

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Polona Radiševič

**Menedžment priprav na predsedovanje Slovenije Evropski uniji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Polona Radiševič

Mentorica: doc. dr. Simona Kustec-Lipicer

**Menedžment priprav na predsedovanje Slovenije Evropski uniji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

## *ZAHVALA*

*Hvala mentorici doc. dr. Simoni Kustec-Lipicer za strokovno pomoč in usmeritve pri pisanju diplomske naloge.*

*Zahvaljujem se vsem intervjuvancem, ki so v veliki meri pripomogli k nastanku pričujočega raziskovalnega dela, njihova imena so navedena v vsebinskem delu naloge.*

*Hvala domačim in prijateljem, za vso podporo pri doseganju mojih ciljev.*

## **MENEDŽMENT PRIPRAV NA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE EVROPSKI UNIJI**

Sloveniji je bil kot prvi izmed novih držav članic, ki so v Evropsko unijo vstopile v letu 2004, soglasno podeljen mandat za predsedovanje Svetu EU. Tako je naša država še v istem letu, takoj po vstopu v Evropsko unijo, začela s pripravami na predsedovanje skupnosti 27. držav. Mlada demokracija z veliko manj izkušnjami na mednarodnem področju, kot jih imajo »velike« države, katerih nastanek sega daleč v zgodovino, je morala suvereno izpeljati eminenten proces vodenja, katerega uspeh je vplival na prihodnost celotne evropske skupnosti. Zaradi zahtevnosti na vsebinskem in operativnem področju se je Slovenija odločila za projektni pristop k vodenju Sveta EU, kar ji je predstavljalo velik izziv. V procesu priprav je vlada dobro načrtovala vse aktivnosti in predvidela nekatere težave, z zavedanjem, da je le-te mogoče rešiti samo z ekipo fleksibilnih in odgovornih posameznikov, ki delujejo kot tim pa je v procesu priprav nižjim koordinacijskim enotam dopuščala veliko svobode pri projektne delu. Uspešnih priprav in posledično uspešnega predsedovanja, pa brez skrbno izbranih elementov vladne koordinacije, ki so ekipi vladnih menedžerjev pomenili neizogibno vodilo in orodje dobre prakse, in brez osrednje koordinacijske enote, Službe vlade za evropske zadeve, ne bi bilo mogoče izpeljati.

**Ključne besede:** vladna koordinacija, projektni menedžment, predsedovanje Slovenije Svetu EU, Služba vlade za evropske zadeve

## **MANAGEMENT OF THE PREPARATIONS FOR SLOVENIA'S PRESIDENCY OF THE EUROPEAN UNION**

Slovenia was the first of the new member states, which joined the European Union in 2004, to be awarded an unanimous mandate to preside over the Council of the European Union. Accordingly our country that same year, immediately following the accession to the European Union, commenced the preparations for assuming the presidency over the union of 27 states. A new democratic country in the international arena successfully fulfilled a mission of great magnitude the outcome of which had an impact on the entire European community. Due to the complexity involved in terms of content and operational implementation, Slovenia decided to adopt a project approach to the presidency over the Council of the European Union, which represented a huge challenge. In the process of preparing for the presidency the government produced a comprehensive plan of activities and identified certain problems that were likely to arise, fully aware that such problems could only be successfully resolved by flexible and accountable individuals working as a team; accordingly, lower level coordination units were given a great deal of leeway in their project work. Successful preparations and the resulting commendable presidency, however, could not have been implemented without the central coordination unit i.e. Government Office for European Affairs, and without carefully selected elements of government coordination, which constituted an indispensable good practice guide and tool to the team of government executives.

**Keywords:** government coordination, project management, Slovenia's presidency of the European Council, Government Office for European Affairs

# KAZALO

---

## KAZALO VSEBINE

<b>1. UVOD</b>	<b>9</b>
<b>2. METODOLOGIJA</b>	<b>11</b>
2.1 Predmet preučevanja in cilji	11
2.2. Hipoteze	12
2.3 Metode in tehnike	13
2.4 Struktura diplomske naloge	14
<b>3. TEORETIČNI DEL</b>	<b>16</b>
<b>3.1 VLADNA KOORDINACIJA</b>	<b>16</b>
3.1.1 Vloga vlad	16
3.1.2 Vladna koordinacija	17
3.1.3 Zunanje okolje	20
<b>3.2 PREVLAJUJOČI MENEDŽERSKI PRISTOP VLADE V OKVIRIH NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA</b>	<b>21</b>
3.2.1 Novi javni menedžment v okvirih vladne koordinacije	21
3.2.2 Projektni menedžment v okvirih vladne koordinacije	27
3.2.3 Kibernetično-informacijska teorija v okvirih vladne koordinacije	33
3.2.4 Krizni menedžment v okvirih vladne koordinacije	35
<b>4. EMPIRIČNI DEL</b>	<b>37</b>
<b>4.1 KOORDINACIJA EVROPSKIH ZADEV V SLOVENIJI SKOZI ČAS</b>	<b>37</b>
<b>4.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PROJEKTA GLEDE NA ELEMENTE VLADNE KOORDINACIJE</b>	<b>41</b>
4.2.1 Izvedba faz projekta priprav na predsedovanje Slovenije EU	44
<b>4.3 KADROVSKI VIDIK PRIPRAV NA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE EU SKOZI ELEMENTE VLADNE KOORDINACIJE</b>	<b>46</b>
4.3.1 Organizacija kadrov	46
4.3.2 Usposabljanja in izobraževanja kadrov	51
4.3.3 Fleksibilnost, motiviranost, odgovornost, koordinacija in komunikacija kadrov	53
<b>4.4 FINANČNI VIDIK PRIPRAV NA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE EU SKOZI ELEMENTE VLADNE KOORDINACIJE</b>	<b>57</b>
<b>4.5 POMEN KOMUNIKACIJE SKOZI NAČELA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA IN ELEMENTE VLADNE KOORDINACIJE V PROJEKTU PRIPRAV NA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE EU</b>	<b>60</b>
<b>4.6 SODELOVANJE INSTITUCIJ, PROJEKTNi MENEDŽMENT IN ELEMENTI VLADNE KOORDINACIJE NA PROJEKTU PRIPRAV NA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE EU</b>	<b>65</b>

4.6.1 Medsebojno sodelovanje institucij in načini koordinacije	65
4.6.2 Tuje prakse in izkušnje vladne koordinacije	67
<b>4.7 MZZ - KRIZNI MENEDŽER NA PROJEKTU PRIPRAV SLOVENIJE NA PREDSEDOVANJE EU</b>	<b>68</b>
<b>5. ZAKLJUČEK</b>	<b>70</b>
<b>6. LITERATURA</b>	<b>75</b>
6.1 ČLANKI IN SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE	75
6.2 INTERNETNI VIRI	76
6.3 DRUGI VIRI	77
6.4 INTERVJUJI	77
<b>7. PRILOGE</b>	<b>79</b>
PRILOGA A: Vprašalnik za Projektno skupino za predsedovanje EU na DZ RS	79
PRILOGA B: vprašalnik za Projektno skupino za koordinacijo priprav in predsedovanja Slovenije EU	86
PRILOGA C: Vprašalniki za podskupine vključene v projekt priprav na predsedovanje Slovenije EU	98
PRILOGA Č: Načini koordinacij in sodelovanja med akterji vključenimi v projekt priprav na predsedovanje Slovenije EU	125

## KAZALO TABEL IN SLIK

Tabela 3.1: Umestitev držav EU znotraj sistemske strukture koordinacije	24
Tabela 3.2: Projekti v zasebnem in javnem sektorju	28
Slika 4.1: Organigram predsedovanja Slovenije Svetu EU	40
Slika 4.2: Osrednja delitev nalog med prestolnico in Brusljem	43
Tabela 4.1: Izvedba faz projekta priprav na predsedovanje Slovenije EU	45
Tabela 4.2: Dodatne zaposlitve na projektu predsedovanja Slovenije EU	46
Tabela 4.3: Število dodatnih zaposlitev na dan 31. 12. 2007	47
Tabela 4.4: Izobrazbena struktura dodatno zaposlenih na projektu predsedovanja Slovenije EU	49
Tabela 4.5: Razporeditev proračuna na projektu priprav in predsedovanja Slovenije EU	58
Tabela 4.6: Višina proračunske postavke glede na proračunskega porabnika	59

## **KRATICE**

COSAC - Conference of Community and European Affairs Committees of Parliaments of the European Union

DZ – Državni zbor

DZ RS – Državni zbor Republike Slovenije

EK – Evropska komisija

EP – Evropski parlament

EU - Evropska unija

Generalni Sekretariat Sveta – Generalni sekretariat Sveta EU v Bruslju

HRM – Human Resource Management

MF – Ministrstvo za finance

MJU – Ministrstvo za javno upravo

MNZ – Ministrstvo za notranje zadeve

MZZ - Ministrstvo za zunanje zadeve

NATO – North Atlantic Treaty Organization

NVO – Nevladne organizacije

OPS – Ožja pogajalska skupina

OVSE – Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi

RS - Republika Slovenija

Sekretariat - Sekretariat za predsedovanje Slovenije Evropski uniji

SPBR - Stalno predstavništvo RS pri EU v Bruslju

Svet EU – Svet Evropske unije

SVEZ - Služba vlade za evropske zadeve

UKOM – Urad vlade za komuniciranje

VB – Velika Britanija



# 1. UVOD

---

Z razvojem novega javnega menedžmenta in vzpostavitvijo vedno kompleksnejših struktur oblikovanja javnih politik je v sistemu javnega menedžmenta v 21. stoletju pomembno vlogo pridobil sistem vladne koordinacije.

Za sodobne demokratične države, kamor uvrščamo tudi Slovenijo, je kot posledica globalizacije, sodobnih ekonomskih trendov in skupnih evropskih politik značilno stalno spreminjajoče se okolje, ki potrebuje obvladovanje s strani nacionalne vlade. Kot način učinkovitega obvladovanja, oblikovanja ter izvajanja javnih politik pa lahko služi ravno uspešen in učinkovit sistem vladne koordinacije.

V Evropi in svetu se oblikovanje politik in novih političnih struktur odvija z enormno hitrostjo. Države s pomočjo projektnega menedžmenta in uspešne vladne koordinacije izvajajo eminentne državne oziroma evropske projekte, med katere lahko uvrstimo tudi projekt priprav na predsedovanje Slovenije Evropski uniji (v nadaljevanju EU), ki ga je Slovenija začela že januarja 2005, ko se je Vlada Republike Slovenije (v nadaljevanju Vlada RS) zaradi kompleksnosti operativnega vodenja tako zahtevnega procesa, kot so priprave in izvedba predsedovanja Svetu Evropske unije (v nadaljevanju Svetu EU), odločila za projektni pristop.

Slovenija je torej kot prva slovanska država in prva izmed deseterice novo vključenih držav dobila mandat za predsedovanje EU, ki mora potekati v skladu z nekaterimi vnaprej določenimi zakonodajnimi smernicami EU. Kljub temu pa so se slovenski vladi na široko odprla vrata do možnih poti, po katerih je peljala priprave na predsedovanje EU. Dobila je možnost, da sama odloči, koga in kaj bo vključila v projekt, katerim javnim politikam bo dala prioriteto vlogo, na kakšen način bo koordinirala projekt in kako ga bo uspešno zaključila. Vlada je mandat za koordinacijo, usklajevanje in usmerjanje projektnega dela oziroma dela podskupin znotraj projekta priprav na predsedovanje podelila Službi vlade za evropske zadeve (v nadaljevanju SVEZ) in njenemu predstavniku, sočasnemu vodji Širše delovne skupine.

Slovenija je torej dobila zahtevno nalogo, izpeljati mora projekt, v katerem bo šest mesecev vodila skupnost 27. držav in okoli 490 milijonov ljudi. Za našo državo je to izjemna

zgodovinska priložnost, skozi katero lahko doseže večjo prepoznavnost in ugled v mednarodni skupnosti ter nove odprte možnosti na gospodarskem, političnem in drugih družbenih področjih. Za doseg svojih ciljev pa potrebuje dober projektni tim, menedžerje, ki razumejo načela novega javnega menedžmenta in ki so sočasno dobri koordinatorji, ljudi, ki bodo delali za skupni cilj in skozi medsebojno sodelovanje uresničevali politično idejo Slovenije in posledično Evropske unije, to je delati za napredek skupnosti in pri tem dosegati kompromise med državami članicami.

## 2. METODOLOGIJA

---

### 2.1 Predmet preučevanja in cilji

V diplomskem delu bomo **glede na način in vsebinske elemente vladne koordinacije** poskušali najti **prevladujoči menedžerski pristop Vlade Republike Slovenije** uporabljen na eminentnem primeru **projektnega menedžmenta**, to je projektu priprav na predsedovanje Slovenije Evropski uniji. Osredotočili se bomo na način vladne koordinacije<sup>1</sup> vodene s strani centralne koordinacijske enote SVEZ in skušali ugotoviti njeno dejansko stanje na projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU ter njen vpliv na izvedbo projekta in na njeni osnovi **stopnjo medsebojnega sodelovanja institucij** oziroma skupin, ki so sodelovale pri projektu priprav Slovenije na predsedovanje EU. Skozi način vladne koordinacije je naš cilj ugotoviti in povezati teoretična izhodišča projektnega in kriznega menedžmenta in na podlagi raziskovalnega dela pridobljene ugotovitve.

Način vladne koordinacije in posledično menedžerski pristop vlade bosta definirana skozi elemente oziroma teorije novega javnega menedžmenta, ki tvorijo odnos medsebojne soodvisnosti. Skozi raziskovalno delo bomo **v kontekst menedžmenta** poskušali **umestiti** samo **vladno koordinacijo**.

Primarni raziskovalni cilj bo skozi **institucionalno analizo Službe vlade za evropske zadeve in petih podskupin** ter na podlagi elementov vladne koordinacije ovrednotiti delo priprav na predsedovanje Slovenije EU in stopnjo njegove **uspešnosti**<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Način vladne koordinacije v našem primeru zajema predvsem način koordinacije vodene s strani Službe vlade za evropske zadeve, ki v naši raziskovalni analizi predstavlja osrednje koordinativno telo vlade.

<sup>2</sup> Po mnenju Žurge (glej 2002: 88) se uspešnost organizacije kaže kot stopnja, do katere organizacija uresničuje zastavljene cilje in je zunanja značilnost poslovnega sistema, medtem ko je učinkovitost notranja značilnost poslovnega sistema. Meje med učinkovitostjo ter uspešnostjo pa niso vedno jasne. Učinkovitost se nanaša predvsem na čim nižje stroške na strani input-a, medtem ko je uspešnost razmerje med zastavljenimi in realiziranimi cilji. Pri raziskovanju je potrebno paziti na odnos med učinkovitostjo in uspešnostjo, saj lahko prihaja do situacij, ko je neka organizacija hkrati učinkovita in neuspešna. To se zgodi v primeru, da ima organizacija zelo nizke stroške, vendar ne dosega zastavljenih ciljev. Možna pa je tudi obratna situacija v kateri

## 2.2. Hipoteze

Vodilo diplomskega dela bodo spodaj zapisane delovne hipoteze, s pomočjo katerih bo preko teoretičnih postavk in empiričnih ugotovitev mogoče priti do konkretnih zaključkov vezanih na cilje, namen in predmet proučevanja našega dela.

*H1: Priprava Slovenije na projekt predsedovanja EU je bila uspešna predvsem zaradi učinkovito izvedene vladne koordinacije.*

Uspešna priprava na projekt predsedovanja Slovenije EU je razumljena skozi vidik vladne koordinacije, katera se primarno kaže skozi **medsebojno sodelovanje institucij**. Vladna koordinacija oziroma njena učinkovitost pa se kaže in je razumljena tudi glede na **racionalnost razporeditve proračunskih in kadrovskih virov** ter **uspešnost izvedbe projektnih aktivnosti** s strani centralne koordinacijske enote in nižjih koordinacijskih enot, glede na **pogostost pojavnosti in način reševanja konfliktnih situacij** znotraj koordinacijskih/e enot/e, glede na **oceno stopnje učinkovitosti koordinacije** evropskih zadev s strani vključenih institucij in njihovo argumentacijo ter nenazadnje tudi skozi informacijski **in komunikacijski sistem** vzpostavljen med vključenimi institucijami.

*H2: Institucionalno prilagajanje izvršne oblasti v Republiki Sloveniji vključuje centraliziran sistem koordinacije evropskih zadev z elementi javnopolitičnih omrežij, znotraj katerega je SVEZ centralna koordinacijska enota.*

V Sloveniji obstaja centraliziran sistem koordinacije evropskih zadev, za katerega je primarno značilno, da ima ena vladna institucija mandat osrednje koordinacijske enote. Poleg osrednje institucije pa so bile v proces koordinacije vključene tudi druge institucije in akterji, ki so sooblikovali proces koordinacije. Centraliziran sistem se kaže tudi skozi nacionalni sistem koordinacije evropskih zadev, skozi izhodišča in pozicije, ki jih imajo v projekt vključene institucije, skozi način reševanja konfliktnih situacij, sledenje skupnim ciljem in videnje sistema s strani vključenih institucij ter strokovne javnosti.

---

lahko organizacija doseže vse zastavljene cilje, vendar je bilo zato porabljenih preveč virov. Učinkovitost je del uspešnosti od njiju pa je odvisen vpliv na okolje.

*H3: Delo SVEZ-a in petih podskupin na projektu priprav Slovenije na predsedovanje EU je bilo uspešno, kar se je kazalo v nemotenem poteku procesa predsedovanja.*

SVEZ kot osrednji koordinator projekta in pet podskupin na nižjih koordinacijskih ravneh je uspešno koordiniralo projekt priprav na predsedovanje Slovenije EU. Sledili so zastavljenim ciljem in nemoteno izpeljali predpriprave na predsedovanje v sodelovanju z ostalimi v projekt vključenimi institucijami. Racionalno so v medsebojnem sodelovanju z ostalimi vključenimi institucijami razporejali finančna in kadrovska sredstva ter nemoteno izvajali projektne aktivnosti s pomočjo komunikacijskih struktur, kar je vplivalo na nemoten proces predsedovanja Slovenije EU.

Z zgoraj postavljenimi hipotezami smo tako zajeli vse cilje naše naloge. Skozi empirično analizo in s pomočjo vsebinskih elementov oziroma indikatorjev vladne koordinacije bomo ovrednotili pomen vladne koordinacije za uspešnost izvedbe specifične projektne aktivnosti vodene s strani tima vladnih menedžerjev, ocenili stopnjo centraliziranosti sistema koordinacije evropskih zadev in uspešnost dela SVEZ-a.

## **2.3 Metode in tehnike**

Pri pisanju diplomskega dela se bomo posluževali različnih metod družboslovnega raziskovanja. Osnovna metoda dela bo analiza in **interpretacija sekundarnih virov**, pri čemer bomo preučili relevantno slovensko in tujo literaturo s področja menedžmenta v javni upravi ter s področja vladne koordinacije in projektne menedžmenta. Analizirali bomo tudi primarne vire z zgoraj omenjenih področij. V drugem delu diplomske naloge se bomo osredotočili na **študijo primera**, saj se bo naše raziskovanje usmerilo na konkreten primer projektne menedžmenta, priprave Slovenije na predsedovanje EU. Tako bomo v tem delu opravili **analize primarnih virov** ter s pomočjo **družboslovnih intervjujev**, strukturiranih z odprtimi vprašanji, prišli do konkretnih ugotovitev, ki jih bomo preverjali na teoretičnih postavkah. Za lažjo predstavljivost teoretičnih izhodišč in empiričnih rezultatov bo diplomsko delo nadgrajeno z **grafično analizo**.

Tekom raziskovalnega dela so bili opravljeni sledeči intervjuji:

- Intervju z mag. Judito Bagon, vodjo podskupine za kadre na Ministrstvu za javno upravo ter prejem gradiv podskupine;
- Intervju z mag. Tanjo Strniša, vodjo projektne skupine za koordinacijo priprav in predsedovanja Slovenije Evropski uniji na Službi vlade za evropske zadeve ter prejem članka;
- Intervju z mag. Tamaro Gruden-Pečan, vodjo projektne skupine za predsedovanje Slovenije Evropski uniji v Državnem zboru Republike Slovenije;
- Prejem internih gradiv in intervju preko elektronske pošte z mag. Nado Serajnik Sraka, vodjo podskupine za komunikacijo z javnostmi in promocijo na Uradu vlade za komuniciranje;
- Intervju z mag. Alenko Bratušek, vodjo podskupine za proračun predsedovanja na Ministrstvu za finance ter prejem internih gradiv podskupine;
- Intervju z mag. Natašo Adlešič Barba, koordinatorico koledarja dogodkov na Sekretariatu za predsedovanje Slovenije Evropski uniji;
- Intervju z Matejem Marnom, članom podskupine za program predsedovanja na Ministrstvu za zunanje zadeve ter prejem internega gradiva.

## 2.4 Struktura diplomske naloge

Diplomsko delo bo razdeljeno na štiri širša poglavja, v katerih bomo sistematično prehajali od uvoda in metodoloških opredelitev do teoretičnega dela, v katerem bodo prikazane za naše raziskovalno delo bistvene značilnosti novega javnega menedžmenta in nadalje prevladujoči menedžerski pristop, ki bo definiran skozi način, idejo in vsebinske elemente vladne koordinacije, s čimer bomo povezali tudi teorije projektne in kriznega menedžmenta, ki sta hkrati del novega javnega menedžmenta. V predzadnjem poglavju bomo prišli do empiričnih ugotovitev povezanih z našimi teoretičnimi postavkami in na koncu do konkretnih zaključkov, ki bodo osnovani na analizi empirično preverjenih dejstev.

*V prvem, uvodnem poglavju* bodo predstavljeni predmet proučevanja, cilji, namen, hipoteza, metode in tehnike ter struktura diplomskega dela.

V *drugem poglavju* bomo prikazali za naše raziskovalno delo bistvene značilnosti, idejo in vsebinske elemente vladne koordinacije ter jih vpletli v idejo novega javnega menedžmenta, na podlagi česar bomo definirali prevladujoči menedžerski pristop, s čimer bomo povezali tudi teorije projektne in kriznega menedžmenta, ki sta hkrati del novega javnega menedžmenta.

V *tretjem delu* bomo skušali zbrane teoretične ugotovitve preveriti na konkretnem primeru projektne menedžmenta, skozi institucionalno analizo in evalvacijo formalnega in dejanskega stanja Službe vlade za evropske zadeve ter petih ključnih podskupin in način vladne koordinacije bomo ovrednotili delo priprav na predsedovanje Slovenije EU in njegovo uspešnost.

