

Dr. Nevenka Maher

**STRATEŠKI
PROJEKTNI
MANAGEMENT**





Visokošolski učbenik z recenzijo: Strateški projektni management

Avtorica:

Izr. prof. dr. Nevenka Maher

Recenzentka:

Dr. Lidija Weis

Izdajatelj in založnik: Visoka šola za poslovne vede

Ljubljana, 2022

KAZALO VSEBINE

1	UVOD V STRATEŠKI PROJEKTI MANAGEMENT	6
2	PREDPRIPRAVA NA PROJEKT	11
2.1	KAJ JE PROJEKT?.....	11
2.2	KAJ JE POMEMBNO VEDETI V PREDPRIPRAVI NA PROJEKT?	11
2.3	KAJ VSE OBSEGA DOBER PREDPRISTOP DO DELA NA PROJEKTNEM PREDLOGU?	13
2.4	KORISTI OD PROJEKTA	17
2.5	ANALIZA POTREB IN ANALIZA SITUACIJE	19
2.6	SOCIALNE INOVACIJE – PRAVA IDEJA!	21
2.7	KAKO DO PRAVE IDEJE?.....	24
2.8	IDEJNI PROJEKT.....	26
2.9	RAZUMNOST ALI SMISEL PROJEKTA (RATIONALE)	27
2.10	PARTNERJI V PROJEKTU	28
2.11	KONCEPT PROJEKTA IN MOŽNOST PRIJAVE NA RAZPIS.....	29
3	PRIPRAVA PREDLOGA PROJEKTA	32
3.1	PRVA STOPNJA PROJEKTNEGA CIKLA	32
3.2	NAMEN	34
3.3	POVZETEK (ANG. SUMMARY) PROJEKTA.....	35
3.4	KONTEKST IN MANAGEMENT PROJEKTA	36
3.5	ODGOVORNOST MANAGEMENTA ZA PRIJAVO PROJEKTA IN KRITERIJI VREDNOTENJA PROGRAMIRANE VSEBINE PROJEKTA.....	39
3.6	CILJI, SPECIFIČNI IN OPERATIVNI CILJI	40
3.7	AKTIVNOSTI IN LOGIČNI OKVIR.....	41
3.8	KAZALNIKI (INDIKATORJI).....	44
4	DRUGA IN TRETJA STOPNJA PROJEKTNEGA CIKLA: IZPELJAVA PROJEKTA IN EVALVACIJA	46
4.1	ZAKLJUČEVANJE PROJEKTNEGA PREDLOGA.....	46
4.2	IZPELJAVA PROJEKTA	47
4.3	LOGIČNI OKVIR, REZULTATI IN UČINKI PROJEKTA	48
4.4	VIRI IN FINANCIRANJE	49
4.5	TERMINSKI PLAN	50
4.6	NADZOR	50
4.7	POROČANJE	51
4.8	SPREMLJANJE PROJEKTA.....	51

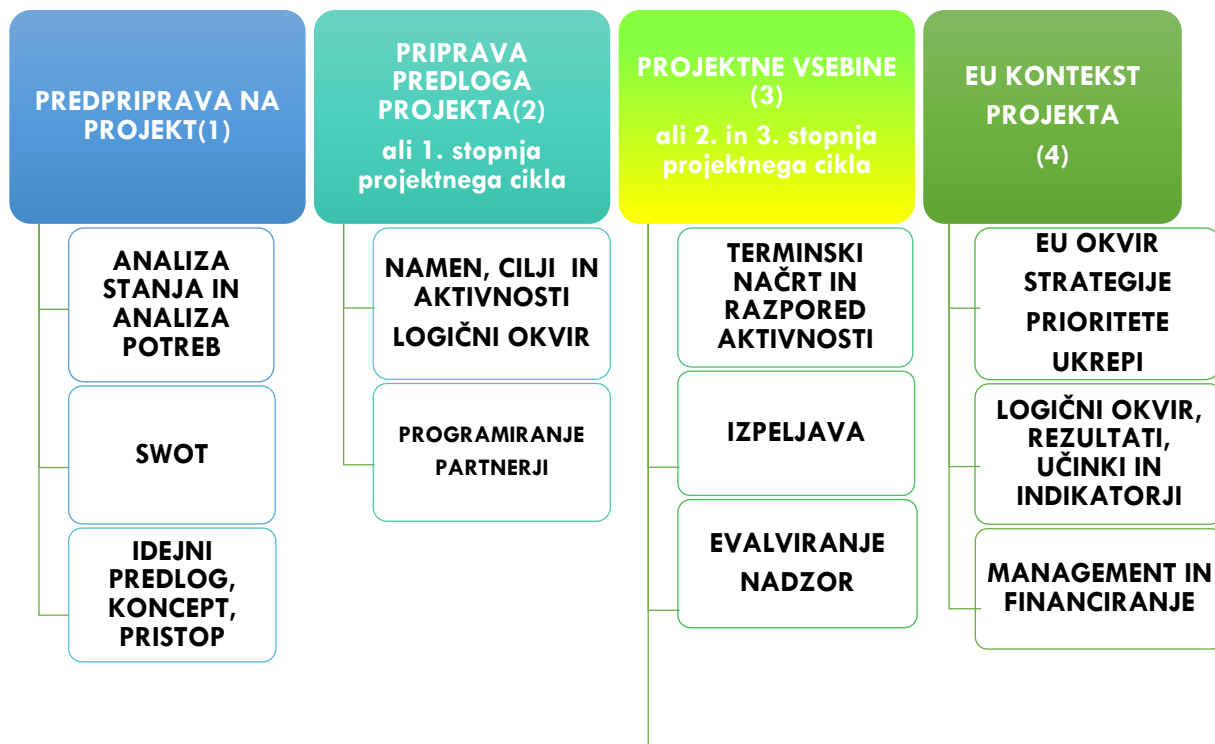
4.9	REVIZIJA.....	52
4.10	EVALVACIJA	52
5	EU OKOLJE IN PRIJAVA PROJEKTOV	58
5.1	PROJEKTI IN INSTRUMENTI UKREPANJA V OKOLJU EU	58
5.2	FINANČNA PERSPEKTIVA 2021-2027	58
5.3	NAČRT ZA OKREVANJE IN ODPORNOST (NNOO)	60
5.4	EU OKOLJE	64
5.5	INSTRUMENTI, PREKO KATERIH DELUJE EU NA JAVNI IN ZASEBNI SEKTOR	67
5.6	INTERVENTNO UKREPANJE IN DRUŽBENE/SOCIALNE INOVACIJE	69
6	LITERATURA	75

KAZALO SLIK

Slika 1: Projektni cikel ima tri glavne stopnje: 1 priprava obsega: indikativno programiranje, identifikacijo problemov, analizo potreb, prvo oceno potrebnega financiranja aktivnosti. 2 izpeljava projekta 3 evalvacija, ki je nadzor nad kakovostjo.	6
Slika 2: Aktivnosti in razmišljanja pred pripravo projekta in priprava projekta po treh fazah projektnega cikla tvorijo celosten pristop k projektu.	12
Slika 3: Kaj prinese priprava projektnega predloga in njegova prijava na razpis.	17
Slika 4: Kompetence podjetnosti.	18
Slika 5: Lestvica nivoja tehnološke pripravljenosti.	23
Slika 6: Dejavniki, ki jih je treba upoštevati, ko načrtujemo projekte usklajevanja ponudbe in povpraševanja na trgu dela.	24
Slika 7: Koncept razmišljanja na poti v pripravo projektnega predloga.	33
Slika 8: Na kaj je treba misliti, ko se sestavlja projekt.	34
Slika 9: Projektni predlog mora zadovoljiti številne karakteristike.	36
Slika 10: Vpliv konteksta na učinkovitost in rezultate projekta.	38
Slika 11: Ocenjevalna tabela.	39
Slika 12: Izsek iz prijavnice za projekt Erasmus+.	40
Slika 13: Aktivnosti in logični okvir.	42
Slika 14: Model doseganja gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti, ki se uporablja za programiranje in sistemske vrste nadzora (monitoring, revizija, evalvacije).	47
Slika 15: Logični okvir konkretnega projekta, kako povečati proizvodnjo rži za prehrano. ...	48
Slika 16: Bistvene sestavine ukrepanja 3. cikla so določene že od 1. cikla naprej.	49
Slika 17: Terminski plan.	50
Slika 18: Zagotavljanje prehranske varnosti.	54
Slika 19: R Slovenija - predlog Evropske kohezijske politike in instrumenta.	61
Slika 20: Razdelitve sredstev za okrevanje.	62
Slika 21: 17 strateških globalnih ciljev Organizacije združenih narodov trajnostnega razvoja po Agendi 2030.	63
Slika 22: Dejavnike, ki so osnova dobrobiti posameznika in jih morajo strategije in strateški management upoštevati pri ukrepanju.	66
Slika 23: Politike in aktivnosti socialnega napredka.	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med značilnostmi projektnega in rutinskega dela.	11
Tabela 2: Sodoben pristop dolgotrajne oskrbe; razlike prej in zdaj.	12
Tabela 3: Ocenjena vrednost projekta v obdobju 2022 – 2024.	50
Tabela 4: Izzivi za inovativno socialno politik in razlike aktualnega nujnega ukrepanja v primerjavi s tradicionalnim ukrepanjem.	70
Tabela 5: Lastnosti, ki jih morajo imeti aktivnosti in jih gre upoštevati pri socialnem inoviranju.	71



Namen predmeta je, da zna študent znanja uporabiti v praksi. Je odgovor na kakšen način s pripravo projekta in njegovo prijavo na razpis do željenih rezultatov. Skozi ves tekst bo snov podprta s številnimi primeri in povezavami na spletne strani, kjer so na razpolago pomembni instrumenti projektnega managementa, in ki jih tudi uporablja sodobni strateški management.

VIZIJA

POSLANSTVO

STRATEŠKA PODROČJA DELOVANJA in CILJI

KONKRETNE POTREBE/ PROBLEMI

IDEJA

RAZVOJ IDEJE

RAZPIS

PROJEKTNI PREDLOG

1 UVOD V STRATEŠKI PROJEKTNI MANAGEMENT

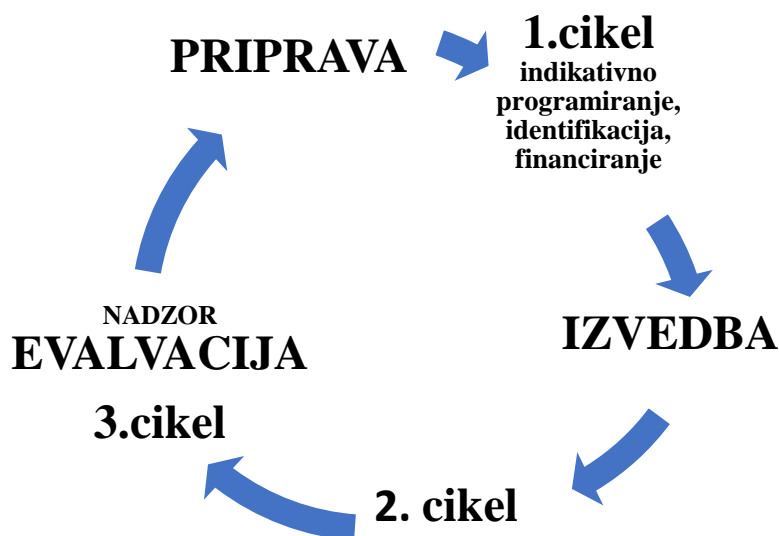
Kaj je strateški projektni management?

Strateški projektni management pomeni obvladovanje naslednjih vsebin projekta:

1. Projektna ideja in snovanje projekta.
2. Analiza potreb, opredelitev problema in določitev projekta.
3. Določanje ciljnih skupin. Deležniki povezani s projektom.
4. Programirano načrtovanje projekta.
5. Organiziranje projekta.
6. Diseminacija informacij in promocija projekta.
7. Nadziranje projekta.

Strateški projektni management deluje v ciklikih in se nanje management sistemsko pripravi, kar pomeni, da čim manj prepušča naključju in naravnava projektne aktivnosti na rezultate.

Slika 1: Projektni cikel ima tri glavne stopnje: 1 priprava obsega: indikativno programiranje, identifikacijo problemov, analizo potreb, prvo oceno potrebnega financiranja aktivnosti. 2 izpeljava projekta 3 evalvacija, ki je nadzor nad kakovostjo.



Da se realizirajo zgoraj navedene vsebine devetih področij delovanja, mora projektni management obvladati pet klasičnih funkcij managementa, ki so: vodenje, programiranje/planiranje, organiziranje in koordiniranje, ravnanje s kadri in kontroliranje. To pomeni, da mora projektni management poskrbeti za učinkovito vodenje projekta. Načrtovati mora kakovostno programiranje vsebine projekta. Nadalje mora organizirati in koordinirati aktivnosti in akterje v projektu. Še posebej je pomembna njegova vloga pri aktivaciji in vključitvi v projekt ustreznih kadrov, partnerjev idr. deležnikov. Na koncu, pa ne nazadnje, mora imeti vse dogajanje pod nadzorom.

Strateški projektni management planira aktivnosti: vendar mora aktivnosti načrtovati tudi v času in hkrati upoštevati proračun projekta, ki je na razpolago, da ne prekorači upravičenih stroškov, da ima za projekt na razpolago potrebna sredstva, usposobljene in kompetentne ljudi

in še številne druge podrobnosti; vse zato, da bi bil učinkovit pri izvedbi projekta, ker le ob ustrezni kakovosti izvedbe projekt doseže rezultate.

Naloga projektnega managementa je...

Učinkovito delo na projektu pomeni, da...

1. so namen in cilji jasno opredeljeni
2. so cilji opredeljeni v številkah tako, da se da rezultate meriti
3. so informacije dostopne
4. je delo usklajeno in koordinirano
5. je vodenje dobro
6. informacijski sistem deluje
7. so informacije pravočasne in uporabne.

Naloga strateškega projektnega managementa pa je v organizaciji, v podjetniškem sektorju, sektorju civilne družbe ali javnem sektorju, še posebej poskrbeti za ustrezen pristop projektnega managementa tudi pri prijavi projektov na razpise. To je za ekonomske subjekte pomembno iz dveh razlogov: pridobijo finančna sredstva in za njihovo znanje in veščine, da ostajajo v korak s časom, sodelujejo in komunicirajo s partnerskimi organizacijami.

Zato je namen tega e-gradiva pridobiti bistvena potrebna znanja na kaj se je treba osredotočiti za strateško delovanje, kako v strateškem delovanju oblikovati aktivnosti in projekte ter v povezavi z njimi obvladovati cel niz ekonomskih dejavnikov: od vedno omejenih resursov do doseganja načrtovanih rezultatov.

Kaj mora strateški manager vedeti...

Za projekt je odgovoren vodja projekta. Strateški projektni management se mora seznaniti s številnimi informacijami in dokumenti zato, da dobro razume situacijo in kontekst projekt sam in poskrbi za njegovo umestitev v kontekst. Ne nazadnje, če se prijavlja na razpis, mora natančno in dobro prebrati pravila.

Delo strateškega projektnega managementa ne prične z izdelavo projektnega predloga, ampak nastane najprej koncept ali zasnova projekta. Če je projekt večje vrednosti, vedno pa ko gre za investicijske projekte, se razdelajo idejni predlogi.

Ker naj bi projekt dosegel želeni rezultat(e) mora vizualizirati situacijo v prihodnosti, ki naj bi jo projekt dosegel, identificirati možne rešitve

Od samega začetka, ko se strateški projektni management odloča za projekt, se mora zavedati, da čeprav potrebuje denar - ne gre le za porabo sredstev, ampak da so sredstva dobljena za izvedbo projekta pravzaprav dobljena za rezultat, ki ga bo dal projekt. Zato je treba biti jassen in treba bo določiti:

1. Kaj so cilji projekta?
2. Katere aktivnosti predvidevamo?
3. Kakšne so vloge partnerjev v projektu?
4. K čemu bodo doprinesli rezultati?

5. Na kaj vse bo projekt vplival?
6. Kdaj, kako in s kolikšnimi sredstvi razpolagamo?

Kaj je projekt

1. Projekt ima svoj začetek. In projekt ima konec, ko so doseženi rezultati.
2. Vsak projekt je proces, sestavljen iz aktivnosti in več faz.
3. Pri vsakem projektu je treba določiti, kaj mora biti narejeno, kdaj in za koliko denarja.
4. Projekt ima svoj namen.
5. Projekt je lahko enostaven ali pa kompleksen. Lahko zajema zahtevne tehnike, kreativnosti, inovativnost in načrtovanja, v izvedbo vključuje različne partnerje, udeležence in izvajalce.

Strateški projektni management s projekti spodbujajo nove izzive: z njihovo pomočjo skrbijo za več in/ali boljše kakovostne zaposlitve, kar je strateška prioriteta okolja EU.

Projektno delo je za strateški management priložnost, kjer se za probleme in izzive oblikujejo nove rešitve, ki pa morajo biti v skladu z usmeritvami in vrednotami okolja EU. Njihov namen se izraža skozi poslanstvo, sprejete strategije in z njimi povezane prioritete in politike ukrepanja.

Prava ideja

Za življenje projekta je bistvenega pomena prava vsebina, ki se »prižge« v pravi ideji, ta pa mora biti tudi uresničljiva. Projekt pa relevanten in kakovosten. Strateški projektni management mora v projekt združiti in vklopiti ravno pravšnjo in kakovostno skupino, ker le takšni lahko ob projektu in skupaj ustvarijo veliko dobrega. Kako? Treba je biti informiran, imeti pregled stanja in potreb, dobrih praks, zakonodaje,... Treba je izmenjevati informacije, ki smo jih izbrskali na internetu. Strateški projektni management mora organizirati temeljito iskanje idej z "nevihtenjem možganov" (ang. brainstorming). Kljub temeljitim pripravam pa se v resničnosti pogosto zgodi, da strateški projektni management ne prepozna mnogih priložnosti ali celo, da mnogih priložnosti ne izkoristi.

Evalvacije, ki so sistemski nadzor nad opravljenimi projekti in dajejo odgovore na vprašanja, ali se delajo prave stvari in ali se delajo na pravi način, se prepogosto ne dajejo potrdilnih odgovorov (ali je bila ideja za projekt prava in ali je bila zamisel tudi izpeljana na pravi način). Torej že sami ideji na začetku velja posvetiti vso pozornost.

Naslednji dve ideji se slišita kot preprosti zgodbi; pa nista. Svojo inovativnost potrjujeta s tem, ker takšnih primerov v praksi ni ali pa niso dovolj poznani.

Primer: inovativne prakse

Svet socialnega skrbstva na Irskem (Northern Ireland Social Care Council, United Kingdom), Northern Ireland Social Care Council, the Commissioner of Services, Service Providers, Educators, Service Users, Carers and Social Care Staff, vsi skupaj povezani usposablajo za nov model nege na domu. Novost je, da se skupaj usposablja osebje, ki dela v javnih službah, zasebnem in neprofitnem sektorju; skupaj so tako deležni boljše informiranosti glede prakse, izboljšav v negi, med delavci se ustvarja zaupanje in kompetence.

Primer: Kje najti priložnosti in odprte razpise za mikro, majhna in srednje velika podjetja (SME) in inovacije?

https://eisma.ec.europa.eu/funding-opportunities/calls-proposals/interregional-innovation-investment-i3-calls-strands-12a_en

Intellectual Property Licensing Intermediaries (SMP-COSME-2021-IPLI)

Deadline model Single-stage

Deadline date 22 February 2022

Sustainability Partnerships for SMEs adopting more sustainable practices (SMP-COSME-2021-SPP)

Deadline model Single-stage

Deadline date 15 March 2022

Enterprise Europe Network (EEN)

Deadline model Multiple cut-off

Deadline date| 27 April 2022

Na Googlu so široko dostopni številni instrumenti EU instrumenti pri DG GROW web strani in v digitalni knjižnici Evropske Komisije (EK). Za SME so tudi pomembne sheme podpore:

🔗 Enterprise Europe Network: <https://een.ec.europa.eu/>

🔗 EU SME Centre in China: <http://www.eusmecentre.org.cn/>

🔗 EU Gateway – Business Avenues: <https://www.eu-gateway.eu/>

🔗 European Strategic Cluster Partnership for Going International:

<https://www.clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships/escp-4i>

Za spodbujanje mikro, majhnih in srednje velikih podjetij so iz leta v leto odprti razpisi za zamisli in razvoj intelektualne lastnine, za vzpostavitev partnerstev in networking ali mreženje v podjetništvu.

Projektno delo je izziv, ker lahko želje preoblikujemo v rezultate. Management pa mora odgovorno, učinkovito in entuziastično sprejemati naslednje vloge:

- delati v skupini
- velikokrat se prilagajati
- stalno pridobivati nova znanja
- znati brskati po internetu v smeri pravih informacij.

Treba se je predvsem veliko pogovarjati: ob knjigi, da si pridobimo informacijo, ob branju časopisov, revij, obiskom določenih predavanj ali institucij (na primer muzej, razstava) treba je izmenjevati informacije in podatke o zanimivostih, ki smo jih izbrskali na internetu.

Ker je R Slovenija članica Evropske Unije je znanje strateški projektni management umeščanja v okolje EU posebnega pomena, saj je od dobrega managementa odvisen obstoj in razvoj kolektiva. V javnem sektorju pa je EU znanje pomembno tudi za kakovostno pripravo razpisov.

Primer: Ob razpisu je treba prebrati dokumente

EU program Erasmus

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sl/o-programu-erasmus/kaj-je-erasmus>, 20.1.2022. Na razpolago je še cela vrsta drugih informacij: webinarji, konference, prosojnice, letaki, publikacije <https://euagenda.eu/webinars/> .

Prebrati moramo dokumente, najmanj pa vodiča, v katerem je podrobno zapisano, naj je namen programa Erasmus+, kakšen je njegov pričakovan učinek, opis aktivnosti, ki jih program podpira in financira. Zapisani so kriteriji, ki se uporabijo pri ocenjevanju predlogov projektov, ki prispejo na razpis. V vodiču so še druge razne podrobne informacije zato, da projektni management dobro razume, kaj se od njega pričakuje tako ob prijavi projekta kot potem, če bo predlog projekta sprejet za financiranja. Zelo jasno so podana pravila (zakonodaja) in kakšna odgovornost se pričakuje.

2 PREDPRIPRAVA NA PROJEKT

2.1 KAJ JE PROJEKT?

Projektno delo je izrednega značaja. Traja točno določen čas, z vnaprej omejenimi viri, ki morajo dati obljubljeni rezultate. Projekt so izredne, enkratne aktivnosti, trajajo omejen čas, so praviloma zelo osredotočeno načrtovane z namenom, da prinesejo rezultate in učinke. Razlike med projektnim in vsakdanjim rutinskim delom so prikazane v preglednici.

Tabela 1: Razlike med značilnostmi projektnega in rutinskega dela.

Projekt	Vsakdanje delovanje
Enkratna izvedba, omejeno časovno trajanje	Aktivnosti so rutinske, neomejeno trajanje
Inovativnost	Rutina delovanja
Enkratni viri financiranja	Stalni način financiranja
Poudarek na rezultatu projekta	Poudarek na aktivnostih in procesih
Vpliv-učinek projekta na okolje	Dobro sodelovanje z okoljem
Nova tveganja in negotovost novega izziva	Dolgoletne izkušnje
Pristop življenjskega cikla projekta	Sistemiški organizacijski pristop
Določena vloga s projektom	Delo v skladu s sistemizacijo del in nalog

Vir: Lasten.

2.2 KAJ JE POMEMBNO VEDETI V PREDPRIPRAVI NA PROJEKT?

Naslednja slika izpostavlja, kako veliko moramo premišljati, prebrati in preveriti v pripravi in odločitvi za projekt tj. preden se lotimo priprave projektnega predloga. N.pr. delujemo na področju IKT: na eni strani imamo svoje želje, zamisli in predstave, a jih je treba preveriti v kontekstu vsebin, kaj se dogaja v EU okolju. Če bomo znali projekt umestiti v EU okolje, se ne bo kazal kot smiseln (razumen, ang. rationale) nam samim, ampak tudi ocenjevalcem. Strategija in pristop izpostavljata pomembno dejstvo: moramo biti aktualni, tako s projektom kot v vsakdanjem delovanju je dobro, da s projektnim delom tudi v vsakdanje delovanje doprinesemo dodano vrednost in več znanja, nove partnerske povezave, idr.

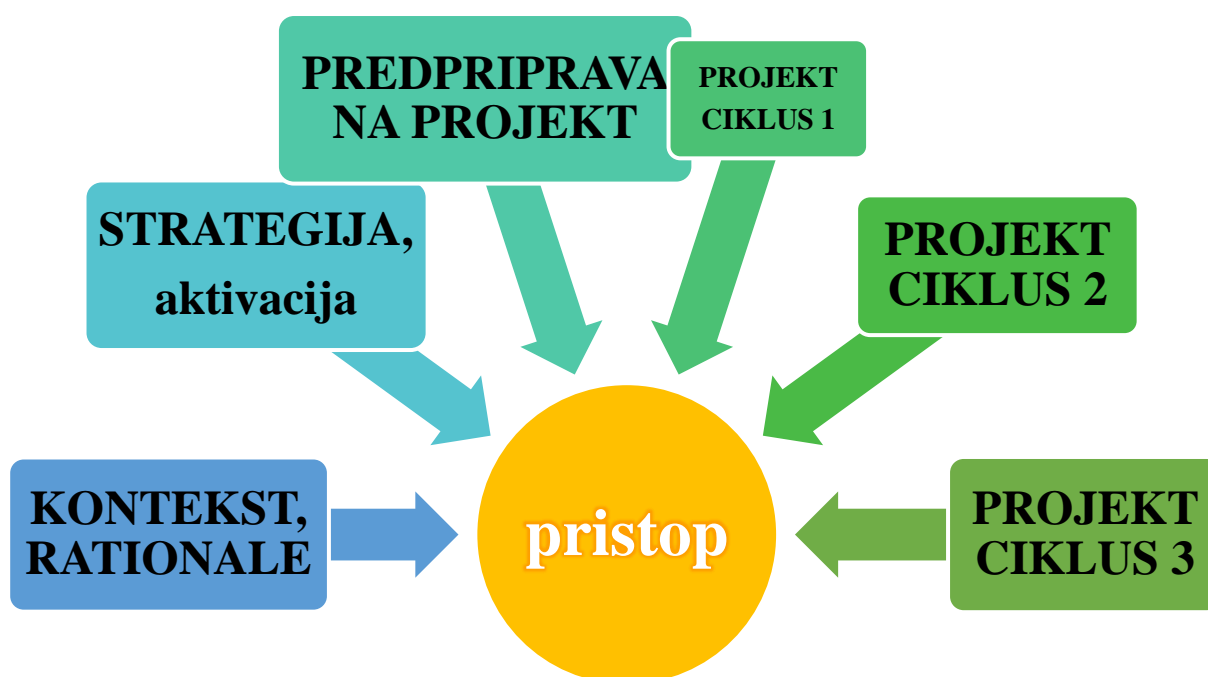
Živimo v industriji 4.0, pred našimi očmi se odvijajo tisočletne spremembe. Na številnih področjih zapuščamo tradicionalne pristope. Preglednica prikazuje bistvene razlike med preživelim pristopom dolgotrajne oskrbe in nujnimi spremembami. Prav projekti so tisti, ki uvajajo sodoben pristop.

Tabela 2: Sodoben pristop dolgotrajne oskrbe; razlike prej in zdaj.

Preživeli pristop	Sodoben pristop
Pokroviteljski pristop: država odloča o skrbi in storitvah, ki naj jih prejmejo ljudje	Osebnostno: pomoč temelji na potrebah in na skrbi za osebo, da ustreza njenemu načinu življenja
Korektivne aktivnosti: Osredotočenje na odgovor, ki ga je treba dati po krizi. Takrat je potreb še več in manjša možnost izbire.	Preventivno ukrepanje: Zgodnje ukrepanje preventivnih aktivnosti, potreba, da so ljudje dobro za dlje časa
Drobljenje na posamezne storitve, storitve niso povezane, ljudje se počutijo izgubljeni ko jih iščejo v različnih organizacijah.	Integracija: skupek storitev, katerih izvajalci so partnerji lokalne skupnosti, od njih ima korist vsa populacija
Fokus je na storitvah in institucijah, ljudje so pasivni prejemniki nege.	Inkluzija: Za rešitve se dela z ljudmi in skupnostmi.

Vir: Lasten.

Slika 2: Aktivnosti in razmišljanja pred pripravo projekta in priprava projekta po treh fazah projektnega cikla tvorijo celosten pristop k projektu.



Vir: Lasten.

