



EURÓPSKE ZOSKUPENIE ÚZEMNEJ SPOLUPRÁCE TATRY

DIAGNÓZA

AKO POĽSKO-SLOVENSKEJ
PRÁVNICKEJ OSOBY,
KTORÁ RIADI
CEZHRANIČNÚ SPOLUPRÁCU

Táto diagnóza bola vypracovaná pre potreby prípravy cezhraničnej stratégie integrovaného rozvoja tatranského regiónu do roku 2030 s výhľadom do roku 2050 Európskym zoskupením územnej spolupráce TATRY s r.o. v rámci malého projektu s názvom „Spolupráca, ktorá posilňuje a rozvíja cezhraničné partnerstvá na území okolo Tatier“, ktorý získal finančný príspevok Európskej únie z programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027.

Výlučnú zodpovednosť za obsah tejto publikácie nesú jej autori a nemôže sa stotožňovať s oficiálnymi názormi Európskej únie ani Prešovského samosprávneho kraja.



Pripravili:



Obsah

1. Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY – základné informácie.....	4
2. Právny rámec.....	6
3. Zdroje	7
3.1 Organizačné zdroje	7
3.2 Ľudské zdroje	8
3.3 Finančné zdroje.....	9
4. Riadenie.....	11
5. Doterajšie skúsenosti, know-how, doterajšie úspechy.....	13
6. Charakteristické vlastnosti a inovatívnosť	25
7. Silné a slabé stránky.....	27
8. Potenciál.....	29
9. Zhrnutie – závery a odporúčania	30
10. Zoznam tabuliek.....	32

1. Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY – základné informácie

Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY (EZÚS TATRY) je cezhraničná organizácia, ktorú 14. augusta 2013 založili:

- na poľskej strane – **Zväzok Euroregión „Tatry“**,
- na slovenskej strane – **Združenie Euroregión Tatry**.

Štatutárnym sídlom subjektu je **Nowy Targ** v Poľsku¹.

Dovtedajšia spolupráca medzi zakladateľmi EZÚS TATRY, t. j. Zväzkom Euroregión „Tatry“ a Združením Euroregión Tatry, fungovala na základe zmluvy z roku 1999, ktorou sa zriadil neformálny Cezhraničný zväzok Euroregión „Tatry“, tento však nemal právnu subjektivitu. EZÚS TATRY je tak výsledkom prirodzenej transformácie Cezhraničného zväzku Euroregión „Tatry“ na spoločný poľsko-slovenský cezhraničný subjekt európskeho práva. Vznikol ako výsledok dlhoročných príprav a úsilia Euroregiónu „Tatry“, na základe jeho dvadsaťročných skúseností s cieľom rozvíjať formy cezhraničnej spolupráce. EZÚS TATRY umožňuje realizovať cezhraničnú spoluprácu na vyššej formálnej, organizačnej a inštitucionálnej úrovni, je pritom pokračovaním vo využívaní skúseností a spoločných aktivít Poliakov a Slovákov v pohraničí okolo Tatier, ktorých začiatkom bolo založenie Euroregiónu „Tatry“.

EZÚS TATRY získalo právnu subjektivitu dňa 20. septembra 2013, t. j. v deň podpísania rozhodnutia o zapísaní Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s r.o. do registra zoskupení vedeného Ministrom zahraničných vecí Poľskej republiky.

Cieľom EZÚS TATRY je ďalší rozvoj, uľahčovanie a rozširovanie poľsko-slovenskej cezhraničnej spolupráce s cieľom posilniť sociálnu a hospodársku súdržnosť územia Zoskupenia na poľskej a slovenskej strane Tatier.²

Činnosť Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY je zameraná na rozvoj, uľahčovanie a propagáciu poľsko-slovenskej cezhraničnej spolupráce s cieľom posilniť sociálnu a hospodársku súdržnosť v oblasti pôsobenia tohto subjektu. Zoskupenie sa môže tiež podieľať na riadení a implementácii programov alebo častí programov financovaných Európskou úniou, najmä poľsko-slovenských cezhraničných mikroprojektov a sieťových projektov.

Územie, na ktorom EZÚS TATRY vykonáva svoje úlohy, zahŕňa oblasti:

¹ Dohovor o založení Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 2 – 3.

² Dohovor o založení Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 3.

- v Poľsku: **Malopoľské vojvodstvo**,
- na Slovensku: **okresy: Kežmarok, Levoča, Poprad, Sabinov, Stará Ľubovňa v Prešovskom kraji; Dolný Kubín, Liptovský Mikuláš, Námestovo, Ružomberok, Tvrdošín v Žilinskom kraji a Spišská Nová Ves v Košickom kraji**³.

Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY bolo založené z niekoľkých dôležitých príčin:

- aby bola poľsko-slovenská cezhraničná spolupráca implementovaná na vyššej formálnej, právnej, vecnej a organizačnej úrovni,
- aby sa prekonal formálne prekážky, s ktorými sa stretávajú spoločné poľsko-slovenské projekty, okrem iného v dôsledku odlišných právnych a inštitucionálnych systémov v Poľsku a na Slovensku, nerovnakého prístupu k fondom EÚ atď.
- aby sa zabezpečilo spoločné riešenie cezhraničných problémov miestnych komunít v poľsko-slovenskom pohraničí v rôznych oblastiach,
- aby sa získal nástroj pre zakladateľov EZÚS – Združenie Euroregión „Tatry“ na poľskej strane a Združenie Euroregión Tatry na slovenskej strane, a tým aj pre členské samosprávy oboch združení, na čerpanie fondov EÚ vo väčšej miere ako doteraz,
- aby sa umožnilo prijímateľom z poľsko-slovenského pohraničia, medzi ktorých patria predovšetkým samosprávy – členovia Euroregiónu „Tatry“, efektívnejší prístup k fondom Európskej únie,
- aby sa umožnilo riadenie európskych projektov, a najmä vyvinulo úsilie o riadenie malých projektov a sieťových projektov.

³ Dohovor o založení Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 3.

2. Právny rámec

Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY ako právny nástroj založený na právnych predpisoch EÚ bolo zriadené na základe týchto právnych aktov:

- *Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1082/2006 z 5. júla 2006 o európskom zoskupení územnej spolupráce,*
- *Zákon zo 7. novembra 2008 o európskom zoskupení územnej spolupráce,*
- *Zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 90/2008 Z.z z 15. februára 2008 o Európskom zoskupení územnej spolupráce,*
- *Doplnenie zákona č. 540/2001 Z.z. o štatistike v znení neskorších predpisov.*⁴

Pravidlá fungovania tohto subjektu sú stanovené v Dohovore podpísanom Zväzkom Euroregión „Tatry“ a Združením Euroregión Tatry dňa 14. augusta 2013 v Nowom Targu a v Stanovách podpísaných dňa 14. augusta 2013 v Kežmarku.⁵

Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY je špecifickým typom právnickej osoby vytvorenej na základe práva Európskej únie s cieľom podporovať územnú spoluprácu a prispievať k posilňovaniu hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti Spoločenstva. Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY bolo zapísané do *Registra Európskych zoskupení územnej spolupráce* vedeného ministrom príslušným pre zahraničné veci Poľskej republiky dňa 20. septembra 2013, pričom je v súčasnosti jedným zo šiestich takýchto zoskupení, do ktorých je Poľsko zapojené⁶. V čase svojho založenia bola druhou takouto organizáciou v Poľsku a prvou, ktorú založil euroregión. Je to tiež doteraz jediný EZÚS, ktorý má štatutárne sídlo a pôsobí v regióne Malopoľsko.

Organizácia má **právnu subjektivitu** podľa práva Európskej únie, je **právne spôsobilá a má najširšiu právnu spôsobilosť**, aká sa priznáva podľa vnútroštátneho práva členského štátu právnickým osobám. Môže najmä nadobúdať a scudzovať hnutelný aj nehnuteľný majetok, zamestnávať zamestnancov a môže konať ako strana v súdnom konaní.⁷

List of European Groupings of Territorial Cooperation Výboru regiónov potvrdzuje postavenie EZÚS TATRY so sídlom v Nowom Targu s dátumom registrácie 20. 9. 2013⁸.

⁴ Stanovy Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 1.

⁵ Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY. Nová kvalita cezhraničnej spolupráce poľských a slovenských samospráv, s. 1.

⁶ <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/wykaz-europejskich-ugrupowan-wspolpracy-terytorialnej>, prístup: 24. 3. 2025.

⁷ Dohovor o založení Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 3.

⁸ List of European Groupings of Territorial Cooperation, Výbor regiónov, s. 6.

3. Zdroje

3.1 Organizačné zdroje

Organizačnými zdrojmi EZÚS TATRY sú najmä štatutárne orgány Zoskupenia:

- Zhromaždenie,
- Riaditeľ,
- Dozorná rada.