V *zaključku* bomo podali sklepne ugotovitve, ki se bodo naslanjale na v uvodnem poglavju postavljene cilje, namen, predmet našega proučevanja ter hipotezo in ovrgli ali potrdili na začetku postavljeno hipotezo.

## 3. TEORETIČNI DEL

---

### 3.1 VLADNA KOORDINACIJA

#### 3.1.1 Vloga vlad

Vlade imajo različne vloge, od zagotavljanja življenjskih standardov za svoje državljane, do prevzemanja odgovornosti za oblikovanje institucionalne infrastrukture. Poleg tega pa je njihova skrb tudi ekonomija, ki se nahaja med javnim in privatnim. Tržni mehanizmi brez delovanja vlad ne morejo sami voditi ekonomije. Iz tega koncepta pa izvirajo mejniki med javnim in zasebnim sektorjem (glej Hughes 2003: 72–76), ki jih opredeljujejo spodnje teze:

- Odločitve vlade so za državljane obvezujoče, medtem ko v privatnem sektorju obstaja več svobode.
- Javni sektor pozna kompleksnejše oblike oz. več odgovornosti, medtem ko je privatni menedžment odgovoren samo svojemu naročniku.
- Prisotnost politične avtoritete definira strategijo oziroma njene karakteristike znotraj javnega menedžmenta in postavlja dnevni red javnih razprav.
- Javni sektor ima veliko težavo z merjenjem outputa oziroma učinkovitosti.
- Vlada in njeni svetovalci morajo prevzemati odgovornost za koordinacijo aktivnosti najkompleksnejših družbenih vprašanj.

Tako so se v svetu skozi desetletja pojavljale razprave o vlogi vlade, ki je soodvisno s časom pridobivala in izgubljala na moči v »tekmi« s trgom. Končno sta velikost ali moč vlade postali manj relevantni vprašanji, v ospredje se je pomaknilo vprašanje o tem, kaj vlada lahko počne in katere aktivnosti lahko koordinira. Tako smo prišli do zaključka, da je vlada tista, ki se lahko ukvarja z javnim sektorjem in rešuje javnopolitična vprašanja, ne more pa voditi podjetij in prodajati privatnih dobrin (glej Hughes 2003: 77–93).

»Vsako vladno delovanje, vladni projekti, delo v vladi ali za vlado pa zahteva odgovornost« (Hughes 2003: 240). Vladne organizacije so ustvarjene s strani javnosti, za javnost in posledično so le-tej tudi odgovorne. Tako lahko trdimo, da odnos med vlado in državljani temelji na sistemu odgovornosti. Vse vladne akcije morajo temeljiti na zakonodaji, ki ne



zavezuje le državljanov, temveč tudi vlado. Za vladne dejavnosti pa je lahko odgovorna zgolj ena sama oseba.

Skozi čas so se razvila načela novega javnega menedžmenta, z njimi pa se je oblikoval nov menedžerski pristop, ki v svojem jedru temelji na odgovornosti. Stopnje odgovornosti se morajo tako zavedati vsi, ki so del vladnih dejavnosti, naj bo to ena sama ali več oseb. Da bi svojo dolžnost odgovornosti izpeljali na načelen in zakonodajno primeren način, je potrebno upoštevati elemente vladne koordinacije in slediti ideji uspešne vladne koordinacije.

### **3.1.2 Vladna koordinacija**

Koordinacija je osrednja točka preučevanja od takrat, ko so se vladne strukture začele diferencirati na ministrstva in agencije in je hkrati »končno stanje, v katerem so politike in vladni programi označeni z minimalno stopnjo redundance, neskladnosti in praznine« (Peters 1998: 296).

»Pojem koordinacija se pogosto pojavlja v povezavi z učinkovitostjo državne uprave, kar pomeni, da so koordinirane vlade bolj učinkovite, da se ne ukvarjajo z nepotrebni, odvečnimi programi in politikami, proračunska (finančna) sredstva pa (u)porabljajo racionalneje, medtem ko je odsotnost koordinacije znak neorganiziranosti in neučinkovitosti javne uprave ter poziv k reformam vladnega delovanja« (Peters 1998: 295). Vendar ni vsaka koordinacija uspešna in ne vodi do zelenih rezultatov. Vlade, ki imajo dobro obliko koordinacije, so učinkovitejše, manj konfliktno pri doseganju zastavljenih ciljev in bolj racionalne pri porabi javnih virov. »Stopnja javnopolitične koordinacije je tista, s katero si vsaka vlada prizadeva doseči najboljše javnopolitične rezultate« (Kassim in drugi 2000: 1) in, če je ta stopnja nizka, bo nizka tudi uspešnost izvedbe določenega vladnega projekta.

Nacionalne vlade so se s potrebo po koordinaciji začele soočati z začetki Evropske skupnosti. V zadnjem času pa se s povečevanjem kompleksnosti procesov odločanja na številnih javnopolitičnih področjih povečuje tudi kompleksnost nacionalne koordinacije, kar pomeni, da ideja uspešne vladne koordinacije zahteva visoko stopnjo vključenosti in povezanosti med elementi. Avtorji poudarjajo, da se morajo nacionalne vlade pri oblikovanju svojih politik ob sledenju dosegi cilja po uspešno vodeni in izpeljani vladni koordinaciji zavedati pomembnosti

povezav s programi Evropske unije in skladno z mednarodno javnopolitično areno koordinirati nacionalno oblikovanje javnih politik (glej Kassim in drugi 2000: 1). V svojem razmišljanju izpostavijo dilemo o centralni koordinaciji; če se vlada odloči, da bo center koordinacije neke javne politike v eni sami organizaciji, kje bo ta center? Ena izmed možnih rešitev je, da je aktivnost koordinirana iz posebne organizacije, vendar se v tem primeru lahko pojavi nevarnost, da bo imela ta organizacija premalo prave politične (koordinativne) moči. Na drugi strani pa je center koordinacije lahko eno izmed ministrstev, kar lahko pripelje celo do okrepitve obstoječih konfliktov pri reševanju javnopolitične problematike (glej Kassim in drugi 2000: 2). V ospredje lahko priključimo idejo vladne koordinacije, značilno za tradicionalno hierarhijo, kjer je za proces koordinacije skrbela osrednja vladna institucija, kateri so pri delu pomagali najvišji uradniki in ki je ob vsaki spremembi situacije oblikovala nova pravila ter uredbe, ki jih je bilo potrebno upoštevati. Kasneje, z razvojem novega javnega menedžmenta pa se je pojavila ideja o doseganju načina uspešne koordinacije s pomočjo javnopolitičnih omrežij, kar pomeni, da so bile poleg osrednje institucije v proces koordinacije vključene tudi druge institucije in drugi akterji, tudi zunanji, ki so sooblikovali proces koordinacije, ob čemer je potrebno upoštevati tudi nižjo stopnjo formalizacije procesa (glej Pollit in Bouckaert 2004: 83). Iz navedenih dejstev torej lahko zaključimo, da za uspešno koordinacijo v procesih novega javnega menedžmenta ne zadostuje koordinacija iz posebne organizacije, ni pa dober niti način koordinacije, kjer je celoten proces v rokah ene same centralne institucije ob neupoštevanju zunanjih faktorjev. Potrebno je zajeti različne institucije, ki tvorijo omrežje javnopolitičnih akterjev, ob tem pa upoštevati zunanje dejavnike in pomen osrednjega koordinatorja, ki bo združeval proces in različne elemente znotraj prvega.

Za uspešno koordinacijo mora vlada sprejeti odločitve o ciljnih in primernih strukturah koordinacije ter posledično načinih za oblikovanje le-teh, o alokaciji in odgovornosti. Na tej točki se ponovno srečamo s soodvisnostjo med elementom uspešne koordinacije in načelom odgovornosti, ki soustvarjata menedžerski pristop vlade v okoliščinah novega javnega menedžmenta. Ob katerikoli koordinaciji kateregakoli projekta se moramo zavedati, da vsaka raven le-te predstavlja svoje posebne zahteve in je povezana z različnimi stopnjami konfliktnosti in pritiskov, ki predstavljajo izziv in vplivajo na uspešnost vladne koordinacije. Vlada mora ob želji po uspešni koordinaciji upoštevati zahteve ustavnosti in oblikovanje javnih politik koordinirati skladno z zahtevami, ki prihajajo iz Bruslja. Z razvojem Evropske unije se je po mnenju avtorjev oblikovala t. i. koordinacijska veriga, znotraj katere se dogaja

tako vertikalna kot horizontalna koordinacija, koordinacija med ministrstvi ter med domačimi (državnimi) in evropskimi političnimi ustanovami (glej Kassim in drugi 2000).

Izziv uspešni vladni koordinaciji med drugim predstavlja tudi institucionalna fragmentacija, koordinacija je še zahtevnejša, ko javne politike – od začetkov Evropske unije vedno pogosteje – segajo na evropsko raven, kjer imamo številne institucije in nobene pravne avtoritete. Vsaka institucija je notranje diferencirana, ima svoje metode, procedure, kulturo, njeno izvrševanje nalog pa je odvisno od moči in virov, ki jih poseduje. Na podlagi tega so Kassim in drugi (glej 2000: 6–10) prišli do naslednjih ugotovitev:

- Evropska unija je zbrisala tradicionalno mejo med domačo in zunanjo (evropsko) politiko. Vsaka javna politika ima drugačen potencial in zahteva določeno stopnjo vključenosti stroke. Polity tematike so tiste, ki se bolj naslanjajo na diplomatske rešitve javnih politik, sektorske tematike pa tiste, ki prisegajo na tehnične ekspertize.
- Vertikalne povezave med ravnmi odločanja so močne, horizontalne šibke. Vsaka raven ima svoja pravila in vključuje različne tipe igralcev. Moč institucij variira glede na sektor in odvisno od javnopolitičnega procesa. Največje tveganje oblikovanja javnih politik na ravni Evropske unije je, da bodo državni uradniki in strokovnjaki zasledovali drugačne specifične cilje in tako tudi izpodbili državno koordinacijo. Pred oblikovanjem neke javne politike je vedno potrebno analizirati sektorska omrežja, možne konfliktne situacije in vlogo države.
- Naloga nacionalne države kot koordinatorja oblikovanja javne politike znotraj Evropske unije je zahtevna, največji poudarek mora koordinator dati na javno porabo, nezaposlenost, zakonodajo ter imigracije.

Fink-Hafnerjeva in Lajh (glej 2005: 39) ugotavljata, da je posameznim državam članicam v celoti prepuščeno oblikovanje in izvajanje lastne notranje koordinacije na način, da bo njihovo delovanje na nadnacionalni ravni čim bolj uspešno in učinkovito. In tako razlikujeta dve razsežnosti nacionalnih političnih slogov koordinacije evropskih zadev:

- popolna avtonomija posameznih ministrstev proti osrednji vlogi centralne vladne ustanove;
- osredotočenost proti koordinaciji komunikacij z Evropsko unijo.

Avtorja sta podobno kot Pollit in Bouckaert identificirala tri skupine modelov za koordinacijo evropskih zadev na nacionalni ravni (glej Fink-Hafner in Lajh 2005: 40): centraliziran, decentraliziran in federativni model. Organizacija in koordinacija medsektorskih pogajanj in usklajevanj vseh aktivnosti na nadnacionalnem nivoju v centraliziranem modelu poteka iz osrednje koordinacijske enote, ki je, ali samostojna služba ali podrejena neposredno predsedniku vlade ter zagotavlja usklajenost in kontinuiteto delovanja posameznih ministrstev. Nasprotno decentralizirani model temelji na odsotnosti take osrednje službe in na načelu avtonomije posameznih ministrstev. V tem primeru je odgovornost za pripravo stališč v pristojnosti posameznega ministrstva oziroma je vsako ministrstvo pristojno za koordinacijo na svojem področju. Značilnost federativnega modela pa je, da odraža strukturo držav s federalno ureditvijo. To pomeni, da je koordinacija mogoča tudi na nižjih (subnacionalnih) ravneh.

Vidnejša potreba po institucionalnem prilagajanju na nacionalni ravni je medministrska koordinacija evropskih zadev in le učinkovita koordinacija na nacionalni ravni lahko podpira uspešno, kakovostno in hitro prilagajanje skupni evropski zakonodaji. Polnopravno članstvo v EU je tisto, ki prinaša dodatne zahteve po učinkoviti koordinaciji na nacionalni ravni. Specifična struktura postopkov odločanja v institucijah EU zahteva primerno in hitro koordinacijo, zato morajo vsi vladni predstavniki delovati strateško usklajeno na vseh ravneh odločanja v okviru EU, pri tem je pomembno, da nacionalna izvršilna oblast sodeluje z odločevalskimi institucijami in igralci (glej Fink-Hafner in Lajh 2005: 95).

### **3.1.3 Zunanje okolje**

Vsaka vlada se mora, v kolikor želi biti dober koordinator, zavedati relevantnosti zunanjih dejavnikov in jih vključiti v okvire svojih pristojnosti (glej Hughes 2003: 202). Pomemben zunanji dejavnik so že od nekdaj interesne skupine, le da odnos med slednjimi in vlado postaja s časom vedno bolj simbiotičen. Tu naj opozorimo na še en vidik interesnih skupin. Tudi delitev moči pri oblikovanju novih politik je tista, ki vpliva na stopnjo koordinacije v neki državi. V vseh državah obstaja določena delitev moči na vseh nivojih oblikovanja politik, tako da lahko močne interesne skupine z zvezami v najvplivnejših ministrstvih in pri v političnem prostoru relevantnih političnih strankah zelo otežijo poskuse uvajanja koordinacije na področju oblikovanja in sprejemanja politik (Peters 1998).

Vlade morajo pri oblikovanju programov upoštevati tudi voljo svojih državljanov, in ne le moči ter volje interesnih skupin, saj so jim odgovorne. Državljanje, medije, interesne skupine, zunanje neodvisne organizacije pa v tem kontekstu razumemo kot zunanje dejavnike. Hughes (glej 2003: 203) je mnenja, da je pri menedžmentu zunanjih dejavnikov potrebno upoštevati: a) zunanje dele organizacije in koordinacijo teh delov s samo organizacijo – koordinativna funkcija; b) neodvisne organizacije, ki sodelujejo z dano organizacijo, kot so vladne agencije, podjetja, interesne skupine ipd. ter koordinacijo med njimi – svetovalna funkcija; in c) javnost ter medije. Z razliko od modela menedžmenta zunanjih dejavnikov, ki se je razvil z novim javnim menedžmentom, je za tradicionalno javno upravo veljalo nizko zanimanje za zunanje dejavnike, hierarhična koordinacija, sodelovanje neodvisnih organizacij le z ozkim političnim vodstvom, nepriznavanje interesnih skupin in odmikanje od medijev ter javnosti (glej Hughes 2003: 204–206).

Na podlagi tega je danes dober menedžer tisti, ki zna koordinirati delo in sodelovanje med vlado in zunanjimi organizacijami, tudi interesnimi skupinami, ter ustvarjati različne politične odnose med zgoraj omenjenimi ter med lastno organizacijo (vlado), mediji in javnostjo. V omenjenem procesu koordinacije je najzahtevnejše uravnavanje odnosov z interesnimi skupinami, ki igrajo relevantnega in močnega političnega akterja pri oblikovanju javnih politik (Hughes 2003).

## **3.2 PREVLADUJOČI MENEDŽERSKI PRISTOP VLADE V OKVIRIH NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA**

### **3.2.1 Novi javni menedžment v okvirih vladne koordinacije**

S koncem 20. stoletja se je v svetu s prehodom iz tradicionalne oblike javne uprave na novi javni menedžment začel postopno oblikovati nov model javnega menedžmenta. Posledično se je spremenila tudi vloga vlade v javni upravi in družbi ter njen odnos do državljanov (glej Hughes 2003: 1).

»Še pred letom 1980 je veljal strog tradicionalen model javne uprave, ki je po Wilsonu narekoval, da je javna uprava administrativno orodje v rokah vlade in vršilec njenih naročil.« (Hughes 2003: 1). Gospodarske, tehnološke in druge spremembe ter izzivi 21. stoletja pa so vplivali na spremembe v javni upravi in vzpodbudili različne teoretike k razmišljanju in

analizi novih menedžerskih pristopov. Če povzamemo dejstva, ki jih navaja Hughes (glej 2003: 8–9) so spremembe v javni upravi odziv na štiri velike imperitive:

- *napad na javni sektor* zaradi prevelikega vpliva in moči vlade;
- *spremembe v ekonomskih teorijah*, ki so vedno bolj poudarjale gospodarsko rast, neodvisnost trga in svobodno izbiro;
- *vpliv sprememb v privatnem sektorju*, kjer se vedno bolj poudarja doseganje rezultatov, ki je odvisno od tržnih sil in samo minimalne vključenosti vlade in
- *tehnološke spremembe*, ki vključujejo predvsem razvoj novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij, kot primer e-vlado.

Hughes (glej 2003: 2) je tako na podlagi Ostromsove teorije o dveh nasprotujočih si tipih organizacij, to sta birokratska organizacija ter marketinško oziroma tržno usmerjen model organizacije značilen za novi javni menedžment in današnjo javno upravo, izpostavil nekaj dejstev tradicionalnega načina upravljanja in izzive le-tem:

- Najti najboljšo obliko javnega menedžiranja je iluzorno, to lahko pripelje do otopele javne uprave. Najboljše vlade so tiste, ki so po vzoru zasebnega sektorja prevzele sistem fleksibilnega menedžiranja javne uprave.
- Birokracija ni edini način, s katerim bi vlada zagotovila javno dobro, vlada lahko nalogo uspešnega vodenja in zagotavljanja javnih storitev preko pogodb, zagotavljanja financ in regulacije zaupa drugim subjektom in je pri tem le posredno vključena v izpeljavo projektov in je na nek način le dober koordinator.
- V praksi so se politične in upravne ali drugače povedano strokovne zadeve prepletale skozi dolga obdobja vladanja in menjave vlad, vendar je način menedžiranja, kjer sta politika in stroka tesno prepleteni, implementiran šele zadnjih nekaj let in je tesno povezan s pojavom odgovornosti (ang. accountability).
- Delo strokovnjaka v javni upravi je z modelom novega javnega menedžmenta zasnovano drugače kot v preteklosti. Danes je prisoten menedžerski in ne več tradicionalen administrativni način dela uradnikov, vsak posameznik mora nase prevzeti odgovornost za doseganje rezultatov in uspešno vodenje projektov, ne več le uslužno izvrševati navodil nadrejenih.

Dejstvo, ki ga izpostavljamo v drugi alineji analize po Hughesu, nam že narekuje oblikovanje trenda hierarhične sploščenosti oziroma decentralizacije, ki je povezana z idejo uspešne koordinacije kot nepogrešljivega dela menedžerskega pristopa 21. stoletja.

Z razvojem novega javnega menedžmenta so se zgodile spremembe v javni upravi in njenih organizacijah, spremenil se je način dela, poudarki pa so svoj prostor našli v novih elementih. Ferlie in drugi (glej 1996: 10–15) kot nove elemente, ki so posledica sprememb znotraj javne uprave, opredelijo:

- *Učinkovitost*: ki se je pojavila kot prva in je prevladala v sredini osemdesetih let prejšnjega stoletja. Pri tem gre za sledenje zgledu gospodarstva in njegove učinkovitosti. Prav zaradi tega se pojavlja tudi njena pomanjkljivost, ki se kaže v zanemarjanju bistvenih razlik med javnim in zasebnim sektorjem. Ukrepi zajemajo povečan finančni nadzor; jasno določanje ciljev in centralen nadzor nad njihovim izvajanjem; merjenje učinkovitosti, tako finančne kot strokovne, določanje standardov; poudarek na odzivnosti na zahteve uporabnikov; deregulacijo delovnega trga; prenos moči s stroke na menedžment in nove oblike skupnega vladanja z vključevanjem izvoljenih predstavnikov in sindikalistov v proces odločanja.
- *Decentralizacija*: od sredine sedemdesetih let naprej se je v organizacijah kazal trend sploščenja organizacijskih piramid, decentralizacije odločanja, povečanega sklepanja pogodb izven organizacije in ločevanja majhnega strateškega jedra in večje izvajalske periferije. Vse s ciljem doseganja večje organizacijske prilagodljivosti. Prav iz tega izhaja tudi model decentralizacije, katerega pokazatelji so razvoj kvazi trgov; prehod od hierarhičnega k pogodbenemu nadzoru, ločevanje strateške in operativne funkcije; ploščenje organizacijske strukture; motiviranje zaposlenih s spodbudami namesto z ukazi ter večja fleksibilnost.
- *Odličnost*: pomeni težnjo po zmanjšanju birokratske neučinkovitosti, oblikovanje vizije in ciljev, upoštevanje uporabnikov, zmanjševanje proračunov brez slabšanja kvalitete in inovativnosti.
- *Usmeritev k javnim storitvam, službi javne koristi*: med vsemi modeli je najmlajši in še najmanj dodelan. Glavna značilnost je združenje ideje javnega in zasebnega sektorja. Poudarja kombinacijo poslanstva javnih služb in uspešnega zasebnega menedžmenta ter odgovornosti javnega sektorja do uporabnikov. Reforme vključujejo skrb za

kvaliteto storitev; vključitev uporabnikov, zahtev in vrednot v proces upravljanja; dajanje prednosti izvoljenim predstavnikom pred imenovanimi; skepticizem glede uvedbe trgov v javni sektor; poudarjanje skrbi za javno dobro pred rutinskim delom; soupravljanje uporabnikov ter odgovornost do uporabnikov.

