

REPUBLIKA SLOVENIJA



SLUŽBA VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA LOKALNO SAMOUPRAVO IN
REGIONALNO POLITIKO

Kotnikova 28, 1000 Ljubljana,
Tel: (01) 308-31-78 Fax: (01) 478-36-19



Naložba v vašo prihodnost

OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

**PRIROČNIK ZA PRIJAVITELJE PROJEKTOV
NA PODROČJU
EVROPSKEGA SOCIALNEGA SKLADA**





Izdajatelj: ***Služba vlade Republike Slovenije
za lokalno samoupravo in regionalno politiko***
Kotnikova 28
1000 Ljubljana

tel.: +386 (1) 308 3178

fax.: +386 (1) 478 3619

E-mail: gp.svlr@gov.si

<http://www.svlr.gov.si/>

<http://www.euskladi.si/>

Uredniški odbor: *mag. Monika Kirbiš*, direktorica urada za kohezijsko politiko
Matija Vilfan, vodja sektorja za Evropski socialni sklad
mag. Nena Dokuzov, vodja sektorja za sistem in nadzor

Kraj/leto izida: *Ljubljana, 2009.*

Razmnoževanje publikacije v celoti ali deloma ni dovoljeno. Uporaba in objava podatkov in delov besedila je dovoljena le z navedbo vira.



Seznam uporabljenih kratic

BDP	Bruto domači proizvod
BND	Bruto nacionalni dohodek
CPI	Center RS za poklicno izobraževanje
ECU	Bivša evropska skupna valuta
EKUJS	Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad
EPD	Enotni programski dokument za obdobje 2004-2006
EQUAL	Pobuda Skupnosti
ESPN	Operativni program medregionalnega sodelovanja
ESRR	Evropski sklad za regionalni razvoj
ESS	Evropski socialni sklad
EU	Evropska unija
FIUR	Finančni instrument za usmerjanje ribištva
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
IKT	Informacijsko - komunikacijska tehnologija
INTERACT II	Operativni program medregionalnega sodelovanja
INTERREG IV C	Operativni program medregionalnega sodelovanja
IPA	Instrument za predpristopno pomoč
ISARR	Informacijski sistem za spremljanje in vrednotenje kohezijske politike
ISPA	Predpristopni instrument za področje okolja in prometa
NPU	Neposredni proračunski uporabnik
NSRO	Nacionalni strateški referenčni okvir
NVO	Nevladne organizacije
OP ESS	Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013
OP ROPI	Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture za obdobje 2007-2013
OP RR	Operativni program krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013
OZS	Obrtna zbornica Slovenije
PHARE	Predpristopni instrument za področje vzpostavljanja institucionalnih struktur
PT	Posredniško telo
PUM	Program PUM - projektno učenje za mlajše odrasle
SAPARD	Predpristopni instrument za področje kmetijstva
SVLR	Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko
URBACT	Operativni program medregionalnega sodelovanja
ZRSŠ	Zavod RS za šolstvo
ZRSZ	Zavod RS za zaposlovanje



Kazalo

Predgovor	7
1 Evropska regionalna politika.....	8
1.1 Zgodovina razvoja	8
1.2 Cilji	9
1.3 Instrumenti za izvajanje ciljev	10
1.4 Razvojne spodbude v Sloveniji v obdobju 2007-2013	12
2 Temeljna načela ESS v programskem obdobju 2007-2013 v Sloveniji	15
2.1 Prednostne naloge financiranja ESS na ravni EU	15
2.2 Prednostne naloge na področju ESS 2007-2013 v Sloveniji.....	15
2.2.1 Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti.....	15
2.2.2 Spodbujanje zaposljivosti iskalcev dela in neaktivnih.....	16
2.2.3 Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja.....	17
2.2.4 Enakost možnosti in spodbujanje socialne vključenosti	18
2.2.5 Institucionalna in administrativna usposobljenost	18
2.3 Finančni načrt 2007-2013	19
2.4 Upravičene regije 2007-2013.....	20
2.4.1 Konvergenčni cilj.....	20
2.4.2 Regionalni cilj konkurenčnosti in zaposlovanja.....	20
3 Izvajanje ESS v programskem obdobju 2007-2013 in primerjava s preteklim programskim obdobjem 2004-2006	22
3.1 Pravne podlage.....	22
3.1.1 Programsko obdobje 2004-2006	22
3.1.2 Programsko obdobje 2007-2013	22
3.2 Izvedbena struktura.....	23
3.2.1 Izvedbeni instrumenti v programskem obdobju 2007-2013	27
3.3 Administrativni postopki in poenostavitve za izboljšanje absorpcijske sposobnosti.....	32
3.3.1 Priprava, prijava in potrjevanje instrumentov	32
3.3.2 Preverjanje pravilnosti izvajanja operacij ter tokovi izplačil in povračil.....	36
3.3.3 Spremljanje in poročanje o izvajanju operacij	39
3.3.4 Ostale aktivnosti za izboljšanje spremljanja in upravljanja ESS	41
3.4 Izzivi za prihodnost.....	42
4 Projektni management – učinkovito upravljanje projektov ESS.....	45
4.1 Osnove projektnega managementa	45
4.1.1 Vloga projektnega managementa pri pripravi, prijavi in izvajanju operacij/projektov ESS	45
4.1.2 Definicija projekta.....	46
4.1.3 Specifične značilnosti projektov ESS	46
4.2 Življenjski cikel projektov	49
4.2.1 1. stopnja – oblikovanje idej in partnerstev za uresničitev skupnih idej oziroma priprava projektnega predloga.....	52
4.2.2 2. stopnja – oblikovanje strategije in načrta izvedbe projekta ter prijava na razpis.....	56

4.2.3	3. stopnja – oblikovanje pogodbenih obveznosti, formaliziranje partnerstev in izvajanje projekta	64
4.2.4	4. stopnja – izvajanje in finančno upravljanje projekta, koordinacija med vsemi partnerji ter poročanje o projektu	69
4.2.5	5. stopnja – zaključevanje in evalvacija projekta ter njegov trajnostni učinek	74
4.3	Ločeno računovodstvo (posebno stroškovno mesto ali konto)	77
5	Primeri uspešnih projektov ESS	79
5.1	Projektno učenje za mlajše odrasle – PUM	79
5.2	MUNUS 2	80
6	Slovarček izrazov s področja Evropskega socialnega sklada	82
6.1	Splošni del	82
6.2	Institucionalna struktura	83
6.3	Javno naročanje	84
6.4	Državne pomoči	84
6.5	Upravičeni stroški	86
7	Viri in literatura	87
	PRILOGE	88
	Priloga 1: Kratki povzetki posameznih operativnih programov	88

Predgovor

Spoštovani!

Pred vami je Priročnik za prijavitelje projektov na področju Evropskega socialnega sklada, ki vam bo v pomoč pri pripravi in izvajanju projektov.

Vsebina priročnika je razdeljena na posamezna tematska področja, koristna za vse, ki se srečujete z Evropskim socialnim skladom. Uvodoma se boste seznanili s pojmom evropske regionalne politike, zgodovino njenega razvoja, njenimi cilji ter instrumenti za izvajanje teh. Posebej so poudarjeni tudi instrumenti regionalne politike v Sloveniji.

Sledi poglavje, v katerem so opisana temeljna načela Evropskega socialnega sklada v Sloveniji v programskem obdobju 2007-2013. Predstavljene so posamezne prednostne naloge Evropskega socialnega sklada ter njihovi cilji, aktivnosti in usmeritve. Predstavljen je tudi finančni načrt Evropskega socialnega sklada za celotno obdobje 2007-2013 in regije, ki so upravičene do sredstev iz tega sklada.

V naslednjem poglavju je prikazano izvajanje Evropskega socialnega sklada v programskem obdobju 2007-2013 in primerjava s preteklim programskim obdobjem 2004-2006. Predstavljena so posamezna navodila in postopki, ki se uporabljajo v praksi. Največ pozornosti je posvečene problemom, s katerimi se najpogosteje srečujete pri svojem delu. Predstavljeni so tudi evropski in slovenski pravni predpisi in uredbe, na katerih temelji kohezijska politika oziroma Evropski socialni sklad.

Jedro priročnika predstavlja poglavje o projektne managementu ali učinkovitem upravljanju projektov na področju Evropskega socialnega sklada. Podrobno so opisane posamezne faze življenjskega cikla projektov, poglavje pa vsebuje tudi številne napotke za uspešno pripravo in izvajanje evropskih projektov.

Zaključni del priročnika predstavlja poglavje z uspešnimi primeri projektov, sofinanciranih iz Evropskega socialnega sklada, ter slovarček izrazov s tega področja.

Želimo, da bi bil priročnik uporaben in koristen za širok krog uporabnikov. Če v priročniku ne boste našli odgovora oziroma rešitve vaše težave, nam pošljite vprašanje in z veseljem vam bomo odgovorili.

Želimo vam prijetno branje in veliko dobrih projektov.

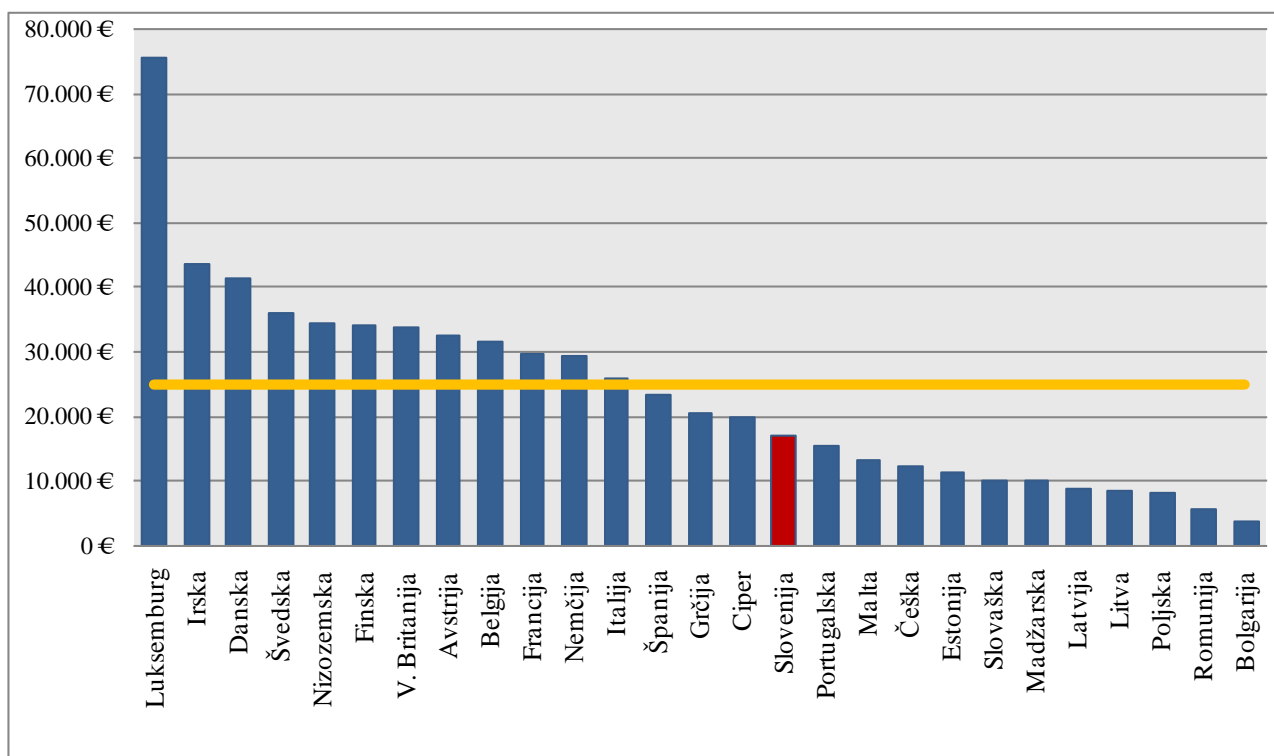
Uredniški odbor

1 Evropska regionalna politika

Evropska regionalna politika (v nadaljevanju regionalna politika) je ena najpomembnejših politik EU in predstavlja približno tretjino proračuna EU. Glavni cilj regionalne politike je zapisan v 158. členu *Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti* (Official Journal of the European Communities, C 325/33), t.j. zmanjševanje razlik v stopnjah razvitosti med različnimi regijami. Čeprav je EU eden najbogatejših delov sveta, obstajajo tako med državami članicami, kakor tudi znotraj njih, izrazita neskladja med dohodki, možnostmi zaposlovanja in ostalimi možnostmi med posameznimi regijami. Pridružitve dvanajstih novih držav članic od leta 2004, katerih dohodki so močno pod povprečjem EU, je te razlike še povečala. Najbogatejša država članica Luksemburg je tako trenutno skoraj dvajsetkrat bogatejša od najrevnejše Bolgarije. Če primerjamo regije, so razlike še večje.

Evropska regionalna politika je torej politika, ki spodbuja solidarnost. Njena prednostna naloga je ustvarjanje novih delovnih mest in skrb za krepitve ekonomske, socialne in ozemeljske kohezije v EU.

Slika 1: BDP na prebivalca leta 2007



Vir: Eurostat

1.1 Zgodovina razvoja

Začetek regionalne politike sega v leto 1957, ko so države podpisale Rimsko pogodbo, ki že v uvodu napoveduje krepitve gospodarske skupnosti kot sredstvo usklajenega razvoja in zmanjševanja razlik med regijami. Sledila je ustanovitev posameznih skladov, in sicer: leta 1957 Evropski socialni sklad (ESS), leta 1962 Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad (EKUJS), leta 1975 Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) in leta 1992 Kohezijski sklad. Omenjeni skladi prispevajo k uresničevanju

glavnih ciljev regionalne politike, to so konvergenca, regionalna konkurenčnost in zaposlovanje ter evropsko teritorialno sodelovanje.

Podrobnejši pregled zgodovine razvoja regionalne politike je povzet v tabeli:

1957	Države so podpisale Rimsko pogodbo, ki že uvodoma poudarja krepitev gospodarske skupnosti kot sredstvo usklajenega razvoja in zmanjševanja razlik med regijami. Ustanovljen je bil Evropski socialni sklad (ESS).
1958	Ustanovljen je bil Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklada (EKUJS).
1975	Ustanovljen je bil Evropski regionalni sklad (ESRR), ki naj bi porazdelil del evropskega proračuna med najrevnejše regije skupnosti.
1986	Enotna evropska listina (Single European Act) je postavila temelje za kohezijsko politiko, ki naj bi premostila težave enotnega trga predvsem v južnih, manj razvitih državah.
1989-1993	Evropski svet v Bruslju je februarja 1988 oznanil začetek delovanja solidarnostnih skladov (danes jih imenujemo strukturni skladi) in zanje nameni 68 milijard ECU (cene iz leta 1997).
1992	Maastrichtska pogodba, ki je začela veljati leta 1993, je določila kohezijo kot eno od prednostnih nalog Unije poleg gospodarske in denarne unije ter enotnega trga. Na podlagi tega je bil ustanovljen kohezijski sklad za podporo projektom na področju okolja in prometa v najbolj zaostalih državah članicah.
1994-1999	Evropski svet se je v Edinburgu (decembra 1992) odločil, da bo skoraj 200 milijard evrov (cene iz leta 1997), t.j. tretjino celotnega proračuna EU, namenil za financiranje sistema strukturnih skladov. Obstoječim skladom pa se je pridružil še poseben finančni instrument za ribištvo (FIUR). Evropski svet je v Berlinu marca 1999 prinesel prelomnico oz. reformo strukturnih skladov in prilagoditev ukrepov v kohezijskem skladu. Skladi naj bi v programskem obdobju 2000-2006 dobili več kot 30 milijard evrov letno, kar presega 213 milijard evrov v celotnem obdobju. Programa predpristopne pomoči ISPA in SAPARD se pridružita programu PHARE, ki obstaja že od leta 1989 in je namenjen ekonomskemu in socialnemu razvoju ter varovanju okolja držav kandidatk srednje in vzhodne Evrope.
2000-2001	Evropski svet je v Lizboni marca 2000 sprejel strategijo, ki se je osredotočila na zaposlovanje, in na podlagi te strategije naj bi Unija do leta 2010 postala »najbolj konkurenčno, dinamično in na znanju temelječe gospodarstvo na svetu«. Evropski svet je v Gothenburgu junija 2001 dopolnil to strategijo s trajnostnim razvojem.
2002	Na Evropskem svetu v Kopenhagenu decembra 2002 so sprejeli sporazum o pogojih za sprejem desetih novih držav članic v Unijo.
2004	Evropska komisija je 18. februarja predstavila svoje predloge za reformo kohezijske politike za obdobje 2007-2013: »Novo partnerstvo za kohezijo: približevanje, konkurenčnost, sodelovanje«. Evropska unija se je 1. maja razširila z desetimi novimi članicami: s Ciprom, Češko, Estonijo, Madžarsko, Latvijo, Litvo, Malto, Poljsko, Slovaško in Slovenijo.
2007	Evropska unija se je 1. januarja razširila z dvema novima članicama: z Bolgarijo in Romunijo.

1.2 Cilji

Glavni cilji regionalne politike so trije: 1. konvergenca, 2. regionalna konkurenčnost in zaposlovanje ter 3. evropsko teritorialno sodelovanje. Za navedene cilje je v obdobju 2007-2013 v celotni EU skupaj na voljo 346,5 mrd EUR.

➤ **Konvergenca** (282,8 mrd EUR ali 81,5 % vseh sredstev)

Gre za spodbujanje rasti s krepitvijo pogojev in dejavnikov, ki vplivajo na pojav prave konvergence v najmanj razvitih državah članicah in regijah, kjer je:

- BDP na prebivalca manjši od 75 % povprečja Skupnosti,
- BDP rahlo nad pragom zaradi statističnega učinka širitve EU; za te regije se pomoč »postopno ukinja«.

➤ **Regionalna konkurenčnost in zaposlovanje** (55 mrd EUR ali 16 % vseh sredstev)

Gre za krepitev regionalne konkurenčnosti in privlačnosti ter zaposlovanja z dvojnimi pristopom:

1. razvojni programi bodo regijam pomagali predvidevati in spodbujati gospodarske spremembe z inovacijami in spodbujanjem družbe znanja, podjetništva, varstva okolja ter izboljšanjem njihove dostopnosti,
2. nova in boljša delovna mesta bodo podprta s prilagoditvijo delovne sile in naložbami v človeške vire.

➤ **Evropsko teritorialno sodelovanje** (8,7 mrd EUR ali 2,5 % vseh sredstev)

Gre za okrepitev *čezmejnega sodelovanja* s skupnimi lokalnimi in regionalnimi pobudami, *transnacionalnega sodelovanja* z namenom povezave ozemeljskega razvoja ter *medregijskega sodelovanja* in izmenjave izkušenj.

1.3 Instrumenti za izvajanje ciljev

Instrumenti za izvajanje ciljev regionalne politike so naslednji skladi:

- Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR)
- Evropski socialni sklad (ESS)
- Kohezijski sklad

ESRR želi okrepiti ekonomsko in socialno kohezijo v EU z izravnavo regionalnega neravnovesja. Podpira ukrepe za **konvergenco**, **regionalno konkurenčnost in zaposlovanje** ter **evropsko teritorialno sodelovanje**. ESRR zagotavlja sredstva za:

- neposredne pomoči za naložbe v podjetja (zlasti MSP) zaradi ustvarjanja trajnih delovnih mest;
- infrastrukturo na področju raziskav in inovacij, telekomunikacij, okolja, energije in prometa;
- finančne pomoči (skladi tveganega kapitala, skladi za lokalni razvoj itd.) za podporo regionalnemu in lokalnemu razvoju ter boljše sodelovanje med mesti in regijami;
- tehnično pomoč.

ESS želi izboljšati zaposlovanje in možnosti zaposlovanja v Evropski uniji. Podpira ukrepe za »konvergenco« ter »regionalno konkurenčnost in zaposlovanje«. ESS zagotavlja sredstva za naslednja področja:

- prilagajanje delavcev in podjetij na spremembe: vseživljenjsko učenje, oblikovanje in razširjanje novih delovnih metod;
- dostop do zaposlitve za iskalce zaposlitve, neaktivne osebe, ženske in priseljence;
- socialno vključevanje prikrajšanih oseb in boj proti diskriminaciji na trgu dela;
- krepitev človeškega kapitala z reformo izobraževalnih sistemov in mreženjem izobraževalnih ustanov.

Kohezijski sklad pomaga državam članicam, katerih bruto nacionalni dohodek (BND) na prebivalca je manjši od 90 % povprečja Skupnosti, da zmanjšajo svoje gospodarsko in socialno zaostajanje in utrdijo

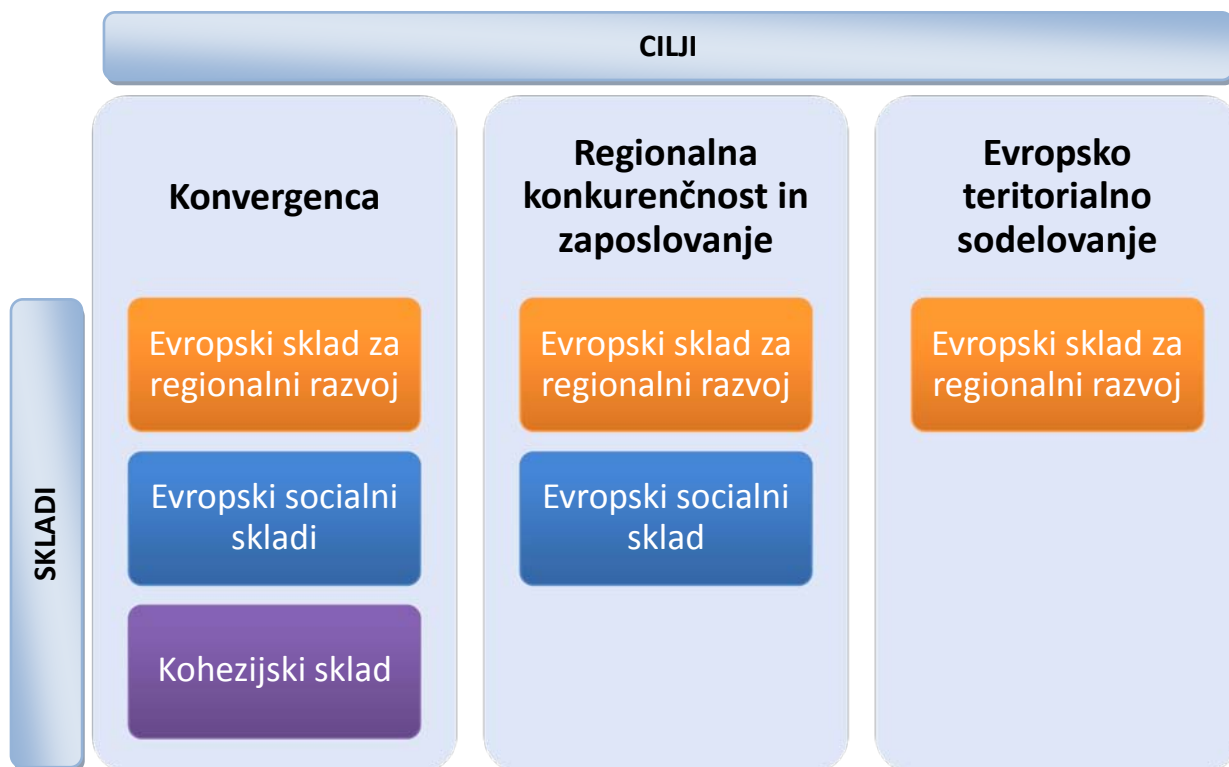
svoje gospodarstvo. Podpira ukrepe cilja »konvergenca«, zanj pa veljajo enaka pravila načrtovanja programov, upravljanja in nadzora kot za ESS in ESRR.

V obdobju 2007–2013 namenja sredstva Bolgariji, Cipru, Češki, Estoniji, Grčiji, Latviji, Litvi, Madžarski, Malti, Poljski, Portugalski, Romuniji, Slovaški in Sloveniji. Španija je prehodno prejemnik teh sredstev, saj je njen BND na prebivalca manjši od povprečja EU-15.

Kohezijski sklad zagotavlja sredstva za naslednja področja:

- vseevropska prometna omrežja, zlasti prednostni projekti evropskega interesa, ki jih je opredelila EU;
- okolje; kohezijski sklad lahko zagotavlja tudi sredstva za projekte na področju energije in prometa, če predstavljajo očitne prednosti za okolje: za energetske učinkovitost, obnovljive vire energije, razvoj železniškega prometa, podporo intermodalnosti, krepitev javnega prevoza itd.

Slika 2: Cilji in skladi v programskem obdobju 2007-2013



Poleg navedenih instrumentov ima EU za uresničevanje ciljev regionalne politike na voljo še nekatere druge instrumente, kot so:

- Solidarnostni sklad
- Evropska skupina za ozemeljsko sodelovanje
- IPA – Instrument predpristopne pomoči
- Jaspers-Jeremie-Jessica-Jasmine
- Progress
- Evropski sklad za prilagoditev globalizaciji

1.4 Razvojne spodbude v Sloveniji v obdobju 2007-2013

V novi finančni perspektivi 2007-2013 si je Slovenija s pogajanjem zagotovila za okrog 3,5 krat več sredstev kot jih ima v sedanjem programskem obdobju, in sicer 4.205 mio EUR za »evropsko teritorialno sodelovanje«, oziroma 4.102 mio EUR brez njega (Tabela 1.1). Z razpoložljivimi sredstvi Slovenija, upoštevajoč Strategijo razvoja Slovenije in Program reform za izvajanje lizbonske strategije v Sloveniji, prednostno financira razvojno investicijske prioritete Državnega razvojnega programa, pri čemer so ta sredstva namenjena tistim področjem, kjer je njihova dodana vrednost v kontekstu celovite razvojne politike največja. Posebej poudarjeno je uresničevanje lizbonskih ciljev, t.j. spodbujanje gospodarske rasti in ustvarjanje delovnih mest, za katere se je Slovenija zavezala nameniti 60-65 % izdatkov.

Tabela 1.1: Strukturni skladi EU 2007-2013 v novih državah članicah

Država	Dodeljena sredstva (v mio EUR)	Dodeljena sredstva na prebivalca (v EUR)	Dodeljena sredstva v % BDP (po tržnih cenah)
Bolgarija	6.674	901	4,0
Češka Republika	26.686	2.627	3,5
Estonija	3.393	2.555	4,1
Latvija	4.001	1.751	3,9
Litva	6.775	2.041	4,2
Madžarska	25.307	2.561	3,9
Poljska	67.284	1.773	3,6
Romunija	19.668	911	3,2
Slovaška	11.507	2.102	3,9
Slovenija	4.102	2.082	2,0
EU-10	175.397	1.930	3,6

Opomba: Podatki ne vsebujejo sredstev evropskega teritorialnega sodelovanja.

Vir: The Economist Intelligence Unit, 2007

SVLR v vlogi organa upravljanja je, v sodelovanju z vsemi službami in ministrstvi, ki so vključena v izvajanje kohezijske politike, izdala Nacionalni strateški referenčni okvir 2007-2013¹ (NSRO), ki opredeljuje generalno strategijo države članice za doseganje hitrejše konvergence ter tri operativne programe², ki predstavljajo programsko podlago za črpanje sredstev:

- Operativni program krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013 (OP RR), v okviru katerega je na voljo 1.710 mio EUR,
- Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 (OP ESS), v okviru katerega je na voljo 756 mio EUR ter
- Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture za obdobje 2007-2013 (OP ROPI), v okviru katerega je na voljo 1.635 mio EUR.

Poleg navedenih operativnih programov Slovenija v finančnem obdobju 2007-2013 izvaja še operativne programe cilja »evropsko teritorialno sodelovanje« ESRR, kjer je na voljo 104 mio EUR. Sodelujemo v

¹ NSRO je dokument razvojnega načrtovanja, ki zagotavlja, da je pomoč skladov kohezijske politike usklajena s kohezijsko politiko in določa povezavo med prednostnimi nalogami EU na eni strani ter strateškimi in izvedbenimi dokumenti razvojnega načrtovanja na drugi strani. NSRO predstavlja podlago za pripravo operativnih programov v okviru skladov kohezijske politike.

² Operativni program je izvedbeni programski dokument NSRO-ja, ki podrobneje opredeljuje vsebino razvojnih priorit in prednostnih usmeritev za njegovo izvajanje in ga potrdi Evropska komisija z odločbo. Cilje operativnega programa se dosega z izvajanjem operacij.

petih čezmejnih programih, in sicer z Avstrijo, Italijo, Madžarsko, Hrvaško ter v okviru Jadranske pobude.

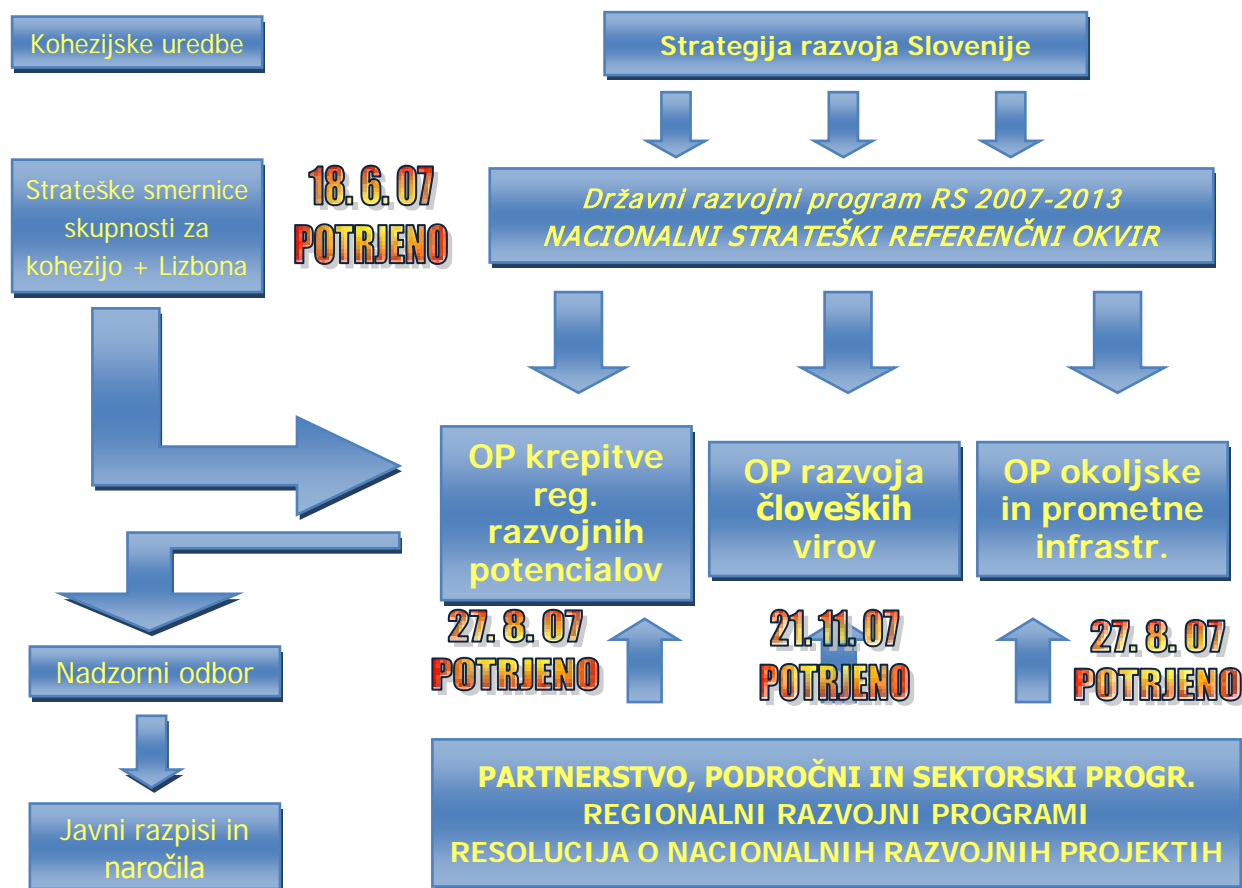
V okviru transnacionalnega sodelovanja smo udeleženi v 4 programih, in sicer Območje Alp, Srednja Evropa, Jugovzhodna Evropa ter Mediteran.

V okviru medregionalnega sodelovanja smo prav tako udeleženi v 4 programih, in sicer

- INTERREG IVC
- INTERACT II
- ESPON
- URBACT

Operativni programi imajo v obdobju 2007-2013 enako funkcijo kot Enotni programski dokument (za strukturne sklade) in Strateški referenčni okvir (za kohezijski sklad) za obdobje 2004-2006. Podrobnosti o posameznih operativnih programih so v Prilogi 1.

Slika 3: Podlage za izvajanje kohezijske politike 2007-2013



Evropska komisija je 18. junija 2007 Sloveniji, kot trinajsti izmed 27-ih držav članic potrdila NSRO, ki vključuje prednostne naloge, okvirno letno dodelitev sredstev in seznam operativnih programov. Splošna usmeritev NSRO-ja je izboljšanje blaginje prebivalcev Slovenije s spodbujanjem gospodarske rasti, ustvarjanjem delovnih mest in krepitvijo človeškega kapitala ter zagotavljanjem uravnoteženega in skladnega razvoja še posebej med regijami. Navedena usmeritev po eni strani opredeljuje blaginjo kot

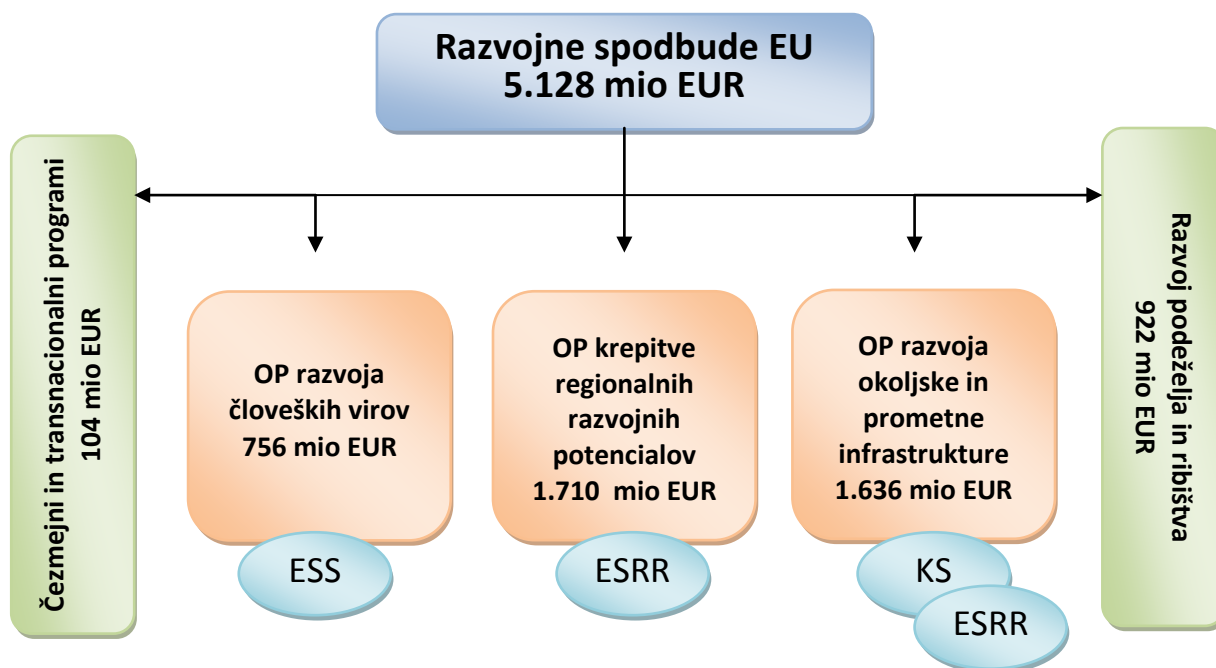
globalni cilj, po drugi strani pa posebej poudarja spodbujanje gospodarske rasti in ustvarjanje novih delovnih mest, ključnih ciljev Lizbonske strategije ter skladen regionalni razvoj.

Strateške prednostne naloge Slovenije za obdobje 2007–2013, določene v NSRO, so: spodbujati podjetništvo, inovacije in tehnološki razvoj; izboljšati kakovost izobraževalnega sistema, usposabljanja ter raziskav in razvojnih dejavnosti; izboljšati fleksibilnost delovne sile ter obenem zagotoviti gotovost zaposlitve, zlasti z ustvarjanjem delovnih mest in spodbujanjem socialne vključenosti; zagotavljati možnosti za gospodarsko rast s trajnostno mobilnostjo, ki izboljšuje kakovost okolja, in z zagotavljanjem ustreznih infrastrukture; spodbujati uravnotežen regionalni razvoj. Poudarjeno bo izboljševanje institucionalnih in upravnih zmožnosti, zlasti javnega sektorja, kar bo omogočilo pospešitev gospodarske rasti v Sloveniji.

Cilje NSRO Slovenija dosega z izvedbo omenjenih operativnih programov, ki predstavljajo preprost in transparenten programski okvir, znotraj katerega se izvajajo posamezne prioritete, projekti in aktivnosti. OP RR in OP ROPI sta bila potrjena 27. avgusta 2007, OP ESS 21. novembra 2007 in ostali programi konec leta 2007 oz. v začetku leta 2008.

Navedeni dokumenti in ostali sprejeti izvedbeni dokumenti, kot je Uredba o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007–2013 (Uradni list RS, št. 41/2007) in Uredba o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropskega teritorialnega sodelovanja in instrumenta za predpristopno pomoč v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007–2013 (Uradni list RS, št. 110/2007), predstavljajo osnovo za izvajanje kohezijske politike. Prvi razpisi za porabo sredstev so bili objavljeni že v aprilu 2007. Podrobnosti o posameznih razpisih in potrjenih projektih so objavljene na informacijskem portalu za področje kohezijske politike <http://www.euskladi.si/>.

Slika 4: Razvojne spodbude EU v obdobju 2007–2013



2 Temeljna načela ESS v programskem obdobju 2007-2013 v Sloveniji

2.1 Prednostne naloge financiranja ESS na ravni EU

Na ravni EU se s sredstvi ESS financira pet glavnih področij, in sicer:

- pomoč delavcem in podjetjem pri prilagajanju na spremenljive pogoje v gospodarstvu;
- izboljševanje dostopa do zaposlitve in lažje vključevanje na trg dela;
- izboljševanje usposabljanja in veščin za posameznike z boljšo izobrazbo in sistemi usposabljanja;
- spodbujanje partnerstva med akterji, kot so delodajalci, sindikati in nevladne organizacije, za reformo na področju zaposlovanja in vključenosti v trg dela;
- spodbujanje socialne vključenosti prikrajšanih oseb in boj proti diskriminaciji na trgu dela.