Pravidlá upravujúce menovanie, právomoci, fungovanie a ďalšie aspekty činnosti orgánov Zoskupenia sú určené v Stanovách.⁹

Zhromaždenie je najvyšším orgánom Zoskupenia, tvorí ho 14 zástupcov členov Zoskupenia, z ktorých 7 zastupuje Zväzok Euroregión „Tatry“ a 7 zastupuje Združenie Euroregión Tatry. Voľba zástupcov do Zhromaždenia je internou záležitosťou každého z členov Zoskupenia.¹⁰

Riaditeľ pôsobí ako štatutárny výkonný orgán Zoskupenia, riadi jeho činnosť a zastupuje ho navonok. Je oprávnený prijímať rozhodnutia vo všetkých otázkach týkajúcich sa Zoskupenia, pokiaľ ich Dohovor alebo Stanovy nepridelili výlučne iným orgánom. Za vymenovanie a odvolanie riaditeľa zodpovedá Zhromaždenie. Funkčné obdobie Riaditeľa trvá štyri roky.¹¹

Dozorná rada je kontrolným orgánom zoskupenia, ktorý je zriadený na vykonávanie dozoru. V Dozornej rade zasadá 6 členov, z ktorých 3 zastupujú Zväzok Euroregión „Tatry“ a 3 zastupujú Združenie Euroregión Tatry. Funkčné obdobie člena dozornej rady je štyri roky.¹²

EZÚS TATRY má svoje **sídlo v Nowom Targu v Poľsku**. V roku 2023, v súvislosti so začatím úlohy riadenia poľsko-slovenského Fondu malých projektov v rámci programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027, bolo rozhodnuté o zriadení **pobočky kancelárie v Kežmarku na Slovensku**¹³ s cieľom uľahčiť kontakt medzi slovenskými žiadateľmi a prijímateľmi malých projektov a zlepšiť realizáciu spoločných projektov.

Stručne povedané, EZÚS TATRY má jasne definovanú organizačnú štruktúru, ktorá zabezpečuje rovnováhu medzi poľskými a slovenskými partnermi. Činnosť orgánov je založená na zásadách stanovených v štatúte, čo podporuje transparentnosť a efektívnosť riadenia.

⁹ Dohovor o založení Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 4.

¹⁰ Stanovy Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 5.

¹¹ Stanovy Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 7.

¹² Stanovy Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 8.

¹³ Správa o činnosti Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s r.o. v období 1. 1. 2023 do 31. 12. 2023, s. 4.

3.2 Ľudské zdroje

V súlade s *Dohovorom o založení Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným* môže EZÚS TATRY zamestnávať zamestnancov.¹⁴

Zamestnanci kancelárie sú zamestnaní na základe pracovných zmlúv, pričom riaditeľ má možnosť poveriť úlohami tretie osoby na základe občianskoprávných zmlúv. Práca sa vykonáva v hlavnom sídle v Nowom Targu a vo filiálke nachádzajúcej sa v Kežmarku.¹⁵

Zamestnanosť v kancelárii EZÚS TATRY za posledných 5 rokov je uvedená v tabuľke nižšie. V rokoch 2019 – 2022 počet zamestnancov zamestnaných na základe pracovnej zmluvy bol 2 osoby. Od júla 2023 – po schválení projektu týkajúceho sa správy Fondu malých projektov v rámci programu INTERREG Poľsko – Slovensko 2021 – 2027 a novej organizačnej štruktúry Zoskupenia – boli v oddelení Fondu malých projektov 2021 – 2027 zamestnané dodatočné 4 osoby. Preto ku koncu roka 2023 bolo v kancelárii EZÚS TATRY zamestnaných 6 osôb. V roku 2024 boli zamestnaní ďalší zamestnanci.

Tabuľka č. 1. Zamestnanosť v kancelárii Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY

	2019	2020	2021	2022	2023
Zamestnanosť	Riaditeľ (celý úväzok), projektový manažér (celý úväzok)	Riaditeľ (celý úväzok), projektový manažér (celý úväzok)	Riaditeľ (celý úväzok), projektový manažér (celý úväzok), účtovníčka (dohoda)	Riaditeľ (celý úväzok), projektový manažér (celý úväzok), účtovníčka (dohoda)	Riaditeľ (celý úväzok), projektový manažér (celý úväzok), 4 zamestnanci na účely Fondu malých projektov (celé úväzky) účtovníčka (dohoda)
Počet realizovaných projektov	7	6	2	2	2
Počet riadených projektov	3	7	5	5	5
Počet pripravovaných projektov	7	6	---	---	4

Zdroj: Správy o činnosti Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s r.o. z rokov 2019 – 2023.

Okrem toho je potrebné zdôrazniť, že jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich kvalitu a udržateľnosť partnerstiev sú ľudia zapojení do spolupráce zo strany miestnych samospráv. Práve ich komunikačné schopnosti, otvorenosť voči inováciám, kreativita, schopnosť myslieť strategicky a spoľahlivosť v konaní rozhodujú o úrovni spolupráce.¹⁶ Zástupcovia miestnych samospráv

¹⁴ Dohovor o založení Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 3.

¹⁵ Stanovy Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 9.

¹⁶ Vzory spolupráce poľských samospráv so slovenskými samosprávami v Euroregióne Tatry a perspektívy rozvoja tejto spolupráce, s. 12 – 13.

združených v EZÚS TATRY a partneri v spoločných projektoch realizovaných a riadených Zoskupením tak predstavujú dodatočný ľudský zdroj Zoskupenia.

3.3 Finančné zdroje

Otázky súvisiace s hospodárením Zoskupenia, nakladaním s majetkom, financovaním a kontrolou finančnej činnosti Zoskupenia upravujú Stanovy.¹⁷

Majetok EZÚS TATRY tvoria:

- finančné vklady zakladateľov a členské príspevky,
- dotácie z projektov a programov Európskej únie a z iných zdrojov,
- príjmy z vlastnej činnosti,
- dary a majetok zdedený od fyzických a právnických osôb.

V súlade so stanovami zakladajúci členovia Zoskupenia prispievajú finančnými príspevkami v rovnakej výške 1 000 EUR, splatnými do 30 dní od registrácie Zoskupenia. Výšku členských príspevkov určuje Zhromaždenie. Zoskupenie má právo vykonávať podnikateľskú činnosť, ale všetky príjmy z tejto činnosti musia byť v plnej výške použité na dosiahnutie cieľov a úloh Zoskupenia, bez možnosti rozdelenia medzi jeho členov.

Financie Zoskupenia sú riadené na základe ročného rozpočtu. Riaditeľ vypracuje návrh rozpočtu a predloží ho Zhromaždeniu na schválenie najneskôr 30 dní pred začiatkom roka, na ktorý sa vzťahuje. Zhromaždenie schváli rozpočet zoskupenia najneskôr do 31. januára daného roku.¹⁸

Nižšie sú uvedené finančné údaje súvisiace s činnosťou Zoskupenia v rokoch 2019 – 2023. Možno pozorovať výrazné výkyvy v príjmoch a nákladoch, ako aj premenlivosť finančných výsledkov, so zápornými hodnotami v rokoch 2019 a 2022.

Tabuľka č. 2. Finančné údaje Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY

	2019	2020	2021	2022	2023
Príjmy	1 024 363 PLN	750 854 PLN	551 370 PLN	232 140 PLN	769 752 PLN
- členské príspevky	21 397 PLN	34 909 PLN	45 189 PLN	45 167 PLN	417 861 PLN
- príjmy z titulu realizácie projektov	816 036 PLN	703 209 PLN	506 160 PLN	182 010 PLN	161 717 PLN
- ostatné príjmy podľa stanov	186 929 PLN	-	-	-	182 830 PLN

¹⁷ Dohovor o založení Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 5.

¹⁸ Stanovy Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 9 – 10.

EURÓPSKE ZOSKUPENIE ÚZEMNEJ SPOLUPRÁCE TATRY

- finančné príjmy	-	12 735 PLN	20 PLN	4 962 PLN	7 343 PLN
Náklady	1 178 455 PLN	733 735 PLN	482 832 PLN	370 670 PLN	744 747 PLN
- z titulu realizovaných projektov	1 029 426 PLN	484 746 PLN	226 151 PLN	152 003 PLN	378 097 PLN
- náklady na štatutárnu činnosť	146 822 PLN	229 590 PLN	247 874 PLN	216 314 PLN	278 186 PLN
- ostatné operačné náklady	34 PLN	15 475 PLN	-	-	4 463 PLN
- finančné náklady	2 171 PLN	3 922 PLN	8 805 PLN	2 352 PLN	83 999 PLN
Výsledok	-154 091 PLN	17 119 PLN	68 538 PLN	-138 529 PLN	25 005 PLN

Zdroj: Správy o činnosti Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s r.o. z rokov 2019 – 2023.

Vzhľadom na nízku hodnotu členského príspevku (do roku 2023 po 5 000 EUR od každého z dvoch členov Zoskupenia) samotné EZÚS muselo vypracovať prostriedky na fungovanie a realizáciu svojich úloh, predovšetkým realizáciou projektov finančne podporovaných z programov Európskej únie. Preto sa Zoskupenie snaží spolupracovať so samosprávami pri príprave, realizácii a riadení projektov. Toto však nebol stabilný zdroj financovania. Z tohto dôvodu, keď EZÚS TATRY utrpelo v roku 2022 značnú finančnú stratu, ďalšie fungovanie Zoskupenia záviselo od implementácie nápravných opatrení. Nápravné opatrenia boli vypracované a úspešne implementované v roku 2023 a ich hlavným prvkom bola finančná podpora rozpočtu zo strany zakladajúcich členov, výrazné zvýšenie členských príspevkov a zapojenie EZÚS TATRY do implementácie úloh súvisiacich so správou Fondu malých projektov v rámci programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027.