S projektom mora ponuditi nove rešitve, s katerimi vabi razpis, pa tudi v industriji 4.0 mora biti konkurenčni in na tekočem. Če delamo v IKT, gre poznati usmeritve glede reform in investiranja vezanega na digitalno tranzicijo. Danes ni noben problem priti do dokumentov; vse je na Googlu, veliko tudi prevedenega v slovenščino. V Programu za okrevanje in razvoj (str. 28), n.pr. si ogledamo, kakšne naj bi bile tipične reforme in investiranja vezana na digitalno tranzicijo:

Primer: Reforme in investiranja vezana na digitalno tranzicijo. Vir: Program za okrevanje in razvoj (str. 28):

- Investicije v varna omrežja in drugo infrastrukturo, ki je ni, ki premošča digitalno razdvajanje in sledi povezanost EU 2025, ki spodbuja še zlasti posle SME, tudi gospodinjstva, podeželje in varno digitalno ekonomijo.
- Investicije, ki spodbujajo in krepijo odprte strategije, odpornost kritičnih sektorjev in razvoj tehnologije.
- Financiranje digitalnih veščin in izobraževalnih programov za zaposlene, študente, državljane ali javni sektor. Treba je dvigniti izobraževanje na višji nivo z digitalno strukturo in opremo, treba je usposobiti učitelje, da za poučevanje uporabljajo IKT.
- SME se morajo še bolj vključiti v digitalni ekosistem.
- Digital Innovation Hubs (Središča digitalnih inovacij) naj podprejo digitalizacijo proizvodnje in javnega sektorja,... itn.

2.3 KAJ VSE OBSEGA DOBER PREDPRISTOP DO DELA NA PROJEKTNEM PREDLOGU?

Zakaj je pomembno vedeti, kaj vse obsega dober pristop do dela na projektnem predlogu? To, da razumemo razpis, njegov namen; predvsem pa hkrati delujemo strateško, razumsko in dolgoročno. Bolj ko razumemo namen razpisovalca projekta, lažje bomo uskladili njegova pričakovanja s svojimi željami in potrebami.

V tem kontekstu je naveden naslednji razpis Evropske Komisije (EK).

Gre za zelo velik in pomemben razpis; pravzaprav gre za štiri sklope in v njih 12 razpisov. Namen je izboljšati infrastrukture za digitalno povezljivost, zlasti gigabitnih omrežij in omrežji 5G v EU, kar bo prispevalo k digitalni preobrazbi Evrope.

Komisija bo sofinancirala ukrepe za nadgradnjo glavnih prometnih povezav in ključnih storitev v lokalnih skupnostih z omrežjem 5G. Podprla bo tudi hrbtenična omrežja za vseevropsko zvezo oblakov in ključno infrastrukturo za globalno povezljivost, kot so podvodni kabli. Podpora bo prav tako namenjena pripravljalnim ukrepom za vzpostavitev delujočih digitalnih platform za prometno in energetska infrastrukturo v EU.

Primer: Razpis IPE, Instrument za povezovanje Evrope – podprogram Digitalno na katerega je treba prijaviti predloge projektov do 22.3.2022. Vir: www.cnvos.si 21.1.2022 in

Objavljeni razpisi so v skladu z Uredbo (EU) 2021/1153 z dne 7. julija 2021 o vzpostavitvi Instrumenta za povezovanje Evrope ter razveljavitvi uredb (EU) št. 1316/2013 in (EU) št. 283/2014:

Razpisi so:

1. Backbone connectivity for Digital Global Gateways (CEF-DIG-2021-GATEWAYS)
Backbone connectivity for Digital Global Gateways - Works
Backbone connectivity for Digital Global Gateways - Studies
Coordination and Support Actions (CEF-DIG-2021-TA)
Preparation of works for Operational digital platforms
Integration of 5G with edge computing and federated cloud facilities
5G Strategic Deployment Agenda coordination
2. 5G coverage along transport corridors (CEF-DIG-2021-5GCORRIDORS)
5G coverage along transport corridors - Studies
5G coverage along transport corridors - Works
3. 5G for Smart Communities (CEF-DIG-2021-5GSMARTCOM)
4. Backbone networks for pan-European cloud federation (CEF-DIG-2021-CLOUD)
Interconnection of backbone networks for cloud federations - Works
Interconnection of backbone networks for cloud federations with other cloud, HPC and edge infrastructures - Studies
Equipping backbone networks with high-performance and secure DNS resolution infrastructures - Works.

Če hočemo dobro razumeti kontekst, je dobro prebrati uredbo (je prevedena in na Googlu), še zlasti od 34. točke uredbe dalje, ki izpostavljajo podrobnosti usmeritve digitalizacije. Ne pozabimo: pravo EU je pred pravom države članice.

Poglabljanje v pristop in kontekst projekta krepi kompetence strateškega managementa.

Primer: Pojasnilo konteksta, ki je podano v pravu EU, v Uredbi.

(34) Dokončanje enotnega digitalnega trga je odvisno od osnovne infrastrukture za digitalno povezljivost. Digitalizacija industrije Unije in modernizacija sektorjev, kot so prometni, energetske, zdravstveni sektor in sektor javne uprave, sta odvisni od univerzalnega dostopa do zanesljivih, cenovno dostopnih, visokozmogljivih in zelo visokozmogljivih omrežij. Digitalna povezljivost je postala eden odločilnih dejavnikov premoščanja gospodarskih, družbenih in ozemeljskih razkorakov s podpiranjem modernizacije lokalnih gospodarstev in diverzifikacije gospodarskih dejavnosti. Obseg posredovanja IPE na področju infrastrukture za digitalno povezljivost bi bilo treba prilagoditi glede na njen vse večji pomen za gospodarstvo in za družbo nasploh. Zato je treba določiti projekte v skupnem interesu na področju infrastrukture za digitalno povezljivost, ki so potrebni za izpolnitev ciljev digitalnega enotnega trga Unije, in razveljaviti Uredbo (EU) št. 283/2014 Evropskega parlamenta in Sveta (15).

(35) Komisija v svojem sporočilu z dne 14. septembra 2016 z naslovom „Povezljivost za konkurenčen enotni digitalni trg – evropski gigabitni družbi naproti“ (v nadaljnjem besedilu: Strategija za gigabitno družbo) določa strateške cilje za leto 2025 za optimiziranje naložb v infrastrukturo za digitalno povezljivost. Cilj Direktive (EU) 2018/1972 Evropskega parlamenta in Sveta (16) je med drugim ustvariti regulativno okolje, ki spodbuja zasebne naložbe v omrežja za digitalno povezljivost. Kljub temu je jasno, da bo na več območjih v Uniji vzpostavljanje omrežij ostalo komercialno nedonosno zaradi raznih dejavnikov, kot so odročnost in ozemeljske ali geografske posebnosti in majhna gostota prebivalstva, ter zaradi raznih socialno-ekonomskih dejavnikov, in torej urgentno zahteva posebno pozornost. IPE bi bilo zato treba prilagoditi, da bi prispeval k doseganju strateških ciljev, ki so opredeljeni v Strategiji za gigabitno družbo, pri katerih gre prav tako za prispevek k uravnoveženemu razvoju podeželja in mest, ter dopolnjeval podporo, ki jo za vzpostavljanje zelo visokozmogljivih omrežij zagotavljajo drugi programi, zlasti ESRR, Kohezijski sklad in program InvestEU.

(36) Medtem ko so vsa omrežja za digitalno povezljivost, ki so povezana z internetom, sama po sebi vseevropska, kar je predvsem zaradi delovanja aplikacij in storitev, ki jih te omogočajo, bi bilo treba ob upoštevanju nedelovanja trga in ugotovljenih ovir pri vzpostavljanju podporo iz IPE prednostno nameniti ukrepom, od katerih se pričakuje največji vpliv na enotni digitalni trg, med drugim prek njihove uskladitve s cilji Strategije za gigabitno družbo, ter na digitalno preobrazbo gospodarstva in družbe.

V nadaljevanju Uredbe pa se seznanimo, kako, zakaj in na kakšen način temelji zgoraj navedeni razpis na usmeritvah EK.

Primer: Vsebina sekundarnega prava EU - uredbe neposredno pojasnjuje in napotuje na akcijo. Razumemo, kaj se pričakuje od strateškega managementa in od strateškega projektnega managementa.

(40) Digitalna infrastruktura je pomembna odskočna deska za inovacije. Da bi IPE imel kar največji učinek, bi moral biti osredotočen na financiranje digitalne infrastrukture. Posamezne digitalne storitve in aplikacije, kot so tiste, ki vključujejo razne tehnologije distribuirane knjige transakcij ali uporabljajo umetno inteligenco, bi zato morale biti zunaj področja uporabe IPE in bi jih bilo treba namesto tega po potrebi obravnavati v okviru drugih instrumentov, kakršen je program Digitalna Evropa, vzpostavljen z Uredbo (EU) 2021/694 Evropskega parlamenta in Sveta. Pomembno je tudi doseči kar največje sinergije med različnimi programi.

(41) Za donosnost predvidenih digitalnih storitev nove generacije, kot so storitve „interneta stvari“ in digitalne aplikacije, ki naj bi prinesle znatne koristi raznim sektorjem in družbi kot celoti, bo potrebna neprekinjena čezmejna pokritost s sistemi 5G, zlasti da se uporabnikom in napravam omogoči, da ostanejo povezani tudi na poti. Vendar pa scenariji delitve stroškov za vzpostavitev 5G v teh sektorjih še vedno niso jasni, zaznana tveganja, povezana s komercialno vzpostavitvijo na nekaterih ključnih področjih, pa so zelo visoka. Cestni koridorji in železniške povezave naj bi bili ključni v prvi fazi novih aplikacij na področju povezane mobilnosti ter bi torej pomenili nepogrešljive čezmejne projekte za financiranje v okviru IPE.

(42) Vzpostavitev hrbteničnih elektronskih komunikacijskih omrežij, vključno s podmorskimi kablji, ki povezujejo evropska ozemlja s tretjimi državami na drugih celinah ali ki povezujejo evropske otoke, najbolj oddaljene regije ali čezmorske države in ozemlja, vključno prek ozemeljskih voda Unije in izključne ekonomske cone držav članic, je potrebna za zagotovitev nujne redundance za tako nepogrešljivo infrastrukturo, za povečanje zmogljivosti in odpornosti digitalnih omrežij Unije ter za prispevek k ozemeljski koheziji. Toda ti projekti brez javne podpore komercialno pogosto niso donosni. Poleg tega bi morala biti na voljo podpora, ki bi evropske vire visokozmogljivega računalništva dopolnjevala z ustreznimi povezavami s terabitno zmogljivostjo.

(43) Z ukrepi, ki prispevajo k projektom v skupnem interesu na področju infrastrukture za digitalno povezanost, bi bilo treba za specifični projekt namestiti najbolj razpoložljivo in najustreznejšo tehnologijo, ki ponuja najboljše ravnotežje med najsodobnejšimi tehnologijami v smislu zmogljivosti pretoka podatkov, varnosti prenosa, odpornosti omrežja in stroškovne učinkovitosti. ...Uredbo (EU) 2021/1153.

Zakaj so izpostavljeni ti poudarki: zato, ker mora biti management, ki deluje v okolju EU z njimi seznanjen, da bo razdelal cilje, prepričljivo obrazložil namen ali glavni cilj in druge z njim povezane cilje ter jih navezal načrtovane rezultate. Potreben je opis aktivnosti, ki bodo

izpeljale cilje na poti do željenih rezultatov, učinkov, produktov in storitev, ki bodo razviti tekom projekta. Prijavlja se projekt zaradi dodatnih, še zlasti finančnih virov. Treba se je spopasti z izzivi industrije 4.0, konkurenčnosti in COVID-19 krizo. Treba je rešiti probleme: na mikro in makro nivoju. Torej – pri črpanju EU virov so prioritete ukrepanje skupne (Podrobneje o EU okolju v poglavju 4).

2.4 KORISTI OD PROJEKTA

Slika 3: Kaj prinese priprava projektnega predloga in njegova prijava na razpis.



Vir: Lasten.

Dodatne koristi, ki jih imajo vsi vključeni v projektno delo pa je krepitev kompetenc. Delo na projektu še zlasti krepi podjetnost posameznikov. Slednje so prikazane v sliki.

Za podjetnost so potrebne kompetence kreiranja in razvijanja idej, resursi in nič ne napredujemo, če nismo sposobni akcije.

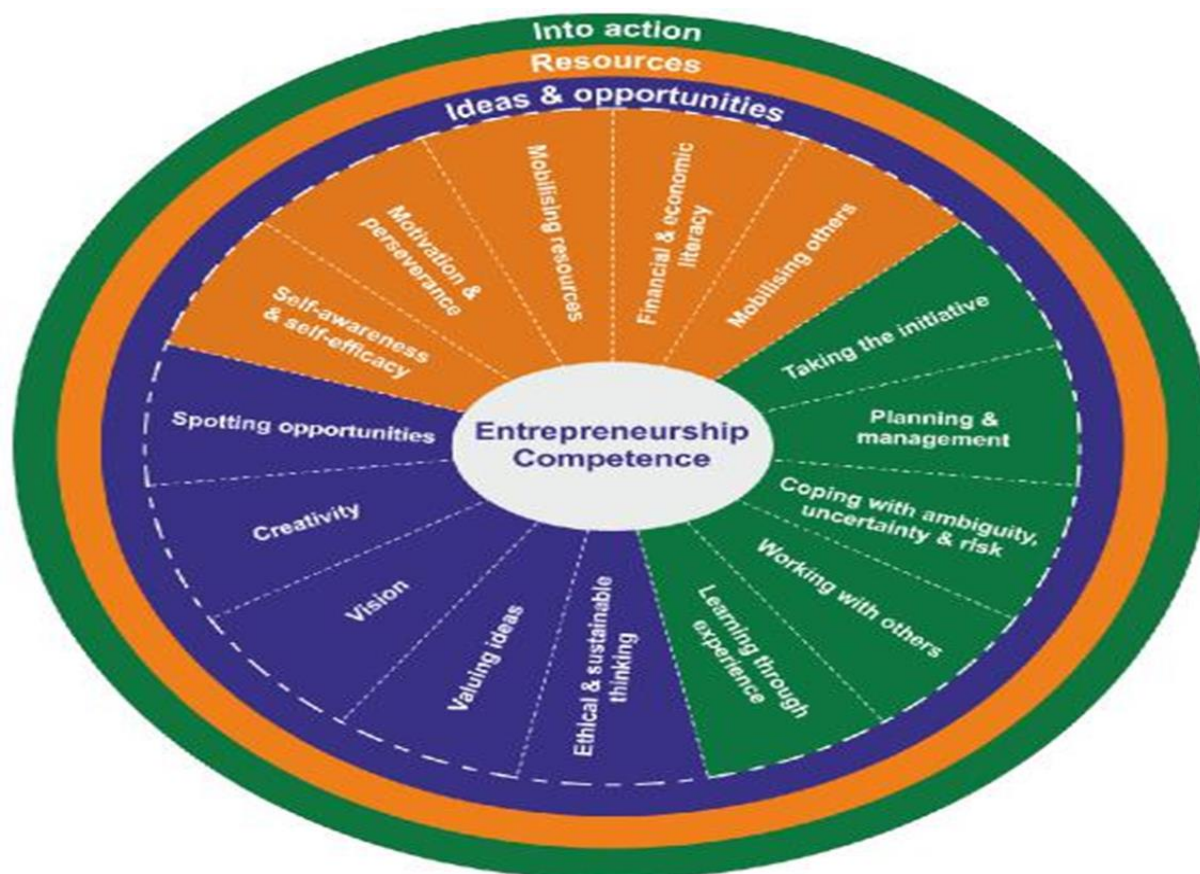
Kompetence kreiranja in razvijanja idej so: sposobnost zaznavanja priložnosti, reaktivnost, vizija

V povezavi z viri gre utrditi pet kompetenc: samozavedanje in samo-učinkovitost, motivacija, mobiliziranje, finančna in ekonomska pismenost.

Ni pa podjetnosti brez akcije. Zato so pomembne kompetence kot so: prevzemanje pobude planiranje in management, pokrivanje negotovosti in tveganj, znati delati z drugimi in učiti se na izkušnjah.

Dobro je poznati ta sistem kompetenc, ne le da se na njem ob projektnem delu dela, ampak se lahko tudi zasnuje projekt, n.pr. v okviru Erasmus+, za razvoj in krepitev kompetenc.

Slika 4: Kompetence podjetnosti.



Vir: EC, JRC for Science EntreComp (2016) The Entrepreneurship Competence Framework, Bacigalupo, M., Panagiotis K. et al.

Pomembne so kompetence, ki jih lahko razvijamo v projektih in so vezane na profile digitalizacije.

Primer: 13 profilov digitalizacije ali področij kompetenc.

1. Digitalna transformacija: strategija in svetovanje. Digital transformation advisory & strategy.
2. Analiza podatkov, vizualizacija in management. Data analysis, visualisation and management.
3. Razvoj softwara, integracija sistemov in metode. Software development, systems integration and methods.
4. Infrastruktura tehnologije in hardware. Technology infrastructure and hardware.
5. Obetajoče tehnologije. Emerging technologies.
6. Inovacije in podjetnost. Innovation & entrepreneurship.
7. Human centered design, research and prototyping.
8. Design facilitation and communications.
9. Partnerships, eco-systems and standards.
10. Change, capacity & organisational development.
11. Digital finance.
12. Digital health.
13. Digital supply chain.

2.5 ANALIZA POTREB IN ANALIZA SITUACIJE

Analiza potreb da odgovor, kakšno ukrepanje je potrebno. Analiza stanja pa da odgovor, kakšno je stanje, ker se ga želi izboljšati.

Analiza potreb zajame vse relevantne ciljne skupine in odgovori na nekaj za rezultat ključnih vprašanj:

1. Kaj natančno je potreba/težava, ki jo naš projektni rezultat naslavlja?
2. Kdo so neposredni in kdo posredni uporabniki projektnega rezultata?
3. Kakšne so potrebe neposrednih in posrednih uporabnikov?
4. Kakšne so potrebe relevantnih, a ne neposredno vpletenih deležnikov (odločevalci, strokovne institucije)?

Ker pa vsak projekt rešuje problem (ali pa se spopada z izzivom), je treba izdelati analizo potreb. Nato je treba preveriti idejo, določiti vsebino projekta in preveriti izvedljivost. Treba je določiti, kdo bo imel od projekta korist.

Primer: Analiza situacije staranja prebivalstva v kontekstu dolgotrajne oskrbe

Ko se prebivalstvo stara, rastejo potrebe po negi. Polovica vseh koristnikov dolgotrajne oskrbe je starih nad 80 let ali 5%, ta odstotek bo porasel na 10% do leta 2050. Hkrati pa s starostjo porašča število dementnih, od 19 milijonov na 41 milijonov v letu 2050 (OECD, 2018, str. 11). Slovenija je med državami z najhitrejšim staranjem prebivalstva. Delež prebivalcev starih nad 80 let iz leta 2010 se bo do leta 2050 celo potrojil; prav ta številka je podatek o tem, koliko ljudi potrebuje dolgotrajno oskrbo. Preventiva se ne bo zgodila sama od sebe; zato je njena zavestna uresničitev, tj. ukrepanje politike, za preživetje – finančno, kulturno in ekonomsko – nuja.

Izdatki za dolgotrajno oskrbo so bili v 2018 547 milijonov EUR ali 1,19 % BDP R Slovenije. Storitve dolgotrajne oskrbe je prejemale okoli 66.200 oseb. Realno se izdatki za dolgotrajno oskrbo hitreje večajo (5,5%) kot je rast BDP (4,4%). Iz javnih virov se je financiralo 73,3 % izdatkov za dolgotrajno oskrbo, preostalih 26,7 % pa iz zasebnih virov, pri čemer so osnovni vir financiranja dolgotrajne oskrbe skladi socialne varnosti (ti so v letu 2018 financirali 48,7 % izdatkov za dolgotrajno oskrbo). Razmerje med izdatki za zdravstveni in izdatki za socialni del dolgotrajne oskrbe ostaja 2:1 (<https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9297> vpogled 21.1.2020). V letu 2018 je bil največji del izdatkov za zdravstveni del dolgotrajne oskrbe namenjen za izvajanje take oskrbe v institucijah, skoraj tri četrtine; malo več kot četrtina teh izdatkov je bila namenjena za izvajanje take oskrbe na domu in približno pol odstotka za izvajanje take oskrbe v okviru storitev dnevnega varstva.

Statistični podatki za Slovenijo dokazujejo, da podpora starostnikom ni in bo še manj samoumevna. Štiri odstotke jih živi v domovih za starejše, manj kot dva odstotka jih ima pomoč na domu. Dolgotrajna oskrba v domovih za starejše in »formalna domača oskrba je tako zelo draga, ko so potrebe resne«, opozarja tudi OECD. In še: »Vendar tudi kljub javni podpori, lahko stroški nege potisnejo starejše ljudi v revščino«. Problem je marginaliziran, ker so neformalne pomoči, ki jo večinoma opravijo ženske in brez plačila. To dejstvo nadalje marginalizira

socialno nego in so plače v socialni nizke. Ker je plačilo nizko, delo zahtevno, je za poklice čedalje manj zanimanja.

Manjka mest v domovih, a obstaja cenejša in za posameznika prijaznejša oblika: ostati čim dlje v domačem okolju in preventivno ravnanje. Tako za posameznika kot družbo in proračun je to cenejša izbira. Vendar model - neformalna in formalna nega in storitve za osebe 65+, ki ostajajo v domačem okolju, ni razdelana kot sistem. Nastajajo oportunitetni stroški zaradi neizvajanja preventivnega ukrepanja dolgotrajne oskrbe na nove načine, breme zaradi zastoj pomoči družinskih članov, največkrat žensk, je preveliko in povzroča neenakost spolov itn. Če 4% starostnikov živi v domovih za starejše, manj kot dva odstotka jih ima pomoč na domu, kdo skrbi za ostale? Ali družinski člani, sorodniki, prijatelji, prostovoljci? Brez dvoma je veliko povpraševanje po najrazličnejših nujnih storitvah za starejše in sploh ranljive skupine, ki jih ne dobijo.

Smo v obdobju industrije 4.0, ko je treba uvajati digitalno transformacijo, tudi skozi socialne inovacije, prestrukturirati organiziranosti, treba je razviti nove poklice (lokalni koordinator storitev, digitalni asistent, ipd.).

Na osnovi pravkar podane analize lahko razmišljamo o raznovrstnih projektih.

Primer: Analiza potreb za projekt aktivacije lokalne skupnosti

Ena od petih prioritet EU v obdobju 2021-2027 (podrobneje v poglavju 4) je aktivacija lokalne skupnosti. In ker staranje hitro napreduje, je potreba, da občina zelo aktivno sodeluje pri preventive dolgotrajne oskrbe. To pomeni, da ponuja občutek varnega bivanja na domovih, da starejši čim kasneje odidejo v domove za starejše. To si večina njih tudi želi, država pa prihrani veliko denarja. Analiza kaže različne potrebe posameznika, ki jih je treba zagotoviti: medicinske, socialne, pomoč v gospodinjstvu. Potrebno je dodatno usposabljanje sosedov, sorodnikov ipd. starejših, zaradi aktivacije za več socializacije. Treba je prilagoditi staranju in z njim padcem bivanjsko okolje. So možnosti kreiranja novih zaposlitev.

Treba je izdelati strategijo in operativne/akcijske plane po občinah. Strategija je osnova za kakršno koli financiranje.

Naslednji okvir pa lahko služi za oceno potrebe po podpori in prilagojeni skrbi z namenom, da omogoči preventivne aktivnosti med starejšimi državljanji, negovanimi in skrbniki negovalci ter da se olajša adaptacije okolja v skladu s potrebami starejših.

Padci so še poseben problem. Dejstvo je, da s starostjo ljudje izgubimo samostojnost, sposobnost, da se staramo doma ("age at home") in s tem dobro počutje. 40% hospitaliziranih starejših se po padcu ne more vrniti domov in potrebujejo nego, pravilo v institucijah kot so negovalne bolnice.

Padci so pomemben dejavnik javnega zdravja. Od tod potreba po preventivi, ki bi preprečevala tveganje pred padci; treba je poiskati tudi inovativne rešitve in slednje vgraditi v plan širše preventive: gre za gre za dejavnike multiplih tveganj, ki pa so povezani z okoljem in

življenjskim stilom ljudi. Širša preventiva izgube avtonomije tako sodi v srce nacionalnih prioritet in prioritet EU politik.

Da bi to preprečili pojave krhkosti kot so padci starejših, so priporočeni različni ukrepi: zdrave in uravnotežene diete, redni medicinski pregledi, ustrezna fizična aktivnosti, spopad z osamljenostjo, vzdrževanje aktivnega socialnega in družinskega okolja, prilagajanje okolja in stanovanj. Prav zares pa morajo bit preventiva pred izgubo samostojnosti in z njo povezana tveganja del širšega okvira.

Promocija zdravega staranja je v EU prioriteta aktivnost. "Green Paper on Ageing", EK, je v letu 2021 pozval k preventivi in promociji zdravja in zdravega življenjskega stila, ker sta ključna vidika v odgovor na potrebe starajoče populacije. Že leta 2010 je EU vzpostavila partnersko strukturo za sodelovanje - the European Innovation Partnership for Active and Healthy Ageing (EIP AHA). Potekajo raziskave v okvirnem programu Horizon Europe in številni programi COST kot je n.pr. Action "International Interdisciplinary Network on Smart Healthy Age-friendly Environments" (NET4AGE-FRIENDLY) CA19136. Treba je prilagoditi podporo starejšim, ki izgubljajo samostojnost, pri čemer imajo glavno vlogo pri preventivi glede tveganj povezanih s samostojnostjo.

Nekatere države članice že promovirajo inovativne tehnologije; večina njih omogoča starejšim, ki izgubljajo samostojnost, da ostanejo doma.

Pomemben sestavni del analize stanja je SWOT analiza. SWOT analiza je najbolj pogost uporabljen instrument za skupno ugotovitev ali potrditev analize stanja, hkartu pa za mnenje glede priložnosti in tveganj. Prednosti (strengths), slabosti (weakness), priložnosti (opportunities) in tveganja/riziki (threats) se evidentirajo, običajno na brainstormingu strateškega managementa v štiri polja matrike SWOT.

2.6 SOCIALNE INOVACIJE – PRAVA IDEJA!

Po definiciji Evropske Komisije so »socialne inovacije nove ideje, ki zadovoljujejo socialne potrebe, kreirajo socialne povezave in formirajo nova sodelovanja. Te inovacije so lahko produkti, storitve ali modeli, ki učinkoviteje rešujejo nezadovoljene potrebe«. https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/social_en (vpogled 30.12.2020). Na spletu objavljena definicija ni identična tisti prvotni definiciji, ki so jo leta 2010 sugerirali eksperti EK in je zelo pojasnjevalna: »Socialne inovacije so inovacije, ki so socialne tako glede rezultatov kot načina njihovega izvajanja. Socialne inovacije so: nove ideje (produkti, storitve in modeli), ki zadovoljujejo potrebe v družbi (socialne potrebe) bolj učinkovito kot bi jih sicer alternativna ponudba, in kreirajo nove socialne povezave ali sodelovanja. Inovacije niso zgolj v dobro za družbo, ampak aktivirajo potencialne kapacitete družbe, da se odreagiraa« (Reynolds, str. 9).

Številni so dokazi¹, da so socialne inovacije mehanizem, ki doprinaša ekonomskemu in družbeno-socialnemu razvoju, v teoriji in praksi. »Socialne inovacije poleg dejstva, da spodbujajo ekonomsko rast, še zlasti vključujočo rast (ang. Inclusive growth), se spodbuja zato, ker kreirajo zaposlitve, izboljšujejo javne storitve, jih delajo bolj odzivne, potencialno cenejše in bolj učinkovite, večja je legitimnost javnih institucij, krepijo se lokalne skupnosti, ker ljudje dobijo instrumente, kako rešiti lastne probleme; spreminjajo povezave med državo in državljani ter inovirajo modele vladanja« (Reynolds, 2016, str. 5-6).

Kot odgovor na izziv globalizacije in preseganje posledic krize covid-19 so v majhni, a ranljivi državi kot je R Slovenija še posebej pomembne socialne inovacije. Socialne inovacije so namreč gonilci razvoja.

Ukrepanje s pomočjo instrumenta, ki so socialne inovacije, izzove preboj v razvoju. Tudi Evropska Komisija spodbuja k takšnemu prebojnemu ukrepanju, zlasti intenzivno od pričetka prejšnje finančne perspektive. Zdaj, ko je treba razvojno in protikrizno ukrepati, čemur sta namenjena Nacionalni načrt za okrevanje in odpornost in Strategija kohezije (podrobneje v poglavju 4), velja okrepiti znanje, obveščenost in ozaveščenost o možnostih in načinu uporabe socialnih inovacij. Socialne inovacije kot ukrepi vladavine prave in ekonomije EU, pa terjajo sistemski pristop, razdelano strategijo, vzpostavljeni modeli pa trajnost.