V nekaterih državah članicah in regijah lahko ESS podpre tudi ukrepe za izboljšanje zmogljivosti in učinkovitosti javne administracije in javnih služb.

Lizbonska strategija:

do leta 2010 naj bi se stopnja zaposlenosti v EU povzpela na 70 %, s posebnim ciljem 60 % za ženske in 50 % za starejše od 50 let.

2.2 Prednostne naloge na področju ESS 2007-2013 v Sloveniji

Na področju ESS 2007-2013 imamo pet prednostnih nalog, in sicer:

1. Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti;
2. Spodbujanje zaposljivosti iskalcev dela in neaktivnih;
3. Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja;
4. Enakost možnosti in spodbujanje socialne vključenosti;
5. Institucionalna in administrativna usposobljenost;

ter tehnično pomoč.

2.2.1 Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti

Razpoložljiva sredstva: 262 mio EUR

Cilji:

- Zagotavljanje prilagodljivejšega in bolj konkurenčnega gospodarstva s pomočjo povezovanja gospodarstva, izobraževanja, raziskav, razvoja in zaposlovanja
- razvoj novih, zahtevnejših oz. boljših delovnih mest z večjo dodano vrednostjo
- povezava z OP RR: krepitev ponudbe in kakovosti raziskovalno-razvojnih aktivnosti v javnem sektorju ter povečevanje obsega teh aktivnosti v zasebnem sektorju

Glavne aktivnosti:

- spodbujanje mobilnosti visoko strokovno izobraženega kadra
- usposabljanje in izobraževanje zaposlenih

Zagotavljanje enakih možnosti:

- izvajanje aktivnosti za starejše, skladno s strategijo aktivnega staranja
- »gender mainstreaming«
- fleksibilne oblike organizacije dela
- mladi in povezovanje s potrebami gospodarstva

Prednostne usmeritve:

1. Strokovnjaki in raziskovalci za konkurenčnost podjetij (103 mio EUR):

- **dejavnosti:** mladi raziskovalci za gospodarstvo; mobilnost visoko kvalificiranega kadra; interdisciplinarne skupine (timi) za delo na tehnološko-razvojnih projektih v gospodarstvu
- **glavni cilji:** prioriteto razvijanje naravoslovno-tehničnega znanja, prehajanje kadrov iz velikih podjetij v mala in srednje velika

2. Izobraževanje in usposabljanje za konkurenčnost in zaposljivost (64 mio EUR):

- **dejavnosti:** spodbujanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih; mentorske in inštruktorske sheme prenosa znanja, veščin in kompetenc; spodbujanje podjetij za dvig kakovosti in povečanje vlaganj v človeške vire
- **glavni cilji:** vlaganje v najvišje izobražen oz. ključen kader po eni strani in po drugi strani v kader, ki mu grozi izguba zaposlitve

3. Štipendijske sheme (50 mio EUR):

- **dejavnosti:** poenotene regionalne štipendijske sheme; druge oblike in načini štipendijskih shem; inovativne sheme za povezovanje študija s potrebami gospodarstva
- **glavni cilji:** stimuliranje in usmerjanje študentov za študij na smereh z deficitarno ponudbo, oblikovanje dolgoročne zaposlitvene politike

4. Pospeševanje razvoja novih zaposlitvenih možnosti (45 mio EUR):

- **dejavnosti:** samozaposlovanje, s poudarjenim spodbujanjem ženskega podjetništva; spodbujanje regijske in sektorske mobilnosti ter fleksibilnosti dela ...

2.2.2 Spodbujanje zaposljivosti iskalcev dela in neaktivnih

Razpoložljiva sredstva: 140 mio EUR

Cilji:

- spodbuditi neaktivne osebe za uspešen vstop na trg dela
- povečati odliv brezposelnih oseb v zaposlitev
- izboljšati izobrazbeno strukturo in usposobljenost brezposelnih in neaktivnih še posebej v manj razvitih območjih, s čimer se bodo zmanjšale regionalne razlike v stopnji brezposelnosti.

Zagotavljanje enakih možnosti:

spodbujanje zaposlovanja ter usposabljanja in izobraževanja za večjo zaposljivost brezposelnih žensk, ranljivih oseb (invalidi ...), starejših ...

Dejavnosti:

- krepitev informiranja, svetovanja, motiviranja in vseživljenjske karierni orientacije (strokovne usmerjenosti)
- spodbude za zaposlovanje brezposelnih in neaktivnih
- usposabljanje na delovnem mestu in druge krajše oblike usposabljanja

- spodbujanje zaposlovanja v regijah z nizkim gospodarskim potencialom
- podpora (lokalnim) zaposlitvenim programom, ki potekajo na nacionalnem, regionalnem in lokalnem nivoju, in v tem okviru zaposlitvenim programom, katerih izvajalci oz. naročniki so nevladne organizacije
- podpora inovativnim ukrepom in specifičnim pristopom na področju aktivne politike trga dela ter mednacionalnim in transnacionalnim projektom ter razvoj in uveljavitev novih oblik preventivnih dejavnosti za preprečevanje prehoda v odprto brezposelnost

2.2.3 Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja

Razpoložljiva sredstva: 165 mio EUR

Cilji:

- posodobitev in dvig kakovosti *systemov izobraževanja in usposabljanja* (zgodnje uvajanje učenja tujih jezikov, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, medkulturna dimenzija v učnih načrtih, izboljšanje usposobljenosti učiteljev in izobraževalcev ...)
- spodbujanje in izboljšanje dostopnosti vseživljenjskega učenja za *posameznike* za povečanje njihove zaposljivosti in mobilnosti (formalno, neformalno ter priložnostno izobraževanje in učenje, zasebno šolstvo, pluralni programi ...)
- izboljšanje kakovosti in povečanje privlačnosti poklicnega in strokovnega izobraževanja, ki naj bo usmerjeno v potrebe gospodarstva in trga dela

Prednostne usmeritve:

- 1. Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja (61 mio EUR)**
 - dvig kakovosti vzgojno-izobraževalnega sistema in sistema usposabljanja
 - izboljšanje sistema poklicnega izobraževanja in usposabljanja
 - izboljšanje dostopnosti do informacijske in komunikacijske tehnologije ter do digitalnih vsebin, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost
 - izboljšanje usposobljenosti učiteljev in izobraževalcev
- 2. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi, temelječi na znanju (85 mio EUR)**
 - zmanjšanje izobrazbenega primanjkljaja odraslih (z osnovno ali nižjo poklicno šolo oz. nizko ravno pismenosti) in povečanje udeležbe odraslih (zlasti osipnikov) in ranljivih skupin v izobraževanju in usposabljanju
 - povečanje števila udeležencev v poklicnem izobraževanju in usposabljanju
 - izboljšanje funkcionalne pismenosti prebivalstva
- 3. Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva (19 mio EUR)**
 - odprt visokošolski prostor, nove visokošolske institucije, večja konkurenčnost
 - implementacija bolonjskega procesa s poudarjenim posodabljanjem študijskih programov in metod poučevanja
 - vzpostavitev mednarodno primerljivega sistema zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu (izvajanje zunanjih evalvacij)

2.2.4 Enakost možnosti in spodbujanje socialne vključenosti

Razpoložljiva sredstva: 64 mio EUR

Cilji:

- dostop do zaposlitve in socialna aktivacija oseb, ki so na trgu dela oz. v družbi pojmovane kot ranljive ali depriviligirane
- razvoj socialnega in drugih inovativnih oblik podjetništva, ki ustvarjajo nova delovna mesta ter širijo socialne in druge storitve javnega pomena za ranljive skupine prebivalstva
- spodbujanje enakih možnosti ter socialne vključenosti med mladimi, še posebej v sistemih izobraževanja in usposabljanja
- povečanje osveščenosti javnosti o enakih možnostih kot pozitivni družbeni vrednoti in spodbujanje delodajalcev k odpravi diskriminatornih metod pri zaposlovanju

Prednostne usmeritve:

- 1. Enake možnosti na trgu dela in krepitev socialne vključenosti (49 mio EUR):**
 - socialno podjetništvo; spodbujanje fleksibilnih oblik dela in zaposlovanja; ukrepi za socialno vključenost ogroženih skupin s pomočjo izobraževanja, usposabljanja, spodbujanja zaposlovanja; promocijske aktivnosti ...
- 2. Povečati dostopnost in enake možnosti v sistemu vzgoje in izobraževanja (6 mio EUR):**
 - razvoj in izvajanje posebnih programov za uspešnejše vključevanje socialno ranljivih skupin v sistem vzgoje in izobraževanja
- 3. Dvig zaposljivosti ranljivih družbenih skupin na področju kulture in podpora njihovi socialni vključenosti (9 mio EUR):**
 - usposabljanje predstavnikov ranljivih družbenih skupin in izobraževalcev, pomoč pri pridobivanju delovnih izkušenj, informiranje, svetovanje ranljivim skupinam o možnostih zaposlovanja na kulturnem področju

2.2.5 Institucionalna in administrativna usposobljenost

Razpoložljiva sredstva: 97 mio EUR

Cilji:

- rast učinkovitosti in uspešnosti javne uprave, zdravstva in pravosodja (učinkovitejše vodenje in kakovost, prenova upravnih procesov in odprava administrativnih ovir, projektno vodenje, e-uprava ...)
- spodbujanje boljše kakovosti in učinkovitosti institucij na trgu dela pri zagotavljanju zaposlitve ter krepitev civilnega in socialnega dialoga ter usposobljenosti nevladnega sektorja in socialnih partnerjev

Prednostne usmeritve:

- 1. Učinkovita in uspešna javna uprava (36 mio EUR):**
 - razvoj javnega menedžmenta in sistema za zagotavljanje učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti delovanja javne uprave; e-uprava; modernizacija in povezovanje uradnih evidenc ter izmenjava podatkov z EU; IKT infrastruktura; modernizacija pravosodja
- 2. Reforma institucij na trgu dela (20 mio EUR):**
 - ZRSZ, centrov za socialno delo

3. Spodbujanje razvoja nevladnih organizacij (NVO), civilnega in socialnega dialoga (13 mio EUR):

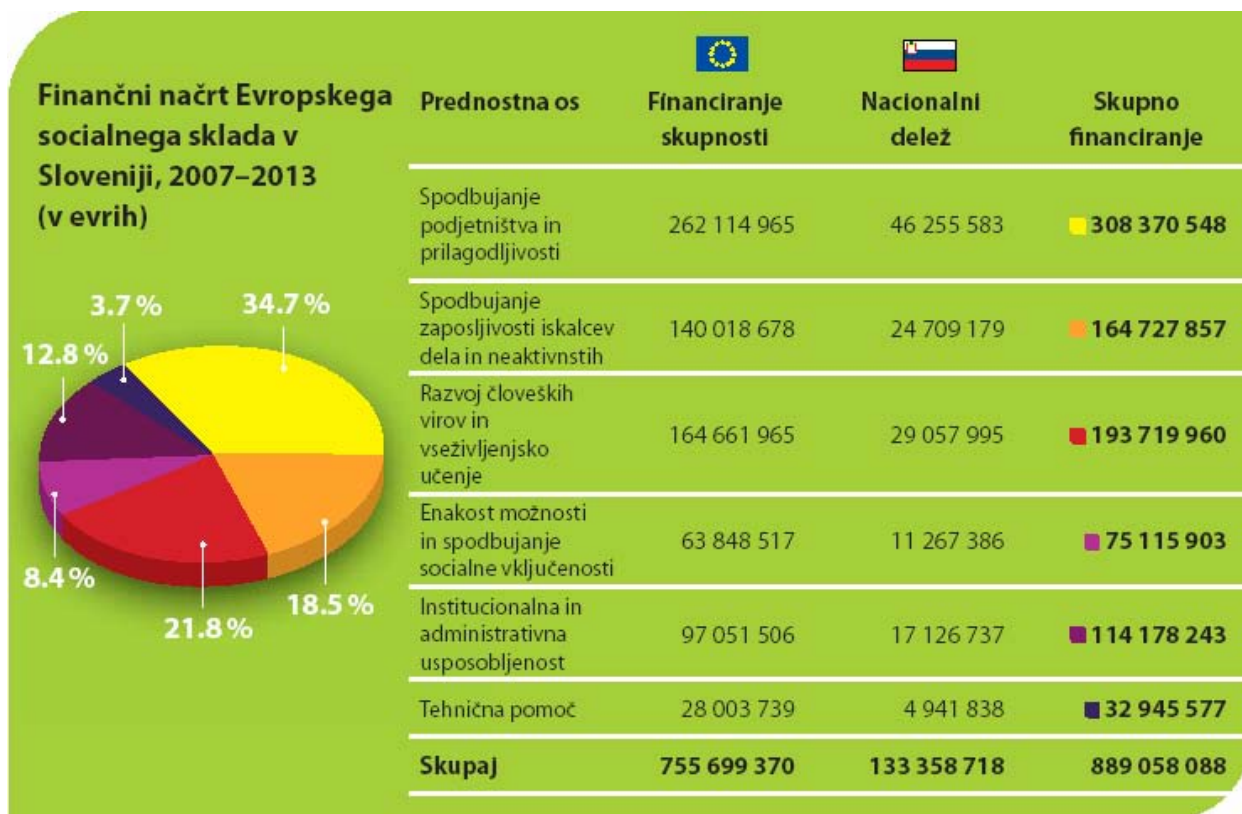
- podpora horizontalnim in področnim/vsebinskim mrežam NVO na nacionalni ravni in NVO stičiščem na regionalni/lokalni ravni; usposabljanje in izobraževanje izvajalk javnih storitev; uvajanje sistema kakovosti v NVO; izobraževanje in usposabljanje socialnih partnerjev

4. Zdravstvo v informacijski dobi (27 mio EUR):

- modernizacija zdravstvenih procesov, dvig kakovosti zdravstvenih procesov z izobraževanjem in usposabljanjem ciljnih skupin, zagotavljanje celovite kakovosti v zdravstvenem sistemu

2.3 Finančni načrt 2007-2013

Slika 5: Finančni načrt Evropskega socialnega sklada v Sloveniji po razvojnih prioritetah



Slika 6: Finančni načrt Evropskega socialnega sklada v Sloveniji po razvojnih prioritetah in prednostnih usmeritvah

OP RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV Razvojna prioriteta/prednostna usmeritev	Sredstva EU 2007-2013 (tekoče cene)		% OP	% cel. razp. sred.	Nosilci aktivnosti
	v EUR	v mio SIT			
1. Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti	262.114.965	62.813	34,7	6,4	MDDSZ
1.1. Strokovnjaki in raziskovalci za konkurenčnost podjetij	103.053.747	24.696	13,6	2,5	MVZT in MG
1.2. Izobraževanje in usposabljanje za konkurenčnost in zaposljivost	63.848.517	15.301	8,4	1,6	MDDSZ
1.3. Stipendijske sheme	50.406.724	12.079	6,7	1,2	MVZT in MDDSZ
1.4. Pospeševanje razvoja novih zaposlitvenih možnosti	44.805.977	10.737	5,9	1,1	MDDSZ
2. Spodbujanje zaposljivosti iskalcev dela in neaktivnih	140.018.678	33.554	18,5	3,4	MDDSZ
3. Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja	164.661.966	39.460	21,8	4,0	MSS
3.1. Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja	60.488.069	14.495	8,0	1,5	MSS
3.2. Izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju	85.131.357	20.401	11,3	2,1	MSS
3.3. Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva	19.042.540	4.563	2,5	0,5	MVZT
4. Spodbujanje socialne vključenosti	63.848.517	15.301	8,4	1,6	MDDSZ
4.1. Okrepitev socialne vključenosti in boj proti diskriminaciji	49.286.575	11.811	6,5	1,2	MDDSZ
4.2. Povečati dostopnost in enake možnosti v sistemu vzgoje in izobraževanja	5.600.747	1.342	0,7	0,1	MSS
4.3. Kultura v podporo socialni vključenosti družbenih skupin	8.961.195	2.147	1,2	0,2	MK
5. Institucionalna in administrativna usposobljenost	97.051.506	23.257	12,8	2,4	MJU
5.1. Učinkovita in uspešna javna uprava	36.404.856	8.724	4,8	0,9	MJU in MP
5.2. Reforma institucij na trgu dela	20.162.690	4.832	2,7	0,5	MDDSZ
5.3. Spodbujanje razvoja nevladnih organizacij in civilnega dialoga	13.441.793	3.221	1,8	0,3	MJU
5.4. Izboljšanje zdravstvenega stanja prebivalstva	27.042.167	6.480	3,6	0,7	MZ
6. Tehnična pomoč	28.003.739	6.711	3,7	0,7	SVLR
SKUPAJ OP RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV	755.699.371	181.096	100,0	18,4	

2.4 Upravičene regije 2007-2013

Stopnja financiranja ESS se razlikuje od regije do regije po njihovem relativnem bogastvu. Regije EU so razdeljene na štiri kategorije po njihovem regionalnem BDP na prebivalca v primerjavi s povprečjem EU (EU s 25 oz. 15 državami članicami). Podrobnejša delitev držav je prikazana v Sliki 7.

2.4.1 Konvergenčni cilj

Konvergenčni cilj zajema:

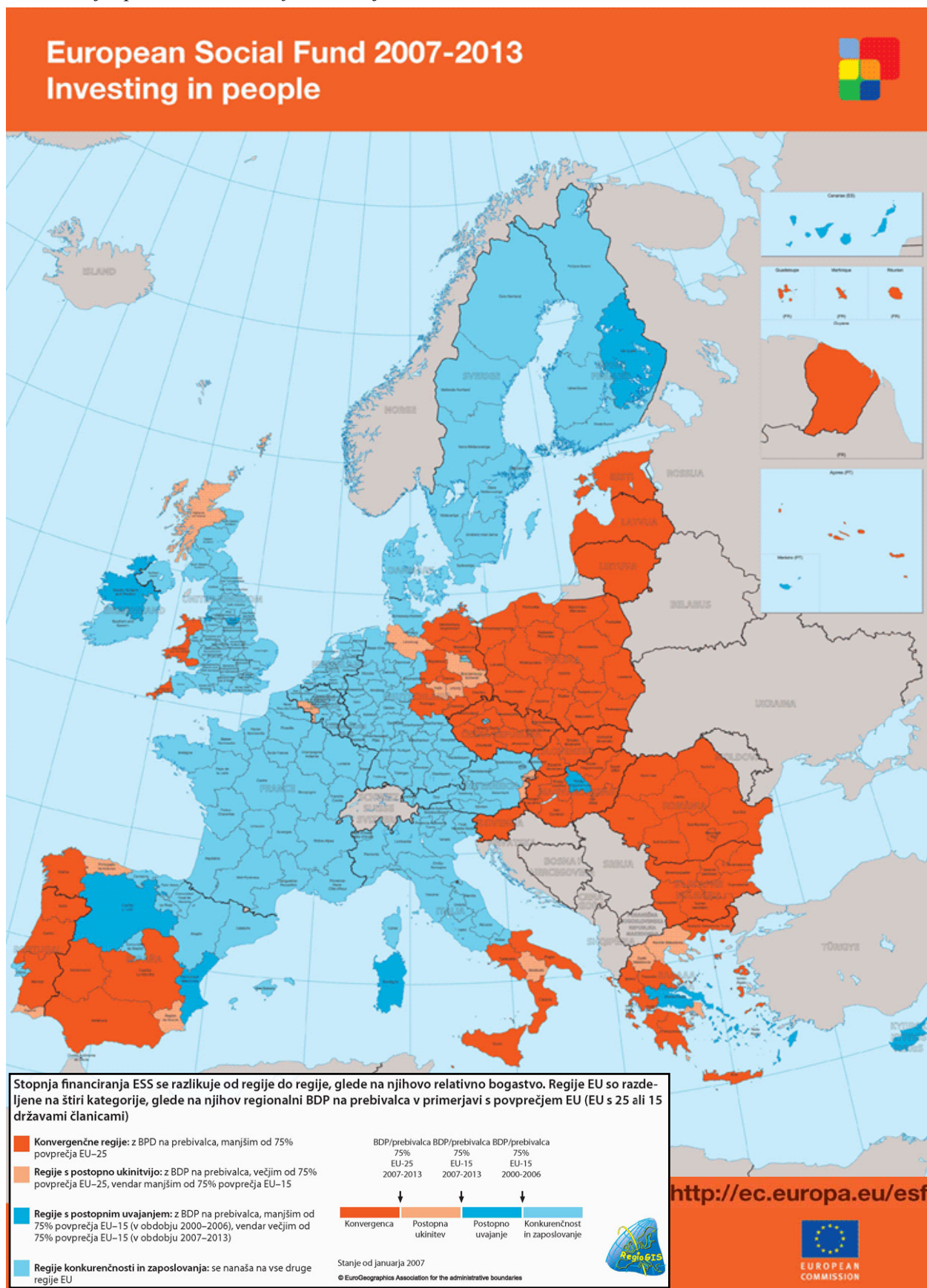
- **konvergenčne regije**, katerih BDP na prebivalca je manjši od 75 % povprečja EU–25 in
- **regije s postopno ukinitvijo**, katerih BDP na prebivalca je večji od 75 % povprečja EU–25 in manjši od 75 % povprečja EU–15.

2.4.2 Regionalni cilj konkurenčnosti in zaposlovanja

Regionalni cilj konkurenčnosti in zaposlovanja zajema:

- **regije s postopnim uvajanjem**, katerih BDP na prebivalca je bil v obdobju 2004–2006 manjši od 75 % povprečja EU–15, a ga v obdobju 2007–2013 že presega ter
- **regije konkurenčnosti in zaposlovanja**, ki se nanašajo na vse ostale regije EU.

Slika 7: Regije upravičene do sredstev evropskega socialnega sklada v obdobju 2007-2013 ter cilji in kriteriji upravičenosti do sofinanciranja z EU sredstvi



3 Izvajanje ESS v programskem obdobju 2007-2013 in primerjava s preteklim programskim obdobjem 2004-2006

3.1 Pravne podlage

Navedba vseh relevantnih pravnih podlag in ostalih virov kot osnove za izvajanje ESS v programskem obdobju 2004-2006 in 2007-2013:

3.1.1 Programsko obdobje 2004-2006

- Uredba 1260/1999/ES o splošnih določbah o strukturnih skladih
- Uredba 1447/2001/ES o spremembi Uredbe 1260/1999/ES o splošnih določbah o strukturnih skladih
- Uredba 1784/1999/ES o Evropskem socialnem skladu
- Uredba 438/2001/ES o določitvi podrobnih pravil za izvajanje Uredbe 1260/1999/ES glede sistemov upravljanja in nadzora pomoči, dodeljene v okviru strukturnih skladov
- Uredba 2355/2002/ES o spremembi Uredbe 438/2001/ES o določitvi podrobnih pravil za izvajanje Uredbe 1260/1999/ES glede sistemov upravljanja in nadzora pomoči, dodeljene v okviru strukturnih skladov
- Uredba 1159/2000/ES o ukrepih informiranja in obveščanja javnosti, ki jih izvajajo države članice v zvezi s pomočjo iz strukturnih skladov
- Uredba o izvajanju postopkov pri porabi sredstev strukturne politike v Republiki Sloveniji
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/99, 124/00, 79/01, 30/02, 56/02-ZJU, 127/06-ZJZP in 14/07-ZSPDPO) in na njegovi podlagi sprejeti podzakonski predpisi
- Enotni programski dokument Republike Slovenije za programsko obdobje 2004-2006 (EPD)

3.1.2 Programsko obdobje 2007-2013

- Uredba 1083/2006/ES o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu in Kohezijskem skladu in razveljavitvi Uredbe 1260/1999/ES
- Uredba 1828/2006/ES o pravilih za izvajanje Uredbe 1083/2006/ES o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu in Kohezijskem skladu ter Uredbe 1080/2006/ES O Evropskem skladu za regionalni razvoj
- Uredba 1081/2006/ES o Evropskem socialnem skladu in o razveljavitvi Uredbe 1784/1999/ES
- Strateške smernice skupnosti o koheziji (2006/702/ES)
- Informacija o izvedbeni strukturi strukturnih skladov in kohezijskega sklada, z dne 22.3.2007, št. 30300-2/2007/7 (sprejela Vlada RS)
- Uredba o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007 – 2013 (Ur.l.RS, št. 41/07)
- Operativni program razvoja človeških virov za programsko obdobje 2007 – 2013
- Odlok o ustanovitvi, sestavi, organizaciji in nalogah Nadzornega odbora za Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 (Ur.l.RS, št. 71/07, sprejela Vlada RS)
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/99, 124/00, 79/01, 30/02, 56/02-ZJU, 127/06-ZJZP in 14/07-ZSPDPO) in na njegovi podlagi sprejeti podzakonski predpisi
- Zakon o javnem naročanju ZJN-2 (Uradni list RS, št. 128/2006)

Pisni postopki in navodila, ki jih izda organ upravljanja, namenjena institucijam, vključenim v izvajanje evropske kohezijske politike (v nadaljevanju: navodila organa upravljanja):

- Navodila organa upravljanja za izvajanje tehnične pomoči kohezijske politike 2007-2013
- Komunikacijski načrt informiranja in obveščanja javnosti o izvajanju operativnih programov v programskem obdobju 2007-2013
- Navodila organa upravljanja o upravičenih stroških za sredstva evropske kohezijske politike za programsko obdobje 2007-2013
- Navodila organa upravljanja za pripravo, prijavo in potrjevanje instrumentov za izvajanje kohezijske politike v programskem obdobju 2007-2013
- Navodila organa upravljanja za informiranje in obveščanje javnosti o kohezijskem in strukturnih skladih v programskem obdobju 2007-2013
- Navodila organa upravljanja za spremljanje in poročanje o izvajanju kohezijske politike v programskem obdobju 2007-2013
- Navodila organa upravljanja za izvajanje kontrol po 13. členu Uredbe 1828/2006/ES
- Navodila organa upravljanja za poročanje o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju v okviru evropske kohezijske politike za programsko obdobje 2007–2013
- Navodila organa upravljanja za zagotavljanje skladnosti in izvajanje spremljanja ter ocenjevanja učinkovitosti državnih pomoči
- Smernice organa upravljanja za vrednotenje operativnih programov v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007–2013

3.2 Izvedbena struktura

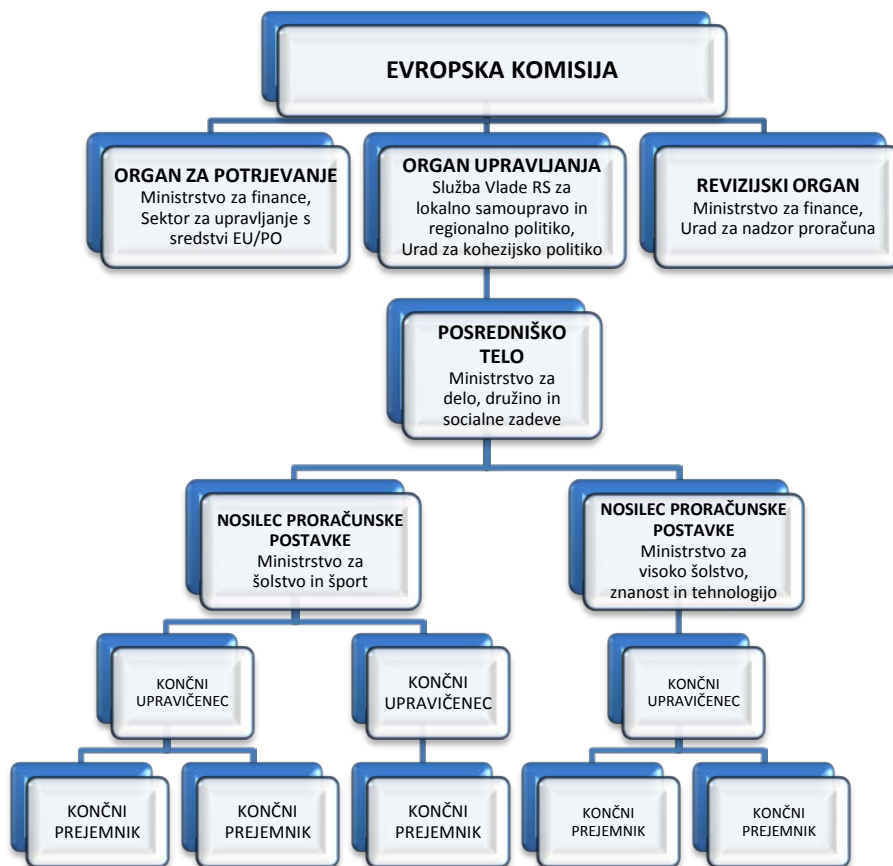
Izvedbena struktura vsebin ESS za novo programsko obdobje 2007–2013 se tako s stališča evropske zakonodaje kot tudi s stališča opredelitve nacionalnega koncepta izvajanja razlikuje v primerjavi z izvedbeno strukturo iz programskega obdobja 2004–2006. Nekatere spremembe v strukturi izvajanja so bile izvedene že v preteklem programskem obdobju 2004–2006. Prvotni sistem izvajanja je temeljil na osnovni strukturi, kot jo prikazuje Slika 8.

Razmeroma razvejana struktura izvajanja, ki je bila vzpostavljena v začetku programskega obdobja 2004–2006, je tako poleg osnovnih ravni izvajanja - organ upravljanja, plačilni organ in revizijski organ - vključevala tudi posredniško telo, ki je opravljalo predvsem naslednje naloge:

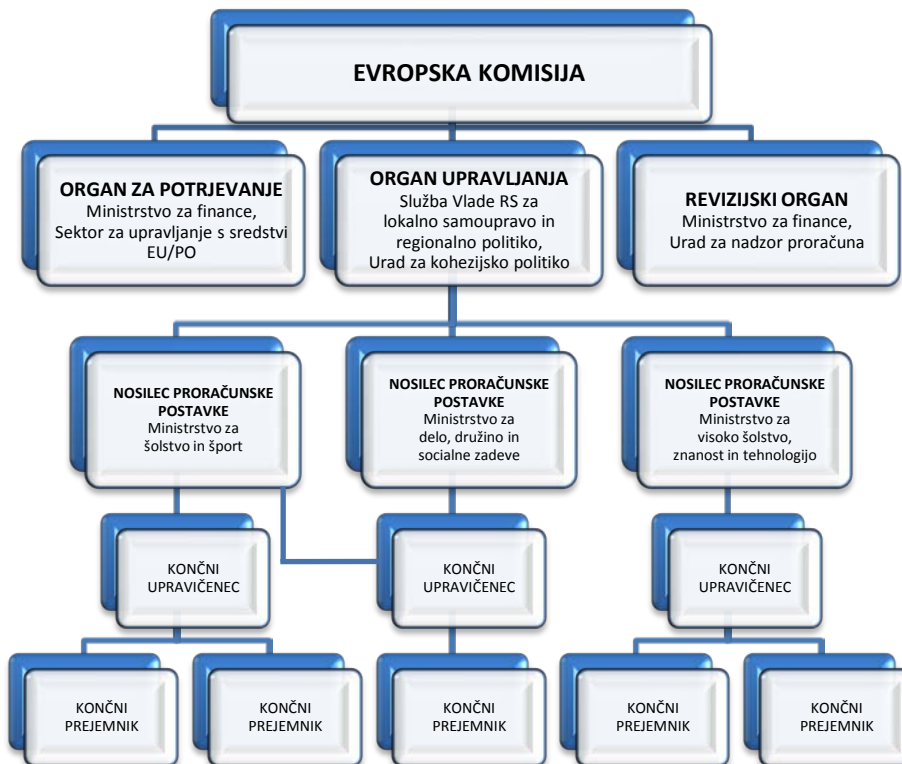
- potrjevanje projektov in instrumentov, zaradi česa je bil ustanovljen t.i. programski svet, ki je bil sestavljen iz različnih udeležencev v izvajanju sklada;
- koordiniranje finančnega upravljanja na ravni prednostne naloge med vsemi tremi vključenimi ministrstvi oz. nosilci proračunskih postavk ter
- izvajanje kontrol po 4. čl. Uredbe 438/2001/ES.

Potreba po optimizaciji porabe sredstev, ki jih je imela Republika Slovenija na voljo iz EPD, je v letu 2006 narekovala spremembe, ki so se v izvedbeni strukturi izrazile tako, kot prikazuje Slika 9. Najpomembnejši korak k poenostavitvi sistema je bil prav gotovo prenos nalog posredniškega telesa od Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, na organ upravljanja. Prenos funkcij je bil istočasno izveden tudi za ESRR, medtem ko je posredniško telo za EKUJS ter FIUR ostal na Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.

Slika 8: Shematski prikaz institucij, vključenih v izvajanje ESS, oz. druge prednostne naloge EPD v programskem obdobju 2004–2006 (do leta 2006):



Slika 9: Shematski prikaz institucij, vključenih v izvajanje ESS, oz. druge prednostne naloge EPD v programskem obdobju 2004 – 2006 (po letu 2006):



Prenos funkcij posredniškega telesa za ESS na organ upravljanja je bistveno izboljšal porabo strukturnih sredstev v nadaljevanju programskega obdobja 2004–2006, kar se kaže v:

- zmanjšanju števila ravni izvajanja. To je povečalo preglednost sistema izvajanja ter omogočilo boljšo komunikacijo med vsemi udeleženci v izvedbeni strukturi. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je s prenosom funkcije posredniškega telesa na organ upravljanja dobilo enak status kot ostali dve ministrstvi, s tem pa je bil poenoten tudi način komunikacije med vsemi udeleženi ministristvi (nosilci proračunskih postavk) ter organom upravljanja;
- centralizaciji in krepitvi koordinacijske vloge organa upravljanja, kar je omogočilo pomemben napredek pri finančnem upravljanju, s tem pa tudi bistveno povečanje porabe sredstev ESS;
- ohranitvi programskih svetov kot načinu odločanja o vsebinskih, finančnih, izvedbenih temah, s čimer so se ohranila tudi načela odločanja in potrjevanja posameznih projektov in instrumentov. Nadaljevanje s sklici programskih svetov na ravni organa upravljanja je omogočilo hitrejšo identifikacijo vsebin, ki so bile s stališča izvajanja strukturnih skladov težje izvedljive in so zato povzročale večje zaostanke pri črpanju ter hitrejšo substitucijo teh vsebin z novimi, učinkovitejšimi vsebinami. Programski svet je v svoji sestavi ohranil načelo partnerstva, ki mu je sledil že v svoji prvotni obliki;
- optimizaciji spremljanja in poročanja (finančnega, vsebinskega) v zvezi z izvajanjem, koncentraciji izvajanja horizontalnih in specifičnih področij izvajanja (koordinacija nadzora, revizij, poročanja), pa tudi informiranja in obveščanja;
- krepitvi kakovosti izvajanja kontrol po 4. členu Uredbe 438/2001/ES, kar je prispevalo k odpravi identificiranih napak pri izvajanju in s tem tudi k zmanjšanju tveganja izvajanja projektov in instrumentov ESS.

V novem programskem obdobju 2007–2013 je bila v skladu z zahtevami novih splošnih in izvedbenih določil, izhajajočih iz evropske in nacionalne zakonodaje, ter na podlagi izkušenj iz preteklega programskega obdobja 2004–2006, opredeljena nova izvedbena struktura za izvajanje vsebin, ki se sofinancirajo iz ESS in so opredeljene v Operativnem programu razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013.

Poleg **osnovne strukture** izvajanja, ki jo sestavljajo:

- **organ upravljanja**, katerega naloga je upravljanje in nadzor nad s porabo sredstev kohezijske politike, torej tudi ESS,
- **organ za potrjevanje**, katerega osnovna naloga je izvajanje povračil iz prispevkov Skupnosti v državni proračun na podlagi opravljenih in pregledanih izplačil iz proračuna, ki jih izvedejo posamezni neposredni proračunski uporabniki,
- **revizijski organ**, katerega naloga je izvajanje revizij nad porabo sredstev evropske kohezijske politike,

so v strukturo izvajanja vključene tudi **druge izvedbene ravni**, in sicer:

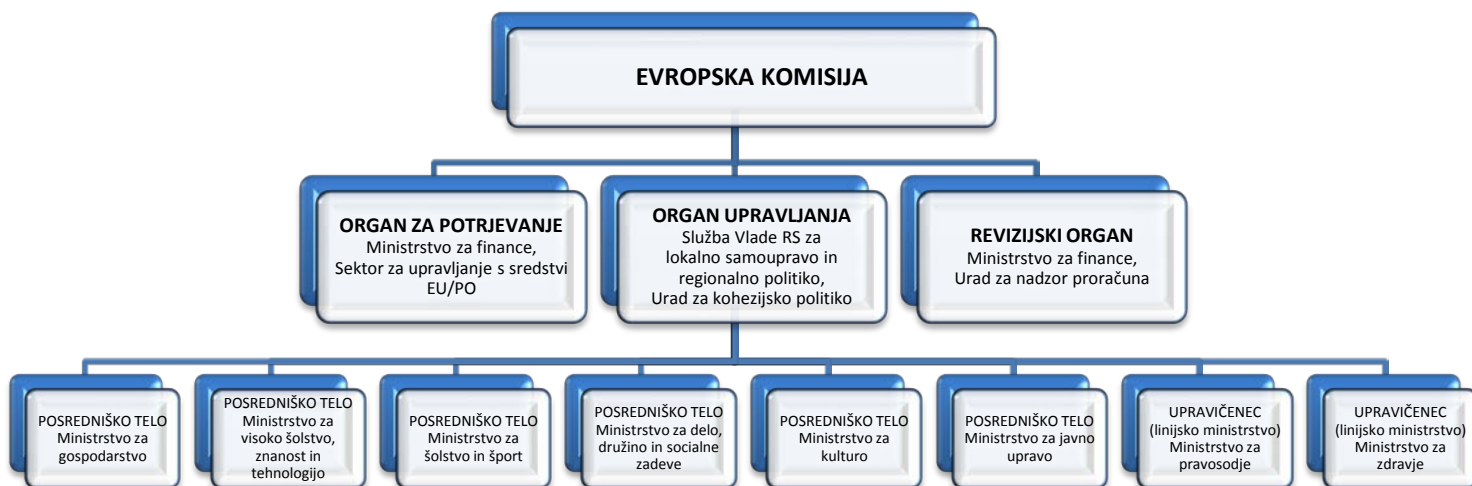
- **neposredni proračunski uporabniki** v vlogi posredniških teles ali upravičencev, ki jim lahko organ upravljanja prenese v izvajanje določene naloge, podrobneje opredeljene v nacionalni uredbi;
- **agenti**, katerih glavni namen je izvajati javne razpise za izbor operacij, za specifično področje izvajanja vsebin iz Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, ki je opredeljeno kot področje izvajanja bodisi v njihovih programih izvajanja bodisi v poslovnih načrtih, ki jih potrjuje Vlada RS na letni ravni;

- **upravičenci**, ki so lahko pravne osebe zasebnega prava ali javnega prava in so na podlagi izbora bodisi z javnim razpisom za izbor operacij bodisi z drugo obliko javnega izbora, upravičeni do sredstev evropske kohezijske politike;
- prejemniki sredstev so lahko pri ESS tudi **fizične osebe**, ki jih ne obravnavamo posebej v izvedbeni strukturi operativnega programa.