Situácia sa stabilizovala, keď bolo EZÚS TATRY poverené úlohou spravovať Fond malých projektov v rámci programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027. Správa FMP ako prioritná úloha oddelenia Fondu malých projektov na dlhšie obdobie (až do roku 2028) umožnila zamestnať ďalších zamestnancov a zabezpečiť pravidelné financovanie. Úlohy súvisiace s prípravou, realizáciou a riadením veľkých projektov, vrátane investičných projektov, ako je napríklad Cesta okolo Tatier, vykonáva Oddelenie strategických projektov so skúsenými zamestnancami. Financovanie z týchto projektov je dodatočným zdrojom príjmov pre rozpočet EZÚS TATRY.

EZÚS TATRY vykazovalo v rokoch 2019 – 2023 výrazné výkyvy v príjmoch a nákladoch, so zápornými finančnými výsledkami v rokoch 2019 a 2022. Situácia bola obzvlášť zložitá v roku 2022, kedy bolo potrebné implementovať nápravný program. V roku 2023 sa vďaka podpore zakladajúcich členov a ich zapojeniu do správy Fondu malých projektov finančná situácia stabilizovala. Celkovým záverom je, že účinné nápravné opatrenia, podpora členov a racionalizácia výdavkov sú kľúčové pre udržanie finančnej stability cezhraničnej organizácie tohto typu.

4. Riadenie

Riadenie EZÚS TATRY je založené na jej orgánoch – riaditeľovi, zhromaždení a dozornej rade.

Kompetencie Riaditeľa sa týkajú najmä:

- zastupovania Zoskupenia navonok,
- spolupráce s vládnyimi orgánmi, s ústrednými a samosprávnymi inštitúciami aj inými inštitúciami vo veciach súvisiacich so štatutárnou činnosťou Zoskupenia,
- prípravy návrhu ročného rozpočtu Zoskupenia a ročného plánu činnosti Zoskupenia,
- prípravy a predkladania Zhromaždeniu ročnej účtovnej závierky a výročnej správy o činnosti Zoskupenia,
- riadenia a zodpovednosti za finančné hospodárenie Zoskupenia,
- za spolupráce s predsedom Zhromaždenia pripravuje návrhy uznesení Zhromaždenia,
- realizuje uznesenia Zhromaždenia,
- riadi činnosť kancelárie Zoskupenia,
- organizuje a realizuje priebežnú činnosť Zoskupenia,
- vykonáva práva a povinnosti zamestnávateľa voči zamestnancom Zoskupenia,
- realizuje iné úlohy, ktoré mu boli zverené Zhromaždením.¹⁹

V rámci svojich **kompetencií Zhromaždenie**:

- schvaľuje zmeny v Dohovore a Stanovách Zoskupenia,
- schvaľuje rozpočet, programové a organizačné dokumenty, ročný plán činnosti Zoskupenia,
- stanovuje výšku členských príspevkov,
- schvaľuje ročnú účtovnú závierku a výročnú správu o činnosti Zoskupenia,
- udeľuje riaditeľovi absolútorium na návrh dozornej rady,
- rozhoduje o využití zisku a uhradení strát, a o spôsobe ich vyúčtovania najneskôr do konca ďalšieho účtovného obdobia,
- volí a odvoláva riaditeľa a určuje jeho odmenu,
- volí a odvoláva členov Dozornej rady,
- prijíma uznesenia vo veci nadobudnutia, scudzenia alebo zaťaženia nehnuteľností, ktoré sú majetkom Zoskupenia,
- prijíma rozhodnutia o prijímaní úverov a pôžičiek,

¹⁹ Stanovy Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 7.

- rozhoduje o prijatí nového člena a o vylúčení člena zo Zoskupenia,
- schvaľuje zmluvy o spolupráci s inými Zoskupeniami,
- prijíma rozhodnutia o návrhoch na zmenu údajov zapísaných do registra vedeného ministrom zahraničných vecí Poľskej republiky,
- vymenúva pracovné komisie, volí ich členov,
- prijíma uznesenia o zrušení a likvidácii Zoskupenia.

Zhromaždenie je uznášaniaschopné v prípade, že sú na ňom prítomní všetci členovia Zoskupenia. Vyžaduje sa prítomnosť minimálne 4 zástupcov každého z členov.²⁰

Dozorná rada:

- skúma ročnú účtovnú závierku a výročnú správu o činnosti Zoskupenia, predkladá svoje stanovisko Zhromaždeniu a navrhuje, aby Zhromaždenie vyjadrilo dôveru riaditeľovi,
- dohliada a kontroluje finančné hospodárenie Zoskupenia a finančné a účtovné doklady,
- hodnotí a kontroluje, či Zoskupenie vedie svoju činnosť v súlade s príslušnými predpismi, ktoré upravujú fungovanie Zoskupenia, Dohovorom a Stanovami,
- informuje Zhromaždenie o zistených nezrovnalostiach a žiada o ich odstránenie.²¹

²⁰ Stanovy Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 5 – 6.

²¹ Stanovy Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY s ručením obmedzeným, s. 8.

5. Doterajšie skúsenosti, know-how, doterajšie úspechy

Od roku 2014 EZÚS TATRY zrealizovalo okolo **45 projektov s hodnotou 47 mil. EUR**, pričom zodpovedalo za prípravu a koordináciu a plnilo úlohu:

- manažéra pre realizáciu a zúčtovanie v 26 projektoch s hodnotou 25,5 mil. EUR,
- realizovalo ako prijímateľ a vedúci partner 21 vlastných a partnerských projektov v hodnote 21,3 mil. EUR.

Organizácia pripravila tiež 19 žiadostí o poskytnutie finančného príspevku pre iné subjekty a realizovala priebežné konzultácie týkajúce sa prípravy, realizácie a vyúčtovania projektov. Zoskupenie realizuje veľké investičné projekty aj menšie „mäkké“ projekty z takých zdrojov financovania, ako sú Program cezhraničnej spolupráce PL-SK 2007 – 2013, Interreg V-A PL-SK 2014 – 2020, Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027, Malopoľský regionálny operačný program, Program rozvoja vidieka a národné fondy, vrátane fondov poskytovaných v rámci verejných programov a úloh Ministerstva zahraničných vecí, Ministerstva cestovného ruchu a Maršalského úradu Malopoľského vojvodstva. Väčšina týchto projektov je realizovaná v rámci poľsko-slovenského partnerstva a doteraz sa na tejto spolupráci podieľalo približne **100 partnerov z Poľska a Slovenska**.²²

Okrem realizácie vlastných a partnerských projektov plnilo EZÚS TATRY úlohu manažéra v projektoch realizovaných poľskými a slovenskými samosprávami. Takéto aktivity majú dvojakú úlohu – po prvé, zodpovedajú potrebám hláseným samosprávami, ktoré sa týkajú pomoci pri dodržiavaní komplikovaných programových postupov, plnenia povinností, monitorovania správnej realizácie projektov a ich efektívneho zúčtovania. Po druhé, pre EZÚS TATRY dávajú tieto projekty možnosť získať ďalšie skúsenosti, rozšíriť kompetencie a vďaka tomu budujú potenciál Zoskupenia ako odbornej organizácie, ktorá sa špecializuje na prípravu, realizáciu a zúčtovanie projektov.

K **najdôležitejším projektom EZÚS TATRY** je potrebné zaradiť:

„Malé projekty – veľké efekty pod Tatrami“, t. j. správu Fondu malých projektov v rámci programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027.

Hlavným rozsahom činnosti EZÚS TATRY bola od roku 2023 správa Fondu malých projektov (FMP) v rámci programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027, Priorita č. 3. *Tvorivé a turisticky atraktívne pohraničie*. Je to realizácia jedného z hlavných cieľov, pre ktoré bolo založené Zoskupenie. Rok 2024 bol prvým rokom plnej implementácie projektu týkajúceho sa správy FMP s názvom „Malé projekty –

²² Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY – prezentácia, s. 8.

veľké efekty pod Tatrami“, v rámci ktorého sa okrem iného uskutočnila prvá výzva na predkladanie žiadostí o poskytnutie finančného príspevku pre malé projekty a boli uzavreté prvé zmluvy s poľskými a slovenskými prijímateľmi malých projektov.