Socialne inovacije so lahko enostavne ali sistemske: slednje so zahtevne strukturne spremembe: sistem preventive zdravja, sistem dolgotrajne oskrbe, model zagotavljanja storitev formalne in neformalne oskrbe v okviru lokalne skupnosti, itn. Pri tem je potrebno dobro konceptualno znanje, okrepiti kapacitete institucij na državnem in na nivoju lokalnih skupnosti, in nujna je pomoč Univerze in visokih šol (ang. Academia) pri izpopolnjevanju potrebnih znanj, kompetenc in veščin. Za strukturne reforme je treba zasnovati inovativne strategije in modele, ter jih izpeljali tudi v praksi.

Primer: Projekti v javni upravi. Programe in projekte dolgotrajne oskrbe so socialne inovacije. <https://www.sta.si/2990998/ministrstvo-za-zdravje-objavilo-razpis-za-sofinanciranje-nalozb-na-primarni-ravni-zdravstva>

Ministrstvo za zdravje R Slovenije je razglasilo razpis 'Razvoj modela skupnostnih oblik storitev dolgotrajne oskrbe' za izboljšanje dostopa do cenovno dostopnih, trajnostnih in visokokakovostnih storitev.

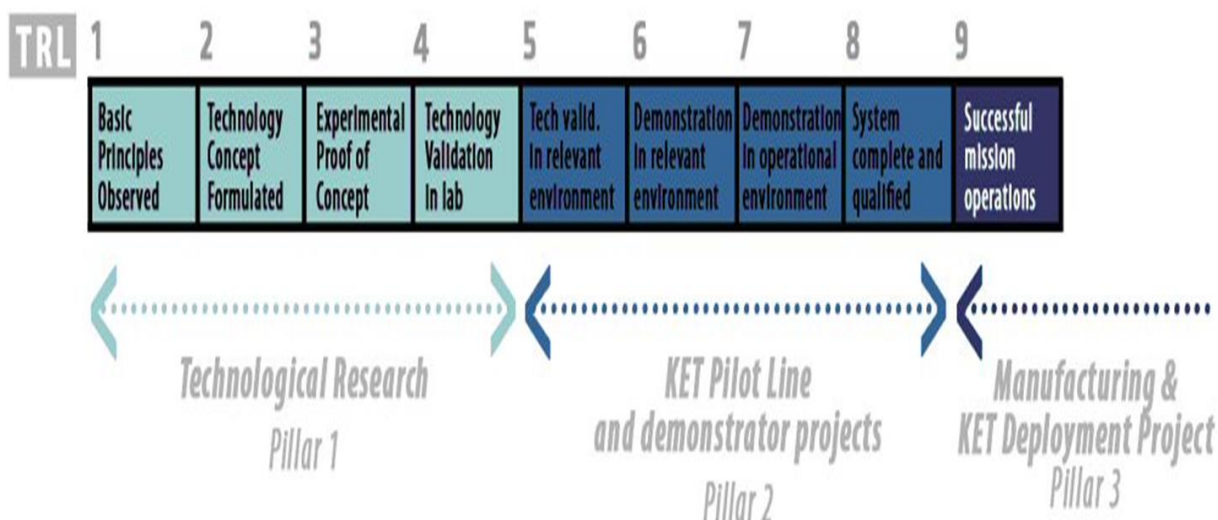
V oktobru 2021 se zaključijo pilotni projekti, ki so bili na razpisu izbrani. Njihova evalvacija pa bo doprinesla pomembne gradnike novega Sistema dolgotrajne oskrbe. To bo socialna inovacija, tudi sistemska inovacija, ki ima podlago tudi v Zakonu o dolgotrajni oskrbi

¹ Vodič »The Guide to Social Innovation«, 2013, navaja primere in napotuje organe oblasti, kako podpreti socialne inovacije, vse v kontekstu pametne, trajnostne in vključujoče rasti, ki ga naj za bolj podporno okolje uporabi država članica, program COST RoseNet, itn.

Primer: Projekti v javnem in podjetniškem sektorju. Za programe in projekte investiranja v razvoj in inovacije, R&I, je še zlasti pomembno, da se nahajajo čim višje na lestvici pripravljenosti – Technology readiness level, TRL

Slika 5: Lestvica nivoja tehnološke pripravljenosti.

- TRL 1 – basic principles observed
- TRL 2 – technology concept formulated
- TRL 3 – experimental proof of concept
- TRL 4 – technology validated in lab
- TRL 5 – technology validated in relevant environment (industrially relevant environment in the case of key enabling technologies)
- TRL 6 – technology demonstrated in relevant environment (industrially relevant environment in the case of key enabling technologies)
- TRL 7 – system prototype demonstration in operational environment
- TRL 8 – system complete and qualified
- TRL 9 – actual system proven in operational environment (competitive manufacturing in the case of key enabling technologies; or in space)



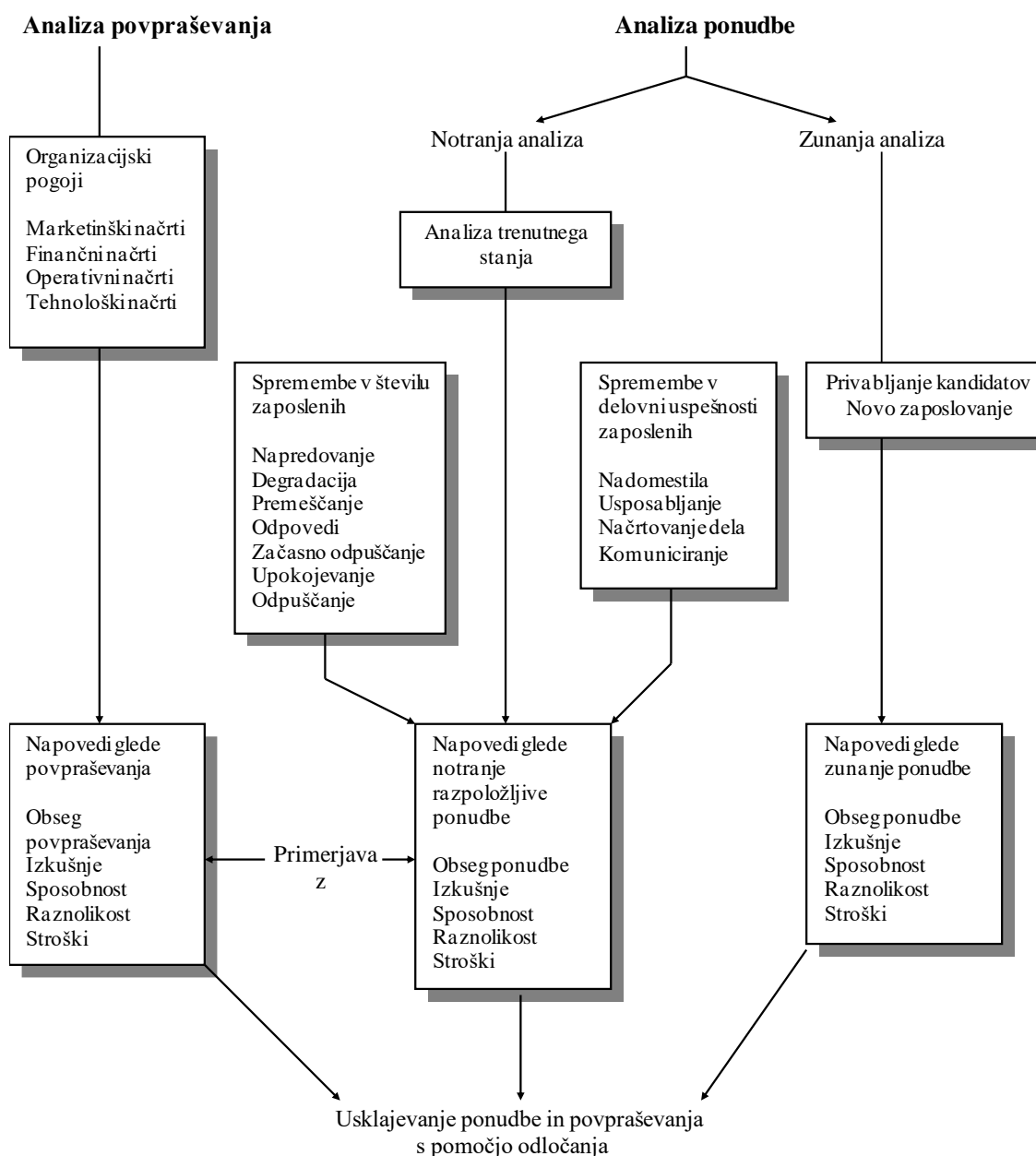
Vir: Program Obzorje (Horizon 2020).

Kot kaže lestvica 1-9 je 9. stopnja komercializacija: to je najvišja stopnja. Doseči jo je pomembno zato, ker se v tej stopnji ustvari najvišja dodana vrednost. Večina projektov je na prvi stopnji, 1-4; v preteklosti so bili v R Sloveniji razpisi, ki so financirali projekte le za tehnološke raziskave. Zelo pomemben je osrednji del, ki podpira ključne omogočajoče tehnologije (ang. key enabling technology, KET) in zajema pomembne faze projektne dela kot so pilotne aktivnosti in testiranja.

Zavod R Slovenije za zaposlovanje idr. javne institucije so kreirajo programe in projekte zaposlovanja. Naslednja slika prikazuje številne dejavnike, ki jih je treba upoštevati v zvezi z usklajevanjem ponudbe in povpraševanja (ne) zaposlenih.

Slika 6: Dejavniki, ki jih je treba upoštevati, ko načrtujemo projekte usklajevanja ponudbe in povpraševanja na trgu dela.

Proces načrtovanja zaposlovanja: povpraševanje in ponudba



Vir: Vprašalniki evalvacije programov Evropskega socialnega sklada 2000-2007.

2.7 KAKO DO PRAVE IDEJE?

Primer: Kako do prave ideje? Webinar na:
https://www.youtube.com/watch?v=4JfievUo_OQ
 Z vprašanji in odgovori na delavnicah (Tehnološki park, ...) in webinarjih.

Nedvomno je, da za izvedbo projekta potrebujemo dobro idejo. Dobra ideja je tista, ki je nova, drugačna od prejšnjih, je izvedljiva in prinaša koristi: zaslužek oziroma zadovoljstvo. Z razmislekom. Lahko tudi s posnemanjem ali s kombiniranjem več zamisli na nov način – povežemo dejavnost kmetije, želje ljudi po zdravi hrani in penzion storitve v počitniški program ali pa projekt socialnega podjetništva.

Začetek vsega, kar je človek ustvaril, je v možganih: znanju, veščinah, posnemanju dobrih praks, know-how-u,.... Tako je bilo do zdaj in tako bo tudi v prihodnje. Ustvarjalnost nas žene naprej, z njo napredujemo. Danes neizčrpen vir ustvarjalnosti inovativnost. Lahko smo kreativni in raziskujemo. Poglobimo se lahko v dediščino (kulturno, naravno, tehnološko).

Tako kot življenje ljudi, tudi življenjski cikel projekta določajo zakonodajni okvir in ukrepi politike v danem času in okolju. Vsak projekt ima svojo prav posebno vsebino in z njo je povezan zakonodajni okvir in ukrepi politike, ki ga je treba poznati, za R Slovenijo in EU. Branje dokumentov nam lahko celo ponudi novo idejo, ko beremo dokumente razumemo, kakšni rezultati se pričakujejo od projektov in zakaj. Če razumemo idejo projekta v širšem kontekstu zakonodaje in ukrepov, lahko prepričljivo in relevantno načrtamo pot do rezultatov.

Zaradi omejenih virov (časa, denarja, ljudi) mora strateški projektni management delovati racionalno. Išče načine, zasnove, pristope in poti kako lahko in kako bi lahko zamisli udejanjili. Pri tem se naslanja na primere dobre prakse.

Primer: dobre prakse

Dobre prakse so tudi srečanja in diskusije na konferencah. N.pr. HealthDay.si 2019

“Kako digitalne inovacije izboljšujejo zdravstveni sistem.” Ključna ugotovitev sodelujočih je, da je za izboljšanje zdravstvenega sistema nujno potrebna digitalizacija, poleg tega pa poslušanje, sodelovanje in povezovanje vseh akterjev strokovne javnosti in pacientov.



HealthDay.si 2019 HealthDay.si je forum, kjer se srečajo državni sektor, inovatorji in ponudniki konkretnih rešitev, konferenca pa drži korak s svetom.

Idejo je treba pretvoriti v koncept ali zamisel projekta, kar pomeni smiselno in logično razdelano zamisel. Smiselnost in logika sta lastnosti, ki doprinašata, da bo projekt v realnosti tudi deloval in dosegel rezultate.

Primer: dobre prakse in dobro strukturirane vsebine v povzetku projekta

Ohranitev starih obrti, Avstrija

Namen projekta: Ohraniti in restavrirati bogato dediščino pohištvne obrti. **Cilji:** Ohraniti stare obrti s pomočjo izobraževanja. **Specializirani tečaji** pripomorejo mizarskim podjetjem v regiji, da razvijejo nišo na trgu obrti tako, da združijo stare tradicije z novimi tehnikami. **Ozadje smiselnosti projekta:** Kraji Absam in Lienz iz Tirolske v Avstriji in Brixen iz Trenta-Zgornja Adiža v Italiji imajo bogato dediščino pohištvne obrti v različnih kulturnih dobah. Specializirani obrtniki so zelo iskani, da bi lahko ohranili in primerno restavrirali to bogato zapuščino. **Koncept projekta: Partnerji v programu** so tri regijske poklicne šole in severni, vzhodni in južni Tirolski regiji (Absam, Lienz in Brixen).

Na tej povezavi najdeš na stotine uspelih projektov dobre prakse:

https://www.interregeurope.eu/search/?tx_tevsearch_search%5Bkeywords%5D=tourism&tx_tevsearch_search%5BentityTypes%5D%5B0%5D=goodpractice&tx_tevsearch_search%5BinterestedIn%5D=&tx_tevsear

Če je projekt večje vrednosti podrobneje izdelamo idejni projekt, pa tudi študije izvedljivosti (ang. feasibility study) skupaj s finančno in ekonomsko analizo, predlogom načrta aktivnosti in izračunom potrebnih sredstev.

Primer: Deset stvari, ki jih morate vedeti, ko se odločate za prijavo na razpis.

https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/events/2021-11-18-Online_briefing_Interreg_Europe_2021-2027/18Nov2021_Briefing_2021-2027_10_things_to_know_Interreg_Europe.pdf

Primer: Projekti o pravicah državljanov EU in vrednotah

<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/cerv>

Kratice CERV pomeni Citizens Equality Rights Value (državljeni, enakost, pravice in vrednote). Na portalu se objavljajo razpisi za projekte in opisi skupaj z dokumenti, katere pravice naj se skozi CERV programe zagotavljajo.

2.8 IDEJNI PROJEKT

Od razlogov, ki so nas spodbudili k odločitvi za projekt, je odvisno, kako projekt zasnovati, kdo bo partner, kdo bo sodeloval, kje in kako iskati sredstva, čas trajanje projekta, kdo bo projekt vodil. Zato si moramo najprej skupaj z ožjo skupino ljudi, ki bi lahko sodelovali pri projektu vzeti nekaj časa, razmisliti in razčistiti bistvena vprašanja.

- Kaj bo glavni cilj projekta: Kateri so z njim povezani specifični cilji?
- Kako, na kakšen način in s katerimi aktivnostmi doseči cilje in rezultate?
- Kdo mora sodelovati v projektu?

- Kako financirati aktivnosti projekta?
- Kakšno je sofinanciranje projekta? Katere možnosti so na razpolago?
- Katere aktivnosti in stroški so upravičeni za financiranje?

Ravnanje s potenciali, ki so v ljudeh, je še posebej občutljiva funkcija managementa. S projektom so povezane odločitve, kateri ljudje bodo sodelovali v projektu, kakšne bodo njihove pristojnosti in odgovornosti, potrebna znanja, kompetence in veščine, kdo bodo partnerji v projektu in s katerimi deležniki bo delo na projektu povezano. Strateški management bo moral še pred pričetkom snovanja projekta obrazložiti namen projekta in posameznikovega prispevka v skupini, ključne in zavezujoče roke, alternativne rešitve, način poročanja, koristi ob uspehu, posameznikove pristojnosti, odgovornosti in posledice zaradi neizvršitev. Strateški projektni management tudi predstavi zamisel in dogovor o temeljnih pravilih. Njegova je tudi odgovornost za stalno in odkrito komunikacijo.

2.9 RAZUMNOST ALI SMISEL PROJEKTA (RATIONALE)

Strateški management mora poskrbeti, da se predloži na razpis razumen predlog, ki bo po eni strani reševal problem, na drugi strani doprinaša k izpeljavi strategije EU, ker gre za razumno povezava z družbeno-ekonomskim in socialnim razvojem okolja EU z držav. (Podrobnosti so prikazane v 2. poglavju.) Ne moremo zagotoviti razumnosti, če smo nevedni, ne poznamo dokumentov in zakonodaje; ker tudi ne znamo in na takšen način ne more socialni projekt razumno umestiti v kontekst EU ukrepanja, bodisi v EU bodisi v državi (kohezijska sredstva, ipd.).

Primer: projekt Erasmus+

Odločamo se za projekt, v katerem bomo nadgradili kompetence in veščine učiteljev in študentov. Da bo projekt kar najbolj smiseln, se mora njegova razumnost pokriti z “rationale” obrazloženo v Erasmus+.

Program Erasmus+ omogoča sodelovanje med institucijami, ki izvajajo izobraževanje in usposabljanje, vse od vrtcev do univerz ter izobraževalcev odraslih. V projektih lahko sodelujejo tudi druge institucije (podjetja, združenja, društva ipd.), ki se kakor koli navezujejo na aktivnosti področja. Preko aktivnosti posamezniki pridobijo različne osebne in strokovne spretnosti in kompetence, v tujini opravijo študijske obveznosti ali praktično usposabljanje, razširijo mrežo poznanstev in poznavanje sistemov izobraževanja po različnih državah. Institucije prav tako pridobijo nova znanja, različne metode dela, ki dvignejo kakovost njihovega delovanja in sposobnost za mednarodno sodelovanje.

Program Erasmus+ podpira tri ključne ukrepe in aktivnosti Jean Monnet:

- v okviru ključnega ukrepa 1 (KA1) lahko institucije pridobijo sredstva za mobilnost posameznikov (učenci se in osebje lahko odidejo na usposabljanje, prakso, sledenje na delovnem mestu, izmenjavo na partnersko institucijo v drugo državo);
- v okviru ključnega ukrepa 2 (KA2) lahko institucije pridobijo sredstva za izvedbo mednarodnih projektov različnega obsega;
- v okviru ključnega ukrepa 3 (KA3) Evropska komisija omogoča podporo različnim sistemsko orientiranim projektom;
- Jean Monnet aktivnosti prispevajo k razmisleku o evropskem povezovanju s krepitvijo znanja in ozaveščenosti o Evropski uniji. (www.cmepius.si, 22.1.2022).

2.10 PARTNERJI V PROJEKTU

Kdo bo partner v projektu je treba misliti od samega začetka. Idealno je, da se delo partnerjev dopolnjuje in da se drug od drugega še kaj naučijo. Tako je dosežena zelena sinergija.

Od razlogov, ki so nas spodbudili k odločitvi za projekt, je odvisno, kako projekt zasnovati, kdo bo partner, kdo bo sodeloval, kje in kako iskati sredstva, čas trajanje projekta, kdo bo projekt vodil. Zato si moramo najprej skupaj z ožjo skupino ljudi, ki bi lahko sodelovali pri projektu vzeti nekaj časa, razmisliti in razčistiti bistvena vprašanja.

Primer: partnerske povezave institucije

Univerza v Mariboru je postala članica znamenite mreže univerz [S Group](#), katera je bila leta 1988 ustanovljena kot Santander Group. Gre za prepoznavno mrežo Evropskih univerz s ciljem ustanovitve in nege kulturnih in socialno-ekonomičnih povezav ter razvoja posebnih kanalov informiranja in izmenjave na področju visokega šolstva. Namen S Group je tudi širjenje stikov z okoljem in skupnostmi izven te zveze, posebej na področju socialno-ekonomskih razvojnih aktivnosti.



[S Group](#) ima sedaj 38 polnopravnih članov iz Evrope in 5 pridruženih članov iz Južne Afrike, Kitajske, Armenije, Kolumbije in Avstralije. Aktivnosti, ki jih S Group izvaja so: podpora in vključevanje v projektne prijave na razpisih EU in pospešitev uspeha takšnih prijav; akademska izmenjava med članicami, posebej poletna šola; udeležba v Think Tanku, ki letno obravnava aktualne izzive.

2.11 KONCEPT PROJEKTA IN MOŽNOST PRIJAVE NA RAZPIS

Projekta zasnova obsega:

- Opredelitev projekta
- Management projekta in ključne vloge
- Opredelitev faz in kritičnih točk projekta
- Preveritev izvedljivosti izbrane zamisli projekta, umestitev in realnost

Zasnovi projekta sledi podrobno programiranje t.j. podrobno načrtovanje projekta, kar je prikazano v naslednjem poglavju.

Na osnovi koncepta projekta, strateški management vključi team in v skupinskem delu se odgovorne osebe v projektu ali partnerji odločijo za:

- aktivnosti projekta z dogodki vred
- oceno trajanja posameznih aktivnosti
- oceno, kdaj se bodo in kdaj se morajo zgoditi najpomembnejši dogodki
- kateri dogodki so kritični in kateri tvegani in predstavljajo mejnike projekta
- kakšni bodo stroški v povezavi s posameznimi aktivnostmi
- katere
- kateri viri so na razpolago za projekt
- pristop k razčlenitvi vsebine in načrta za projekt
- razčlenitev sklopov projekta, po delovnih paketih in prostoru (po lokacijah)
- izdelati podroben načrt in njegovega spremljanja.

Programi so številni, najbolj pomembni pa so:

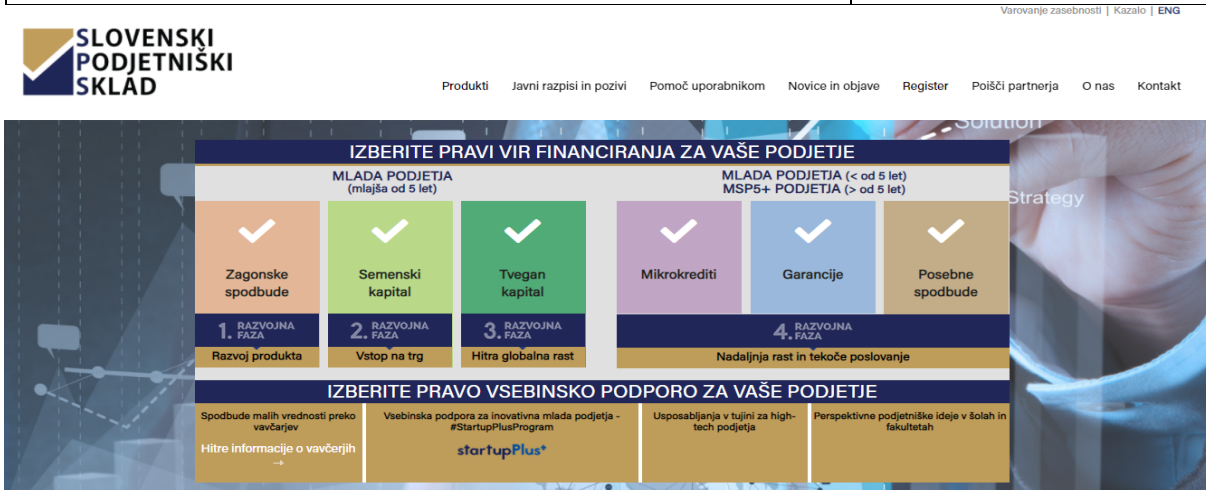
Okvirni program za raziskave 2021-2027 Horizon Europe
Erasmus+
Evropski sklad za regionalni razvoj
Evropski socialni sklad
Kohezijski sklad
... vsi so na portalu EU

Institucije, ki v Sloveniji razpisujejo in objavljajo javne razpise

Ministrstvo/institucija	Spletna stran
Center nevladnih organizacij Slovenije	www.cnvos.si
Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve	http://www.mdds.gov.si/
Ministrstvo za gospodarstvo	http://www.mg.gov.si/
Ministrstvo za javno upravo... idr. ministrstva	http://www.mju.gov.si/
Zavod RS za zaposlovanje	http://www.ess.gov.si/

Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS	http://www.arrs.gov.si/sl/
Podjetniški sklad itn.	

Varovanje zasebnosti | Kazalo | ENG



SLOVENSKI PODJETNIŠKI SKLAD

Produkti Javni razpisi in pozivi Pomoč uporabnikom Novice in objave Register Poišči partnerja O nas Kontakt

IZBERITE PRAVI VIR FINANCIRANJA ZA VAŠE PODJETJE

MLADA PODJETJA (mlajša od 5 let)

- Zagonske spodbude
- Semenski kapital
- Tvegan kapital

MLADA PODJETJA (< od 5 let) MSP5+ PODJETJA (> od 5 let)

- Mikrokrediti
- Garancije
- Posebne spodbude

1. RAZVOJNA FAZA Razvoj produkta

2. RAZVOJNA FAZA Vstop na trg

3. RAZVOJNA FAZA Hitra globalna rast

4. RAZVOJNA FAZA Nadaljnja rast in tekoče poslovanje

IZBERITE PRAVO VSEBINSKO PODPORO ZA VAŠE PODJETJE

- Spodbude malih vrednosti preko vavčarjev
Hitre informacije o vavčarjih
- Vsebinska podpora za inovativna mlada podjetja - #StartupPlusProgram
startupPlus*
- Usposabljanja v tujini za high-tech podjetja
- Perspektivne podjetniške ideje v šolah in fakultetah

Slovenske institucije/organizacije, ki posredujejo informacije o objavljenih razpisih

Institucija/ Organizacija	Spletna stran
Center Evropa	http://www.center-evropa.si/
Gospodarska zbornica Slovenije	http://www.gzs.si/
Obrtna zbornica Slovenije	http://www.ozs.si/
Slovensko gospodarsko in raziskovalno združenje SGRZ	http://www.sbra.be/
Predstavništvo Evropske komisije v Sloveniji	http://www.evropska-unija.si/

Primer: razpis v R Sloveniji, rok 1.6.2022

Podpora za naložbe v predelavo, trženje oziroma razvoj kmetijskih proizvodov za leto 2021

Katere dokumente vsebuje razpisna dokumentacija, itn.

Javni razpis z razpisno dokumentacijo, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano

[Javni razpis](#) (pdf, 304 KB)

[Javni razpis](#) (docx, 824 KB)

[Priloga 1 razpisne dokumentacije: Velikost upravičenca in povezanost](#) (docx, 27 KB)

[Priloga 2 razpisne dokumentacije: Seznam kmetijskih in nekmetijskih proizvodov](#) (docx, 32 KB)

[Priloga 3 razpisne dokumentacije: Seznam upravičenih stroškov in najvišjih priznanih vrednosti](#) (docx, 81 KB)

[Priloga 4 razpisne dokumentacije: Koeficienti razvitosti občin za leti 2020 in 2021](#) (docx, 25 KB)

[Priloga 5 razpisne dokumentacije: Poročilo o izpolnjevanju ciljev](#) (docx, 68 KB)

[Opis dokazil ob vlogi](#) (docx, 69 KB)

[Uporaba naložbe tudi za druge namene](#) (docx, 16 KB)

[Izjava o finančni pokritosti](#) (docx, 17 KB)

[Izjava o verodostojnosti obratnega hipotetičnega scenarija](#) (docx, 13 KB)

[Izjava upravičenca o prejetih javnih sredstvih za iste upravičene stroške](#) (docx, 16 KB)

[Izjava o lastnini mobilne prodajalne oziroma prevoznem sredstvu](#) (docx, 13 KB)

[Izjava upravičenca, ki je prejemnik pomoči de minimis](#) (docx, 15 KB)

[Izjava o pridobljenih delovnih izkušnjah iz kmetijske dejavnosti na kmetijskem gospodarstvu](#) (docx, 14 KB)

[Obseg dela članov skupine ali organizacije proizvajalcev](#) (docx, 13 KB)

[Obseg dela članov zadruga](#) (docx, 13 KB)

[Opredelitev naložbe in izračun deleža upravičenih stroškov celotne naložbe ki prispeva k povečanju okoljske učinkovitosti](#) (docx, 14 KB)

[Opis dokazil ob vložitvi zahtevka za izplačilo sredstev](#) (docx, 45 KB)

[Kontrolni list za preveritev skladnosti izvedbe postopka oddaje javnega naročila glede na določbe zakona o javnem naročanju – ZJN 3](#) (docx, 31 KB)

[Seznam članov zadruga, skupine ali organizacije proizvajalcev, ki imajo certifikat o ekološki pridelavi oziroma predelavi kmetijskih proizvodov](#) (docx, 13 KB)

V predpripravi za projekt poiščemo in preberemo razpis in pričnemo iskati odgovore na vprašanja:

- Kaj bo namen glavni cilj projekta: Kateri so z njim povezani specifični cilji?
- Kako, na kakšen način in s katerimi aktivnostmi doseči cilje in rezultate?
- Kdo mora sodelovati v projektu, da bomo cilj dosegli?
- Kako financirati aktivnosti projekta? Kakšno je sofinanciranje projekta? Katere možnosti so na razpolago? Kdaj? Katere aktivnosti in stroški so upravičeni za financiranje?