Podrobnejša opredelitev nalog posameznih izvedbenih ravni je opredeljena v *Uredbi o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007–2013* (Ur.l.RS, št. 41/07), Slika 10 pa prikazuje institucije, vključene v izvajanje Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, do ravni neposrednih proračunskih uporabnikov v vlogi posredniških teles in upravičencev.

Iz slike 3 je razvidna tudi **1. bistvena poenostavitev** sistema upravljanja in nadzora: centralizacija upravljanja in nadzora na organu upravljanja ter poenoten način delegiranja nalog neposrednim proračunskim uporabnikom v vlogi posredniških teles in upravičencev.

Slika 10: Shematski prikaz institucij, vključenih v izvajanje Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013



Posebnost pri opredelitvi sistema izvajanja in nadzora Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013 je prav gotovo opredelitev linijskega ministrstva kot neposrednega proračunskega uporabnika v vlogi upravičenca. **Linjsko ministrstvo** je neposredni proračunski uporabnik v vlogi upravičenca, ki poleg nalog upravičenca izvaja tudi naloge v postopkih načrtovanja in porabe sredstev, ki so jih v skladu z uredbo sicer dolžna opravljati vsa posredniška telesa, vključena v sistem upravljanja in nadzora pri izvajanju operacij ESS.

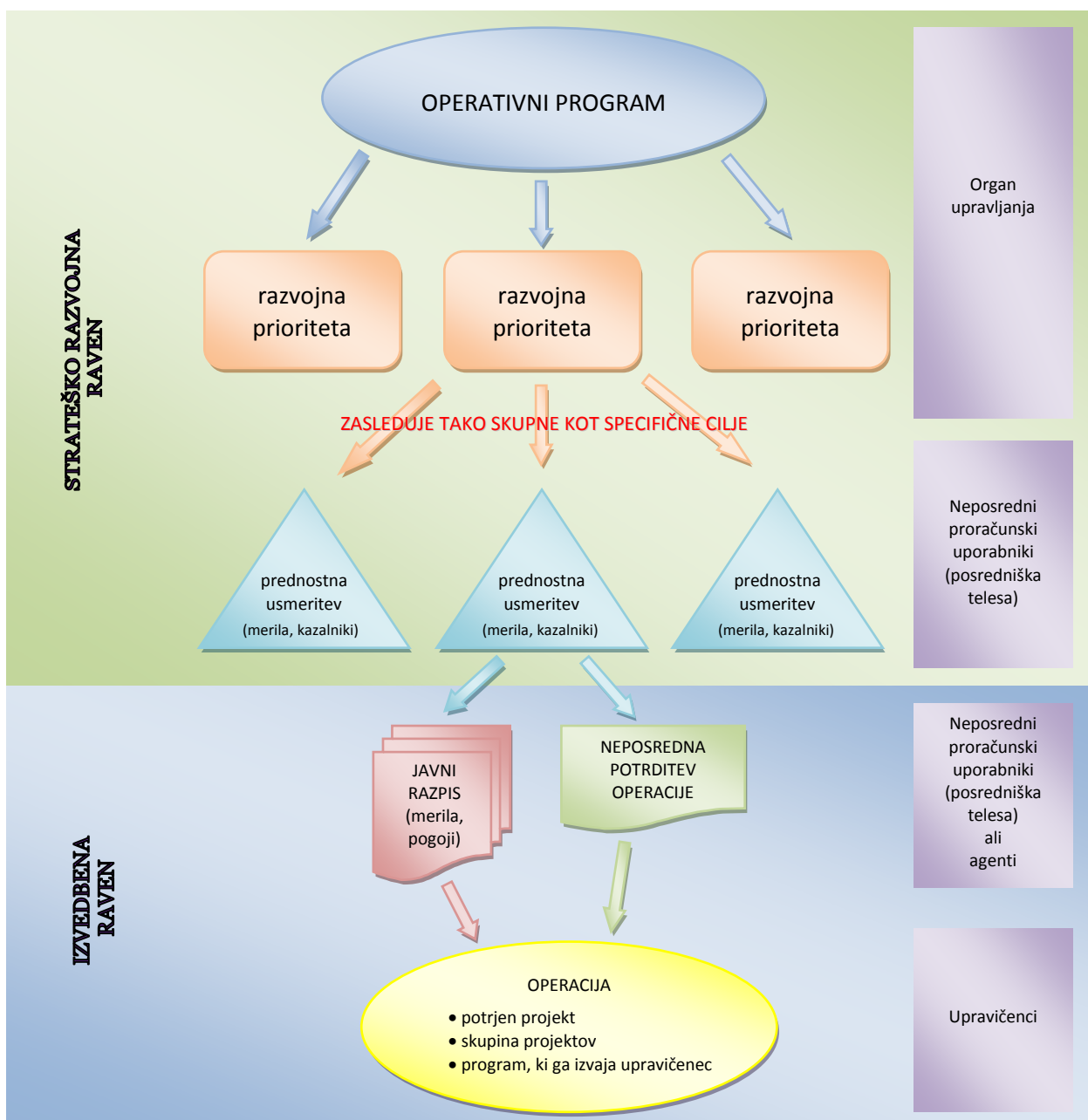
Tabela 3.1: Prednosti in slabosti centraliziranega sistema izvajanja kohezijske politike

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ☺ jasna odgovornost posameznih institucij ☺ večja transparentnost ☺ učinkovitost, odzivnost sistema ☺ lažja koordinacija in komunikacija med vsemi udeleženci v sistemu ☺ preprosto in učinkovito finančno upravljanje ☺ pregled nad celotnim izvajanjem kohezijske politike ☺ enotna pravila, navodila ☺ koncentracija znanja in izkušenj ☺ hitrejši prenos znanja in informacij 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ večja odgovornost posameznih institucij in s tem tudi večja obremenjenost zaposlenih v teh institucijah

3.2.1 Izvedbeni instrumenti v programskem obdobju 2007-2013

Osnovni programski dokument, za katerega se opredelijo posamezne ravni in postopki izvajanja, je **Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013**. V okviru tega dokumenta se opredelijo osnovne vsebine sofinanciranja iz ESS po razvojnih prioritetah. Shematski prikaz vseh vsebinskih ravni (razvojna prioriteta, prednostna usmeritev) v okviru operativnega programa z navedbo pristojnih institucij po njihovi izvedbeni ravni je prikazan na Sliki 11.

Slika 11: Shematska ponazoritev vsebinskih ravni izvajanja operativnega programa z navedbo pristojnih institucij po njihovi izvedbeni ravni



Razvojne prioritete so vsebinsko zaokrožene ravni v okviru operativnega programa, za katere je potrebno ob potrditvi operativnega programa predložiti tudi finančni načrt za izvedbo pripadajočih vsebin za celotno programsko obdobje. Vsaka razvojna prioriteta zasleduje tako splošne kot tudi specifične cilje operativnega programa. Opredelitev specifičnih ciljev omogoča oblikovanje vsebinsko in tematsko konkretiziranih področij aktivnosti oziroma ožjih področij spremljanja in upravljanja operativnega programa, ki se imenujejo prednostne usmeritve.

Prednostna usmeritev je torej skupina povezanih operacij in predstavlja izhodiščno raven načrtovanja v državnem proračunu (t.i. evidenčni projekti) ter osnovno raven vsebinskega in finančnega upravljanja sredstev kohezijske politike. Prednostno usmeritev z vsebinskega vidika opredelimo kot ključno področje izvajanja operacij operativnega programa.

Cilji na ravni prednostne usmeritve morajo biti v skladu s cilji razvojne prioritete in operativnega programa. Cilji prednostne usmeritve so natančneje določeni kot cilji razvojne prioritete in pomenijo konkretizacijo in operacionalizacijo strateških ciljev operativnega programa. Izhodišče za opredelitev ciljev prednostne usmeritve so cilji operacij, ki se bodo izvajale v okviru te prednostne usmeritve. Doseganje ciljev je izraženo s **kazalniki**, za katere opredelimo izhodiščno in ciljno vrednost, ki jo želimo doseči z izvajanjem operacij v okviru posamezne prednostne usmeritve.

Na ravni prednostne usmeritve je potrebno opredeliti **merila**, po katerih uvrščamo posamezne aktivnosti v sofinanciranje na tej izvedbeni ravni. Opredelitev meril je potrebno vsebinsko oblikovati tako, da navajajo prispevek posameznih operacij k ciljem na ravni prednostne usmeritve. Merila na ravni prednostne usmeritve so opredeljena za vse instrumente, s katerimi se izvaja posamezna prednostna usmeritev. Na ravni posameznega instrumenta se nato opredelijo podrobnejša merila, ki morajo biti skladna z merili na ravni prednostne usmeritve.

Izvedbeni **instrumenti** za izbor operacij ESS, kot so opredeljeni v *Uredbi o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007–2013* (Ur.l.RS, št. 41/07), so naslednji:

- **javni razpis za izbor operacij**
- **neposredna potrditev operacije**, pri čemer je operacija:
 - potrjen projekt
 - skupina projektov
 - program, ki ga izvaja upravičenec

Najpogostejši instrument za izbor operacij v novem programskem obdobju je **javni razpis za izbor operacij**. Posebnosti, ki izhajajo iz osnovnih usmeritev sofinanciranja vsebin ESS, pri opredelitvi posameznih operacij zahtevajo veliko mero inovativnosti, kreativnosti in upoštevanja različnih ciljnih področij.

Javni razpis za izbor operacij je zato ustrezen način za izbor tistih projektov in vsebin, ki vsaka na svoj način, po predhodno opredeljenih merilih in pogojih, prispevajo k uresničevanju splošnih in specifičnih ciljev Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, pa tudi širših nacionalnih ciljev, opredeljenih v številnih programih na področju zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja, ter so bodisi komplementarni bodisi nadgrajujejo cilje operativnega programa. Izbrani projekti prav tako prispevajo tudi uresničevanju evropskih strateških ciljev, ki izhajajo iz Lizbonske strategije in ostalih strateških in razvojnih dokumentov Skupnosti.

Javni razpis za izbor operacij je instrument, s katerim morajo biti vnaprej opredeljeni naslednji elementi:

- cilj javnega razpisa;
- namen in predmet javnega razpisa;
- pogoji sodelovanja za različne vrste upravičencev;
- merila za izbor operacij, ki podrobneje opredeljujejo zahteve iz meril na ravni prednostne usmeritve, v okviru katere se javni razpis izvaja;
- časovna opredelitev izvedbe in stopnja ter dinamika financiranja;
- določila v zvezi z upravičenostjo stroškov ter morebitne podrobnejše določbe v zvezi z najvišjo dovoljeno pomočjo, če gre za posamezne sheme državnih pomoči;
- ostala podrobnejša določila v skladu z zahtevami nacionalne zakonodaje in zakonodaje EU.

Javni razpis za izbor operacij pripravi in izvaja bodisi neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa bodisi agent posredniškega telesa.

Operacija je v skladu z nacionalno uredbo opredeljena kot potrjen projekt, skupina projektov, ali program, ki ga izvaja upravičenec. Vsako operacijo je mogoče izbrati in jo potrditi bodisi posredno z javnim razpisom za izbor operacij bodisi neposredno, ob predhodno pripravljene vloge za projekt ESS. Operacije, izbrane v okviru javnega razpisa za izbor operacij, potrjuje organ, ki je izvajalec razpisa, operacije, potrjene v okviru instrumenta neposredna potrditev operacij pa organ upravljanja.

Operacijo izvaja **upravičenec**, ki je bodisi oseba zasebnega bodisi javnega prava. V skladu z Opisom sistema upravljanja in nadzora za Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 je v vlogi upravičenca lahko tudi neposredni proračunski uporabnik, oziroma kot izhaja iz prejšnje točke, linijsko ministrstvo. Ciljne skupine upravičencev so okvirno opredeljene po posameznih razvojnih prioritetah v operativnem programu.

Upravičenec je odgovoren za izvedbo operacije. Njegove odgovornosti kot tudi pristojnosti in odgovornosti dodeljevalca sredstev (bodisi posredniškega telesa ali agenta, ki izvaja javni razpis za izbor operacij) so opredeljene v pogodbi o sofinanciranju, ki je ključni element izvajanja operacije in osnova za vsa izplačila upravičencu. Od tega, kako je opredeljena pogodba o sofinanciranju, pa je odvisen tudi finančni tok za izvedbo operacije ter tok poročanja o izvajanju.

Če gre za **enostavne operacije**, kjer je predmet sofinanciranja ena ali enolično opredeljena aktivnost, ki jo izvaja en upravičenec, dodeljevalec sredstev sklene pogodbo o sofinanciranju samo z enim upravičencem.

Če gre za **sofinanciranje bolj kompleksnih operacij**, sestavljenih iz večjega števila aktivnosti, ki jih izvaja več upravičencev, za katere veljajo različni pogoji izvajanja bodisi zaradi statusnih razlik ali drugih razlik, ki opredeljujejo njihovo upravičenost do določene višine pomoči, pa pogodba o sofinanciranju ni enolično opredeljena. Tedaj upravičenci najprej opredelijo obliko sodelovanja pri izvajanju operacije, ki jo lahko bodisi formalizirajo v obliki pogodbe, sporazuma ali drugega pravnega akta, bodisi opredelijo neformalno obliko sodelovanja in v okviru tega določijo poslovodečega partnerja konzorcija, s katerim dodeljevalec pomoči sklene pogodbo o sofinanciranju.

Če je **instrument javni razpis za izbor operacij**, je lahko določena oblika sodelovanja zahtevana že pri opredelitvi razpisnih pogojev (npr. ko je za izvedbo obsežnejše operacije predviden konzorcij različnih subjektov).

Ne glede na specifične posameznih operacij, ki se izvajajo v okviru prednostnih usmeritev, mora imeti **vsaka operacija pri posredovanju vloge opredeljene naslednje elemente:**

- zagotavljati mora vsebinsko skladnost s cilji in predvidenimi aktivnostmi sofinanciranja v okviru javnega razpisa, prednostne usmeritve, razvojne prioritete in operativnega programa;
- zagotavljati mora skladnost z merili na ravni prednostne usmeritve oziroma podrobnejšimi merili v okviru javnega razpisa;
- zagotavljati mora vire financiranja na način, da je razvidna celotna finančna konstrukcija;
- zagotavljati mora skladnost s pravili Skupnosti ter ostalimi politikami Skupnosti.

Podrobnejša opredelitev osnovnih podatkov na ravni operacije je navedena v *Uredbi o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007-2013* (Ur.l.RS, št. 41/2007) ter v navodilih organa upravljanja za programsko obdobje 2007–2013.

Osnovne značilnosti operacij so v odvisnosti od vrste operacije naslednje:

Potrjen projekt je ekonomsko nedeljiva celota aktivnosti, ki izpolnjujejo natančno določeno (tehnično-tehnološko) funkcijo in imajo jasno opredeljene cilje, na podlagi katerih je mogoče presojati, ali projekt izpolnjuje vnaprej določena merila. Projekt ima vnaprej določeno trajanje, ki je omejeno z datumom začetka in konca. Projekt potrди organ upravljanja ali posredniško telo.

Navedena definicija za projekte ESS včasih ni neposredno uporabna predvsem zaradi tega, ker posameznih vsebin ni mogoče izraziti kot tehnično-tehnološko in ekonomsko zaokroženo celoto, kljub temu pa ga je mogoče izraziti kot skupek aktivnosti, usmerjenih k istemu cilju. Prav tako je tudi vloga za projekt v primerjavi z vlogami za projekte, ki se sofinancirajo iz drugih skladov kohezijske politike, ohlapnejša, saj vsi elementi za projekte sofinancirane iz ESS bodisi niso relevantne bodisi ni zakonskih podlag za njihovo navedbo, kljub temu pa daje jasno usmeritev k oblikovanju projektne pristopa pri opredelitvi projekta, sofinanciranega iz ESS.

Primer projekta, ki se sofinancira v okviru 5. razvojne prioritete Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, je projekt, potrjen v okviru instrumenta neposredna potrditev operacije, t.j. »e-pravosodje«:

- prijavitelj projekta je Ministrstvo za pravosodje, ki je v izvedbeni strukturi neposredni proračunski uporabnik v vlogi upravičenca, in zato posreduje vlogo projekta neposredno v potrditev organu upravljanja;
- projekt je sestavljen iz treh glavnih aktivnosti, od katerih vsaka izpolnjuje natančno določeno (tehnično-tehnološko) funkcijo in ima jasno opredeljene cilje, ki morajo biti usmerjeni k doseganju ciljev na ravni operacije, in s tem zadovoljuje zahteve po opredelitvi operacije kot projekta;
- aktivnosti upravičenec izvaja v sodelovanju s tremi sodišči, ki se v projekt vključijo kot njegovi uporabniki po vlogi in pristojnosti, ki jih imajo znotraj pravosodnega sistema Republike Slovenije. Za namen izvajanja projekta je zato upravičenec pred začetkom izvajanja sklenil z vsemi vključenimi uporabniki bilateralne sporazume o sodelovanju pri izvajanju projekta, ki opredeljujejo pristojnosti in odgovornosti vsake od strank (npr. vlogo posameznega sodišča pri pripravi predloga javnega naročila za izbor izvajalcev za tisti del aktivnosti, ki je v njihovi pristojnosti);
- v vlogi za projekt prijavitelj projekta navede naslednje elemente: naslove in reference posameznih organov, pristojnih za izvajanje posameznih funkcij, podrobnosti o projektu (opis in

cilje projekta, vključno z opredelitvijo kazalnikov, s katerimi bo izvajalec projekta meril doseganje ciljev projekta), utemeljitev javnega prispevka z navedbo določil v zvezi s konkurenco, oz. ali je projekt predmet posamezne sheme državnih pomoči, skladnost s politikami in zakonodajo skupnosti;

- ob potrditvi projekta organ upravljanja upravičencu izda odločbo o dodelitvi sredstev, medtem ko je tok plačil, spremljanja in poročanja opredeljen s sistemskimi določili, ki opredeljujejo razmerja med upravičencem in organom upravljanja.

Navedeni primer kaže tudi na **2. bistveno poenostavitev sistema** izvajanja projektov, sofinanciranih iz ESS, in sicer uvedbo projektnega pristopa tudi pri t.i. »mehkih vsebinah«, kjer ni mogoče popolnoma jasno opredeliti obsega aktivnosti po vlogah posameznih udeležencev v izvajanju posameznega projekta.

Potrjena skupina projektov so projekti, od katerih je vsak tehnično-tehnološko in ekonomsko zaokrožena celota, ki izpolnjuje cilje v okviru skupnega namena. Skupino projektov potrди organ upravljanja ali posredniško telo. Pri ESS pride ta oblika operacije v poštev le malokrat, predvsem zaradi posebnosti vsebin, pa tudi zaradi meril, ki so značilna za skupino projektov in jih za projekte ESS ni mogoče uporabiti enako kot pri drugih skladih.

Program, ki ga izvaja upravičenec, je vrsta operacije, ki se uporablja v največji meri zaradi posebnosti sofinanciranja upravičenih stroškov ter zaradi opredelitve prejemnikov sredstev. Program, ki ga izvaja upravičenec, je opredeljen kot skupek različnih medsebojno usklajenih projektov, pri katerih so cilji opredeljeni v okviru skupnega namena (politike) in ga je mogoče ovrednotiti in časovno razmejiti. Upravičenec mora voditi evidenco z vsemi podatki o projektih iz te točke. Program, ki ga izvaja upravičenec, potrди organ upravljanja ali posredniško telo.

Primer programa, ki ga izvaja upravičenec: Spodbujanje zaposlovanja mladih brezposelnih oseb, kjer je upravičenec oz. predlagatelj operacije Zavod RS za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ):

- upravičenec opredeli osnovne elemente operacije (namen in cilj, predmet in pogoje za kandidiranje na razpisu v okviru programa, ki ga izvaja upravičenec, merila za izbor prejemnikov pomoči, vrsto in višino upravičenih stroškov ter obseg razpoložljivih sredstev za operacijo);
- upravičenec na osnovi javnega razpisa v okviru programa operacije oz. programa objavi javni razpis, s katerim poziva zainteresirane izvajalce (delodajalce) k prijavi projektov v okviru programa, za uresničitev cilja zaposlitve mlade brezposelne osebe;
- upravičenec zagotovi medsebojno usklajenost projektov s pogoji in merili za izbor delovnega mesta znotraj posamezne vloge, ki jo odda delodajalec za prijavo svojega projekta na razpis, s tem pa tudi zagotovi usklajenost ciljev v okviru skupnega namena;
- če je instrument neposredna potrditev operacije, program, ki ga izvaja upravičenec, potrди organ upravljanja ob predhodnem pregledu na posredniškem telesu. Če pa je program, ki ga izvaja upravičenec, operacija, ki se izbere z javnim razpisom za izbor operacij, ga potrди izvajalec javnega razpisa, in sicer bodisi agent bodisi neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa;
- pogodba o sofinanciranju se sklene na ravni programa, ki ga izvaja upravičenec, na tej ravni se izvajajo tudi izplačila upravičencu, medtem ko je finančni tok med upravičenci in izvajalci posamičnih projektov opredeljen posebej.

Navedeni primer kaže tudi na **3. bistveno poenostavitev sistema** projektov, sofinanciranih iz ESS, in sicer uvedbo operacije »program, ki ga izvaja upravičenec«, kjer (je):

- mogoče opredeliti izvajanje operacije na »višji ravni« (bistveno je razmerje med upravičencem in posredniškim telesom ali agentom);
- na tej ravni sklenjena tudi pogodba o sofinanciranju, ki je osnova za zahtevek za povračilo;
- programska raven omogoča agregiranje zahtevka za izplačilo na ravni programa in ne na ravni posameznega izvajalca podrobnejšega projekta, kar bistveno vpliva tako na poenostavitev spremljanja kot tudi izvajanja izplačil in kontrole pravilnosti izdatkov;
- so cilji projektov v okviru programa, ki ga izvaja upravičenec, opredeljeni v okviru skupnega namena;
- so upravičeni stroški istovrstni za vse projekte v okviru programa, ki ga izvaja upravičenec, prav tako časovna dimenzija financiranja in spremljanja.

3.3 Administrativni postopki in poenostavitve za izboljšanje absorpcijske sposobnosti

Vključenost različnih ravni izvajanja zahteva natančno opredelitev nalog, nosilcev posameznih funkcij znotraj sistema izvajanja, njihova medsebojna razmerja, procese in postopke, ki opredeljujejo njihovo delovanje, ter komunikacijski tok med posameznimi udeleženci v izvajanju operativnega programa.

Postopke izvajanja je mogoče v splošnem razdeliti na:

- postopke, povezane s pripravo, prijavo in potrjevanjem instrumentov;
- postopke, povezane z izvajanjem preverjanja vsebinske, finančne in administrativne pravilnosti izvajanja operacij;
- postopke, povezane z izvajanjem toka izplačil in povračil;
- postopke, povezane s spremljanjem in poročanjem o izvajanju posameznih operacij.

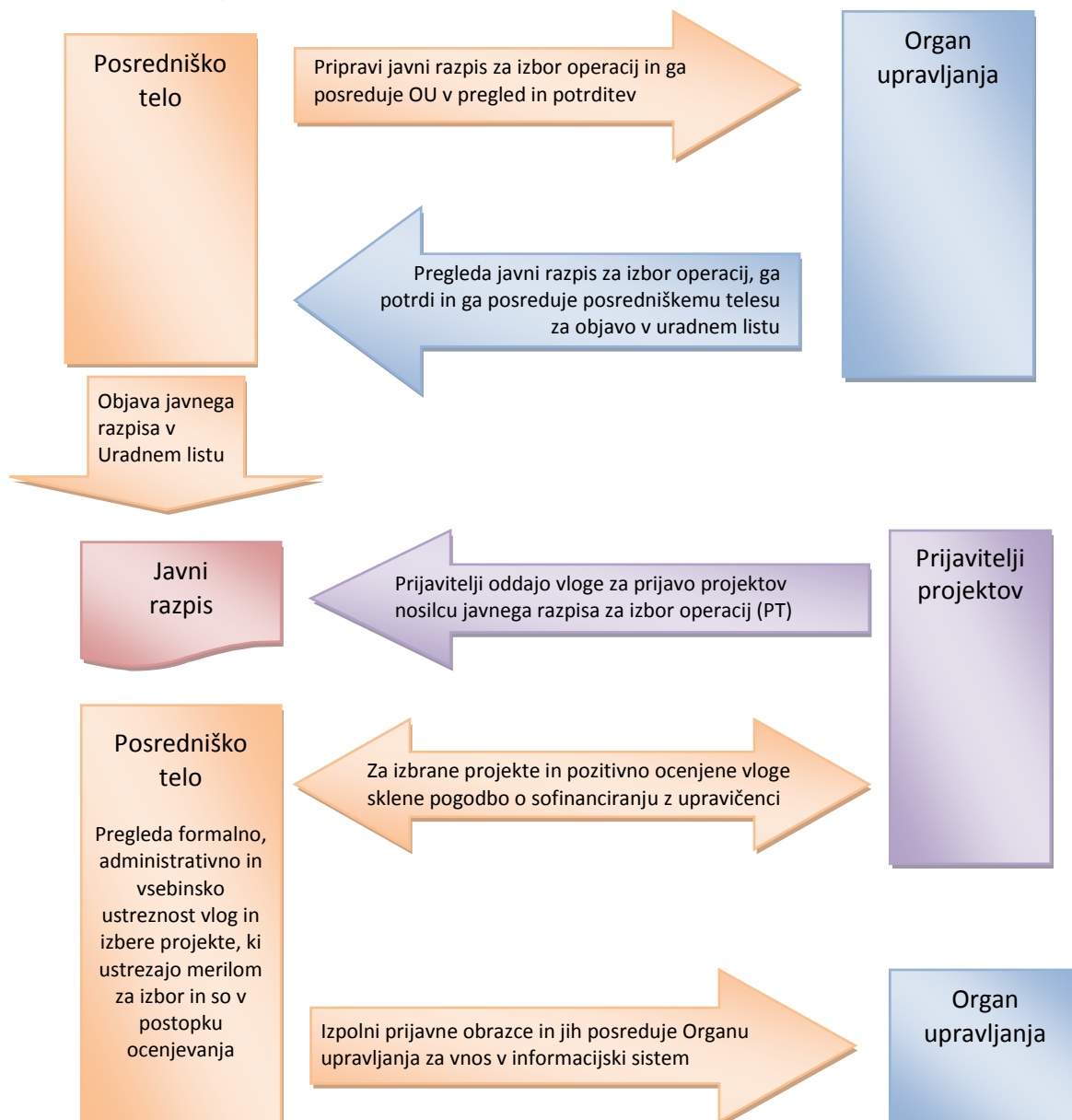
3.3.1 Priprava, prijava in potrjevanje instrumentov

❖ Ko je **izvedbeni instrument javni razpis za izbor operacij**, ki ga izvaja bodisi neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa, bodisi agent, lahko opredelimo osnovne postopke na naslednji način:

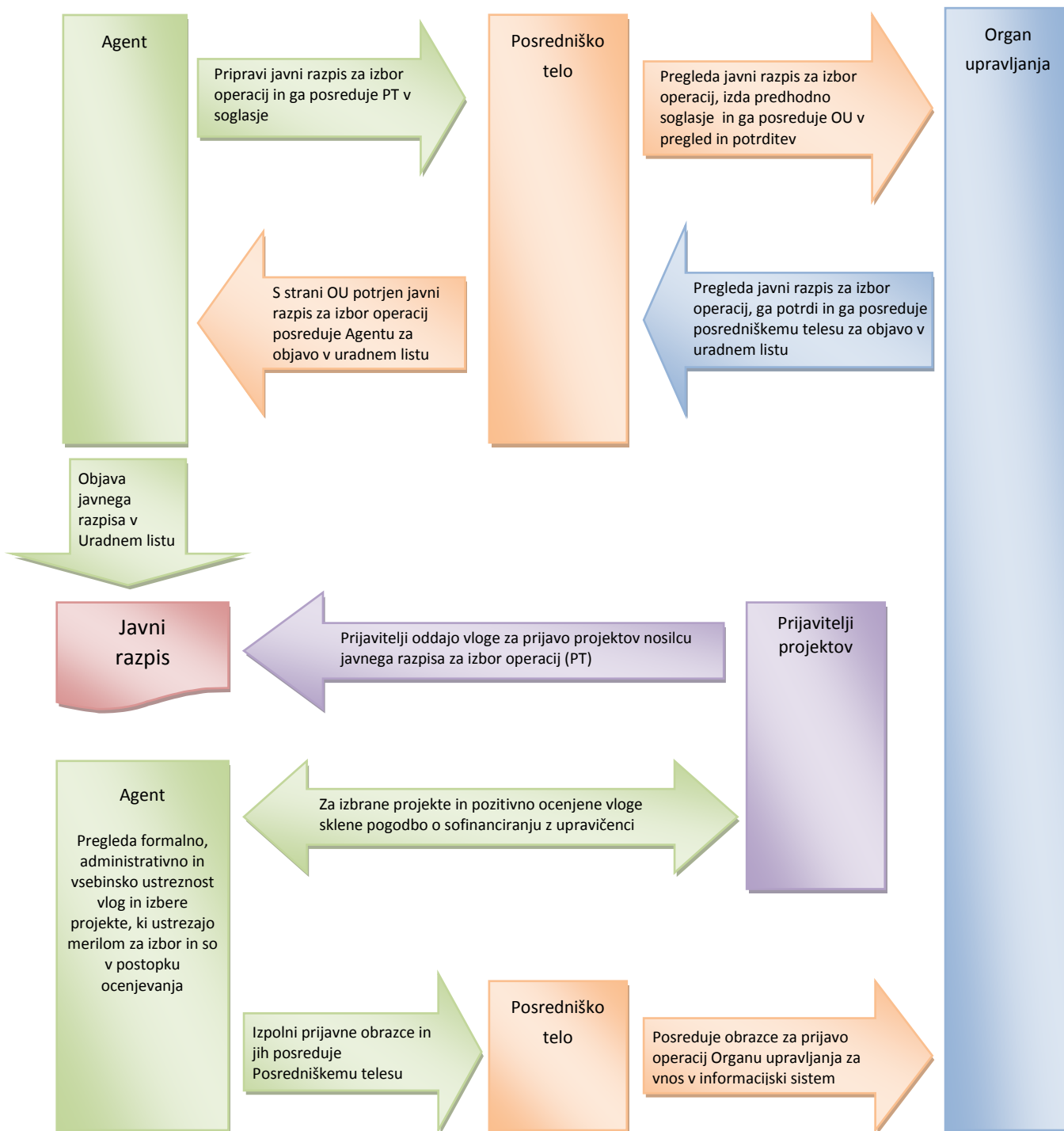
- ko **javni razpis za izbor operacij izvaja neposredni proračunski uporabnik** v vlogi posredniškega telesa, je postopek za pripravo, prijavo in potrditev instrumenta tak, kot je prikazan na Sliki 12;
- ko **javni razpis za izbor operacij izvaja agent**, je postopek za pripravo, prijavo in potrditev instrumenta tak, kot je prikazan na Sliki 13. Agent mora za izvedbo javnega razpisa za izbor operacij izpolnjevati še dodatne pogoje, in sicer:
 - podano mora biti soglasje organa upravljanja k programu, ki ga izvaja agent; neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa mora ob predložitvi javnega razpisa za izbor operacij v potrditev organu upravljanja predložiti program dela agenta. Če je agent oseba zasebnega prava, mora biti izbor agenta izveden v skladu z zakonom, ki ureja javno naročanje. Program dela agenta, katerega ustanovitelj je Republika Slovenija, se potrdi v skladu s predpisi, ki urejajo ustanovitev statusne oblike agenta;
 - podano mora biti predhodno soglasje neposrednega proračunskega uporabnika v vlogi posredniškega telesa k osnutku javnega razpisa za izbor operacij;

- podano mora biti soglasje organa upravljanja k pogodbi o prenosu nalog neposrednega proračunskega uporabnika v vlogi posredniškega telesa na agenta;
- sklenjena mora biti pogodba o prenosu nalog neposrednega proračunskega uporabnika v vlogi posredniškega telesa na agenta;
- izdan mora biti sklep organa upravljanja o potrditvi instrumenta javni razpis za izbor operacij.

Slika 12: Opredelitev postopkov priprave, prijave in potrjevanja javnega razpisa za izbor operacij, ki ga izvaja posredniško telo

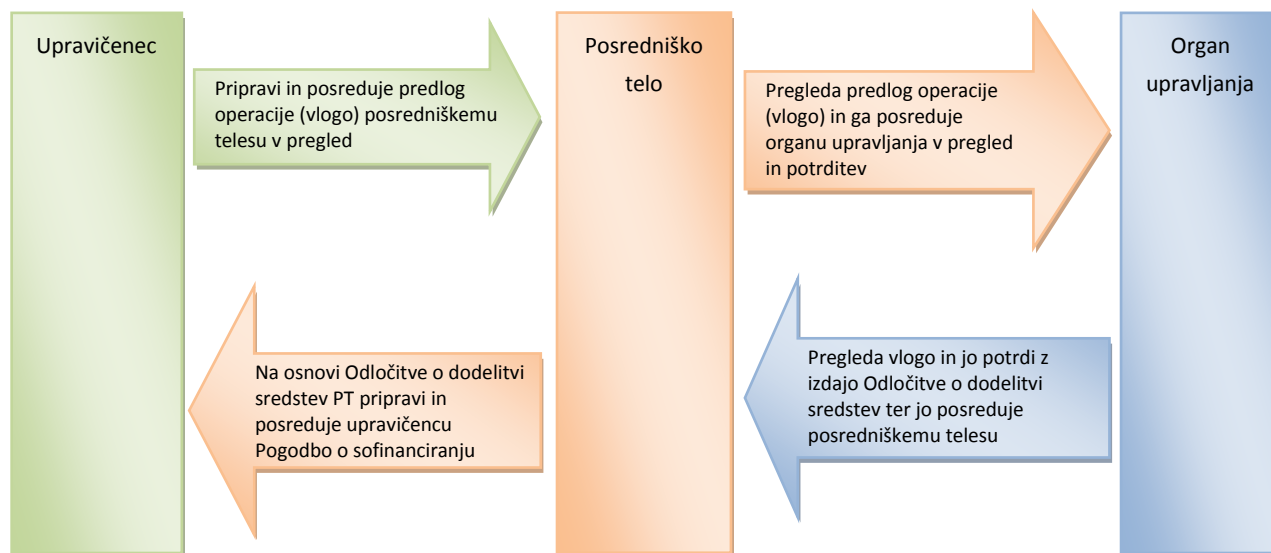


Slika 13: Opredelitev postopkov priprave, prijave in potrjevanja javnega razpisa za izbor operacij, ki ga izvaja agent



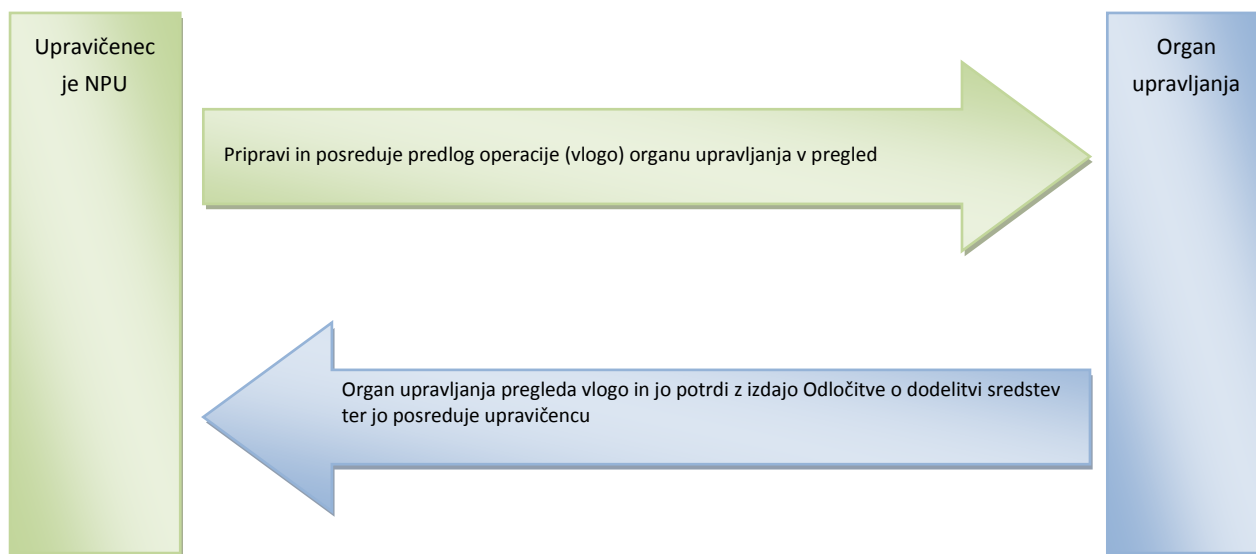
- ❖ Ko je **instrument neposredna potrditev operacije**, v odvisnosti od statusa upravičenca, razlikujemo dva postopka prijave operacije v neposredno potrditev organu upravljanja, in sicer:
 - neposredna potrditev operacije, ko je **upravičenec udeleženec v izvajanju in neposredni proračunski uporabnik ni v vlogi upravičenca**, kot prikazuje Slika 14.

Slika 14: Instrument je neposredna potrditev operacije, ko neposredni proračunski uporabnik ni v vlogi upravičenca



- neposredna potrditev operacije, ko je **neposredni proračunski uporabnik v vlogi upravičenca**, kot prikazuje Slika 15.

Slika 15: Neposredna potrditev operacije, ko je neposredni proračunski uporabnik v vlogi upravičenca



Postopki, povezani s pripravo, prijavo in potrjevanjem instrumentov, so sestavljeni iz različnega števila korakov, predvsem v odvisnosti od instrumenta ter od vloge posameznega predlagatelja instrumenta, ki je predmet potrjevanja.