O decentralizaciji oziroma elementu hierarhične sploščenosti pa govorita tudi Pollit in Bouckaert (glej 2004: 41). Z razliko od Ferliea in drugih avtorjev Pollitt in Bouckaert element definirata na podlagi analize strukture držav. Razlikujeta med vertikalno razpršitvijo avtoritete in horizontalno koordinacijo. Prva je pogojena z razpršitvijo avtoritete na različne vladne ravni. V centraliziranih državah je strnjena v vladnem vrhu, medtem ko je v decentraliziranih bolj razpršena. Na tem mestu naj poudarimo teze predhodnih avtorjev, Hughesa ter Ferliea in drugih, ki zagovarjajo idejo razpršitve avtoritete, kot elementa novega menedžerskega pristopa vlade. Znotraj elementa razpršene avtoritete bo vlada več dela podelila ali drugim delom organizacije ali pogodbeno zunanjim delom organizacije, sama pa bo koordinirala in nadzorovala proces z osrednje projektne točke, kar bo pripomoglo k boljši in uspešnejši koordinaciji. Tu se omenjenim avtorjem z idejo o horizontalni koordinaciji na centralnem nivoju vlade, ki predstavlja stopnjo osrednje institucije, do katere je ta zmožna koordinirati delo ministrstev na način, da bodo le ta delovala v isti smeri z ambicijo po doseganju istega cilja, pridružita tudi Pollit in Bouckaert (glej 2004: 41). Na tej točki razlikujeta države, za katere je značilna visoka stopnja koordinacije in države, za katere je značilna visoka stopnja fragmentacije, iz česar lahko povzamemo, da centralna vlada v okoliščinah visoke fragmentiranosti ne bo mogla uspešno koordinirati projektov. Avtorja dodajata (glej tabelo 3.1), da se koordinacija v federalnih državah navadno izvaja iz različnih vladnih teles, v unitarnih, ki so lahko ali visoko centralizirani ali obratno, pa iz ene same koordinacijske enote.

*Tabela 3.1: Umestitev držav EU znotraj sistemske strukture koordinacije*

<b>Sistemska struktura</b>	<b>Države znotraj sistemske strukture</b>
Federalna država – federalna koordinacija	Nemčija, Avstrija
Unitarna država – centraliziran sistem koordinacije	Francija, Velika Britanija
Unitarna država – decentraliziran sistem	Finska, Italija, Nizozemska



Prirejeno po Pollit in Bouckaert 2004.

Po mnenju Pollita in Bouckaerta (glej 2004: 67) so se poleg razvoja vedno večje hierarhične sploščenosti spremenile tudi usmeritve štirih ključnih akterjev s področja javnega menedžmenta, ki so svojo vlogo igrali že v tradicionalni javni upravi, danes pa nam še vedno služijo kot pomoč pri analizi oziroma evalvaciji dela javnih uradnikov, vladnih institucij ter izpeljave projektov. To so finance, osebje, organizacija in kvaliteta delovnega procesa. Za uspešen menedžerski proces pa je potrebna integracija vseh štirih elementov:

- *Finančna učinkovitost* »...mora biti sorazmerna z uspešnostjo izvedbe dela in boljšo kvaliteto. Največja težava vladnih organizacij je bila, in je v nekaterih primerih še vedno, ob tem vzpostaviti tesen, realen odnos med izvajanjem programa, strategijo oziroma projektom in alokacijo virov znotraj le-tega oziroma zanj...« (Pollit in Bouckaert 2004: 67–74).
- *Menedžment človeških virov, menedžment osebja oziroma HRM* »...se je s prihodom novega javnega menedžmenta usmeril v težnjo po večji fleksibilnosti in odgovornosti javnih uradnikov, ki naj bodo nagnjeni k doseganju rezultatov, bolj strokovni in odgovorni za svoje delo, take uradnike ob sebi želijo tudi sodobni politiki...« (Pollit in Bouckaert 2004: 74–77).
- *Organizacija* je lahko bolj ali manj specializirana, medtem ko po mnenju avtorjev (Pollit in Bouckaert 2004: 83–90) raste število bolj specializiranih oziroma eno-namenskih organizacij, ki jih imenujemo tudi vladne agencije, medtem ko je število več-namenskih organizacij vedno manjše. Koordinacija nekega projekta je navadno vodena s strani vladne organizacije, to in način vladne koordinacije sta pogojena s procesom decentralizacije oziroma hierarhične sploščenosti. Medtem ko je skala organizacije, njen četrti element, povezana z vsemi ostalimi elementi in nam kaže gibanje znotraj organizacije, kot so rast oziroma upadanje števila zaposlenih, stopnja decentralizacije procesov, specializacija in drugo. Ob analizi danega elementa po Pollittu in Bouckaertu, elementa organizacije, pa se ponovno srečamo z idejo decentralizacije, ki jo v tej točki lahko povežemo s pojavom eno-namenskih organizacij. V kolikor je teh vedno več, pomeni, da je za izpeljavo danega projekta

potrebno sodelovanje več organizacij, ki jih v našem primeru organizacija oziroma akter, določen kot koordinator danega projekta, lahko uspešno usmerja s pomočjo pogodbenega ali drugega načina koordinacije.

- *Kvaliteta delovnega procesa* je v pogojih novega javnega menedžmenta merjena in evalvirana s pomočjo različnih metod in tehnik, pri tem z razvojem tehnologije merjenje procesov in različnih elementov postaja vedno intenzivnejše in obsežnejše. Meri se uspešnost, učinkovitost in kvaliteta storitev znotraj danega oziroma analiziranega procesa, samo merjenje inputov ter outputov ne zadostuje več. H končni kvaliteti delovnega procesa poleg slednjih doprinesejo vsi zgoraj naštetih elementi javnega menedžmenta, ki morajo zasledovati norme in standarde podjetji oziroma uprav (Pollit in Bouckaert 2004: 90-96).

Z reformo javnega sektorja je delo znotraj organizacij postalo racionalnejše, saj so menedžerji povečali svoje aktivnosti, za katere ne porabijo nič več proračunskega denarja kot v preteklosti, kar je posledica pametnejšega ravnanja in usmerjenosti k rezultatom. Z razvojem novih metod in tehnik merjenja menedžerskih procesov je tudi delo znotraj organizacij postalo bolj nadzorovano, narašča produktivnost dela, posledično je izboljšana uspešnost, učinkovitost in ekonomičnost izpeljanih projektov (glej Polit in Bouckaert 2004: 106–128).

Lane (glej 2000: 62) na tej točki govori o zunanji in notranji učinkovitosti organizacije. Delo neke organizacije je tako lahko evalvirano na podlagi učinkovitosti njenih aktivnosti – perspektiva organizacije, ali na podlagi uspešnosti izvedbe aktivnosti glede na zahteve družbe – perspektiva družbe. Pri prvi definiciji gre torej za notranjo učinkovitost in odnos med inputi ter outputi, pri drugi pa za zunanjo učinkovitost in koristi, ki jih ima od projekta neke organizacije družba oziroma zunanji deležnik, kar je v nekaterih primerih lahko označeno tudi kot uspešnost, ki je pogojena z rezultati dela organizacije.

Popoln razvoj novega, k rezultatom usmerjenega modela javnega menedžmenta bo dolgotrajen, a dolgoročno uspešen, saj ne obstaja možnosti vrnitve k tradicionalnemu modelu upravljanja. Poleg tega svetovni menedžerski trendi narekujejo, da bo javni sektor v prihodnosti zaposloval vedno manj menedžerjev in da bodo le-ti obsojeni na zaposlitev znotraj zasebnih svetovalnih agencij, ki jih bodo za projektno delo in raziskave pogodbeno najemali vlada in ministrstva (Hughes 2003).

### 3.2.2 Projektni menedžment v okvirih vladne koordinacije

S pojavom novega javnega menedžmenta se je oblikoval tudi projektni menedžment, ki je vse pogosteje ključni in nepogrešljivi del prvega. Novi menedžerski pristopi v veliki meri slonijo ravno na projektnem delu in projektnem menedžmentu. »Projekt je delo, ki mora biti narejeno za produkcijo edinstvenega zelenega izida, s predhodno načrtovano finančno in proračunsko postavko,« (Deeprise 2002: 6) medtem ko je projektni menedžment disciplina vodenja projekta od njegove začetne do zaključne faze. Projektni menedžment za svoje potrebe uporablja primerne veščine, orodja, metode, tehnike, specifikacije, časovne in proračunske opredelitve, zahteva natančno načrtovanje vseh projektov in poseben odnos med projektnim menedžerjem ter njegovim timom, kot sta motivacija ekipe s strani menedžerja in skupna zavezanost k doseganju ciljev (glej Deeprise 2002: 7–9). Žurga (2004: 49) projektni menedžment opredeli kot »doseganje poslovnih uspehov s pomočjo projektov, ki so sredstvo za realizacijo strategije in razvojnih ciljev organizacije. Projektni menedžment je menedžment projektov organizacije, koristi projektov izhajajo iz strategije organizacije, posledično je povezava med poslovno strategijo in strategijo projekta ključnega pomena«.

Projektni menedžment tako lahko opredelimo tudi kot orodje vladne koordinacije, ki je del novega javnega menedžmenta, saj z elementi projektnega menedžmenta lahko koordiniramo delo tima in posledično tudi drugih institucij v organizacijski pristojnosti. Torej sta projektni menedžment in način vladne koordinacije v pozitivni korelaciji.

Moe in Pathranarakul (glej 2006: 399) sta projektni menedžment razdelila na štiri faze:

- začetna faza (*initiating*), kjer se definira področje projekta;
- faza načrtovanja (*planning*), kjer se razvije projektno področje, načrtuje projektni menedžment ter identificira aktivnosti projekta;
- faza izvrševanja in nadzora (*executing and controlling*), kjer se zaključi delo, definirano v načrtu projektnega menedžmenta, in se dosežejo zastavljeni cilji;
- zaključna faza (*closing or completing*) obsega uradno zaključitev vseh aktivnosti projekta.

Po njunem mnenju je projektni tim tisti, ki menedžira delo projekta, ki vključuje časovni okvir, stroške, tveganja in predvideno kvaliteto projekta, predvideva deležnike z različnimi potrebami in pričakovanji in identificira zahteve.

Projekti so navadno definirani glede na vire financiranja in cilje. V zasebnem sektorju so usmerjeni v profitno/e dejavnost/i in financirani iz denarja strank, kar pa zagotovo ni značilnost javnih projektov (glej Moe in Pathranarakul 2006: 402). V spodnji tabeli najdemo razlike med projekti v zasebnem in javnem sektorju (glej tabelo 3.2).

Tabela 3.2: Projekti v zasebnem in javnem sektorju

<b>Dimenzija</b>	<b>Javni projekti</b>	<b>Zasebni projekti</b>
Cilji	Ekonomski in družbeni razvoj vključno z zmanjševanjem revščine in neprofitnimi motivi	Različni cilji od konstrukcije do razvoja novih proizvodov
Financiranje	Vladno ali iz mednarodnih agencij	Lastno financiranje ali posojila
Menedžment	Od identifikacije do operacije in ex-post vrednotenja	Učinkovit menedžment skozi celoten življenjski cikel projekta
Deležniki	Vlade, prostovoljne in zasebne agencije	Stranke in drugi deležniki
Okolje	Težavna okolja s pomanjkljivo infrastrukturo, pomanjkanjem sredstev, različnimi vrednotami, kulturami in sistemi	Konkurenčno okolje z borbenimi podjetji, ki dajejo pobude za nove projekte ali za razvoj novih infrastrukturnih projektov

Vir: Moe in Pathranarakul 2006: 402.

Po mnenju avtorjev (glej Moe in Pathranarakul 2006: 402–403) je nek projekt lahko uspešno zaključen samo ob upoštevanju faktorjev uspeha, ki vključujejo okoliščine, dejstva in vplive

inputov v menedžerski sistem – ti lahko nadalje posredno ali neposredno vplivajo na outpute projekta. Avtorja naštejeta deset faktorjev uspeha, ki morajo biti upoštevani pri menedžiranju nekega projekta. To so:

- učinkovit institucionalni dogovor, kar pomeni zahtevo po učinkoviti, odgovorni vladi kot dobrem koordinatorju;
- učinkovita koordinacija in sodelovanje, kar pomeni vključevanje in sodelovanje vseh ravni potrebnih za izvedbo projekta;
- primerna zakonska podlaga in regulacije;
- učinkovit informacijski menedžerski sistem, ki lahko prepreči nastalo škodo ob primanjkljaju informacij;
- kompetentni menedžerji in člani skupine;
- učinkovite konzultacije s ključnimi deležniki in koristniki;
- učinkoviti komunikacijski mehanizmi;
- jasno definirani cilji in zaveze med ključnimi deležniki;
- učinkovit menedžment logistike in
- primerna mobilizacija ter predpriprava virov, kar pomeni pripravo vseh vrst virov v specificiranih kvantitetah za izpeljavo projektnih aktivnosti. Pomanjkanje virov je lahko ena največjih težav projektnega menedžmenta, še posebej v praksi.

Deeproseeva (glej 2002: 22–25) pa govori tudi o velikokrat pozabljenem elementu, ki ima velik vpliv na projektni in posledično novi javni menedžment ter na uspešnost izvedbe in načina vladne koordinacije, tj. element elektronske komunikacije, ki je vedno pogostejši pojav javnega sektorja. Na eni strani je lahko grožnja medosebnim odnosom, saj lahko celo prepreči srečevanje med naročnikom in izvajalcem, medtem ko na drugi strani izboljšuje učinkovitost projektnega dela. Prednost elektronskih medijev je možnost beleženja vseh informacij na enem mestu, te informacije so lahko sočasno vidne različnim sodelavcem v projektu, primer takega medija je intranet<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Intraneti imajo to slabost, da so dosegljivi samo povezanim računalnikom, zato so vse pogostejše oblike komunikacije med projektnimi timi, njihovimi zunanji sodelavci, vodji in ostalimi extraneti (glej Deeproseeva 2002: 25).

Bolj razvite države ob prehajanju v informacijsko družbo pospešujejo predvsem štiri procese (glej Center Vlade RS za informatiko 2001: 6–7):

- *deregulacijo*, ki ukinja na začetku podprte monopole, omogoča delovanje tržnih sil na vseh področjih ter prepušča pobudo zasebnemu sektorju;
- *zunanje izvajanje*, ki usmerja izvajanje primarnih nalog, zmanjšuje stroške ter odpira nove poslovne možnosti za zasebni sektor;
- *decentralizacijo* izvajajo z uporabo sodobnih tehnologij, ki omogočajo dostop do podatkov in informacij javnega sektorja, pomembnih za sprejemanje odločitev v najširšem krogu zainteresiranih posameznikov. S tem se zmanjša potreba po delovanju centralno vodene državne administracije; na novo se opredeljuje vloga posameznika v (informacijski) družbi zaradi njegovega vključevanja v procese odločanja na lokalni ali državni ravni. Država svojo primarno vlogo oblasti, ki ureja vsa področja delovanja, prek pravnih temeljev razvije v poceni in učinkovit servis v interesu državljanov. Kompetentnost državljanov v procesu odločanja dosežemo z ustreznim izobraževanjem, ki omogoča ljudem, da razpolagajo z znanjem za samostojno odločanje, s promocijo vključevanja ljudi v procese odločanja in z omogočanjem prostega ter enostavnega dostopa do podatkov in informacij;
- *informatizacijo*, ki vzpodbuja vse vidike elektronskega poslovanja in možnosti dostopa do podatkov javnega sektorja; procese in uporabnike večinoma rutinskih opravil se s tem razbremeni administracije ter tako poveča njihova lastna produktivnost, učinkovitost in zadovoljstvo.

Longman in Mullins (glej 2004: 54–56) sta projektni menedžment inkorporirala v strategijo, ki je nujni in nepogrešljiv del novega javnega menedžmenta ter tako definirala sedem pogojev za uspeh projektnega menedžmenta, ki velja tako za strateško načrtovanje na višjih strateških ravneh kot za projekte na operativni ravni ne glede na okoliščine.

- Dodana vrednost projekta: jasna komunikacija med projektnimi vodji, menedžerji in člani tima je pomembna že na samem začetku projekta, njegova vrednost mora biti sprejeta kot del organizacije. Šele ko projektni tim začne razumeti vrednost projekta, lahko nadaljujemo ali boljše rečeno začnemo s procesom projektnega menedžmenta.

- Narediti projektni menedžment praktičen, relevanten in koristen: projektni menedžment je povezan s tehničnimi elementi in zajema velik del literature, ki uči nadzora okvirov finančnega menedžmenta, oblikovanja timov, notranjo komunikacijo idr. Večina teh materialov je za dobro vodenje in menedžiranje preveč tehnične narave, zato je glavna naloga projektnega menedžerja voditi svoj tim, ga motivirati in uspeti. Vsak član projektnega tima se mora zavedati, da je proces, v katerega se vključuje, praktičen in realen.
- Če je projekt strateški po svoji naravi, potem ni le priložnost za trening veščin projektnega menedžmenta, ampak tudi priložnost za izoblikovanje strateških veščin prihodnjih vodij organizacije.
- Narediti sistem in postopke prijazne uporabniku: informacijski sistem deluje v skladu s pričakovanji, načrtovanje in izvajanje sta bistvo uspeha. Vsak korak v projektu ima svoj zakaj, podporni sistemi in preverjanje razumevanja so ključ do uspeha projektnega menedžmenta.
- Narediti projektni menedžment za zmago članov tima in menedžerjev: ljudje potrebujejo potrjevanje in nagrade, vsi, tudi člani tima, se morajo čutiti odgovorni za uspeh projekta.
- Narediti projektni menedžment za učečo se izkušnjo: projekti so velike izkušnje za prihodnje delo, še posebej če imajo strateške vloške. Izkušnje zajemajo delo pod pritiskom, konfliktne situacije, delo v tveganih in kompleksnih, časovno omejenih pogojih idr.
- Končni uspeh.

Po mnenju Longmana in Mullinsa (glej 2004: 57–60) učinkovit projektni menedžment vključuje mehanizme, s pomočjo katerih se vsak projekt evalvira še pred njegovo implementacijo. Vsak dober projektni menedžment je sestavljen iz spodaj opisanih oziroma navedenih elementov.

- *Strategija* organizacije je tista, ki oblikuje meje projekta, cilji in rezultati vedno izhajajo iz organizacijske strategije, zato je pred začetkom vsakega projekta le-te potrebno definirati. Organizacije, ki imajo najboljši projektni menedžment, imajo jasno, dobro komunicirano strategijo in se zavedajo, na kakšen način vsak projekt podpira to strategijo.

- *Cilji*: v začetku vsakega projekta morajo biti vsi člani projektne skupine seznanjeni z dolgoročnimi in kratkoročnimi načrti ter proračunom. Ko je projekt enkrat v teku je nujno potrebno merjenje napredka v smeri doseganja zastavljenih ciljev.
- *Vodenje*: top menedžerji imajo vlogo vodenja in usmerjanja projektov ter skrbijo za strateški del projektnega menedžmenta, medtem ko odgovornost za ostali del projekta prevzame nižji del menedžerjev.
- *Organizacijski proces*
- *Človeške zmožnosti*: učinkovit projektni menedžment potrebuje prave ljudi s primernimi in potrebnimi veščinami.
- *Organizacijska kultura* in predstavitev organizacije vplivata na proces odločanja in projektne menedžmenta.
- *Sistem rešitev*: projekt je navadno namenjen doseganju rešitve neke tematike. Dobra projektna ekipa pa je tista, ki bo znala na pravi način izpeljati projekt in rešiti to tematiko na podlagi analiz, procesov odločanja ipd.
- *Struktura tima*: projektni menedžment zahteva ujemanje med strukturo projektne tima in projektom. Obstaja več projektne struktur, ki se jih projektni tim lahko poslužuje – eden izmed takih primerov je matrična struktura.
- *Zunanji dejavniki*: sem štejemo predvidene trge in stranke, top menedžerji morajo neprestano primerjati uspešnost organizacij, v projektne menedžment pa morajo biti vključene tudi vladne regulacije.

V predhodnih navedbah smo nemalokrat poudarili pomembnost kompetentnega posameznika znotraj projektne dela oziroma projektne menedžmenta. Tako Žurga (Žurga 2004: 25, 26) kot kompetentnega posameznika opredeli osebo, »katere značilnosti se kažejo v uspešni, odlični delovni izvedbi in katere značilnosti so kombinacija znanj, veščin, spretnosti in stališč, ki vplivajo na delovno izvedbo na delovnem mestu«. Res pa je, da si organizacije same opredeljujejo lastne modele kompetenc, ki se navadno naslanjajo na načela kakovosti in poslovne odličnosti. Svoje lastne kompetence za uspešno menedžiranje pa morajo imeti tudi nacionalne vlade. Njihove kompetence Žurga (2004: 27) deli na:

- *Strateške*: tu gre za izvajanje vlog nacionalnih vlad preko centralnih enot politike in sodelujočih agencij (kooperativnost, mrežno delovanje ipd.),



- *menedžerske*: gre za principe dobrega menedžmenta in prelivanje odgovornosti na nižje ravni (postavljanje ciljev, motiviranje zaposlenih, procesiranje informacij ipd.) in
- *izvršilne*: gre za naloge, ki se izvajajo na točkah zagotavljanja storitev (predvsem naloge menedžmenta nadzora).

Poleg nacionalnih vlad so tu še vodilni delavci, ki morajo, da bi bili dobri menedžerji, izžarevati karizmo, biti motivirani in motivirati, znati intelektualno stimulirati ter imeti individualizirano skrb (glej Žurga 2004: 29). »Projektne tim je torej tisti, ki mora znati dosegati sinergijo in biti sposoben reševati konflikte. Za projektne menedžment je značilno, da je vodja projekta odgovoren za njegove rezultate, delujoči pa za svoje obveznosti« (Žurga 2004: 65).

### **3.2.3 Kibernetsko-informacijska teorija v okvirih vladne koordinacije**

Vsaka vlada svoje projekte »menedžira« po določenih načelih in usmeritvah, ki jih predhodno oblikuje na podlagi splošnih smernic in ciljev. Vladni projekti so navadno koordinirani znotraj okvirov nekaterih predhodno preizkušenih modelov upravljanja, saj uspešna koordinacija brez predhodno načrtovanih faz upravljanja ni mogoča. Tako bi način vladne koordinacije in vladno menedžiranje ter projektno vodenje lahko umestili tudi v koncept kibernetiko-informacijske teorije. Za tako operacijo si moramo ogledati teoretične postavke, ki jih predvideva navedeni konceptualni kontekst.

S terminom kibernetika označujemo miselno konstrukcijo povezanosti akcij znotraj podsistemov in med njimi ter njihovo medsebojno odvisnost. Sicer pa je kibernetika akcija, akcija upravljanja, komponirana iz sistema, informacijskega inputa ter feedbacka, kar pomeni, da sistem napajata dva tokova, tok informacij (input), ki prihaja od zunaj in tok povratnih informacij, ki so pridobljene na podlagi analiz oziroma drugih načinov feedbacka. Oba tokova sta od postavitve ciljev, ki so postavljeni na podlagi informacijskega inputa in preteklih izkušenj (feedback), neločljivo povezana. Rezultat obeh tokov je nov tok informacij, ki je politika, določena s strani najvišjega organa sistema, kateri vključeni akterji sledijo skozi celotno akcijo upravljanja (glej Haček in Bačlija 2007: 18-19).