Imamo svoje ideje, a jih moramo uskladiti z namenom razpisa. **Treba je upoštevati EU referenčno zakonodajo in dokumente, da se zna umestiti projekt v širši EU kontekst in razumeti:**

- Kako ukrepa EU in SLO,
- Kateri so potencialni viri in poznati finančne instrumente,
- Kako pripraviti razpisno dokumentacijo.

Še preden se lotimo priprave projektnega predloga, se opredeli namen in opredelimo katere cilje bo imel projekt, kaj je za projekt najbolj pomembno. Sledijo s cilji povezane res pomembne vsebine in tveganja. Izpostavimo aktivnosti, partnerje in prvo grobo oceno potrebnih virov uskladimo z njimi.

3 PRIPRAVA PREDLOGA PROJEKTA

3.1 PRVA STOPNJA PROJEKTNEGA CIKLA

V prvem poglavju se še nismo lotili priprave projektnega predloga, ampak veliko preišljevali in prišli do koncepta; imamo tudi idejo, kako pristopiti. Projektni cikel še ni pričel.

Projektni cikel pričnemo obravnavati daj, v poglavju 2- priprava projektnega predloga. Prva stopnja projektnega ciklusa je priprava predloga projekta. Obsega programiranje sestavin projekta, identifikacijo namena in z njim povezanih ciljev in aktivnosti, ki so namenjene ciljnim skupinam.

Prvi stopnji ciklusa sledi stopnja 2 in stopnja 3, ki ju obravnava naslednje poglavje. Stopnja 2 obsega izpeljavo projekta in stopnjo 3 evalvacija.

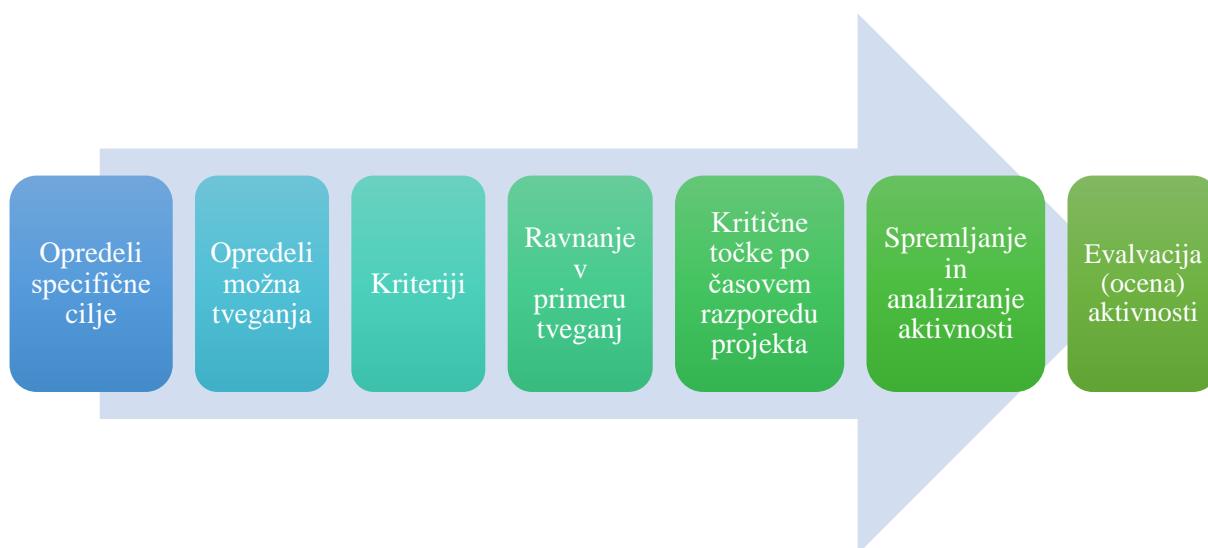
Ko prijavljamo projekt na razpis, moramo načrtovati tudi vsebine stopenj 2 in 3, ki pa jih dejansko izpeljemo, če je na razpisu projekt izbran dobimo financiranje in podpišemo pogodbo.

<https://www.eu-skladi.si/sl/aktualno/road-trip-po-sloveniji>

Prikazani projekti so lahko motivacija in ideja tudi za razvoj digitalnih aplikacij in njeno razdelavo v prijavi projekta na razpis.

Ob navedenem pa je še vrsta podrobnosti, ki jih je treba prav tako programirati.

Slika 7: Koncept razmišljanja na poti v pripravo projektnega predloga.



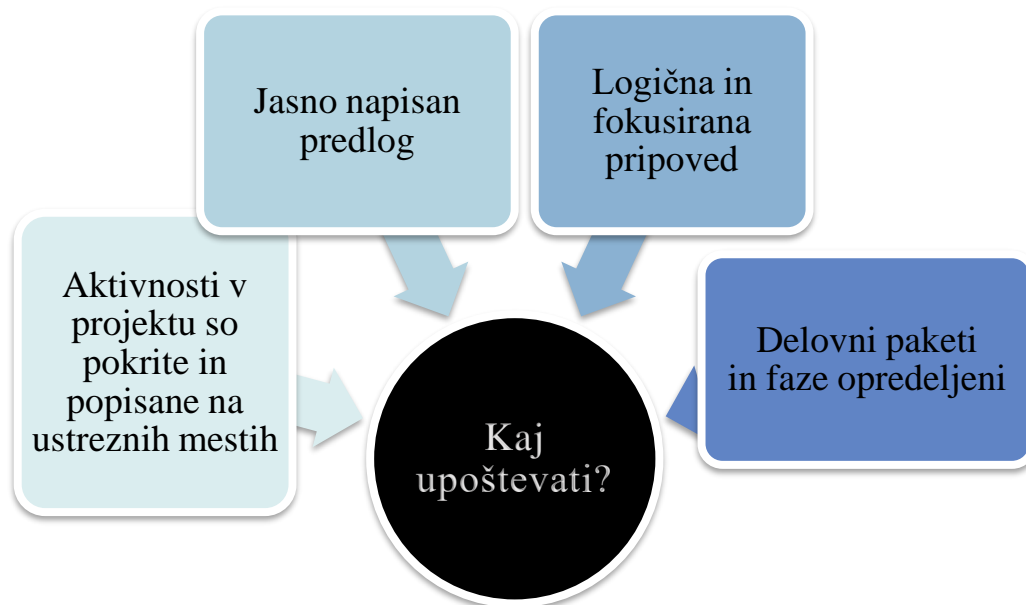
Vir: Maher et al. Priročnik za pomoč pri oblikovanju projektov. Kaj moramo vedeti, ko se odločamo za projekt?

Poiskati moramo odgovore na naslednja vprašanja:

1. *Kaj je namen projekta?*
2. *Določiti vsebino projekta (povzetek vsebine in naslov)*
3. *Si zamisliti bodoči projekt kot idejo in idejno zamisel res skrbno preveriti*
5. *Idejo, ko bo realna in uresničljiva, preoblikovati v projektno zasnovo (koncept)*
6. *Programirati projektne aktivnosti in ji povezati z rezultati, osebami*
7. *Napraviti raspored aktivnosti v času in prostoru*
8. *Načrtovati vire: čas, človeške, finančne in materialne*
9. *Določiti management in odgovornosti za projekt*
10. *Proračun projekta mora pokriti planirane in upravičene stroške.*

Katere karakteristike projekta je treba upoštevati, ko se pripravlja projekt?

Slika 8: Na kaj je treba misliti, ko se sestavlja projekt.



Vir:

Lasten.

3.2 NAMEN

Namen projekta mora biti jasno in razumljivo izražen, saj le na tak način lahko trasira pot do rezultatov. Namen služi kot okvir za določitev ciljev in aktivnosti projekta. Iz naslednjega primera Hocare je namen jasno razviden.

Primer: HoCare projekt, katerega namen so inovativne rešitve za oskrbo na domu.

Aplikacijo je razvil Telekom Slovenije in je E-oskrbna modularna rešitev, ki učinkovito podpira kakovostno bivanje starejših, invalidov, bolnikov s kroničnimi boleznimi in oseb z demenco za samostojnejše bivanje v njihovem domu. Storitve pomagata preprečiti prezgodnji odhod v institucionalno oskrbo. Tehnologija, ki podpira storitev, ki zazna potrebo tudi, če uporabnik zaradi padca ali drugega težkega zdravstvenega stanja ne more klicati. Telecare se izvaja kot prvi del integriranega zdravstvenega varstva sistem, vključno s telemedicinskim zdravljenjem kroničnih bolezni. Storitve bodo na voljo v nadaljevanju skupine: e-oskrba, e-diabetes, e-CHF, e-Cardio, e-astma, e-KOPB.

V proces izdelave vključeni Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Fakulteta za družbene vede v Ljubljani, Medicinska fakulteta v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko v Ljubljani, Dom Petra Uzarja Tržič, Inštitut Antona Trstenjaka, Zavod za zdravstveno zavarovanje, UKC Ljubljana, Nepremičninski sklad RS.

(HoCare Interreg Europe, 2017)

Številni so še drugi primeri projektov na:

https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1510580411.pdf

Primer: Namen programa Erasmus+

Ko prijavljamo projekte Erasmus+, moramo upoštevati namen Erasmus+ t.j. da podpira osebni in profesionalni razvoj državljanov skozi kvalifikacije in veščine, ki jih potrebujejo za njihovo polno participacijo v demokratični družbi, razumevanje medkulturnih razlik in uspešno vključitev na trg dela.

Ali z drugimi besedami: za projekte Erasmus+ se odločamo, ko v projektih razvijamo izobraževanje in usposabljanje, ki bo zlasti vodilo v večjo zaposljivost.

A sam namen programa Erasmus+ je še širši. Zakaj? Ker izobraževanje v EU ni samo pravica državljana, da se izobražuje, ampak je koncept. To pomeni, poseben pristop, da se skozi izobraževanje doprinaša k udeležanju ciljev evropskega izobraževalnega prostora (the European Education Area), udeležanja se Akcijski plan digitalnega izobraževanja (the Digital Education Action Plan 2021-2027), Evropska strategija Mladih (the European Youth Strategy) in Evropski plan dela sporta (the European Union Workplan for Sport). Ker so ti dokumenti ob razpisih citirani, jih gre proučiti, upoštevati in uporabiti v prijavi na projekt v njih zapisane ključne besede.

Navedeno pomeni, da če se n.pr. v projektu odločimo za izobraževanje IKT (za uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije), je nujno prebrati prva dva dokumenta zato, ker v njih najdemo glavne vsebinske usmeritve, ki jih gre upoštevati v projektu. To pomeni, da bodo prioritete, namen in vrednote v projektu skladni z EU, kar je predpogoj za projekte, ki so financirani z EU viri.

3.3 POVZETEK (ANG. SUMMARY) PROJEKTA.

Povzetek obsega običajno 500 znakov ali pa 10 do 15 vrstic. Test za kakovostno pripravljen predlog je, da znamo preprosto in učinkovito podati v nekaj stavkih povzetek (ang. Summary) projekta.

Najbrž ni odveč, če si ogledamo webinar, kako pripovedovati zgodbo:

<https://www.interregeurope.eu/news-and-events/news/6972/watch-our-webinar-on-storytelling>, 21.1.2022.

Primer: Povzetek projekta socialnega podjetja Zavod Skuhna

Zavod Skuhna je socialno podjetje, ki že več let nudi migrantom iz Afrike, Azije in Južne Amerike možnosti za vstop na trg dela na področju kulture in kulinarike ter preko številnih aktivnosti zblizuje ljudi in soustvarja strpne medkulturne odnose. Pri tem nenehno išče nove poti in znanja in sicer mentorske sheme za socialna podjetja, namenjenega izboljšanju znanj in kompetenc zaposlenih. Učni moduli mentorskih shem pomembno prispevajo k razvoju in profesionalizaciji socialnih podjetij, saj so lahko mentorji pomemben del podpornega okolja.

V okviru projekta zavod zagotovi tudi novo zaposlitev, vključi dve dodatni osebi iz ranljivih ciljnih skupin v dejavnost socialnega podjetja ter ohrani eno obstoječe delovno mesto. S pomočjo mentorskega programa poveča možnosti socialne vključitve vključenim migrantom oz. migrantkam, obogati slovenski kulinarični zemljevid ter približa kulturne specifikke določenih delov sveta slovenski populaciji. Vir: www.eu-skladi.si, 21.1.2022

3.4 KONTEKST IN MANAGEMENT PROJEKTA

Slika 9: Projektni predlog mora zadovoljiti številne karakteristike.



Vir: Lasten.

Na projektu management opravlja pet funkcij, ki podpirajo in se prepletajo z različnimi aktivnostmi projekta. N.pr. zagotavljanje kakovosti, priprava podrobnega izvedbenega načrta projekta. Pet funkcij je naslednjih:

1. Vodenje
2. Programirano načrtovanje
3. Organiziranje in koordiniranje
4. Ravnanje z ljudmi
5. Nadziranje.

Primarni izziv projektne managementa je brez dvoma, da projekt doseže vse rezultate in cilje, ki si jih je zastavil. Zato so vseskozi njegova velika skrb, ali bo dosežen namen projekta, da bodo aktivnosti izpeljane pravočasno, da bo zagotovljena ustrezna kakovost – sistema, aktivnosti in produktov projekta in proračun. Bistvena vloga managementa je tudi, da prevzema odgovornost za transparentno, namensko, pravočasno, upravičeno in učinkovito programiranje in izpeljavo projekta.

Management je tudi na projektu vzpostavljen kot sistemski zato, da res nič ni prepuščeno naključju; da se vnaprej natančno določijo pravila, kako ravnati z viri na poti do ciljev. Vnaprej

morajo biti jasno določene in razmejene tudi pristojnosti in odgovornost posameznikov, ki izpeljujejo potrebne in vnaprej programirane in zahtevane aktivnosti.

Management mora biti naravnani na rezultate. To pomeni, da mora imeti pod kontrolo razpoložljive vire in da so uporabljeni v pravem trenutku, da je pozoren na ključne in kritične točke poslovanja. Management mora poskrbeti za poročanje o aktivnostih in na osnovi povratnih informacij reagirati in ustrezno ukrepati. Management je odgovoren za red in preglednost projektnih aktivnosti kar je v skladu z načelom preglednost finančnega poslovanja (ang. sound financial management).

Poročanje je bistveni del sistema odgovornosti. Poročila so dokumenti in dokazi, ki omogočajo slediti aktivnosti in sprejete projektne obveznosti, ali so bili dogovori res izpolnjeni in še več, ali je projekt na poti k rezultatom. Management mora imeti pod kontrolo, katere vire ima na razpolago za projekt. Pri programiranju mora poskrbeti za smiselno razporeditev vsebine na sklope projekta, v času (po dnevih) in prostoru (po lokacijah). Pripravi podroben načrt in načrt kako se bo projekt spremljal (ang. monitoring).

Management je odgovoren, da:

- vzpostavi ustrezno organiziranosti;
- opredeli, kako se bo delovalo in poročalo;
- ima aktivnosti, sistem in postopke, pristojnosti in odgovornosti oseb pod nadzorom;
- preverja dokumentacijo projekta in pravočasnost dokumentov;
- pripravi predračun stroškov po aktivnostih;
- sprotno preverja ali je bilo delo opravljeno v skladu z načrtovanim;
- preverja ali so cene, količine in kakovost ter roki izvedbe skladni z določili v listinah;
- spremlja aktivnosti in dogodke, da je dokumentiranje popolno in ustreza.

Odgovornost managementa je, da zagotovi učinkovito delo na projektu, kar pomeni, da...

- so namen in cilji jasno opredeljeni;
- so cilji opredeljeni v številkah tako, da se da rezultate meriti;
- so informacije dostopne;
- je delo usklajeno in koordinirano;
- je vodenje dobro;
- informacijski sistem deluje;
- so informacije pravočasne in uporabne.

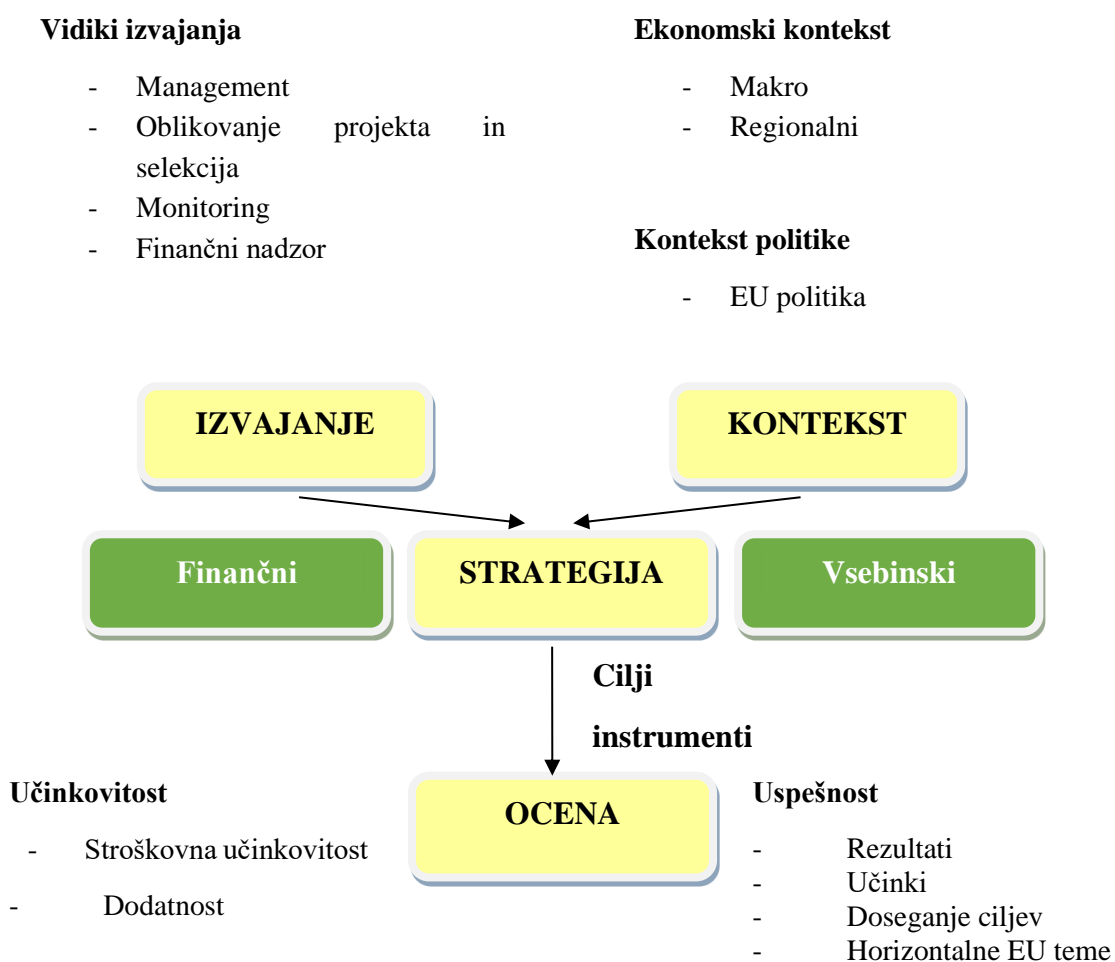
Posebno pozornost mora posvetiti tveganjem, ki bi utegnila nastati, če bi se projekta lotili premalo načrtovano in premalo organizirano. V praksi se to običajno izkaže v dejstvu, da:

- med namenom in cilji ni razlikovanja;
- specifični cilji niso pravilno opredeljeni;
- operativni cilji niso opredeljeni v številkah (fizično);
- aktivnosti niso opredeljene;
- ne razume se pomena indikatorjev (t.j. kazalnikov);
- outputi (t.j. izidi aktivnosti) niso opredeljeni;

- rezultati in učinki niso opredeljeni;
- ciljne skupine niso dosledno opredeljene; lahko so različne, lahko je več različnih ali pa sploh niso opredeljene.

Naslednja slika prikazuje, da se vsak projekt izvaja v določenem okolju, v prav danem trenutku in prostoru. Dogodki in pravila v danem okolju in času so kontekst projektne dogajanja. Noben projekt ne more potekati neodvisno od dogajanja v okolju. Za sliki je prikazana vzporednost dogajanj na projektu in v EU okolju, katere so njihove sestavine in karakteristike, ki se še zlasti odražajo na vsebini, na učinkovitosti managementa in na uspešnem doseganju rezultatov.

Slika 10: Vpliv konteksta na učinkovitost in rezultate projekta.



Vir: Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework, Evaluation Unit, 1993.

3.5 ODGOVORNOST MANAGEMENTA ZA PRIJAVO PROJEKTA IN KRITERIJI VREDNOTENJA PROGRAMIRANE VSEBINE PROJEKTA

Seveda je najprej treba skrbno prebrati vso razpisno dokumentacijo. Strateški management pa naredi kritično oceno po točkah evalvacijske tabele. Ve, da mora odgovoriti prav na vsa vprašanja zastavljena v njej.

Običajne zahtevane lastnosti EU projekta so: relevantnost, uresničljivost, vzdržnost, učinkovitost in uspešnost.

- Relevantnost projekta pomeni, da bodo od projekta koristi, če bodo vpletene prave aktivnosti.
- Uresničljivost projekta pomeni, da so zamišljene aktivnosti realno uresničljive.
- Vzdržnost pomeni, da se bodo koristi projekta nadaljevale še naprej potem, ko bo projekt zaključen.
- Učinkovitost ugotavlja, ali so različne programske aktivnosti pripeljale do ustreznih rezultatov (kvalitativnih, kvantitativnih in časovno ustreznih).
- Uspešnost projekta je stopnja realizacije ciljev. Gre za rezultate.

Slika 11: Ocenjevalna tabela.

MERILA

USTREZNOST PROJEKTA	Možnih največ 20 točk
Utemeljitev projekta	4
Poznavanje okolja izvedbe projekta socialne aktivacije	4
Usklajenost projekta z namenom in cilji javnega razpisa	4
Ustreznost metod dela	4
Ustreznost in usklajenost projektnih aktivnosti	4
IZVEDLJIVOST PROJEKTA	Možnih največ 12 točk
Izvedljivost načrtovanih projektnih aktivnosti	4
Opredelitev tveganj in ukrepov za odpravo tveganj	4
Načrt vodenja in upravljanja projekta	4
USPOSOBLJENOST ZA IZVEDBO PROJEKTA	Možne največ 4 točke
Reference prijavitelja in projektnih partnerjev	4
ZAGOTAVLJANJE TRAJNOSTI	Možnih največ 8 točk
Zagotavljanje trajnosti projektnih rezultatov	4
Načrt spremljanja udeležencev po izhodu iz programa socialne aktivacije	4
DRUGI SPECIFIČNI KRITERIJI	Možnih največ 16 točk
Sodelovanje s podjetji na trgu dela na lokalni/regionalni ravni	4
Sodelovanje z drugimi deležniki na lokalni/regionalni ravni	4
Načrt izmenjave izkušenj, rezultatov in dobrih praks z drugimi izvajalci programov socialne aktivacije	4
Načrt sodelovanja z deležniki	4

Ko se prijavlja projekt na razpis, je v razpisu vedno objavljena tudi evalvacijska tabela. Prenekateri manager najprej preveri svojo zamisel po tej ocenjevalni tabeli in se odloča naprej šele, če presega prag možnih točk.

Evalvacijske tabele so po vrstah programov in razpisov različne, še večje so razlike med razpisi v R Sloveniji in EU. V spodnjem primeru je naveden primer razpisa v R Sloveniji in njegovih pet kriterijev, ki so bili: ustreznost, izvedljivost, usposobljenost, zagotavljanje trajnosti in drugo. Za vsakega od kriterijev je navedenih več podvprašanj, ki so točkovana.

Slika 12: Izsek iz prijavnice za projekt Erasmus+.

Capacity Building in the field of higher education – EAC/A02/2019 – Joint Projects

PART E – Quality of the Project Design and Implementation

E.1 Project activities and methodology
Please provide a detailed description of the activities and the working methodology to be used for achieving the objectives (including major milestones, measurable indicators, etc.). (limit 6.000 characters)

Please demonstrate that the activities and the methodology mentioned are the most appropriate to achieve the envisaged results and that they are feasible. (limit 3.000 characters)

What concrete, tangible results are expected to be achieved at the end of the project's activities in each of the targeted Partner Countries? (limit 6.000 characters)

Partner Country [...]:

Partner Country [...]:

(Please add Partner Countries as appropriate)

*For all **types of activities** (curriculum development, modernisation of governance, management and functioning of HEIs; strengthening of relations between HEIs and the wider economic and social environment), for **each Partner Country institution** please provide information in Part F.2 Organisation and Activities.*

E.2 Quality control and monitoring
Please explain what mechanisms will be put in place for ensuring the quality of the project and how the evaluation will be carried out. If an external evaluation is foreseen, provide information on the purpose and expected outcomes of this evaluation. Please define the specific quality measures established, as well as the benchmarks and indicators foreseen to verify the outcome of the action. Make sure that the information in this section is consistent with the project Logical Framework Matrix. (limit 3.000 characters)

Vir: EACEA

3.6 CILJI, SPECIFIČNI IN OPERATIVNI CILJI

V okviru namena se opredelijo cilji, lahko se opredeli en glavni cilj.

S cilji pa so povezani specifični cilji. Ti se nanašajo na specifične – posebne lastnosti, ki jih želi projekt doseči z rezultati.

Operativni cilji pa izpostavljajo posebne aktivnosti v projektu.

Primer: Cilji, specifični in operativni v projektu INOVUP.

INOVUP projekt www-eu.si, 21.1.2022

Namen projekta Inovativno učenje in poučevanje za kakovostne kariere diplomantov in odlično visoko šolstvo je izboljševati kakovost visokošolskega izobraževanja z uvedbo **prožnejših, sodobnih oblik učenja in poučevanja**. INOVUP projekt s svojimi aktivnostmi prispeva k boljši pedagoški usposobljenosti visokošolskih učiteljev in sodelavcev. **Z izvajanjem pedagoških usposabljanj in drugih dogodkov, oblikovanjem multiplikatorjev in pripravo didaktičnih gradiv** zagotavlja prenos spoznanj o inovativnih in fleksibilnih oblikah poučevanja med slovenske visokošolske pedagoške kolektive, tudi iz tuje pedagoške prakse. Slednje prispeva k pridobitvi in izboljšanju tistih znanj, kompetenc in spretnosti študentov, bodočih diplomantov, ki so pomembne za uspešno vključevanje mladih v družbo in na trg dela.

Projekt izvaja konzorcij javnih visokošolskih zavodov. Izvajajo se usposabljanja, stalna posodabljanja znanj, veščin in izmenjave dobrih praks, vodijo raziskave s tega področja ter oblikujejo t. i. multiplikatorji. Do sedaj je bilo izvedenih že 154 usposabljanj, preko katerih se je usposabljal 1991 visokošolskih učiteljev in strokovnih sodelavcev. Usposabljanja naslavlja širok nabor tem od mentoriranja in izzivov ocenjevanja znanj, do vprašanj vzpostavljanja vključujoče skupnosti in prožnih oblik dela z različnimi skupinami študentov v visokošolskem prostoru, npr. strategije razvoja kritičnega mišljenja, sodelovalno učenje (načrtovanje, analiza in ovrednotenje), projektno učenje in na nalogah osnovano učenje.

3.7 AKTIVNOSTI IN LOGIČNI OKVIR

Iz namena projekta, ki je določen od samega začetka, sledijo podrobnosti tako glede vsebine, organiziranosti dela na projektu, pa tudi natančno lociranje aktivnosti v času in prostoru. Aktivnosti v projektu so tista sestavina projekta, ki se logično povezuje s številnimi deli projekta: od potrebnih virov do rezultatov.