Základné údaje o Fonde malých projektov v správe EZÚS TATRY:

- obdobie realizácie: od marca 2023 do marca 2028 (vecná realizácia) – vyúčtovanie do konca 2028,
- poľsko-slovenská programová oblasť:
 - na poľskej strane: nowosądecký okres, gorlický okres, limanowski okres, mesto s postavením okresu Nowy Sącz, nowotarský okres, tatrzański okres, chrzanowski okres, olkuský okres, myślenický okres s vylúčením obce Pcim,
 - na slovenskej strane: okresy Žilinského kraja: Okres Dolný Kubín, Okres Liptovský Mikuláš, Okres Ružomberok, Okres Tvrdošín; okresy Prešovského kraja: Okres Bardejov, Okres Kežmarok, Okres Levoča, Okres Poprad, Okres Stará Ľubovňa; okres Košického kraja: Okres Spišská Nová Ves,
- rozpočet FMP: hodnota projektu – 4 848 242,50 EUR (100 %), finančný príspevok z Európskeho fondu regionálneho rozvoja – 3 878 594 EUR (80 %),
- zmluva o poskytnutí finančného príspevku pre projekt FMP uzavretá dňa 28. 8. 2023 medzi EZÚS TATRY a Riadiacim orgánom – Ministerstvom fondov a regionálnej politiky.

K základným úlohám a povinnostiam EZÚS TATRY v rozsahu správy Fondu malých projektov patrí:

- zriadenie Výboru pre malé projekty,
- výber expertov na kvalitatívne hodnotenie malých projektov,
- zriadenie Odvolacej komisie,
- vyhlasovanie výziev,
- školenie potenciálnych žiadateľov,
- vedenie konzultácií pre žiadateľov,
- odsúhlasovanie predbežných (draft) rozpočtov so žiadateľmi,
- formálne hodnotenie, hodnotenie oprávnenosti, administratívne hodnotenie žiadostí,
- organizácia kvalitatívneho hodnotenia, podpora expertov, príprava dokumentov,
- príprava materiálov pre Výbor pre malé projekty, organizácia zasadnutí,
- zazmluvňovanie schválených malých projektov – príprava zmlúv, kontrola dokumentov prijímateľov, podpisovanie zmlúv,

- podpora prijímateľov malých projektov počas realizácie – konzultácie, reagovanie na zmeny, monitorovacie návštevy, kontrola na mieste,
- školenia a konzultácie pre prijímateľov schválených malých projektov v rozsahu realizácie a zúčtovania projektov,
- verifikácia správ podávaných prijímateľmi, kontrola na mieste, potvrdzovanie paušálnych súm,
- príprava súhrnných správ pre kontrolóra v rozsahu malých projektov a správ o riadení FMP,
- výplata refundácií pre prijímateľov malých projektov,
- kontrola udržateľnosti malých projektov,
- propagovanie Programu a FMP,
- aktualizácia programových dokumentov týkajúcich sa FMP,
- vedenie webovej stránky FMP a sociálnych médií,
- obsluha poľských a slovenských žiadateľov a prijímateľov.

„Historicko-kultúrno-prírodná cesta okolo Tatier“, čiže strategický projekt Euroregiónu „Tatry“, ktorý predpokladá výstavbu 250 km cyklistických chodníkov prechádzajúcich územím Poľska a Slovenska, ktoré tvoria okruh okolo celých Tatier.

Cesta okolo Tatier je unikátna turistická atrakcia a spoločný cezhraničný produkt cestovného ruchu Euroregiónu „Tatry“ – je to veľká cyklistická cesta, ktorá umožňuje aktívny oddych, propaguje zdraviu prospešný spôsob trávenia voľného času a bezpečné a priaznivé pre životné prostredie navštevovanie na bicykli miest, ktoré majú neopakovateľné krajinné, kultúrne, historické a prírodné hodnoty. Obyvatelia regiónu získavajú turistický produkt, ktorý iniciuje ďalšie projekty a stimuluje sektor služieb v oblasti voľného času. Realizácia tohto projektu viedla aj k silnému zapojeniu mnohých poľských a slovenských miestnych samospráv v prihraničnej oblasti, ktoré nadviazali a udržiavajú dlhodobú spoluprácu v oblasti rozvoja cyklistickej infraštruktúry v poľsko-slovenskej prihraničnej oblasti.

Vzhľadom na svoju cezhraničnú právnu formu a kompetencie sa EZÚS TATRY zaviazalo koordinovať tento dlhodobý, viacetapový a komplexný projekt.

Od roku 2014 do novembra 2015 EZÚS TATRY pôsobilo ako projektový manažér projektu s názvom Historicko-kultúrno-prírodná cesta okolo Tatier spolufinancovaného z Programu cezhraničnej spolupráce PLSK 2007 – 2013. Vedúcim partnerom projektu bola obec Czarny Dunajec. Na realizácii projektu sa podieľalo celkom 13 partnerov z Poľska a zo Slovenska: Obec Czarny Dunajec, mesto Nowy Targ, obec Nowy Targ, obec Szaflary, mesto Kežmarok, mesto Liptovský Mikuláš, mesto Trstená, obec

Hladovka, obec Huncovce, obec Liesek, obec Nižná, obec Suchá Hora, obec Vrbov. Celková hodnota projektu bola 6 765 996,45 EUR, výška finančného príspevku (85 %) – 5 751 096,98 EUR. V rámci projektu partneri vybudovali celkom 93,41 km cyklistických chodníkov. Na trase chodníka sa nachádzajú historické železničné mosty, ktoré boli zrekonštruované. Vytvorili sa objekty pre cyklistov – pozdĺž trasy bolo vybudovaných 15 miest oddychu pre cyklistov (2 v Liptovskom Mikuláši, 6 na úseku Suchá Hora-Hladovka-Liesek-Trstená, 5 v obci Czarny Dunajec a 2 v obci Nowy Targ) a bezplatné parkovisko „park & cycle“ v obci Czarny Dunajec. Bolo osadených takmer 140 informačných tabúl a smerových značiek. Vykonalo sa množstvo propagačných aktivít.

Od novembra 2016 do apríla 2019 bolo EZÚS TATRY vedúcim partnerom vlajkového projektu Programu Interreg V-A Poľsko – Slovensko 2014 – 2020 s názvom „Historicko-kultúrno- prírodná Cesta okolo Tatier – II. etapa“, na ktorom sa podieľalo 9 poľských a slovenských samospráv – mesto Nowy Targ, obec Nowy Targ, obec Nižné Lapše, obec Szaflary, mesto Kežmarok, mesto Spišská Belá, mesto Stará Ľubovňa, mesto Liptovský Mikuláš a mesto Trstená. Celková hodnota projektu je 5 892 204,48 EUR, z čoho 4 885 762,93 EUR tvorí príspevok z EFRR. Obdobie realizácie: november 2016 – apríl 2019. V rámci vlajkového projektu bolo vybudovaných ďalších 60 km cyklotrás spolu s infraštruktúrou pre cyklistov. Na poľskej strane trasa pokračuje z mesta Nowy Targ smerom na východ cez Szaflary, Gronków na Novú Belú, Krempachy a Durštín, Nižné Lapše až po hraničný priechod Kacvín – Veľká Franková. Na poľskej strane bola tak dokončená hlavná trasa cyklistickej Cesty okolo Tatier a vytvorená sieť cyklotrás od hranice Chochołów – Suchá Hora na západe po hranicu Kacvín – Veľká Frankova na východe. Na slovenskej strane boli vybudované cyklistické trasy zo Ždiaru smerom na Tatranskú kotlinu a Spišskú Belú a ďalej na Kežmarok, ako aj ďalšie úseky trasy v Liptovskom Mikuláši, Trstenej a úsek Hniezdne – Stará Ľubovňa, ktorý v okolí Spišskej Belej spojí Cestu okolo Tatier s trasou EuroVelo11. Projektoví partneri sa tiež postarali o vybavenie cyklistických chodníkov infraštruktúrou, ktorá bude slúžiť cyklistom. Bolo vytvorených 15 miest oddychu s prístreškami, stolmi, stojanmi na bicykle a samoobslužnými servisnými stanicami. V Nowom Targu, na mieste, kde sa spája I. a II. etapa Cesty okolo Tatier, pri železničnej stanici bolo vybudované bezplatné parkovisko pre cyklistov typu „park and ride“. Investičné aktivity partnerov dopĺňa Zoskupenie, ktoré samostatne realizovalo v rámci projektu dve propagačné a informačné úlohy, ktorých cieľom je budovať a propagovať produkt cestovného ruchu.