Proces upravljanja v organizacijah po kibernetiko-informacijski teoriji poteka na treh ravneh:

**Institucionalna ali politična raven** pomeni začetek upravljanja z določitvijo ciljev oz. politik v vrhu organizacijske piramide, kar narekuje posredovanje med upravo kot družbenim sistemom in okoljem, v katero se mora določena upravna organizacija vključevati. Odločitve, sprejete na tej ravni, narekujejo prvo fazo upravljanja in so izhodišče za ves nadaljnji potek procesa (glej Haček in Bačlija 2007: 19).

**Izvršilna ali operativna raven** je izvedbena raven, na kateri je skoncentrirana celotna akcija upravljanja. To je faza, v kateri se načelna politika operacionalizira, preoblikuje v konkretno izvedbeno akcijo in od koder se potek akcije nadalje usmerja, usklajuje in nadzoruje. Na tej ravni gre za odločitve politične in obenem strokovne narave, od katerih je najbolj odvisen uspeh celotne akcije (glej Haček in Bačlija 2007: 19).

**Instrumentalna raven** je raven, kjer se akcija razširi po posameznih področjih, v katerih se posamezna vprašanja konkretizirajo, strokovno obdelujejo in pripravljajo na neposredno izvajanje. V tej fazi gre za stremljenje k doseganju ciljev, ki so bili postavljeni na prvi ravni. Gre za jedro kibernetiko-informacijskega mehanizma, ki zaznava, sprejema in predeluje informacije, in sicer informacijski input ter feedback, in jih dostavlja na ustrezna mesta za potrebe celotnega sistema. V tej fazi se ustvarja neposredne produkte, kjer prihaja do predelave materialnega oziroma energetskega ali informacijskega inputa v output (glej Haček in Bačlija 2007: 19).

Kibernetiko-informacijska teorija je, kot lahko zaključimo iz teoretičnih postavk, splošna teorija projektnega menedžmenta, saj ima vse sestavne elemente le-tega. Ravni upravljanja po kibernetiko-informacijski teoriji lahko enačimo s fazami projektnega menedžmenta, ki jih opredelita Moe in Pathranarakul. Tako bi institucionalno raven zgornje teorije lahko primerjali z začetno fazo projektnega menedžmenta, izvršilno raven lahko umestimo med fazi načrtovanja ter izvrševanja in nadzora, instrumentalno pa med fazo izvrševanja in nadzora ter zaključno fazo.

### 3.2.4 Krizni menedžment v okvirih vladne koordinacije

Dejavnosti projektnega menedžmenta v okvirih uspešne vladne koordinacije predvidevajo obstoj elementa tveganja. Tveganje je nujni in načrtovani del vsakega projekta, ki mora biti v okvirih dobre koordinacije tudi predviden. Tvegane situacije so lahko tudi krizne situacije, ki se nepredvidljivo in nenapovedano pojavijo v času izvajanja projekta, odziv na krizne situacije s strani projektnega tima, osrednje koordinacijske enote, vlade ipd. pa mora biti v okvirih uspešne vladne koordinacije hiter in učinkovit, seveda je hkrati odvisen od mehanizmov, vzpostavljenih za odzive na nepredvidene situacije, ki so predhodno vzpostavljeni in načrtovani s strani vlade oz. projektnega tima.

»Krizna situacija je nepredvidena situacija z elementi grožnje, ki ima negativne učinke na vključeno organizacijo in ostale akterje.« (Coombs 1999: 2)

Vse krizne situacije so nepredvidljive, nikakor pa ne nepričakovane. Krizne situacije velikokrat povzročijo oblikovanje nezaželenih izidov, kot so finančna izguba, slabitev ugleda, negativni vplivi na okolje ipd. (glej Coombs 1999: 2–3). Tako je po mnenju Malešiča (glej 2004: 7–10) za vzpostavitev optimalnih in učinkovitih ukrepov, kamor sodijo predvsem hiter pretok informacij, ustrezna raven obveščanja ter ustrezna komunikacija, v primeru tveganih situacij potrebno zagotoviti usklajeno delovanje med vsemi vključenimi akterji.

»Krizna je tista, ki odločevalce prisili v sprejemanje odločitev v negotovih razmerah« (Malešič 2004: 11). Navadno ogroža akterje, ki so del sistema ali so dvostransko povezani, na podlagi česar Malešič (glej 2004: 11–12) opredeli tri vrste pristopov k analizi krize, to so sistemski (ogroženost stabilnosti mednarodnega reda), pristop konfrontacije akterjev (dva ali več akterjev vključenih v konfliktno komuniciranje in krizno pogajanje) in pristop odločanja (procesi, ki potekajo znotraj države ali drugih akterjev, ki sprejemajo odločitve o krizi).

Vsekakor v končnem »kriza ponuja diametralno nasprotje rutinski obdelavi informacij, skladnemu vodenju in funkcionalno razdeljenim odgovornostim« (Malešič 2004: 16). Za krizne situacije je značilno, da odločitve sprejema manjše število ključnih akterjev v skrajno neformalnem procesu odločanja, tako lahko govorimo o centraliziranem odločanju, ki v spodaj navedenih pogojih ne pride do izraza:

- neformalna decentralizacija, za katero je značilen pritisk na operativni ravni;
- formalna decentralizacije, kjer govorimo o neučinkoviti osrednji oblasti;
- decentralizacija zaradi tekmovalnosti med institucijami;
- neodločanje in
- paraliza, ki je posledica časovnega pritiska (Rosenthal in drugi v Malešič 2004: 18–19).

Za krizne situacije in učinkovit odziv na le-te je pomembna dobra in učinkovita koordinacija, ki je po mnenju Malešiča (2004) odvisna od vključenosti majhnega števila odločevalcev, hitrega pretoka informacij ter hitrega odzivanja skozi neformalne procese odločanja. Coombs (1999) je mnenja, da mora vsak krizni menedžment vsebovati štiri osnovne faktorje, ki bodo pripomogli k uspešni koordinaciji v krizni situaciji. To so: a) preventiva pred krizno situacijo; b) priprava na krizo, ki vključuje načrt za primer krizne situacije, opredelitev mogočih kriznih situacij, izbiro ter trening ekipe kriznih menedžerjev in govorcev ter vzpostavitev komunikacijskega sistema; c) nastop za primer krize, ki vključuje elemente, kot so krizna ekipa, komunikacijski sistem in govorniki in d) nivo novega znanja, ki ga je organizacija pridobila skozi nastop krize. Informacijski sistem je integralni del kriznega menedžmenta, ki pripomore k učinkovitejši koordinaciji in hkrati hitrejši odpravi krizne situacije, poleg tega pa po mnenju Coombsa (glej 1999: 17–18) z njegovo pomočjo, konkretnije preko procesiranja informacij in opozorilnih znakov, lahko krizo tudi preprečimo.

Ko govorimo o kriznih situacijah, kriznem menedžmentu in posledično ogrožanju varnosti, naj dodamo, da je v svetu zaznati premik od tradicionalnih virov ogrožanja k novim varnostnim grožnjam, ki postajajo vse bolj kompleksne in obsegajo vse vidike družbe. Po mnenju Prezlja (2001) na tej točki govorimo o varnosti kot večdimenzionalnem pojavu. Malešič (glej 2004: 7) je mnenja, da slovenska javnost kot vire ogrožanja vse bolj zaznava krizne situacije, kot so uničevanje okolja, naravne in tehnološke nesreče, klasični kriminal, epidemiološko-zdravstvene in socialnoekonomske probleme.

## 4. EMPIRIČNI DEL

---

### 4.1 KOORDINACIJA EVROPSKIH ZADEV V SLOVENIJI SKOZI ČAS

Fink-Hafnerjeva in Lajh (glej 2005: 56–58) sta identificirala različne načine koordinacije oblikovanja javnih politik in evropskih zadev glede na obdobja povezav med Slovenijo in Evropsko unijo. V procese prilagajanja v predpristopnem obdobju k Evropski uniji so bili bolj ali manj vpeti vsi ministrski resorji, vendar je izstopalo nekaj institucij, ki so pri tem intenzivneje sodelovale. Oblikovalo se je ožje in širše jedro izvršne oblasti. Ožje jedro izvršne oblasti so sestavljali predsednik vlade<sup>4</sup> in njegov urad, SVEZ<sup>5</sup> ter Ožja pogajalska skupina<sup>6</sup> (v nadaljevanju OPS) in delovne skupine za pripravo pogajalskih izhodišč, širše jedro pa so oblikovali Ministrstvo za zunanje zadeve (v nadaljevanju MZZ), Ministrstvo za finance (v nadaljevanju MF) in Ministrstvo za notranje zadeve (v nadaljevanju MNZ). Kompleksna struktura pa je posledično terjala učinkovite mehanizme koordinacije evropskih zadev na nacionalni ravni.

Sistem koordinacije evropskih zadev se je v Sloveniji razvijal postopoma, vse bolj pa s procesom približevanja Slovenije EU. Sprva so bile evropske zadeve obravnavane v okviru vsakega ministrstva posebej in brez sodelovanja z drugimi resorji, govorimo lahko o obdobju sorazmerne policentričnosti in šibke koordinacije. Tradicionalni vzorci delovanja slovenske javne uprave so zavirali oblikovanje učinkovite koordinacije, postopoma pa se je vendarle

---

<sup>4</sup> Predstavljal je vrh koordinacijske piramide, reševal medministrske konflikte in strateška vprašanja ter bil neposredno odgovoren za vključevanje Slovenije v EU (glej Fink-Hafner in Lajh 2005: 61).

<sup>5</sup> SVEZ je skrbel za vsakodnevno koordinacijo evropskih zadev. Ustanovljen je bil decembra 1997. Kadre in naloge je prevzel od Urada za evropske zadeve, ki je bil leta 1995 ustanovljen v okviru ministrstva za zunanje zadeve (glej Fink-Hafner in Lajh 2005: 62).

<sup>6</sup> OPS je bila ustanovljena leta 1998, sestavljena je bila iz desetih strokovnjakov in vodje. Pri izbiri članov so bili poudarjeni kriteriji strokovnosti in apolitičnosti ter medsebojne združljivosti. Za podporo delu OPS je vlada imenovala 31 delovnih skupin, ki so bile sestavljene iz predstavnikov ministrstev pristojnih za posamezno področje, predstavnikov delodajalcev in delojemalcev. Delovno skupino je vodil visoki uradnik ministrstva ali vladnega organa, v čigar pristojnosti je bilo delovno področje skupine. Pri pripravi osnutkov pogajalskih stališč so lahko sodelovale tudi zunanje institucije ali strokovnjaki. Naloga OPS je bila tudi obveščanje javnosti o napredku pogajalskega procesa in posredovanje stališč pristojnim državnim organom (glej Fink-Hafner in Lajh 2005).

začel vzpostavljati sistem koordinacije evropskih zadev, ki je bil sprva še zelo decentraliziran in razpršen, projektne naloge so bile v pristojnosti Ministrstva za znanost in tehnologijo, po letu 1995 pa so bile tudi projektne naloge prenesene na Ministrstvo za zunanje zadeve (glej Fink-Hafner in Lajh 2005: 71–125). Slovenska vlada je kmalu ugotovila pomen soodvisnosti in prepletenosti vseh procesov in učinkovite koordinacije le-teh. Leta 1997 je ustanovila posebno samostojno strokovno vladno službo imenovano SVEZ, ki jo je vodil minister brez resorja. Na tej točki pa se je zgodil tudi prelom v koordinaciji evropskih zadev, saj je bilo inkrementalno institucionalno prilagajanje dopolnjeno z radikalnimi spremembami, pojavili sta se vedno večja institucionalizacija in formalizacija, kar je povzročilo »premik od decentraliziranega k centraliziranemu sistemu koordinacije evropskih zadev in hkrati začetek teženj po odmiku tematik oblikovanja in izvajanja evropskih javnih politik od »zunanjih zadev« k njihovi sistemski interiorizaciji (k »domačim zadevam«)« (Fink-Hafner in Lajh 2005: 72). Avtorja zaključujeta, da »sistemska interiorizacija sega do večine uradnikov in se bo s predsedovanjem Slovenije EU – na nacionalni ravni – še stopnjevala« (Fink-Hafner in Lajh 2005: 124).

Pri vzpostavljanju slovenskega sistema koordinacije evropskih zadev je bil po mnenju Fink-Hafnerjeve in Lajha (glej 2005: 72) poudarek na strokovnosti in učinkovitem pretoku informacij<sup>7</sup>, ki bi pomenile izogibanje medresorskih konfliktov, do katerih pride zaradi nenatančno razdeljenih odgovornosti in pristojnosti. Posledično je bil vzpostavljen sistem koordinacije, ki je vključeval:

- koordinacijo evropskih zadev znotraj ministrstev
- SVEZ kot osrednjo koordinacijsko enoto in
- vzpostavitev številnih oblik znotrajresorske in medresorske koordinacije na različnih ravneh.

Na nacionalni ravni je med že naštetimi institucijami potekala horizontalna koordinacija, prav tako pa je bila in je še vedno pomembna tudi učinkovita vertikalna koordinacija, ki (je)

---

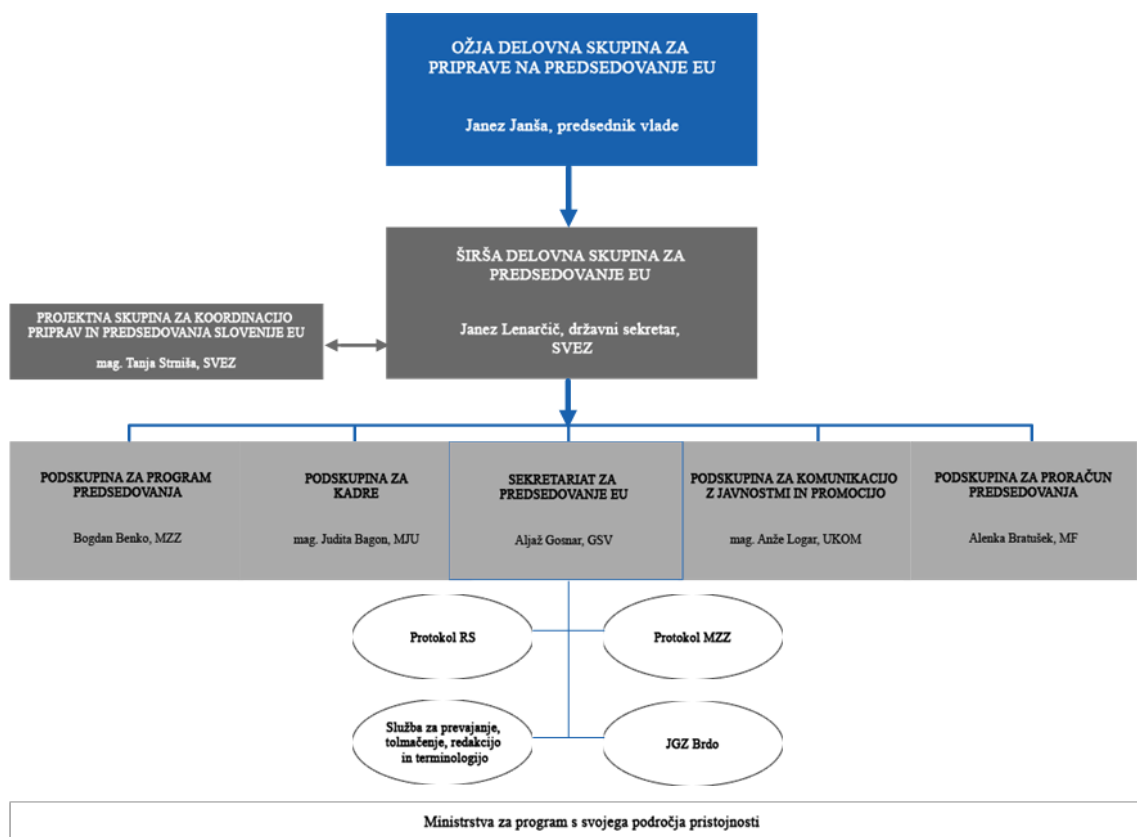
<sup>7</sup> O prehodu na razvito informacijsko družbo in pomenu komunikacije, ki je olajšana z razvojem novih informacijskih tehnologij ter vpetosti tega pojava v razvoj novega javnega menedžmenta in posledično v idejo koordinacije smo govorili že v poglavju 3.2, pri čemer smo se sklicevali tako na Hughesa kot na Deeprisejevo in ostale avtorje.

poteka(la) med institucijami EU in nacionalno vlado. Osrednji igralec je bilo zunanje ministrstvo, seveda preko slovenske misije pri EU. Vse informacije v smislu formalnih kanalov so potekale od institucij EU preko slovenske misije v Bruslju do zunanjega ministrstva v obliki kodirane elektronske pošte in potem naprej do resornih ministrstev. Ker je bil takšen sistem tog, so bile formalne poti dopolnjene z neformalnimi (glej Fink-Hafner in Lajh 2005: 75–76).

V obdobju polnopravnega članstva Slovenije v EU je prva sprememba v institucionalnem okviru ter koordinaciji evropskih zadev v Sloveniji izvirala iz spremembe politične oblasti po volitvah leta 2004. Liberalno demokracijo Slovenije je zamenjala Socialna demokracija Slovenije, ki je ukinila položaj ministra za evropske zadeve brez listnice, ki je vodil SVEZ in ga nadomestila s položajem državnega sekretarja za evropske zadeve, ki od takrat dalje deluje v kabinetu predsednika vlade. Pred tem se je nekaj časa razmišljalo celo o ukinitvi SVEZ-a, ki pa je ostalo osrednje koordinacijsko telo pri predsedniku vlade (glej Fink-Hafner in Lajh 2005: 81).

V obdobju priprav Slovenije na predsedovanje EU v prvi polovici leta 2008, ki se je začelo že v letu 2005, organizacijska struktura (glej sliko 4.1) po mnenju avtorjev (glej Fink-Hafner in Lajh 2005: 91–92) kaže nadaljevanje težnje centraliziranega modela za koordinacijo evropskih zadev pri predsedniku vlade in posledično SVEZ-u. Svet EU je decembra 2004 soglasno sprejel odločitev, da bo Slovenija prva izmed novih članic, ki bo predsedovala EU, skupaj z Nemčijo in Portugalsko. Slovenija je kot vrh strukture predsedovanja določila Ožjo delovno skupino za priprave na predsedovanje EU, ki jo vodi predsednik vlade, sestavljajo pa jo ministri za finance, zunanje zadeve, javno upravo ter državni sekretar SVEZ-a. Ustanovljena je bila januarja 2005, njene naloge zajemajo oblikovanje splošnih političnih smernic in prednostnih nalog slovenskega predsedovanja. Širša delovna skupina je zadolžena za operativno vodenje priprav in izvedbo projekta. Vodi jo državni sekretar za evropske zadeve, sestavljajo pa jo predstavniki posameznih ministrstev in drugih organov, ki so vključeni v priprave na predsedovanje. Podpirata jo projektna skupina na SVEZ-u, ki ima nalogo koordinacije priprav, in pet podskupin, zadolženih za specifična področja delovanja.

Slika 4.1: Organigram predsedovanja Slovenije Svetu EU



Vir: Služba Vlade RS za evropske zadeve 2007.

Po mnenju Fink-Hafnerjeve in Lajha (glej 2005: 97) imajo države različne sisteme koordinacije, ki so odvisni od različnih dejavnikov med katere sodijo: tradicije vlad, značilnosti ustavnih sistemov, politika zaposlovanja, sestava institucij, politizacija javne uprave ipd. Značilnost Slovenije je med drugim tudi ta, da imajo različna ministrstva različne oblike notranje koordinacije, velik poudarek pa je na neformalnih stikih in odnosih.

Slovenija se je ob vključevanju v EU soočala tudi s pomanjkanjem kadrovskih virov, kar je vplivalo na samo koordinacijo evropskih zadev, ki je bila nemalokrat dopolnjena s togimi formalnimi kanali in drugimi potmi komunikacije. »Rezultat novih izzivov upravljanja evropskih zadev je bil nastanek in razvoj novih oblik dela v slovenski javni upravi, ki je bil najbolj viden v povečanih prizadevanjih medsebojne koordinacije in timske delu. Zaradi politike dodajanja »evropskih« nalog prejšnjim nalogam znotraj posameznim ministrstev je »interiorizacija« oziroma ponotranjanje evropskih zadev prevladalo nad oblikovanjem



posebne »EU elite« (glej Fink-Hafner in Lajh 2005: 104). Značilnosti Slovenije, ki vplivata na učinkovit proces koordinacije sta tudi dober pretok informacij med vlado in parlamentom oziroma parlamentarnimi delovnimi telesi – tu moramo paziti, da govorimo le o koordinacijskem ne pa tudi vsebinskem vidiku (kakovost pripravljenih zakonov ipd.) – in delna vključenost civilne družbe v proces evropeizacije, pogosto označen kot projekt »elit«.

Zaključimo lahko (Fink-Hafner in Lajh 2005), da je način koordinacije odvisen predvsem od upravne tradicije in politične kulture v določeni državi, ki se izražata v:

- razreševanju razmerja med dvema skrajnostma, od popolne avtonomije posameznih ministrstev do osrednje vloge osrednje vladne ustanove in;
- po načinu oblikovanja komunikacije z EU na kontinuumu koordinacija versus osredotočenost.

Vendar se v praksi delujoči modeli lahko oddaljijo od predpisanega vzorca komunikacije, zato je pri proučevanju vzorcev koordinacije potrebno upoštevati tako formalne, kot neformalne kanale komuniciranja. Za dobro koordinacijo so nujne horizontalne medministrske strukture<sup>8</sup>, ki se med državami razlikujejo glede na stopnjo centralizacije, formalizacije in institucionalizacije. Neformalne poti komuniciranja so pomembne v vseh delujočih sistemih, v tistih z nizko stopnjo centralizacije, formalizacije in institucionalizacije pa sta posebej pomembni vloga kadrov in njihova socializacija.