Treba je razviti program dela, obseg in vsebino aktivnosti glede na pričakovane rezultate in učinke, proračun projekta. Faze delovnega načrta so najmanj tri: priprava, izpeljava projekta in delitev rezultatov; lahko jih je več, običajno se imenujejo delovni paketi. Zajeti morajo vse potrebne aktivnosti, jih povezati s stroški in drugimi resursi, določen mora biti njihov časovni razpored.

Za vsak projekt so značilne zanj tipične aktivnosti: zagonske, raziskovalne, izobraževanje, mentorstvo, dogodki, konference, itn. Aktivnosti so lahko povezane glede na sorodne vsebine v paketih, delovni paketi pa v nekaterih projektih predstavljajo delovni načrt. Aktivnosti morajo biti tudi razporejene tako po osebah, ki so zanje odgovorne kot po času, v katerem bodo izpeljane. To je časovni razpored aktivnosti.

Slika 13: Aktivnosti in logični okvir.

	Logični okvir aktivnosti	Merljivi indikatorji izidov	Viri in sredstva	Kritični dejavniki doseganja rezultatov
Namen				
Cilji programa				
Načrtovani rezultati				
Aktivnosti				

Vir: Maher et al. Priročnik za pomoč pri oblikovanju projektov. Kaj moramo vedeti, ko se odločamo za projekt?, 2008.

Programiranje projekta obsega:

- določitev aktivnosti projekta z dogodki vred
- oceno trajanja posameznih aktivnosti;
- oceno, kdaj se bodo in kdaj se morajo zgoditi najpomembnejši dogodki
- kateri dogodki so kritični in kateri rizični in so mejniki projekta
- kakšni bodo stroški v povezavi s posameznimi aktivnostmi
- katere vire imamo na razpolago za projekt
- delitev vsebine na sklope projekta, v času (po dnevih) in prostoru (po lokacijah)

Primer: Sestavine logičnega okvira razpisa dolgotrajne oskrbe (razpis je Ministrstvo za zdravje objavilo julija 2019).

Razpis izpostavlja namen, glavni cilj, cilje, itn.

Pilotni eksperimentalni projekti dolgotrajne oskrbe v Sloveniji se financirajo z EU skladi: v zahodni Sloveniji eksperimentalni program za preoblikovanje obstoječih mrež ter vstop novih izvajalcev za nudenje skupnostnih storitev in programe za starejše. V vzhodni Sloveniji je potekal podobni eksperimentalni program. Gre za **prednostno naložbo** 9.2. Izboljšanje dostopa do cenovno ugodnih, trajnostnih in visokokakovostnih storitev, vključno z zdravstvenimi in socialnimi storitvami splošnega interesa, pri kateri je **specifični cilj** 9.2.1 Pilotno preizkušeni pristopi za boljšo integracijo storitev dolgotrajne oskrbe.

Namen javnega razpisa je v treh pilotnih okoljih (urbano, ruralno, semi-ruralno) v Kohezijski regiji Vzhodna Slovenija s celostnim pristopom in definiranim modelom integrirane, koordinirane ter na posameznika usmerjene obravnave preizkusiti ključna orodja, mehanizme in storitve na področju integrirane dolgotrajne oskrbe. Ugotovitve pilota bodo izhodišča za oblikovanje sistemskih rešitev na področju dolgotrajne oskrbe. Projekt poteka v treh pilotnih okoljih. **Glavni cilj projekta** je usklajeno delovanje na lokalni in regionalni ravni, sodelovanje, ki upošteva medsektorski in interdisciplinarni pristop tako v načrtovanju dejavnosti kot pri njihovem izvajanju.

Zato so bili ključni cilji javnega razpisa:

1. testiranje orodja in postopkov za oceno upravičenosti do dolgotrajne oskrbe (vloga, ocenjevalna lestvica, osebni in izvedbeni načrti, informiranje ciljne javnosti);
2. testiranje novih storitev in integrirane obravnave uporabnika v domačem okolju;
3. testiranje novih storitev in mehanizmov podpore izvajalcem neformalne oskrbe in formalne oskrbe za izvedbo kakovostne in varne obravnave;
4. testiranje koordinacijskih mehanizmov in vzpostavitev učinkovite koordinacije med izvajalci socialnega in zdravstvenega varstva ter na novo vzpostavljenimi vstopnimi točkami s ciljem zagotavljanja integrirane storitve za uporabnika;
5. testiranje elektronskega dokumentiranja postopkov od ocene upravičenosti do beleženja izvajanja storitev.

Ker projekt »Izvedba pilotnih projektov, ki bodo podpirali prehod v izvajanje systemskega zakona o dolgotrajni oskrbi« bo omogočal:

analizo stanja in ugotavljanje potreb posameznikov, ki ne zmorejo več v celoti sami poskrbeti zase,

razvoj in testiranje elektronske podpore celotnemu procesu dolgotrajne oskrbe, s čimer med drugim želimo tudi razbremeniti zaposlene pri potrebnih administrativnih postopkih,

ustvarjanje novih delovnih mest v okoljih, kjer projekt poteka,

nova znanja za zaposlene, prijatelje, svojce in prostovoljce, ki se vključujejo v izvajanje storitev,

izvajanje novih storitev na domu posameznika – storitve so v času trajanja projekta za upravičence brezplačne.

Glavni cilj projekta je s celostnim pristopom in z obravnavo usmerjeno na posameznika preizkusiti orodja, mehanizme in storitve na področju integrirane dolgotrajne oskrbe, in sicer v obliki²:

- osnovnih in podpornih dnevnih opravil (pomoč pri osnovnih dnevni in gospodinjskih opravilih, nega telesa ...),
- storitev za ohranjanje samostojnosti (storitve, ki jih izvajajo fizioterapevti, delovni terapevti; preventiva pred padci, svetovanje o prilagoditvi stanovanj ...).

² Na osnovi poznavanja vsebine dela institucionalnega varstva in obsega osnovnih storitev v domovih za starejše, so lahko v projektu načrtovane naslednje aktivnosti:

- osebna pomoč, socialna oskrba in varstvo, zdravstvena nega in rehabilitacija, osnovna zdravstvena dejavnost, fizioterapevtske storitve, primerna in prilagojena prehrana, čiščenje prostorov, pranje in vzdrževanje perila, tehnična oskrba, aktivno, ustvarjalno in kakovostno preživljanje prostega časa.
- V institucijah delujejo različne službe: socialna služba, služba zdravstvene nege in oskrbe, prehranska služba, delovne terapije, fizioterapije, pralnica in šivalnica, vzdrževanje in čiščenje, ki jih lahko koristite za vašega varovanca. V preventivnem ukrepanju, ko starejši 65+ ostanejo v domačem okolju, je treba omenjene storitve reprogramirati.

Primer katere aktivnosti za preventivo 65 v lokalni skupnosti razviti in ponuditi v projektu?

Da se v projektu odločimo za prave aktivnosti, je dobro vpogledati v uradne klasifikacije, kaj sodi pod medicinsko idr. oskrbo:

1. Medicinska oskrba in/ali zdravstvena nega vključuje obvladovanje simptomov, ki obsega nudenje medicinskih in paramedicinskih storitev ter zdravstveno nego, tj. lajšanje bolečin ipd., dajanje zdravil, opravljanje medicinske diagnostike in manjših operacij, previjanje ran, zdravstveno svetovanje družinam ter zagotavljanje čustvene in duhovne podpore pacientom in njihovim družinskim članom.
2. Storitve osebne oskrbe so pomoč pri temeljnih dnevnih opravilih (ADL), kot so hranjenje, kopanje, umivanje, oblačenje, leganje v posteljo in vstajanje iz nje, uporaba stranišča ter obvladovanje inkontinence.
3. Storitve podporne oskrbe se nanašajo na oskrbo, ki osebi omogoča, da živi neodvisno v lastni hiši ali stanovanju. Zagotavljajo pomoč pri vodenju gospodinjstva, tj. pomoč pri podpornih dnevnih opravilih (IADL), kot so nakupovanje, pranje perila, sesanje, kuhanje in opravljanje gospodinjskih del, upravljanje financ, uporaba telefona ipd. Te storitve so običajno zagotovljene v okviru storitev pomoči na domu, oskrbovanih stanovanj ipd.
4. Druge storitve socialne oskrbe vključujejo podporo pri izvajanju dejavnosti v skupnosti in zaposlitveno podporo, ki so posameznikom zagotovljene stalno ali občasno. Sem spadajo dejavnosti, katerih primarni namen je socialen in prostočasen.

3.8 KAZALNIKI (INDIKATORJI)

Delo na projektu se lahko sistemsko spremlja skozi 4 kritične točke; te točke imenujemo kritične točke ali mejniki projekta.

Štirje mejniki so:

1. **Viri ali input indikatorji** so projektu dodeljen proračun in drugi resursi (materialni, človeški). **Finančni** indikatorji se uporabljajo za spremljanje napredka glede na sprejete obveznosti in izplačila, ki so namenjena operacijam (aktivnostim) projekta. Gre za izplačila povračil za nastale stroške, ki so upravičeni za financiranje (ang. eligible cost).
2. Indikatorji **izidov** spremljajo aktivnosti. Merijo se v fizičnih ali monetarnih enotah (npr. dolžina zgrajenih cest, število podjetij, ki so dobila finančno pomoč, itd.)
3. Indikatorji **rezultatov** zagotovijo informacije za uspešno izpeljavo projekta.
4. Indikatorji **učinkov pa že** kažejo posledice programov ukrepanja politike in presegajo zgolj takojšnje učinke. Specifični učinki so tisti, ki se pojavijo po določenem obdobju, vendar so še vedno neposredno povezani z aktivnostmi projekta. Merjenje te vrste (tipa) učinka je večplastno in kompleksno, pogosto pa je zelo težko vzpostaviti pregledno medsebojno vzročno povezanost.

Primer:
Kazalniki digitalizacije za projekte, ki se prijavijo na razpis za vzpostavitev Instrumenta za povezovanje Evrope. Vir³ Uredba

Prispevek k vzpostavitvi infrastrukture za digitalno povezljivost po vsej Uniji	Nove povezave z zelo visokozmogljivimi omrežji za spodbujevalce socialno-ekonomskega razvoja in zelo visokokakovostne povezave za lokalne skupnosti
	Število ukrepov s podporo IPE, ki omogočajo pokritosti 5G ob glavnih prometnih poteh
	Število ukrepov s podporo IPE, ki omogočajo nove povezave z zelo visokozmogljivimi omrežji
	Število ukrepov s podporo IPE, ki prispevajo k digitalizaciji energetskega in prometnega sektorja

Terminologija in glosarji izrazov

Nikakor ne moremo pisati projekta v domačijem jeziku ali terminologiji, ki jo vsak dan uporabljamo na poslu. Terminologija je v pravu EU natančno določena in glosar temeljnih izrazov, ki jih moramo čekirati, ali jih prav razumemo in prav uporabljamo je priloga vsakega EU programa.

Primer temeljnih pojmov digitalne preobrazbe v 4.0

- (m) „infrastruktura za digitalno povezljivost“ pomeni zelo visokozmogljiva omrežja, sisteme 5G, zelo visokokakovostno lokalno brezžično povezljivost in hrbtenična omrežja ter delujoče digitalne platforme, neposredno povezane s prometno in energetske infrastrukturo;
- (n) „sistemi 5G“ pomeni sklop elementov digitalne infrastrukture, ki se na podlagi globalno sprejetih standardov za mobilno in brezžično komunikacijsko tehnologijo uporabljajo za povezljivost in storitve dodane vrednosti, z značilnostmi naprednega delovanja, kot so zelo velika hitrost prenosa podatkov in zmogljivost, komunikacije z nizko stopnjo zakasnitve, ultravisoka stopnja zanesljivosti ali podpora za številne povezane naprave;
- (o) „koridor 5G“ pomeni prometno pot, cesto, železnico ali celinsko plovno pot, ki je v celoti pokrita z infrastrukturo za digitalno povezljivost in zlasti sistemi 5G ter omogoča nemoteno zagotavljanje sinergijskih digitalnih storitev, kot so povezana in avtomatizirana mobilnost, podobne storitve pametne mobilnosti za železnice ali digitalna povezljivost na celinskih plovnih poteh;
- (p) „delujoče digitalne platforme, neposredno povezane s prometno in energetske infrastrukturo“ pomeni fizična in virtualna informacijsko-komunikacijsko tehnološka sredstva, ki delujejo prek komunikacijske infrastrukture ter podpirajo pretok, shranjevanje, obdelavo in analizo podatkov o prometni ali energetske infrastrukturi ali obojem;

³ Uredba (EU) 2021/1153 Evropskega parlamenta in sveta z dne 7. julija 2021o vzpostavitvi Instrumenta za povezovanje Evrope ter razveljavitvi uredb (EU) št. 1316/2013 in (EU) št. 283/2014

4 DRUGA IN TRETJA STOPNJA PROJEKTNEGA CIKLA: IZPELJAVA PROJEKTA IN EVALVACIJA

4.1 ZAKLJUČEVANJE PROJEKTNEGA PREDLOGA

Izvedbena faza (izpeljava projekta) zaključuje projektno delo. Po izpeljavi je potrebna še končna evalvacija. Ta je ocena kakovosti projektne dela in njegovih rezultatov za nazaj. Uspešnost projekta so rezultati Primerjamo torej dejanske izide in rezultate s pričakovanimi, ki se jih skrbno načrtuje in programira.

Izvedbena faza predstavlja v predhodno dogovorjenih rokih, stroških in kakovosti izvajanje in spremljavo uresničevanja projekta z ukrepanjem pri odklonih od načrtanih ciljev. Zaključna faza je evalvacija. Ta je analiza opravljenega dela, primerjava z zastavljenimi roki in predvidenimi sredstvi, vrednotenje doseženih ciljev v odnosu na zastavljene cilje ter izdelava analize poteka in dosežkov ter izdelava zaključnega poročila.

Nenehno analiziranje – tudi med procesom izpeljave npr. akcijskih zaposlovalnih programov pa se osredotoča na vprašanja:

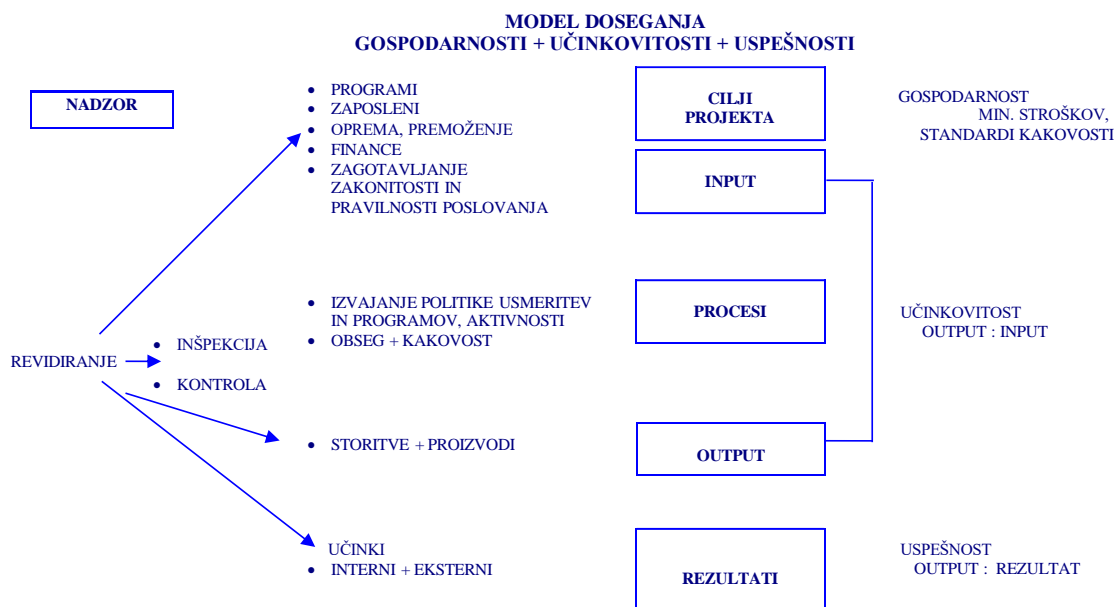
- ali so bili ukrepi izpeljani in ali so v izpeljavo ukrepov resnično vključene prave ciljne skupine
- ali so indikatorji, s katerimi spremljamo programe, ustrezni ter kako ažurno in učinkovito se reagira na spremenjene okoliščine (interno in eksterno v okolju)
- ali imamo glede na spremembe in reagiranja na spremenjene okoliščine še vedno zagotovila, da je projekt še vedno usmerjen na poti doseganja programiranih in načrtovanih ciljev
- ali je vzpostavljena in ali se uresničuje dodelitev pristojnosti in odgovornosti
- nepredvideno in pomanjkljivosti.

Že v fazi programiranja so bili vzpostavljeni kriteriji kakovosti projekta: : relevantnost, trajnost, učinkovitost in uspešnost ukrepanja. V zadnji fazi pa bo narejen sistematičen nadzor za nazaj – ocena ali vrednotenje ali evalvacija. Evalviranje relevantnosti obsega analizo ciljev, strategije. Vprašanja se osredotočajo na najpomembnejše potrebe ukrepanja s projektom. Namen evalvacije trajnosti je analizirati, ali bodo učinki tudi vzdržali.

Uspešnost se evalvira glede na cilje. To vključuje preverjanje ali so rezultati in vplivi v skladu s pričakovanji.

Učinkovitost primerja postopke in učinke v povezavi z viri, še posebej stroški v povezavi z učinkovitostjo. Učinkovitost se lahko oceni z odgovori na vprašanja kot na primer: "Ali bi lahko dosegli večjo učinkovitost bolje z enakim proračunom?"

Slika 14: Model doseganja gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti, ki se uporablja za programiranje in sistemske vrste nadzora (monitoring, revizija, evalvacije).



Vir: Lasten in INTOSAI standardi revidiranja.

4.2 IZPELJAVA PROJEKTA

Če smo z namenom dobro opredelili, do katerih rezultatov je treba priti s projektom, bo izpeljava projekta gladko stekla.

Za izpeljavo projekta je najpomembnejše:

- Učinkovito delovanje, ki zagotavlja, da bo potekal projekt v skladu z dogovorjenim načrtom, standardi in normativi.
- Točnost, popolnost in preglednost računovodskih idr. evidenc.
- Uveljavitev odgovornosti in
- Pravočasna in dobra porazdelitev vlog v projektu.

Posebno pozornost velja posvetiti tveganjem, ki bi utegnila nastati, če bi se projekta lotili premalo načrtovano in premalo organizirano. Veliko se lahko naučimo iz praks.

Primer: Kaj smo se iz projektov naučili (and. Lessons learnt) se lahko podučimo iz številnih primerov dostopnih na Googlu, na številnih platformah.

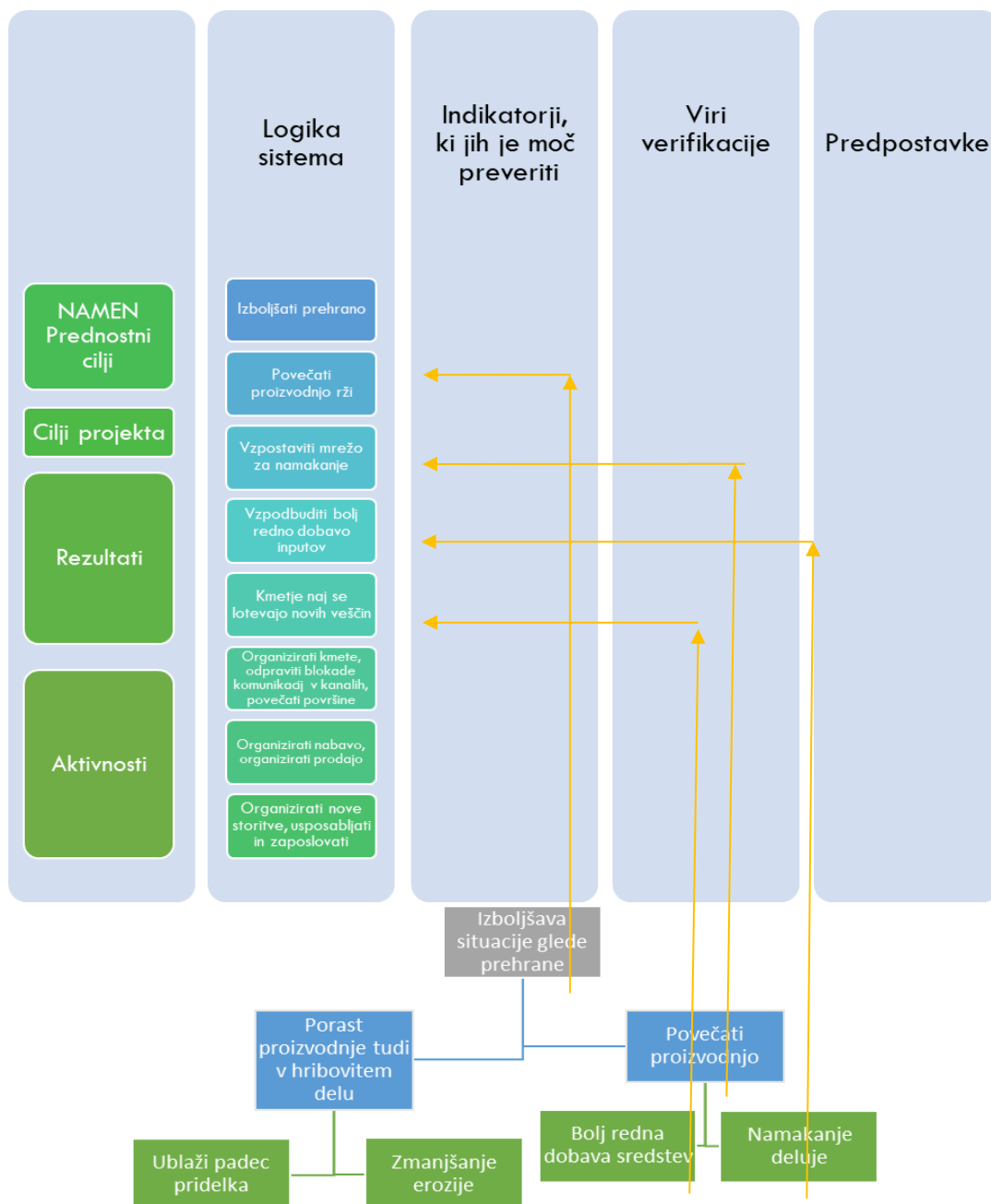
474 projektov je bilo v programu INTERREG socialna nega (ang. social care)

https://www.interregeurope.eu/policylearning/platform-search/?tx_tevsearch_search%5Bcategories%5D%5B0%5D=

4.3 LOGIČNI OKVIR, REZULTATI IN UČINKI PROJEKTA

Logični okvir, v katerega se povezujejo aktivnosti projekta, je zahteval zelo podrobno in vnaprej domišljeno načrtovanje, t.i. programiranje, da nato izpeljava projekta steče in tudi čim bolj nemoteno poteka. Strukturirana in domišljena zgradba logičnega okvirja omogoča transparentnost in izpeljavo odgovornosti, da pristojna in odgovorna oseba odgovarja, da se doseže izide, rezultate in učinke.

Slika 15: Logični okvir konkretnega projekta, kako povečati proizvodnjo rži za prehrano.



Vir: Maher et al. Priročnik za pomoč pri oblikovanju projektov. Kaj moramo vedeti, ko se odločamo za projekt?

Pristop z logičnim okvirjem je pomagal vzpostaviti logične povezave med inputi ali vložki, učinki in cilji aktivnosti, t.j. outputi. Njegovo logično zgradbo, ki povezuje inpute z outputi ali vzroke s posledicami je tudi moč uporabiti na mikro ali na makro nivoju. Kadar se ga uporablja na makro nivoju običajno spremlja učinkovitost in uspešnost ukrepanja politik: npr. socialne, zaposlovalne, itd. Kadar pa se ga uporablja na mikro nivoju pa spremlja udejanjenje vsebine določenega projekta.

Sistematiko logičnega okvira sestavlja matrika vrstic in stolpcev. Vrstice predstavljajo različne izvedbene nivoje programa ukrepanja ali projekta. Stolpci v sistemu logičnega okvira pa kažejo, kako lahko doseganje teh ciljev sledimo in nadzorujemo.

Logični okvir je pomembna strukturna shema, ki omogoča, da se analiza in nadzor osredotoči na odgovore na vprašanja, ki so za celostno kakovost ukrepanja v času in prostoru usodna.

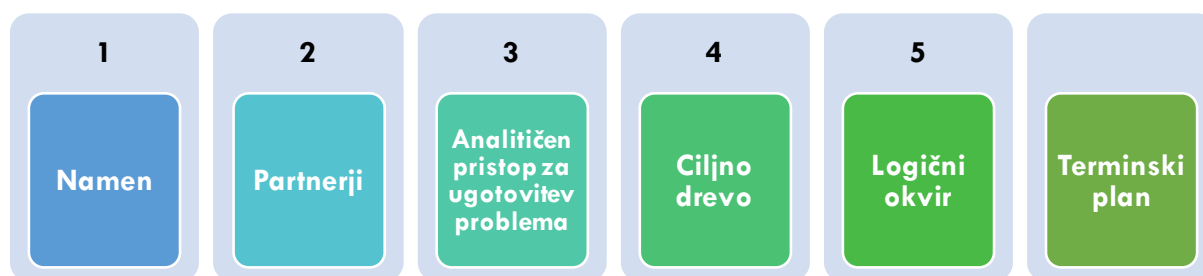
Takšna vprašanja so:

- spremembe in zmožnost odreagiranja na spremenjene okoliščine,
- ali so bili ukrepi izpeljani in ali so dosegli ciljne skupine,
- ustreznost indikatorjev, s katerimi so bili programi spremljani ter kako ažurno in učinkovito se reagira na spremenjene okoliščine,
- kako zagotoviti, da so program in z njim povezani projekti še vedno usmerjeni na doseganje ciljev in rezultatov,
- kako zagotoviti, da bo namen dosežen,
- dodelitev pristojnosti in odgovornosti,
- presoja ali so kompetentne osebe aktivne, itd.

Da 3. cikel izpelje projektne aktivnosti po terminskem planu morajo biti kakovostno opredeljene vse predhodne vsebine.

Slika 16: Bistvene sestavine ukrepanja 3. cikla so določene že od 1. cikla naprej.

Bistvene sestavine sistema ukrepanja



Vir: Maher et al. Priročnik za pomoč pri oblikovanju projektov. Kaj moramo vedeti, ko se odločamo za projekt?

4.4 VIRI IN FINANCIRANJE

Za projekt se pripravi tudi finančni načrt. Sestavine finančnega načrta so:

- cilji, aktivnosti in viri sredstev

- potrebna sredstva za izpeljavo projekta in aktivnosti
- obrazložitev namena porabe virov (vsebina dogodka, količina in zahtevani standardi kakovosti).

Tabela 3: Ocenjena vrednost projekta v obdobju 2022 – 2024.

Ocenjena vrednost projekta v EUR	
V letu 2022	100.000€
V letu 2023	200.000€
V letu 2024	300.000€
Skupaj	600.000€

Vir: Maher et al. Priročnik za pomoč pri oblikovanju projektov. Kaj moramo vedeti, ko se odločamo za projekt?

4.5 TERMINSKI PLAN

Časovni razpored projekta in razpored aktivnosti mora biti natančno izdelan, saj spremlja, kako aktivnosti napredujejo. Zajeti mora vse aktivnosti, ki so tudi povezane po vsebinskih sklopih.

Za izdelavo časovnega razporeda projekta obstaja kar nekaj računalniških programov, ki nam časovni razpored projekta tudi izrišejo, nas opozarjajo na posamezne faze in podobno.

V spodnji tabeli je primer izpisa, pri katerem so v vrsticah navedene posamezne aktivnosti povezane s projektom, v stolpcih pa meseci v letu. Temno obarvana polja označujejo v katerem terminu (v tem primeru mesecu) se posamezna aktivnost izvaja.

Slika 17: Terminski plan.

AKTIVNOST	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
I	08	08	08	08	08	08	08	08	08	08	08	08
Aktivnost 1												
Aktivnost 2												
Aktivnost 3												
Aktivnost 4												
Aktivnost 5												
Aktivnost 6												
Aktivnost 7												
WP 1 (Delovni paket 1)												

Vir: Maher et al. Priročnik za pomoč pri oblikovanju projektov. Kaj moramo vedeti, ko se odločamo za projekt?

4.6 NADZOR

Viri so predragoceni, da bi management prepuščal izpeljavo projekta naključju. Da bi tveganja pravočasno obvladali, se vzpostavi nadzor.

Vrste nadzorov: notranji in zunanji, sistemski in sprotni, celovit in delni.

Monitoring je sproten sistemski celovit nadzor, ko aktivnosti potekajo.

Revizija je celovit in sistemski nadzor sredstev, lahko je zunanja ali notranja, izvaja se po zaključku.