Ďalší projekt pripravený EZÚS TATRY s názvom „Historicko-kultúrno-prírodná cesta okolo Tatier – III. etapa“ v rámci programu Interreg V-A Poľsko – Slovensko 2014 – 2020 bol realizovaný od októbra 2018 do augusta 2021. Hodnota projektu bola 4 706 601,90 EUR, pričom spolufinancovanie z EFRR bolo vo výške 4 000 611,55 EUR. Projekt realizovalo Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY ako

vedúci partner a 8 partnerov – obec Czarny Dunajec, mesto Nowy Targ, obec Nowy Targ, obec Szaflary, mesto Spišská Belá, obec Huncovce, obec Veľká Lomnica a obec Hniezdne. Zoskupenie plnilo v tomto projekte úlohu vedúceho partnera zodpovedného za riadenie projektu a za realizáciu mäkkých aktivít. Projekt predpokladal ďalšie rozšírenie a rozvoj poľsko-slovenskej Cesty okolo Tatier ako cezhraničného turistického produktu. Partneri projektu realizovali celkovo 17 investícií: bolo vybudovaných 25,49 km nových cyklotrás, z toho: na úseku Czarny Dunajec – Piekielnik v obci Czarny Dunajec (6,87 km), Pyzówka – Klikuszowa v obci Nowy Targ (6,76 km), v Kacvine k štátnej hranici v obci Nižné Lapše (1,12 km), v Nowom Targu od lávky pre peších a cyklistov k letisku a v centre mesta na uliciach Schumana a Młynówka (2,08 km), úsek Spišská Belá – Strážky a Spišská Belá – Slovenská Ves (3,64 km), úsek Hniezdne – Nestville Park (1,01 km), úsek Veľká Lomnica smerom na Huncovce (1,2 km) a úsek Huncovce – Kežmarok (2,81 km); budova bývalej železničnej stanice v Podczerwonom (obec Czarny Dunajec) pri trase Cesty okolo Tatier bola zrekonštruovaná a slúži ako servisné centrum pre používateľov Cesty okolo Tatier – nachádza sa tu servisný bod, požičovňa bicyklov, turistické informácie, malé stravovacie zariadenia, bezplatné parkovisko, verejné toalety, historická výstava o histórii rakúsko-uhorskej železnice, po ktorej násype teraz vedie Cesta okolo Tatier, a informácie o ceste a cyklistických trasách; dve historické sýpky v Kacvine (obec Nižné Lapše), priamo pri trase Cesty okolo Tatier, boli zrekonštruované a zariadené tradičným spišským vybavením; podkrovie komunitného centra v obci Nižné Lapše bolo zase upravené na účely multimediálnej prírodovednej expozície; Obec Nižné Lapše vykonala aj dve miesta oddychu pre cyklistov v Kacvine a v lokalite Nižné Lapše so špeciálnou vzdelávacou a rekreačnou infraštruktúrou pre deti a rodiny; pri jazere v Krauszowe (obec Nowy Targ) vedľa cyklotrasy bola rozšírená zóna aktívneho oddychu v Nowom Targu pri cyklistickej lávke cez Biely Dunajec a pri Ceste okolo Tatier; boli zrekonštruované dve lávky pre peších a cyklistov v Nowom Targu; bolo tiež zrekonštruované bezplatné parkovisko „park&bike“ pri letisku v Nowom Targu, priamo pri novovybudovanom úseku cyklotrasy.

EZÚS TATRY pokračovalo v prípravách na ďalšie rozšírenie Cesty okolo Tatier a dokončenie hlavnej trasy na slovenskej strane. V roku 2024 sa v rámci programu Interreg Poľsko-Slovensko 2021 – 2027 začala realizácia projektu s názvom „Historicko-kultúrno-prírodná cesta okolo Tatier – 4. etapa“. Projekt sa bude implementovať od septembra 2024 do augusta 2026. Celková hodnota projektu je 5 266 624,62 EUR, pričom finančný príspevok z EFRR predstavuje 3 930 414,52 EUR. EZÚS TATRY je Vedúcim partnerom. Projektoví partneri: Mesto Spišská Belá (hlavný cezhraničný partner), mesto a obec Czarny Dunajec, obec Jabłonka, obec Nižné Lapše, obec Štrba. V rámci projektu sa plánuje ďalšie posilňovanie Cesty okolo Tatier ako produktu cezhraničného cestovného ruchu vďaka týmto investičným aktivitám: pokračovanie vo výstavbe hlavnej cyklotrasy Cesty okolo Tatier na slovenskej

strane (výstavba úsekov cyklotrás v Ždiari smerom k Monkovej doline, výstavba nového úseku cyklistického chodníka Štrba – Važec a Štrba – Lučivná); rozvoj a harmonizácia siete cyklotrás Cesty okolo Tatier výstavbou cyklotrás, ktoré dopĺňajú existujúci systém cyklotrás a uľahčujú prístup k objektom kultúrneho dedičstva na poľskej strane (výstavba cyklotrasy spájajúcej Oravu s hlavnou trasou Cesty okolo Tatier na úseku Chyžne – Jabłonka); modernizácia, výstavba a dodatočné vybavenie turistickej a rekreačnej sprievodnej infraštruktúry cezhraničnej cyklistickej trasy Cesty okolo Tatier (renovácia historickej železničnej stanice v Czarnom Dunajci, vrátane upravenia príľahlého terénu a jej prispôsobenie na účely servisného miesta pre cyklistov na cezhraničnej trase Cesty okolo Tatier, renovačné a konzervačné práce pri budove Ľudového domu, v ktorej sa nachádza interaktívna prírodná expozícia o Spiši na cezhraničnej cyklistickej Ceste okolo Tatier, výstavba nového odpočívadla pre cyklistov s malou architektúrou – cyklistická dráha a altánok – pri trase Cesty okolo Tatier v Kacvíne). Celkovo bude vybudovaných 14,13 km nových cyklotrás, zrenovované budú dve historické budovy a vytvorené budú nové zariadenia pre cyklistov. Okrem toho EZÚS TATRY realizuje opatrenia na integrovanú propagáciu ponuky Cesty okolo Tatier ako cezhraničného produktu cestovného ruchu (spoločná online propagačná kampaň za účasti blogerov, vydanie cyklistickej mapy, propagácia cykloturistiky v poľsko-slovenskom pohraničí v sociálnych médiách, výskum a analýza premávky turistov na Ceste okolo Tatier, study press pre blogerov a novinárov píšucich o cestovnom ruchu).

Ďalší projekt, t. j. „Historicko-kultúrno-prírodná cesta okolo Tatier – 5. etapa“ bol zoskupením EZÚS TATRY podaný v januári 2025 v rámci programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027. Celková hodnota projektu je: 5 761 209,79 EUR, finančný príspevok z EFRR: 3 999 962,28 EUR. Vedúcim partnerom projektu je Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY, partneri projektu: Mesto Dolný Kubín (Hlavný cezhraničný partner), mesto Poprad, obec Nowy Targ, obec Jabłonka, obec Szaflary. V období od októbra 2025 do septembra 2027 budú partneri realizovať úlohy súvisiace s výstavbou cyklotrás na cezhraničnej Ceste okolo Tatier v Dolnom Kubíne, Poprade, Jablonke a obci Nowy Targ. Ponuka cykloturistiky na cezhraničnej Ceste okolo Tatier bude rozvinutá vytvorením priestoru pre kreativitu a workshopy v Ateliéri tradícií a dedičstva v obci Szaflary a modernej multimediálnej prezentácie odkazujúcej na kultúru a prírodu regiónu s využitím svetla, zvuku a vody – prezentácia bude premietaná v cisterciánskom parku v obci Szaflary. EZÚS TATRY sa pri tejto úlohe zameria na integrovanú propagáciu produktu cezhraničného cestovného ruchu, akým je Cesta okolo Tatier a na zlepšenie kvality služieb súvisiacich s cykloturistikou v oblasti okolo Tatier, zvyšovanie kvalifikácií v sektore cestovného ruchu a rozširovanie integrovanej ponuky cykloturistiky.

Okrem správy Fondu malých projektov a realizácie veľkých investičných projektov sa EZÚS TATRY venuje aj takzvaným mäkkým projektom, zameraným na podujatia, stretnutia, posilňovanie vzťahov a rozvoj kompetencií. Patria sem **projekty súvisiace s cezhraničným vzdelávaním**.

Od mája 2017 do októbra 2018 realizovalo EZÚS TATRY ako jediný prijímateľ mikroprojekt s názvom „Cezhraničné odborné a profesionálne zdokonaľovanie v EZÚS TATRY“ v rámci programu Interreg V-A Poľsko – Slovensko 2014 – 2020. Celková hodnota mikroprojektu bola 117 600,30 EUR, finančný príspevok z EFRR: 99 960,25 EUR, spolufinancovanie zo štátneho rozpočtu: 5 880,01 EUR. Projektové aktivity boli rozdelené do 3 úloh:

- Cezhraničné aspekty práce v jednotkách územnej samosprávy v poľsko-slovenskom pohraničí – odborné zdokonaľovanie

Cyklus cezhraničných školení v oblasti zvyšovania kompetencií nevyhnutných na prípravu a realizáciu cezhraničných projektov na poľskej a slovenskej strane hranice bol realizovaný v októbri 2018. Celkovo sa konalo 10 stretnutí (školení) týkajúcich sa štátnej pomoci v cezhraničných investíciách, zákona o verejnom obstarávaní v Poľsku a na Slovensku a spoločných, cezhraničných verejných obstarávaní; zásad zamestnávania zahraničného personálu v prihraničnej samospráve; stavebných predpisov a predpisov týkajúcich sa prípravy a realizácie investícií v prihraničných oblastiach, posudzovaniu vplyvov investícií na životné prostredie v rámci poľských a slovenských postupov. Celkom bolo zaškolených 150 osôb z Poľska a zo Slovenska.

- Porozumieť susedovi – jazykové kurzy a tandemy.

Boli organizované 4 jazykové skupiny – 2 na poľskej strane a 2 na slovenskej strane. Každý z kurzov realizovaných profesionálnymi učiteľmi zahŕňal 60 vyučovacích hodín v stacionárnej a e-learningovej forme. Celkovo svoje jazykové schopnosti zlepšilo 52 osôb. Kurzy zahŕňali aspekty nevyhnutné v každodennej práci v prihraničnej samospráve spojené s prípravou a realizáciou poľsko-slovenských projektov. Účastníci sa oboznámili s gramatickými pravidlami, naučili sa odbornú slovnú zásobu, základné formy komunikácie, rozumieť korešpondenciu ap. Každý z účastníkov dostal učebnicu, školiace materiály, komplety cvičení a certifikát potvrdzujúci účasť na kurze.