## **4.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PROJEKTA GLEDE NA ELEMENTE VLADNE KOORDINACIJE**

S 1. januarjem 2004 je vlada sprejela sklep, da za pripravo na predsedovanje Slovenije EU oblikuje Ožjo delovno skupino s petimi člani. Ta skupina je na svoji 1. seji sprejela koncept dela; odločila se je za projektni pristop k delu na pripravah na predsedovanje Slovenije EU in oblikovala projektno strukturo za delo na projektu. Šlo je za centraliziran model koordinacije

---

<sup>8</sup> Gre za strukture, ki navadno obsegajo vladne pododbore, medministrska koordinacijska telesa visokih uradnikov, stalna predstavništva v Bruslju ter koordinacijska telesa za obravnavo čez sektorskih evropskih zadev (glej Fink-Hafner, Lajh 2005: 119)

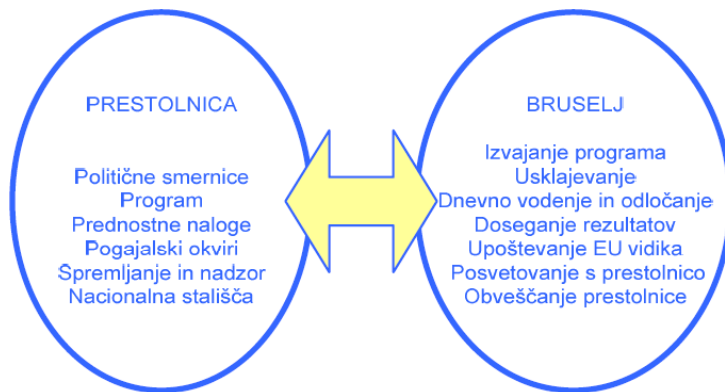
od zgoraj navzdol. Ožja delovna skupina, ki je nadzorovala celoten proces priprav na predsedovanje in kasneje samo predsedovanje ter sprejemala strateške in politične odločitve ter prioritete predsedovanja, je delovala na politični ravni. Imenovala je Širšo delovno skupino in pet operativnih delovnih podskupin. Te podskupine so vodili organi, ki so v vladi zadolženi za posamična področja<sup>9</sup>, katera so pokrivalo delovne skupine. Priprave na predsedovanje Slovenije EU so se kot vladni projekt tako začele v letu 2005. Slovenska vlada je v skladu s poslovníkom Sveta EU in na podlagi priročnika, izdanega s strani Generalnega sekretariata Sveta EU v Bruslju (v nadaljevanju Generalni sekretariat Sveta), organizirala in oblikovala projekt priprav in predsedovanja, način koordinacije in notranjo organizacijo ter navedeno prilagodila državní ureditvi, načinu poslovanja vlade, svoji administrativni kulturi, poleg tega pa je povzemala tudi nekatere pretekle izkušnje že predsedujočih držav. Ožja delovna skupina je določila SVEZ kot centralno koordinacijsko enoto, na SVEZ-u pa je bila ustanovljena Projektna skupina za koordinacijo priprav in predsedovanja Slovenije EU, ki je delala izključno na predsedovanju. Skupina je vzpostavila celoten sistem predsedovanja, v ta namen pa je v začetni fazi obiskala nekaj tujih držav EU, ki so že predsedovale Svetu EU. V teh državah je opravila podroben pregled predsedovanja, organizacijske strukture ter načina koordinacije v času njihovega predsedovanja. Izmed izbranih držav so predstavniki skupine obiskali Irsko, Avstrijo, Finsko ter sodelovali z Anglijo in Luksemburgom, v Slovenijo pa so povabili predstavnike Nizozemske. Redno sodelovanje projektne skupine na SVEZ-u je potekalo tudi z Nemčijo in Portugalsko, s katerima je Slovenija sestavljala trio predsedovanja. Na podlagi navedenih elementov je projektna skupina določila prioritete naloge predsedovanja in poskušala vzpostaviti model, ki bi se prilegal vsebini in strukturi naše države (Strniša 2008).

Glede na nujnost upoštevanja dejstva, da mora biti za uresničitev cilja slovensko predsedovanje vodeno na način, ki zagotavlja učinkovitost, hitro odzivnost in fleksibilnost delovanja vseh struktur, vključenih v predsedovanje, je bilo vodenje predsedovanja organizirano tako, da se njegovo operativno izvajanje odvija v Bruslju, politično-strateške odločitve pa se sprejemajo v slovenski prestolnici (glej sliko 4.2).

---

<sup>9</sup> Kot primer navajam MZZ (II steber EU), ki je v sodelovanju s SVEZ (I in III steber EU) vodilo delovno skupino za program, saj imata ta dva organa tudi v vladi deljene pristojnosti glede omenjenega področja.

Slika 4.2: Osrednja delitev nalog med prestolnico in Brusljem



Vir: Strniša in Štrafela 2008: 4.

Projektna skupina na SVEZ-u je na podlagi grobe delitve dela po področjih v aprilu 2005 delovne podskupine zadolžila za pripravo projektnih nalog, ki so služile kot podroben načrt izvedbe predsedovanja glede na področje posamične podskupine. Projektne naloge so bile pripravljene do konca julija, nato pa so bile medsebojno usklajene še na centralni ravni. Podrobnejša delitev nalog, dela in pristojnosti po področjih je potekala znotraj samih podskupin, ki so glede na potek projekta nadgrajevale svoje projektne naloge. Podskupine so delale samostojno, skupina na SVEZ-u pa je nadzorovala, ali procesi potekajo po načrtih in usklajeno, saj so bile podskupine zaradi narave dela medsebojno tesno povezane<sup>10</sup> in odvisne druga od druge (Strniša 2008). Podskupine so imele na samem začetku priprave projektnih nalog nekaj težav, saj se je bilo na podlagi vseh informacij potrebno prebiti skozi pojav predsedovanja in skozi to, kaj je osnovno poslanstvo posamezne podskupine na projektu predsedovanja. Pri reševanju teh težav so koordinatorjem podskupin pomagali tudi kolegi iz Bruslja, ki so svetovali, kaj posamezna delovna skupina počne, koliko ljudi je praviloma vključenih v posamezno delovno skupino, iz kje naj le-ta predseduje, iz Bruslja ali Ljubljane ipd. Poleg tega so bile na podlagi t.i. bruseljskega modela<sup>11</sup> pridobljene informacije za vseh,

<sup>10</sup> Podskupina za kadre je npr. oblikovala celotni centralni kadrovski načrt, pri čemer je sodelovala z vlado in vsemi ostalimi podskupinami, saj je morala od podskupin dobiti njihov načrt o potrebi po dodatnih kadrih, številu kadrov za delo na projektu ipd., enako je bilo s podskupino za proračun.

<sup>11</sup> T.i. bruseljski model omenja intervjuvanka mag. Bagonova (2008) v povezavi z načrtovanjem kadrovske politike na projektu predsedovanja. Termina v drugi literaturi, primarnih virih oz. od drugih intervjuvancev ni

to je okoli 280 delovnih skupin, njihovo organizacijo, način koordinacije idr. Na podlagi sestave teh skupin so se postopno oblikovale še skupine ljudi, ki so koordinirale in sodelovale pri koordinaciji projekta priprav v Sloveniji (Bagon 2008).

Projektna skupina je koordinirala delo Ožje in Širše delovne skupine, pazila, da so bile zadeve pravočasno urejene, ter pripravljala gradiva za seje Ožje delovne skupine. Poleg tega pa je neprestano seznanjala ministrstva s tem, kaj jim nudi centralni servis in katere naloge morajo opraviti sami. Ožja delovna skupina pod vodstvom predsednika vlade je imela z razliko od Širše delovne skupine pod vodstvom SVEZ-a ključno vlogo na politični ravni in je določala vsebinske prioritete predsedovanja, imela je končno besedo glede aktivnosti, dodatnih zaposlitev in financ. Sprejela je tudi koledar dogodkov predsedstva, obravnavala celoten program predsedstva ter potrdila logotip predsedstva, ki so ga oblikovale agencije, povabljene k sodelovanju (Strniša 2008).

#### **4.2.1 Izvedba faz projekta priprav na predsedovanje Slovenije EU**

Čas priprav na predsedovanje Slovenije EU je bil kot zapišeta Strniša in Štrafela (2008) razdeljen na **fazo načrtovanja v letu 2005**, namenjeno poglobljanju stikov z Generalnim sekretariatom Sveta, izmenjavi izkušenj z drugimi državami članicami in preučitvi pravne podlage za izvedbo predsedovanja. V tej fazi je Vlada RS sprejela Kadrovski načrt za predsedovanje, opravila prvo oceno stroškov predsedovanja in vzpostavila intranetni portal. V letu **2006** smo prešli v **izvedbeno fazo** priprav. Na ravni generalnih direktorjev in strokovnjakov za posamezna vsebinska področja je potekalo intenzivno sodelovanje z vsemi institucijami EU, okrepi se je sodelovanje z Evropsko komisijo in Evropskim parlamentom. Opravljen je bil izbor kadrov za projekt predsedovanja, za katere so se maja 2006 začela prva usposabljanja na centralni ravni. Potrjeni so bili tudi predlog celostne grafične podobe predsedovanja ter izbor in skupno število daril, na logističnem področju pa so bile identificirane potrebe za logistično izvedbo dogodkov v Sloveniji. Pri vsebinskih pripravah na predsedovanje je bil v tem obdobju pripravljen in usklajen 18-mesečni program treh zaporednih predsedstev, oblikovan pa je bil tudi prvi osnutek koledarja glavnih dogodkov,

---

bilo zaslediti. Bagonova (2008) pod t.i. bruseljski model podpisuje koncept predsedovanja v Bruslju, bruseljsko strateško načrtovanje kadrovske politike in delitve dela med delovnimi skupinami, ki delujejo v Bruslju.

seznam neformalnih srečanj v Sloveniji in srečanj s tretjimi državami, seznam spremljajočih dogodkov in pregled multilateralnih dogodkov v okviru Organizacije združenih narodov in obveznosti RS med predsedovanjem Svetu EU. Izvedbena faza priprav se je nadaljevala z **zaključno fazo v letu 2007**, ko so se nadaljevali intenzivni stiki strokovnjakov s posameznih področij z institucijami EU in drugimi državami članicami, okrepilo se je sodelovanje na politični ravni. Pri vsebinskih pripravah se je nadaljevalo intenzivno delo resorjev na področju priprave vsebin možnih prednostnih nalog predsedovanja in 6-mesečnega Programa slovenskega predsedovanja, za različne uporabnike in področja pa so bili pripravljene številni priročniki za pomoč pri predsedovanju Svetu EU. Z resorji kot gostitelji dogodkov so bili natančno določeni vsi organizacijsko-logistični vidiki njihove izvedbe. Pripravljen je bil tudi koledar vseh dogodkov, pri pripravi katerega se je koordinacija razpoložljivih organizacijskih virov med Ljubljano in Brusljem izkazala za izjemno zahtevno nalogo. Konec leta 2007 je bilo objavljeno uradno spletno mesto predsedstva, zaključena pa je bila tudi gradnja Kongresnega centra Brdo. Na podlagi vseh znanih informacij o dogodkih v Sloveniji in obveznostih predsedujoče do multilateralnih organizacij in tretjih držav je bila opravljena revizija stroškov predsedovanja v višini 62 milijonov evrov. Delo v času priprav je potekalo po načrtih ter v skladu z opredeljenimi nalogami in zastavljeno časovnico, pri čemer se je upoštevalo in prilagajalo sprotnemu razvoju dogodkov, ki je vplival na potek izvedbe nalog priprav oziroma na opredelitev dodatnih nalog priprav. Spodnja tabela (glej tabelo 4.1) ponazarja izvedbo aktivnosti glede na posamezno fazo projekta.

*Tabela 4.1: Izvedba faz projekta priprav na predsedovanje Slovenije EU*

<b>OBDOBJE PRIPRAV NA PRESEDOVANJE</b>	<b>AKTIVNOSTI</b>
<b>Faza načrtovanja (leto 2005)</b>	poglobljanje stikov z Generalnim sekretariatom Sveta; izmenjava izkušenj z drugimi državami članicami; preučitev pravne podlage za izvedbo predsedovanja; Kadrovski načrt; ocena stroškov predsedovanja; intranetni portal
<b>Izvedbena faza (leto 2006)</b>	intenzivno sodelovanje z vsemi institucijami EU; prva usposabljanja za kadre; potrjena

	celostna grafična podoba in darila za projekt predsedovanja; prvi osnutek koledarja glavnih dogodkov
<b>Zaključna faza (leto 2007)</b>	intenzivni stiki strokovnjakov s posameznih področij z institucijami EU; priročniki za pomoč pri predsedovanju Svetu EU; intenzivno sodelovanje na politični ravni; koledar vseh dogodkov; uradno spletno mesto; gradnja Kongresnega centra Brdo; revizija stroškov

Prirejeno po Strniša in Štrafela 2008.

### **4.3 KADROVSKI VIDIK PRIPRAV NA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE EU SKOZI ELEMENTE VLADNE KOORDINACIJE**

#### **4.3.1 Organizacija kadrov**

Vlada RS je 6. oktobra 2005 sprejela kadrovski načrt organov državne uprave za predsedovanje Slovenije EU v letu 2008 in priprave nanj (Bagon 2008). Projekt predsedovanja Slovenije Svetu EU je temeljil na obstoječih kadrovskih virih organov državne uprave, poleg tega pa je vlada odobrila 310 dodatnih zaposlitev (glej tabelo 4.2) za določen čas, ki so bile namenjene predvsem nadomeščanju že zaposlenih javnih uslužbencev, popolnoma vključenih v izvedbo predsedovanja (Bagon 2006). Razlog za predhodno tezo je v tem, da je bilo na podlagi analiz, primarno izvedenih na delovnih skupinah Sveta EU, s strani MJU, Vlade RS in ostalih resorjev, ugotovljeno določeno število sestankov doma in v tujini ter ostale projektne aktivnosti, lahko kompetentno vodijo le že zaposleni na vladi. Poleg tega pa je za tako zahteven proces potrebnih še nekaj dodatnih zaposlitev, kot pomoč pri izvajanju projekta (Bagon 2008). Do 31. 12. 2007 je bilo od 310 oz. 315 predvidenih dodatnih zaposlitev realiziranih 276 (glej tabelo 4.3).

*Tabela 4.2: Dodatne zaposlitve na projektu predsedovanja Slovenije EU*

<b>Namen dodatnih zaposlitev</b>	<b>Število dodatno zaposlenih</b>
----------------------------------	-----------------------------------

Stalno predstavništvo RS pri EU	121
Izvedba centralnih nalog	58
Ministrstva - predvsem vsebinske naloge	101
Krepitev diplomatsko-konzularnih predstavništev	30
Kabinet predsednika vlade	5
<b>Skupaj</b>	<b>315</b>

Vir: Ministrstvo za javno upravo 2007: 22.

*Tabela 4.3: Število dodatnih zaposlitev na dan 31. 12. 2007*

Vrsta delovnega mesta	Vsi
Uradniška	216
Strokovno-tehnična	60
<b>Skupaj</b>	<b>276</b>

Vir: Ministrstvo za javno upravo 2007: 23.

»Kadrovski načrt vlade je bil sprejet na podlagi t.i. bruseljskega modela« (Bagon 2008). Proces oblikovanja kadrovskega načrta se je začel s sodelovanjem in pogajanjem med vlado in vodji podskupin, na podlagi česar so se postopoma oblikovali dogovori o tem, kako bodo potekale priprave na predsedovanje. Na podlagi dogovorov je bil narejen analitični izračun, koliko že zaposlenih ljudi iz javne uprave bo potrebno angažirati za celotno predsedovanje ter kako se bo 310 oz. 315 dodatnih kadrov pogodbeno zaposlovalo na letni osnovi. Predhodni kadrovski načrt je bil osnova za izračun potrebnih proračunskih sredstev, namenjenih za kadre, ki bodo delali na projektu. Pogojeno s številom kadrov po organu, s številom delovnih skupin na posamezen organ in s tem, koliko ljudi bo dodatno obremenjenih, se je po resorjih naredila proračunska delitev znotraj kadrovskega okvira. Del kadrovskega proračuna pa je bil predviden tudi za dodatno delo in doseganje pozitivnih rezultatov ter uspešnost pri delu (Bagon 2008).

V samem začetku izvajanja priprav na predsedovanje lahko govorimo o dobri organizaciji in sodelovanju med vodjo<sup>12</sup> in njegovim projektnim timom<sup>13</sup> na najvišji ravni, saj so se vlada in vodje podskupin po mnenju Bagonove (2008) v kratkem časovnem obdobju, to je od aprila 2005, ko se je začelo oblikovanje kadrovskega načrta in do oktobra 2005, ko je bil sprejet kadrovski načrt vlade, uspeli dogovoriti o potrebnem številu dodatnih kadrov, o načinih njihovega financiranja, usposabljanja in koordinacije ter o sami kadrovski politiki. Kadrovski načrt je bil, kot vidimo odvisen od številnih predhodno načrtovanih dejavnikov, poleg tega pa ga lahko označimo kot temelj celotnega predsedovanja, saj brez načrta, kateri sklop vsebin, politik oz. operativnih zadev bo kdo vodil, kakšna izobraževanja potrebuje za to, koliko dodatnih zaposlenih ipd. ne bi mogli uspešno in učinkovito koordinirati in v končnem izpeljati priprav ter samega predsedovanja, poleg tega ne bi mogli oblikovati niti natančnega proračuna za kadre, ki je zajemal kar 40 % celotnega proračuna slovenskega predsedovanja.

V projektu priprav na predsedovanje sta se izoblikovali dve skupini kadrov, kadri za vsebinske naloge predsedovanja v Bruslju in v Ljubljani ter kadri za organizacijsko<sup>14</sup> izvedbo predsedovanja (Bagon 2008). Kadrovski načrt je predvideval, da bo v projekt priprav skupaj vključenih okoli 1000 javnih uslužbencev, vendar se je število tekom priprav po besedah mag. Judite Bagon (2008) povišalo, kar pomeni, da je vlada podcenila število ljudi, ki bodo sodelovali v projektu. Končno je bilo v priprave na predsedovanje je vključenih 1344 javnih uslužbencev, od tega 152 v Bruslju in 1192 v Ljubljani. Kljub temu pa je bilo v javni upravi dovolj kadrov, ki so se lahko kasneje vključili v projekt kot pomoč pri samem izvajanju nalog, tako da podcenev predvidenega števila kadrov ni vplivala na uspešnost izvedbe projekta. Poleg tega pa je zaradi potrebe po dodatnih petih zaposlitvah v Kabinetu predsednika vlade, ki jih ni bilo mogoče zagotoviti v okviru obstoječega kadrovskega načrta, Vlada RS 19. aprila 2007 na svoji redni seji potrdila predlog za povečanje števila dodatnih zaposlitev za določen čas na končnih 315 zaposlitev (Predsednik državnega zbora 2008).

---

<sup>12</sup> Predsednik vlade in ostali člani Ožje delovne skupine.

<sup>13</sup> Vodje podskupin.

<sup>14</sup> Med kadre za organizacijsko izvedbo predsedovanja vključujemo kadre na centralnih nalogah za logistično izvedbo dogodkov, kadre za komuniciranje z javnostmi in promocijo Slovenije, tolmače in prevajalce, projektno skupino za koordinacijo priprav in predsedovanja, kadre za javna naročila, proračun in kadre na ministrstvih in vladnih službah ter kadre na diplomatskih predstavništvi in konzulatih.



Kandidate za predsedujoče, asistente in nacionalne delegate je vodstvo predsedstva iskalo v lastnih organih, drugih organih državne uprave, kakor tudi v institucijah izven državne uprave (zavodi, skladi, agencije, sodišča, visokošolske in raziskovalne institucije, ipd.), kjer delujejo posamezni strokovnjaki s specifičnega področja, za predsedovanje pa so bili pomembni tudi Slovenci, zaposleni v institucijah EU, od koder so lahko pomagali s svojimi znanji, poznavanjem aktualnih vsebin in načina delovanja institucij (Bagon 2006). Dodatni kadri na projektu priprav so bili visoko usposobljeni iz česar lahko zaključimo, da je koordinator projekta iskal ljudi, ki bodo znali opravljati zahtevne naloge, bodo fleksibilni, odgovorni in motivirani za delo (glej tabelo 4.4). Poleg tega pa je iskal že usposobljene kadre s preteklimi izkušnjami, ki bi s svojimi znanji lahko uspešno pomagali usmerjati Slovenijo na njenem zahtevnem projektu.

*Tabela 4.4: Izobrazbena struktura dodatno zaposlenih na projektu predsedovanja Slovenije EU*

<b>Stopnja izobrazbe</b>	<b>Število zaposlenih</b>	<b>Delež</b>
Srednja strokovna šola	29	10,51%
Višja strokovna izobrazba	5	1,81%
Visoka strokovna izobrazba	16	5,80%
Univerzitetna izobrazba	174	63,04%
Magisterij	43	15,58%
Doktorat	9	3,26%
<b>SKUPAJ</b>	<b>276</b>	<b>100,00%</b>

Vir: Ministrstvo za javno upravo 2007: 23.

Na projektu so bili resorji deležni tudi pomoči s strani sekundantov iz Slovenije in drugih držav EU, ki so bili strokovnjaki z različnih področji (Bagon 2008), kar pomeni, da je sodelovanje na projektu potekalo tudi z zunanjimi kadri na nivoju zunanje koordinacije. Poleg tega je vsak organ dodatno zaposloval študente, ki pa niso bili financirani s proračuna podskupine za kadre (Bagon 2008). Pomoč s strani tujih strokovnjakov, vključenih v projekt priprav, in tujcev, ki so karkoli vedeli o določeni tematiki, kaže na mednarodne razsežnosti in veljavnost samega projekta, pomembnost vključevanja tujih ekspertov pri tako zahtevnem

projekt, pomanjkanje domačih virov in izkušenj ter pomembnost prenosa izkušenj iz preteklih predsedovanj, ki jih imajo tuji strokovnjaki več kot slovenski. Slovenija je z vključevanjem tujih strokovnjakov v smislu prenosa tujih izkušenj in tujih analiz na projekt lastnega predsedovanja lažje izvedla projektne aktivnosti in pridobila dodatna znanja. Različni sestanki in posvetovanja so tako potekali med kadri na ravni Slovenije in drugih držav<sup>15</sup>, kar pomeni, da so se v vrhu slovenske koordinacijske piramide odločili prenašati tudi tuje izkušnje, ki lahko pripomorejo k uspešni izpeljavi projekta.