Evalvacija je celovit in sistemski nadzor kakovosti izpeljave aktivnosti ali programa, lahko je zunanja ali notranja.

4.7 POROČANJE

Zaradi nadziranja in odgovornosti se s poročanjem polagajo računi za rabo sredstev. Delovati je treba premišljeno. Zato je potrebno načrtovati vnaprej, pravočasno in učinkovito organizirati in koordinirati in zagotavljati, da je kontrola učinkovita. Da bi bila odgovornost izpeljana učinkovito, morajo biti natančno določena jasna pravila, ki jih je treba dosledno držati.

Poročila so dokumenti in dokazi, ki omogočajo uporabnikom, da sledijo aktivnosti, dogodki in sprejete obveznosti. Poroča se različnim uporabnikom glede na vrsto in vsebino projekta, saj lahko različni subjekti vložijo denar v projekt (sponzorji, proračun države, proračun občine, itd.).

Poročati je nujno, da je pod kontrolo uresničevanje namena in da se spremlja kvantitativno in kakovostno doseganje ciljev. Poročanje omogoča, da so pod nadzorom:

- obveznosti
- projekt, da je tudi samoocenjevan
- napredovanje ukrepanja
- da se pravočasno odkrijejo problemi, itn.

S poročanjem se polagajo računi za rabo sredstev. Delovati je treba premišljeno. Zato je potrebno načrtovati vnaprej, pravočasno in učinkovito organizirati in koordinirati in zagotavljati, da je kontrola učinkovita. Da bi bila odgovornost izpeljana učinkovito, morajo biti natančno določena jasna pravila, ki jih je treba dosledno držati. Poročila so dokumenti in dokazi, ki omogočajo uporabnikom, da sledijo aktivnosti, dogodki in sprejete obveznosti, ali so bili dogovori res izpolnjeni in kakšni so bili rezultati poslovanja oziroma dosežki in učinki programov. Poročati je nujno, da je pod kontrolo uresničevanje namena in da se spremlja kvantitativno in kakovostno doseganje ciljev.

4.8 SPREMLJANJE PROJEKTA

Monitoring ali spremljanje je sproten sistemski celovit nadzor, ko aktivnosti potekajo.

Spremljanje (ang. monitoring) zasleduje vsako od sestavin projektnega ukrepanja. Inputi resursov sprožijo aktivnosti, zaključek aktivnosti so outputi. Outputi so le redko hkrati tudi rezultati projekta. Inputi so resursi, ki vstopijo v projekt zato, da pokrenejo aktivnosti. Outputi so rezultat ob zaključku aktivnosti, rezultat pa sledi ob zaključku projekta. Vse kar se dogaja je

zlahka sledljivo, saj so postavljeni mejniki: input, output, rezultat projekta. Zato se delo na projektu lahko sistemsko spremlja skozi štiri kritične točke.

Spremljanje (ang. monitoring) projekta je vrsta systemskega nadzora in je pomembno orodje managementa. Management vzpostavi sistem spremljanja projekta in nadzor v njem, ki je sprotnega značaja zato, da ima v lahko v vsakem trenutku projekt in posamezne faze pod kontrolo.

4.9 REVIZIJA

Namen revidiranja je preiskati ali so bila sredstva porabljena pošteno, v skladu z zakonodajo, gospodarno in učinkovito. Še posebej revizorji v zvezi s projekti preiskujejo namensko porabo virov. To pomeni, ali so bili predloženi stroški za vplačilo resnično za plačilo upravičeni in so sredstva, ki so bila namenjena za financiranje projektov tudi namensko porabljena in izplačana. Po definiciji je revidiranje izvedensko preiskovanje skladnosti z zakonom, finančne skladnosti ali izvajanja nalog, da se uveljavi odgovornost za temeljne globalne standarde rabe javnih financ sodobne države.

Tveganja so pogosta na vseh področjih: institucionalnega delovanja, odločanja, upravljanja in managementa, nadzora in komuniciranja, kulture okolja, tehničnega in strokovnega znanja, financ, računovodenja in administriranja.

Posebna naloga revizije je preskušanje in spremljanje učinkovitosti delovanja sistema notranjih kontrol. Zato lahko revidiranje, zlasti državno revidiranje, pomembno prispeva k upravljanju in vodenju finančnih, materialnih in kadrovskih virov s tem, ko odkriva nepravilnosti in primere njihove neodgovorne rabe, odkriva slabosti delovanja notranjih kontrol, ki ogrožajo poštenost in pravilnost poslovanja. Nesposobnost pravočasne vpeljave sprememb pa lahko pomeni zamujeno priložnost, da se obvladujejo tveganja, ki so vse večja.

4.10 EVALVACIJA

Evalvacija je presoja kakovosti rabe virov: ali se delajo prave stvari in če se ukrepa na pravi način. Namen evalviranja je ugotavljanje učinkov uporabe virov in nadzor ustreznega razmerja med učinkom in uporabljenimi viri, saj morajo biti koristi večje od porabljenih virov zanje.

Evalvacija odgovarja na vprašanja kot so: Kako dobro je projekt voden? Ali program počne to, čemur je namenjen? Kako dobro dosega zastavljene cilje, zakaj cilji niso bili doseženi? Kakšne spremembe v okolju je dosegel, kakšni so njegovi učinki? Z evalvacijo se ugotavljajo ustreznost ukrepanja, tudi z ozirom na politike ali programov, n.pr. do katere mere so cilji programa relevantni glede na potrebe in prioritete ukrepanja na nacionalni in na ravni ukrepanja v EU.

Evalviranje še posebej preverja - ali so in kako sploh je že vnaprej - opredeljeno namen, načrtovani cilji, kriteriji in merila uspešnosti in učinkovitosti, indikatorji, ali so vzpostavljeni kriteriji kakovosti, kakšne so vrednote, kako relevantno so določene prioritete ukrepanja, aktivnosti in ciljne skupine.

Pomembno pa je tudi dejstvo, da evalvacija ocenjuje, kako koristno je bilo ukrepanje za posamezne ciljne skupine, katerim je bilo ukrepanje namenjeno. Zato se v ta namen evalvira koristnost, kot n.pr.: Ali je program vplival na ciljno skupino ali populacijo glede na njihove potrebe? Ker pa namen ukrepanja ni zgolj kratkoročen, predstavlja vidik trajnosti, na katerega bo ukrepanje učinkovalo, prav tako pomemben kriterij. N.pr., v evalvaciji se zastavlja vprašanje: V kakšni meri se lahko pričakuje, da bodo spremembe vzdržale še potem, ko bo projekta konec?

Evalvacije so v okviru ukrepanja Evropske strategije obvezne. Evalvacije so lahko kompleksne, ali pa se evalvira posamezne ukrepe v kontekstu določene politike ukrepanja, programe in projekte.

Pomen evalvacije je v dejstvu, da sledi, kako napreduje ukrepanje. Nadalje evalviranje sistematično poveže vse elemente v celoto, ker naj bi delovali kot sistem; poveže izkušnje in izpostavi kaj je pomembno in tvegano za naprej.

Evalvacija pa tudi išče odgovore na konkretna vsebinska vprašanja:

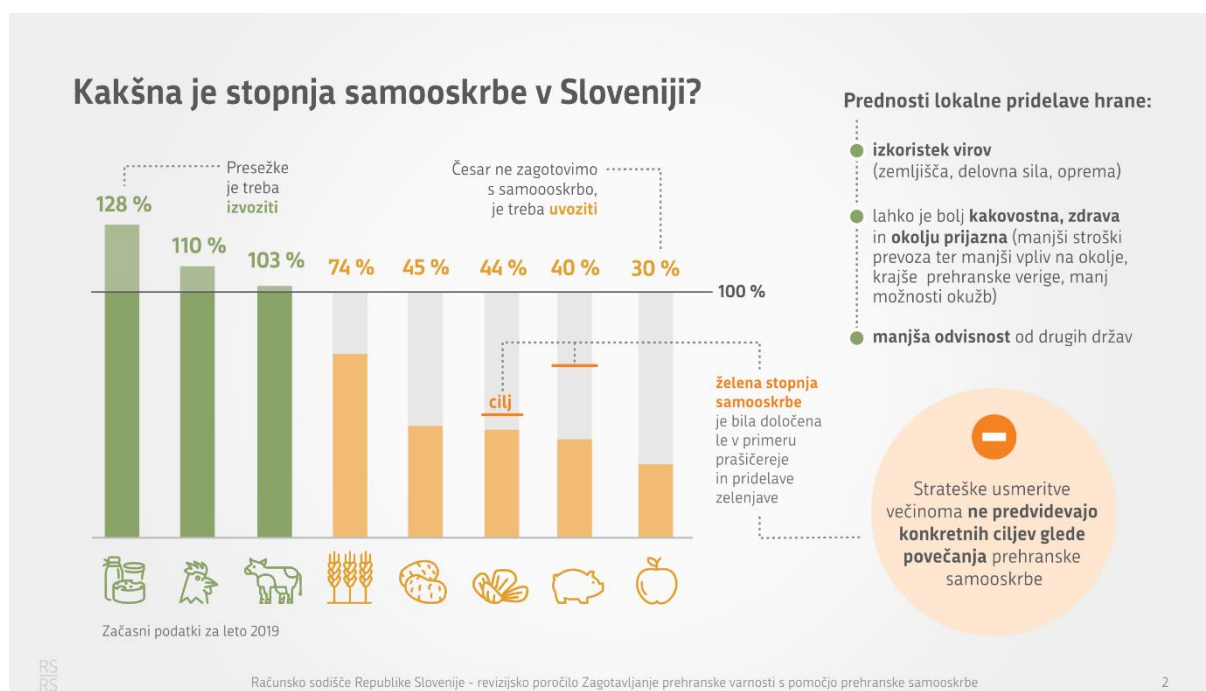
- Pristojnosti in odgovornosti managementa za izpeljavo ukrepanja – ali so dodeljene in se uresničujejo: evalvacija preiskuje postopke, pa tudi svetuje za nadaljnje ukrepanje.
- Možne poti ukrepanja, še posebej za nove in inovativne ukrepe.
- Postopki izbire projektov na razpisu, proučuje, ali so bili pregledni, bi lahko izpolnili cilje politik ukrepanja in ali so programi stroškovno učinkoviti.
- Ali je ukrepanje naravnano po zgledu EU politik ukrepanja.

Po zaključeni evalvaciji se izdelata poročilo z mnenjem, ugotovitvami in priporočili, kar pomeni, da stroka vse bolj pridobiva na veljavi in da se njena pravila ne le formalizirajo, ampak tudi udejanjajo in upoštevajo.

Predvsem pa mora evalvator odražati skozi svoje delo, s svojim vrednotenjem, da razume interes in željo oblikovalcev politike: ta je zasnovala določene ukrepe, za katere so načrtovani določeni cilji. Zato tudi evalvator vzpostavi t.i. kriterije in potrebna merila zaradi potrebe po razumevanju, zakaj so rezultati takšni, kakršni so. Ti kriteriji pa so indikatorji, klasifikacije, standardi ali načela (relevantnosti, konsistentnosti, vzdržnosti, učinkovitosti, uspešnosti, itd.). Premik managementa, ki je usmerjen k rezultatom, okrepi pomen evalvacije v tistem delu pristopa, ki posveča pomembno pozornost rezultatom in učinkom ukrepanja in uspešnosti na nivoju politik (ukrepanja) v državi in EU.

Primer: Revizor Računskega sodišča R Slovenije (kot evalvator) je vzpostavil kriterije in potrebna merila zaradi potrebe po razumevanju samooskrbe v R Sloveniji, zakaj so rezultati kmetijske politike takšni, kakršni so.

Slika 18: Zagotavljanje prehranske varnosti.



Vir: Revizijsko poročilo Zagotavljanje prehranske varnosti, 2021 (www.rs-rs.si, arhiv revizij).

Vprašanja so opisna in evalvator navadno načrtuje projekt evalviranja kot vrednotenje zastavljenih vprašanj (opisnih, normativnih, vprašalno-vzročnih) in vprašanj, ki rabijo za politiko usmeritev (formulacija, izvršitev ali polaganje računov). Evalvator lahko sklepa deduktivno, od splošnega na posamezno, največkrat pa po obratni poti induktivno. Ko oblikuje vzročno-posledična vprašanja, uporablja načelo odgovornosti za podporo induktivnega (verjetnega) sklepanja.

Specifične zvrsti evalviranja so:

On-going evaluation – evalvacija, ki sledi ukrepanju

Evalvacija, ki se izvaja skozi celotno obdobje izpeljave intervencije. Ta oblika evalvacije spremlja monitoring outputov in rezultatov in se zato z lahkoto zamenja z monitoringom. Prednost evalvacije je, da dovoljuje dobro sodelovanje med evalvatorjem in managerji, da zagotovijo, da se upoštevajo zgodnji odzivi in rezultati.

Thematic evaluation – tematska evalvacija

Evalvacija, ki horizontalno (v celoti) analizira določeno tematiko. Tema lahko odgovarja na pričakovan učinek (t.j. konkurenčnost podjetij) ali investiranje v znanost in razvoj (t.j. R&D). Namen tematske evalvacije je podoben poglobljeni študiji in vsestranski osvetlitvi tematike.

Self-evaluation – samoevalvacija

Evalvacija, ki jo opravlja skupina ali organizacija, da pomaga posameznikom in organizacijam izboljševati načrte, politike in prakse.

Evalviranje je danes sistematično preiskovanje učinkovitosti programov in uspešnosti izpeljave politik ukrepanja, je tudi v Evropi postalo nepogrešljivo orodje nadzora uspešnosti ukrepanja

politik in managementa. Z vse večjo negotovostjo in tveganji, ki jih prinaša globalizacija, evalvacija kot nadzor nad kakovostjo nadzira, kako učinkovit in kako uspešen je k rezultatom usmerjeni management javnih virov. Evalvacija lahko s tem, ko identificira potrebno ukrepanje za večjo učinkovitost in uspešnost na nivojih politike, programa in projekta, pomembno pripomore k razvoju v družbi. Zato se je iz posameznih postopkov nadzora razvila v pravcati sistem evalviranja. Postala je del sistema in pomembno orodje za odgovorno rabo virov. Evalviranje pa je stroka in ni le tehnična sestavina, je zahtevno delo specialista, ki daje politiki strokovne osnove za odločanje.

V kontekstu EU pomeni evalvacija nadgradnjo revidiranja, ki je sistemski kvantitativni nadzor nad rabo virov, za razliko od kontroliranja in spremljanja (notranjega monitoringa ali zunanjega inšpiciranja), ki sta nadzora sprotnega značaja in osvetlujeta le posamične vidike celote.

Medtem ko so v preteklosti zaradi makroekonomskih pristopov zelo uporabljali statistične koncepte analiziranja, pa je reforma strukturnih skladov v Evropski uniji po letu 2000 izpostavila pomen evalviranja. Kultura okolja EU pričakuje od managementa pregleden sistem delovanja, da so zadeve pod kontrolo, vključno z načrtovanimi učinki. Zato tudi kazalniki niso zgolj informacije, ampak postanejo najpomembnejši med njimi indikatorji sistema kot kriteriji nosilni stebri informacijskih sistemov monitoringa in evalvacije. Na takšen, sistemski način, indikatorji kot kriteriji služijo namenu višje vrste, da je moč tudi izmeriti, koliko se je v ukrepanju v času in prostoru napredovalo.

Evalvacija lahko veliko ponudi pripravljavcem politik in tistim, ki predlagajo ukrepe. Danes se osredotoča na koristnost in učinkovitost uporabe evalvacije; evalviranje namreč bolj poglobljeno analizira rezultate in proučuje se povezave aktivnosti. V vse več državah se evalviranje že institucionalizira: na tem mestu velja posebej poudariti, da institucionalizacija ne pomeni zgolj institucije, ampak tudi vzpostavljena pravila in organizacijo, ki deluje po pravilih. Njihova dejanska uveljavitev v praksi pa je pomembna zato, ker je ugotovljena povezanost med učinkovitostjo ukrepanja in stopnjo institucionalizacije. Zato se v EU izpostavlja pomen kulture evalviranja, ki se kaže kot dejstvo, da se je tudi administracija navadila na evalvacijska poročila in uporablja izsledke evalvacij.

Prav evalvacija je tisti instrument, ki izzove nove perspektive. Ker lahko pripomore preurediti aktivnosti politike, naj bi bile njene ugotovitve čimbolj vplivne. Zato je v zvezi z evalvacijami povsem običajna praksa, da daje material za debate in še zlasti strokovne argumente, na osnovi katerih se vpleteni v snovanje projektov in variant izpeljave dogovarjajo. Dejstvo je, da je ob prvih evalvacijah oz. prvih revizijah veliko negotovanja in ugovorov; potem pa pridejo odgovornim ugotovitve ekspertov kar zelo prav. Sistematično prikazane ugotovitve, mnenja in komentarji naredijo zadeve pregledne in jasne.

Primer: Številne raziskave in evalvacije Okvirnega programa⁴ (v obdobju 2021-2027 Horizon Europe) so vse na voljo (open data)

⁴ Avtorica tega članka sem bila v obdobju 2015-2017 članica Neodvisne Visoke komisije pri EK za Maksimiranje učinkov EU programov raziskovanja in inoviranja (Independent High level group). EK je

Tu samo najpomembnejši viri socialnih inovacij

EU Okvirni program (Framework programme, poimenovan Obzorje, ang. Horizon, njegove evalvacije in programi SI-DRIVE, Mopact, Eurohealth in mreža EaSI Eurocarers (<https://eurohealthnet.eu/vpogled> 21.1.2021), vse je na voljo za nadaljnjo uporabo in pripravo novih projektov.

Samo SI-DRIVE je analiziral 1005 primerov pobud za socialne inovacije povezane z dolgotrajno oskrbo, vodil intervjuje in razgovore z 250 ljudmi, ki delajo v praksi na tem področju, z odločevalci politike in raziskovalci. V Mopact projektu je delovalo (2013-2017) 27 partnerjev v 13 državah.

EK, področje za raziskavo družbe (ang. Social research) sistematično že leta razpisuje programe. Tako so bili v sedmem okvirnem programu, FP7⁵, izpeljani (in imamo informacije na spletu za): Citispyce: Combating inequalities through innovative social practices of and for young people in cities across Europe <http://www.aston.ac.uk/citispyce>, Cocops: Coordinating for cohesion in the public sector of the future, <http://www.cocops.eu>, CSEYHP: Combating social exclusion among young homeless populations, <http://www.movisie.nl/homelessyouth>, INNOSERV: Social platform on innovative social services, <http://inno-serv.eu>, LIPSE: Learning from innovation in public sector environments, <http://www.lipse.org>, Selusi: Social entrepreneurs as lead users for service innovation, <http://www.selusi.eu>, SERVPPIN: Public-private services innovation, <http://www.servppin.com>, Social Polis: Social platform on cities and social cohesion, <http://www.socialpolis.eu>, SPREAD: Social platform on sustainable lifestyles 2050, <http://www.sustainable-lifestyles.eu>, Tepsie: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe, <http://www.tepsie.eu>, WILCO: Welfare innovations at the local level, <http://www.wilcoproject.eu>.

FP6 projekti so: INCLUD-ED: Strategies for inclusion and social cohesion in Europe from education, <http://www.ub.es/includ-ed>, KATARSIS: Growing inequality and social innovation: alternative knowledge and practice in overcoming social exclusion in Europe, <http://katarsis.ncl.ac.uk>, LLL2010: Towards a lifelong learning society in Europe: the contribution of education system, <http://lll2010.tlu.ee>.

FP5 projekti pa so bili: Singocom: Social innovation, governance and community building, <http://users.skynet.be/frank.moulaert/singocom>, Conscise: Contribution of social capital in the social economy to local economic development in western Europe, <http://www.malcolmread.co.uk/conscise> PERSE: Socioeconomic performance of social enterprises in the field of work integration, <http://www.emes.net/index.php?id=87>.

izdala Poročilo skupine »LAB-FAB-APP, Investiranje v prihodnost Evrope, ki jo želimo« https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other_reports_studies_and_documents/hlg_2017_report.pdf. Glavnina ugotovitev je bazirala na obsežni vmesni evalvaciji Obzorja 2020 in z njim povezanih številnih programov, poročil in še naknadnih izpeljanih intervjujev (Poročilo LAB-FAB-APP, 2017, str. 24). Skupina daje enajst priporočil; sama sem bila odgovorna za Izobraževanje za prihodnost in investiranje v ljudi, ki bodo izpeljali spremembe "Educate for the Future and invest in people who will make the change« (LAB-FAB-APP, str. 13-14).

⁵ http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/ssh-projects-fp7-5-6-social-innovation_en.pdf.

Evalvacija in ukrepi strukturnih skladov

Ker pomeni vključitev v EU integracijo javnih financ države s proračunom EU, je vsa pozornost namenjena razvijanju programiranju ukrepanja za doseganje skladnega družbeno-ekonomskega razvoja in spremljanja regionalnega razvoja, ukrepov prestrukturiranja in namenske porabe sredstev za človeške potenciale. Zaradi namenske porabe sredstev, da bodo sredstva res uporabljena za pravi namen in z njim povezane cilje, pa Komisija bdi – tudi z vnaprejšnjimi (ex ante), vmesnimi (mid-term) in naknadnimi (ex post) evalvacijami. To so ovrednotenja programirane in načrtovane rabe domačih virov države in dodatnih razvojnih sredstev EU pred samim pričetkom sofinanciranja strukturnih skladov, vmes, ko se preveri ali aktivnosti potekajo v pravi smeri na način, da bo namen dosežen, na koncu pa se še enkrat, po zaključku vseh aktivnosti celovito in sistematično evalvira vse aktivnosti v kontekstu delovanja celotnega sistema, ne le da se ocenijo učinki in rezultati, pač pa uveljavi kot primer dobre prakse.

Vsak Operativni program mora biti ustrezno spremljan in evalviran (ovrednoten). Uredba razlikuje med predhodnim, vmesnim in končnim vrednotenjem. Namen vrednotenja je ugotavljanje uspešnosti uporabe sredstev strukturnih skladov. Viri morajo biti namensko porabljeni, kar pomeni, ne le pošteno in zakonito, pač pa tudi da se uresniči namen in cilji programov oz. projektov.

Da bi se lahko izpeljala takšna kontrola ustreznega razmerja med učinkom in uporabljenimi viri, je v EU izpeljan poseben inštrumentarij, ki temelji na programskem ciklusu dogajanj in strukturah, ki so povezane v t.i. logični okvir (ang. logic frame). Z uporabo instrumentarija, ki je logični okvir, so metodologija vrednotenja in evalvatorji sistematični – delujejo v sistemu, ki je pregleden in urejen. To pa sta predpogoja za uresničevanje enega temeljnih načel delovanja v EU nasploh, ki se imenuje pregledno finančno poslovanje (ang. sound financial management).

5 EU OKOLJE IN PRIJAVA PROJEKTOV

5.1 PROJEKTI IN INSTRUMENTI UKREPANJA V OKOLJU EU

Vse razpise EU najdemo na portalu funding and tenders <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>. Še več, na portalu so vsi dokumenti, dogodki, izobraževanja, itn., skratka vse znanje in informacije, da lahko pripravimo res dobre projektne predloge.

Vsi razpisi temeljijo na zakonodaji in strategijah, ki jo izpeljujejo politike ukrepanja.

Zakonodaja EU je t.i. imenovani Acquis Communautaire. Acquis sestavlja primarna zakonodaja (Pogodba), sekundarna zakonodaja so uredbe in direktive: n.pr. Uredba o strukturnih skladih, razne direktive, itn. Strategije, prioritete, politike in razpisi vsi skupaj tvorijo sistem ukrepanja. Obstaja tesna povezanost med izpeljavo prioritet strategij EU, razpisi in prijavo projektov v EU direktno in v državah članicah nanje. Ta povezanost je sistemska in je zasnovana na pristopu in uporabi logičnega okvira. Ta omogoča slediti ne le, ali je projekt dosegel svoje cilje in namen, ampak sledi sistemskost ukrepanja, tudi kakovost ukrepanja s programom, vse pa se steza tudi v spremljanje učinkovitosti in uspešnosti izpeljave politik.

Zato je pomembna tudi kakovost obvladovanja ukrepanja, vladanje in management projektov. Spremlja in nadzira se ne le postopke, ampak zlasti sistem, trdnost in kakovost njegovih struktur. Pri prijavi projektov ni le pomemben njihov vsebinski del, ampak tudi učinkovit management projekta, vključno s finančnim managementom in poročanjem. Kultura poslovanja v EU terja vzpostavitev merljivih ciljev vključno s preiskovanjem gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti, učinkovite sisteme, ki zagotavljajo zakonitost, pravilnost in koristi porabljenega denarja (ang. value for money), pregledna finančna pravila in podporo preglednim proračunskim in računovodskim načelom, z izboljševanjem računovodstva vred.

Uredba o strukturnih skladih (sekundarno pravo EU) določa sistem, z njim povezane postopke, pristojnosti in odgovornosti v sistem vključenih subjektov od nivoja Skupnosti do končnega koristnika (angleško: final beneficiary) v državi, ki je odgovoren za uspešno izpeljavo ukrepa.

Teorija in praksa zapisani in priporočeni v številnih dokumentih ter z njimi povezane in priporočene metodologije ukrepanja v projektih in reformah, so v okolju EU izredno pomembni instrumenti managementa. To pomeni, da je od njihovega razumevanja in njihove uporabe usodno odvisna učinkovitost in uspešnost institucij in podjetij.

5.2 FINANČNA PERSPEKTIVA 2021-2027

V Evropski Uniji je pričelo s 1.1.2021 novo sedemletno strateško plansko obdobje poimenovano finančna perspektiva. Osrednji fokus je nova kohezijska politika in osredotočanje na raziskave in inovacije.

Pet je osrednjih strateških tem ali glavnih ciljev, ki bodo gonilna sila naložb EU v obdobju 2021–2027:

1. Pametnejša Evropa – spodbujanje inovacij, digitalizacije, gospodarske preobrazbe in podpora malim in srednje velikim podjetjem.
2. Okolju prijaznejša, brezogljična Evropa – izvajanje Pariškega sporazuma, vlaganje v energetske prehode in obnovljive vire ter boj proti podnebnim spremembam.
3. Bolj povezana Evropa – strateška prometna in digitalna omrežja.
4. Bolj socialna Evropa – uveljavljanje evropskega stebra socialnih pravic in zagotavljanje podpore ustvarjanju kakovostnih zaposlitev, izobraževanju, spretnosti in znanja, socialni vključenosti in enakemu dostopu do zdravstvenega varstva.
5. Evropa, bližje državljanom⁶ – podpora lokalno vodenim strategijam in trajnostnemu razvoju mest v EU.

Dodana so nova merila (brezposelnost mladih, nizka raven izobrazbe, podnebne spremembe ter sprejem in vključevanje migrantov), da bi financiranje bolj odražalo dejanske razmere nujnosti ukrepanja. Kohezijska politika še naprej podpira lokalno vodene razvojne strategije in opolnomočenje lokalnih organov pri upravljanju sredstev.

Projekti, ki izpeljujejo te prioritete, so financirani iz sedmih skladov:

1. Evropski regionalni sklad, European Regional Development Fund (ERDF);
2. Kohezijski sklad, Cohesion Fund (CF);
3. Evropski socialni sklad+, European Social Fund Plus (ESF+);
4. Evropski sklad za pomorstvo, ribištvo in akvakulturo, European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund (EMFAF);
5. Tranzijski sklad, Just Transition Fund (JTF);
6. Sklad za azil, migracije in integracijo, Asylum, Migration and Integration Fund (AMIF);
7. Instrument za obvladovanje meja in viz, Border Management and Visa Instrument; in Sklad za integralno varnost, Internal Security fund.

Za naštetih sedem instrumentov veljajo enotna pravila za obdobje 2021-2027 in so zapisana v temeljnem dokumentu, ki je uredba - The Common Provisions Regulation (CPR) ERDF, ESF+, CF in EMFAF.

Prioritete EU in države članice so iste.

Strateški razvojni dokumenti za Slovenijo so objavljeni kot Dokumenti Vlade RS in Službe Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (na spletu www.eu-skladi) in na:

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/1_table_breakdown_of_cohesion_policy_current_prices.pdf

⁶ Dobrobit posameznika je multi-dimenzionalni koncept. To pomeni, da ne govorimo zgolj o plači ali prihodkih, izobraževanju in zdravju, ampak gre za akcijo za opolnomočenost posameznika kot posameznikovo dejansko dobrobit. Tudi blaginja države ni več na prvem mestu kot glavni koncept razvoja, ampak »subjective well-being«.

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/recovery_and_resilience_facility .pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/recovery_and_resilience_facility.pdf)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0441R%2801%2itn>.

Mogoče je uresničevanje sinergij tudi z drugimi instrumenti EU, kot so Skupna kmetijska politika, Obzorje Evropa, program LIFE in Erasmus +.