- Kurz „E-biznis a e-marketing v cezhraničnej praxi“ – profesionálne zdokonaľovanie

EZÚS TATRY objednalo vytvorenie a sprevádzkovanie dvojjazyčnej e-learningovej platformy www.e-plskedu.eu. Táto poľsko-slovenská dedikovaná internetová platforma úzko prepojená s programom kurzu "E-biznis a e-marketing v cezhraničnej praxi" bola pripravená ako nástroj pre podporu realizácie kurzu v modulovom systéme s vyčlenenou zónou pre e-learning a uzamknutou členskou zónou určenou výhradne účastníkom kurzu a stacionárnych tvorivých dielní, kde si účastníci mohli zopakovať

a upevniť poznatky, ktoré získali počas stacionárnych stretnutí – mali tam nepretržitý a interaktívny prístup, mohli kedykoľvek obojstranne komunikovať, platforma zabezpečila interakciu medzi užívateľmi (účastníkmi kurzu) a lektorom. Od augusta 2017 do júna 2018 trval e-learningový kurz. Počas kurzu sa 52 poľských aj slovenských účastníkov oboznámilo s viac ako 400 stranami praktických poznatkov zhromaždených v rámci 6 tematických modulov na e-learningovej platforme. Program zahŕňal o. i. také otázky ako základy profesionálnej prezentácie v sieti, prijímanie strategických rozhodnutí v e-biznise a e-marketingu, financovanie činnosti v sieti, formálne aj právne problémy, výber technickej infraštruktúry a budovanie e-commerce systému, budovanie a realizácia e-marketingovej stratégie, optimalizácia a rozvoj činnosti v sieti. Kurz aj všetky materiály boli vypracované v poľskom a slovenskom jazyku. Súčasťou kurzu boli tiež 4 stacionárne tvorivé dielne, konzultácie a modulové webináre.

V rámci mikroprojektu EZÚS dodatočne pripravilo poľsko-slovenský informátor s názvom „Cezhraničné odborné a profesionálne zdokonaľovanie v EZÚS TATRY“.

Realizácia mikroprojektu bola zosumarizovaná počas konferencie. Počas konferencie boli tiež odovzdané certifikáty potvrdzujúce účasť na kurzoch a školeniach realizovaných v rámci tohto mikroprojektu.

Pokračovaním tohto mikroprojektu bol veľký projekt Euroregiónu „Tatry“ s názvom „Cezhraničné centrum vzdelávania Euroregiónu Tatry“ v rámci Programu Interreg V-A Poľsko – Slovensko 2014 – 2020. Tento projekt bol realizovaný od mája 2019 do apríla 2022. EZÚS TATRY bolo zodpovedné za realizáciu úlohy: „IT ako nástroj podporujúci vzdelávanie lídrov cezhraničnej spolupráce“ a za zorganizovanie záverečnej konferencie projektu spolu s prezentáciou výsledkov tohto spoločného projektu.

Na dvojjazyčnej e-learningovej platforme www.eplskedu.eu bolo vytvorené kompendium poznatkov a materiálov pre všetkých tých, ktorí chcú efektívne pripraviť, zrealizovať, zúčtovať a propagovať poľsko-slovenské projekty. Vzdelávacia platforma je nástrojom pre podporu vzdelávania cezhraničných lídrov z poľskej a slovenskej samosprávy dostupným pre všetkých záujemcov. Databáza vedomostí pre lídrov cezhraničnej spolupráce obsahuje o. i. materiály zo školení v poľskom a slovenskom jazyku vypracované na potreby realizácie kurzov pre zamestnancov samosprávy, ktoré zorganizovali v rokoch 2020 a 2021 projektív partneri: Zväzok Euroregión „Tatry“ a Združenie Euroregión Tatry. Na platforme sú okrem toho sprístupnené 2 e-learningové kurzy pre zamestnancov samosprávy z poľsko-slovenského pohraničia. Prvý kurz je zameraný na vytváranie dostupných dokumentov, multimédií, webových stránok, aplikácií ap., druhý kurz sa týka praktického využívania

IT nástrojov pri realizácii a propagovaní cezhraničných projektov a produktov cestovného ruchu. Na e-learningovej platforme bol tiež sprístupnený on-line slovník poľskej a slovenskej odbornej slovnej zásoby pre lídrov cezhraničnej spolupráce. Databáza vedomostí je určená všetkým, ktorí si chcú rozšíriť svoje poznatky o praktických aspektoch prípravy a realizácie poľsko-slovenských projektov, nájsť príklady správnej praxe, dozvedieť sa, aké sú pravidlá a predpisy platné v susednej krajine, rozšíriť svoje kompetencie a rozvíjať sa ako lídri poľsko-slovenskej spolupráce. Registrácia na platforme je bezplatná a nie je časovo obmedzená.

Okrem cezhraničných investícií a mäkkých projektov, v ktorých EZÚS TATRY vystupuje ako jediný prijímateľ, vedúci partner alebo partner, Zoskupenie každoročne realizuje **verejné úlohy spolufinancované z národných zdrojov**. Svojím rozsahom podporujú ostatné projekty EZÚS TATRY, dopĺňajú ich a umožňujú rozvoj ich efektov. EZÚS TATRY realizovalo nižšie uvedené verejné úlohy:

- „Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY voči výzvam nových programov EÚS 2014 – 2020“, ktorá je podporená z prostriedkov Malopoľského vojvodstva na realizáciu verejných úloh v oblasti rozvoja územnej spolupráce „Malopoľská územná spolupráca 2020“, rok 2015,
- „Účast' územnej samosprávy poľsko-slovenského pohraničia na rozvíjaní regionálnej medzinárodnej spolupráce“ – verejná úloha v rámci súťaže Ministerstva zahraničných vecí s názvom „Podpora samosprávneho a občianskeho aspektu poľskej zahraničnej politiky“, rok 2016,
- „Aktívny oddych – bezpečné túry, čiže na bicykli na úpäti Tatier“ – verejná úloha v rámci súťaže Malopoľského vojvodstva v oblasti cestovného ruchu s názvom „Malopoľsko pohostinné“, rok 2017,
- „Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY ako nástroj pre rozvoj a posilnenie regionálnej medzinárodnej spolupráce“ – verejná úloha v rámci súťaže Ministerstva zahraničných vecí v oblasti „Podpory samosprávneho a občianskeho aspektu poľskej zahraničnej politiky“, rok 2018,
- „Posilňovanie rozvojového potenciálu Historicko-kultúrno-prírodnej Cesty okolo Tatier ako turistickej značky“ – verejná úloha v rámci súťaže na realizáciu verejných úloh v oblasti cestovného ruchu, rok 2019,
- „Rozkrúťte to okolo Tatier“ – verejná úloha v rámci súťaže Malopoľského vojvodstva v oblasti cestovného ruchu s názvom „Malopoľsko pohostinné – 2. ročník“, rok 2019,
- „Rozvoj Cesty okolo Tatier ako turistickej značky“ – verejná úloha v rámci súťaže Ministerstva rozvoja na realizáciu verejných úloh v oblasti cestovného ruchu, rok 2020,

- „Cyklistické dobrodružstvo okolo Tatier“ – verejná úloha v rámci súťaže Malopoľského vojvodstva v oblasti cestovného ruchu s názvom „Malopoľsko pohostinné – 2. ročník“, rok 2020,
- „Spolupráca, ktorá posilňuje a rozvíja, kľúčom k pozitívnemu obrazu Poľska na medzinárodnej aréne“ – verejná úloha v rámci súťaže Ministerstva zahraničných vecí na realizáciu verejných úloh s názvom „Verejná diplomacia 2020 – nový rozmer“, rok 2020,
- „Aktívne a bezpečne na Ceste okolo Tatier“ – verejná úloha v rámci súťaže Malopoľského vojvodstva v oblasti cestovného ruchu s názvom „Malopoľsko pohostinné – 4. ročník“, rok 2020,
- „Na bicykli v Podtatranskej oblasti – propagácia, rozvoj a sieťovanie cyklotrás“ – verejná úloha v rámci súťaže Malopoľského vojvodstva v oblasti cestovného ruchu s názvom „Malopoľsko pohostinné – 2. ročník“, rok 2022,
- „Na bicykli s výhľadom na Tatry – propagácia a rozvoj cyklotrás v Podtatranskej oblasti“ – verejná úloha v rámci súťaže Malopoľského vojvodstva v oblasti cestovného ruchu a vlastivedy s názvom „Malopoľsko pohostinné – 2. ročník“, rok 2023,
- „Objavovanie Podtatranskej oblasti na bicykli“ – verejná úloha v rámci súťaže Malopoľského vojvodstva v oblasti cestovného ruchu a vlastivedy s názvom „Malopoľsko pohostinné – 2. ročník“, rok 2024,
- „Na bicykli a rodinne v Podtatranskej oblasti“ – verejná úloha v rámci súťaže Malopoľského vojvodstva v oblasti cestovného ruchu a vlastivedy s názvom „Malopoľsko pohostinné – 2. ročník“, rok 2025,

Skúsenosti získané pri príprave, realizácii a vyúčtovaní vlastných projektov a projektov s viacerými partnermi umožnili Európskemu zoskupeniu územnej spolupráce TATRY získať potrebné znalosti na vykonávanie úloh projektového manažmentu, t. j. úlohy projektového manažéra pre iné subjekty – miestne samosprávy a inštitúcie. V tejto súvislosti EZÚS TATRY pripravilo formuláre žiadostí, koordinovalo a riadilo ich implementáciu a vyúčtovalo projekty. Tieto príležitosti boli využité v takmer 30 projektoch financovaných nielen v rámci cezhraničných programov, ale aj v rámci projektov z Regionálneho operačného programu Malopoľsko, Programu rozvoja vidieka, Finančného mechanizmu Európskeho hospodárskeho priestoru v rámci Programu pre životné prostredie, energetiku a zmenu klímy a z národných zdrojov.