Z namenom, da bi zagotovili optimalno vključevanje vseh zaposlenih v slovenski državni upravi v projekt predsedovanja, so projektni vodje oblikovali interesni vprašalnik ter povabili vse zaposlene, da izrazijo svojo pripravljenost do sodelovanja na projektu glede na njihovo usposobljenost in interes. Vprašalnik je bil dostopen preko spletne strani in ga je bilo moč izpolniti le preko spleta. Izpolnilo ga je 2435 javnih uslužbencev (Strniša 2008).

Velik interes za delo na projektu priprav so pokazali tudi številni državljani in Slovenci iz tujine, med njimi tudi takšni z odličnimi referencami na področju mednarodnega sodelovanja (Bagon 2006), vendar pa takih kandidatov na projektu niso zaposlovali, prednost so dajali tistim, ki so bili na kakršenkoli način povezani z vladnimi institucijami, zaradi česar se je pojavilo veliko neodobravanja s strani državljanov. Vendar so se na tej točki vsi resorji zavedali istega cilja; dati prednost kandidatom, s katerimi so predhodno že sodelovali, kandidatom, ki so v preteklosti delali za državno upravo pogodbeno ali kot študenti in za katere imajo konkretne podatke o sposobnostih, lastnostih, izkušnjah idr.

Tekom projekta pa se je kot negativno izkazalo dejstvo togosti slovenske javne uprave v smislu njenega rednega delovanja. Pretok kadrov za delo na projektu predsedovanja je bil med organi manjši kot je bilo pričakovati, saj so vodje neradi prepuščali svoje sodelavce, ki se jih ne da enakovredno nadomestiti z novo zaposlitvijo za določen čas (Strniša 2008).

Glede na navedena dejstva lahko v končnem potrdimo tezo Deeprosejeve, ki pravi, da dober projektni menedžment zahteva natančno načrtovanje vseh projektnih aktivnosti in poseben odnos med projektnim menedžerjem ter njegovim timom, kar je bilo na analiziranem projektu – projektu priprav na predsedovanje - doseženo že v prvi fazi, poleg tega pa sta bila dobro

---

<sup>15</sup> Avstrija, Finska in Irsko.

sodelovanje in koordinacija tista, ki sta pripomogla k načrtovanju, katero se je izkazalo za pozitivno in uspešno. Ekipa, ki je sodelovala in delovala pri načrtovanju kadrov je bila motivirana in skupno zavezana k doseganju ciljev, kar se je kasneje izkazalo tudi na ostalih področjih.

### **4.3.2 Usposabljanja in izobraževanja kadrov**

V kadrovskem načrtu je bilo predvideno, da bo osrednja ciljna skupina, ki bo izvajala predsedovanje z vidika vsebine, štela okoli 400 javnih uslužbencev, vseh uslužbencev, vključenih v projekt predsedovanja, pa bo okrog 1000. Od teh naj bi jih okrog 800 potrebovalo različne oblike usposabljanja. Glede na izkušnje nekaterih držav članic EU, ki so že predsedovale oz. se pripravljajo na ponovno predsedovanje, se je naša država odločila povzeti model centralne organiziranosti splošnega usposabljanja po posameznih ciljnih skupinah: ministri in državni sekretarji, generalni direktorji, predsedujoči delovnim telesom Sveta in njihovi namestniki, nacionalni predstavniki in asistenti, administrativno osebje, uradni govorniki in predstavniki za stike z javnostmi, koordinatorji ter prevajalci. Za nosilce ključnih nalog pri predsedovanju delovnim telesom pa naj bi bilo usposabljanje osredotočeno na naslednja glavna področja: delovanje institucij EU in postopki odločanja, veščine vodenja in pogajanj ter specialna jezikovna znanja (Bagon 2006).

Usposabljanja uslužbencev, ki so bili vključeni v projekt predsedovanja, so tekla v okviru programov, ki jih je izvajala Upravna akademija<sup>16</sup>, poleg tega so za uslužbence javne uprave potekali seminarji in tečajji neposredno po organih ter dodatna jezikovna usposabljanja predvsem za angleški in francoski jezik. Resorna ministrstva so svoje zaposlene pošiljala tudi na krajša stažiranja na Stalno predstavništvo RS pri EU v Bruslju (v nadaljevanju SPBR), hkrati pa je SPBR omogočil stažiranje predsedujočim iz Ljubljane, da so se uvedli v delovanje različnih teles Sveta EU. Nekatera ministrstva in vladne službe so svoje uradnike pošiljala tudi na staž na nemška in portugalska resorna ministrstva v času njihovih predsedovanj ter tudi na Evropsko komisijo in zasedanja delovnih skupin in drugih delovnih teles Sveta (Služba vlade Republike Slovenije za evropske zadeve 2006).

---

<sup>16</sup> Upravna akademija je samo od novembra 2006 do konca aprila 2007 izvedla 144 seminarjev iz centralnega programa usposabljanj, ki se jih je udeležilo 3472 javnih uslužbencev (glej Služba vlade Republike Slovenije za evropske zadeve 2007: 6).

Centralno usposabljanje vodeno s strani Upravne akademije je bilo razdeljeno v tri vsebinske sklope, in sicer: **evropske vsebine** (institucije in postopki odločanja, tuje izkušnje s predsedovanjem EU); **veščine** (priprava in vodenje sestankov, odnosi z mediji, veščine besednega in nebesednega komuniciranja, nastop v javnosti, organizacija dogodkov in upravljanje dogodkov, spletno komuniciranje, stiki z javnostmi); in **tuji jeziki** (komuniciranje z javnostmi, osnovna EU terminologija, oblikovanje dokumentov). Sklopi usposabljanj pa so bili prilagojeni ciljnim skupinam za usposabljanje za predsedovanje. 400 najbolj angažiranih ljudi na projektu predsedovanja se je tako usposabljal v najširšem obsegu, ostali sodelujoči pa v ožjem okviru. Glede na posebnosti so oblikovane naslednje ciljne skupine za usposabljanje: *ministri in državni sekretarji, predsedujoči in namestniki, nacionalni predstavniki in asistenti, administrativno osebje, uradni govorniki (port paroli) in predstavniki za stike z javnostmi, koordinatorji, prevajalci* (Šumrada in drugi 2005).

Usposabljanja so bila organizirana v obliki krajših seminarjev od enega do treh dni, izven delovnega okolja, ob majhnih skupinah udeležencev (največ do 25), ki so aktivno sodelovali pri izobraževanju. Pri usposabljanjih so se uporabljale interaktivne učne metode (simulacije, študije primerov, igre vlog ipd.), program bo potekal v angleškem jeziku in v omejenem obsegu tudi v francoskem, sklop tujih jezikov pa so izvajali naravni govorniki. Usposabljanje po individualnem načrtu je bilo obvezno in za posameznika določeno v njegovi pogodbi o zaposlitvi (Šumrada in drugi 2005).

V sodelovanju Službe Vlade RS za evropske zadeve in Upravne akademije je bilo organizirano eno najučinkovitejših usposabljanj, dvodnevna delavnica o vodenju delovnih teles Sveta EU, namenjena generalnim direktorjem, ki so predsedovali posameznim delovnim telesom. Učinkovitost delavnice je bila med drugim merjena na podlagi mesečnih pregledov udeležbe predstavnikov Slovenije s Stalnega predstavnništva RS pri EU in iz Ljubljane na zasedanjih delovnih teles Sveta EU, ki so pokazali, da se je udeležba na sestankih močno izboljšala, težave s prisotnostjo pa so ostale le pri nekaterih delovnih skupinah, za katere je bila predvidena predaja drugi državi članici, a je bila udeležba slovenskega predstavnika vseeno nujna (Služba vlade Republike Slovenije za evropske zadeve 2007).

Urad vlade za komuniciranje je v sodelovanju z Upravno akademijo pripravil usposabljanja za predstavnike za odnose z javnostmi in uradne govorce, ki poleg EU vsebin in znanj tujih jezikov temelji zlasti na veščinah komuniciranja in nastopanja v javnosti. Pri usposabljanju

tolmačev na Filozofski fakulteti pa je bila posebna pozornost namenjena zlasti tehniki konferenčnega tolmačenja in pripravi tolmačev na pridobitev akreditacije Generalnega direktorata za tolmačenje Evropske komisije, na pobudo slednjega pa je bil organiziran tudi seminar o delovanju sistema tolmačenja v evropskih institucijah (Služba vlade Republike Slovenije za evropske zadeve 2007).

Seminarji in usposabljanja so bila na podlagi pogovorov z udeleženci, pozitivnega odziva na anketne vprašalnike, kompetitivnih in strokovno usposobljenih predavateljev ocenjena kot učinkovita in uspešna. Učinkovitost seminarjev nam potrjuje tudi dejstvo, da so seminarje vodile institucije, ki so v zadnjih treh letih usposabljevale kadre posebej za predsedovanje. Izbira izobraževalnih institucij je v skladu z načeli javne uprave potekala preko razpisov, usposabljanja pa je aktivno obiskovalo okoli 7000 ljudi, nekaj ljudi se je hodilo izobraževati tudi v Maastricht (Bagon 2008).

Pozitivna točka predsedovanja je bila tudi, da so študentom podelili nekaj štipendij, spodbujali študij, izobraževanje in usposabljanje preko vseh spletnih strani visokih šol, Zavoda za zaposlovanje ter dodatno usposabljali že zaposlene tolmače (Bagon 2008).

Tako lahko povzamemo, da je na področju izobraževanja kadrov potekalo veliko število koordinacij, potrebno je bilo predvideti različna izobraževanja za različne skupine kadrov in paziti, da kateri del kadrov ne bi izpustil določenega, zanj pomembnega dela izobraževanj, saj bi to lahko vplivalo na nadaljnje delo na projektu. Vendar pa so se kadri po besedah Bagonove (2008) striktno držali navodil s strani svojih koordinacijskih enot o pomembnosti izobraževanj in s tem pokazali tudi visoko mero odgovornosti, ki jo morajo po besedah mnogih avtorjev v tako zahtevnem projektu imeti vsi, tako vodje, kot člani tima na nižjih položajih.

### **4.3.3 Fleksibilnost, motiviranost, odgovornost, koordinacija in komunikacija kadrov**

Na podlagi mnenj intervjuvancev lahko trdimo, da je SVEZ je kot centralna koordinacijska enota nadzorovala vse tekoče procese znotraj projekta ter sodelovala z ostalimi resorji na posamičnih tematikah. Sodelovanje med različnimi nivoji kadrov, od osrednje koordinacijske

enote do nižjih koordinacijskih enot in članov tima, je bila splošna koordinacijska značilnost projekta na kadrovske področju. Za projekt je bila značilna visoka stopnja fluktuacije ljudi med organi ter med področji dela (logistika, vsebina), kar velja predvsem za osebe na višjih položajih. Fluktuacijo kadrov z vidika koncentracije nalog na manjšo skupino projektnih vodij lahko ocenimo kot pozitivno, saj je tako manj ljudi nadzorovalo več zadev, res pa je, da je to vplivalo na povečanje količine dela.

V projekt so bili po mnenju Gruden-Pečanove (2008) in ostalih intervjuvancev, kot posledica visokega števila članov, vključeni zelo različni ljudje. Prvo skupino so sestavljali visoko motivirani posamezniki, pri čemer govorimo predvsem o »motivaciji na etični pogon«, ki je posledica zavedanja pomembnosti uspešne izvedbe projekta, katerega so zaposlenim vcepili projektni vodje. Vključene člane so motivirala tudi dodatna plačila namenjena povečanemu obsegu dela v času samega predsedovanja. Drugo skupino pa so tvorili manj motivirani člani, vendar naj tu izpostavimo dejstvo, da se je s koncem projekta priprav oblikoval tim odzivnih, fleksibilnih, zanesljivih in odgovornih posameznikov, kar je bila posledica velikega števila odhodov in zamenjav tekom priprav na predsedovanje (Strniša 2008). Po mnenju Strniše (2008) in ostalih intervjuvancev je na projektu predsedovanja Slovenije EU je obstajalo malo ljudi, ki so se dejansko potrudili, da bi razumeli celoten horizontalni vidik in imeli celotno sliko o predsedovanju iz Bruslja. Nekaj ljudi v Bruslju sploh ni vedelo, kaj se dejansko dogaja v slovenski vladi in kako poteka predsedovanje pri nas, kar je povzročalo težave, med njimi, kot tudi zgoraj omenjene odhode<sup>17</sup>, saj je zaradi naporov veliko ljudem zmanjkalo motivacije in so zapustili delo na samem projektu, poleg tega pa je članom projektnih skupin velikokrat manjkal občutek za delo v projektnem timu. Je torej vrh koordinacijske piramide skupaj z vodji podskupin nepravilno predvidel kompetence posameznikov za projekt predsedovanja? V projekt je bilo potrebno vključiti že zaposlene v javni upravi, nekaterih zaposlenih pa zaradi potrebe po izvedbi rednega dela ni bilo mogoče vključiti v projekt. Tako so morali menedžerji projekta izbrati najboljše kadre, ki so bili na voljo v tako majhni državi, kot je Slovenija, kjer je število kadrov izredno omejeno. Pogojeno s širino samega projekta in pomanjkanjem predhodnih izkušenj ter nepredvidenimi enormnimi količinami dela, nekateri posamezniki kljub nasprotnim predhodnim prepričanjem niso zmogli. Vendar pa je bila posledica prečiščevanja kadrov v času priprav ravno uspešna izvedba projekta v času polletnega

---

<sup>17</sup> Dokaz za veliko število odhodov je tudi dejstvo, ki ga navaja Bagonova (2008), da so se vodje vseh petih podskupin, z izjemo njene, ki jo že od začetka vodi sama, tekom izvajanja projekta zamenjale.

izvajanja, saj so na projektu ostali kompetentni kadri. Zaradi navedenih težav s kadri v času priprav na predsedovanje, je bilo v proces koordinacije s strani menedžerjev timov vložena veliko truda. Težave so se torej pojavljale v majhni državi, kot je Slovenija, vendar je predsedovanje v velikih državah še zahtevnejše, saj so poti odločanja daljše, procesi komunikacije med vodjo in njegovim timom pa kompleksnejši, kar je tudi posledica večjega števila vključenih kadrov.

Predsedovanju je po besedah Adlešič Barbe (2008) nekaj kritik prineslo področje logistike vladne koordinacije in sistem kadrov na tem področju. Po mnenju Projektne skupine DZ in Gruden-Pečanove (2008) je na nacionalni ravni, ki zadeva omenjeno področje, veljala disperzija in zmeda. Preveč ljudi je bilo zadolženih za preveč zadev, kar je posledično vplivalo na veliko število nepotrebnih vsakodnevnih sestankov, poleg tega pa se omenjena aktivnost na slovenskih projektih ni nikoli obnesla, saj je v tem primeru vedno prišlo do prehajanja odgovornosti od enega k drugemu, pomanjkanja informacij in neobstoja osrednje koordinacijske enote<sup>18</sup>. Res pa je, da je predsedovanje na vladni ravni težko načrtovati, še posebej brez preteklih izkušenj. Tudi sam Sekretariat za predsedovanje Slovenije Evropski uniji (v nadaljevanju Sekretariat) je imel po besedah Adlešič Barbe (2008) nemalo težav s koordinacijo dogodkov, pri katerih je sodeloval z določenimi resorji, saj so bili vključeni kadri, poslani od resorjev, nekompetentni ali pa jih je bilo premalo. Timi kadrov znotraj določenih resorjev so bili torej neučinkoviti oz. so imeli slabe vodje. Kot pravi Adlešič Barba (2008) se je na ministrskih dogodkih, ki jih je Sekretariat glede na vsebinsko tematiko pripravljaj s posamičnim resorjem nemalokrat zgodilo, da je bilo osebje, ki je skrbelo za logistiko in operativne zadeve na strani ministrstva izredno nefleksibilno in neučinkovito, največkrat kot že omenjeno zaradi slabega vodje oz. t.i. koordinatorja, včasih pa tudi zaradi pomanjkanja osebja. Tako je moral Sekretariat sam vložiti toliko več truda in vklopiti vse mehanizme odlične koordinacije, da je bil projekt lahko uspešno izpeljan. Kar se zadeva sodelovanja z resorji pri pripravi dogodkov in logistiki je Sekretariat po mnenju predhodno omenjene intervjuvanke dobro sodeloval le z Ministrstvom za visoko šolstvo, Ministrstvom za zunanje zadeve, Ministrstvom za okolje ter z ministrstvi, ki so imela bodisi svoj diplomatski

---

<sup>18</sup> Nemški parlament je imel npr. na vsakem dogodku okoli 35 ključnih ljudi, tako da se je na koncu pokazala velika zmeda, kljub splošno znani visoki stopnji organiziranosti te države. Avstrijski dogodki na projektu predsedovanja pa so bili bistveno bolj obvladljivi.

protokol oz. z ministrstvi, ki so oblikovala skupino za logistiko. Pomanjkanje informacij in težje delo z nekaterimi resorji lahko povežemo z ugotovitvijo predhodnega poglavja ter tezo naših intervjuvancev, da veliko ljudi na projektu ni poznalo postopkov, procesov in ozadja celotnega projekta, kar je bila posledica slabega dotoka informacij<sup>19</sup>, ki pa je posledično negativno vplivala na uspešno sodelovanje med resorji in koordinacijo s strani koordinacijske enote za logistiko. Na tej točki lahko potrdimo tezo Moea in Pathranarakula, da je nek projekt lahko uspešno zaključen samo ob upoštevanju faktorjev uspeha, kot so kompetentni menedžerji in člani skupine, učinkovite konzultacije s ključnimi deležniki in koristniki, učinkoviti komunikacijski mehanizmi, jasno definirani cilji in zaveze med ključnimi deležniki ter učinkovit menedžment logistike. V kolikor Sekretariat ne bi imel vzpostavljenih vseh naštetih faktorjev, logistični del projekta ne bi mogel biti izpeljan. Če ključne osebe na projektu ne bi poznale postopkov, procesov in celotnega ozadja, če tisti, ki so aktivno sodelovali na projektu, ne bi vedeli, kaj je njihov cilj, ter če komunikacija ne bi potekala brez težav, projekt s koordinacijskega in posledično vidika uspešnosti ne bi bil izpeljan.

Nosilci posameznih nalog oziroma projektni vodje so bili za razliko od nekaterih oseb na nižjih položajih zelo uspešni pri svojem delu, saj jim je bila s strani SVEZ-a podeljena zadostna mera samostojnosti, na podlagi katere so lahko uspešno delovali in se hitro odzivali tudi na vse nepredvidene situacije. Tak način dela so osrednji koordinacijski enoti svetovale predhodno predsedujoče države, za njegovo vzpostavitev pa je bil nujno potreben načrt priprav, ki je določal okvire dela, znotraj katerih so akterji lahko samostojno delovali. V ta namen je bil po letu 2006 sprejet interni dokument »Način vodenja predsedovanja« (Strniša 2008), ki je zajemal predvsem delo na vsebinskem področju in določal, da, potem ko se vse politične in vsebinske smernice oblikujejo in potrdijo na nacionalni, vladni ravni, nacionalni akterji v Bruslju dobijo proste roke pri izvajanju in vodenju programa, s prestolnico pa se še vedno posvetujejo in ji poročajo, kadar gre za politično občutljive tematike. Tu ponovno razlikujemo med državami EU, ki so že predsedovale; velike države celotno predsedovanje vodijo s strani nacionalne vlade, medtem ko manjše države dopuščajo veliko mero samostojnosti pri delu predsedovanja v Bruslju. Tako smo se tudi mi odločili, da bo dnevno menedžiranje in odločanje potekalo iz Bruslja in ne iz nacionalne države. Slovenija je tu

---

<sup>19</sup> Nekateri posamezniki po besedah Strniše (2008) in Bagonove (2008) niso imeli dovolj informacij o samem predsedovanju, s tem da tudi sami niso dopuščali, da informacije prihajajo do njih. Niso prebirali gradiv, pridobivali dodatnih informacij iz drugih virov, kot so npr. spletne strani ipd.).



delovala v skladu s Hughesovo tezo, da je iluzorno najti najboljšo obliko javnega menedžiranja, saj to lahko pripelje do otopele javne uprave ter da so najboljše vlade tiste, ki so po vzoru zasebnega sektorja prevzele sistem fleksibilnega menedžiranja javne uprave, kar zagovarjata tudi Pollitt in Bouckaert. Za slovensko predsedovanje je bila značilna visoka stopnja fleksibilnosti kadrov znotraj vnaprej določenih okvirov, saj so se ljudje aktivno odzivali na vse predvidene in še boljše nepredvidene situacije, kar je vplivalo na uspešno izvedbo koordinacije projekta. Kot trdi Hughes, je danes prisoten menedžerski in ne več tradicionalen administrativni način dela uradnikov; vsak posameznik mora nase prevzeti odgovornost za doseganje rezultatov in uspešno vodenje projektov, ne več le uslužno izvrševati navodil nadrejenih, kar se je na projektu potrdilo tako znotraj samih podskupin, kjer so imeli projektni timi nadzor s strani menedžerjev, hkrati pa so odgovorno in samostojno izvajali vse projektne naloge v svojih pristojnostih. Okviri odgovornosti so bili jasno opredeljeni tudi na višjih ravneh, kar je bila posledica jasne razdelitve nalog v začetku priprav na predsedovanje.

#### **4.4 FINANČNI VIDIK PRIPRAV NA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE EU SKOZI ELEMENTE VLADNE KOORDINACIJE**

MF je po besedah Bratuškove (2008) v sodelovanju z Ožjo skupino, osrednjo koordinacijsko enoto ter na podlagi analiz, predlogov, poročil in zahtev podskupin, vključenih v projekt priprav na predsedovanje Slovenije EU, pripravilo proračun z natančnimi proračunskimi postavkami za potrebe predsedovanja. Celotni proračun je znašal 61.098.539 evrov, v okviru te vrednosti pa so vključeni akterji izvajali svoje aktivnosti. Proračun tekom predsedovanja ni bil presežen (Bratušek 2008), kar je velik uspeh in indikator, da je koordinacija na ravni proračunske postavke potekala učinkovito. Pomembno je tudi dejstvo, ki ga navaja mag. Alenka Bratušek (2008), da znotraj delitve proračunskih sredstev ni bilo večjih prerazporejanj, kar pomeni, da je tim projektnih menedžerjev dokaj natančno predvidel tudi razporeditev financ glede na namene, ki vključujejo plače in stroške – ključna ekonomska namena ter investicije, za katere je bilo porabljenih manj proračunskih sredstev, kar je bilo tudi predvideno (glej tabelo 4.5).