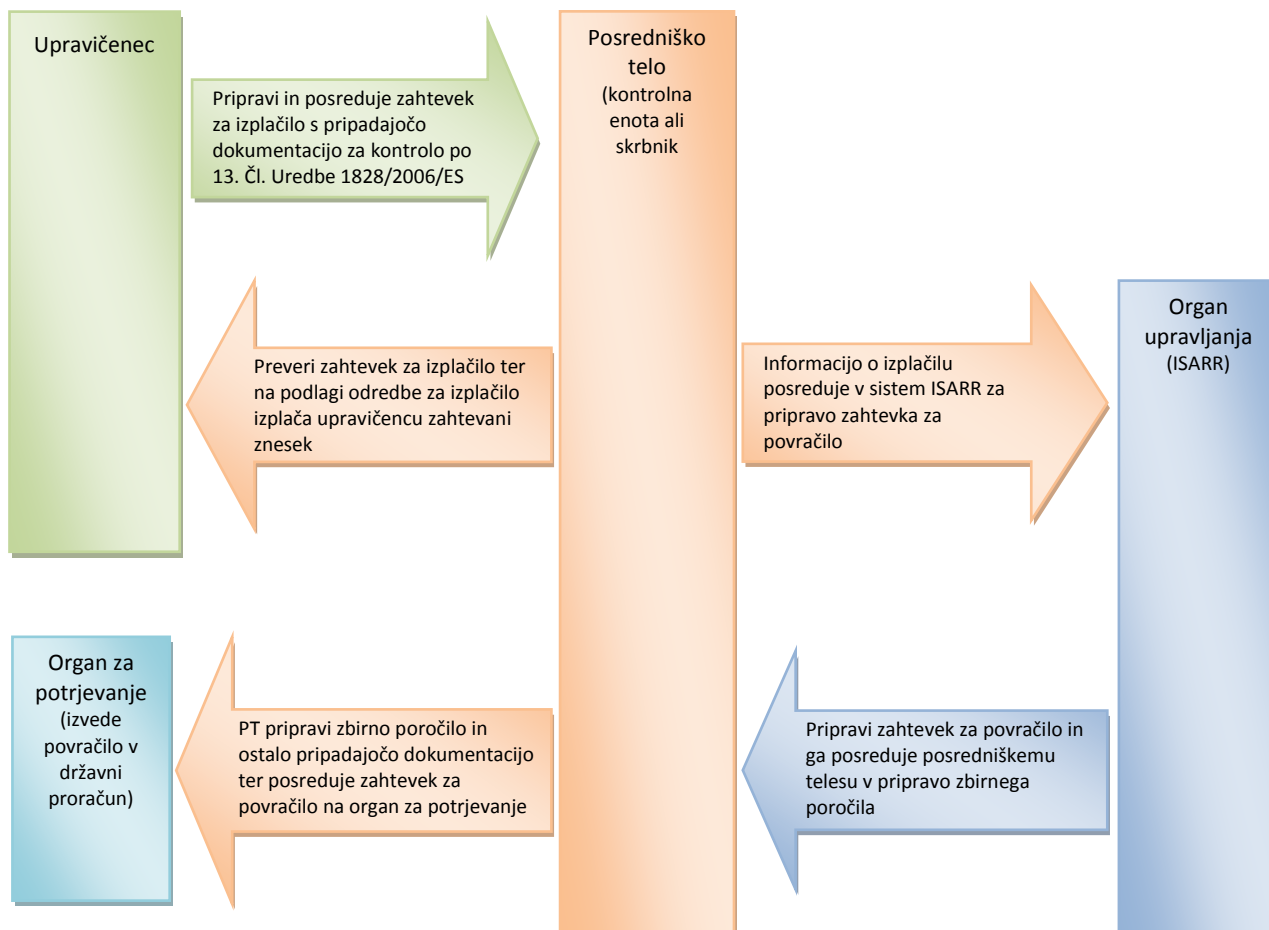
4. bistvena poenostavitev sistema izvajanja je v načinu preverjanja ter potrjevanja posameznih instrumentov, ki ga izvaja organ upravljanja v točno določenem roku (15 delovnih dni od prejema predloga instrumenta), za razliko od preteklega programskega obdobja, ko so se instrumenti potrjevali na programskih svetih, kar je pomenilo veliko administrativno obremenitev postopka potrjevanja.

3.3.2 Preverjanje pravilnosti izvajanja operacij ter tokovi izplačil in povračil

❖ Izvedbeni instrument je javni razpis za izbor operacij

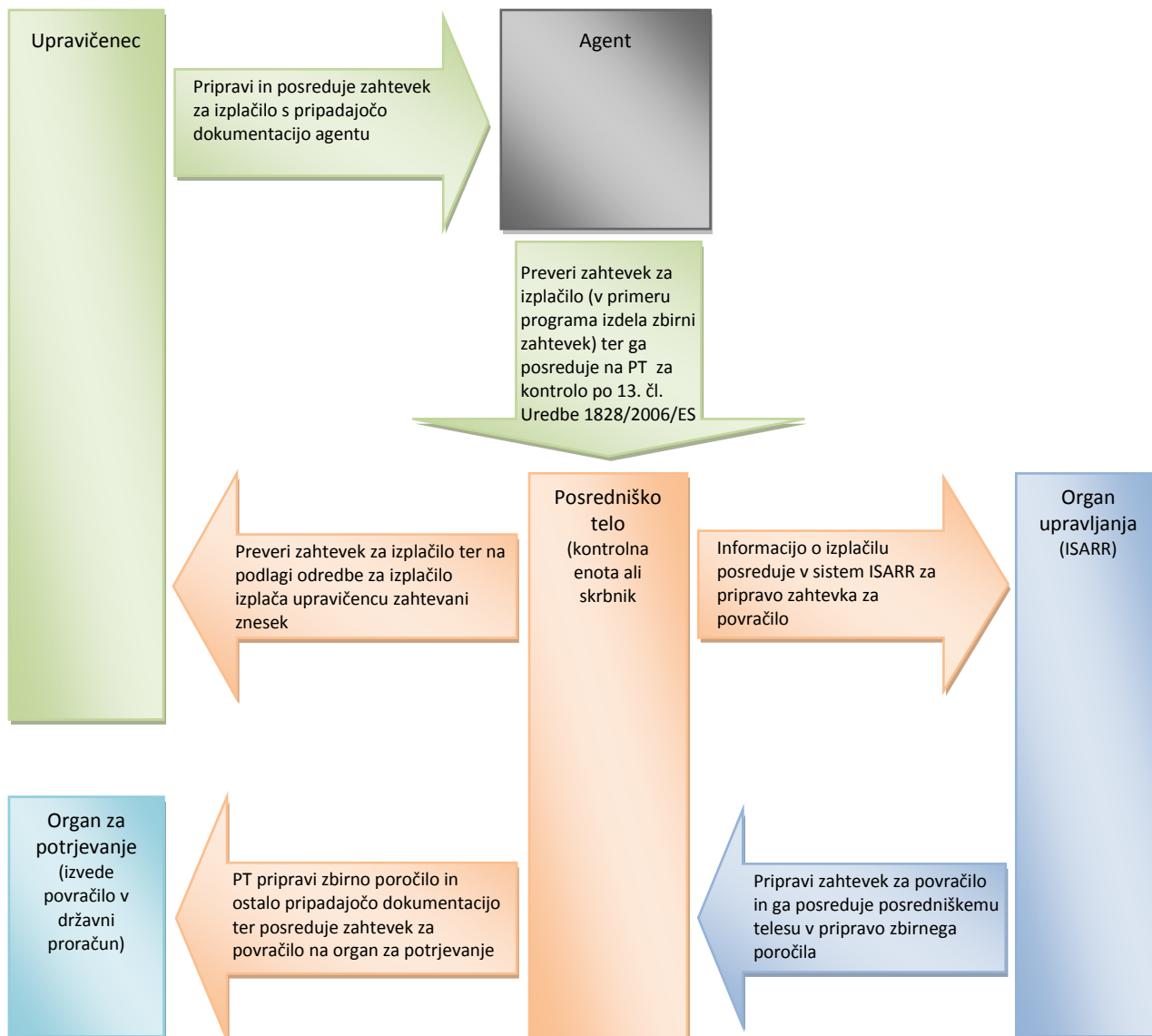
- Ko javni razpis za izbor operacij **izvaja neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa**, je postopek za izvajanje preverjanja vsebinske, finančne in administrativne pravilnosti izvajanja operacij ter za izvajanje toka izplačil in povračil tak, kot ga prikazuje Slika 16.

Slika 16: Postopek za izvajanje preverjanja vsebinske, finančne in administrativne pravilnosti izvajanja operacij ter za izvajanje toka izplačil in povračil, ko javni razpis za izbor operacij izvaja neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa



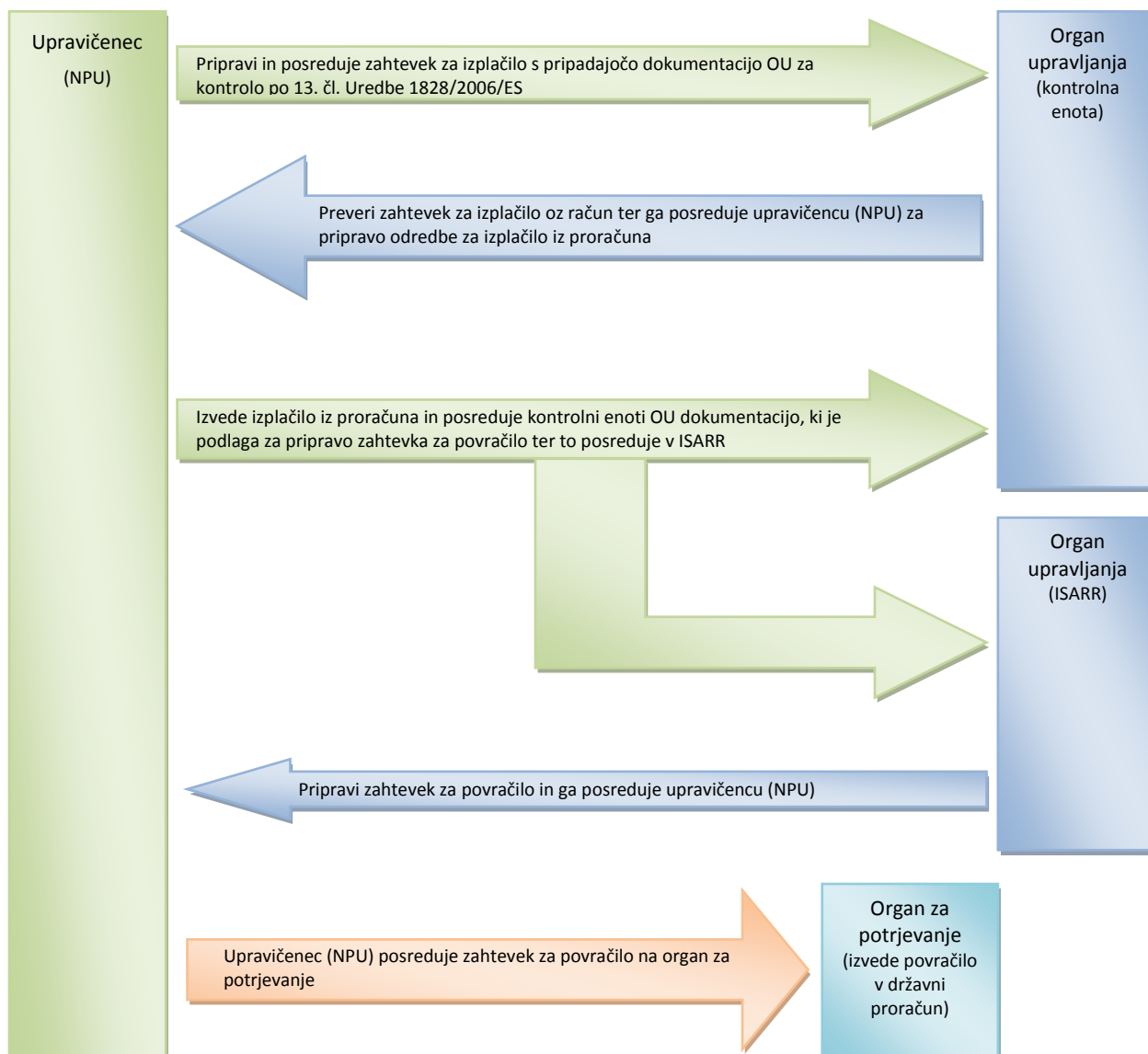
- Ko javni razpis za izbor operacij **izvaja agent**, je postopek za izvajanje preverjanja vsebinske, finančne in administrativne pravilnosti izvajanja operacij ter za izvajanje toka izplačil in povračil tak, kot ga prikazuje Slika 17.

Slika 17: Postopek za izvajanje preverjanja vsebinske, finančne in administrativne pravilnosti izvajanja operacij ter za izvajanje toka izplačil in povračil, ko javni razpis za izbor operacij izvaja agent



- ❖ Ko je **instrument neposredna potrditev operacije** in je neposredni proračunski uporabnik v vlogi upravičenca, je postopek za izvajanje preverjanja vsebinske, finančne in administrativne pravilnosti izvajanja operacij ter za izvajanje toka izplačil in povračil tak, kot ga prikazuje Slika 18.

Slika 18: Postopek za izvajanje preverjanja vsebinske, finančne in administrativne pravilnosti izvajanja operacij ter za izvajanje toka izplačil in povračil, ko je instrument neposredna potrditev operacije, in je v vlogi upravičenca neposredni proračunski uporabnik



3.3.3 Spremljanje in poročanje o izvajanju operacij

❖ Izvedbeni instrument je javni razpis za izbor operacij

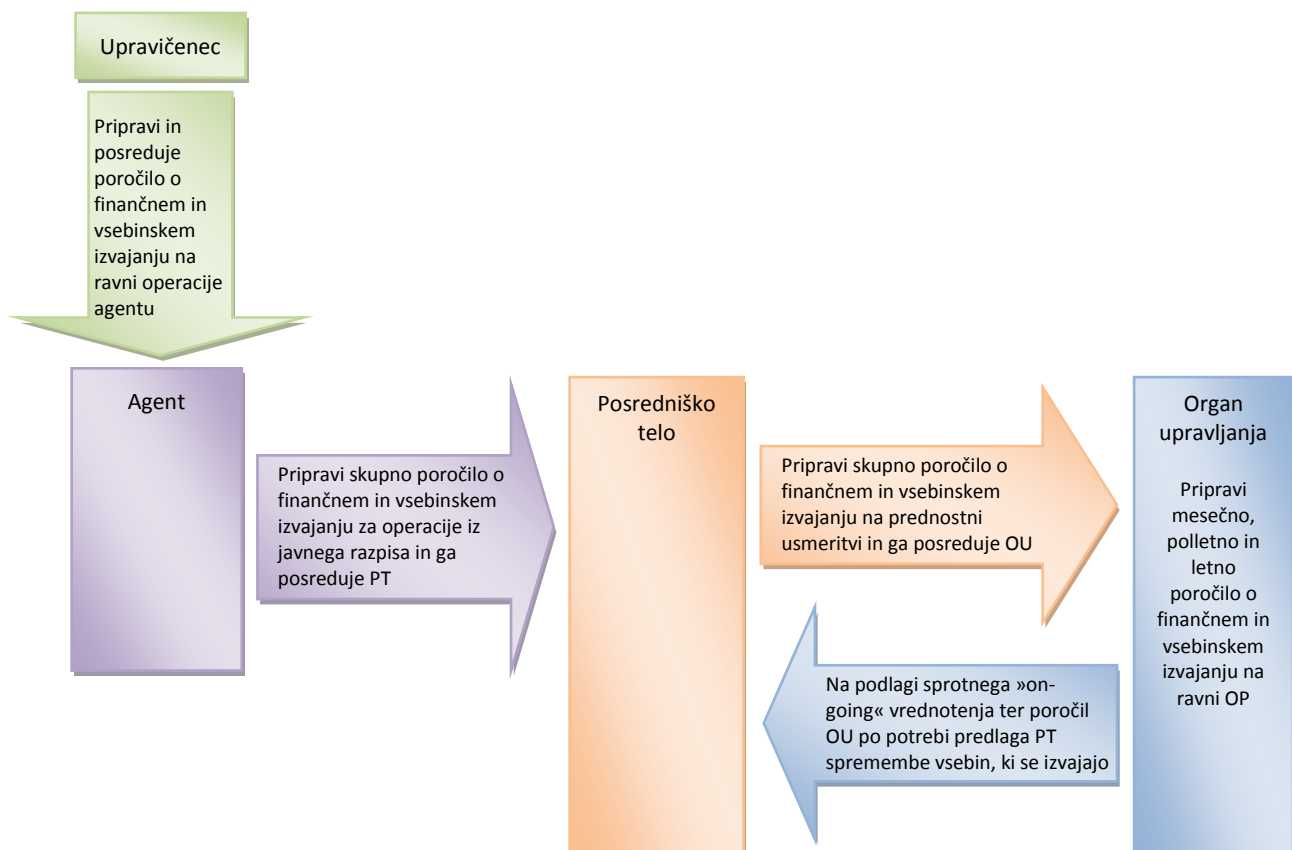
- Ko javni razpis za izbor operacij izvaja neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa, je postopek za spremljanje in poročanje o izvajanju posameznih operacij tak, kot ga prikazuje Slika 19.

Slika 19: Postopek za spremljanje in poročanje o izvajanju posameznih operacij, ko javni razpis za izbor operacij izvaja neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa.



- Ko javni razpis za izbor operacij izvaja agent, je postopek za spremljanje in poročanje o izvajanju posameznih operacij tak, kot ga prikazuje Slika 20.

Slika 20: Postopek za spremljanje in poročanje o izvajanju posameznih operacij, ko javni razpis za izbor operacij izvaja neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa.



❖ **Izvedbeni instrument je neposredna potrditev operacije**

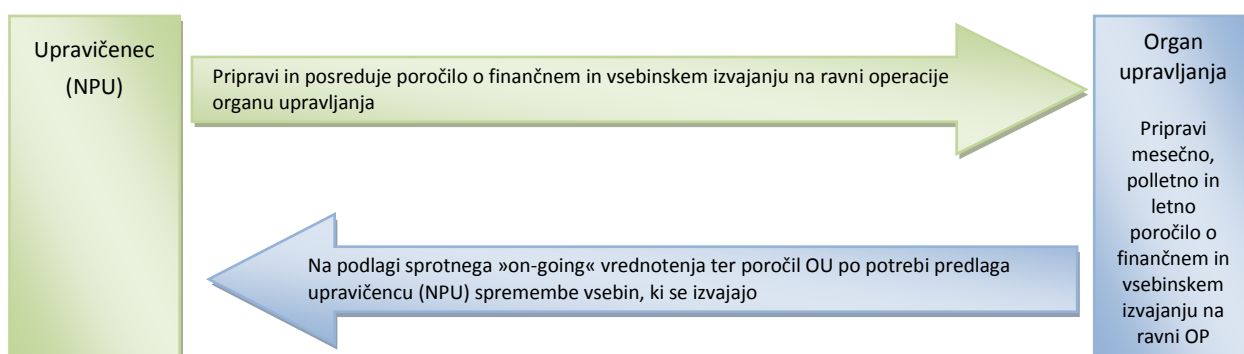
- Ko je **neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa**, je postopek za spremljanje in poročanje o izvajanju posameznih operacij tak, kot ga prikazuje Slika 21. Postopek velja zlasti v primerih, ko je operacija bodisi potrjen projekt, bodisi program, ki ga izvaja upravičenec.

Slika 21: Postopek za spremljanje in poročanje o izvajanju posameznih operacij, ko je instrument neposredna potrditev operacije in je neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa



- Ko je **neposredni proračunski uporabnik v vlogi upravičenca**, je postopek za spremljanje in poročanje o izvajanju posameznih operacij tak, kot ga prikazuje Slika 22.

Slika 22: Postopek za spremljanje in poročanje o izvajanju posameznih operacij, ko je instrument neposredna potrditev operacije in je neposredni proračunski uporabnik v vlogi upravičenca



Če na kratko povzamemo, so v primerjavi s programskim obdobjem 2004-2006 v novem programskem obdobju 2007-2013 bistvene spremembe na naslednjih področjih:

- manj EU uredb, ki so jasnejše; Evropska komisija je določene naloge prenesla v pristojnost držav članic;
- potrjevanje in število instrumentov;
- preverjanje pravilnosti postopka izvajanja instrumentov;

- preverjanje dobavljenega blaga, izvedene storitve oz. gradnje in izstavljenega zahtevka s poročilom;
- finančno izvajanje in upravljanje.

Zelo pomembno je tudi, da se dokumenti in postopki poenostavijo tudi na posredniških telesih. Več o primerjavi postopkov je v prilogi.

3.3.4 Ostale aktivnosti za izboljšanje spremljanja in upravljanja ESS

❖ Sprotno »on-going« vrednotenje

K uvajanju projektnega pristopa pri projektih, sofinanciranih iz ESS, je poleg priprave vsebin za sofinanciranje v okviru programiranja in poleg vzpostavitve projektno usmerjene strukture v javnih razpisih za izbor operacij in vlogah za prijavo operacij, predvsem za konkretizacijo ciljev in merljivost učinkov, prispevala tudi vzpostavitev načina spremljanja na posamezni ravni izvajanja projektov.

S stališča vpliva izvajanja posamezne operacije razlikujemo:

- **kazalnike virov**, kjer so viri opredeljeni kot dodeljena sredstva (denarna, fizična ali kot človeški viri) na posamezni ravni izvajanja pomoči;
- **kazalnike učinka**, ki merijo fizične (oprijemljive) stvari, ki nastanejo kot posledica porabe dodeljenih finančnih sredstev;
- **kazalnike rezultata**, ki so povezani z neposrednim in takojšnjim učinkom na upravičence. Vključujejo zlasti informacije o spremembah v uspešnosti upravičencev. Merijo posledice uporabe outputov oziroma stopnjo doseganja ciljev programa;
- **kazalnike vpliva**, ki so povezani s širšim vplivom izvajanja. Kazalniki vpliva se opredelijo na ravni širšega področja vpliva in so dolgoročne narave. Merijo prispevek ciljev programa k nekemu skupnemu cilju na ravni strategije celotne države.

Ko gre za operacije ESS, včasih ni mogoče konkretizirati kazalnikov do take mere, da bi popolnoma natančno izražali konkretne vrednosti. Zato lahko za tovrstne kazalnike opredelimo t.i. mejnike oz. omejen obseg fizičnih in finančnih kazalnikov, ki pojasnjujejo cilj, ki ga zasledujemo s posamezno operacijo.

Mejniki so torej načrtovane vrednosti, ki jih želimo v nekem obdobju doseči in s tem zagotoviti, da bo projekt/program ob zaključku dosegel načrtovane cilje in pri tem porabil načrtovana sredstva. Opredelitev mejnikov pa omogoča tudi spremljanje in s tem sprotno vrednotenje izvajanja posamezne operacije.

S pomočjo mejnikov in kazalnikov je mogoče spremljati in analizirati odklone med načrtovanimi in realiziranimi vrednostmi. Na podlagi analiz je nato mogoče oblikovati predloge za korektivne ukrepe bodisi v zvezi z vsebinskim bodisi s finančnim izvajanjem tako, da se izvajanje prilagodi doseganju načrtovanih mejnikov. V okviru sprotnega vrednotenja je mogoče spremljati tudi izvajanje priporočil, podanih v okviru poročil zunanjega vrednotenja.

❖ Uporaba člena 11 (3) Uredbe 1081/2006/ES povezanega s pavšalom na splošne oziroma posredne izdatke

Novo programsko obdobje 2007–2013 je na področju ESS uvedlo možnost opredelitve pavšala za posredne upravičene stroške, ki jih lahko upravičenci uveljavljajo pri posamezni operaciji.

5. bistvena poenostavitev sistema izvajanja je torej v **možnosti uporabe pavšala**, ko gre za splošne oziroma posredno upravičene stroške na operaciji, pri čemer je stopnja pavšala opredeljena na osnovi predhodno utemeljene metode izračuna pavšalnega zneska. Stopnja pavšala je enotna za skupek sorodnih aktivnosti na ravni prednostne usmeritve ali pa za celotno prednostno usmeritev. Če obseg posrednih stroškov presega stopnjo pavšala, se za izračun deleža teh stroškov v celotnem obsegu posrednih stroškov uporablja metoda izračuna po vnaprej opredeljenem ključu, ki ga je potrebno ob posredovanju organu upravljanja v potrditev jasno opredeliti in obrazložiti.

3.4 Izzivi za prihodnost

Med posebnosti in poenostavitve izvajanja ESS projektov, ki jih uvaja novo programsko obdobje, štejemo tudi **možnost dopolnitvenega financiranja**.

V skladu s 34. čl. Uredbe 1083/2006/ES (in čl. 20 Uredbe o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007–2013) se lahko v okviru istega projekta iz sredstev ESS financirajo tudi aktivnosti, ki sicer sodijo po vsebinski opredelitvi v okvir financiranja iz ESRR (primer: sofinanciranje informacijske infrastrukture pri operacijah, kjer se v osnovi financirajo aktivnosti usposabljanja in izobraževanja). Uporaba dopolnitvenega financiranja je možna pod pogojem, da so vsebine, ki spadajo v okvir financiranja iz ESRR, nujne za zadovoljivo izvajanje projekta in s projektom jasno neposredno povezane.

Tako je mogoče zagotoviti celovitost določene operacije ter poleg spremljanja izvajanja operacije v celoti dosegati tudi celovito doseganje ciljev določene operacije, s tem pa tudi operativnega programa. Konkretizacija merljivih ciljev in jasna opredelitev kazalnikov omogoča tudi spremljanje doseganja teh ciljev že med izvajanjem operacije.

Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 v poglavju 4.1 (na straneh 126-127) opredeljuje, da bo »dopolnilno financiranje« omogočeno tam, kjer bo šlo za neposredno navezavo na vsebino projekta in kjer bo to financiranje predstavljalo pogoj za uspešno izvedbo projekta. V okviru aktivnosti ESS se bo praviloma financiral nakup nujno potrebne opreme neposredno povezane z namenom in doseganjem ciljev projekta. Na konkretni ravni to po razvojnih prioritetah pomeni predvsem:

- razvojna prioriteta »Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti«: financiranje opreme v projektih, kjer bo ta nujno potrebna za realizacijo ciljev na nivoju razvojne prioritete; tak primer je npr. nakup raziskovalne opreme za mlade raziskovalce, oprema pri uvajanju novih fleksibilnih oblik dela ipd.;
- razvoja prioriteta »Spodbujanje zaposljivosti iskalcev dela in neaktivnih«: možnost financiranja nakupa sodobne opreme kot podpora za doseganje ciljev predvsem pri programih kot so npr. razvijanje vseživljenjske karijerne orientacije (strokovne usmerjenosti) s pomočjo novih multimedijskih pripomočkov, pri inovativnih ukrepih in specifičnih pristopih na področju aktivne politike trga dela (v nadaljevanju vsebin iz EQUAL) ipd.;
- razvojna prioriteta »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja«: pri tej razvojni prioriteti lahko pričakujemo omejeno uporabo možnosti dopolnilnega financiranja predvsem pri projektih za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov vzgoje in izobraževanja, predvsem s stališča nakupa sodobnih pripomočkov oz. dostopnosti do informacijske in komunikacijske tehnologije ter dostopnosti do digitalnih vsebin, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost;

- razvojna prioriteta »Enakost možnosti in spodbujanje socialne vključenosti«: predvidevamo, da bo možnost dopolnilnega financiranja uporabljena v okviru vseh treh prednostnih usmeritev, torej tako v projektih spodbujanja socialne vključenosti in dela kot v vzgoji in izobraževanju ter na področju kulture;
- razvojna prioriteta »Institucionalna in administrativna usposobljenost«: v okviru te razvojne prioritete zaradi narave projektov predvidevamo uporabo dopolnilnega financiranja pri bolj ali manj vseh aktivnostih, saj so projekti modernizacije in učinkovitosti javnega sektorja kot tudi dosedaj precej podhranjenega nevladnega sektorja neizbežno povezani z IKT oz. nakupom sodobne tovrstne opreme.

Naslednji korak, o katerem bo potrebno razmišljati, je prav gotovo koordinacija javnih razpisov za izbor operacij pri tistih vsebinah, ki se sofinancirajo iz obeh skladov, tako iz ESS kot tudi iz ESRR. Izvajanje komplementarnih vsebin iz obeh skladov je mogoče doseči:

- s predhodnim usklajevanjem aktivnosti, ki so predmet javnih razpisov za izbor operacij;
- s predhodno uskladitvijo meril za izbor operacij, ki upoštevajo komplementarnost aktivnosti pri izboru operacij;
- s predhodnim načrtovanjem ciljnih skupin upravičencev, ki jim bodo javni razpisi za izbor operacij namenjeni.

Kompleksnost aktivnosti, ki jih bodo izvajali upravičenci, s tem pa tudi zahtevnost izvajanja operacij, se s tem za upravičence na eni strani povečajo, na drugi strani pa omogočajo dosegati širše cilje ter tako prispevajo k uresničevanju širših ciljev na nacionalni ravni, s tem pa tudi k rasti kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti izvajanja obeh operativnih programov, tako Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013 kot tudi Operativnega programa krepite regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013. Ob ustrezni informacijsko komunikacijski podpori pa bi bilo zagotovljeno tudi ustrezno spremljanje in sprotno vrednotenje tovrstnih operacij. Tako bi lahko opazovali tudi njihov takojšen učinek na družbeno-ekonomske dejavnike.

Eden od pomembnih izzivov za prihodnje je tudi posvečanje večje pozornosti pri financiranju vsebin za različne ciljne skupine upravičencev, in sicer predvsem pri zagotavljanju enakosti moških in žensk, zagotavljanju možnosti dostopa invalidnim osebam in drugim depriviligiranim skupinam ljudi. Z jasno definirano kodifikacijo ciljnih skupin ter z uvedbo ustreznega sistema spremljanja dodeljevanja pomoči po posameznih ciljnih skupinah bo mogoče pridobivati informacije za sprotno vrednotenje omenjenih vsebin. Tako je mogoče oblikovati tudi izhodišča za ukrepanje in oblikovanje strategij in politike do navedenih ciljnih skupin.

ESS bo posebno pozornost namenjal tudi spodbujanju načela inovativnosti in inovativnih projektov. Namen je spodbujati, razvijati ter vključevati uspešne inovativne projekte in pristope v politiko trga dela za uspešno reševanje njegovih vprašanj. Dodana vrednost inovativnih ukrepov izhaja torej iz spoznanj in izkušenj, ki jih je mogoče z inovativnimi pristopi pridobiti, saj omogočajo preizkušanje novih idej, demonstracijo novih hipotez, ponujajo možnosti identifikacije dobrih praks in izmenjavo znanja ter izkušenj, ki jih je mogoče prenesti na ostale ESS projekte ter trg dela na splošno.

Inovativne aktivnosti predstavljajo torej nekakšen vmesnik med politiko in prakso, med uveljavljenim in novim, ki se lahko pojavi. Posredujejo lahko pomembne informacije oblikovalcem politike na samem »terenu« in so obenem sredstvo, s katerim izvajalci lahko vplivajo na politični proces evropskega nivoja, ter tako zagotavljajo, da nove politične iniciative upoštevajo operativni okvir, v katerega bodo uvedene.

Prav inovativne dejavnosti predstavljajo in omogočajo »preventivni pristop« k zagotavljanju zaposljivosti in zaposlenosti posameznika, kar je še posebej pomembno med gospodarskimi in finančnimi padci oziroma krizami.

V obdobju 2007-2013 naj bi bilo v okviru ESS na ravni celotne Evropske unije 3 milijarde EUR namenjenih spodbujanju transnacionalnega in medregionalnega sodelovanja (skladno s čl. 8 Uredbe 1081/2006/ES), kar pomeni približno 4 % celotnega proračuna ESS. Od te vsote bo 1,43 milijarde EUR porabljenih v okviru posebnih transnacionalnih razvojnih prioritet v 42 od skupaj 117 delovnih programih. V preteklosti je sredstvo, s katerim se je spodbujalo nadnacionalne in inovativne dejavnosti, predstavljala Pobuda Skupnosti EQUAL. Izkušnje iz EQUAL-a naj bi bile nadgrajene v okviru ESS v programskem obdobju 2007-2013. V okviru sofinanciranja transnacionalnih in medregionalnih aktivnosti to predstavlja zlasti aktivnosti, povezane z izmenjavo informacij, izkušenj, rezultatov in dobrih praks ter z oblikovanjem komplementarnih pristopov in usklajenih ali skupnih ukrepov.

Na ravni Evropske unije bodo tako podprte štiri glavne vrste sodelovanja:

- sodelovanje med projekti v različnih državah članicah;
- sodelovanje med državnimi omrežji, ki se osredotočajo na določeno zadevo ali problem;
- sodelovanje med organizacijami ali območnimi partnerstvi (npr.: službe za zdravstvo in za čezmejno regijsko ukrepanje ob nesrečah);
- partnerstva med nacionalnimi organizacijami, kot so upravne oblasti ESS.

Korist od teh čezmejnih dejavnosti ima širok krog udeležencev ne le iz javnega sektorja, ampak med drugimi tudi iz vrst nevladnih organizacij in industrije. Najpogostejše teme nadnacionalnega sodelovanja so:

- izboljševanje družbene vključenosti prikrajšanih ljudi, vključno z bojem proti diskriminaciji in spodbujanjem raznolikosti na delovnem mestu;
- izboljševanje vključenosti v zaposlovanje in uravnoteženosti poklicnega življenja žensk;
- vseživljenjsko učenje za zaposlene s spodbujanjem podjetništva in inovacije;
- spodbujanje partnerstev, zavezništov in iniciativ;
- izboljševanje človeškega kapitala, vključno z reformami v izobraževalnem sistemu in ukrepi za izboljševanje udeležnosti v izobraževanju in usposabljanju.

V okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 se sofinanciranje transnacionalnega in medregionalnega sodelovanja predvideva v okviru 2., 3. in predvsem 4. razvojne prioritete, ki zaradi specifičnosti vsebin in ciljnih upravičencev zahteva specifične, inovativne in celostne ali skupne transnacionalne in medregionalne aktivnosti oziroma projekte. Prav zato bo tem aktivnostim, predvsem spodbujanju transnacionalnosti in inovativnosti, v prihodnje posvečena posebna in znatna pozornost.

4 Projektni management – učinkovito upravljanje projektov ESS

4.1 Osnove projektnega managementa

4.1.1 Vloga projektnega managementa pri pripravi, prijavi in izvajanju operacij/projektov ESS

Vsebine, ki jih sofinancira Evropska unija, še posebej vsebine, sofinancirane v okviru evropske kohezijske politike – strukturnih skladov, torej tudi Evropskega socialnega sklada, se izvajajo s pomočjo sofinanciranja posameznih projektov - projektnega sofinanciranja. Zaradi tega je za pripravo, prijavo, uspešno izvajanje, spremljanje in evalvacijo posameznih sofinanciranih projektov potrebno poznavanje projektne logike in načel ter pravil projektnega pristopa. Nujna posledica tega dejstva je, da tako pripravljavci, prijavitelji kakor tudi vsi izvajalci projektov poznajo vsaj osnove izvajanja in upravljanja projektov ali osnove t.i. projektnega managementa, ki mu je posvečeno predmetno poglavje priročnika.

Veščina upravljanja projekta ali projektni management predstavlja celoto znanja, spretnosti, specifičnih orodij in metod, ki so namenjene uspešnemu izvajanju sofinanciranih projektov. Odločitev vodstva posamezne institucije za sodelovanje v posameznem projektu pomeni vključevanje institucije ter njenih zaposlenih in uporabnikov v širše okolje. Odločitev za sodelovanje v določenem projektu pomeni vnos, spremembe in dejanski nastanek novega socialnega sistema znotraj posamezne institucije (seveda tudi navzven). Vzpostavi se specifično okolje (specifično obnašanje, vzorci, vrednote, vloge ...), v katerega so vključeni tudi vsi partnerji, ki v projektu sodelujejo. Vzporedno s tem pa je vsak projekt umeščen tudi v realno okolje in s tem v omejitve oz. določila glede virov (čas, denar, osebje) ter zakonodajnega okvirja znotraj in zunaj partnerskih organizacij. Dobro načrtovanje tega okolja omogoča identifikacijo kritičnih trenutkov in tveganj pri izvajanju posameznega projekta, ki se vključijo v projekt in se jim tako poskuša izogniti, oziroma jih poskuša rešiti. Odločitev organizacije za vključenosti v projekt tako pomeni dodano vrednost in priložnost za spoznavanje, odkrivanje, razvoj in izpopolnjevanje tako posameznika v organizaciji kakor tudi za celoten kolektiv.

Dejstvo je, da se za uspešno prijavo, pripravo in tudi samo izvajanje projektov/operacij, ki jih sofinancira Evropski socialni sklad, vedno bolj uveljavlja, priporoča in kot praktično-izvedbeno nujno uveljavlja skupna ali partnerska prijava posameznih projektov ali t.i. prijava projektov, ki jih pripravi, prijavi in praktično izvaja konzorcij prijaviteljev. Sodelovanje v konzorciju pomeni sodelovanje v procesu priprave, razvoja, izvajanja, spremljanja in ocenjevanja projekta v sodelovanju z organizacijami, ki lahko izvajajo iste ali zelo podobne dejavnosti, ter večinoma z organizacijami, ki izvajajo drugačne dejavnosti, ali pa jih izvajajo drugače in/ali v drugačnem kulturnem, socialnem ali ekonomskem okolju. Ko gre za izvedbo projekta skupaj s partnerji, je projektni management ključna sestavina in pogoj za uspeh projekta v vseh fazah. Partnerski projekt končno predstavlja tudi največjo dodano vrednost in zagotavlja trajnostni učinek sofinanciranega projekta. Predstavlja veliko dodano vrednost in trajnostni učinek tudi za posamezno članico partnerstva in njene člane. Predstavlja pa izhodišče za dobre ideje in uspešne projekte tudi v prihodnje.