Nadalje je pomemben program Interreg: Odprava čezmejnih ovir in podpora medregionalnim inovacijskim projektom. Medregionalno in čezmejno sodelovanje bo za regije lažje, saj bodo lahko del dodeljenih sredstev uporabile, da skupaj z drugimi regijami financirajo projekte kjerkoli v Evropi. Komisija predlaga nov instrument (evropski čezmejni mehanizem) za mejne regije in države članice, ki želijo uskladiti svoje pravne okvire. (glej www.eu.skлади, european commission cohesion policy, itn.)

R Slovenija ima posebno prednost, da nobena od EU držav ni prisotna v toliko makro regijah, kar velja strateško izkoristiti.

Makro regije so naslednje in na naslednjih spletnih straneh (www.svrk.gov.si):

<http://www.balticsea-region-strategy.eu/>

<http://www.danube-region.eu/>

<http://www.adriatic-ionian.eu/>

<http://www.alpine-region.eu/>

Primer: Možnosti ukrepanja z instrumentom - program Interreg.

Namen (ang. overarching objective) teritorialnega sodelovanja je spodbujati usklajen ekonomski, družbeni in teritorialni razvoj/European Territorial Cooperation.

Interreg ima tri vrste sodelovanja: cross-border (Interreg A), transnational (Interreg B) and interregional (Interreg C).

Primer projekta: vlak kulture 2015 Berlin-Wroclaw.

Povezava na video: <https://www.dw.com/en/grooving-from-berlin-to-wroc%C5%82aw/av-42805778>

5.3 NAČRT ZA OKREVANJE IN ODPORNOST (NNOO)

Načrt za okrevanje in odpornost (NNOO), ang. RRM, Recovery and Resilience Mechanism, je bil sprejet za odpravo posledic COVID-19 krize. Pomeni dodatna sredstva, tudi kredite, k kohezijskim razvojnim sredstvom.

NNOO je celovit paket reform in investicijskih projektov za obdobje 2021-2026⁷. Vodič »Guidance to member states Recovery and Resilience Plans«, Bruselj 22.1.2021 določa podrobnosti priprave NNOO v državi. Države morajo NNOO predložiti Evropski Komisiji (EK) in mora biti usklajen s strategijo kohezije 2021-2027 (Guidance, str. 40).

Strategija kohezije 2021-2027 pa temelji na petih prioritetah: 1 Pametnejša Evropa, 2 Okolju prijaznejša, Evropa brez ogljika, 3 Bolj povezana Evropa (strateška prometna in digitalna omrežja), 4 Bolj socialna Evropa – uveljavljanje evropskega stebra socialnih pravic in zagotavljanje podpore ustvarjanju kakovostnih zaposlitev, izobraževanju, spretnosti in znanja, socialni vključenosti in enakemu dostopu do zdravstvenega varstva in 5 Evropa, bliže državljanom – ki daje »podporo lokalno vodenim strategijam«.

Slika 19: R Slovenija - predlog Evropske kohezijske politike in instrumenta.

OPERATIVNI PROGRAM EVROPSKE KOHEZIJSKE POLITIKE 2021 - 2027 - NAVEZAVA CILJEV POLITIK IN SPECIFIČNIH CILJEV NA RESORNE POLITIKE A) SKOZI OMOGOČITVENE POGOJE (STRATEŠKE PODLAGE RESORNIH POLITIK) B) SKOZI PREDLOGE UKREPOV ZA IZVAJANJE CILJEV POLITIK (PRIPRAVLJEN V SODELOVANJU Z MINISTRSTVI)				
CP1: Pametnejša Evropa s spodbujanjem inovativne in pametne gospodarske preobrazbe: a) RRI (raziskave, razvoj, inovacije) b) Digitalno c) Podjetništvo (spodbujanje MSP, novi poslovni modeli) c) znanje, kompetence in veščine za S4	CP2: Bolj zelena, nizkoogljična Evropa a) energetska učinkovitost, b) obnovljivi viri b) pametni energetske sistemi c) podnebne spremembe (tveganja) d) vodni viri e) krožno gospodarstvo f) biotska raznovrstnost g) trajnostna urbana mobilnost	CP3: Bolj povezana Evropa a) digitalna povezanost b) TEN - T omrežje c) trajnostna pametna mobilnost	CP4: Bolj socialna Evropa z izvajanjem evropskega stebra socialnih pravic: a) zaposlovanje b) prilagajanja trgu dela, veščine c) povečanje udeležbe na trgu dela d) prilagajanje spremembam, aktivno staranje e) infrastruktura za učinkovitejše zaposlovanje in socialne inovacije, f) vseživljenjsko učenje g) infrastruktura za veščine h) socialna vključenost g) deinstitucionalizacija	CTN1, CTN2, CLLD, Dogovori za razvoj regij

Vir: Dogovori za razvoj regij, www.eu-skladi.si, 1.4.2021

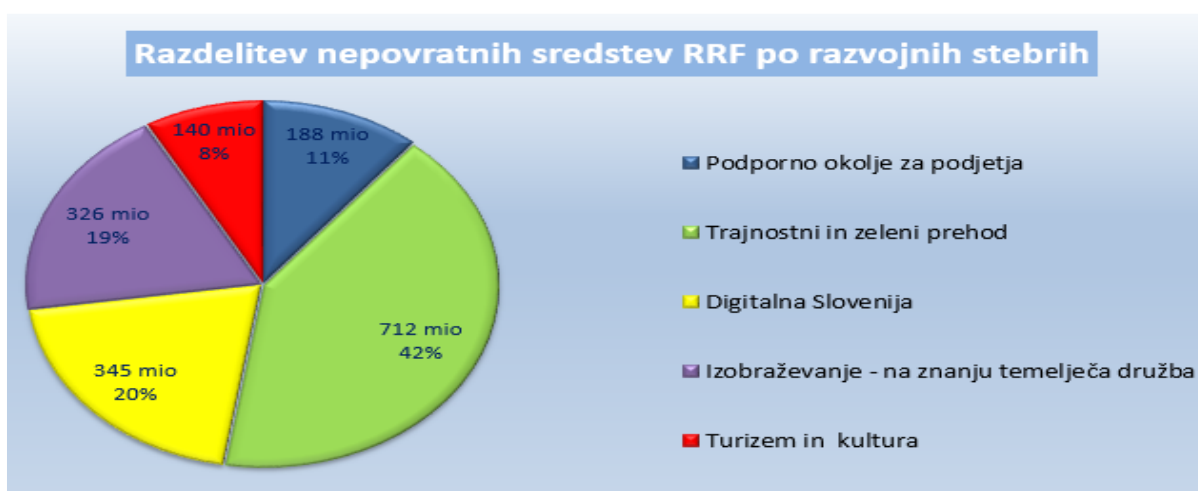
⁷https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/1_table_breakdown_of_cohesion_policy_current_prices.pdf,
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/recovery_and_resilience_facility_.pdf,
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0441R%2801%2> itn.

Za NNOO EK je priporočenih 6 stebrov (Guidance, str. 4)⁸:

1. prehod v zeleno družbo
2. digitalna transformacija
3. ekonomska kohezija, produktivnost in konkurenčnost
4. socialna (družbena) in teritorialna kohezija
5. zdravje, ekonomska, socialna in institucionalna odpornost
6. politike za naslednjo generacijo.

Predlog razdelitve sredstev za okrevanje pa je bil naslednji.

Slika 20: Razdelitve sredstev za okrevanje



Vir: www.eu-skladi.si, 1.4.2021

Slovenija je v njem šibko uporabila mnenje Evropskega sveta in Evropskega semestra⁹, po katerem je treba izboljšati dolgotrajno oskrbo in s tem hkrati uveljaviti 20 socialnih pravic, financiranje, aktivnosti – storitve zdravstva, sociale idr. pa¹⁰ izpeljevati na mestu samem, v okviru občine.

Podatki kažejo, da je treba investirati v strukturne reforme. Te bodo transformirale obstoječi model zdravstva in institucionalnih domov za starejše v nov model skrbi in nege, storitev zdravstva in sociale. Tudi mnenje Evropske Komisije je, da je problem vlad držav EU njihovo

⁸ The scope of the RRF around six pillars: green transition; digital transformation; economic cohesion, productivity and competitiveness; social and territorial cohesion; health, economic, social and institutional resilience; policies for the next generation.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_423

⁹ Council of the EU (20 July 2020). European Semester: country-specific recommendations adopted. Press release 506/20. Brussels

¹⁰ Evropska Komisija: Problem vlad držav EU je njihovo razmišljanje na kratek rok. Manjka »socialnih inovacij, ki so nov način, kako se kreira socialna kohezije« (EC Programming, 2018, str. 10). Po državah je različna situacija, je pa v državi nujno rešiti mikš storitev zdravstvene in socialne oskrbe, formalni in neformalni del ter z njim povezano financiranje.

razmišljanje na kratek rok. Manjka »socialnih inovacij, ki so nov način, kako se kreira socialna kohezija«. Socialne inovacije so namreč tudi reforme zdravstva in sociale.

Živimo v času, ko se soočamo s krizo javnega zdravja, klimatsko krizo, digitalno revolucijo, izzivi migracij. Odgovor EU na nove centre moči je, da se deluje skupaj in solidarno, da se ščiti vrednote in interese EU. Že skozi vso COVID-19 krizo je Evropski model kazal svojo moč. Je model demokratične svobode, solidarnosti, ekonomske rasti in socialnega varstva. To tudi definira EU identiteto in moč njenih narodov. Ta model je treba obdržati, ga razvijati naprej, skupaj s suverenostjo držav.

Globalna strategija človeštva na zemlji je določena s strategijo Združenih narodov in 17 razvojnimi vzdržnimi cilji. Organizacija združenih narodov je do leta 2030 opredelila usmeritev na rezultate naslednjih 17 dolgoročnih razvojnih ciljev. Te cilje je v svojo strategijo vgradila tudi EU in hkrati vse države članice, tudi R Slovenija.

»*Nikogar ne pustiti zadaj*« (ang. Leaving no one behind) je postal slogan udejanja te strategije razglašene z dokumentom 2030 Agenda for Sustainable Development (2030 Agenda)¹¹. Ta je podlaga tudi EU usmeritvam in skladna s socialnim stebrom pravic.

Slika 21: 17 strateških globalnih ciljev Organizacije združenih narodov trajnostnega razvoja po Agendi 2030.



Vir: <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/uresnicevanje-agende-20309/>

¹¹ UN Resolution A/RES/70/1

5.4 EU OKOLJE

Obstoj EU, pa tudi njen razvoj, temelji na uporabi instrumentov kot so: pravo EU, strukturni in kohezijski sklad, odprta metoda koordinacije in Pakt stabilnosti. Pravo EU s pravili vnaša red in urejenost, strukturni in kohezijski sklad financirajo ukrepe, ki naj bi kar največ doprinesli k skladnem družbeno ekonomskem razvoju EU t.i. socialni koheziji¹² ali koheziji v družbi¹³; problemi postajajo vse kompleksnejši in se jih ne da poenostavljati, najmanj pa reševati po enem modelu.

V okolju EU je v XXI. stoletju zapovedan, tudi z zakonodajo, sistemski management, ki vključuje nadzor in samonadzor. Med Komisijo in državo pa gre za t.i. deljeni management. Sistem namreč omogoča, da so vsebine in aktivnosti sledljive; zelo drago bi bilo n.pr. po dolgih letih investiranja ugotoviti, da aktivnosti niso bile prave in niso potekale na pravi način. Štejejo namreč le rezultati.

Izbrane teme in primeri dobrih projektov

https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/other/events/20210527/agenda_en.pdf

Primer: Dobra praksa

Mladi za mlade po srcu – Projekt medgeneracijskega sodelovanja (Slovenija)

Območno združenje RK Novo je v letu 2012 (Evropsko leto aktivnega staranja in medgeneracijske solidarnosti) organiziralo projekt z naslovom Mladi za mlade po srcu. Število starejših hitro narašča, mlajši so brez zaposlitve, generacije so medsebojno odtujene in težko sodelujejo. Projekt poudarja aktivno staranje in solidarnostno vez med generacijami.

CILJI PROJEKTA:

- izboljšanje kvalitete življenja starostnikov na podeželju,
- krepitev prostovoljnega dela,
- izboljšanje mobilnosti starejših in njihova večja vključenost v življenje skupnosti,
- prenašanje modrosti, navad in tradicij, ki so značilne za podeželje, na mlajšo generacijo, ozaveščanje in spodbujanje ljudi k aktivnemu staranju.

AKTIVNOSTI PROJEKTA:

- pridobivanje in usposabljanje prostovoljcev,

¹²<https://www.youtube.com/watch?v=yXhYOB08ZdM> Nova Kohezijska politika 2021-2027

¹³ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2021/12/20-12-2021-long-term-vision-for-rural-areas-launch-of-rural-pact in <https://youtu.be/57DuLBHOLZY> info day kohezija in inovacije

- obiskovanje starejših,
- izdelava koncepta prostovoljnega dela s starejšimi na domu,
- organiziranje medgeneracijskih delavnic,
- ustanovitev dneh medgeneracijskih centrov in dveh skupin za samopomoč (v Mirni peči in v Stopičah),
- iskanje možnosti za socialno podjetništvo.

Kaj so lekcije iz že izpeljanih programov in projektov? To so znanje, kompetence in veščine, to so okrepljene kapacitete in usposobljenost institucij in organizacij; to je človeški in socialni kapital, ki naj v sedemletnem obdobju z danimi sredstvi doseže čim večje rezultate. Tudi za lekcije in presojo lekcij iz že izpeljanih programov in projektov, moramo zastaviti in slediti metodologijo in odgovoriti najprej na izhodiščna vprašanja: Ali vemo v kakšni zgodbi smo?

V Lizboni marca leta 2000 so bili predsedniki vlad Evropske Unije prisiljeni poiskati nov način in nov pristop politik ukrepanja. Na področju zdravja in sociale gre za novi pristop preventive, za razliko od predhodnega kurativnega pristopa. V pogojih globalizacije se je v ospredje postavilo vprašanje in izziv, kako do večje konkurenčnosti. Da bi ga uspešno rešili, so se ga lotili strokovno, politično in celostno; številne in podrobne analize so pokazale, da je vrednota in potencial s pomočjo katerega lahko v razvoju celo napredujejo in prehitijo ZDA, v ljudeh; če se v njihovo znanje in sposobnosti še dodatno investira, pa postane potencial človeškega kapitala še pomembnejši dejavnik razvoja. Analize so pokazale, da so potenciali v ljudeh tisti produkcijski dejavnik na katerega se lahko v Evropi opre in da je treba narediti vse, da se ti potenciali posameznika in družbe krepijo naprej. V tem kontekstu naj bi se izpeljale tudi sistemske strukturne reforme, tudi v R Sloveniji. Z njimi so povezano instrumenti za njihovo financiranje t.i. strukturni skladi; prvi med njimi je Evropski socialni sklad, ki tudi financira ukrepanje za zdravje in blaginjo ljudi.

Še posebej so izpostavili, da je tudi »trdnost družbe« – socialna kohezija - dejavnik tako konkurenčnosti kot nenehnega razvoja, da pa je navkljub navideznemu protislovju med rastjo in zagotavljanjem socialnega pristopa možna - in da bi bila za EU najboljša - takšna strategija, ki bi izkoristila prednosti rasti in zaposlitvenih priložnosti, ki jih dajejo tudi nove tehnologije, in ne da bi pri tem žrtvovali trdnost družbe – socialno kohezijo» (Presidency Conclusions – Lisbon, 2000). »Človeka je treba naučiti loviti ribe«. To pomeni, da naj se posameznik osamosvoji, zaposli in samozaposli in se preneha dajati ljudem subvencije za primere brezposelnosti. Ker le aktivacija in ne pasivnost pripomorejo k aktiviranju potencialov in kreativnosti, izboljša se kakovost človeškega kapitala – znanje, inovativnost in kompetence, s tem pa se bistveno izboljšajo izgledi za prihodnost. Pomembni postanejo izzivi, problemi pa so za to, da se rešujejo.

Tako je tudi izobraženost postajala vse večja vrednota in vse večje je povpraševanje po potencialih, ki so v ljudeh, tudi po visoko kvalitetnih storitvah izkušnjah. Zato gre med drugim

tudi doseči varnost in vzdržljivost pokojninskega sistema z ustreznim kombiniranjem reforme zaposlovanja in medgeneracijskega sporazuma, da bi se osnove za prihodke povečale, v luči demografske strukture in zdravstvene situacije pa pokojninske sisteme tudi prenoviti, razviti evropsko strategijo spopada z izključenostjo iz družbe, zmanjšati revščino. Treba je zmanjšati razlike med evropskimi regijami in teritoriji, ponovno preveriti kakovost izdatkov javne porabe in dolgoročno trdnost javnih financ, spodbuditi raziskovalno delo in investiranje v človeški kapital.

Izračunano je bilo, da ni izkoriščen potencial milijonov zaposlitev starejših delavcev, kar EU povzroča stroške v višini 825 milijonov EUR ali 9% BDP (Building our common Future, str. 14). Evropski socialni sklad pa naj bi kot finančni instrument in instrument ukrepanja za zaposlenost in socialno vključenost tovrstne ukrepe politike tudi financiral, tako za preventivo zdravja kot socialo. Evropska Unija je razglasila za potrebno, da države organizirajo svoje delovanje, raziskave in inovacije za industrijsko družbo 4.0, kar pomeni, četrto industrijsko revolucijo, ki je že pričela, in jo je treba še zlasti zaradi konkurence ZDA, Kitajske, Indije, Kanade, Rusije, uveljaviti. Poudarja se, da socialne inovacije spremljajo napredek tehnologije: spremenjena demografija, staranje prebivalstva, vse večje potrebe po preventnem ukrepanju zaradi zdravja pa narekujejo potrebe po digitalizaciji (Industry 4.0/digitisation).

Po uveljavitvi socialnega stebra in v finančni perspektivi 2021-2027 je glavni cilj dobro bit posameznika. Pred tem je bila blaginja država. Fokus se je premaknil od makro nivoja na mikro nivo – na človeka. Zato je tako pomembno tudi ukrepanje od spodaj navzgor in projekti.

Slika prikazuje, katere vse različne potrebe je treba upoštevati pri človeku. Ker če bo na mikro nivoju in v lokalni skupnosti dobro poskrbljeno za dobro počutje n.pr. starejših nad 65 let, bodo preventivni ukrepi delovali in se bo država lahko ognila visokim izdatkom proračuna zaradi akutnega zdravljenja vse večjega števila ljudi v starajoči družbi.

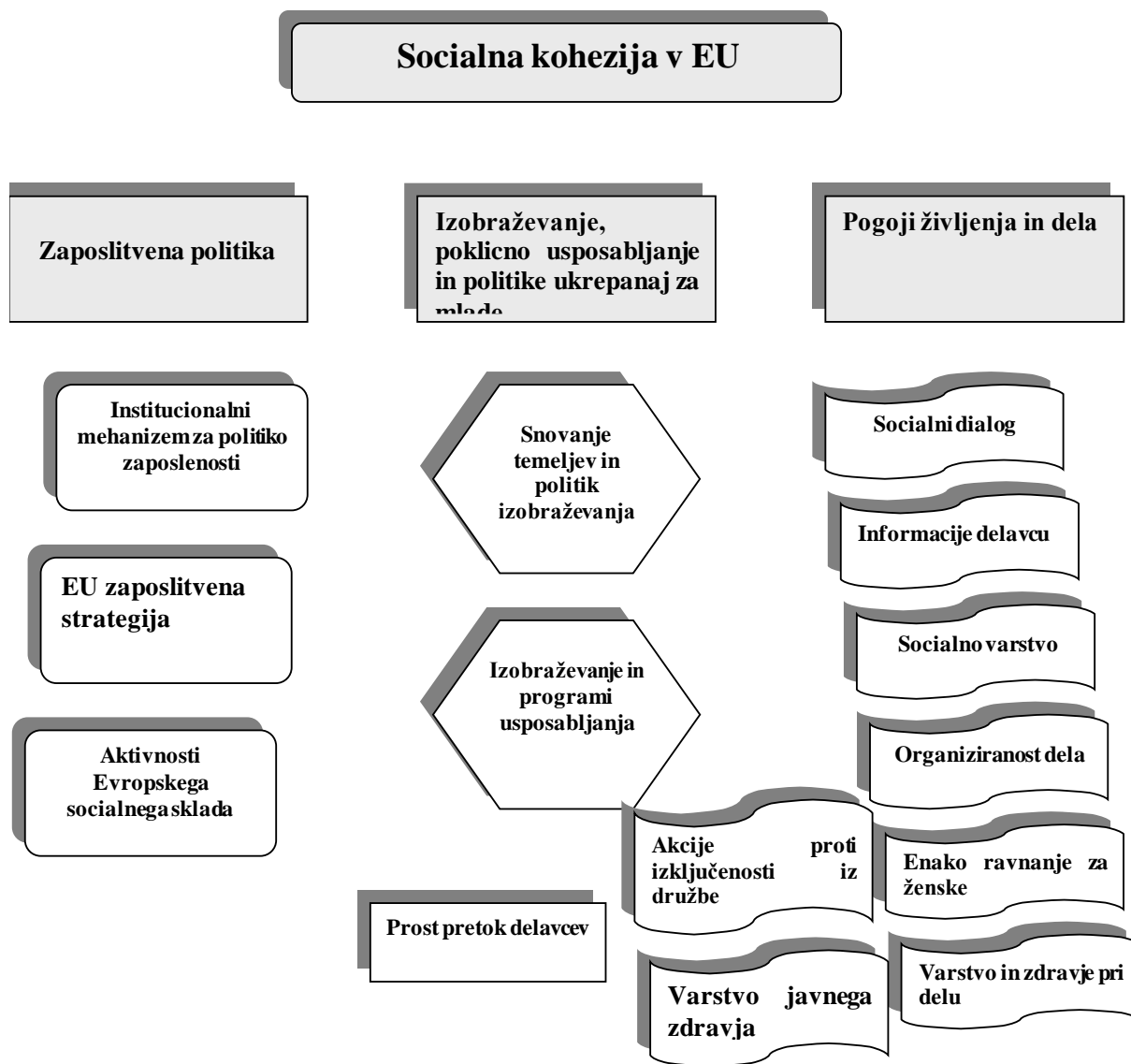
Slika 22: Dejavnike, ki so osnova dobrobiti posameznika in jih morajo strategije in strateški management upoštevati pri ukrepanju.



Vir: A study of national policies, Spasova, S., Baeten, R., et al. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels, 2018, str. 46-47.

Slika 23: Politike in aktivnosti socialnega napredka.

POLITIKE SOCIALNEGA NAPREDKA



Vir: A study of national policies, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels.

5.5 INSTRUMENTI, PREKO KATERIH DELUJE EU NA JAVNI IN ZASEBNI SEKTOR

Instrumenti, preko katerih deluje EU in so z ukrepanji neposredno povezani, so:

- Acquis (Pravo EU), ki je zakonodaja, vključno z dogovori med socialnimi partnerji na evropski ravni;

- Finančni instrumenti in strukturni skladi ter kohezijski sklad, ki pomenijo pomoč za izpeljavo strateških prednostnih nalog;
- politično sodelovanje na ravni EU, še posebej uporaba odprte metode sodelovanja; vključitev vseh, ki se jih zadeve tičejo in je partnerstvo ključna beseda, povezana z ukrepanji v EU, tudi pri ukrepih zaposlovanja in socialne vključenosti.
- Praksa sodišč.
- Pakt stabilnosti.

Glavni instrument, ki povezuje članice v EU pa je proračun EU. Države članice najprej vplačujejo članarin v proračun, nato pa s prijavo projektov in programov skušajo pridobiti denar. Včlanitev države v Evropsko Unijo pomeni včlanitev v sistem, po katerem deluje EU, in povezavo proračuna države s proračunom EU. To pomeni, da je sleherno ukrepanje, na katerem koli nivoju (politike, posamičnega ukrepa ali projekta aktivnosti) soodvisni del sistema. Zato je treba spoznati delovanje sistema in vzpostaviti lasten, kar najbolj učinkovit in uspešen pristop k ukrepanju.

Primer: R Slovenija in instrument, ki je Zakon o dolgotrajni oskrbi

Zakaj je tveganje, da zakon o dolgotrajni oskrbi ne bo učinkoval in prinesel željenih rezultatov?

Ker manjkata strategija in strateški management dolgotrajne oskrbe? Ker je potreben kompleksen in celovit in ustrezen odgovor na ekonomsko in socialno situacijo v Sloveniji.

Covid-19 pritiska na financiranje zdravstva in sociale. Vendar je treba gledati na denar v ta namen kot na socialno investiranje. Socialno investiranje krepi kohezijo družbe in podpira agregatno povpraševanje. Vsak dan se povečujejo potrebe zaradi zdravja (družba se stara, starajoča struktura pa ima še vse več potreb. V R Sloveniji je potreben nov koncept, sistem, potrebne strukturne spremembe.

Sistemska mrežo storitev formalne in neformalne oskrbe za 65+ tudi priporoča Komisija. Ta mora biti osredotočena na pacienta oz. izhajati iz potreb posameznika. Ti se uvrščajo glede na potrebe, način in nujnost ukrepanja v različne skupine: duševno oboleli, dementni, paliativna oskrba, preureditev domov za staranje za osebe 65+, dnevna preskrba na domu z zdravstvenimi in socialnimi storitvami, itn. Načrt je hkrati tudi spodbujati enakost v lokalnem okolju (spolov, rase, etnične pripadnosti ranljivih skupin, starosti) in zagotavljati udeležanje pravic ranljivih oseb v skladu z UN konvencijo ranljivih oseb in marginaliziranih skupin (European Commission Guidance "The economy of care community and home-based care«, Guidance, str. 11).

Primer: Objavljeni številni razpisi za transformacijo z digitalizacijo (prva prioriteta 2021-2027)

V okviru programa za digitalno Evropo za obdobje 2021–2027 (**DIGITAL**) sta bila 17. novembra objavljena dva razpisa za sofinanciranje projektov v okviru specifičnega cilja 4 - Napredna digitalna znanja in spretnosti (DIGITAL-2021-SKILLS-01):

- **Advanced digital skills analysis**
- **Specialised education programmes in key capacity areas**

Upravičeni prijavitelji

Na razpis se lahko prijavijo pravne osebe javnega in zasebnega prava iz držav upravičenk v okviru programa DIGITAL. V konzorciju mora sodelovati najmanj šest soprijaviteljev, glede drugih pogojev in partnerskih zahtev glej razpisno dokumentacijo. <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-details/digital-2021->

Primer: Gibanje The New European Bauhaus

Gibanje The New European Bauhaus naj bi s svojo kreativnosti in transdisciplinarnostjo ustvarilo most med svetom znanosti, tehnologijo, umetnostjo in kulturo. Spodbudilo in povzdignilo naj bi zelene in digitalne izzive, da bi bilo življenje lepše.

https://europa.eu/new-european-bauhaus/index_en 21 1 2022

5.6 INTERVENTNO UKREPANJE IN DRUŽBENE/SOCIALNE INOVACIJE

Iz dela EK, njenih dokumentov in priporočil za ukrepanje za rast in družbeno-ekonomski razvoj, je jasno razumevanje EK glede socialnih inovacij. Že leta 2001 je tudi ECOFIN¹⁴ začel opozarjati, da ne gre pristati na razumevanje financiranja dolgotrajne oskrbe kot na financiranje stroškov, saj gre za pomembno transformacijo družbe. Številni eksperimentalni pilotni projekti so dali uporabna orodja ali instrumente za priporočene EU politike ukrepanja. V okolju EU se je socialno eksperimentiranje razmahnilo po letu 1992, saj se je bilo treba pripraviti na milenijske reforme, to je prehod od subvencioniranja na interventno ukrepanje in investiranje v reformne procese. Financirajo se različno: večina z ESF. Eksperimentalni so zato, ker gre za testiranje ukrepanja, ki je samo po sebi socialna inovacija. Raziskave in pilotni projekti so tudi izpostavili ugotovitve analiz stanja in potreb, katera tudi so ključna področja ukrepanja, da so v smeri družbeno-ekonomskega razvoja učinki ukrepanja in rezultati, pa tudi kako, na kakšen način je treba obvladovati ukrepanje.

14 Poročila o zdravju, negi in sistemih dolgotrajne oskrbe in fiskalni vzdržnosti držav so dostopna na https://ec.europa.eu/info/publications/joint-report-health-care-and-long-term-care-systems-and-fiscal-sustainability-country-documents-2019-update_en, vpogled 17.1.2021

Naslednja razpredelnica izpostavlja ključne izzive, ki so pred inovativno socialno politiko, in pojasnjuje razlike s tradicionalnim ukrepanjem.