Tabela 4.5: Razporeditev proračuna na projektu priprav in predsedovanja Slovenije EU

Namen proračunske postavke	Vrednost proračunske postavke
Dodatne zaposlitve	40%
Dogodki	48%
Promocija	12%
<b>Skupaj</b>	<b>100%</b>

Prيرهjeno po Bratušek 2008.

Nekaj dogodkov oziroma projektnih aktivnosti je sofinancirala tudi EK, vendar je bilo to v koordinacijski pristojnosti samih ministrstev oz. resorjev.

Vladni koordinatorji so sledili zgledu gospodarstva in njegovi učinkovitosti, saj so s pomočjo ukrepa povečanega finančnega nadzora in jasno določenih ciljev preko izvajanja centralnega nadzora nad porabo in razporejanjem proračunske postavke, kar Ferlie in drugi opredeljujejo kot nov element sodobne javne uprave, uspešno koordinirali proračunski vidik predsedovanja. S strani vodij koordinacije tako na ravni osrednje koordinacijske enote kot na ravni podskupin se je izvajal nadzor nad porabo proračunskih sredstev in merjenje finančne učinkovitosti, ki je prineslo pozitivne rezultate in izpolnitev proračunskega cilja. Res pa je, kar navajajo tudi vsi naši intervjuvanci, da v okviru financ ni bilo dovoljene fleksibilnosti, striktno je bilo potrebno paziti, da ne pride do kakršnihkoli napak in prekoračitev proračunskih postavk.

Skozi analizo koordinacije na področju proračuna pa je bila dosežena tudi zahteva Longmana in Mullinsa, ki sta mnenja, da morajo biti v začetku vsakega projekta vsi člani projektne skupine seznanjeni z dolgoročnimi in kratkoročnimi načrti ter proračunom. Ko je projekt enkrat v teku, je nujno potrebno merjenje napredka v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Tekom priprav je po besedah Strniše (2008) in ostalih intervjuvancev na podlagi analiz ter ocen Ožje delovne skupine, torej vlade in SVEZ-a ter njihovih strokovnjakov, glede na zastavljene cilje projekta, potekalo stalno merjenje napredka in smeri razvoja projekta, na podlagi česar so bila javno objavljena tudi obsežnejša poročila<sup>20</sup> o napredku na projektu

---

<sup>20</sup> Navajamo primera dveh poročil o napredku v izvorni obliki:

predsedovanja, ki jih je objavila Služba vlade za evropske zadeve in iz katerih so razvidna zgoraj navedena dejstva o nespreminjanju proračunskih postavk linearno s časom in novimi aktivnostmi.

Proračunska sredstva so bila racionalno razporejena glede na resorje in druge vladne organe. Razporeditev sredstev pa je potekala na podlagi koordinacije s strani centralne koordinacijske enote, SVEZ, strokovnih analiz MF in medsebojnega sodelovanja ter pogajanj z vključenimi proračunskimi porabniki. Tudi Državnemu zboru (v nadaljevanju DZ) je bila pri oblikovanju proračunske postavke dopuščena velika mera avtonomnosti, je pa res, da je bil proračun DZ za čas predsedovanja v primerjavi z vladnim izredno zanemarljiv. Porabili so celo manj, kot so planirali. Končno proračunsko delitev prikazuje spodnja tabela (glej tabelo 4.6).

*Tabela 4.6: Višina proračunske postavke glede na proračunskega porabnika*

<b>Proračunski porabnik</b>	<b>Višina proračuna v EUR</b>	<b>Višina proračuna v procentih</b>
Predsednik republike Slovenije	299.000	0,49%
Državni zbor	867.462	1,42%
Kabinet predsednika vlade	325.866	0,5 %
Vladne službe	23.326.786	38,18%
Ministrstvo za finance	5.655.686	9,26%
Ministrstvo za notranje zadeve	1.123.865	1,84%
Ministrstvo za zunanje zadeve	16.689.697	27,32%
Ministrstvo za obrambo	168.728	0,28%
Ministrstvo za pravosodje	735.139	1,20%
Ministrstvo za gospodarstvo	1.089.305	1,78%
Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano	1.595.147	2,61%

---

Služba vlade Republike Slovenije za evropske zadeve (2006): *Poročilo o napredku pri pripravah na predsedovanje Slovenije Svetu EU v prvi polovici leta 2008 (obdobje april – oktober 2006)*. Republika Slovenija, Ljubljana.

Služba vlade Republike Slovenije za evropske zadeve (2007): *Poročilo o napredku pri pripravah na predsedovanje Slovenije Svetu EU v prvi polovici leta 2008 (obdobje november 2006 – april 2007)*. Republika Slovenija, Ljubljana.

Ministrstvo za promet	1.111.913	1,82%
Ministrstvo za okolje in prostor	909.255	1,49%
Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve	527.428	0,86%
Ministrstvo za zdravje	527.945	0,86%
Ministrstvo za javno upravo	3.324.068	5,44%
Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo	386.470	0,63%
Ministrstvo za šolstvo in šport	854.543	1,40%
Ministrstvo za kulturo	1.580.236	2,59%
<b>Skupaj</b>	<b>61.098.539</b>	<b>100%</b>

Prirejeno po Predsednik državnega zbora. 2008.

Iz zgornje tabele (glej tabelo 4.6) je razvidno, da je med ministrstvi največ proračunskega denarja dobilo MZZ, v katerega pristojnost sodi projekt predsedovanja Slovenije EU, poleg tega pa je MZZ koordinator projekta za II steber zadev EU in vsebino programa predsedovanja. Poleg MZZ pa je bila visoka proračunska postavka namenjena tudi MJU, kar je posledica potrebe po financiranju kadrov na celotnem projektu predsedovanja. Visok znesek proračuna je bil namenjen tudi MF ter vladnim službam, med katerimi izstopa SVEZ, osrednji koordinator projekta.

#### **4.5 POMEN KOMUNIKACIJE SKOZI NAČELA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA IN ELEMENTE VLADNE KOORDINACIJE V PROJEKTU PRIPRAV NA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE EU**

SVEZ je po besedah Strniše (2008) skupaj z ostalimi ključnimi akterji za potrebe nemotene koordinacije in poteka projektne dela vzpostavil intranet, zamišljen kot komunikacijsko orodje, ki naj bi ga uporabljali vsi akterji vključeni v predsedovanje. Na intranetu so bili objavljeni dokumenti predsedovanja, njegov glavni urednik pa je bil sodelavec s SVEZ-a, ki je kot osrednja koordinacijska enota skrbel za nemoteno delovanje intraneta ter za koordinacijo vsebin in oblik dela z vsemi sodelujočimi uredniki. Nekateri sektorji so intranet vzdrževali bolj, drugi manj redno. Intranet, kot so povedali vsi intervjuvanci, kot sredstvo komunikacije ni zaživel, po mnenju Adlešič Barbe, Bagonove in Strniše (2008) je bila najučinkovitejše orodje komunikacije elektronska pošta, ki je bila hkrati osnovni način

komuniciranja. Razloge lahko iščemo v tem, da je intranet za slovensko javno upravo dokaj novo orodje, ki zahteva več znanja in razumevanja ter predvsem časa kot branje in posredovanje elektronske pošte.

V času predsedovanja je bilo vzpostavljeno tudi osnovno komunikacijsko orodje za zunanjo javnost, internet. Preko interneta in ostalih medijev je bil eden glavnih komunikacijskih ciljev predsedstva in Urada vlade za komuniciranje (v nadaljevanju UKOM) slovensko javnost pravočasno in ustrezno pripraviti na predsedovanje, jo ažurno in celovito seznanjati z vsemi pomembnimi informacijami, jo soočiti s pomenom uspešne izvedbe projekta za utrditev Slovenije kot uspešne evropske države in na ta način poskušati doseči nacionalni konsenz o tem, da gre za doslej najpomembnejši izziv za slovensko državo, ki ji bo prinesel številne koristi na političnem, gospodarskem in vseh drugih segmentih življenja (Podskupina za komunikacijo z javnostmi in promocijo 2005). Posredno je bil cilj UKOM-a v času predsedovanja zagotoviti ažurno in celovito obveščenost domače ter tuje javnosti o delu in odločitvah institucij EU ter dogajanju doma, poleg tega pa zlasti v času pred predsedovanjem s pomočjo slovenskih medijev pridobiti čim širšo podporo domače javnosti za izvedbo priprav in samega predsedovanja EU, vse to je UKOM zagotavljal preko spremljanja in analiziranja poročanja medijev (Podskupina za komunikacijo z javnostmi in promocijo 2008). Vendar pa cilj ni bil izpolnjen v zadostni meri, saj kljub temu, da je bila slovenska javnost pravočasno in ustrezno pripravljena na predsedovanje, po mnenju mnogih intervjuvancev in strokovne javnosti, tekom predsedovanja s strani medijev ni prejela zadostne količine informacij. Poleg tega je bila, kot je mnenja Adlešič Barba (2008) premalo izkoriščena tudi promocija Slovenije s strani lokalnih skupnosti in tako slovenska javnost nemalokrat sploh ni čutila, da se predsedovanje dejansko dogaja. Na tej točki se nam torej zastavi vprašanje o tem, ali bi nam slovenska javnost znala naštetati vsaj nekaj koristi, ki jih je na političnem, gospodarskem in vseh drugih segmentih življenja naši državi prineslo predsedovanje. Ko govorimo o informiranosti slovenske javnosti, naj ne pozabimo omeniti, da je UKOM izvajal redne analize medijskega poročanja doma in v tujini (Podskupina za komunikacijo z javnostmi in promocijo 2008). Iz analiz je mogoče ugotoviti, da je število novinarskih prispevkov v medijih (radio, televizija in časopis), v času predsedovanja iz januarja na februar 2008 drastično padlo, nato pa v večji meri stagniralo. Najpomembnejše dejstvo je, da je kar 75 % vseh prispevkov nastalo zaradi PR dejavnosti (Podskupina za komunikacijo z javnostmi in promocijo 2008: 4). Iz navedenega lahko sklepamo, da se je UKOM s svojo PR službo trudil za uspešno uresničitev zastavljenih ciljev. Pri izpopolnjevanju obstoječih adrem so se

povezali s tiskovnimi uradi evropskih institucij v Bruslju, v državah članicah in kandidatkah ter s slovenskimi veleposlaništvom v tujini, uporabili pa so tudi vire, dostopne na spletnih straneh, medtem ko so bili sami mediji do projekta predsedovanja skopi in niso znali izkoristiti ponujenega, kamor lahko po mnenju enega izmed intervjuvancev štejemo tudi obiske priznanih tujih strokovnjakov (Serajnik Sraka 2008).

Znotraj spletnega mesta je UKOM pripravil in ažurno urejal spletne strani namenjene medijem oziroma novinarjem – t. i. medijski kotiček, končno pa so bili končni uporabniki – predstavniki medijev, z organizacijo in samim delovanjem novinarskega središča zelo zadovoljni in so UKOM-u namenili zelo pohvalne ocene (Serajnik Sraka 2008). Ustno in tudi glede na rezultate ankete so bila izrečena priznanja, da ima Slovenija zelo visok standard pri organizaciji in delovanju novinarskih središč in tudi, da bi se od Slovenije lahko učile mnoge druge že predsedujoče države. Poleg tega je UKOM skrbel, da so bila vsa vprašanja, ki so se nanašala na resorna ministrstva oz. vladne službe, posredovana pristojnemu uradnemu govorcu in da je bil odgovor pripravljen v predvidenem roku (Podskupina za komunikacijo z javnostmi in promocijo 2008). Izvajanje komunikacijske strategije je kljub manjšim težavam, ki so se pojavljale znotraj posamičnih koordinacijskih enot, teklo v skladu z načrtanimi usmeritvami in se fleksibilno usklajevalo z vsebinskim izvajanjem programa predsedovanja preko vzpostavljene organizacijske strukture.

Vlada se je odločila tudi za vzpostavitev posebnega komunikacijskega orodja, EU portala (Adlešič Barba 2008), na katerem so še danes zbrani vsi dokumenti Sveta EU, stališča na te dokumente in zapisniki sestankov v Bruslju, kar je omogočalo veliko preglednost koordinacije evropskih zadev in nadzor centralne koordinacijske enote nad zadevami v Bruslju, ki so se v vnaprej določenih okvirih tam izvajale dokaj samostojno. Težava povezana z EU portalom pa je, kot pravi Adlešič Barba (2008), ki skrbi za portal na MZZ, da člani podskupin in njegovi uporabniki tekom projekta niso znali, tako kot še vedno ne znajo, upravljati z njim in ne vedo, kaj sploh je, kljub temu, da je bilo v okviru portala kot tudi ostalih informacijskih orodij za udeležence projekta organizirano veliko število tečajev oziroma izobraževanj. Na samem projektu predsedovanja pa so služili tudi medijski portali z novicami z različnih koncev sveta, saj ima Slovenija po svetu zelo malo ambasad. Novice na portalih so se obnavljale na eno minuto. Res pa je, da so uradne informacije prihajale v nekoliko daljših časovnih intervalih.

Pred začetkom samega projekta priprav se je, kot je povedala Strniša (2008) na področju koordinacije s pomočjo komunikacijskih mehanizmov zgodilo, da se kdo od zaposlenih na višjem položaju tudi po več dni ni odzval na elektronsko pošto oziroma z njim ni bilo mogoče vzpostaviti kontakta zaradi obiska Bruslja ali druge države, vendar je bila že leta 2005 vzpostavljena možnost dostopa do informacijskega omrežja in službene elektronske pošte od kjerkoli. Vsi vključeni v projekt so dobili tudi knjižico ključnih števil za predsedovanje v mobilnih telefonskih številkah, od leta 2005 dalje je veljalo pravilo, da so ljudje ves čas dosegljivi. Ves čas je bila vzpostavljena tudi dežurna služba. Na tej točki lahko zaključimo, da je vlada že pred samo vzpostavitvijo težave na kritični ravni le-to zaradi dobrega nadzora in hitre odzivnosti znala odpraviti. Velik problem so, kot je povedala naša intervjuvanka v času projekta povzročali tudi IT oddelki na nekaterih ministrstvih, kjer je zaradi slabe organizacije kadrov ena sama oseba skrbel za celoten IT sistem, kar je pomenilo, da se je na določenih mestih nemalokrat blokiral tudi dostop do informacij in možnost komunikacije. Poleg tega komunikacija na ravni članov podskupin ni potekala tako uspešno kot bi morala glede na vložen trud in intenzivnost posredovanih informacij z vrha, kar lahko povežemo s težavo nepoznavanja vsebin in nižje stopnje motivacije v času priprav, kar je, kot smo omenili, že v predhodnih fazah povzročilo tudi nemalo odstopov na nižjih ravneh. Komunikacija med notranjo javnostjo torej ni potekala brez zapletov, vendar so bile zaradi uspešne koordinacije in nadzora s strani centralne koordinacijske enote te težave hitro odpravljene, ali na način vzpostavitve drugih komunikacijskih kanalov ali pa s pomočjo intervencije s strani vodilnih na projektu predsedovanja.

Intervjuvanci so si enotnega mnenja, da se je kot nemogoče na projektu z vidika komunikacije izkazalo tudi, da bi več oseb koordiniralo nek del projekta, komuniciralo z ministrstvi, in usklajevalo potrebne vsebine, saj v tem primeru nimajo vsi koordinatorji vseh informacij, usklajevanje med njimi pa je glede na kratek čas skoraj nemogoče. Slednja ugotovitev pa je kljub vsemu pozitivne narave, saj na podlagi preteklih izkušenj, mnenj strokovnjakov in intervjuvancev ugotavljamo, da preveč oseb v vlogi koordinatorja ene vsebine lahko pomeni nejasno delitev odgovornosti, zmedo in težave v komunikaciji ter posledično uspešni koordinaciji projekta.

Če sledimo tezi Moea in Pathranarakula je bil projekt na ravni komunikacije z izjemo uspešne informiranosti zunanje slovenske javnosti tekom predsedovanja uspešno zaključen, saj so se vključevale in sodelovale vse ravni, potrebne za izvedbo projekta, kar je bilo dobro vidno tudi

na točkah, kjer so se pojavile težave, katere so projektni menedžerji poskušali reševati s pomočjo različnih akcij, kot je bil učinkovit informacijski menedžerski sistem, učinkovite konzultacije ter jasno definirani cilji in zaveze med ključnimi deležniki.

V projektu priprav pa je uspešno služil tudi element elektronske komunikacije, ki je vedno pogostejši pojav javnega sektorja. Na projektu je bilo vzpostavljeno veliko število elementov komunikacije, med njimi tudi nekaj novosti za velik del zaposlenih v slovenski državni upravi, to so npr. prej omenjeni intranet, EU portal idr., posledica česar so bile tudi manjše težave s soočanjem oz. upravljanjem z določenim elementom. Vsekakor pa so ti elementi – takšnega mnenja je tudi Deeprosejeva – izboljševali učinkovitost projektne dela ter zagotavljali možnost beleženja vseh informacij na enem mestu, lažji in hitrejši dostop do informacij ter boljšo informiranost vključenih v projekt.

Na podlagi zgornje analize in ugotovitev lahko potrdimo tezo Longmana in Mullinsa, ki sta mnenja, da imajo organizacije, ki imajo najboljši projektni menedžment, tudi jasno, dobro komunicirano strategijo in se zavedajo, na kakšen način vsak projekt podpira to strategijo. UKOM je v sodelovanju z SVEZ-om na podlagi raziskav in analiz oblikoval jasno komunikacijsko strategijo (Podskupina za komunikacijo z javnostmi in promocijo 2005), po kateri so projekt peljali in koordinirali vsi vključeni akterji.

Končno lahko povzamemo, da je bil izpolnjen kriterij uspešne centralne koordinacije, saj je bilo v času priprav in med predsedovanjem zagotovljeno usklajeno delovanje vseh ministrstev in vladnih služb z rednim poročanjem in informiranjem, tako da so se informacije zbirale na enem mestu, s katerega se je dajalo nadaljnje usmeritve. Po besedah Strniše in Štrafele (2008) se je med podskupinami uvedla praksa rednih mesečnih sestankov vodje širše delovne skupine z vodji posameznih podskupin, po potrebi tudi s predstavniki državnih organov. Državni sekretar za evropske zadeve je na podlagi stanja, ugotovljenega na srečanjih širše delovne skupine, o pripravah na predsedovanje poročal in pripravljala predloge za strateške odločitve Ožji delovni skupini za predsedovanje, dvakrat letno pa tudi Vladi RS. S poročili o napredku pri pripravah na predsedovanje, ki jih je aprila 2006, novembra 2006, aprila 2007 in novembra 2007 obravnavala in sprejela Vlada RS, je le-ta seznanila tudi Državni zbor RS. V letu 2007, ko je izvedbena faza priprav prešla v zaključno fazo, se je vzpostavil tudi sistem tedenskih delovnih sestankov podskupin na operativni ravni, ki jih je pripravljala Projektna skupina za koordinacijo priprav in predsedovanja Slovenije Evropski uniji. Z namenom



zagotavljanja transparentnosti in sledljivosti poteka priprav je bil že v izhodišču vzpostavljen sistem spremljanja dela podskupin glede na sprejete projektne naloge. Na podlagi projektne naloge se je tako spremljalo in pripravljalo trimesečna poročila o opravljenih nalogah, na podlagi katerih so bili pripravljene operativni programi dela za naslednje trimesečje. V ta namen so vodje podskupin na tri mesece poročali Širši delovni skupini za predsedovanje o stanju pri posameznih nalogah (Strniša in Štrafela 2008).

## **4.6 SODELOVANJE INSTITUCIJ, PROJEKTNI MENEDŽMENT IN ELEMENTI VLADNE KOORDINACIJE NA PROJEKTU PRIPRAV NA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE EU**

### **4.6.1 Medsebojno sodelovanje institucij in načini koordinacije**

V času priprav na predsedovanje Slovenije EU je med SVEZ-om, petimi podskupinami in ostalimi vključenimi akterji potekalo veliko število koordinacij. SVEZ kot centralna koordinacijska enota je na podlagi vnaprej določenih smernic samostojno koordinacijo prepuščala vsem vključenim podskupinam na nacionalni ravni, katerih centralni koordinator je bila. Če si pogledamo koordinacijski shemi (glej tabeli 7.1 in 7.2 iz priloge Č) lahko ugotovimo, da je obstajalo med vključenimi akterji veliko število koordinacij, ki so se stikale na nekaterih ključnih koordinacijskih točkah, iz razpredelnic lahko razberemo tudi načine sodelovanj in koordinacij med vključenimi akterji. Medtem ko iz spodnje tabele (glej tabelo 4.7) lahko razberemo, med katerimi ključnimi akterji, vključenimi v projekt priprav na predsedovanje Slovenije Svetu EU, je sploh potekalo sodelovanje in koordinacija.

Tabela 4.7<sup>21</sup>: Sodelovanje in koordinacija med akterji na projektu predsedovanja Slovenije Svetu EU

	<b>SVEZ</b>	<b>Delovne (pod)skupine</b>	<b>DZ RS</b>	<b>Ministrstva</b>
<b>Delovne (pod)skupine</b>	•	•	•	•

<sup>21</sup> Legenda:

- – označuje, da je sodelovanje med enotama potekalo;
- X – označuje, da sodelovanja med enotama ni bilo

<b>Države članice EU</b>	•	•	•	•
<b>Trio predsedujočih držav</b>	•	•	•	•
<b>Naslednji predsedujoči trio</b>	•	•	•	•
<b>EP</b>	•	•	•	•
<b>EK</b>	•	•	X	•
<b>NVO</b>	•	•	X	•
<b>Lokalne skupnosti</b>	•	•	X	•
<b>Storitvene agencije</b>	•	•	•	•
<b>Tretje države</b>	•	•	•	•
<b>Generalni sekretariat Sveta EU</b>	•	•	•	•
<b>Neodvisni zunanji strokovnjaki</b>	•	•	X	•

Prerejeno po Bagon 2008, Strniša 2008, Gruden-Pečan 2008, Serajnik Sraka 2008, Bratušek 2008, Adlešič Barba 2008 in Marn 2008.

Kot lahko vidimo iz tabele je sodelovanje potekalo na skoraj vseh ravneh, nekoliko slabše pa je bilo med DZ RS in ostalimi vključenimi institucijami.