4.1.2 Definicija projekta

Definicija projekta je določena s tremi bazičnimi določili: **cilji** - vsebino, **sredstvi** - kadri, znanjem in finančnimi sredstvi ter **časom** - obdobjem trajanja projekta. Projekt lahko torej opredelimo kot željo, potrebo ali namen, da jasno določene cilje uresničimo z omejenimi sredstvi v točno določenem časovnem okviru (INTERACT 2007, 9). Vsaka posamezna stopnja in tudi projekt kot celota se spremlja in ocenjuje po dejstvu, ali doseženi rezultati upravičijo porabljenih sredstev (učinkovitost projekta) in ali izvedene aktivnosti resnično prispevajo k ciljem projekta (uspešnost projekta). Namen dobrega projektnege managementa je torej zagotoviti, da bo projektni tim - izvajalci projekta - uspešno in učinkovito dosegel cilje prijavljenega projekta - z učinkovito porabo razpoložljivih sredstev v predvidenem časovnem obdobju (roku). Cilji ali vsebina posameznega projekta je kot izhodišče in osnovni vsebinski okvir določena v posameznem javnem razpisu/povabilu/naročilu, ki se nujno navezuje na cilje, opredeljene v izvedbenih programskih in strateških dokumentih (predvsem Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 in Nacionalni strateški referenčni okvir). Sredstva in časovni okvir so prav tako določeni v javnem razpisu/povabilu/naročilu ter se navezujejo na razpoložljiva sredstva v izvedbenih programskih dokumentih, ki so ustrezno načrtovana v proračunu Republike Slovenije, ter na pravila o upravičenosti posameznega stroška in pogojev za dokazovanje njegove upravičenosti, ki so določena v Katalogu upravičenih stroškov.

4.1.3 Specifične značilnosti projektov ESS

Načela projektnege managementa so skupna, veljavna in uporabna za vse projekte in ne zgolj za projekte, ki so sofinancirani s sredstvi Evropske unije. V vsakem primeru pa morajo projekti, ki jih sofinancira Evropski socialni sklad, upoštevati nekatere specifikke. Upoštevanje teh specifik je nujno v vseh fazah izvajanja projekta. Še posebej je pomembno v fazi priprave in prijave projekta ter nenazadnje tudi v fazi spremljanja in zaključevanja projekta oz. nadaljevanju projekta v novem ali novih projektih.

Izrednega pomena je skrbno **načrtovanje realnih ciljev** ter posledično potrebnih sredstev ter časovnega okvirja, potrebnega za uspešno in učinkovito realizacijo. Natančno načrtovanje je posebno pomembno tedaj, ko projekt skuša realizirati konzorcij ali partnerstvo izvajalcev. Karseda realna ocena vseh treh komponent je ključna za uspešno prijavo posameznega projekta na konkretni razpis. Realnost, izvedljivost in vsebinska koherentnost projekta so namreč bistveni pogoji ocenjevanja posamezne vloge za ocenjevalno komisijo. Pomeni tudi osnovo za pogodbo o sofinanciranju projekta, ki temelji na realnih podatkih, načrtih in ciljnih ter bo bistveno vplivala na uspešnost projekta tako s stališča vsebinskega doseganja zastavljenih ciljev kakor tudi zadostnega, pravočasnega in učinkovitega sofinanciranja izvajanih aktivnosti. V praksi to pomeni dosledno izpolnjevanje pogodbenih obveznosti, manj zahtev po spreminjanju in usklajevanju pogodbe z naročnikom/razpisovalcem sredstev (aneksi), manjše tveganje za nastanek neupravičenih stroškov na projektu, zadovoljstvo tako naročnika kot tudi izvajalca projekta ter v projekt vključenih posameznikov ali organizacij ter končno možnosti/reference za uspešno prijavo novih projektov v prihodnosti.

Stroške, ki nastanejo pri izvajanju projekta, sofinanciranega s sredstvi kohezijske politike, praviloma najprej plača izvajalec projekta in jih šele nato plača/povrne razpisovalec/naročnik. Gre za **zalaganje lastnih sredstev**, kar v praksi pomeni, da mora izvajalec in vsi vključeni partnerji imeti ustrezen delovni kapital za izvajanje projekta oziroma za plačilo nastalih stroškov. Organ upravljanja je v sodelovanju s pristojnimi ministrstvi v sistem že uvedel določene ukrepe za poenostavitev administrativnega bremena in odstranitev administrativnih ovir ter tako poskrbel za hitrejšo in učinkovitejšo povračilo nastalih stroškov.

Delovni kapital, plačan izvajalcem, je v posameznih izrednih primerih in ob upoštevanju vseh zakonodajnih pogojev tudi mogoč.

Poročanje o vsebinski in finančni realizaciji projekta je pri izvajanju projektov ESS izrednega pomena. Frekvenca in vsebina poročanja je določena že v razpisni dokumentaciji. Prav tako razpisna dokumentacija vsebuje potrebne obrazce, na katerih izvajalec ali izvajalci projekta poročajo naročniku oz. razpisovalcu sredstev. Pomembno je, da izvajalec zagotavlja potrebne evidence, ki omogočajo pravilno, učinkovito in točno poročanje. Naročnik lahko med samim izvajanjem projekta obrazce prilagodi, oziroma spremeni, ali od izvajalca zahteva izredno poročanje, zato je dobra in stalna komunikacija med naročnikom in izvajalcem tudi na področju poročanja o izvajanju projekta ključnega pomena. Obveznost rednega in izrednega poročanja o izvajanju projekta je praviloma zapisana tudi v pogodbi o sofinanciranju med naročnikom in izvajalcem projekta.

Čeprav se morda zdi samoumevno, je nujno potrebno, da **so cilji posameznega projekta povezani s cilji Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013**. Jasna navezava na cilje operativnega programa omogoča tudi umestitev projekta v širši vsebinski okvir, možnost komplementarnosti z ostalimi projekti in programi ter končno tudi strateško usmerjenost programa in dolgoročno načrtovanje. Strateška naravnost projekta je nujna tako za naročnika kakor tudi za izvajalca in predvsem vključene posameznike ali vključene institucije. Jasna navezava na cilje operativnega programa in strateška naravnost projekta pravzaprav omogočata dolgoročni vpliv projekta ter širjenje znanja, izkušenj in dobrih praks tako na lokalni in regionalni kakor tudi na nacionalni in transnacionalni ravni.

Jasno definirane aktivnosti in realno načrtovani rezultati so ključni za uspešno prijavo projekta. Dobri projekti včasih niso izbrani za sofinanciranje prav zaradi slabe prijave in jasno opredeljenih vsebinskih ciljev in rezultatov ter posledično realnosti finančne konstrukcije projekta. Prav jasno definirani in merljivi kazalniki rezultata, vpliva in učinka projekta so ključni za uspešno prijavo in končno tudi izvajanje projekta. Navedeni elementi so opredeljeni tudi v pogodbi o sofinanciranju in lahko pomenijo ali veliko oviro ali prednost v nadaljnjih fazah izvajanja in sofinanciranja projekta. Pretekle izkušnje jasno izkazujejo, da so realno načrtovani projekti tudi najuspešnejši pri doseganju zastavljenih ciljev. Uspešnost oziroma neuspešnost realizacije projekta je pomembno dejstvo tudi za nadaljnje prijave projektov posameznega izvajalca.

Prejšnje dejstvo pomaga tudi pri razrešitvi vprašanja **prihodkov projekta**. Načeloma projekti v okviru ESS ne ustvarjajo prihodkov, saj so sofinancirane dejavnosti za udeležence brezplačne, različne dejavnosti in posledični rezultati projektov pa predstavljajo javno dobro oz. neekonomsko dejavnost. Kljub temu so v posameznih primerih projekti v okviru projektov ESS prihodki možni. Primer prihodkov projekta je na primer plačilo kotizacije za udeležbo posameznika na seminarju, katerega pripravo in izvedbo v celoti financira ESS v okviru potrjenega projekta. V takem in vseh podobnih primerih je potrebno, da izvajalec o nastalih prihodkih o tem vedno in redno obvesti naročnika (najbolje že v sami prijavi projekta). Naročnik pa bo morebitne prihodke projekta preveril tudi sam. Prihodki projekta se v vsakem primeru odštevajo od upravičenih stroškov, ki nastanejo in za katere prijavitelj zahteva povračilo s strani naročnika oziroma ESS.

Projekti, sofinancirani v okviru ESS, morajo v skladu s čl. 15 Uredbe (ES) 1083/2006 izražati **dodatnost**. Jasno izražena dodatnost projekta je za posamezen projekt nujna in odločilna že v fazi odločitve naročnika oziroma razpisovalca sredstev o sofinanciranju posameznega projekta. ESS naj bi torej

sofinanciral projekte, ki drugače ne bi bili izvajani oziroma sofinancirani. S sredstvi ESS zato ne moremo in ne smemo nadomestiti javnega sofinanciranja države ali lokalne skupnosti. Pomoč ESS je tako za projekt ključnega pomena.

Skladno s čl. 11 Uredbe (ES) 1083/2006 in tudi sicer je **partnerstvo** ključno za uspešno pripravo, prijavo in izvajanje projektov. Partnerstvo, ki je lahko tako horizontalno kot vertikalno, zahteva dodatno znanje, delo in sredstva. Ključnega pomena zato je, da so oblike in načini sodelovanja partnerjev jasno definirani že v začetnih fazah projekta. Pomembno je tudi, da že ob sami pripravi projektnega predloga vemo, kakšno obliko partnerstva želimo oblikovati, kakšne prednosti in slabosti lahko pomenijo za izvajanje projekta ter končno tudi kakšno obliko partnerskega sodelovanja je predvidel ali zahteval razpisovalec sredstev. Partnerstvo oziroma partnerski pristop zagotavlja tudi vključevanje različnih perspektiv, rešitev in pristopov k doseganju skupnih ciljev projekta. Različni pogledi, rešitve in predlogi različnih socialnih, gospodarskih in nenazadnje tudi okoljskih skupin naj bodo vključeni tako v samo pripravo projektnega predloga kakor tudi v izvajanje sofinanciranega projekta. Vključevanje različnih pogledov pomeni nove ideje in nove predloge za dodatne in/ali izboljšane aktivnosti projekta. Vključevanje različnih projektov tako pomeni širše spremljanje in sprejemanje projekta v njegovem okolju. Partnerstvo, predvsem v lokalnem okolju, omogoča doseganje boljših načrtovanih rezultatov in končno tudi večji in trajnejši vpliv projekta na širše okolje. Navedeni elementi so tudi za naročnika ključni pri ocenjevanju ustreznosti projekta in odločanje o sofinanciranju.

Prav **trajnosti** oziroma trajnostnim učinkom projekta se v programskem obdobju 2007-2013 posveča posebna pozornost. Pomembno je, da se učinki in dejavnosti projekta ne končajo takoj po prenehanju datuma financiranja. Dober predlog projekta torej jasno vključuje aktivnosti in rešitve, ki bodo zagotovile, da se znanje, izkušnje in storitve, ki so rezultat sofinanciranega projekta, prenašajo in razvijajo naprej tudi po koncu obdobja sofinanciranja.

Ob pripravi ter izvajanju projektov, ki bodo sofinancirani s sredstvi ESS, je potrebno v največji možni meri upoštevati tudi **horizontalna načela** oz. načela, ki so skupna vsem projektom, sofinanciranim v okviru ESS.

Omenjena načela so opredeljena v čl. 6, 7 in 8 Uredbe (ES) 1081/2006:

- načelo enakosti spolov in enakih možnosti
- načelo inovativnosti
- načelo transnacionalne in medregionalne dejavnosti

Seveda je pri tem potrebno dodati, da nekaterih načel ne moremo neposredno aplicirati na vse projekte, sofinancirane v okviru ESS. Zato je za prijavitelja potrebno dobro poznavanje programskega dokumenta – operativnega programa (v obdobju 2007-2013 je to Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013). Prav operativni program namreč opredeljuje, v okviru katerih vsebinsko zaokroženih celot aktivnosti – razvojnih prioritet in prednostnih usmeritev - je kateremu od načel potrebno posvetiti posebno pozornost, oziroma ga upoštevati pri pripravi in izvajanju konkretnega projekta. Na primer: načelo transnacionalne in medregionalne dejavnosti naj bi se izvajalo predvsem v okviru 2, 3 in 4 razvojne prioritete Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013. Upoštevanje navedenih načel je potrebno skladno z razpisno dokumentacijo jasno opredeliti v sami vlogi projekta ter v fazi izvajanja poskrbeti, da se bodo navedena načela tudi dosledno spoštovala, oziroma realizirala v okviru sofinanciranih dejavnosti projekta. Izvajalec naj že na začetku jasno opredeli,

kako bo uresničevanje navedenih načel v fazi izvajanja projekta tudi spremljal in o tem poročal naročniku.

Izkušnje z izvajanjem projektov, ki so sofinancirani v okviru strukturnih skladov, so za uspešno prijavo in izvajanje projektov ključnega pomena. Dobre in slabe izkušnje predstavljajo dobro osnovo, na kateri je možno predlog projekta nadgraditi tako v vsebinskem kakor tudi izvedbenem smislu. Če prijavitelj sam takih izkušenj še nima, je priporočljivo, da vključi v pripravo in izvajanje tudi partnerje, ki takšne izkušnje že imajo. Možnost pridobivanja izkušenj je zagotovljena tudi v okviru že vzpostavljenih mednarodnih mrež, kjer je možna izmenjava dobrih praks - uspešnih projektov - med potencialnimi prijavitelji, izvajalci in partnerji. Širjenje znanja, predvsem praktičnih izkušenj med izvajalci projektov, je koristno za vse vključene partnerje in končno tudi za vse vključene posameznike. Končno pa vključitev partnerja, ki je podoben projekt že izvedel, predstavlja nadaljevanje/kontinuiteto začetega dela, nadaljevanje uspešnega izvajanja ter lahko pomeni veliko dodano vrednost projekta ter njegovo strateško usmerjenost.

4.2 Življenjski cikel projektov

Načrtovanje projekta ni koristno zgolj za uspešno pripravo in prijavo projektne predloga, torej uspešno kandidiranje na javnem razpisu. Na podlagi izkušenj nekaterih uspešnih projektov priprava projektne predloga predstavlja 80% dela na projektu, medtem ko samo izvajanje 20%. Vendar učinki dela, ki je vloženo v prvo stopnjo projekta, niso zgolj neposredni. Posredni učinki načrtovanja projekta ter predvsem odločitve za projekt in sprejetje ter udejanjanje projektne logike v praksi so koristni za celotno organizacijo prijavitelja. V okviru priprav in dela na projektu se tako lahko razvije učinkovitejši in uspešnejši način delovanja prijaviteljeve institucije (in partnerjev) v celoti (ne zgolj v delu, ki se neposredno ukvarja z delom na projektu). Zato je uspešno načrtovanje ključna faza uspešnega projekta in ključnega pomena za vsako vključeno institucijo.

Zato je v samem izhodišču potrebno, da so že v fazo priprave projektne predloga dosledno vključeni celoten kolektiv, vsi bodoči partnerji ter tudi lokalno ali regionalno okolje. Dosledno uveljavljanje tega načela v praksi ne pomeni samo sprotnega odpravljanja morebitnih nesoglasij in možnih napetosti, ampak pomeni hkrati tudi priložnost za nove ideje, predloge in informacije. Najpomembnejši pozitivni učinek pa je, da se ne le vsi neposredni izvajalci projekta ampak predvsem lokalno okolje zaveda pomembnosti projekta, se z njim identificira in ga sprejme za svojega. To pa je eden ključnih pogojev za uspeh projekta.

Zaradi prevelikega števila obstoječih projektov in posledično prevelike obremenitve vključenih v izvajanje projektov je možna tudi zavrnitev sodelovanja partnerjev ali kolegov v lastni organizaciji pri novem projektu. Vedno novi projekti predstavljajo neprestano načrtovanje in pripravo projektne predlogov. Posledično se lahko pri sodelavcih ali partnerjih pojavi občutek nestabilnosti in nepredvidljivosti. Ustrežno načrtovanje ciljev in vsebine projektov ter njihova vključenost v temeljno dejavnost organizacije je ključno. Smiselna je odločitev za tiste projekte, ki predstavljajo za organizacijo napredek ob hkratnem zagotavljanju stabilnosti in predvidljivosti. Načrtovanje in izvajanje je zato smiselno na osnovi izkušenj iz preteklih uspešnih projektov.

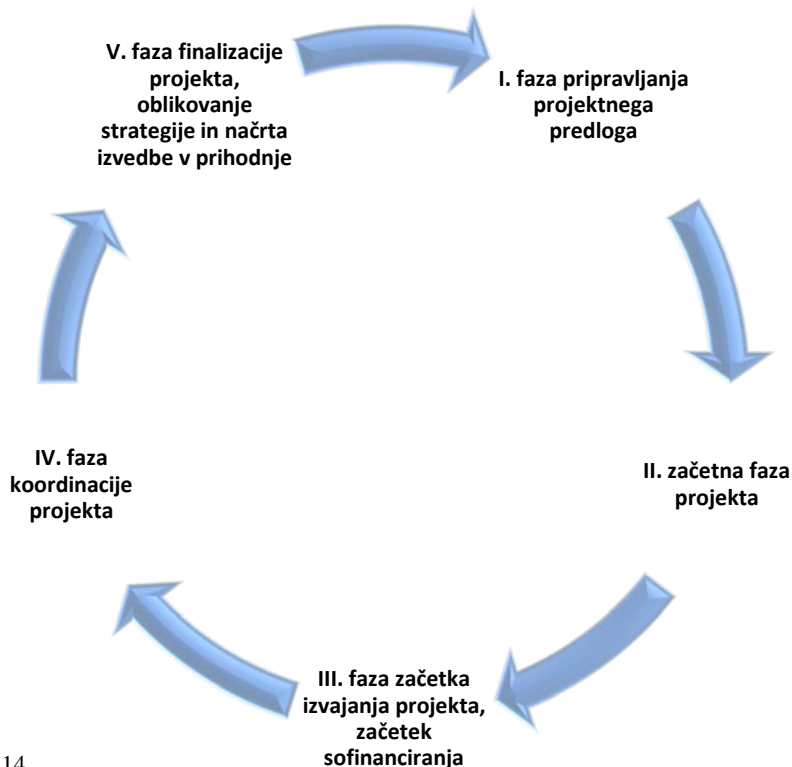
Za kakovostno izvajanje projektov je pomembno, da se v fazi priprave skrbno oblikuje **sistem prepoznavanja in priznavanja dosežkov projekta**. Le tako se je možno izogniti dvomom o kakovosti izvajanja. Predhodno jasno definirani kriteriji kakovosti izvedenih nalog in aktivnosti so pomembni za

preprečevanje morebitnih konfliktov med samim izvajanjem projekta. Predstavljajo tudi ustrezno osnovo za motivacijo vključenih v projekt ter obenem predstavljajo ukrep proti nepotrebnim izgubi časa, energije ter denarja za dopolnjevanje ali popraviljanje nalog. Osebnostni in strokovni razvoj sodelujočih pri projektu je enako pomemben cilj.

Pomembno je končno tudi, **da se rezultati projekta na koncu pregledajo in tudi kvalitativno ovrednotijo**. Spremljanje, pregledovanje in ovrednotenje doseženih rezultatov je pomembno v vsaki fazi izvajanja projekta. Doseženi rezultat še ne pomeni doseženega cilja projekta. Kvaliteta rezultata se preverja na podlagi zadovoljevanja rezultatov, učinkov in vplivov, ki so bili postavljeni v začetni fazi projekta - fazi načrtovanja. Končna ocena projekta (ki je lahko del odprte razprave) predstavlja končni in celovit vpogled v rezultate projekta. Medsebojna povezanost obeh faz je zato nujna in ključna za uspešno izvajanje projekta.

Zadnji pomemben element pred začetkom priprave projektne predloga je, **da v vsaki življenjski stopnji projekta ustrezno načrtujemo in upoštevamo možnost napak**. Predvidevanje, da zaradi izkušenj, znanja, jasnosti in enostavnosti izvajanja projekta do napak ne bo prišlo, predstavlja eno najpogostejših napak prijaviteljev. Predvidevanje možnih napak in problemov pomeni njihovo lažje prepoznavanje, zmanjšanje njihovega vpliva na rezultate projekta in zmanjšanje tveganja za dodatne napake in nepravilnosti pri izvajanju projektov. Jasno poznavanje posameznih faz projekta in jasno načrtovanje aktivnosti znotraj njih pomeni relativno lahko določitev vprašljivosti ali celo problematičnosti posameznih stopenj v razvoju in izvajanju projekta. Tako je možno opredeliti in predvideti, kje in kdaj se bodo napake po vsej verjetnosti pojavile. Pri aktivnostih, kjer je možnost napak večja, je časovni okvir izvedbe manj točen in bolj fleksibilen. Pri aktivnostih, kjer so napake možne, pa je potrebno načrtovanje tudi večjih virov, ki so potrebni za uspešno izvedbo projekta.

Slika 23: Grafični prikaz življenjskega cikla projekta



Vir: INTERACT 2007, 14

Zgornja slika opisuje posamezne stopnje v razvoju oziroma življenjskem ciklu projekta. Obstaja več delitev oziroma opredelitev življenjskega cikla projekta, vendar med njimi ni bistvenejše razlike, oziroma so odstopanja zanemarljiva. Predlagani model upošteva specifične projektov ESS, vendar ga je možno vedno spreminjati in nadgrajevati.

Posamezne stopnje razvoja projekta so podrobneje predstavljene v naslednjih podpoglavjih, zato so tukaj našteje zgozlj najpomembnejše značilnosti posameznih stopenj.

1. stopnja: oblikovanje idej in partnerstev za skupno uresničitev skupnih idej – faza pripravljanja projektnega predloga

Navedena stopnja predstavlja obdobje med razvojem projektnih idej in njihovim formuliranjem v osnovni koncept projekta. Sledi iskanje potencialnih partnerjev za realizacijo osnovnega koncepta projekta, skupna definicija programa dela in razvoja osnovnega koncepta projekta. Pomembno je, da se že v tej fazi določi projektne vodje, opredeli osnovno strukturo projektnih timov z navedbo njihovih nalog. V tej fazi je pomembno, da se osnovni koncept projekta umesti v vsebine operativnega programa. Opravi se tudi prvi možni pregled umestitve projektnega predloga v sofinanciranje v okviru napovedanih razpisov ESS.

2. stopnja: oblikovanje strategije in načrta izvedbe konkretnega projekta in prijava projekta na konkreten razpis – začetna faza projekta

Partnerji pri projektu v tej fazi jasno definirajo skupne cilje projekta, dorečejo njegove zadnje vsebinske podrobnosti ter ga skušajo umestiti v vsebino in zahteve konkretnega razpisa. Definira se pričakovane rezultate projekta in njegov vpliv. Dokončno se oblikuje izvedbena/implementacijska struktura. Definira se članstvo in naloge projektnih timov v vseh partnerskih organizacijah. Na tej stopnji se opravi tudi natančna finančna analiza in obseg vrednosti projekta. Predvidijo se tudi vsi možni viri financiranja. Projekt se končno oblikuje kot predlog in prijavi za sofinanciranje na konkretnem javnem razpisu. V tem »vmesnem času« je potrebna pravilna in zadostna motivacija ljudi, ki delajo pri projektu, in razjasnitev zadnjih odprtih vprašanj v organizaciji prijavitelja ali partnerjev.

3. stopnja: oblikovanje pogodbenih obveznosti, formaliziranje partnerstev in izvajanje sofinanciranega projekta – faza začetka izvajanja projekta, začetek sofinanciranja projekta s sredstvi EU

Sprejeta je odločitev o sofinanciranju projekta. Podpisana je pogodba s prijaviteljem projekta in dorečene so zadnje vsebinske in finančne podrobnosti z naročnikom. Če projekt vključuje partnerje, so dorečene tudi zadnje podrobnosti med partnerji v projektu in podpisane partnerske/konzorcijske pogodbe. Dokončno je vzpostavljen koncept vodenja in spremljanja izvajanja projekta. Partnerji začno z izvajanjem projektnih nalog, izmenjujejo informacije in komunicirajo s pomočjo vzpostavljenega projektnega komunikacijskega sistema.

4. stopnja: izvajanje projekta, uresničevanje načrtovanih aktivnosti, doseganje zastavljenih ciljev, finančno upravljanje, spremljanje in poročanje o izvajanju, koordinacija izvajanja med vsemi partnerji – faza koordinacije projekta

V okviru odobrenih sredstev vsi izvajalci projekta izvajajo dogovorjene naloge in skušajo doseči opredeljene cilje. Glavni namen te stopnje je kontrola in usmerjanje napredka projekta. Dokončno se zato oblikuje tudi sistem spremljanja in poročanja o izvajanju. Na tej stopnji so na voljo tudi prvi vmesni rezultati izvajanja, ki jih je potrebno ustrezno ovrednotiti. Na podlagi slednjega lahko predlagamo določene spremembe in dopolnila sistema izvajanja. Pomembno je poudariti spremljanje delovanja in razvoja partnerstva, če ga seveda projekt predvideva. Ker se znotraj partnerstva lahko pojavijo določene težave, jih je potrebno hitro identificirati in razrešiti v sodelovanju z vsemi vključenimi institucijami. Pomembno je, da se v tem času organizirajo srečanja projektnega tima, ki predstavlja enega pomembnih mejnikov pri izvajanju projekta.

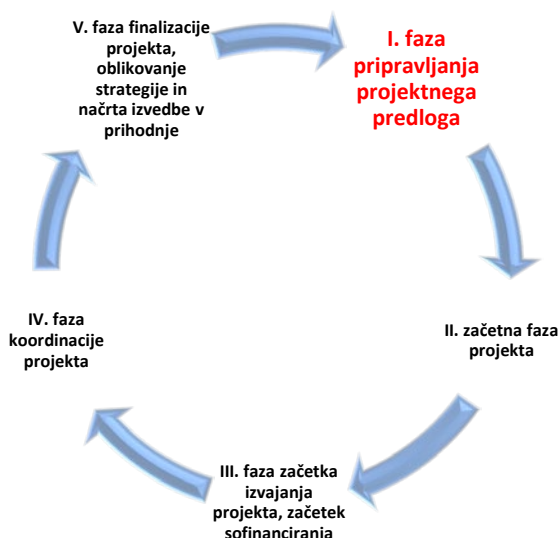
5. stopnja: zaključek projekta, zaključno poročanje v skladu z zahtevami sofinancerja, evalvacija projekta – faza finalizacije projekta, oblikovanje strategije in načrta izvedbe v prihodnje

Na tej stopnji je potrebno pripraviti končna poročila o izvajanju projekta. Končno poročilo je tudi pogoj za prejem zadnjega plačila naročnika za povrnitev stroškov. Že pred samim zaključkom je potrebno zaključek projekta ustrezno načrtovati in s tem zagotoviti tudi trajnostni učinek projekta v lokalnem/regionalnem/nacionalnem/transnacionalnem okolju. Skupaj z vsemi vključenimi partnerji je potrebno predvideti tudi spremljanje projekta po datumu zaključka del - skladno s pogodbo o sofinanciranju. Pomemben element pa predstavlja tudi (samo)evalvacija dela in rezultatov projekta, ki omogoča odpravo težav in vprašanj, ki so se pojavile med izvajanjem, ter omogoča strateško načrtovanje za prihodnje projekte.

4.2.1 1. stopnja – oblikovanje idej in partnerstev za uresničitev skupnih idej oziroma priprava projektnega predloga

Stopnja načrtovanja je najpomembnejša stopnja v življenjskem ciklu projekta in zato potrebuje posebno pozornost vseh vključenih v projekt. Predlog projekta definira projekt. Je pravzaprav opis ali izjava o potrebah in ciljih, ki jih želimo s projektom zadovoljiti, ter aktivnostih, ki so za doseg teh ciljev in potreb potrebne.

Slika 24: Grafični prikaz življenjskega cikla projekta



Izrednega pomena je, da že v stopnjo načrtovanja vključimo vse, ki bodo kasneje vključeni tudi v samo izvajanje projekta. Projektni predlog je plod skupnega dela in skupne odprte razprave vseh vključenih posameznikov in institucij. Čeprav lahko odprta debata o tem, kdo, kaj in kdaj bo kdo kaj delal v okviru projekta, ustvarja napetosti v lastni instituciji in med partnerji, je taka debata zelo koristna, saj:

- se v okviru odprte debate razkrijejo morebitne nejasnosti in drugačna razumevanja vključenih o ciljih, aktivnostih, rezultatih in financiranju projekta
- tako lahko protislovna pričakovanja in predvidevanja vključenih v projekt preučimo in nanje najdemo skupen odgovor
- vse navedeno vodi v natančno analizo potreb in možnosti ter izpostavi tiste vsebinske in tehnične podrobnosti projektnega predloga, ki bi jih sicer lahko spregledali
- vsem vključenim so jasne podrobnosti projekta, zato se lahko identificirajo s projektom, kar je ključnega pomena za uspešno izvajanje.

Z natančno in poglobljeno pripravo projektnega predloga je v izhodišču zagotovljena tudi izvirnost, ciljna usmerjenost, kvaliteta in strateška usmerjenost projekta. Projekt bo tako zagotavljal, da z njim ne bodo sofinancirane redne dejavnosti prijavitelja in/ali partnerjev v projektu. Jasno določeni in merljivi cilji bodo narekovali oblikovanje aktivnosti za njihovo doseg, zaradi česar bo projekt kvalitetno izveden in bo zagotavljal zadovoljstvo vseh vključenih. Jasna analiza potreb in realno načrtovani cilji pa bodo poskrbeli tudi za to, da bo projekt strateško umeščen v delovanje institucije prijavitelja, partnerjev in okolja, v katerem se bo izvajal.

Slika 25: Razvoj skupnih ciljev projekta



Ne zgolj za uspešno prijavo, temveč tudi za uspešno izvajanje projekta je nujno, da prijavitelj in vključeni partnerji dobro poznajo ciljno skupino ali ciljne skupine, ki jim je projekt namenjen. Poznavanje realne situacije, potreb in želja ciljne skupine, ovir in možnosti ter celotnega konteksta projekta je osnovni pogoj za delo pri projektu. Povezava med projektom in ciljno skupino mora biti jasno razvidna. Zgolj natančno poznavanje celotnega konteksta omogoča razvoj in uporabo ustreznih metod za doseganje ciljev. Projekt, ki je namen samemu sebi, ne zaživi, ni smiseln in ga naročnik v postopku izbire gotovo ne bo izbral. Priporočljivo je, da izvajalci na začetku opravijo temeljno analizo stanja, potreb, možnosti in ovir pri izpeljavi projektne ideje. Tudi s pomočjo sredstev strukturnih skladov so bile opravljene številne študije, ki dodatno osvetljujejo specifično situacijo, predlagajo možne rešitve in so vsem potencialnim izvajalcem projektov javno dostopne. Nekateri izvajalci se za potrebe projekta odločijo, da iz lastnih sredstev

predhodno opravijo podobne analize, ki so strateškega pomena pri odločitvi za projekt ter njegovo vsebinsko in organizacijsko zasnovo. Pred izvajanjem projekta, med njim in po njem se izvajalec in partnerji po navadi posvetujejo z usposobljenimi svetovalnimi organizacijami, ki se poklicno ukvarjajo s pripravo projektnih predlogov. Ključnega pomena so lahko tudi takšni partnerji v projektu, ki z izkušnjami bistveno prispevajo k uspešni prijavi projekta ter njegovemu izvajanju.

Specifični projekt je potrebno umestiti v širšo celoto, ki jo predstavljajo programski in strateški dokumenti za izvajanje ESS. Potrebno je dobro poznati Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, Nacionalni strateški referenčni okvir ter druge programske dokumente kohezijske politike v obdobju 2007-2013. Le tako bo možno specifični projekt smiselno umestiti v širši vsebinski kontekst ter zagotoviti skladnost specifičnega projekta s splošnimi nacionalnimi dokumenti in strategijami. V začetni stopnji je potrebno tudi dobro poznati vsa pravila izvajanja ESS. Vsa relevantna pravna podlaga, navodila, upravičeni stroški in njihovo dokazovanje ter koristne informacije so objavljene na osrednji informacijski točki – spletni strani strukturnih skladov v Republiki Sloveniji: www.euskladi.si

Priporočljivo je, da se ključni izvajalci projektov udeležijo relevantnih izobraževanj in delavnic, ki so organizirana doma ali v tujini. Delavnice in seminarji so za izvajalce priložnost za oblikovanje neformalnih povezav z ostalimi izvajalci, izmenjavo dobrih praks ter vzajemno pomoč. V fazi oddaje vloge za sofinanciranje projektnega predloga je pametno izkoristiti vse možnosti, ki jih naročnik v obdobju za oddajo vlog ponuja. Razne delavnice, informativni dnevi ter osebni stik so nujni, da se na samem začetku razjasnijo vsa odprta vprašanja, zaradi katerih projekt mogoče ne bi bil izbran, ali pa bi lahko kasneje prišlo do zapletov in neuspešnega izvajanja projekta.

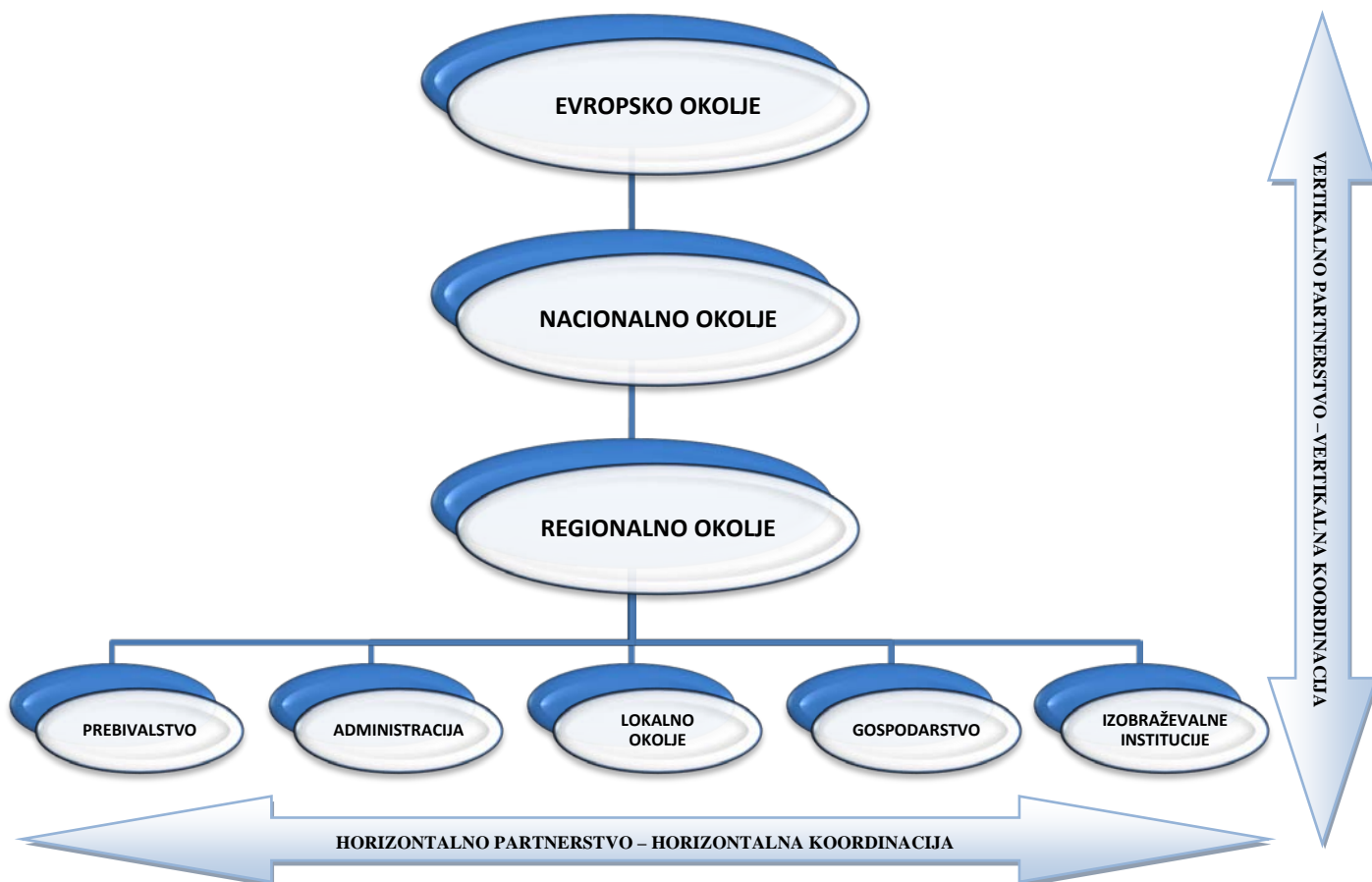
Ker se projekti izvajajo v lokalnem/regionalnem okolju, je potrebno poznati tudi situacijo, cilje, načrte, ovire, možnosti in strategije razvoja na lokalnem nivoju. V vse faze projekta je smiselno kot sogovornike umestiti vse relevantne posameznike iz lokalnega ali regionalnega okolja. To razširjeno partnerstvo je potrebno za učinkovito pripravo, ki upošteva realne potrebe, možnosti in zahteve ter uspešno izvajanje projekta v okolju, ki mu je namenjen. Brez vključevanja vseh sogovornikov je uspeh projekta vprašljiv, ogrožen pa je tudi trajnostni učinek projekta (INTERACT 2007, 25-38).

Če projekt vključuje partnerstvo/konzorcij, se je potrebno zavedati, da sta ideja in oblikovanje partnerstva vzajemno povezana. Ideja po eni strani združuje partnerje in med njimi ustvarja specifične povezave za realizacijo ideje oz. ciljev projekta. Po drugi strani pa partnerstvo oblikuje idejo in jo umešča v realni kontekst vseh vključenih partnerjev in narekuje konkretne cilje projekta. Zato naj bodo v samo pripravo projektnega predloga aktivno vključeni vsi potencialni partnerji projekta.

