bylo zaručeno, že se všechny finanční prostředky iniciativy LEADER vynaloží v souladu s jejich určením,
- významným cílem iniciativy LEADER bude vytváření pracovních příležitostí,
- je třeba pomoci skupinám LEADER, aby se vlastním tempem přeorientovaly na vícezdrojové financování,
- zprostředkující subjekty mohou skupinám LEADER a orgánům příslušným pro PRV poskytnout přínosnou technickou pomoc.



Další informace:

Veškerou dokumentaci k úspěšnému programování, která byla prezentována na semináři, lze najít online na adrese:

http://enrd.ec.europa.eu/en-rd-events-and-meetings/seminars-and-conferences/successful-programming_en/en/successful-programming_en_home.cfm



■ Úřad pro publikace

doi:10.2762/11477

ISBN 978-92-79-28904-0



9 789279 289040