K úlohám EZÚS TATRY ako manažéra, ktorý zodpovedá za riadenie projektov, patrí o. i.:

- vecná a organizačná podpora projektového partnera v rozsahu realizácie a zúčtovania projektu,

- príprava čiastkových a súhrnných žiadostí o platbu,
- spolupráca s personálom projektu, o. i. v rozsahu zhromažďovania, prípravy a výmeny informácií týkajúcich sa realizácie úloh, podávania správ o pokroku v realizácii projektu, monitorovania výdavkov a ukazovateľov, priebežná spolupráca s poskytovateľmi služieb a dodávateľmi v rámci jednotlivých projektových aktivít,
- vedenie a kompletizácia vecnej dokumentácie týkajúcej sa projektových aktivít,
- vedenie korešpondencie vo veciach týkajúcich sa projektu,
- hodnotenie realizácie projektu a priebežná kontrola pokroku projektu,
- monitorovanie ukazovateľov projektu,
- vypracovanie správy o hodnotení projektu,
- príprava vecnej a finančnej časti žiadostí o platbu a správ,
- príprava vzorov opisov faktúr a iných podkladov používaných ako účtovné doklady na základe pokynov,
- príprava a vypracovanie informácií pre partnerov týkajúcich sa vecného a finančného pokroku v realizácii projektu a dosahovaných ukazovateľov,
- systematické monitorovanie realizácie projektu a dosahovaných výsledkov z organizačnej, vecnej a finančnej stránky všetkými projektovými partnermi v súlade so zmluvou o poskytnutí finančného príspevku pre projekt, partnerskou zmluvou, žiadosťou o poskytnutie finančného príspevku, rozpočtom a vecným a finančným harmonogramom,
- príprava a poskytovanie informácií požadovaných od projektových partnerov Riadiacim orgánom a kontrolórmí,
- príprava dokumentácie súvisiacej so zmenami v projekte, uzatváranými dodatkami s Riadiacim orgánom ap.

Za zmienku stojí aj to, že EZÚS TATRY je aktívnym účastníkom a členom orgánov zaoberajúcich sa cezhraničnou spoluprácou, z toho:

- EZÚS TATRY sa podieľalo na príprave Programu cezhraničnej spolupráce PL-SK 2014 – 2020,
- bolo členom Monitorovacieho výboru Programu Interreg V-A PL-SK 2014 – 2020,
- bolo členom Výboru pre mikroprojekty v rámci Programu Interreg V-A Poľsko – Slovensko 2014 – 2020,
- bolo členom Pracovnej skupiny pre prípravu Programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027,
- koordinovalo činnosť Pracovnej podskupiny pre prípravu Fondu malých projektov Programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027,

- je členom Monitorovacieho výboru Programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027,
- je členom Výboru pre malé projekty Prešovského samosprávneho kraja a Výboru pre malé projekty Žilinského samosprávneho kraja.

Medzi **úspechmi** EZÚS TATRY treba uviesť:

- cenu EGTC AWARD „Building Europe Across Borders“ získanú v roku 2018, ktorú udeľuje Výbor regiónov najlepším EZÚS, ktoré môžu byť príkladom správnej praxe,²³
- vyznamenanie projektu „Rašeliniská vrchoviskové – európsky unikát poľsko-slovenského pohraničia“ udelené Európskou komisiou pre jedného z 21 finalistov spomedzi niekoľko stoviek projektov z celej Európy, ktoré súperili v súťaži RegioStars Awards 2018 na najoriginálnejšie a najinovatívnejšie projekty podporené z európskych fondov,
- Cesta okolo Tatier získala v roku 2019 titul „Poľská turistická značka – uchádzač“ v programe realizovanom Poľskou turistickou organizáciou a vtedajším Ministerstvom cestovného ruchu a športu.²⁴

EZÚS TATRY zohráva kľúčovú úlohu v rozvoji cezhraničnej spolupráce v poľsko-slovenskom pohraničí. Efektívne realizuje veľké investície aj menšie sociálne projekty, ktoré sú odpoveďou na potreby miestnych komunit. Činnosť Zoskupenia prispieva k integrácii regiónu, posilňovaniu väzieb medzi obyvateľmi a propagácii kultúrneho a prírodného dedičstva. Vysoká efektívnosť v oblasti získavania finančných prostriedkov a riadenia projektov sa odzrkadľuje v oceneniach a vyznamenaniach, ktoré Zoskupenie získalo. Upevnená pozícia EZÚS TATRY a dôvera jeho partnerov svedčia o dôležitej úlohe ako modelového subjektu cezhraničnej spolupráce.

²³ Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY – leták, s. 13.

²⁴ Vzory spolupráce poľských samospráv so slovenskými samosprávami v Euroregióne Tatry a perspektívy rozvoja tejto spolupráce, s. 9.

6. Charakteristické vlastnosti a inovatívnosť

Jednou z charakteristických črt EZÚS TATRY je jeho **postavenie „jediného prijímateľa“** (sole beneficiary), ktoré mu umožňuje samostatne realizovať projekty. To umožňuje miestnym samosprávam združeným v oboch združeniach, ktoré tvoria Zoskupenie, získať širší prístup k fondom EÚ ako doteraz. Zároveň EZÚS TATRY slúži ako efektívny nástroj na prekonávanie prekážok, ktoré predtým sťažovali spoločné poľsko-slovenské iniciatívy. Platí to najmä pre rozdiely v právnych systémoch, administratívnych postupoch a nerovnaký prístup k fondom EÚ na oboch stranách hranice.²⁵

EZÚS TATRY je tzv. „jediným prijímateľom“, pretože spĺňa všetky 4 kritériá cezhraničného partnerstva súčasne:

- spoločná príprava projektu,
- spoločná realizácia,
- spoločné financovanie,
- spoločný personál.

Vďaka svojmu postaveniu „jediného prijímateľa“ má EZÚS TATRY reálne príležitosti efektívne plniť úlohy uvedené v jeho Dohovore a Stanovách. Môže sa aktívne podieľať na riadení a implementácii programov alebo ich častí spolufinancovaných Európskou úniou, najmä v oblasti poľsko-slovenských cezhraničných mikroprojektov. Zoskupenie má navyše kapacitu pripravovať a realizovať projekty územnej spolupráce s finančnými prostriedkami EÚ aj bez nich.²⁶

Po desiatich rokoch fungovania EZÚS TATRY dosiahlo kľúčový cieľ, pre ktorý bolo založené: riadenie cezhraničných malých projektov v rámci svojej oblasti pôsobenia. Prevzatie úlohy **správcu Fondu malých projektov** predstavuje najväčšiu organizačnú inováciu zoskupenia. Od roku 2023 EZÚS TATRY implementuje Fond malých projektov v rámci Programu Interreg Poľsko – Slovensko 2021 – 2027 s celkovým rozpočtom 4,85 milióna eur a slúži ako inštitúcia, ktorá vyhlasuje výzvy na predkladanie žiadostí, posudzuje žiadosti a vypláca dotácie do výšky 100 000 EUR. Tento model fungovania je medzi poľskými európskymi zoskupeniami územnej spolupráce jedinečný.²⁷

²⁵ Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY. Nová kvalita cezhraničnej spolupráce poľských a slovenských samospráv, s. 4.

²⁶ Úloha Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY v novom Programe cezhraničnej spolupráce PL-SK 2014 – 2020, s. 10 – 11.

²⁷ Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY – prezentácia, s. 9.

Rozhodujúce je, že EZÚS TATRY vykonáva nielen koordinačné funkcie, ale aj samotné riadenie, teda realizuje investície a projekty. Zoskupenie sa tak od ostatných EZÚS odlišuje svojou jedinečnou kombináciou:

- inovatívneho právneho a organizačného rámca – kombinácia právnych (EZÚS + jediný prijímateľ) a organizačných riešení (správca FMP, dvojjazyčná kancelária),
- projektovej značky s rozpoznateľným produktom cezhraničného cestovného ruchu (Cesta okolo Tatier),
- medzinárodného uznania potvrdeného oceneniami Výboru regiónov a Európskej komisie,
- rozsiahlej siete partnerstiev umožňujúcej spájanie malých a veľkých investícií do komplexného rozvojového balíka.