Posebno pozornost je potrebno že na prvi stopnji nameniti predvsem:

- **celostnemu kontekstu**, saj lahko pri pripravi projektnega predloga preveč pozornosti pripravljavec posveti podrobnostim, pozabi pa na vključevanje posameznih aktivnosti v celoto. Možno je celo, da se določene aktivnosti v projektu podvajajo, so vsebinsko in časovno neuskklajene ter morda celo odstopajo od vsebinskega okvirja strateških programskih dokumentov;
- **različno razumevanje** določenih podrobnosti projekta med izvajalcem in naročnikom je potrebno uskladiti. Potrebno je, da so vse podrobnosti natančno razložene vsem vključenim, pojasnjena vsa odprta vprašanja ter predvidene tudi metode za doseganje skupnih ciljev;

Slika 26: Grafični prikaz horizontalnega in vertikalnega partnerstva



Vir: INTEARCT 2007, 33

- **časovna dimenzija izvedbe** je pogostokrat napačno ocenjena. Postaviti si je potrebno kar se da realne časovne okvirje za izvedbo posamezne faze projekta, ki jih opredelimo na podlagi poznavanja aktivnosti ter realne ocene časa, ki je potreben za kvalitetno izvedbo posamezne aktivnosti. Nujno je, da so v načrtovanje časovnih okvirov vključeni tisti, ki bodo aktivnosti in naloge tudi izvajali. V večini primerov izvajalci v želji po dokazovanju sposobnosti časovne okvirje, potrebne za izvedbo določenih aktivnosti, načrtujejo preveč optimistično. Posledično to pomeni napetosti pri izvajanju, nesporazume in spore med izvajalci projektov, partnerji in naročnikom, kršenje pogodbenih obveznosti ter najpomembneje: nekvalitetno ali vsaj manj kvalitetno izvedbo sofinanciranih aktivnosti. Dobro izvedena aktivnost potrebuje svoj čas;
- **zunanje omejitve** vedno vplivajo na delo vključenih v projekt, saj se ob delu pri projektu srečujeta in prepletata projektno okolje in širše okolje, ki ima lahko posreden ali neposreden vpliv na izvajanje projekta. Potrebna je neprestana komunikacija in usklajevanje obeh okolij za doseg optimalnih rezultatov;
- **načrtovanje, spremljanje in upravljanje z viri** je ključnega pomena. V fazi priprave se identificirajo vsi človeški, materialni in finančni viri, ki so potrebni za izvedbo projekta. Predvsem je pri finančnih virih potrebno upoštevati dejstvo, da bo naročnik iz sredstev ESS povrnil zgolj že nastale stroške, ter zagotoviti, da so potrebe in poraba načrtovani čimbolj realno. Vloga naj vsebuje pravilne in ustrezne podatke o potrebnih virih.

4.2.2 2. stopnja – oblikovanje strategije in načrta izvedbe projekta ter prijava na razpis

Na določeni stopnji razvoja projektnega predloga je potrebna odločitev po dokončnem definiranju ciljev projekta (obsega vsebine projekta). Vzporedno s tem je potrebno pripraviti natančno razdelitev projekta na posamezne, a med seboj povezane naloge in aktivnosti ter zagotoviti strukturo za njihovo izvedbo. Pri pripravi podrobnejše razdelitve nalog in aktivnosti projekta sodelujejo vsi zaposleni. Vsi morajo deliti skupno razumevanje projekta. Posameznikove pravice in dolžnosti naj bodo porazdeljene sorazmerno, s čimer je zagotovljena tudi identifikacija posameznika in tima s projektom ter vzpostavljena motivacija za nadaljnje delo.

Slika 27: Grafični prikaz življenjskega cikla projekta



Če projekt vključuje (večje) partnerstvo, je koordinacija izredno kompleksna in zahtevna. V vsaki partnerski organizaciji naj bo imenovana po ena odgovorna oseba, ki predstavlja osrednjo informacijsko točko. Priporočljivo je, da se v vsakem primeru organizira več razširjenih in ožjih sestankov z vsemi vključenimi/zaposlenimi, kjer se dorečejo zadnje podrobnosti o izvajanju projekta, vzpostavi pa se tudi osebni stik. Ko gre za večje partnerstvo naj se sestanki delovnih skupin organizirajo tudi na vsakem od sedežev partnerskih organizacij.

Čeprav se točne opredelitve posameznih nalog in aktivnosti običajno med izvajanjem projekta spreminjajo, oziroma prilagajajo realni situaciji, ostanejo skupni cilji projekta ves čas nespremenjeni in predstavljajo temelj projekta. Skupni cilji predstavljajo skupno vizijo projekta in so plod dela vseh vključenih in tudi širšega okolja. Jasno definirani cilji na samem začetku zagotavljajo skupno razumevanje namena projekta in omogočajo uspešno izvajanje projekta. Zato morajo biti cilji projekta že od samega začetka:

- **konkretni** (kaj bo razvito, podprto, izdelano med izvajanjem projekta)
- **merljivi** (kako lahko opredelimo in merimo rezultate projekta)
- **realni** (ali lahko načrtovane cilje dosežemo z razpoložljivimi sredstvi)

Večina uspešnih projektov je uspešnih predvsem zaradi jasne opredelitve skupnih ciljev že na samem začetku. Preveč optimistično načrtovani cilji vodijo v napačno načrtovanje nalog in aktivnosti, ki so realno težje izvedljive (INTERACT 2007, 48-49).

Cilji projekta so lahko razdeljeni na več stopenj: od generalne vizije projekta do povsem operativnih ciljev.

globalna vizija projekta	kakšen bo vpliv projekta na dolgi rok ali generalni namen/vizija projekta
konkretni strateški cilji projekta	kakšni cilji bodo doseženi ob koncu izvajanja projekta in kako bo merjena uspešnost projekta
operativni cilji projekta	kateri so ključni (merljivi) cilji projekta/posameznih nalog/aktivnosti

Po opredelitvi skupnih ciljev projekta je potrebno pripraviti spisek nalog, ki bodo morale biti opravljene za doseg skupnih ciljev. Potrebno pa bo opredeliti tudi, na kakšen način bodo naloge opravljene. Potrebno je pripraviti podroben in jasen načrt aktivnosti, ki jih je znotraj posameznih nalog potrebno opraviti. Na tej stopnji je torej potrebno projekt skrbno razdeliti na serijo povezanih nalog in aktivnosti ter jih organizirati v povezano strukturo. Če vsem vključenim jasno strukturirana organizacija nalog in aktivnosti, ki prispevajo k skupnim ciljem, ne bo povsem jasna, se bistveno zmanjša motivacija za delo pri projektu. Hkrati pa se poveča čas, energija in sredstva, potrebna za izvedbo posamezne aktivnosti. Poveča se tudi možnost napak pri izvajanju in posledično manjša uspešnost izvajanja projekta.

Jasna opredelitev strukture izvajanja posameznih nalog in aktivnosti prijavitelju pomaga pri:

- oceni, ali je projekt predlog realno izvedljiv
- jasni opredelitvi potreb in možnosti sodelovanja partnerjev pri projektu oziroma odločitvi o obsegu in vlogi partnerstva pri izvajanju projekta
- pripravi kvalitetne in argumentirane prijave/vloge projekta na konkretni razpis
- pripravi realnega in pravilnega finančnega načrta projekta

Prva stopnja po opredelitvi skupnega cilja je opredelitev in **določitev mejnikov v projektu**. Mejniki v projektu so lahko roki za oddajo prijave, roki za oddajo poročil, opravljene analize, izdelana gradiva ... Na osnovi definiranih mejnikov se projekt razdeli na faze ali t.i. delovne pakete. En mejnik je enako enemu delovnemu paketu oziroma eni fazi projekta. Pravilno definiranje mejnikov v projektu je za njegovo izvajanje ključnega pomena, saj:

- predstavljajo pomembne »vmesne cilje« pri izvajanju projekta in doseganju končnega skupnega cilja projekta
- omogočajo orientacijo v fazi izvajanja projekta ter predlagajo morebitne popravke oziroma izboljšave pri izvajanju projekta
- predstavljajo različne faze pri izvajanju projekta, ki so med seboj tudi soodvisno povezane
- predstavljajo uspešno izvedeno posamezno nalogo in aktivnosti znotraj posamezne faze projekta, zato morajo biti mejniki postavljeni v soglasju z vsemi vključenimi
- doseženi mejniki predstavljajo pomemben vir motivacije za izvajalce projekta in predstavljajo tudi pomemben kazalnik o napredku projekta

Naslednji korak pri strateškem načrtovanju izvedbe projekta je **razdelava posameznih faz projekta v naloge**. Posamezne naloge morajo biti jasno opisane, opredeljen njihov cilj ter predvideni vmesni in končni rezultati.

Naloge so v večini primerov še vedno opredeljene dokaj splošno in kompleksno, zato jih je potrebno razdeliti v posamezne aktivnosti. Vprašanje, ki se pojavlja, je: kako podrobno opredeliti posamezno aktivnost. Posamezna aktivnost mora biti opredeljena do nivoja, ko je vsem in vsakemu vključenemu popolnoma jasno, kdo, kaj, zakaj in (do) kdaj je potrebno kaj narediti.

Tabela 4.1: Razdelitev projekta na faze, naloge in aktivnosti

1. faza (delovni paket)	2. faza (delovni paket)	3. faza (delovni paket)
1.1.	2.1.	3.1.
1.1.1.	2.1.1.	3.1.1.
1.1.2.	2.1.2.	3.1.2.
1.1.3.	2.1.3.	3.1.3.
1.2.	2.2.	3.2.
1.2.1.	2.2.1.	3.2.1.
1.2.2.	2.2.2.	3.2.2.
1.2.3.	2.2.3.	3.2.3.

Pri tako detajlni razčlenitvi projekta na naloge in aktivnosti je izrednega pomena, da je posamezna naloga in aktivnost dodeljena točno določeni odgovorni osebi ali odgovornemu timu. Pri tem ne gre zgolj za delegiranje določenih nalog in aktivnosti vključenim, ampak je določitev odgovornih izvajalcev ključnega pomena za dolgoročno uspešnost projekta. Slednje je pomembno tudi zaradi osebnega in strokovnega razvoja izvajalcev. Smiselno je razmisliti, katera naloga ustreza določeni osebi, in ne obratno. Pri navedenem naj se individualne naloge pripiše skupini oziroma timu ali vsaj individualno delo povezuje z delom skupine. Kvaliteta rezultatov bo bistveno izboljšana, razvite in udejanjene bodo inovativne ideje in pristopi, spodbujane pa bodo tudi timske sposobnosti vseh vključenih.

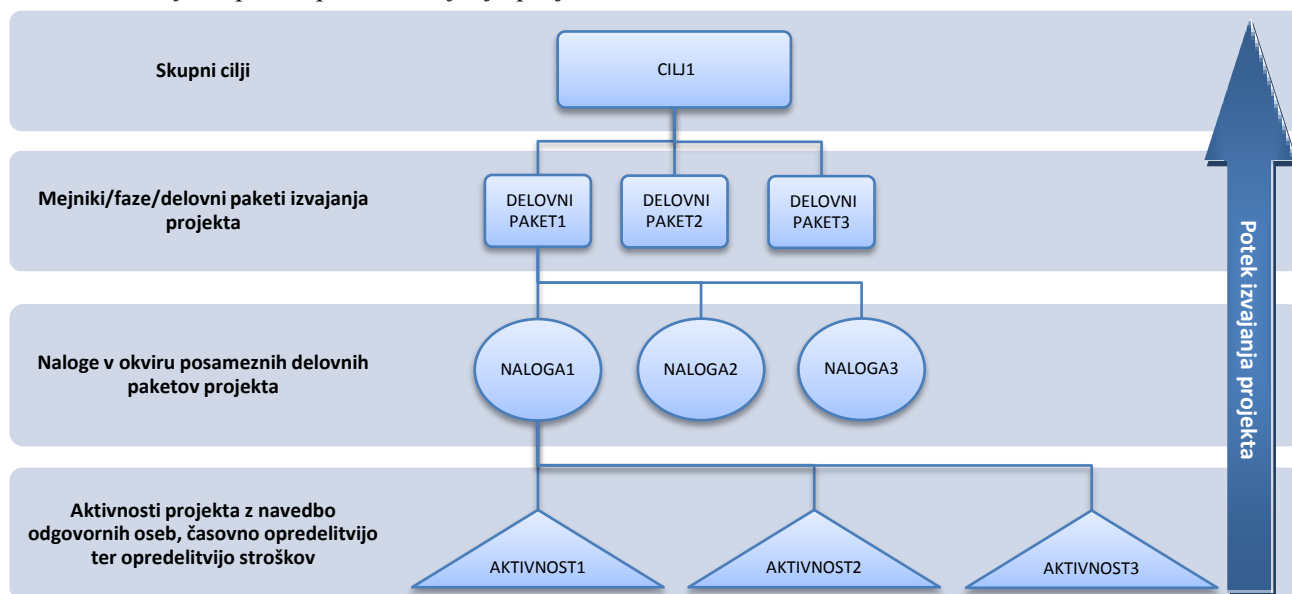
Tabela 4.2: Razdelitev projekta na faze, naloge, aktivnosti in odgovornosti ter časovni okvir posameznih faz, nalog in aktivnosti

Naziv delovnega paketa	Odgovorna oseba	Vsebina in aktivnosti	Opis pričakovanega rezultata	Datum začetka in datum konca	Število delovnih dni ali delovnih ur za izvedbo
1. naloga					
1.1.					
1.1.1.					
1.1.2.					
1.1.3.					
1.2.					
1.2.1.					
1.2.2.					
2. naloga					
2.1					
2.1.1.					
2.1.2.					

V fazi načrtovanja projekta naj se načrtovana struktura umesti v časovno dimenzijo. Načrtovanje časa je izrednega pomena. Čas, ki je potreben za izvedbo posameznih nalog in aktivnosti, se mora načrtovati čim bolj realno. Vsi vključeni morajo v predvidenem času tudi kvalitetno opraviti delegirano nalogo. Realno oceno časa, ki je potreben za izvedbo posamezne naloge ali aktivnosti, je možno definirati ob upoštevanju naslednjih dejstev:

- podrobna razdelitev aktivnosti omogoča podrobno opredelitev časa, potrebnega za izvedbo posamezne aktivnosti
- dodelitev konkretne aktivnosti konkretni osebi ali timu pomeni lažjo oceno potrebnega časa, ki ga konkretna oseba ali tim potrebuje za izvedbo
- določitev časovnih okvirov naj temelji na podlagi preteklih izkušenj
- potrebno je načrtovati tudi čas, potreben za razrešitev in popravo težav ali napak, ki se pojavijo v samem izvajanju
- projekti se v večini primerov izvajajo pod časovnim pritiskom, vendar časovna učinkovitost ni edino merilo uspešnosti projekta. Merilo uspešnosti projekta naj sestavljajo tudi kvaliteta rezultatov in zadovoljstvo vseh vključenih (izvajalcev in uporabnikov)

Slika 28: Grafični prikaz poteka izvajanja projekta na različnih ravneh



Vir: INTERACT, 50

Boljše in natančnejše načrtovanje na samem začetku pomeni lažje in uspešnejše izvajanje projekta v vseh segmentih in na vseh stopnjah.

Kakor je pomembno natančno načrtovanje vsebine in organizacije projekta, je pomembno tudi **finančno in administrativno načrtovanje projekta**. V to spada predvsem načrtovanje virov in stroškov. Na opredelitvi vseh preteklih dejstev sledi oblikovanje pogodbenih odnosov. Povedano preprosto: ko vemo, kaj bomo v projektu počeli, nas zanima tudi, koliko bo izvedba načrtovanega stala.

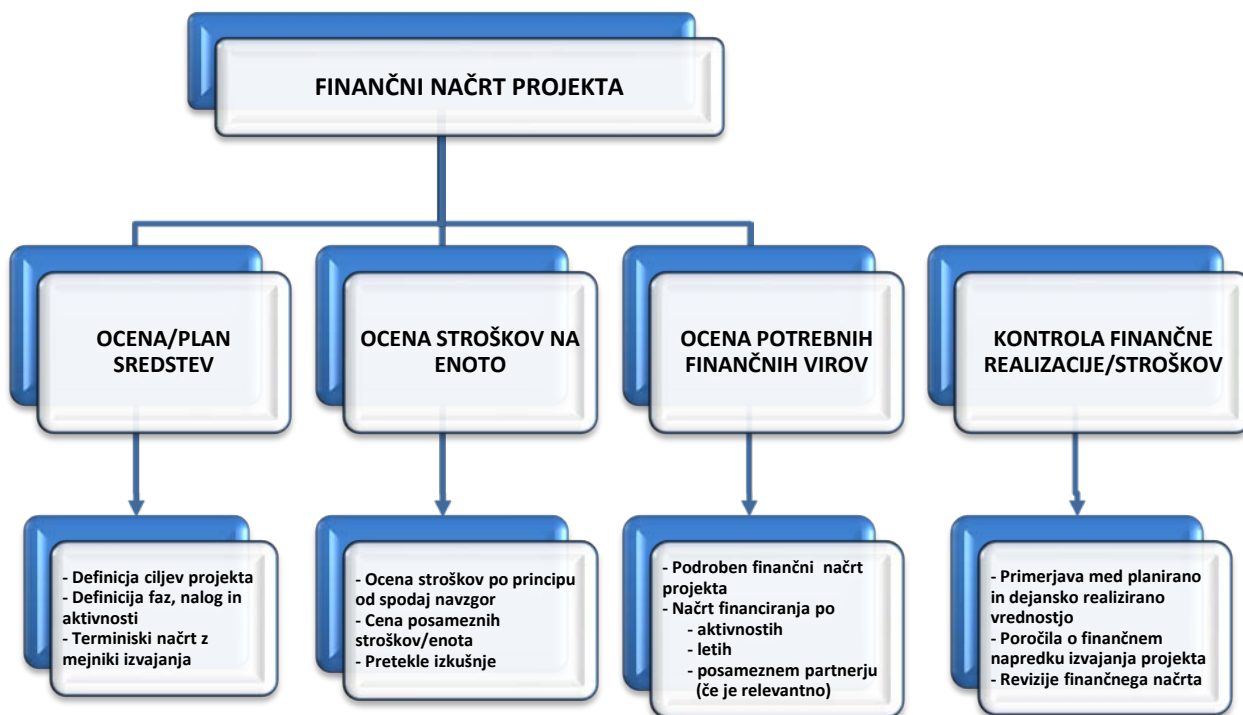
Natančno in čim bolj realno načrtovanje stroškov projekta je ključno, saj vpliva na samo izvajanje projekta v prihodnosti. Če projekt predvideva partnerstvo, je pomembno, da vsak posamezni partner načrtuje natančno in realno. To se seveda odraža v končnem skupnem proračunu projekta. Pri načrtovanju

potrebnih finančnih virov je ključna dobra razdelitev projekta na posamezne naloge in aktivnosti, saj je tako ocena sredstev, ki so potrebna za izvedbo posamezne faze, naloge ali aktivnosti, bistveno lažja.

Pri opredelitvi finančnega obsega projekta je lahko prijaviteljem v pomoč t.i. »tristopenjski postopek ocene potrebnih sredstev« (INTERACT 2007, 53). Na prvi stopnji je pomembno ustrezno načrtovanje potrebnih sredstev ali virov (človeških, materialnih), ki so potrebni za uspešno in kvalitetno izvedbo posamezne naloge ali aktivnosti. Na drugi stopnji se opredelijo potrebni stroški na enoto za posamezna sredstva ali vire, ki so potrebni za izvedbo posamezne naloge ali aktivnosti. Na zadnji stopnji pa se opravi izračun potrebnih finančnih virov za izvedbo posameznih nalog oziroma aktivnosti.

O načrtovanju potrebnih sredstev oziroma zagotavljanju ustrezne izvedbene strukture projekta je bilo že veliko povedanega. Ko celotno organizacijsko strukturo povežemo še s finančno dimenzijo in vanjo vključimo še vse partnerje, morajo vse naloge in aktivnosti med seboj delovati sinhronizirano. Časovni načrt izvajanja, posamezne aktivnosti ter tudi finančni tok je v večini primerov nujno povezan z uspešno zaključeno predhodno aktivnostjo. Zaradi tega se možne zamude upoštevajo pri končnem predlogu projekta in o dogajanju redno obvešča vse vključene. Če projekt vključuje aktivno sodelovanje partnerjev, se v načrt projekta vračuna tudi potreben čas in sredstva za koordinacijo aktivnosti med posameznimi partnerji. Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi oceni potrebnih administrativnih stroškov in časa, ki je potreben za administrativne postopke v okviru projekta (ibid., 54).

Slika 29: Grafični prikaz t.i. tristopenjskega postopka ocene potrebnih sredstev za realizacijo projekta



Opredelitev cene za posamezni vir, ki je potreben za izdelavo posamezne aktivnosti, je potrebno pazljivo načrtovati. Nekatere stroške je lažje opredeliti kot druge. Pomembno vlogo pri določitvi cene pa imajo tudi pretekle izkušnje pri izvajanju projektov. Najboljše vodilo za določitev realne ocene je opredelitev realnega maksimuma cene za posamezno aktivnost. Nevarnost načrtovanja je, če ceni stalno dodajamo določen znesek za nepredvidene stroške - »malo za rezervo«. Gotovo je načrtovanje nepredvidenih stroškov projekta priporočljivo in smiselno. Težava nastane, ker vsakokratno dodajanje »rezerve« vodi v

nerealno oceno finančnih sredstev, potrebnih za izvedbo projekta. Naročnik bo izvajanje finančnega načrta pazljivo spremljal, finančna realizacija načrtovanega poročila pa lahko pomembno vpliva na odobritev pri prihodnjih prijavih.

Končni korak je **priprava finančnega načrta financiranja projekta**. Oceno stroškov na enoto povežemo z načrtovanimi aktivnostmi ter pripravimo načrt financiranja za dobo trajanja projekta. Pri tem je potrebno upoštevati razpoložljiva sredstva, ki jih naročnik opredeli v razpisu, in morda še pomembneje: predvideno dinamiko razpoložljivih sredstev in izplačevanja po letih. Seveda je omenjeno pravilo odvisno od narave projekta, a v večini primerov je vsota nastalih stroškov projekta najmanjša prav v prvih mesecih izvajanja. Nato vsoto stroškov projekta postopoma povečujemo. Pred oddajo predloga projekta je zato smiselno ponovno preveriti načrtovani obseg potrebnih finančnih sredstev v prvih mesecih izvajanja projekta.

Nikakor ne smemo pozabiti **vzpostaviti sistema nadzora ali kontrol nad stroški projekta**. Ta sistem služi predvsem: rednemu spremljanju finančnega napredka projekta, identifikaciji in odpravi morebitnih vprašanj in težav pri zagotavljanju tekočega sofinanciranja, primerjavi načrtovane in realne porabe sredstev, pripravi poročil o finančnem napredku projekta in usklajevanju oziroma popravkom finančnega načrta projekta (INTERACT 2007, 55).

V samem besedilu javnega razpisa, navodilih naročnika razpisa in v pogodbi o sofinanciranju je večkrat omenjena obveza izvajalca projekta po **vzpostavitvi in spremljanju finančne realizacije projekta na ločenem stroškovnem mestu oziroma ločenem računovodskem kontu**. Kaj ta zahteva pravzaprav pomeni za izvajalca projekta? Kakšen je njen namen?

Preden se projekt začne izvajati (najbolje že v fazi načrtovanja projekta in oblikovanja projektne predloga), se za določen projekt odpre posebno stroškovno mesto - z imenom in specifično kodo ali šifro, kamor se po ustaljenem in uporabljanem kontnem načrtu knjižijo vsi poslovni dogodki projekta. Z doslednim in pravilnim knjiženjem vseh poslovnih dogodkov spremljamo finančno napredovanje projekta. Jasno so razvidni vsi stroški in njihovo gibanje, prilivi ter njihovo pokrivanje s stroški, morebitni finančni popravki, neupravičeni stroški, ki jih je opredelil naročnik, morebitna vračila in morebitni prihodki projektov.

V okviru projekta lahko izvajalci izdelajo tudi bolj specifično razčlenjena in opredeljena stroškovna mesta. Odločitev za takšno obliko finančnega spremljanja projekta je odvisna od finančnega obsega projekta, njegovega trajanja, števila vključenih partnerjev ali sodelavcev v lastni instituciji, narave dela in velikosti nabora možnih upravičenih stroškov, posebnih zahtev naročnika, zmogljivosti posameznega upravičenca ter obsežnosti njegovega računovodskega sistema.

Ločeno stroškovno mesto/računovodska evidenca je na prvi pogled dokaj preprosta in predstavlja samoumevni pripomoček dobrega upravljavca projektov. Podatki, ki nam jih omenjeni način računovodskega/finančnega spremljanja projekta omogoča, so nujno potrebni tudi za zagotavljanje ustreznih podatkov za poročanje, kontrolo naročnika (ministrstva) in morebitnih revizij. Projektne pristop finančnega upravljanja projekta torej v vsakem trenutku omogoča natančen vpogled v stroškovno in finančno stanje projekta. Omogoča tudi pregled nad tem, katere vsebine je projekt finančno podprl - kateri stroški, v kakšni višini in v katerem/kakšnem časovnem obdobju so nastali. Stroškovno mesto izvajalcu omogoča, da od naročnika zahteva financiranje tistih upravičenih stroškov (delno ali v celoti), ki jih zmore ustrezno dokazati. Pomembno je tudi dejstvo, da izvajalec z vzpostavljenim stroškovnim mestom

vse nastale stroške ustrezno evidentira, dokumentira in zmore uspešno in pravilno vzpostaviti revizijsko sled do nivoja posameznega izdatka za projekt (računi potrjujejo dobavo, potrdilo o plačilu računa pa finančno realizacijo oziroma odliv).

Učinkovito in odgovorno finančno upravljanje sredstev ESS je za izvajalca projekta nujni pogoj. Ločena računovodska evidenca omogoča vodji projekta in projektnemu timu natančen vpogled v finančno stanje projekta in realizaciji določene naloge ali aktivnosti znotraj projekta. Ker so projekti ESS časovno omejeni in določeni, je za učinkovito izvajanje nujno, da ima vodstvo projekta konstanten, takojšen in točen vpogled v stanje doseženih finančnih in vsebinskih kazalnikov projekta. To izvajalcu projekta omogoča morebitne prilagoditve časovnice izvajanja projekta in morebitne popravke oziroma izboljšave v strukturi izvajanja za uspešno realizacijo skupnih ciljev projekta.

Namen ločenega računovodskega spremljanja je pravzaprav dvojen, saj poleg učinkovitega finančnega spremljanja in nadzora omogoča tudi učinkovito vsebinsko spremljanje in poročanje o izvajanju projekta. Ključna za to sta pravočasno knjiženje (računovodska obdelava podatkov) in vsebinska kvaliteta obdelanih podatkov (obdelava zgolj tistih poslovnih dogodkov, ki so neposredno povezani z izvajanjem projekta). Ob upoštevanju navedenega je dosežena tudi uporabnost in zanesljivost podatkov. To pa predstavlja tudi osnovo za kvalitetna, točna in uporabna poročila naročniku o izvajanju projekta (Dashöfer 2004).

Ustreznost in pravilnost finančnih podatkov ter uporabnost in pravočasnost poročil o izvajanju projekta so najboljša priporočila naročniku o izvajalcu projekta, njegovi zanesljivosti, transparentnosti in strokovnosti. Ti podatki so bistveni pri odločitvi o nadaljnjem financiranju projektov istega izvajalca, predstavljajo pa tudi zagotovilo za upravičenost nastalih stroškov in preprečitev morebitnih vračil zaradi napak ter zagotavljajo zmanjšanje nevarnosti dvojnega financiranja. Končno pa je urejeno finančno poslovanje in spremljanje pomembno tudi za nemoten potek izvajanja projekta v instituciji prijavitelja in vključenih partnerjev. Potrebno je skrbno načrtovanje in oblikovanje projektne predloga, premišljena odločitev za ustrezno informacijsko podporo finančnemu spremljanju in zagotovitev ustreznih ter usposobljenih kadrov za finančno upravljanje sofinanciranega projekta ESS.

Pomembno je, da so na tej stopnji opredeljeni tudi kazalniki na ravni projekta. Namen kazalnikov je: predvsem ocenjevati in oceniti, ali se projekt razvija v načrtovani smeri ali dosega načrtovane cilje, kako in zakaj (ne). Kazalniki so torej upravljavcem projekta pokazatelj uspešnosti projekta med izvajanjem, opozorilo za morebitne spremembe in izboljšave ter pomoč pri končni evalvaciji projekta. Predvsem je pomembno, da so vsi kazalniki merljivi. Na samem začetku je potrebno opredeliti enoto, v kateri se določen kazalnik meri. Naslednji korak je določitev izhodiščne vrednosti kazalnika oziroma vrednosti enote, od katere bomo spremljali in merili kazalnik. V večini primerov je ta ničelne vrednosti, lahko pa je ta seveda tudi višja (če na primer merimo povečanje števila delovnih mest - iz obstoječih 15 na 25). Vsakemu kazalniku pa je potrebno po analizi sistema izvajanja in finančnega načrta določiti tudi načrtovano ciljno vrednost, ki naj bi bila dosežena na koncu izvajanja aktivnosti projekta. Lahko se zgodi, da končna vrednost ne bo enaka načrtovani ciljni vrednosti. To vsekakor še ne pomeni, da je bil projekt neuspešen, saj pri izvajanju projekta ni možen popoln avtomatizem med izhodišnimi in ciljnimi vrednostmi. Obstajajo tako notranji kot zunanji dejavniki, ki vplivajo na doseganje načrtovanih vrednosti.

S kazalniki ne merimo vsega oziroma vseh aktivnosti. Zmeda zaradi množice informacij je lahko zavajajoča in ne odraža realnega stanja. Projektu zato opredelimo zgolj ključne kazalnike, ki odražajo

njegovo uspešnost po doseganju ciljev. V pomoč je lahko določitev t.i. pametnih ali »S.M.A.R.T kazalnikov« (INTERACT 2007, 63-64), kar pomeni, da so:

- **specifični (Specific)**, saj je jasno, kaj merimo, kdaj in kje, jasno pa je definirana tudi enota merjenja
- **merljivi (Measurable)**, saj je za koristen kazalnik nujno potrebno, da ga lahko (čim lažje) merimo, oziroma vrednost kazalnika ustrezno opredelimo
- **dosegljivi (Achievable)**, saj je za celoten projekt izjemno pomembno, da lahko doseže načrtovane cilje in tako zadovolji tako izvajalca, naročnika in vse vključene
- **relevantni (Relevant)**, saj morajo kazalniki meriti uspešnost vseh ključnih faz projekta
- **časovno opredeljeni (Timed)**, saj morajo sporočiti, ali in kdaj se je določena aktivnost izvedla, oziroma kdaj bo ali je bil določen cilj projekta realiziran

Prijavitelj in izvajalci se lahko odločijo tudi za t.i. kvalitativne kazalnike, ki so opisne narave. Ti kazalniki so koristni, a poleg časa, sredstev in znanja zahtevajo tudi razvit sistem točkovanja o doseganju določenega cilja projekta, izvedbo različnih analiz, poizvedb, anket ter tudi osebne intervjuje z vključenimi institucijami in posamezniki.

Najpogostejše napake, ki se pri kazalnikih pojavljajo, so: **nejasno opredeljeni kazalniki**, ko kazalnikov v praksi ni mogoče učinkovito in uspešno meriti, ter **nejasna povezava kazalnikov** med posameznimi fazami projekta in projekta kot celote. Zato je nujno, da kazalnike opredelimo v dogovoru med vsemi vključenimi v izvajanje projekta ter morda tudi ob pomoči zunanjega strokovnjaka. O načrtovanih kazalnikih se izvajalec posvetuje z naročnikom, ki mora skrbeti za usklajenost kazalnikov na ravni posameznih projektov ter uspešno združevanje kazalnikov na višje nivoje (raven prednostne usmeritve, razvojne prioritete ter operativnega programa) (ibid.).

Ključni praktični poudarki pred oddajo projektne predloga kot vloge za sofinanciranje na konkretnem razpisu so še:

- za odločitev o potrditvi določenega projekta ni dovolj zgolj dobra ideja, ampak tudi predstavitev in uresničljivost ideje projekta;
- realno naj bodo opredeljeni in predstavljeni potrebni finančni viri, človeški viri ter časovni okvir, ki je potreben za uspešno izvedbo projekta;
- jasno in realno naj bodo opredeljene: odgovornosti, mejniki, naloge in aktivnosti projekta v soodvisnosti s finančnim načrtom in načrtovanimi kazalniki;
- skladno z merili ocenjevanja je potrebno pripraviti tudi predlog projekta, saj bo le tako naročniku ponujena zadostna informacija o projektu in jasna tudi njegova uresničljivost v okviru razpoložljivih virov ter časa;
- ustrezna umeščenost projekta v širši kontekst, komplementarnost z drugimi projekti, strateška usmerjenost ter povezanost s cilji operativnega programa so eden ključnih elementov za uspešno prijavo;
- v okviru obstoječih razpisov ESS je poudarjen razvoj ustreznih partnerstev oziroma mrež, ki zagotavljajo trajnostni učinek projekta;
- jasno naj bo izražena dodana vrednost projekta ter ustrezno predstavljeni inovativni pristopi ter modeli izvajanja projekta;
- razpisno dokumentacijo je potrebno pozorno preučiti in z naročnikom ter vsemi vključenimi razjasniti vsa odprta vprašanja in nejasnosti;
- vlogo se skrbno pripravi pred skrajnim rokom za oddajo.

Slika 30: Grafični prikaz razvoja projektnega predloga (od ideje do prijave projekta)



Vir: INTERACT 2007, 48

4.2.3 3. stopnja – oblikovanje pogodbenih obveznosti, formaliziranje partnerstev in izvajanje projekta

Najpomembnejše aktivnosti te stopnje življenjskega cikla projekta so: odobritev projektnega predloga naročnika, podpis pogodbe, oblikovanje podrobne vodstvene strukture ter oblikovanje in razvijanje tima.

Slika 31: Grafični prikaz življenjskega cikla projekta



Po oddaji vloge za sofinanciranje projekta je ključno vzdrževanje redne komunikacije z naročnikom. Naročnik bo v fazi izbire po potrebi komuniciral zgolj s prijaviteljem projekta in ne z vsemi partnerji, ki so v izvajanje projekta vključeni. Po potrebi bo naročnik prijavitelja pozval k dopolnitvi vloge, zato je ključno, da prijavitelj naročniku dodatna pojasnila in dokumentacijo posreduje v predpisanem roku.

Čeprav je lahko predlog projekta še tako dober, vsebinsko, organizacijsko in finančno podrobno ter skrbno pripravljen in tudi zanimivo predstavljen, se lahko zgodi, da se naročnik ne odloči za sofinanciranje predlaganega projekta. Zagotovila za izbiro preprosto ni.

Najpogostejši razlogi za zavrnitev vloge so (ibid., 72):

- predlog projekta ni vseboval ustrezne in zadostne dokumentacije;
- predlog projekta ni ustrezal splošnemu namenu razpisa, povezava s cilji operativnega programa ni bila jasno razvidna;

- vsebina, organizacijska struktura in finančni načrt niso bili zadostno razčlenjeni in realni/uresničljivi;
- predlagani cilji projekta in načrtovani kazalniki ne upravičujejo višine in obsega sofinanciranja projekta;
- razdelitev nalog in aktivnosti (med partnerji v projektu) ni jasno razvidna;
- opis predlaganih nalog in aktivnosti ni dovolj jasen, aktivnosti se med seboj ne navezujejo, ampak izključujejo, časovna dimenzija ni ustrezno upoštevana in/ali razvidna;
- med aktivnostmi projekta in rezultati ni logične povezave;
- predlog projekta ne predstavlja inovativne vsebine in/ali inovativnega pristopa/rešitve;
- predlog projekta ni komplementaren z lokalnimi, regionalnimi in nacionalnimi strategijami na področju razpisa.

Naročnik bo vse prijavitelje o izboru oziroma zavrnitvi pisno obvestil in svojo odločitev tudi ustrezno utemeljil. Če prijavitelj vseeno meni, da je bila v postopku izbora storjena kakršna koli napaka, naj izkoristi možna pravna sredstva, ki so navedena o sklepu o izboru oziroma zavrnitvi.

Pred podpisom pogodbe oz. ob njem naročnik in izbrani izvajalec razjasnita vsa odprta vprašanja. Posebno pozornost namenimo predvsem (INTERACT 2007, 73-76):

- razjasnitvi posameznih ključnih datumov za izvajanje projekta;
- načrtovanim kazalnikom na ravni projekta;
- finančnemu načrtu sofinanciranja po letih;
- upravičenim stroškom projekta ter načinu njihovega dokazovanja;
- obveznostim pri določitvi ločenega stroškovnega mesta oz. ločenega računovodskega konta za finančno upravljanje projekta;
- finančnemu toku med naročnikom in izvajalci ter vključenimi potencialnimi partnerji;
- ključnim rokom za oddajo posameznih poročil o izvajanju projekta;
- obveznostim pri informiranju in obveščanju javnosti;
- obveznostim pri arhiviranju projektne dokumentacije;
- drugim obveznostim (npr. uporaba informacijskega sistema za poročanje o izvajanju projekta).

Izrednega pomena je, da na tej stopnji oblikujemo jasen in učinkovit način vodenja projekta. Pri izvajanju projektov se poleg klasičnega projektne delo, ki je predvsem tehnično, orientirano k izpolnitvi načrtovanih nalog in jasnemu upoštevanju hierarhije in odgovornosti na posameznih stopnjah, vedno bolj uveljavlja pomen razvoja tima in timskega dela pred izvajanjem projekta, med njim in po njem. Za uspešno izvajanje projekta je ključen tudi (med)osebni odnos med vsemi vključenimi v izvajanje projekta. Namen projekta ni zgolj doseganje dogovorjenih kazalnikov, ampak tudi osebni razvoj posameznika in tudi celotnega kolektiva. Človeški faktor je za uspešno izvedbo projekta ključnega pomena.

Glavni pripravljavec projekta je v večini primerov tudi vodja projekta. Vodja celotnega projekta predstavlja pozicijo moči in odgovornosti. Ključna naloga projektne vodje je zagotavljanje ustreznih sodelavcev za izvajanje projekta in natančno definiranje njihovih vlog, nalog, odgovornosti in pravic pri projektu. Vodja projekta ni nujno tudi vodja institucije prijavitelja, ampak predvsem oseba, ki dela pri projektu in vodi njegovo izvajanje. Vodja projekta ni nujno vrhunski strokovnjak iz vsebinskega področja projekta, ampak je predvsem oseba, ki: ima ustrezne izkušnje pri izvajanju in vodenju projekta, dobro pozna vsebino projekta in ga zna umestiti v širši vsebinski okvir, ima ustrezno znanje iz projektne managementa, ima ustrezne komunikacijske sposobnosti (vzpostavljanje in redna konstruktivna

komunikacija med vsemi vključenimi partnerji, naročnikom in širšim okoljem, sposobnost ustreznega predstavljanja in promoviranja projekta ...), ima ustrezne vodstvene sposobnosti (vodenje manjših in večjih skupin, organiziranje, spremljanje in nadzor nad izvajanjem posameznih aktivnosti, motiviranje vseh vključenih, sposobnost obvladovanja kriznih situacij, iskanje inovativnih rešitev, poznavanje in zmožnost obvladovanje kompleksnih organizacijskih struktur, pravil in situacij ...).