Tabela 4: Izzivi za inovativno socialno politik in razlike aktualnega nujnega ukrepanja v primerjavi s tradicionalnim ukrepanjem.

Na kakšen način so formulirani izzivi politike?	Kompleksne spremembe je težko opredeliti, med številnimi izzivi so tudi multiple povezave. Politika pa je orientirana na kratek rok. Obstaja inercija, katere politike so prioriteta in odločevalci imajo le delno sliko glede aktualnega izziva. Ni pobud, da bi prevzeli tveganje in odgovornost, pa tudi podvzeli eksperimentalne aktivnosti; zato so odločitve politike usmerjene na hitre rešitve tudi pri obvladovanj kompleksnih socialnih sprememb.
Kako odprt je proces priprave politike ukrepanja (izven vlade)	Konvencionalno mišljenje je, da odločevalci sami pridejo do predlogov in možnih rešitev. Primanjkuje zavedanja, kdaj in na kakšen način integrirati državljane v obstoječe procese in aktivnosti kreiranja politike ukrepanja, kar pomeni, da manjka vitalni feedback in zgreši se pravo poznavanje problemov in izkoristka neuporabljenih potencialov.
Na kakšen način so politike legitimne?	Konvencionalen je lahko pristop od zgoraj navzdol (top-down), ko udejanjanje politik ne odraža mnenja ali potreb državljanov. Državljeni pa čutijo izvoljene in zato so njihovi glasov relevantni pri oblikovanju odločitev, ker bodo slednje vplivale na njihova življenja; prav tako ne gre izgubiti zvestobe in zaupanja v demokratične institucije.
Kako se programira proces načrtovanja in izpeljave politike?	Papir vse prenese. Na papirju sicer dobra, lahko pripravljavci politike v izpeljavi niso upoštevali vedenj ljudi, ki jih je politika namenjena oz. bi imeli od nje koristi. Politika je često zasnovana na ustaljen ¹⁵ način ali statično, brez upoštevanja sprememb v kontekstu časa in prostora. Na ta način se ni možno prilagodite realnim spremembam in socialnim izzivom.
Razkorak med teorijo in prakso politike ukrepanja	Predstavitev življenjskega cikla politike (od zamisli, načrtovanja do izpeljave in evalvacij) politike je često res idealizirano: spregleda se domet interesov in vplivov določenih deležnikov ter poenostavi se spoznanje, kje in na kakšen način bi lahko inovirali proces politike ukrepanja.
Kako so učinki politike merjeni in evalvirani?	Do sprememb prihaja skozi ves proces politike: objekt evalvacije (ali se delajo prave stvari in ali se delajo na pravi način) je premikajoča se tarča. Politika ima opraviti s kompleksnimi in oslabljenimi socialnimi izzivi – od tod težava meriti rezultate in uspešnost in še zlasti pripisati jih prav

¹⁵ »Problem vlad držav EU je njihovo razmišljanje in ukrepanje na kratek rok« izpostavlja tudi Evropska mreža za staranje, The European Ageing Network (EAN), <https://www.ean.care/en> vpogled 30.12.2020.

	določeni intervenciji politike. Zato morajo procesi politike upoštevati kumulativne učinke številnih in različnih pobud na posameznih področjih ali pa presojati učinkovitost managementa širšega sistema.
--	--

Vir: Reynolds, 2016, str. 14-15.

Že leta 2010 so eksperti EK (Empowering people, str. 10) grupirali države glede na njihov odnos do socialnih inovacij. Najbolj da so jim naklonjene skandinavske države, anglo-saksonske tudi in gredo v smeri prenove zagotavljanja socialnih storitev, kontinentalne države so že manj naklonjene inovacijam, celo večkrat jim spodleti vnesti inovacije v sistem, zelo vztrajajo pri stari praksi v mediteranskih državah. V bivših socialistične državah so zaznali šibko civilno družbo, kar vpliva na ukrepanja prav tistih politik, ki se nanašajo na najbolj pomembne vire in kontekst socialnih inovacij. Zapisali so, da so »pogosto frustrirani, da znatna sredstva in številne pobude, ki jih EU politike namenjajo socialnim inovacijam, državljani EU, civilna družba in odločevalci povezani s politikami še niso prepoznali« (ibid., str. 11).

V naslednji razpredelnici so prikazane kot kritične točke bistvene lastnosti, ki jih morajo imeti aktivnosti in jih pripravljavci politik in javne organe oblasti upoštevajo pri socialnem inoviranju

Tabela 5: Lastnosti, ki jih morajo imeti aktivnosti in jih gre upoštevati pri socialnem inoviranju.

Kritične točke	Opis lastnosti aktivnosti
Naravnost na izzive	V dialogu predstaviti socialne inovacije kot tiste, ki rešujejo probleme, tudi v primeru omejenih resursov. Socialne inovacije so prav tako izziv za politiko.
Odprtost	Da bo načrtovanje uspešno in ponujene boljše rešitve, mora biti socialno inovativno priprava politike odprta za nove poglede, nove metode in pristope, nova znanja in izkušnje, pa tudi z ekspertizami je treba nadzorovati udeležanje politike.
Naravnost na ljudi in sodelovanje	Politične aktivnosti se često razvijejo kot javne aktivnosti, pri katerih je več poudarka na administraciji in ne na potrebah posameznikov. Programiranje naravnano na človeka pa je proces, ki obratno, logiko pristopa priprave politike prične z izzivom z empatijo do potreb uporabnikov in državljanov. Socialna inovativnost pa gre še korak naprej, da se z uporabniki in državljani posvetuje in jih v celoti vključi v proces politike ukrepanja.
Graditi kapaciteto in veščine	Delovanje na nov način terja podporo za odločevalce politike, državljane in druge deležnike, da pridobijo znanje in razvijejo znanje, veščine in potrebne sposobnosti, da najdejo inovativne načine za udeležanje izzivov. Pomembne so možnosti sofinanciranja in partnerstva: cilj je v organiziranost kompetentno vgraditi socialno inoviranje.

Iterativnost - Večkratno ponavljanje	Socialne inovativne politike imajo aktivni pristop do razvojnih politik: od tod načrtovane zanke učenja, ker rešitve še iščejo in razvijajo. Zato prihaja do iterativnih pristopov razvoja politik.
Eksperimentalnost in informiranje, ki temelji na dokazih	Socialne inovativne politike so osredotočene na rezultate in učinke politike intervencije v realnem življenju načrtovane cilje. Od tod potreba po sistemskih vrstah nadzora kot sta monitoring in evalviranje (kaj deluje; kar ne, je treba ustaviti).
Prilagajanje	Politika širi, ponovi, prilagaja in obdrži uspešne politike ukrepanja, programe ali projekte. Politika nenehnega prilagajanja terja politično podporo, pa tudi monitoring in evalviranje, da oceni ali politika še učinkuje. Spremembe pa zahtevajo sinergije ¹⁶ z drugimi politikami in programi, hkrati pa povezave z akterji politike sprememb in zunaj vlade.

Vir: Reynolds, 2016 str.18-19.

Ko je finančna kriza leta 2008 razkrila strukturne slabosti, je EK pričela v novi luči izzivov potrebnih strukturnih sprememb »izpostavljati socialno dimenzijo Evrope« (EC Empowering, 2010, str. 7). Svetovalna skupina Komisije, the Bureau of European Policy Advisors (BEPA), je izpostavila, da »so socialne inovacije pot, ki spodbuja pametno, trajnostno in vključujočo rast« (Reynolds, str. 9). EK, Direktorat za zaposlenost, socialo in vključenost je leta 2011 izdal metodološki vodič za socialno eksperimentiranje (EC Social experimentation, A Methodological guide for policy makers). Evalvacija Lizbonske strategije je pokazala, da ne ekonomska rast ne zaposlitve niso pomagale zmanjšati revščino (EC Empowering people, 2010, str. 7). Zato so priporočile prav socialne inovacije kot instrument, s katerim se lahko spopada tako z izzivi kot s problemi, vendar je treba hkrati tudi mobilizirati kreativnost v ljudeh in na vseh nivojih.

EK, številne ocene in evalvacije EU programov, od leta 2010 dalje izpostavljajo naslednje ovire razvoju in mainsteamingu socialnih inovacij v okolju EU: nasprotovanje že kar zaradi nagnjenja k tradicionalnosti, previdne organizacijske kulture administracije (Empowering people, str. 11), zaprtih sistemov, ki preferirajo enostavne rešitve in za katere ni potrebno medsebojno zaupanje, odgovornost, mreženje, komuniciranje, omejene kapacitete (resursov, infrastruktura), večšine (usposabljanje, instrumenti načrtovanja, monitoring, validacija, evalvacije), zaviranje razvoja eco-sistema, ki bi omogočil socialno inoviranje, pa tudi nestabilno, nezadostno in vzdržno financiranje« (ibid., str. 11).

¹⁶ To je ena najpogostejših pripomb v evalvacijah ukrepanja s strukturnimi skladi, podrobneje tudi v EC Social innovation research in the European Union. Approaches, findings and future directions. Policy Review. Directorate-General for Research and Innovation. Socio-economic Sciences and Humanities. Brussels, 2013.

Socialni paket investiranja (ang. Social Investment Package)¹⁷ datira v leto 2013, v kateri so bila dana že tudi priporočila glede sistemov dolgotrajne oskrbe, strategije do brezdomcev, politike aktivnega vključevanja in za sisteme zdravstva. The Social Investment Package tlakuje pot v tranzicijo k novim modelom blagostanja, socialnim inovacijam in eksperimentiranju v socialni politiki. Komuniciranje Unije kot Skupnosti Inovacij (ang. the Innovation Union) pa jasno sporoča koncept inoviranja, ki zajema vse dejavnike, v vseh regijah v vseh fazah inovacijskih ciklov. Fokus je na socialnem inoviranju, ukrepanje pa naj bi se še bolj osredotočalo kot inovacijski mainstreaming ukrepanja.

Skratka, številni so bili izvedeni projekti in aktivnosti, ki podpirajo socialne inovacije in tudi pobude Evropske Komisije za krepitev kapacitet, networking, dvig ozaveščenosti. Pomembno je tudi financiranje investiranja v socialna podjetja: the European Investment Fund, European Social Entrepreneurship Funds (EuSEF), microfinance (JASMINE and JEREMIE), projekt the Social Innovation Community, financiranje socialnih incubatorjev (TRANSITION & BENISI), digitalna socialna inovacijska omrežja (CAPSSI, URBACT). Program PROGRESS je financiral 36 velikih experimentalnih programov. PROGRESSov naslednik je Program inoviranja za zaposlenost in socialno inoviranje, (ang. the Employment and Social Innovation programme, EaSI). Vse to so usmeritve za iskanje projektov na Googlu.

Da bi spodbudila socialno inoviranje v javnem sektorju, Komisija financira svetovanje observatorija OECD (Observatory of Public Sector Innovation) in njegov semafor kazalnikov (European Public Sector Innovation Scoreboard, EPSIS).¹⁸ Eksperti posebne skupine (Open Innovation Strategy and Policy Group) pomagajo snovati ukrepe, nudijo teoretično znanje, ideje in praktično učenje inovativnih pristopov.

V letu 2014 pa se je inovacijska kultura razcvetela in podprla Strategijo EU 2020, ker je bilo treba opolnomočiti ljudi, se lotiti sprememb, in vključiti socialne vsebine v ukrepe finančne perspektive 2014-2020 zaradi nove strategije rasti, trajnostne in vključujoče Evrope. Storitve dolgotrajne oskrbe so EU socialno investiranje. Storitve dolgotrajne oskrbe obsegajo zdravstvene in socialne storitve. Socialne storitve zajemajo socialno blaginjo (ang. welfare), socialno varstvo, socialno asistenco, socialno nego, socialno delo in osebne socialne storitve (po glosarju Evropske mreže socialnih storitev, European Social Network, ESN)¹⁹. Politika dolgotrajne oskrbe pa pomeni sprejeto strategijo in konkretno ukrepanje za ciljne skupine, ki potrebujejo dolgotrajno oskrbo. Prav namen socialnega inoviranja je spodbujati politično

¹⁷

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1044&newsId=1807&furtherNews=yes>, vpogled 17.1.2021

¹⁸ EC, European Public Sector Innovation Scoreboard: A Pilot Exercise, Brussels: European Union. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/epsis-2013_en.pdf.

EC, Innovation Union Scoreboard, Brussels: European Union.

http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius2015_en.pdf, vpogled 24.1.2021

¹⁹ <https://www.esn-eu.org/glossary/term/1137>, vpogled 28.12.2020

ukrepanje, tudi krepiti večšine in kapacitete, omogočati vstop na trg dela²⁰ in v družbeno okolje. Postale so nepogrešljiv ukrep trajnostnega-vzdržnega razvoja. Hkrati je EK je prepoznala preventivno moč aktivnega in zdravega staranja 2015²¹ in sprejela Strategijo eZdravje 2020 in financira delovanje EU Inovativnega partnerstva za zdravo in aktivno staranje (European Innovation Partnership in Active and Healthy Ageing).

V pravni okvir finančne perspektive 2021-2027 socialne inovacije niso bile posebej zapisane kot strateška prioriteta, so pa v prioritete vgrajene.

V R Sloveniji je pričakovati, da se bodo naložbe v regionalni razvoj osredotočale predvsem na prvo in drugo prioriteto. Tem prednostnim področjem bo dodeljeno med 65 % in 85 % sredstev iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) in Kohezijskega sklada. Enotna pravila zdaj zajemajo sedem skladov EU, ki se upravljajo v partnerstvu z državami članicami (deljeno upravljanje, angl. shared management). Kohezijska politika še naprej podpira lokalno vodene razvojne strategije in opolnomočenje lokalnih organov pri upravljanju sredstev. Pomembno je delovanje Evropskega semestra, ki je nadzor nad učinkovanjem ukrepanja, skupaj s poročili glede stanja v državah in priporočili.

Države članice Evropske unije (EU) morajo s politikami in sistemi²² varovati zdravje ljudi (European Commission, Politika, 2016) in sledijo temeljnim socialnim oziroma družbenim ciljem, ki so:

- izboljšati zdravje prebivalstva (povprečna raven kot tudi zmanjšanje neenakosti in porazdelitev zdravja glede na ranljive skupine ljudi),
- izboljšati odzivnost glede na pričakovanja populacije in posameznikov ter
- izboljšati pravičnost v financiranju in pravične porazdelitve bremena in odgovornosti na področju financiranja sistema. (WHO, The World Health Report 2000, str. 7 https://www.who.int/whr/2000/en/whr00_ch1_en.pdf?ua=1, vpogled 22.12.2020).

Evropski steber socialnih pravic (The European Pillar of Social Rights) odpira priložnosti za ambiciozne projekte. 20 socialnih pravic je: Izobraževanje, usposabljanje in vseživljenjsko učenje. Enakost spolov. Enake možnosti. Aktivna podpora zaposlenosti. Varna in prilagodljiva zaposlenost. Mezde. Informiranje glede pogojev zaposlenosti in varnosti v primeru odpuščanj. Socialni dialog in vključevanje delavcev. Ravnesje med delom in družinskim življenjem. Zdravo in dobro prilagojeno delovno okolje in varstvo podatkov. Varstvo otrok in podpora otrokom. Socialno varstvo. Prispevki za čas brezposelnosti. Minimalni prihodek. Prihodki za

²⁰ Vstop na trg dela ima dvojno korist, je dvojno vključevalen: na trg dela in vključenost v družbo.

²¹ Projekt Mopact je raziskal in predlagal inovativne načine, kako realizirati aktivno in zdravo staranje <https://mopact.group.shef.ac.uk/>, vpogled 25.12.2020.

²² Ker je zdravje temelj socialno/družbenega in ekonomskega razvoja in odseva razmere v družbi, na nivoju države, vzpostavljajo zdravstveni sistem in sistem zagotavljanja pravic, sprejemajo se ukrepi zdravstvene in socialne politike.

Sistem zdravstvenega varstva so javne institucije, javne in zasebne organizacije in viri, katerih glavni namen je izboljšati, ohraniti ali krepiti zdravje.

starost in penzije. Varovanje zdravja. Vključenost ranljivih. Dolgotrajna oskrba. Prebivanje in pomoč brezdomcem. Dostop do ključnih storitev.

6 LITERATURA

- Casanova, G., Principi, A. et alt. (2020) Social innovation in Long-Term Care: Lessons from the Italian Case, International Journal of Environmental Research and Public Health, Ancona.
- Eeno, L., Declerq, A. et alt. (2015). Substantial between-country differences in organising community care for older in Europe – a review: The European Journal of Public Health Advance Access, september 2, 2015.
- Commission Implementing Decision on the financing of the Digital Europe Programme and adoption of the multiannual work programme – European Digital Innovation Hubs for 2021 - 2023
- European Commission (2016) JRC for Science EntreComp, The Entrepreneurship Competence Framework, Bacigalupo, M., Panagiotis K. et alt.
- European Commission (2010) Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union, BEPA, Brussels.
- European Commission (2011) Social experimentation, A Methodological guide for policy makers, Brussels.
- European Commission (2013) Guide to Social Innovation, Brussels, 2013 https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/guide-social-innovation_en, vpogled 20.1.2021
- European Commission (2013) Social innovation research in the European Union. Approaches, findings and future directions. Policy Review. Directorate-General for Research and Innovation. Socio-economic Sciences and Humanities. Brussels.
- European Commission (2013) Staff Working Document “Long-term Care in Ageing Societies - Challenges and policy options” accompanying Commission’s Social Investment Package.
- European Commission (2013) European Public Sector Innovation Scoreboard: A Pilot Exercise, Brussels: European Union, Brussels, 2013. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/epsis-2013_en.pdf. Vpogled 21.1.2021
- European Commission (2021) Directorate-General for Research and Innovation, *Horizon Europe : strategic plan 2021-2024*, Publications Office.
- European Commission (2014) Adequate Social Protection for Long-term Care Needs in an Ageing Society. Report jointly prepared by the Social Protection Committee and the European Commission, Brussels, 2014.

- European Commission (2015) Innovation Union Scoreboard, Brussels, 2015, http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius2015_en.pdf, vpogled 21.1.2021.
- European Commission (2016) Joint Report on Health Care and Long-Term Care Systems and Fiscal Sustainability and its country reports, Directorate-General for Economic and Financial Affairs and Economic Policy Committee (Ageing Working Group), Brussels, 2016.
- European Commission (2018) Challenges in Long-term Care in Europe. A study of national policies, Spasova, S., Baeten, R., et al. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels, 2018.
- European Commission (2018) The 2018 Ageing Report, Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2016-2070), Directorate-General for Economic and Financial Affairs. Brussels, 2018.
- European Commission (2018) Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, and the European Maritime and Fisheries Fund and financial rules for those and for the Asylum and Migration Fund, the Internal Security Fund and the Border Management and Visa Instrument, COM/2018/375 final - 2018/0196 (COD)EUROPEAN, Brussels, 2018.
- European Commission (2018) Commission Regulation of the European Parliament and the Council on the European Social Fund Plus (ESF+), COM(2018) 382 final 2018/0206 (COD), Brussels, 2018.
- European Commission (2018) Proposal for a Regulation of the European Parliament and the Council on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund, COM(2018) 372 final, 2018/0197 (COD), Brussels, 2018.
- European Commission (2020) Commission Staff Working Document, Country Report Slovenia 2020 Accompanying the document Communication from the Commission to the European parliament, The European Council, The Council, The European Central Bank and the Eurogroup 2020
- European Commission (2018) Programming period 2014-2020. Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy. European Social Fund. Guidance Document, Brussels, 2018.
- Commission Implementing Decision on the financing of the Digital Europe Programme and adoption of the multiannual work programme – European Digital Innovation Hubs for 2021 - 2023
- COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Identifying Europe's recovery needs Accompanying the document COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN COUNCIL, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Europe's moment: Repair and Prepare for the Next Generation

- SWD/2020/98 final
- European Commission Brussels, 22.1.2021 SWD(2021) 12 final PART 1/2 COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT GUIDANCE TO MEMBER STATES RECOVERY AND RESILIENCE PLANS Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, and the European Maritime and Fisheries Fund and financial rules for those and for the Asylum and Migration Fund, the Internal Security Fund and the Border Management and Visa Instrument COM(2018) 375 final 2018/0196 (COD) Strasbourg, 29.5.2018
- Council Decision (EU) 2018/1215 of 16 July 2018 on guidelines for the employment policies of the Member States, ST/10464/2018/INIT, *OJ L 224*, 5.9.2018, <http://data.europa.eu/eli/dec/2018/1215/oj>
- European School of Social Innovation (2019) ESSI, Atlas of social innovation – New practices for a Better Future, 2019, <https://www.essi-net.eu/?p=1045> vpogled, 11.1.2021.
- European Centre for Social Welfare Policy and Research (2018) Final Report & Policy Brief: Towards a rights-based approach in long-term care, Brussels, <https://www.euro.centre.org/news/detail/3512>, 2018, vpogled 21.1.2021.
- European Semester (2020) Assessment of progress on structural reforms, prevention and correction of macroeconomic imbalances, and results of in-depth reviews under Regulation (EU) No 1176/2011 Brussels, 26.2.2020 SWD(2020) 523 final, Brussels, 2020.
- Maher, N. (2020) Unlock potential in public sector and empower innovation Monografija 2021: Modern approaches to knowledge management development, Chapter 1. EDUCATION, PEDAGOGY AND PHILOLOGY Monografija 2020 <https://www.vspv.si/sl/o-soli/publikacije>.
- B2 Visoka šola za poslovne vede / Ljubljana School of Business Tržaška cesta 42, 1000 Ljubljana
- W: www.b2.eu<<http://www.b2.eu>> | W: www.vspv.si<<http://www.vspv.si>>
- Maher, N., Maher Pirc, M. in Jerše, A. (2007) Priročnik za pomoč pri oblikovanju projektov. Valorizacija kulturne dediščine Slovenske Istre. Kaj moramo vedeti, ko se odločamo za projekt? Društvo za razvoj management in znanja, Ljubljana, november 2007.
- Maher et al. Priročnik za pomoč pri oblikovanju projektov. Kaj moramo vedeti, ko se odločamo za projekt?
- Maher N.: Potenciali so v nas. RRA zgledi, 2002, letn. 1, št. 2, str. 7. Maher N.: Kako se znajti v evropski družbi storitev. Gospod. vestn..
- Maher N.: Evalvacija kvalifikacij za poklic in ukrepanje za konkurenčnost v kontekstu Evropske unije. Vzgoja izob., 2004, letn. 35, št. 5, str. 36-38.

- Maher N.: Sistem informiranja za spremljanje nalog, ki jih opravlja sodobna javna uprava. V: Tršinar, Irena (ur.), Urbas, Marina (ur.). Statistično društvo Slovenije: = Statistical Society of Slovenia, 1997, str. 255-265.
- Maher N.: Evropske smernice za izvajanje revizijskih standardov INTOSAI. V: BORAK, Neven (ur.). Ureditev javnih financ in državnega revidiranja v Sloveniji : [zbornik referatov]. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 163-186.
- Maher N.: SPP-developing the regional employment financial instrument. V: Borza znanja : dokumenti iz zaključne konference posebnega pripravljalnega programa (SPP), Laško 9. 1. 2002. [Ljubljana]: Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2002?, elektronska izd. <http://www.sigov.si/arr/8borza/2b.html>.
- Maher N., Skuber B., Matić B., Tratar K.. Indikatorji učinkovitosti in uspešnosti kazalniki in statistika s posebnim ozirom na Evropski socialni sklad. V: TKAČIK, Boris (ur.). Vključevanje in povezovanje statistike v informacijsko družbo : zbornik. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije: = Statistical Office of the Republic of Slovenia: Statistično društvo Slovenije: = Statistical Society of Slovenia, 2002, str. 96-107.
- Maher N.: Women, entrepreneurship, education and training process. V: Women entrepreneurship and social innovation : exchange of experiences between OECD and CEI countries : seminar in Ljubljana, Slovenia, 9-10 December 2003. [Paris]: OECD: = OCDE,
- Maher N.: European employment strategy and social policy measures in the context of the evaluation of human resources. V: Vodovnik, Zvone (ur.). Intellectual capital and knowledge management : proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 18-20 November 2004, Congress Centre Bernardin, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of management, 2005, str. 377-386, tabele. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/377-386.pdf>.
- Maher N., Cvikl, Marta. Statistika in investiranje v človeške vire. V: TKAČIK, Boris (ur.), URBAS, Marina (ur.). Merjenje razvojne vloge in učinkovitosti javnega sektorja in politik : zbornik : proceedings volume. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije: Statistično društvo Slovenije: = Statistical Office of the Republic of Slovenia: Statistical Society of Slovenia, 2006, str. 218-226.
- Maher N.: Monitoring and research of training and education processes from the point of view of labour market in a transition country. V: Knowledge society - challenges to management : globalisation, regionalism and EU enlargement process : abstracts. Koper: Fakulteta za management, 2003, str. 5.
- Maher N.: EU - priložnost?. RRA zgledi, maj - junij 2003, letn. 1, št. 8, str. [1].
- Maher N.: Evalvacija - instrument za večjo preglednost in kakovostno rabo virov. [Ljubljana: Služba vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj, 2004]. [10] str., graf. prikazi.

- Ravbar, J. Maher, N. Et alt. (2008) Projektno delo. Gradivo za učitelje. Vodja projekta Uvajanje projektne dela v srednje šole
- Reynolds, S., Gabriel, M., et alt. (2016). Social innovation policy in Europe: where next? D 5.3 of the SIC project. London: Nesta. https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/social_innovation_policy_-_where_next_for_europe.pdf vpogled, 11.1.2021
- ROSEnet (2017) Reducing old age social exclusion: collaboration in research and policy, Knowledge Synthesis Series. Economic Aspects of Old Age Exclusion: A Scoping Report, Mapping the Relations Between Age, Space and Exclusion. Old Age Civic Exclusion and the Symbolic Discourses that Underlie it. Exclusion from Services Knowledge Synthesis paper Brussels, 2017. <http://rosenetcost.com/>, vpogled 31.12.2020
- SI-Drive Social Innovation (2018) Driving Force of Social Change. Final Report, Brussels, 2018 <https://cordis.europa.eu/docs/results/612/612870/final1-si-drive-final-report-2018.pdf>, vpogled 21.1.2021
- Social Innovation Community (2017) D5.3: Annual State of the Union Report – Part 1 Social innovation policy in Europe: where next? The Economics of Long-Term Care: Key Concepts and Major Financing and Delivery Models, 2017.
- Social Platform Position paper, Building Social Europe. A comprehensive implementation plan for an effective European Pillar of Social Rights. 2018. Available at: <https://www.socialplatform.org/wpcontent/uploads/2018/03/Building-Social-Europe-A-comprehensive-implementation-plan-for-an-effective-EPSR.pdf>
- Uredba (EU) 2021/1153 Evropskega parlamenta in sveta z dne 7. julija 2021 o vzpostavitvi Instrumenta za povezovanje Evrope ter razveljavitvi uredb (EU) št. 1316/2013 in (EU) št. 283/2014
- Uredba (EU) 2021/1060 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 24. junija 2021 o določitvi skupnih določb o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu plus, Kohezijskem skladu, Skladu za pravični prehod in Evropskem skladu za pomorstvo, ribištvo in akvakulturo ter finančnih pravil zanje in za Sklad za azil, migracije in vključevanje, Sklad za notranjo varnost in Instrument za finančno podporo za upravljanje meja in vizumsko politiko ([UL L 231, 30.6.2021](#)).
- Vaupel, J. and Edel, A. (2017) How “new ageing” will change our lives, THE NETWORK OF EUROPE'S LEADING DEMOGRAPHIC RESEARCH CENTRES, Discussion Paper No. 06June 2017, Green Book Ageing Society
- WHO, The World Health Report 2000, https://www.who.int/whr/2000/en/whr00_ch1_en.pdf?ua=1, vpogled 22.12.2020 .
- Yuen, P.P. (2018) Sustainable Health and Long-Term Care Solutions for an Aging Population, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.

Viri:

- https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en
- <https://www.rs-rs.si/revizije-in-revidiranje/arhiv-revizij/revizija/zagotavljanje-prehranske-varnosti-s-pomocjo-prehranske-samooskrbe-v-republiki-sloveniji-2787/>
- https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/factsheet_oecd_synthesis_report_en.pdf, vpogledano 5. januar 2022
- <https://www.alpine-space.eu/for-applicants/how-to-apply/> 21.1.2022
- <https://data.europa.eu/doi/10.2777/083753>
- <https://www.rs-rs.si/revizije-in-revidiranje/arhiv-revizij/revizija/zagotavljanje-prehranske-varnosti-s-pomocjo-prehranske-samooskrbe-v-republiki-sloveniji-2787/>
- https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/factsheet_oecd_synthesis_report_en.pdf, vpogledano 5. januar 2022