7. Silné a slabé stránky

Silné stránky EZÚS TATRY:

- **Stabilné partnerstvo miestnych samospráv** – stabilná a dlhodobá spolupráca, ktorá umožňuje efektívnu realizáciu cezhraničných projektov, efektívne získavanie externých finančných prostriedkov a integrované aktivity pre rozvoj celého pohraničného regiónu;
- **Silný európsky právny základ** – postavenie EZÚS poskytuje plnú právnu subjektivitu a právo samostatne realizovať cezhraničné projekty;
- **Skúsenosti s realizáciou projektov** vyplývajúce z dlhodobého zapojenia sa do prípravy, realizácie a vyúčtovania rôznych iniciatív, čo umožnilo vyvinúť overené postupy, získať odborné znalosti a nadviazať trvalé vzťahy s partnermi;
- **Transparentná a udržateľná štruktúra riadenia**, ktorá zabezpečuje rozhodovacie, výkonné a kontrolné funkcie;
- **Rozsiahle a ucelené územie pôsobenia**, ktoré zahŕňa Malopoľské vojvodstvo na poľskej strane a okresy z Prešovského kraja, Žilinského kraja a Košického kraja na slovenskej strane, čím vzniká jednotný priestor pre spoluprácu založenú na spoločnej kultúrnej, historickej a sociálnej identite;
- **Medzinárodné postavenie a uznanie**, ktoré vyplývajú z dlhoročných skúseností a úspešnej realizácie mnohých cezhraničných projektov uznávaných inštitúciami EÚ, vďaka čomu je Zoskupenie dôveryhodným partnerom pre spoluprácu v európskom meradle;
- **Inovačná úloha ako správca Fondu malých projektov 2023 – 2028 a možnosť pôsobiť ako „jediný prijímateľ“**.

Slabé stránky EZÚS TATRY:

- **Veľká premenlivosť finančných výsledkov** – deficity si vynucujú rozsiahle nápravné opatrenia;
- **Silná závislosť od fondov EÚ** – akékoľvek zníženie dostupnosti fondov alebo oneskorenie úhrady priamo ovplyvňuje finančnú likviditu;
- **Malé administratívne kapacity v porovnaní s rozsahom úloh** – potreba ovládať dva právne systémy (poľský a slovenský) a zároveň postupy EÚ zvyšuje organizačnú záťaž malého tímu;
- **Kurzové riziká (euro/zlotý)**.

EZÚS TATRY má jedinečnú výhodu v podobe svojej európskej právnej formy a zdokumentovaných výsledkov projektov, čo mu dáva pozíciu prirodzeného koordinátora cezhraničných projektov v poľsko-slovenskom pohraničí. To umožňuje efektívne získavanie a rozdeľovanie prostriedkov z programu Interreg a zvyšuje viditeľnosť regiónu v rámci Európskej únie. Zároveň personálne a finančné limity sú

dôvodom toho, že je zoskupenie zraniteľné v prípade vonkajších šokov – oneskorenia v refundáciách, kolísanie výmenných kurzov alebo zmeny v programových predpisoch. Dlhodobé posilnenie stability môže vyžadovať:

- dodatočnú kapitalizáciu vlastného fondu na bežnú činnosť (rezerva na prefinancovanie projektov),
- systematické rozširovanie tímu v súvislosti s rastom Fondu malých projektov a ďalších projektov,
- diverzifikáciu zdrojov príjmov (napr. odborné služby).

Implementácia týchto predpokladov môže umožniť EZÚS TATRY udržať si konkurenčnú výhodu a minimalizovať zistené slabé stránky.

8. Potenciál

Je potrebné zdôrazniť, že EZÚS TATRY má potenciál:

- realizovať poľsko-slovenskú cezhraničnú spoluprácu na pokročilejšej a integrovanejšej úrovni,
- slúžiť ako nástroj podporujúci členské samosprávy pri efektívnejšom získavaní európskych fondov EÚ,
- riešiť špecifické problémy miestnych komunít na oboch stranách hranice, ktoré sú charakteristické pre pohraničnú oblasť;
- efektívne riadiť projekty EÚ aj v nasledujúcich programových obdobiach;
- prekonávať formálne, administratívne a právne prekážky brániace realizácii spoločných poľsko-slovenských iniciatív.²⁸

Zdôrazňuje sa tiež, že EZÚS TATRY môže na základe svojich rozsiahlych skúseností a znalostí fungovať ako **centrum znalostí, informácií a spolupráce (HUB)**, ktoré slúži ako dôležité spojenie medzi rôznymi komunitami, ako sú miestne samosprávy, podnikatelia, obyvatelia a médiá. Vďaka svojej schopnosti budovať vzťahy, vytvárať siete a efektívne riadiť zdroje a potenciál môže Zoskupenie túto kompetenciu dlhodobo rozvíjať ako profesionálnu službu dostupnú na trhu za poplatok.²⁹

²⁸ Európske zoskupenie územnej spolupráce TATRY – leták, s. 6.

²⁹ Úloha Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY v novom programovom období 2021 – 2027, s. 2.

9. Zhrnutie – závery a odporúčania

Na základe analýzy potenciálu, skúseností a súčasných aktivít Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY možno vyvodíť viacero záverov a identifikovať ďalšie smery rozvoja tejto organizácie.

Za roky svojej existencie sa EZÚS TATRY etablovalo ako silný a dôveryhodný partner v cezhraničnej spolupráci v poľsko-slovenskom pohraničí. Úspešne realizuje veľké infraštruktúrne projekty aj menšie, tzv. mäkké iniciatívy. Postavenie „jediného prijímateľa“ umožňuje Zoskupeniu nezávisle riadiť projekty, čo zvyšuje efektívnosť činností a odstraňuje mnohé administratívne a právne prekážky, ktoré často bránili realizácii spoločných projektov. Prevzatie úlohy správcu Fondu malých projektov je nielen splnením jeho štatutárnych cieľov, ale aj dôležitým krokom k posilneniu inštitucionálnej pozície Zoskupenia. Zároveň dlhodobé odhodlanie rozvíjať spoluprácu a rozsiahle know-how umožňujú rozšíriť činnosti aj mimo projekty EÚ.

Ďalšie odporúčania týkajúce sa rozvoja potenciálu EZÚS TATRY:

- **Rozvoj poradenských služieb a ponuky školení** – EZÚS TATRY by mohlo ponúkať platenú odbornú podporu v oblasti prípravy projektov, získavania finančných prostriedkov, medzinárodných partnerstiev a postupov pri zúčtovaní – pre miestne samosprávy, mimovládne organizácie alebo sociálne podniky;
- **Posilnenie úlohy cezhraničného HUB-u** – vytvorenie platformy pre komunikáciu a výmenu informácií medzi miestnymi samosprávami, obyvateľmi, sociálnymi organizáciami, sektorom vzdelávania a podnikateľmi. Takéto centrum by mohlo slúžiť ako inkubátor cezhraničných iniciatív, miesto pre výmenu osvedčených postupov a priestor pre spoluprácu a dialóg;
- **Digitalizácia a dostupnosť údajov** – vytvorenie verejne prístupnej databázy projektov, financovania a partnerov z pohraničného regiónu. Mohlo by sa tiež zväziť spustenie interaktívnej mapy aktivít a aplikácie podporujúcej medziinštitucionálnu spoluprácu;
- **Vzdelávacie a propagačné aktivity** – organizácia konferencií, tematických workshopov, výstav a publikácií propagujúcich výsledky projektov a cezhraničnú spoluprácu. EZÚS TATRY by sa mohlo stať lídrom vo vzdelávaní o európskej spolupráci na miestnej úrovni;
- **Rozvoj vnútorných kompetencií** – ďalšie investície do rozvoja tímu EZÚS vrátane špecializovaných školení a výmeny skúseností s inými EZÚS v Európe posilnia profesionalitu a konkurencieschopnosť Zoskupenia v porovnaní s inými subjektmi;
- **Benchmarking a spolupráca s inými EZÚS** – odporúča sa, aby EZÚS TATRY systematicky porovnávalo svoje aktivity a modely riadenia s inými, rozvinutejšími európskymi zoskupeniami

územnej spolupráce, pričom by čerpalo z ich skúseností, osvedčených postupov a inovatívnych organizačných riešení, ktoré môžu prispieť k ďalšiemu zlepšeniu fungovania zoskupenia.

Zhrnutie: EZÚS TATRY má pevné organizačné základy, nadviazané vzťahy a znalosti, ktoré poskytujú vynikajúci základ pre ďalší, mnohostranný rozvoj – tak v oblasti projektového manažmentu, ako aj poskytovania odborných služieb podporujúcich rozvoj regiónu pohraničia.

10. Zoznam tabuliek

<i>Tabuľka č. 1. Zamestnanosť v kancelárii Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY.....</i>	<i>8</i>
<i>Tabuľka č. 2. Finančné údaje Európskeho zoskupenia územnej spolupráce TATRY.....</i>	<i>9</i>