Na začetku izvajanja projekta ponovno pregledamo in ustrezno nadgradimo strukturo izvajanja. Poleg vodje projekta oblikujemo tudi vodstveni ali projektni tim. Če projekt ne vključuje partnerjev ali vključuje zelo majhno število partnerjev, so člani projektnega tima lahko vsi člani partnerskih timov. Če je partnerskih organizacij več, je struktura projektnega tima veliko bolj diferencirana. V tem primeru projektne tim sestavljajo aktivni predstavniki vseh večjih partnerjev. Pomembno načelo je, da je projektne tim lahko učinkovit le, če ga sestavlja manjše število ključnih aktivnih članov. Idealno število projektne tima je med 6-8 članov, nikakor pa naj ne presega števila 12 članov. Vodja projektne tima je po navadi tudi vodja partnerskega tima v lastni instituciji. Projektne tim skrbi predvsem za koordinacijo, organizacijo, strateško odločanje, evalvacijo in administracijo projekta. Njegova naloga je usmerjanje uspešnega izvajanja projekta. Priporočljivo je, da je projektne tim redno ali občasno razširjen tudi s predstavniki socialnih partnerjev, nevladnih organizacije in lokalne/regionalne/nacionalne uprave. S tem je zagotovljeno poznavanje, promocija ter trajnostni učinek sofinanciranega projekta. Če gre za zelo specifična strokovna vprašanja, kot člane partnerskega tima (predvsem občasno) vključujemo tudi zunanje strokovnjake (pravne, ekonomske, organizacijske, pedagoške ...). Ključnega pomena za učinkovito delovanje projektne tima je: dorečena oblika odločanja, redno obveščanje, redna in izredna srečanja ter učinkovita komunikacija. Pomembno je, da so člani projektne tima pooblaščen in usposobljeni, da v imenu celotne strukture izvajanja projekta sprejemajo ključne odločitve. Prav projektne tim predstavlja tisto stopnjo izvajanja projekta, ki dokončno razreši odprta vprašanja, ki so se pojavila med samim izvajanjem, ter sprejema strateške odločitve za uspešnost projekta.

Za učinkovito vodenje projekta se podobna struktura vodenja projekta organizira tudi na nižji ravni. Tu je opravljena tudi glavnina dela projekta. Ta struktura je organizirana v obliki partnerskega tima. Člani partnerskega tima so lahko pri manjših partnerstvih vsi zaposleni pri projektu, ali pa partnerski tim sestavljajo vodja projekta ali odgovorna oseba institucije za sodelovanje v projektu, strokovnjaki iz vsebinskega področja, administrativno osebje in računovodja. Če vodja partnerske organizacije ne opravlja vloge vodje partnerskega tima, je priporočljivo, da je vsekakor član partnerskega tima. Slednje zagotavlja tekoče in uspešno izvajanje projekta v posamezni instituciji.

Prave naloge v organizaciji naj opravijo pravi ljudje, zato je dobro, da se za učinkovito izvajanje projektov v vsaki organizaciji definirajo naslednje ključne osebe/vloge:

I. sklop – v delovanje usmerjene vloge

- **oblikovalec**, ki skrbi, da tim sledi ciljem, aktivnostim in nalogam projekta, in skrbi za dinamizem in aktivnost;
- **izvajalec**, ki spreminja načrte in ideje v praktične naloge in aktivnosti, ter s tem vnaša v tim doslednost, zanesljivost, trajnost in učinkovitost;
- **zaključevalec**, ki skrbi za zadnji pregled vseh podrobnosti, skrbi za natančnost in točnost opravljenega dela ter v tim s tem vnaša zavest o pomembnosti skupnih nalog in včasih tudi napetosti in konflikte ;

II. sklop – v človeške vire usmerjene vloge



- **koordinator**, ki skrbi za usmerjenost vseh naporov članov k skupnemu uspehu in s tem v tim vnaša zrelost, zanesljivost in model/vzor dobrega vodenja;
- **timski delavec**, ki skrbi za motivacijo vseh, pomaga posameznikom in ima občutek za konkretne človeške stiske, težave, čustva in vprašanja ter s tem v tim vnaša dojemljivost, sodelovanje, povezovanje ter ublažitev napetosti;
- **raziskovalec**, ki skrbi, da se projektno okolje povezuje z zunanjim okoljem, oblikuje povezave in v tim vnaša komunikativnost in ekstravertiranost;

III. sklop – v miselne naloge ter reševanje problemov usmerjene vloge

- **inovator** skrbi, da so problemi rešeni na inovativen in kreativen način ter pravzaprav razumljeni kot priložnosti ter s tem v tim vnaša kreativnost in fleksibilnost;
- **ocenjevalec/evalvator** objektivno oceni ideje in se izreka o njihovi realnosti ter skrbi za pravilno interpretacijo doseženega ter s tem v tim vnaša jasnost, strateško razmišljanje in objektivno analizo stanja;
- **specialist**, ki s posebnimi znanji ali izkušnjami prispeva k uspehu projekta in v tim vnaša specifičnost in strokovnost.

Ker je delo pri projektu strukturnih skladov – ESS zelo zahtevno, je nujno, da vodja, tako projektnega kakor tudi partnerskega tima, ustrezno motivira svoje zaposlene. To pomeni najprej ustrezno metodo prepoznavanja dosežkov zaposlenih pri projektu. Pri tem je v izhodišču pomembno, da so cilji na ravni posameznih aktivnosti in nalog realno dosegljivi in hkrati predstavljajo izziv in motivacijo za zaposlene. Vodja mora v vsakem primeru dobiti ustrezen in realen odziv zaposlenih o izvajanju projekta. Naloge, ki morajo biti opravljene, morajo biti natančno določene, prepoznane morajo biti pozitivno opravljene naloge (pozitivna povratna informacija) ter jasno opredeljeno, kaj in kje je možno izvajanje še izpopolniti (konstruktiven pristop vodje). Pri poudarjanju prednosti in slabosti pri izvajanju je potrebna natančnost in specifičnost. Nikoli ni dovoljena zgolj splošna ocena o dobrem ali slabem izvajanju projektov.

Naloga vodje je tudi obvladovanje konfliktov v timu. Konflikti in napetosti so običajni sestavni del življenja projekta. Izogibanje tem situacijam ni mogoče, niti ni pametno. Vsak konflikt ali napetost je za izvajalce, še posebej za vodjo, resen pokazatelj razlik in morebitnih ovir za uspešno izvajanje projekta. Hkrati je konflikt tudi priložnost za optimizacijo procesov med izvajanjem projekta. V konfliktih se namreč vedno znova izpostavi skupni interes vseh vključenih in ponovno preveri ter razjasni kompleksnost strukture izvajanja. Navedene situacije so torej priložnost za spremembe in potrditev dogovorjenega in doseženega.

Učinkovit tim bi lahko povzeli v naslednjih opisih:

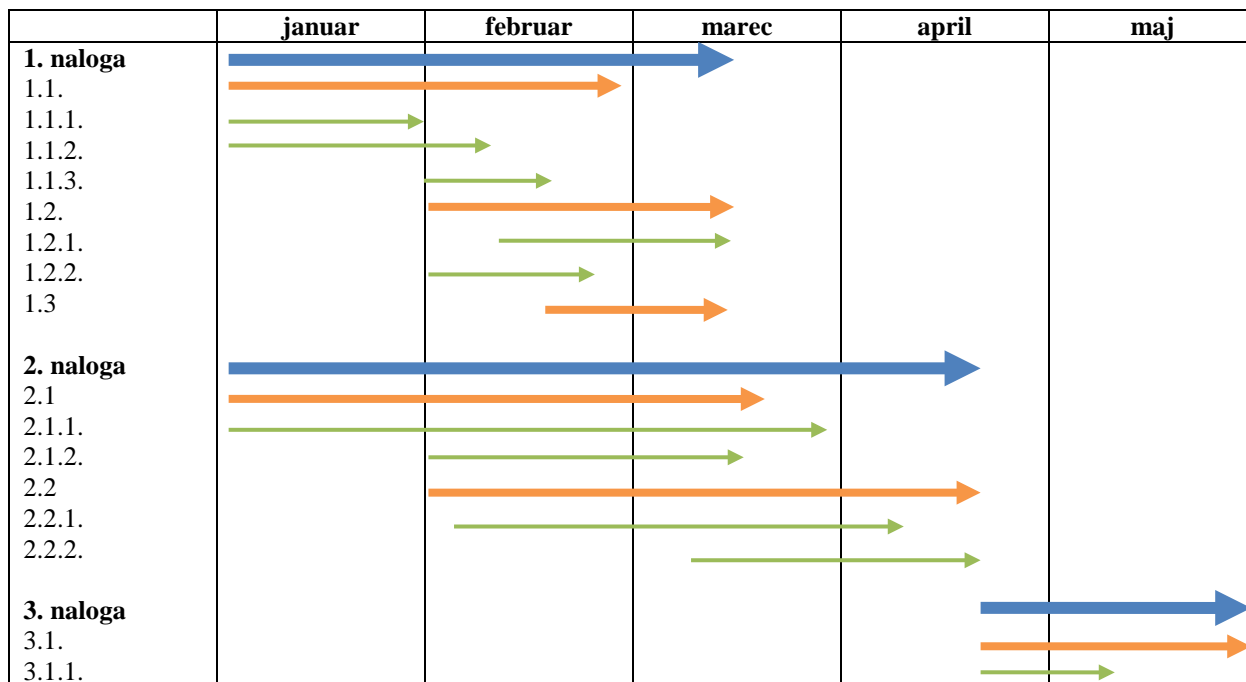
- jasno opredeljeni skupni cilji
- jasno definirana struktura izvajanja
- jasno razdeljena odgovornost
- sorazmerno razdeljene naloge in aktivnosti
- zadostno usposobljen in številčen kader
- zagotovljeni ključni strokovnjaki na ključnih mestih/vlogah
- upravljanje s potrebnimi sredstvi
- identificira (in nagraduje) dosežke, prednosti in slabosti izvajanja
- identificira napetosti in konflikte ter jih sporazumno rešuje
- je motiviran za delo

- ima polno podporo nadrejenih
- dosega rezultate kot skupen cilj in uspeh
- je medsebojno povezan in deluje kot tim tudi navzven oziroma v odnosu do zunanjega okolja

Po podpisu pogodbe je smiselno, da časovni načrt in strategijo izvedbe posameznih nalog in aktivnosti ponovno preučimo. Lahko se zgodi, da je zaradi zamikov pri objavi in podpisu pogodbe prišlo do zamikov, zato je potrebno časovni načrt izvedbe prilagoditi novi realnosti. Prav tako pripravimo novo strategijo izvedbe posameznih faz, nalog in aktivnosti. Izvajanje zaupamo točno določenim odgovornim osebam. Strategija dela naj bo definirana čim bolj natančno. Pri izvedbi posameznih aktivnosti in nalog pozornost namenimo predvsem usklajenosti med posameznimi fazami, saj nekatere predhodne stopnje predpostavljajo nove. Prav tako pri načrtovanju ustrezno opredelimo tudi čas za morebitne napake, korektivne ukrepe in morebitne zastoje pri izvajanju projekta. Priporočljivo je, da podroben načrt faz, nalog in aktivnosti opredelimo zgolj za obdobje prvih 6 mesecev do enega leta izvajanja projekta. S tem je omogočeno realnejše načrtovanje za konkretne naloge in aktivnosti, omogočeno je revidiranje in realnejše načrtovanje tudi za nadaljnja obdobja. Dolgoročno podrobno načrtovanje postavlja pod vprašaj samo izvedljivost nalog in aktivnosti v predvidenih časovnih okvirjih, saj ne omogoča fleksibilnosti in usklajevanja načrta po realnem stanju izvajanja. Najmanj na enak časovni interval je potrebno načrtovati tudi sestanke projektnega tima.

Realni načrt mejnikov izvajanja omogoča samoevalvacijo opravljenega dela in doseženih rezultatov, ustrezno motivira vključene ter zagotavlja pravilno načrtovanje tudi v prihodnje. Mejniki izvajanja projekta in z njimi povezani časovni roki so za izvajanje ključnega pomena, saj omogočajo revizijo doseženega in ohranjajo realnost ključnih terminov izvajanja projekta. Pri postavljanju mejnikov je priporočljivo izdelati t.i. »Ganttovo tabelo«, ki grafično predstavlja ključne točke pri izvajanju projekta.

Slika 32: Model možne tabele za natančno časovno opredelitev in načrtovanje nalog/aktivnosti



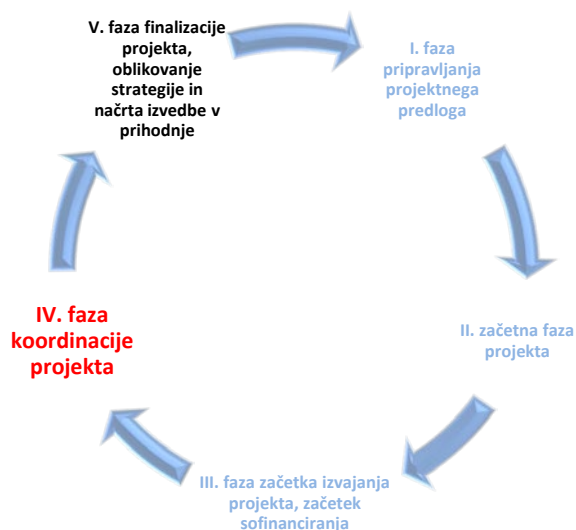
Detajlno načrtovanje faz, nalog in aktivnosti izvajanja projekta v tej fazi izvedemo zaradi (INTERACT 2007, 82-83):

- potrditve nalog in odgovornosti vključenih izvajalcev projekta;
- določitve potrebnih sredstev (človeških, finančnih virov in časa) za doseg načrtovanih rezultatov;
- določitve kritičnih mejnikov izvajanja;
- identifikacije potrebnega časa za izvedbo določene faze, naloge ali aktivnosti in definicije časovnih rokov;
- definicije delovnih procesov in medsebojne odvisnosti in pogojenosti posameznih faz, nalog in aktivnosti izvajanja;
- določitve osnovni kazalcev vmesnega merjenja uspešnosti projekta;
- določitve rokov in načina zbiranja zanesljivih in ustreznih informacij za poročanje o projektu;
- identifikacijo možnih težav pri izvajanju in njihovo reševanje;
- oblikovanje ustreznih, kompetentnih in motiviranih timov;
- boljše vsakodnevno upravljanje izvajanja projekta.

4.2.4 4. stopnja – izvajanje in finančno upravljanje projekta, koordinacija med vsemi partnerji ter poročanje o projektu

Poglavitne naloge in aktivnosti na tej stopnji izvajanja projekta so povezane z učinkovitim upravljanjem projekta, in sicer: spremljanje, vrednotenje in poročanje o izvajanju projekta. Ključno področje je tudi obvladovanje tveganj in uspešno korigiranje napak ter izboljševanje izvajanja projekta.

Slika 33: Grafični prikaz življenjskega cikla projekta



Glavna naloga pri upravljanju projekta je natančen, realen in celovit pregled nad izvajanjem projekta ter s tem povezano obvladovanje tveganj in učinkovito ter inovativno reševanje težav zaradi boljšega, pravilnega in učinkovitejšega izvajanja projekta na vseh ravneh. Učinkovita koordinacija vseh vključenih, vseh nalog in aktivnosti je ključnega pomena na tej stopnji projekta. Težave in napake so realnost dela pri projektu, vendar z učinkovitim upravljanjem predstavljajo tudi priložnosti za spremembe in izboljšave sistema izvajanja. Pri tem je potrebno upoštevati zakonitost, da več časa kot se projekt izvaja, več možnosti za napake in potrebnih sprememb sistema se lahko pojavi. Najpomembnejša naloga vodstva

projekta pa je usmerjanje izvajanja v pravočasno, uspešno in učinkovito doseganje skupnih ciljev projekta.

Ključna orodja za uspešno upravljanje projektov, ki jih morajo izvajalci uporabljati, prilagajati in nadgrajevati pri izvajanju projekta, so: spremljanje, evalvacije, poročanje in obvladovanje tveganj.

Spremljanje je poglavitno orodje za učinkovito upravljanje projektov ESS. Izhodišče spremljanja temelji na prijavnici projekta in pogodbi o njegovem sofinanciranju. Najpomembnejša naloga spremljanja je zagotavljanje usklajenosti izhodiščnih podatkov in podatkov o trenutnem izvajanju z osnovnimi, matičnimi podatki projekta. Na naslednji stopnji spremljamo, da so nastali stroški pri izvajanju projekta tudi upravičeni. Spremljanje lahko opišemo tudi kot odgovor na tri osnovna vprašanja (INTERACT 2007, 97-98):

- **kaj** – s spremljanjem merimo napredek pri izvajanju projekta
- **kako** – s spremljanjem učinkovito merimo dosežene ali opravljene naloge, aktivnosti, učinke, rezultate in vpliv sofinanciranega projekta
- **zakaj** – s spremljanjem lahko vodstvo projekta identificira in uspešno razreši težave pri izvajanju in optimizira sistem izvajanja projekta

Učinkovito spremljanje tako zagotavlja (ibid.):

- podpora izvajanju
- izkazuje realno sliko o doseganju ciljev projekta
- zagotavlja odziv na izvedene aktivnosti
- s pomočjo identificiranega napredka in rezultatov motivira vključene v izvajanje
- zagotavlja zanesljivost in pravilnost doseženih rezultatov
- omogoča predvidevanje potencialnih nevarnosti in težav pri izvajanju
- omogoča lažje odločanje ob težavah in napakah ter sprejemanju korektivnih ukrepov

Spremljanje je vitalna aktivnost uspešnega izvajanja projekta, saj zagotavlja celostno sliko o izvajanju projekta na različnih ravneh in na različnih področjih (vsebinskem, finančnem ...). Zaradi navedenega je spremljanje projekta neprestana aktivnost. To ni zgolj občasna aktivnost ali aktivnost zgolj ob zaključku projekta. Zaradi rezultatov spremljanja je možno prilagoditi časovni načrt izvajanja posameznih nalog in aktivnosti v sami strukturi izvajanja, s čimer zagotovimo, da izvajanje poteka nemoteno in v skladu s cilji projekta. Identifikacija napredka ter dosežene vrednosti kazalnikov so pomembne tudi za informiranje in obveščanje javnosti o projektu. Zagotavljamo in preverjamo pa tudi transparentnost porabe denarja za sofinancirane naloge in aktivnosti.

Za uspešno spremljanje so projekti, ki se jih lahko označi kot dobre prakse, razvili vrsto mehanizmov in priporočil (ibid., 100-101):

- pri spremljanju je potrebno zagotoviti sorazmernost med pogostostjo in izčrpnostjo poročanja ter administrativnim bremenom, ki ga tako poročanje predstavlja. Priporočljivo je, da izvajanje projekta na generalni ravni spremljamo trimesečno, na bolj podrobni ravni - ravni posameznih faz ali ravni projektnih partnerjev - pa je priporočljivo, da spremljamo izvajanje na mesečni ravni;
- spremljanje na nižjih ravneh mora biti usklajeno s spremljanjem na ravni celotnega projekta, tako da je možno združevanje podatkov iz nižjih na višje ravni;
- ključni kazalniki naj bodo dobro definirani in merljivi, jasna naj bo tudi izhodiščna vrednost;

- priporočljivo je, da oblikujemo preproste in razumljive enotne obrazce za poročanje na vseh ravneh;
- priporočljivo je, da izdelamo tabelarične preglede nalog in aktivnosti, ki morajo biti izvedene, ter določimo časovni obseg in odgovorne osebe;
- s pomočjo vprašalnikov, intervjujev, raziskav ipd. merimo odziv in zadovoljstvo vključenih v izvajanje projekta (uporabnikov) zaradi izboljšanja izvajanja projekta;
- za komunikacijo in izmenjavo podatkov je priporočljivo, da vsi partnerji in vsi vključeni v projekt uporabljajo IKT. Informacijska podpora vseh procesov v projektu bistveno olajša delo, pospeši postopke, izboljša komunikacijo, zmanjša obseg administrativnega dela in sodelujoče še bolj povezuje v tim.

Evalvacija projekta ali točneje samoevalvacija je prav tako ena ključnih aktivnosti uspešne koordinacije izvajanja projekta. Po navadi evalvacija na ravni projekta ni zahtevana v pogodbi o sofinanciranju, je pa zelo priporočljiva. Priporočljivo je, da na ravni projekta oblikujemo podrobnejše kazalnike, ki ne služijo zgolj spremljanju, temveč tudi evalvaciji. Poglavitne značilnosti evalvacije so:

- **kaj** – evalvacija je povzetek, ocena in potrditev projektne predloga, izvajanja projekta in doseženih rezultatov
- **kako** – evalvacija naj bo sistematična in objektivna. Upošteva naj ključne kriterije: relevantnost, izpolnjevanje dogovorjenih ciljev oziroma doseganje kazalnikov, učinkovitost in uspešnost projekta, njegov vpliv in trajnost
- **zakaj** - namen evalvacije je prikazati verodostojne in uporabne informacije, ki na osnovi preteklih izkušenj vodstvu pomagajo pri nadaljnjem načrtovanju in odločitvah

Evalvacija na ravni projekta je lahko interna ali pa jo izvedejo zunanji strokovnjaki. V idealnem primeru sta izvedeni obe. Dodatno pa je projekt vključen v evalvacijo na ravni operativnega programa oziroma na ravni evalvacije posameznih nižjih izvedbenih ravni operativnega programa (razvojnih prioritet, prednostnih usmeritev).

Bistveno za evalvacijo je, da predvsem interna ali samoevalvacija (na primer v obliki vprašalnikov o vplivu projekta na določene cilje skupine, strukturo in procese izvajanja projekta, kvalitete vodenja ...) predstavlja kontinuiran proces. Evalvacija na objektivni način pokaže, kako in če sploh so bili doseženi cilji projekta. Je torej ocena in potrditev opravljenega dela.

Pri evalvaciji je potrebno upoštevati nekaj bistvenih stopenj in bistvenih področij ali tematik, na katere naj se evalvacija osredotoči:

- izvajalci projekta naj evalvacijo načrtujejo v strukturi izvajanja projekta. Namenijo naj ji dovolj časa, sredstev in o njej dosežejo dogovor na ravni vseh zaposlenih
- potrebno je zagotoviti ustrezen način zbiranja in interpretacije zbranih informacij, ki mora biti poenoteno za vse ravni izvajanja
- doseženo mora biti soglasje o namenu in uporabi rezultatov evalvacije. Umeščenost evalvacije v nadgradnjo sistema izvajanja je ključno vprašanje
- evalvacija naj bi odgovorila predvsem na ključna vprašanja o:
 - relevantnosti ciljev projekta in njihove umeščenosti v širši vsebinski okvir
 - uspešnosti projekta
 - učinkovitosti projekta
 - uporabnosti projekta
 - trajnosti projekta

- doseganja horizontalnih načel (enakosti spolov, inovativnosti, transnacionalnosti in medregionalnosti)

Redne in izredne evalvacije so torej ustrezna in uporabna metoda za identifikacijo prednosti in slabosti v strukturi izvajanja projekta. Prav tako vodstvu projekta predlaga možne rešitve za izboljšanje načina izvajanja in doseganja ciljev. Možni drugačni pogledi in nove ideje so pri izvajanju vedno dobrodošli, saj je njihov namen uspešno izvajaje narediti še uspešnejše. Smiselno je, da se vprašanje evalvacije obravnava že na prvem skupnem sestanku po odobritvi projekta in da za evalvacije planiramo ustrezen čas in potrebna sredstva.

Potreben čas in sredstva pa je potrebno načrtovati tudi za poročanje. Namen poročanja je pridobiti relevantno in ustrezno dokumentacijo o napredku pri izvajanju projekta ter informacijo, kako se je projekt soočil s težavami pri izvajanju in kateri korektivni ukrepi so bili sprejeti za njihovo odpravo. Tretji pomemben namen poročanja pa je pridobivanje ustreznih informacij za promocijo projekta ter informiranje in obveščanje javnosti o projektu (INTERACT 2007, 106).

V večini primerov je za poročanje naročniku oblikovan in predpisan uniformiran obrazec. Zato je potrebno, da vsa vprašanja o izpolnjevanju obrazcev in poročanju razjasnimo z naročnikom, tako da vsi vključeni razumejo pomen določenih podatkov v poročilih. Informacija, ki jo naročnik dobi iz poročil izvajalca, je zanj zelo pomembna. Zato naj bodo poročila izpolnjena jasno, pregledno, razumljivo in točno. Točnost in pravilnost poročil lahko vplivata na roke plačil. Pomembna pa je tudi povratna informacija, ki jo na osnovi poročila izvajalec dobi od naročnika. Povratna informacija ima namen izboljšati obstoječe strukture izvajanja projekta.

Pri poročanju je dobro upoštevati naslednja priporočila (ibid., 107):

- poročila se zgojijo o izvedenih aktivnostih in ne tudi načrtovanih;
- informacija, ki jo izvajalec posreduje naročniku, je izredno pomembna, zato naj bo relevantna;
- vključiti je potrebno vse dosežene rezultate (tudi slabe) in kjer je možno, tudi vpliv izvedenih aktivnosti;
- stopnja informacij naj bo sorazmerna z obsegom porabljenih sredstev;
- izpostaviti je potrebno poglobitve dosežke in uspehe projekta;
- poročilo naj vsebuje informacije, ki so v poročilu zahtevane;
- če je v posameznih poglavjih predpisana njihova dolžina, jo je potrebno upoštevati;
- poročanje naj bo skladno s prijavo projekta oziroma s pogodbo o sofinanciranju s prilogami;
- poročanje naj bo pravočasno.

Zadnji pomemben element na osrednji stopnji izvajanja je obvladovanje tveganj. Tveganja so notranji ali zunanji dogodki, ki se lahko pripetijo med izvajanjem in lahko ogrozijo uspešno izvajanje projekta ter predvsem doseganje njegovih ciljev. Osnovno obvladovanje tveganj je bistveno za vsak projekt. Nujnost kompleksnejšega pristopa je odvisna od velikosti in trajanja projekta ter števila tveganj in njihovega možnega vpliva na doseganje ciljev. Čeprav projekti ESS formalno načeloma ne zahtevajo analize tveganja na ravni posameznega projekta, ni nobenega razloga, da ne bi bila izdelana vsaj osnovna analiza tveganj. Identifikacija možnih tveganj in načrt njihovega reševanja je osnovno pravilo uspešnega upravljanja projektov. Taka analiza zahteva od izvajalca tri stopnje oziroma korake (ibid., 95-96):

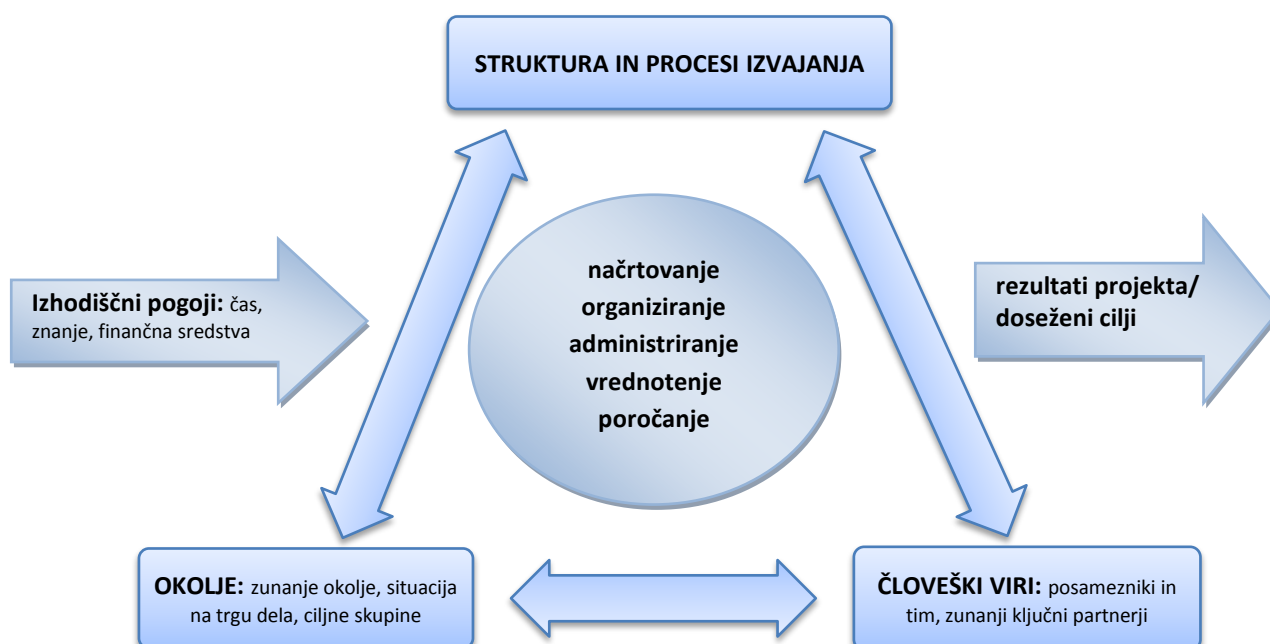
I. identifikacija tveganj: izvajalec mora narediti analizo in izdelati nabor možnih težav ali groženj, ki lahko predstavljajo morebitna tveganja za izvajanje projekta. Morebiten vir težav predstavljajo viri, predvsem človeški – vključeno in usposobljeno osebje, ciljna skupina, vključeni partnerji ... Dober način za identifikacijo morebitnih tveganj je odprta diskusija vseh zaposlenih o tem, kaj bi lahko pri izvajanju šlo narobe. Vsi vključeni naj bi na tej stopnji pridobili zavedanje o možnosti tveganj in jih čim več identificirali kot možne na svojem področju izvajanja projekta. Namen je vzbuditi pozornost na možna tveganja in razviti preventivne ukrepe za njihovo zmanjšanje ali zmanjšanje njihovega vpliva.

II. opredelitev/ocena možnih tveganj: po stopnji identifikacije tveganj pride na vrsto kvalitativna obravnava tveganj po njihovem vplivu na izvajanje in možnosti za njihov nastanek. Na podlagi predvidevanj in ocen definiramo možnost pojave tveganj. Na podlagi potrebnih sredstev in časa za njihovo odpravo ali na podlagi njihovega vpliva na kazalnike pa opredelimo njihov vpliv na izvajanje projekta. Na podlagi navedenega je možno identificirana tveganja razvrstiti po njihovi prioriteti oz. pomembnosti (visoko, srednje ali nizko tveganje).

III. ukrepanje pri tveganjih: ko se pri izvajanju pojavi problem, je za preventivne in alternativne ukrepe prepozno. Projektni tim oziroma vodstvo projekta se mora zato že predhodno (ko je za to še dovolj časa) odločiti, kako bo ustrezno reševalo nastali problem:

- **tveganje ignorira**, kar je pametno predvsem, kadar gre za tveganja z majhnim vplivom, ali, kjer bi razvoj in uporaba alternativnih možnosti terjala več sredstev, kot bi jih predstavljal vpliv na projekt, ali kjer je tveganje tako majhno, posledice pa tako velike, da bi jih projekt ne mogel kompenzirati v svojem življenjskem ciklu. Tipičen primer so naravne nesreče;
- **identificira alternativne načine za odpravo tveganja**, kar je priporočljivo predvsem, kadar gre za zelo verjetna in pomembna tveganja oziroma tveganja z velikimi posledicami;
- **pripravi načrt odziva na tveganja** in s tem zmanjša njihov vpliv na izvajanje (tipičen primer je predhodni načrt zagotavljanja učinkovitega nadomeščanja ali nadomestitve ključnega sodelavca v izvajanju projekta). S tem tveganja ne odpravimo in je zgolj začasna rešitev.

Slika 34: Grafični prikaz ključnih procesov v upravljanju



Najpomembnejše je torej dejstvo, da izvajalci, predvsem pa vodstvo projekta na možna tveganja računa, nanjo ustrezno pripravi celotno strukturo izvajanja in ob problemih nanje tudi ustrezno reagira.

4.2.5 5. stopnja – zaključevanje in evalvacija projekta ter njegov trajnostni učinek

Zaključno stopnjo projektnega cikla povzemajo tri bistvene aktivnosti:

- zaključevanje še trajajočih aktivnosti in nalog
- oblikovanje končnega poročila o izvajanju projekta
- zadnja povračila za nastale stroške v okviru izvajanega projekta
- 35: *Grafični prikaz življenjskega cikla projekta*



Če smo projekt na začetku definirali kot željo, potrebo ali namen, da jasno določene cilje uresničimo z omejenimi sredstvi v točno določenem časovnem okviru, je ob zaključku projekta čas, da vsi vključeni pregledajo in ocenijo uspehe in tudi neuspehe projekta. Vendar zaključek projekta ni zgolj preverjanje doseženega, temveč vključuje tudi promocijo projekta oziroma rezultatov projekta in iskanje rešitev za nadaljevanje učinkov projekta ter uporabo projektnih rezultatov, materialov, izkušenj, storitev tudi v prihodnosti. To je tudi priložnost, da ocenimo uspešnost partnerstva v projektu ter na podlagi pridobljenih izkušenj oblikovana partnerstva nadaljuje in nadgrajuje.

Promocija rezultatov sofinanciranega projekta ESS je ena ključnih aktivnosti za zagotovitev trajnih učinkov projekta, prenosa dobrih praks ter nadaljevanje doseženega. Priprava in izvedba promocijskih dejavnosti (vsaj na koncu projekta) pa je praviloma predvidena tudi v pogodbi o sofinanciranju med naročnikom in izvajalcem.

Pri promociji rezultatov projekta in projekta samega se izvajalcu postavljajo tri ključna vprašanja (INTERACT 2007, 139):

- kakšni so končni rezultati projekta in kako jih predstaviti širši javnosti;
- katere ciljne skupine je potrebno obvestiti o rezultatih in izvajanju projekta;
- kakšen je najboljši način, da informacije dosežejo ciljno skupino.

Pri promociji projekta in njegovih rezultatov je možno uporabiti različna orodja in metode. Ti so v soodvisni o tega, katero ciljno skupino namerava izvajalec informirati. Najpogostejša orodja in metode za promocijo ESS projektov so:

- **dogodki** – predvsem konference, ki vključujejo panoe oz. stojnice različnih izvajalcev projektov ESS in so namenjene dvigu zavedanja in poznavanja ESS projektov najširšemu občinstvu;
- **delavnice in seminarji** – so podrobnejša, tehnična in dialoška srečanja različnih izvajalcev ali ključnih akterjev na področju izvajanja ESS;
- **mediji** – nekateri projekti so medijsko zanimivi in se zato o njih lažje poroča na lokalni ali nacionalni televiziji, radijih ali tiskanih medijih. Specifične projekte po navadi obravnava bolj strokoven in periodičen tisk;
- **spletne strani** – so izredno priljubljen in velikokrat uporabljen način promocije projekta. Pri tem ni pomembno, ali spletna stran projekta obstaja, ampak je pomembno število obiskovalcev spletne strani, zato je potrebno tudi ustrezno trženje oziroma promoviranje spletne strani;
- **zgibanke in brošure**;
- **druge publikacije in udeležba izvajalcev projekta na sorodnih prireditvah.**

Pomembno je, da izvajalec pozna ključne težave, napake in vprašanja, ki se pojavljajo pri promociji projekta v okviru posameznega načina obveščanja.

Dogodke, delavnice in seminarje je potrebno prilagoditi cilji skupini, ki ji je dogodek namenjen. Ključno vprašanje je, kdo bo prisoten na dogodku, kaj mu želi izvajalec sporočiti in kaj izvajalec želi, da udeleženec pridobi z dogodkom. Tudi udeležencem je potrebno pojasniti, kakšne koristi bodo imeli od udeležbe na dogodku. Objavo in vabilo na dogodek je potrebno pripraviti in razposlati precej pred samim dogodkom, da si udeleženci ustrezno načrtujejo ostale obveznosti (vsaj mesec do tri pred dogodkom). Neposredno pred dogodkom pa je potrebno poslati opomnik vsem, ki so se na dogodek že prijavili, ali pa to nameravajo storiti tik pred zdajci. Pri organizaciji dogodka je potrebno poskrbeti tudi za ustrezno dostopnost na kraj dogodka. Najbistvenejša sestavina dobrega in uspelega dogodka pa je vsebina. Premalo vsebine bo udeležence odvrnilo od udeležbe ali pa jih razočaralo, kar vpliva tudi na udeležbo na nadaljnjih dogodkih.

Mediji; za medije ni dovolj zgolj opis projekta, ampak je zanje najzanimivejša konkretna zgodba projekta. Zanimiva novica, povezana s projektom, je odlično izhodišče (nagrada, dogodek, nepričakovan uspeh ...) za njegovo odmevnost. Že v fazi priprave projektne razloga je smiselno razmišljati o promociji projekta in vzpostaviti povezave z mediji, da bodo kasneje zainteresirani za poročanje o njem.

Spletne strani; ker se večina obiskovalcev na spletnih straneh prvič zadrži zgolj nekaj sekund, je pozornost namenjena grafični privlačnosti in vsebinski prepričljivosti vstopne strani. Vsebina naj bo pregledna in jasno razporejena, navedene informacije pa točne in ažurne. Povezave na sorodne strani naj bodo uporabne.

Letaki in brošure so namenjeni najširšemu krogu ljudi, zato naj vsebujejo zgolj bistvene informacije, in to jasno in pregledno. Bralca naj pravzaprav motivirajo, da sam poišče več informacij o projektu. Ker so namenjene najširši publikum, naj ne uporabljajo zapletenega jezika in preveč tehničnih izrazov. Osredotočene naj bodo na vizualni učinek.

Pomemben element ob zaključevanju projekta predstavlja tudi vključevanje rezultatov, storitev, izkušenj in znanja, pridobljenega med izvajanjem projekta, v širši vsebinski in družbeni kontekst. Dobre prakse je potrebno razvijati, napisana poročila, pridobljeno znanje in razvite storitve naj koristijo celotni družbi, lokalnemu, regionalnemu in nacionalnemu okolju. Le tako je projekt dosegel svoj prvotni namen. Ključno je vključevanje širšega partnerstva in ključnih akterjev na posameznem vsebinskem področju v izvajanje projekta ali vsaj dosledno seznanjanje s potekom in konkretnimi rezultati projekta. Ključnim akterjem na posameznem področju je potrebno predstaviti predvsem širše koristi, ki jih sofinancirani projekt prinaša celotni družbi ter ga umestiti v širši družbeni kontekst.

Ob zaključevanju projekta je pomembno tudi vprašanje lastnine rezultatov, nastalih med izvajanjem projekta. Posebne pogoje o lastništvu opredeljuje že pogodba o sofinanciranju. V večini primerov so rezultati projektov ESS v celoti last naročnika, torej Republike Slovenije, in po koncu projekta javno dostopni vsem. Pri tem je pomembno, da lahko v določenih primerih pride to t.i. prihodkov projekta (čeprav se v praksi to le redko dogaja). Čeprav so vsa gradiva v okviru projektov ESS za udeležence brezplačna, se, če bi prišlo do prodaje gradiv, ta prihodek projekta identificira in odšteje od upravičenih stroškov projekta.

Priprava končnega poročila zahteva od izvajalca temeljito predhodno pripravo. Ko se določene aktivnosti končajo, lahko nekateri vključeni posamezniki ali partnerji zaključijo s sodelovanjem pri projektu. Ključno je, da izvajalec pravočasno dobro načrtuje in izvaja zbiranje potrebnih informacij za oblikovanje vmesnih in končnega poročila o izvajanju projekta. Zbiranje informacij in dokumentov je potrebno za ureditev in popolnost uradnega arhiva projekta. Ta naj za zagotovitev zadostne in popolne revizijske sledi vsebuje vse dokumente v fazi prijave in potrjevanja projektne predloga, vso uradno komunikacijo z naročnikom, izvajalci in partnerji, račune in ostalo podporno dokumentacijo za utemeljevanje upravičenih stroškov, vso ostalo dokumentacijo, kopije izvodov publikacij, oglaševalskih materialov, fotografije, časopisne članke in ostalo podporno dokumentacijo, ki je nastala ali je povezana z izvajanjem projekta. Urejen arhiv je namenjen tudi ohranjanju zgodovinskega spomina o izvajanju projekta, ki je pomemben za vse morebitne nadaljnje revizije projekta, načrtovanje prihodnjih projektov in prenos znanja ter izkušenj med sorodnimi projekti v lastni ali partnerski organizaciji. Priprava končnega poročila naj se prične že nekaj mesecev pred zaključkom samega projekta. Ob natančnem in zanesljivem vmesnem poročanju, urejenem arhivu in dosledno zbranih relevantnih podatkih o doseganju kazalnikov, oblikovanje končnega poročila naj ne bi povzročalo prevelikih težav (INTERACT 2007, 142-144).

Pomembno je, da končno poročilo pripravimo v sodelovanju in redni komunikaciji med partnerji in naročnikom. Izvajalec projekta bo moral v končnem poročilu predstaviti končne rezultate projekta in dosežene cilje ter jih primerjati s tistimi, ki jih je navedel ob prijavi projekta. Pozorno poročanje je predvsem poročanje o doseženih kazalnikih, uspešno izvedenih in zaključenih aktivnostih, nalogah in fazah projekta ter natančnem končnem finančnem poročilu o izvajanju projekta. Seveda se lahko zgodi, da končna dosežena vrednost kazalnikov ne dosega načrtovane vrednosti. Vsa morebitna odstopanja je zato potrebno nemudoma uvrstiti v periodična poročila o izvajanju projekta in o situaciji obvestiti naročnika. Pomembno je, da so težave identificirane ter da je jasno dokazano, da so bili sprejeti in uveljavljeni korektivni ukrepi za odpravo težav. Splošni cilji projekta pri tem niso bili okrnjeni. Obvestilo o neizpolnjevanju dogovorjenega v zadnjem hipu seveda utegne povzročiti napetosti na obeh straneh.

Vprašanje, ki se zastavlja, je: kdaj se delo projekta resnično konča. Točen datum ter obrazložitev končnih datumov je opredeljena v pogodbi o sofinanciranju med naročnikom in izvajalcem. Po navadi končni datum pomeni datum, ko se nehajo izvajati vse predvidene aktivnosti in je naročniku predloženo tudi

končno poročilo. V nekaterih primerih pa se končno poročilo lahko predloži tudi mesec ali dva po zaključku aktivnosti. Potrebno je, da že ob podpisu pogodbe z naročnikom podrobno razjasnimo pomen posameznih datumov v pogodbi (datum, predviden za zaključek aktivnosti, ni nujno enak datumu, ko izvajalec naročniku še lahko predloži zahteve za izplačilo, ali datumu oddaje končnega poročila).

Zadnje dejstvo, ki nikakor ni nepomembno in ga lahko kaj hitro spregledamo, je, da se s koncem izvajanja projekta, oddajo končnega poročila in prejemom zadnjega plačila nikakor ne končajo tudi vse zahteve, ki izhajajo iz sofinanciranja projekta s sredstvi ESS. Projekt je kljub zaključku še vedno lahko predmet revizije slovenskih ali evropskih revizorjev (Evropske komisije ali Evropskega računskega sodišča). Zelo natančno je potrebno preveriti zahteve, določene v pogodbi o sofinanciranju, o hranjenju dokumentacije o projektu ter pri tem upoštevati tudi nacionalno zakonodajo in predpise, ki so o obdobju hranjenja določene dokumentacije o projektu lahko strožja od pravil strukturnih skladov. Večinoma je obdobje hranjenja dokumentacije definirano za 5- in 10-letno obdobje po koncu pomoči ESS. Natančne datume in način hranjenja in arhiviranja dokumentacije pa opredeli naročnik, zato je že v fazi izvajanja projekta potrebna dosledna komunikacija z naročnikom tudi o tem vprašanju. Arhiviranje in hranjenje gradiva ni pomembno zgolj zaradi možnosti revizije in zagotavljanja ustrezne in popolne revizijske sledi, ampak omogoča izvajalcu in vsem partnerjem bogat vir informacij, ki so izjemno koristne pri prihodnjih pripravah in izvajanju projektov ali delovanju institucije in partnerstva na splošno. Povsem razumljivo je, da v obdobju 10 let po zaključku nekateri vključeni ne bodo zaposleni pri prijavitelju ali partnerskih institucijah, zato je koristno, da se ob izvajanju in zaključku vsa projektna dokumentacija uredi tako, da omogoča vsakomur jasno, pregledno in temeljito znanje o projektu, ki je bil uspešno sofinanciran s pomočjo sredstev ESS.

4.3 Ločeno računovodstvo (posebno stroškovno mesto ali konto)

V samem besedilu javnega razpisa, navodilih naročnika razpisa in v pogodbi o sofinanciranju je večkrat omenjena obveza izvajalca projekta za vzpostavitev in spremljanje finančne realizacije projekta na ločenem stroškovnem mestu oziroma ločeni računovodski evidenci (ali tudi računovodski kodi). Kaj ta zahteva pravzaprav pomeni za izvajalca projekta? Kakšen je njen namen?

Preden se projekt začne izvajati (najbolje že v fazi načrtovanja projekta in oblikovanja projektne predloga) za določen projekt odpremo posebno stroškovno mesto – z imenom in specifično kodo ali šifro, kamor po ustaljenem in uporabljanem kontnem načrtu knjižimo vse poslovne dogodke projekta. Na tem posebno opredeljenem in določenem stroškovnem mestu z doslednim in pravilnim knjiženjem vseh poslovnih dogodkov spremljamo finančno napredovanje projekta. Jasno so razvidni vsi stroški in njihovo gibanje, prilivi ter njihovo pokrivanje s stroški, morebitni finančni popravki, neupravičeni stroški, ki jih je opredelil naročnik, morebitna vračila in morebitni prihodki projektov.

V okviru projekta lahko izvajalci izdelajo tudi bolj specifično razčlenjena in opredeljena stroškovna mesta. Odločitev za takšno obliko finančnega spremljanja projekta je odvisna od finančnega obsega projekta, njegovega trajanja, števila vključenih partnerjev ali sodelavcev v lastni instituciji, narave dela in velikosti nabora možnih upravičenih stroškov, posebnih zahtev naročnika ter zmogljivosti posameznega upravičenca ter obsežnosti njegovega računovodskega sistema.

Ločeno stroškovno mesto/računovodska evidenca je na prvi pogled dokaj preprosta in predstavlja samoumevni pripomoček dobrega upravljavca projektov. Podatki, ki nam jih omenjeni način

računovodskega/finančnega spremljanja projekta omogoča, so nujno potrebni tudi za zagotavljanje ustreznih podatkov za poročanje, kontrolo naročnika (ministrstva) in morebitnih revizij. Projektni pristop finančnega upravljanja projekta torej v vsakem trenutku omogoča natančen vpogled v stroškovno in finančno stanje projekta. Omogoča tudi pregled nad tem, katere vsebine je projekt finančno podprl – kateri stroški, v kakšni višini in v katerem/kakšnem časovnem obdobju so nastali. Stroškovno mesto izvajalcu omogoča, da od naročnika zahteva financiranje upravičenih stroškov (delno ali v celoti) ter jih zmore tudi ustrezno dokazati. Pomembno je tudi dejstvo, da izvajalec z vzpostavljenim stroškovnim mestom vse nastale stroške ustrezno evidentira, dokumentira in zmore uspešno in pravilno vzpostaviti revizijsko sled do ravni posameznega izdatka za projekt (računi potrjujejo nakup blaga oz. opravljeno storitev, potrdilo o plačilu računa pa finančno realizacijo oziroma odliv).

Učinkovito in odgovorno finančno upravljanje sredstev ESS je za izvajalca projekta nujni pogoj. Ločena računovodska evidenca omogoča vodji projekta in projektnemu timu natančen vpogled v finančno stanje projekta in realizaciji določene naloge ali aktivnosti znotraj projekta. Ker so projekti ESS časovno omejeni in določeni, je za učinkovito izvajanje nujno, da ima vodstvo projekta stalen, takojšen in točen vpogled v stanje doseženih finančnih in vsebinskih kazalnikov projekta. To omogoča izvajalcu projekta morebitne prilagoditve časovnice izvajanja projekta, popravke v strukturi izvajanja za uspešno realizacijo skupnih ciljev projekta.

Namen ločenega računovodskega spremljanja je torej pravzaprav dvojen, saj poleg učinkovitega finančnega spremljanja in nadzora omogoča tudi učinkovito vsebinsko spremljanje in poročanje o izvajanju projekta. Ključna za to sta pravočasno knjiženje (računovodska obdelava podatkov) in vsebinska kvaliteta obdelanih podatkov (obdelava zgolj tistih poslovnih dogodkov, ki so neposredno povezani z izvajanjem projekta). Ob upoštevanju navedenega je dosežena tudi uporabnost in zanesljivost podatkov. To pa predstavlja tudi osnovo za kvalitetna, točna in uporabna poročila naročniku o izvajanju projekta.

Ustreznost in pravilnost finančnih podatkov ter uporabnost in pravočasnost poročil o izvajanju projekta so najboljša priporočila naročniku o izvajalcu projekta, njegovi zanesljivosti, transparentnosti in strokovnosti. Ti podatki so bistveni za odločitev o nadaljnjem financiranju projektov istega izvajalca, predstavljajo pa tudi zagotovilo za upravičenost nastalih stroškov in preprečitev morebitnih vračil zaradi napak ter zagotavljajo zmanjšanje nevarnosti dvojnega financiranja. Končno pa je urejeno finančno poslovanje in spremljanje pomembno tudi za nemoten potek izvajanja projekta v instituciji prijavitelja in vključenih partnerjev. Potrebno je skrbno načrtovanje na samem začetku oblikovanja projektnega predloga, premišljena odločitev za ustrezno informacijsko podporo finančnemu spremljanju in zagotovitev ustreznih in usposobljenih kadrov za finančno upravljanje sofinanciranega projekta ESS.

5 Primeri uspešnih projektov ESS

5.1 Projektno učenje za mlajše odrasle – PUM

Projektno učenje za mlajše odrasle (v nadaljevanju PUM) je javno veljavni program neformalnega izobraževanja za odrasle, ki je namenjen mlajšim brezposelnim odraslim v starosti od 15 do 25 let, ki si niso pridobili izobrazbe ali poklica in se zaradi odsotnosti pomoči iz okolja znajdejo v socialni praznini.

Osnovni namen programa je, da mladim, ki so prekinili šolanje, ne da bi si pridobili poklic, pomaga pri preseganju socialne osamelosti in jih spodbudi k nadaljevanju in dokončanju šolanja oz. pridobitvi izobrazbe ali poklica. Pri mladih, kjer v danem trenutku to ni mogoče, spodbuja pridobivanje zmožnosti in spretnosti, ki jim pomagajo pri iskanju zaposlitve in zaposlovanju.

Temeljni cilji programa so: osebna rast, splošno izobraževanje ter oblikovanje poklicne, socialne in kulturne identitete.

Program je usmerjen k temu, da mladi dejavno odkrivajo in spoznavajo čim več različnih možnosti, poti, oblik in ljudi, s pomočjo katerih lahko presežejo socialno izključenost oz. se dejavno vključijo v družbo. Med tem ko išče najustreznejše možnosti za posameznika, program PUM spodbuja tudi medsektorsko sodelovanje različnih ustanov ter pospešuje medsebojno povezovanje in samopomoč med mladimi. PUM je zasnovan tako, da mladim pomaga ustvarjalno in dejavno stopiti v družbeno življenje, da so sposobni učinkovito iskati in identificirati zaposlitvene priložnosti, konkurenčno predstavljati svoje znanje, izkušnje, zmožnosti ter osebne odlike. Učenje poteka v interakciji z lokalnim okoljem, kjer program poteka. Program PUM ne ponuja šolskih predmetov in klasičnih šolskih ur, pač pa mentorji pomagajo mladim pri učenju, ki poteka znotraj učnih projektov. Pri tem so udeleženci ves čas dejavni – od izbire in načrtovanja učnega projekta, do izpeljave in končnega vrednotenja. Zaradi svoje odprtosti in neposrednega učenja v/za/z okoljem ima PUM tudi veliko socialno-integracijsko vrednost, ki je pravzaprav temeljna potreba mladih, ki se vključujejo v program.

Program je za udeležence brezplačen. Vanj se formalno lahko vključijo za obdobje od treh mesecev do enega leta. Trajanje posamezne vključitve je odvisno od potreb udeleženca oz. od tega, kako udeleženec dosega zastavljene cilje. Udeležba v programu je prostovoljna.



Rezultati programa: ob vrednotenju se je izkazalo, da dve tretjini udeležencev dosegeta zastavljene cilje programa; 40,4 odstotka jih v enem letu ali pozneje nadaljuje šolanje, 23,7 odstotka se jih zaposli za določen ali nedoločen čas.

Program PUM je prejemnik priznanja za prvo mesto med programi socialne politike v okviru Evropskih skupnosti - European Regional Champions Awards 2007, ki ga podeljuje Odbor regij v sodelovanju z revijo The Parliament Regional Review. PUM je nagrado prejel 28. 11. 2007.

Kontakt: www.acs.si, www.mss.gov.si

5.2 MUNUS 2

Projekt MUNUS 2 predstavlja uvajanje novih izobraževalnih programov v srednjem poklicnem in strokovnem izobraževanju s področja tehnike za obdobje 2008-2012. 6.800.000,00 € vreden projekt sofinancira Evropski socialni sklad, v imenu Konzorcija šolskih centrov pa ga vodi Tehniški šolski center Nova Gorica (TŠC NG). Vodja projekta, Adrijana Hodak, je projekt tudi predstavila na Velikem informativnem dogodku v Mariboru, v okviru delavnice na temo Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 (OP RČV), ki je podlaga za črpanje sredstev omenjenega sklada.



Najpomembnejši cilj projekta Munus 2 je strokovna podpora vsem srednjim šolam v Sloveniji pri uvajanju novih izobraževalnih programov v srednjem poklicnem in strokovnem izobraževanju na področjih: tehnika, zdravstvo in kozmetika, farmacija, gostinstvo in turizem, steklarstvo, papirništvo, tekstil in usjarstvo, kemija, optika, promet in zveze, oblikovanje in fotografija, tiskarstvo ter multimedija. Po besedah Hodakove, vodje projekta, Munus 2 zajema 82 srednjih in poklicnih šol ter okoli 8500 dijakov iz vseh slovenskih regij.



V projekt je vključenih devet konzorcijskih partnerjev, 60 partnerskih šol, sodelujejo pa z GZS, OZS, CPI, ZRSŠ in gospodarski partnerji. Konzorcijski partnerji so šolski centri iz vseh slovenskih regij (TŠC Kranj, ŠC Novo mesto, ŠC Ptuj, ŠC Celje, ŠC Velenje, ŠC Ljubljana, Srednja šola za gostinstvo in turizem Maribor, TŠC Nova Gorica) in Iskra Avtoelektrika d.d. kot gospodarski partner. Celoten projekt koordinira Tehniški šolski center Nova Gorica. Vsak konzorcijski partner je tudi nosilec določene aktivnosti. Znotraj teh aktivnosti se prepletajo vsebinska področja, ki zajemajo: izvedbeni in odprti kurikul, ocenjevanje znanja, minimalne standarde, priznavanje neformalno pridobljenega znanja, osebne izobraževalne načrte in mape učnih dosežkov za dijake, učna gradiva v različnih oblikah, zagotavljanje kakovosti ter promocijo poklicnega in strokovnega izobraževanja. Novi programi predvidevajo tudi praktično usposabljanje z delom, kar prispeva k večji zaposljivosti.



Velik pomen ima ravno praktično usposabljanje z delom, ki posredno omogoča večjo zaposljivost. Končni cilji projekta so usposobiti 2500 strokovnih ter 100 vodstvenih in vodilnih delavcev, razviti modele vrednotenja neformalno pridobljenega znanja, določiti izhodišča za izdelavo in evalvacijo učnih gradiv. Projekt temelji na vsebinsko prenovljenih programih in medpredmetnem povezovanju glede na potrebe trga dela. Izhodišča projekta so modularne vsebine. Programi so sestavljeni iz približno 25 modulov (predmetov), vsak modul ima 20-30 strani. S prenovno programov se ukvarja 400 usposobljenih pripravljavcev programov, poudarjeno pa je tudi povezovanje med teorijo in prakso.

Ključni cilji so: poskrbeti za boljše poklicno informiranje in usmerjanje osnovnošolcev in odraslih, poskrbeti za boljše usposobljenost poklicnih svetovalcev v osnovnih šolah in nenazadnje popularizirati in izboljšati ugled poklicnega in strokovnega izobraževanja.

Kontakt: <http://web.tsc.si>, ga. Adrijana Hodak

6 Slovarček izrazov s področja Evropskega socialnega sklada

6.1 Splošni del

IZRAZ	POMEN
Nacionalni strateški referenčni okvir	je dokument razvojnega načrtovanja, ki zagotavlja, da je pomoč skladov kohezijske politike usklajena s kohezijsko politiko in določa povezavo med prednostnimi nalogami EU na eni strani ter strateškimi in izvedbenimi dokumenti razvojnega načrtovanja na drugi strani. Nacionalni strateški referenčni okvir predstavlja podlago za pripravo operativnih programov v okviru skladov kohezijske politike.
Operativni program	je izvedbeni programski dokument Nacionalnega strateškega referenčnega okvirja, ki podrobneje opredeljuje vsebino razvojnih prioritet in prednostnih usmeritev za njegovo izvajanje in ga potrdi Evropska komisija z odločbo. Cilje operativnega programa se dosega z izvajanjem operacij.
Razvojna prioriteta	je »prednostna os« ali prednostna naloga v operativnem programu, ki vključuje eno ali več prednostnih usmeritev in ki ima posebne merljive cilje.
Prednostna usmeritev	je skupina povezanih operacij in predstavlja izhodiščno raven načrtovanja v državnem proračunu (evidenčni projekti) ter osnovno raven vsebinskega in finančnega upravljanja sredstev kohezijske politike.
Instrument	je način izbora operacij in je: javni razpis za izbor operacij, neposredna potrditev operacij.
Program, ki ga izvaja agent	je skupek različnih medsebojno usklajenih operacij, pri katerih so cilji opredeljeni v okviru skupnega namena (politike) in ga je mogoče ovrednotiti in časovno razmejiti. Agent mora za izbiro operacij iz te točke izvesti instrument javni razpis za izbor operacij. Potrjen program, ki ga izvaja agent, je predpogoj, da agent izvede instrument javni razpis za izbor operacij.
Operacija	je potrjen projekt ali potrjena skupina projektov, ki jo izvaja eden ali več upravičencev ali potrjen program, ki ga izvaja upravičenec za doseganje ciljev razvojne prioritete. Operacija je raven, ki se vnaša v ISARR in na ravni katere se pripravlja zahtevek za povračilo.
Potrjen projekt	je ekonomsko nedeljiva celota aktivnosti, ki izpolnjujejo natančno določeno (tehnično-tehnološko) funkcijo in imajo jasno opredeljene cilje, na podlagi katerih je mogoče presojati, ali projekt izpolnjuje vnaprej določena merila. Projekt ima vnaprej določeno trajanje, ki je omejeno z datumom začetka in konca. Projekt potrdi organ upravljanja ali posredniško telo.
Potrjena skupina projektov	so projekti, od katerih je vsak tehnično-tehnološko in ekonomsko zaokrožena celota, ki izpolnjuje cilje v okviru skupnega namena. Skupino projektov potrdi organ upravljanja ali posredniško telo.

IZRAZ	POMEN
Program, ki ga izvajata upravičenec	je skupek različnih medsebojno usklajenih projektov, pri katerih so cilji opredeljeni v okviru skupnega namena (politike) in ga je mogoče ovrednotiti in časovno razmejiti. Upravičenec mora voditi evidenco z vsemi podatki o projektih iz te točke. Program, ki ga izvaja upravičenec, potrdi organ upravljanja ali posredniško telo.
Skladi kohezijske politike	Evropski sklad za regionalni razvoj Evropski socialni sklad Kohezijski sklad
Sistem ISARR	je referenčni informacijski sistem za spremljanje, poročanje in izvajanje operativnih programov.
MFERAC	je enotni računalniško podprt računovodski sistem za izvajanje državnega proračuna.
Sredstva kohezijske politike	so sredstva državnega proračuna za kohezijsko politiko ter sredstva občinskih proračunov, ostalih javnih in zasebnih virov financiranja.
Sredstva državnega proračuna za kohezijsko politiko	so pravice porabe, zagotovljene na postavkah namenskih sredstev EU za kohezijsko politiko in na postavkah slovenske udeležbe za sofinanciranje kohezijske politike, določene v državnem proračunu.
Prispevek Skupnosti	so namenska sredstva EU za izvajanje kohezijske politike, s katerimi upravlja organ za potrjevanje.
Upravičeni javni izdatki	so izdatki sredstev državnega proračuna za kohezijsko politiko, sredstev občinskega proračuna in ostalih javnih virov financiranja, ki: <ul style="list-style-type: none"> so nastali za dela, ki so bila opravljena, za blago, ki je bilo kupljeno oziroma za storitve, ki so bile opravljene in so v skladu s cilji operacij in se jih dokazuje z računovodskimi listinami oziroma listinami enake dokazne vrednosti ter morajo biti v skladu z veljavnimi pravili Skupnosti in nacionalnimi pravili.

6.2 Institucionalna struktura

IZRAZ	POMEN
Organ upravljanja (OU)	je odgovoren za upravljanje strukturne politike in učinkovito ter pravilno črpanje sredstev strukturne politike. Funkcijo organa upravljanja izvajajo notranje organizacijske enote Službe Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko, za katere je tako določeno v Aktu o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest.
Posredniško telo	je neposredni proračunski uporabnik, ki mu organ upravljanja lahko v izvajanje prenese določene naloge.

IZRAZ	POMEN
Organ za potrjevanje (PO)	je notranja organizacijska enota Ministrstva za finance. Odgovoren je predvsem za izvajanje povračil sredstev EU strukturnih skladov v proračun.
Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna (UNP) – revizijski organ	je neodvisni organ za finančni nadzor, ki je organ v sestavi Ministrstva za finance in opravlja naloge neodvisnega nadzora vseh skladov EU.
Agent	je oseba zasebnega ali javnega prava, ki mu neposredni proračunski uporabnik v vlogi posredniškega telesa s pogodbo o prenosu nalog v izvajanje prenese določene naloge na ravni instrumenta.
Upravičenec	je oseba zasebnega ali javnega prava, ki je odgovorna za izvedbo operacije. »Neposredni proračunski uporabnik«, ki je opredeljen v zakonu, ki ureja javne finance, nastopa pri izvajanju kohezijske politike bodisi v vlogi posredniškega telesa bodisi v vlogi upravičenca.

6.3 Javno naročanje

IZRAZ	POMEN
Javno naročanje	je celoten skupek dejanj, ki jih naročnik opravi s ciljem učinkovitega in gospodarnega nakupa blaga, oddaje storitev ali gradnje po pravilih javnega naročanja.
Javni naročniki	so osebe, ki morajo pri nakupu blaga, oddaji storitev ali gradenj ravnati po pravilih o javnem naročanju.
Odprti postopek	je postopek oddaje javnega naročila, pri katerem lahko vsi, ki imajo interes pridobiti javno naročilo, predložijo svoje ponudbe, pripravljene skladno z vnaprej določenimi zahtevami naročnika, določenimi v razpisni dokumentaciji
Omejeni postopek	je postopek, v katerem naročnik v prvi fazi prizna sposobnost ponudnikom na podlagi vnaprej določenih pogojev in v drugi fazi povabi k oddaji ponudb kandidate, ki jim je priznal sposobnost.
Postopek s pogajanjem	je postopek, v katerem se naročnik z možnimi ponudniki, ki jih sam izbere, posvetuje in z enim ali več od njih pogaja o vsebini pogodbe

6.4 Državne pomoči

IZRAZ	POMEN
Državne pomoči	so v skladu z Zakonom o spremljanju državnih pomoči (ZSDrP, Ur.l.RS št.37/04) izdatki in zmanjšani prejemki države oziroma občine, ki pomenijo korist za prejemnika pomoči in mu tako zagotavljajo prednost pred konkurenti in so namenjene za financiranje in sofinanciranje programov v institucionalnih enotah, ki se ukvarjajo s tržno proizvodnjo

IZRAZ	POMEN
	blaga in storitev za zagotavljanje določene konkurenčne prednosti, kot to opredeljuje 87. člen Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti (Ur.l. RS št.3/04, v nadaljevanju Pogodbe).
Skupinske izjeme	so državne pomoči, ki jih pred izvajanjem ni potrebno prijaviti Evropski komisiji v skladu z 88. čl. Pogodbe. Evropsko komisijo je o dodelitvi teh državnih pomoči potrebno le obvestiti. Skupinske izjeme so predvsem, kadar gre za pomoči za usposabljanje, zaposlovanje, regionalne pomoči ter pomoč za mala in srednja podjetja.
Horizontalna pravila	se pri dodeljevanju pomoči uporabljajo zlasti v raziskovalno – razvojnih dejavnostih in inovacijah, varstvu okolja, pri tveganem kapitalu ter pri reševanju in prestrukturiranju podjetij v težavah.
Pomoči po pravilu »de minimis«	so pomoči, ki zaradi svoje velikosti ne izkrivljajo ali ogrožajo konkurence in ne predstavljajo državnih pomoči. Uporaba čl. 87 in 88 Pogodbe v zvezi s pravili »de minimis« je podrobneje opredeljena v Uredbi 1998/2006/EC, z dne 15.12.2006
Upravljevec državnih pomoči	je organ, ki pripravi vsebino državnih pomoči in jo prijavlja, skrbi za njeno pravilno izvajanje in poroča o njenem izvajanju
Intenzivnost pomoči	je opredeljena kot bruto znesek pomoči, izražen v odstotku upravičenih stroškov projekta. Za znesek pomoči se upošteva znesek pred odbitkom neposrednih davkov. Če pomoč ni odobrena v obliki subvencije, je znesek pomoči enak ekvivalentu subvencije. Pomoč, ki se plačuje v več obrokih, se diskontira na vrednost ob dodelitvi pomoči, pri tem pa je relevantna obrestna mera referenčna (tržna) obrestna mera, ki velja ob dodelitvi pomoči.
Bruto intenzivnost pomoči	je bruto znesek pomoči, izražen kot odstotek stroškov, za katere je projekt upravičen do pomoči.
Neto intenzivnost pomoči	je znesek po odbitku davkov, izražen kot odstotek stroškov, za katere je projekt upravičen do pomoči.
Prag pomoči	se izrazi v intenzivnosti pomoči z upoštevanjem upravičenih stroškov, in ne v najvišjih zneskih pomoči.
Pregledna državna pomoč	je tista, za katero je mogoče vnaprej, brez ocene tveganja, izračunati bruto ekvivalent dotacije. Primeri preglednih državnih pomoči so: subvencije, subvencionirane obresti, omejene davčne olajšave. Primeri, ko državne pomoči ne štejemo za pregledno, so: če gre za pomoč pri zagotavljanju svežega kapitala podjetjem ali pa pomoč v obliki ukrepov tveganega kapitala (razen, če je shema tveganega kapitala samo do zgornje meje pomoči po pravilu »de minimis« za vsako ciljno podjetje).
Kumulacija pomoči	pomeni, da se pomoči, namenjene za financiranje istih upravičenih stroškov, ne smejo kumulirati z drugo državno pomočjo po čl. 87 (1) Pogodbe, če je s tem presežena dovoljena intenzivnost pomoči.

6.5 Upravičeni stroški

IZRAZ	POMEN
Upravičeni stroški	predstavljajo tisti del oziroma vrsto celotnih stroškov operacije, ki gredo v osnovo za izračun prispevka Skupnosti in jih organ upravljanja ali posredniško telo ali agent potrdi v pogodbi o sofinanciranju, pri čemer vir financiranja ni pomemben
Upravičeni javni izdatki	so izdatki iz sredstev državnega proračuna za kohezijsko politiko, sredstev občinskega proračuna in ostalih javnih virov financiranja, ki: <ul style="list-style-type: none"> • so nastali za dela, ki so bila opravljena, za blago, ki je bilo kupljeno, oziroma za storitve, ki so bile opravljene; • so v skladu s cilji operacije; • se jih dokazuje z računovodskimi listinami oziroma listinami enake dokazne vrednosti in • morajo biti v skladu z veljavnimi pravili Skupnosti in nacionalnimi pravili.
Katalog upravičenih stroškov	je del Navodil organa upravljanja o upravičenih stroških za sredstva evropske kohezijske politike za programsko obdobje 2007-2013, ki natančno določa vrsto upravičenih stroškov na ravni posamezne prednostne usmeritve in potrebna dokazila za dokazovanje njihove upravičenosti.
Dvojno financiranje	pomeni, da operacija lahko prejema pomoč skladov v okviru samo enega operativnega programa istočasno. Isti izdatek, ki ga sofinancirajo skladi, ne sme prejeti pomoči od nobenega drugega finančnega instrumenta Skupnosti ali drugih javnih virov.
Dopolnitveno financiranje	ali angl. cross-financing pravilo omogoča ob upoštevanju 9% omejitve financiranja na ravni razvojne prioritete operativnega programa financiranje tistih delov ali vsebin operacije, ki spadajo v obseg pomoči drugega sklada (ESS-ESRR), če so ti nujni za zadovoljivo izvajanje operacije in so z njo neposredno povezani.
Prihodki operacij	običajno v okviru operacij ESS ne nastajajo. Če prihodki pri izvajanju operacije nastanejo (npr. plačilo kotizacije za seminar, ki je izvajalcu v celoti plačan iz sredstev ESS), jih je potrebno ustrezno spremljati in odšteti od upravičenih stroškov operacije oz. za vrednost zahtevka za plačilo ustrezno zmanjšati za vrednost prihodkov operacije



7 Viri in literatura

1. Eurostat – European Statistical Office, WWW: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>.
2. Evropska komisija: Evropski socialni sklad, WWW: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/.
3. Hauc A.: *Projektni management*, GV Založba, Ljubljana 2007.
4. *Projektno računovodstvo*, Dashöfer Holding, Ltd. & Verlag Dashöfer, 2004, Dostopno na: <http://www.dashofer.si/?highlighttext=projektno+ra%28unovodstvo&cid=155>
5. *Teritorial cooperation project management handbook*, INTERACT Point qualification and Transfer, Viborg 2007.
6. The Economist Intelligence Unit: *Plugging in EU funds and technology in the new member states*. London/Vienna, 2007.
7. *Uredba o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v Republiki Sloveniji v programskem obdobju 2007–2013*, Uradni list RS, št. 41/07.

PRILOGE

Priloga 1: Kratki povzetki posameznih operativnih programov

❖ Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov

Cilj operativnega programa je inovativna, dinamična in odprta Slovenija, z razvitimi regijami in konkurenčnim, na znanju temelječim, gospodarstvom.

Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov je v prvi vrsti usmerjen v povečevanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva za doseganje Lizbonskih ciljev, v spodbujanje podjetništva, inovativnosti in tehnološkega razvoja. Financirane so tako dejavnosti, ki so določene na osnovi odličnosti (nacionalna industrijska politika), kakor tudi tiste, ki jih predlagajo regije in so usmerjene k zmanjšanju regionalnih razlik. Enega ključnih ciljev operativnega programa predstavlja ustvarjanje delovnih mest, še posebej s povečevanjem inovativnosti in s tem uspešnosti podjetij, z izkoriščanjem naravnih in kulturnih potencialov ter razvojem turizma, ki lahko delovna mesta ustvarja tudi v odročnejših področjih RS.

❖ Operativni program razvoja človeških virov

Cilj operativnega programa je vlagati v ljudi, katerih človeški kapital bo zagotavljal **večjo stopnjo inovativnosti, zaposljivosti in gospodarske rasti**, kar je tudi najboljši način za **večjo zaposlenost, socialno vključenost, zmanjšanje regionalnih razlik in visok življenjski standard**.

Program je usmerjen h krepitvi človeškega kapitala, ustvarjanju delovnih mest, spodbujanju zaposlenosti in zaposljivosti, krepitvi inovativnosti in s tem konkurenčnosti gospodarstva z vlaganji v razvoj ustreznega raziskovalnega in drugega kadra, vseživljenjskemu učenju, zagotavljanju socialne vključenosti in spodbujanju enakih možnosti, posebej poudarjeno pa je tudi učinkovitejše delovanje javnega sektorja. Pri zagotavljanju navedenih ciljev je posebna pozornost posvečena zagotavljanju lokalnim in regionalnim potrebam prilagojenih instrumentov in intervencij, čemur je prilagojena tudi izvedbena struktura. Že iz narave aktivnosti operativnega programa razvoja človeških virov je mogoče sklepati, da se sredstva usmerjajo na območja z največjimi potrebami, torej še posebej na področja z visoko stopnjo brezposelnosti, kar pomeni, da naj bi operativni program neposredno prispeval tudi k zmanjšanju regionalnih razlik. Ob tem ne gre spregledati, da je potrebno še naprej ustrezno poudarjati izkoriščanje priložnosti na območjih, v ciljnih skupinah in vrstah instrumentov, ki spodbujajo konkurenčnost med uspešnejšimi oz. tistimi, ki imajo velike potenciale.

Na področju enakih možnosti je v operativnem programu posebej poudarjena tako opredelitev horizontalne tematike kakor tudi opredelitev posebnih programov, ki so usmerjeni v enakost možnosti. To pomeni, da je pri sofinanciranih aktivnostih v celoti spoštovano načelo enakosti oz. je, kjer je to možno oz. smiselno, dodeljena tudi prednostna obravnava. V okviru načela enakosti je še posebna pozornost posvečena enakosti med spoloma. Prav tako so predvideni posebni ukrepi, ki so neposredno ciljno usmerjeni k zmanjšanju razlik in enakosti možnosti.

❖ Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture

Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture se v celoti nanaša na četrti cilj NSRO, to je **zagotoviti pogoje za gospodarsko rast z zagotavljanjem:**

- **trajnostne mobilnosti**
- **trajnostnega ravnanja z energijo**
- **izboljšanja kakovosti okolja in ustrezne infrastrukture**, kar obenem predstavlja tudi splošni cilj operativnega programa

Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture je financiran iz kohezijskega sklada, v manjši meri pa tudi iz ESRR. Cilj operativnega programa je zagotoviti infrastrukturo na področju okolja in prometa, kar je povezano tako s spodbujanjem gospodarskega razvoja in ustvarjanjem delovnih mest, kakor tudi s spodbujanjem trajnostnega razvoja in zagotavljanjem visoke kvalitete življenja za prebivalce RS. Upoštevajoč navedeno program vsebuje tudi dejavnosti na področju trajnostne rabe energije.

❖ Operativni programi čezmejnega sodelovanja

Programi čezmejnega sodelovanja v okviru partnerstev povečujejo konkurenčnost čezmejnih območij in posledično vsestransko prostorsko, gospodarsko in socialno integracijo ožjih in širših funkcionalno povezanih čezmejnih območij s pomočjo:

- spodbujanja podjetništva, posebno razvoja MSP, turizma, kulture in trgovine;
- spodbujanja in izboljševanja skupnega upravljanja območij ohranjanja narave in kulturne dediščine, kot tudi skupnega zagotavljanja ohranjenosti okolja in ukrepov pred naravnimi in tehnološkimi tveganji;
- spodbujanja in povezovanja mest in urbanih središč ter ruralnih območij obmejnih regij,
- izboljševanja dostopnosti (promet, informacijsko-komunikacijske povezave, čezmejne vode, odpadki in energetske sistemi);
- promocije sodelovanja na pravnem področju in med administracijami;
- spodbujanja sodelovanja na področju človeških virov, zdravstva, kulture, izobraževanja.

❖ Transnacionalni programi

Transnacionalno sodelovanje temelji na podpori:

- inovacijam in razvoju znanstvenih in tehnoloških mrež;
- okolju (upravljanje voda, energije, preventiva pred tveganji in zaščita narave);
- dostopnosti (aktivnosti, ki izboljšujejo dostop in kvaliteto transporta in telekomunikacijskih storitev);
- trajnostnemu razvoju mest in funkcionalnih urbanih območij;
- vzpostavitvi informacijskega sistema kot podpore prostorsko razvojnim odločitvam in spremljanju stanja;
- spodbujanju in povezovanju urbanih območij za doseganje večje konkurenčnosti v mednarodnem prostoru.

❖ Medregionalni programi

Aktivnost medregionalnega sodelovanja spodbuja prenos znanja in izkušenj na različnih sektorskih področjih, ki so v interesu Slovenije.

REPUBLIKA SLOVENIJA



SLUŽBA VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE
ZA LOKALNO SAMOUPRAVO IN
REGIONALNO POLITIKO

Kotnikova 28, 1000 Ljubljana,
Tel.: (01) 308-31-78 Fax: (01) 478-36-19