V Sloveniji so večinoma vse koordinacije in načini sodelovanja potekali na podlagi centralne koordinacije. Kar pa ne pomeni, da so bili vsi procesi strogo centralizirani, temveč da je pri vsaki koordinaciji na vsaki ravni obstajala koordinacijska enota, ki je usmerjala procese, pogajanja in posvetovanja od zgoraj navzdol v okvirih danih pristojnosti, podeljenih s strani SVEZ-a, poleg tega pa je bila s strani centralne koordinacijske enote SVEZ tudi nadzorovana. Področja projekta so koordinirale posamične delovne skupine, ki so načine svojega dela in koordinacije povzemale tudi po tujih modelih in praksah predhodno predsedujočih držav. SVEZ in slovenska vlada sta se odločila tudi za centralizacijo vseh dogodkov, kljub temu, da

so imele predhodno predsedujoče države po večini vse dogodke organizirane izredno decentralizirano, ravno analiza dejstev je tista, ki je pokazala, da je v manjših državah bolje imeti vse skoncentrirano na eni logistični točki, saj je posledično koordinacija veliko manj zahtevna (glej prilogo A, B, C).

Pollitt in Bouckaert sta mnenja, da se je z razvojem novega javnega menedžmenta pojavila ideja o doseganju načina uspešne koordinacije s pomočjo javnopolitičnih omrežij, kar pomeni, da so poleg osrednje institucije v proces koordinacije vključene tudi druge institucije in akterji, tudi zunanji<sup>22</sup>, ki so sooblikujejo proces koordinacije, ob čemer je potrebno upoštevati tudi nižjo stopnjo formalizacije procesa. Navedeno tezo lahko na podlagi raziskovalnih rezultatov potrdimo, saj opazamo, da so se med različnimi akterji na različnih ravneh vzpostavili različni načini komunikacije, sodelovanja, medsebojne soodvisnosti, kar pomeni, da se je kljub centralni koordinacijski enoti oblikovalo javnopolitično omrežje akterjev, vključenih v celoten koordinacijski proces projekta priprav na predsedovanje Slovenije EU. Na podlagi tega lahko potrdimo tudi tezo Kassima in drugih, ki pravijo, da se dogaja tako vertikalna kot horizontalna koordinacija, koordinacija med ministrstvi ter med domačimi (državnimi) in evropskimi političnimi ustanovami, procesi pa se dogajajo zaradi velikega števila vključenih akterjev in posledično projektnega načrtovanja na različnih ravneh, z namenom dopustiti akterjem določeno mero svobode in olajšati centralni proces koordinacije.

#### **4.6.2 Tuje prakse in izkušnje vladne koordinacije**

Na podlagi intervjujev ugotavljamo, da so imele različne, že predsedujoče države zaradi različne stopnje centralizacije vzpostavljene različne projektne in koordinacijske modele. Majhne države so bile zaradi visoke stopnje centralizacije organizirane popolnoma centralno, kar pomeni, da so se celotne priprave vodile strogo iz ene osrednje koordinacijske točke<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> V odnosu se ne pojavlja več zgolj en ali dva centralna igralca, temveč vanj vstopajo različni igralci tako iz sfere državne, kot civilno družbene ravni, ki tvorijo omrežje subjektov, ki so medsebojno soodvisni (Kustec-Lipicer v Fink-Hafner in Lajh 2002: 68-71).

<sup>23</sup> Na tej točki je potrebno poudariti, da ima celotno organizacijo v Bruslju v svoji pristojnosti Generalni sekretariat sveta EU, kjer je okoli 3000 zaposlenih, kar zadeva vsebinski in politični vidik pa to vodi predsedstvo, medtem ko bruseljske institucije v ureditev predsedovanja na državni ravni ne posegajo in je ta zgolj v pristojnosti predsedujoče države.

Irska je imela popolnoma centraliziran sistem, celotno organizacijo je vodila in koordinirala ena sama centralna enota. Visoko stopnjo centralizacije predsedovanja je imel tudi Luksemburg<sup>24</sup>, Avstrija in Finska sta imeli še vedno centraliziran sistem, vendar nekoliko manj, VB in Nemčija pa sta imeli skoraj popolnoma decentraliziran sistem. Pri slovenskem predsedovanju so bili dogodki vodeni s strani Sekretariata, za različna področja pa smo imeli podskupine, ki so bile pozicionirane na različnih ministrstvih, tako da smo imeli delno centraliziran sistem, saj ni bilo vse vodeno z ene same enote, o čemer smo govorili že v predhodnem poglavju in je prikazano tudi v tabelah. Na tej točki lahko torej potrdimo tezo Pollita in Bouckaerta, ki sta mnenja, da je vertikalna razpršitev avtoritete pogojena z razpršitvijo avtoritete na različne vladne ravni in je v centraliziranih državah, kot smo ugotovili za Luksemburg ter Irsko, strnjena v vladnem vrhu, v decentraliziranih, kot smo ugotovili za Nemčijo in VB, pa bolj razpršena. Zanimivo pa je, da se je praksa v VB pokazala drugače, kot sta jo definirala Pollit in Bouckaert, saj sta VB umestila med unitarne države s centraliziranim sistemom koordinacije.

#### **4.7 MZZ - KRIZNI MENEDŽER NA PROJEKTU PRIPRAV SLOVENIJE NA PREDSEDOVANJE EU**

Naloga Slovenije v času predsedovanja je bila med drugim tudi koordinacija odziva držav članic EU na krizne dogodke v državah članicah EU in tretjih državah. Naloga koordinacije za čas predsedovanja izvira iz dolžnosti po odzivu na krizne dogodke kot aktivne članice mednarodne skupnosti.

Kot trdi Marn (2008) so nenapovedljivi dogodki eden izmed zelo pomembnih segmentov predsedovanja. Agenda predsedovanja je navadno sestavljena iz 90 % podedovane agende, 5 % lastnih idej in 5 % nenapovedljivih dogodkov, ki se lahko zgodijo, lahko pa jih ni. Shemo kriznega upravljanja so imele vzpostavljeno vse predhodno predsedujoče države članice. Tako je tudi Slovenija, po vzoru uspešnih praks predhodno predsedujočih držav sprejela shemo možnih kriznih situacij v času predsedovanja, v kateri je opredelila dogodke, zaradi katerih bi

---

<sup>24</sup> V Luksemburgu je vse potekalo z zunanjega ministrstva, od koordinacije evropskih zadev do vsega, kar imamo mi koordinirano po različnih skupinah in organih. Ta država nima posebne službe za evropske zadeve.

bil lahko potreben odziv (Marn 2008). Gre za načrt koordinacije, v katerem je določeno tudi, katere osebe naj bi sprejemale odločitve v primerih kriznih situacij. Koordinacija bi v tem primeru potekala na ravni državnih sekretarjev z MZZ in pristojnih resorjev, na način, da bi bili po sprejemu odločitve s strani nacionalnega koordinatorja obveščeni vsi pristojni resorji, mednarodne organizacije in preko medijskega poročanja tudi ostali relevantni viri. Operativna raven bi odločitev, ki bi morala biti sprejeta v maksimalnem času dveh ur, izvedla v maksimalnem razponu enega delovnega dne, glede na vsebino. V primeru krizne situacije bi bilo potrebno vzpostaviti tudi krizni štab pod vodstvom nacionalnega koordinatorja, ki bi skrbel za stik s kriznimi centri drugih držav članic EU (Marn 2008). Kot je razvidno iz povzetka sheme ravnanja v primeru krizne situacije, lahko potrdimo Malešičevo tezo, da kriza ponuja diametralno nasprotje rutinski obdelavi informacij, skladnemu vodenju in funkcionalno razdeljenim odgovornostim, saj odločitve sprejema manjše število ključnih akterjev, kar bi se zgodilo tudi v primeru krizne situacije za časa slovenskega predsedovanja, v skrajno neformalnem procesu odločanja. Tako lahko govorimo o centraliziranem odločanju, ki po besedah intervjuvanca poteka v primeru kriznih situacij in vladne koordinacije v Sloveniji. Situacija izrednih razmer se v času slovenskega predsedovanja ni zgodila. Je pa moralo predsedstvo v začetku predsedovanja, ko se je zgodil potres v Kirgiziji, oceniti, ali gre pri tem za situacijo, v kateri je potrebno zagnati vse varnostne mehanizme znotraj EU, ali ne. Ugotovljeno je bilo, da nadaljnje ukrepanje ni potrebno.

Slovenija bi torej v primeru krizne situacije ob upoštevanju predpripravljenih shem po mnenju strokovnjakov ravnala učinkovito, saj bi vzpostavila hiter pretok informacij, ustrezno raven obveščanja, kamor bi vključila komunikacijo med osrednjim koordinatorjem, vsemi pristojnimi resorji, tujimi kriznimi štabi, mednarodnimi organizacijami idr. ter ustrezno komunikacijo (Marn 2008).

## 5. ZAKLJUČEK

---

Akterji in strokovnjaki vključeni v projekt priprav na predsedovanje Slovenije EU so enotnega mnenja, da je vladna koordinacija na projektu priprav Slovenije na predsedovanje Svetu EU potekala uspešno, poleg tega pa je bila najpomembnejši faktor vpliva na uspešno izvedbo projekta. Stopnja koordinacije je bila visoka, kar se kaže v neprestanem medsebojnem sodelovanju med vsemi vključenimi akterji (slovenska vlada, Svet EU v Bruslju, tuje države znotraj EU idr.), ki je potekalo na podlagi sestankov in drugih virov komunikacije, katera je bila znotraj višje pozicioniranih uradnikov izredno hitra in učinkovita. Tako lahko potrdimo našo prvo hipotezo, ki pravi, da je bila priprava Slovenije na projekt predsedovanja EU uspešna predvsem zaradi učinkovito izvedene vladne koordinacije. Skozi analizo primera smo lahko ugotovili, da brez vzpostavitve informacijskih orodij in učinkovitih komunikacijskih mehanizmov uspešna koordinacija ne bi mogla biti izpeljana. Akterji so medsebojno sodelovali in se pogajali na vseh ravneh; pri oblikovanju proračuna, kadrovskega programa, koledarja dogodkov in drugih pomembnih vsebin predsedovanja. Brez uspešne koordinacije pa te vsebine zaradi velikega števila vključenih akterjev ne bi mogle biti oblikovane na način kot so bile, niti ne izpeljane. Vsi akterji so sledili istemu cilju in se zavedali, da je potrebno spoštovati načela osrednje koordinacijske enote. Tudi zapleti so bili s pomočjo dobre koordinacije rešeni in preusmerjeni na druge nivoje priprav na predsedovanje, ki je posledično teklo brez težav.

Sodelovanje in koordinacija sta bila nujno potrebna med vsemi vključenimi akterji in sta temeljila predvsem na sestankih ter elektronski komunikaciji. Na sestankih se je usklajevalo način dela, srečanja, dogodke, razporeditev kadrov in drugo, kar pa je bilo zelo kompleksno in zahtevno. SVEZ je bila torej centralna koordinacijska enota, ki je skrbela za uspešno koordinacijsko izvedbo, hkrati je razdeljevala naloge posameznim skupinam, z njimi medsebojno sodelovala in se usklajevala, poleg tega pa je akterjem dopuščala tudi določen del samostojnega dela, ki ga je na koncu ocenila. Izpolnjen je bil pogoj uspešnega projektnege menedžmenta, ki ga po Longmanu in Mullinsu opredeljuje jasna komunikacija med projektnimi vodji, menedžerji in člani tima že na samem začetku projekta. SVEZ je z vsemi vključenimi akterji sodeloval, komuniciral in usklajeval delo od samega začetka, njegova vrednost pa je bila sprejeta kot del organizacije, saj so bili vsi vključeni akterji del vlade ter

predhodno zaposleni v javni upravi, ki so inkorporirali projekt v svoje zavedanje in se še intenzivneje poglobili v delo znotraj organizacije. Izpolnjena je bila tudi teza avtorjev, da, šele ko projektni tim začne razumeti vrednost projekta, lahko nadaljujemo ali bolje rečeno začnemo s procesom projektnega menedžmenta. Vključeni koordinatorji so se namreč trudili in povzemali tuje modele, se učili na podlagi tujih izkušenj, hodili v že predsedujoče države, prebirali gradiva, da so prišli do vseh želenih informacij o samem projektu in da so dojeli njegov smoter. Poleg tega pa je delo projekta od njegove začetne do končne faze potekalo v skladu s tezami mnogih strokovnjakov.

Indikator uspešnosti izvedbe projekta je bil torej vzpostavljen menedžerski pristop dela osrednje koordinacijske enote in petih podskupin, ki je temeljil na ideji uspešno vodene vladne koordinacije. Na procesu priprav na predsedovanje se je vzpostavil projektni pristop dela, v katerega se je vključilo veliko število akterjev, ki so v mednarodnem kontekstu tvorili javnopolitično omrežje, znotraj katerega je obstajala centralna koordinacijska enota na nacionalni ravni, SVEZ, ki je vodila in koordinirala celoten projekt, ter ostale nižje koordinacijske enote na ravni podskupin in na ravni mednarodne javnopolitične arene v smislu vertikalne koordinacije. Na podlagi zgornjih navedb in analiz tako potrjujemo tudi hipotezo, da institucionalno prilagajanje izvršne oblasti v Republiki Sloveniji vključuje centraliziran sistem koordinacije evropskih zadev z elementi javnopolitičnih omrežij, znotraj katerega je SVEZ centralna koordinacijska enota.

Po načelih novega javnega menedžmenta je Slovenija v projektu priprav sledila ideji hierarhične sploščenosti in zasledovala uspešnost ter učinkovitost izvedbe aktivnosti s pomočjo sodobnih koordinacijskih pristopov. Vse aktivnosti so bile predhodno dobro pripravljene in načrtovane, v času predsedovanja pa so se le še izvajale. Tekom izvajanja tako zahtevnega projekta, kot je bilo predsedovanje EU, je prišlo tudi do nekaterih zapletov v sami koordinaciji, tako na ravni centralne koordinacijske enote, kot na ravni nižjih koordinacijskih enot. Kljub vsemu pa je bilo večino zapletov, zaradi učinkovitih koordinacijskih mehanizmov, kot so hitro odzivanje, fleksibilnost, sposobnost timskega dela, hiter pretok informacij ipd., uspešno odpravljenih. Torej lahko potrdimo našo hipotezo, da je bilo delo SVEZ-a in petih podskupin na projektu priprav Slovenije na predsedovanje EU uspešno, kar se je kazalo v nemotenem poteku procesa predsedovanja. Vse enote so sledile zastavljenim ciljem, medsebojno sodelovale in reševale težave s pomočjo učinkovitih koordinacijskih mehanizmov, kamor sodi dobra komunikacija, dobra pripravljenost na izvedbo projekta,

učinkovitost v pogajalski strukturi, fleksibilnost in odzivnost na ravni SVEZ-a in menedžerjev petih podskupin.

Zapleti so se pojavljali pri sodelovanju institucij z EK in državami članicami, saj le-teh niso zanimale slovenske kadrovske in finančne omejitve, specifične zadeve so morale biti izvedene, kot so želeli slednji. Eden izmed takih primerov je področje tolmačenja, kjer se je predsedstvo odločilo, da bodo dogodki v Sloveniji potekali v slovenskem jeziku in bodo tolmačeni, kar pa ni vedno uspelo, posledično je bilo v Sloveniji veliko neizrabljenih kadrov. Na tej točki lahko govorimo o modelu osredotočenosti proti koordinaciji komunikacij z Evropsko unijo, o katerem sta govorila Fink-Hafnerjeva in Lajh in ne o modelu avtonomije ministrstev, saj je poleg odvisnosti ministrstev od osrednje koordinacijske enote obstajala tudi neizogibna odvisnost Slovenije od EU.

Poleg tega v Sloveniji ni bilo dovolj pozitivnega zanimanja in poročanja s strani medijev ter zunanje javnosti. Poročanje ni bilo dovolj opazno, predvsem kar se tiče tiskanih medijev. Vendar pa težava ni le posledica načina koordinacije, temveč predvsem nezanimanja medijev za posamezne dogodke. UKOM je glede na narejene analize dobro koordiniral in obvladal medijski prostor, medtem ko so imela nekatera ministrstva po mnenju intervjuvancev neučinkovito PR službo, saj niso v zadostni meri sodelovala z novinarji, vabila novinarjev na dogodke, poleg tega pa so slabo koordinirala medijsko pokritost svojih dogodkov.

Politike so se oblikovale v Sloveniji, izvajale pa v Bruslju, med omenjenima ravnema je torej potekala vertikalna koordinacija. Vendar je slednja potekala veliko težje od nacionalne oziroma horizontalne koordinacije, saj je bilo težje zagotoviti sodelovanje med Brusljem in slovensko vlado, kot sodelovanje znotraj same vlade, kar pa je med drugim tudi posledica visoke stopnje načrtovanja, predhodnih priprav in dogovarjanj, ki so temeljili na usklajenosti in sodelovanju ter cilju po uspešni izvedbi projekta med SVEZ-om in petimi podskupinami ter ostalimi vključenimi institucijami, s pomočjo česar bi bilo Slovenijo mogoče promovirati kot sposobno in uspešno evropsko državo, tako v mednarodnem prostoru kot pred svojimi državljani.

Slovenija se je na projektu priprav učila predvsem od držav, ki so predsedovale pred kratkim, to so Avstrija, Finska, Irska, Velika Britanija in Luksemburg, in sodelovala z državami iz tria. Od vsake države je povzela določeno izkušnjo oziroma način predsedovanja, na podlagi česar



je bil oblikovan Slovenski model predsedovanja. Veliko izkušenj je Slovenija prenašala tudi iz Sekretariata in EK. Večina koordinacij na nižjih ravneh je, tako kot centralna koordinacija vodena s strani SVEZ-a, potekala centralno z elementi decentralizma, veliko svobode odločanja, fleksibilnimi načini komunikacije in sodelovanja brez neprestanega nadzora centralne koordinacijske enote.

Nacionalna koordinacija se je glede na preteklost po mnenju večine intervjuvancev in strokovnjakov spreminjala, saj se je vzpostavilo tesnejše sodelovanje med vključenimi akterji, oblike koordinacije pa so zaradi vedno večjega števila vključenih akterjev postale kompleksnejše. Spremembe v načinih koordinacije so tudi posledica izkušenj pridobljenih na podlagi preteklih projektov, kljub temu pa predstavniki DZ kot težavo celotne koordinacije navajajo še vedno premajhno informiranost, ki je tudi posledica tega, da si vključeni akterji sami ne jemljejo dovolj informacij.

Zaključimo lahko, da je način upravljanja skozi elemente vladne koordinacije potekal skladno z kibernetko-informacijsko teorijo, kot jo opredeljujeta Haček in Bačlija in posledično v sosledju s fazami projektnega menedžmenta. V prvi fazi je Ožja delovna skupina na podlagi analiz delovnih skupin in lastnih zahtev določila cilje projekta predsedovanja in posledično priprav na predsedovanje, čemur je sledil začetek izvajanja projekta in kasneje konkretizacija izvedbe projekta priprav po posameznih področjih, z nabiranjem kadrov, oblikovanjem koledarja dogodkov, oblikovanja proračuna in ostalih ključnih postavk. Vse navedene faze, ki so bile dejansko izvedene v določenem zaporedju, nam kažejo, da se je projekt predsedovanja odvijal v skladu s teoretskimi postavkami in načeli projektnega menedžmenta, kot jih npr. opredeljujeta Moe in Pathranarakul, poleg tega pa je upravljanje znotraj projekta potekalo po načelih kibernetko-informacijske teorije, v našem primeru umeščene v kontekst projektnega menedžmenta.

Projekt razsežnosti, kakršne so bile priprave na predsedovanje in samo predsedovanje Slovenije EU je bil za Slovenijo velik izziv, kar posledično ponuja veliko izzivov pri nadaljnjem raziskovalnem delu. Tako kot se odpirajo vedno nove tematike na mednarodnem javnopolitičnem področju, se odpirajo tudi vedno nova raziskovalna vprašanja. Zgornje raziskovalno delo je proučevani tematiki doprineslo načeloma pozitivne javnopolitične konotacije, vendar bi bilo zanimivo narediti evalvacijo aktivne slovenske politične javnosti v odnosu do projekta priprav na predsedovanje in predsedovanja Slovenije EU. Velik

raziskovalni doprinos bi imela tudi mednarodna primerjava koordinacijskih modelov na primeru predsedovanja Svetu EU že predsedujočih držav glede na njihovo državno ureditev, politično kulturo in način vodenja države. Raziskovalno vrednost pa bi prinesla tudi natančna analiza obstoječih javnopolitičnih omrežij, ki so se oblikovala na projektu kot celoti ali še bolje po posamičnih javnopolitičnih področjih, bodisi v okoliščinah soodvisnosti z načini vladne koordinacije in različnimi nivoji koordinacijskih enot, bodisi v korelaciji z drugimi politološkimi vsebinami oziroma elementi. Ko govorimo o posamičnih javnopolitičnih področjih se je teh na samem projektu oblikovalo veliko število, kot tudi različnih povezav med temi področji in med akterji znotraj slednjih.

Tekom raziskovanja se je odprlo tudi zanimivo dejstvo, da relevantna literatura s področja projektnega menedžmenta ne ponuja nabora širšega vrednotenja menedžmenta v javni upravi in neposrednih analiz s področja povezav z drugimi elementi javnega menedžmenta, kot je, v kolikor navajamo naš primer, vladna koordinacija. Avtorji s področja projektnega menedžmenta se po večini osredotočajo na enaka načela, ki jih proučijo zgolj deskriptivno. Zaključimo lahko da obstoječim teorijam projektnega menedžmenta manjka umestitev v širši politološki kontekst, avtorji teh teorij so zelo tehnično naravnani in bralcu ne znajo ponuditi analitičnega in širšega javnopolitičnega okvira.

## 6. LITERATURA

---

### 6.1 ČLANKI IN SAMOSTOJNE PUBLIKACIJE

- Coombs, Timothy W. (1999): *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. California: Sage Publications.
- Deeproose, Donna (2002): *Project management*. Oxford (UK): Capstone.
- Ferlie, Ewan, Andrew Pettigrew, Lynn Ashburner in Louise Fitzgerald (1996): *The New Public Management in action*. Oxford: Oxford University Press.
- Fink-Hafner, Danica in Damjan Lajh (2002): *Analiza politik*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Fink-Hafner, Danica in Damjan Lajh (2005): *Proces evropeizacije in prilagajanje političih ustanov na nacionalni ravni*. Ljubljana: Fakulteta družbene vede.
- Haček, Miro in Irena Bačlija (2007): *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Hughes, Owen E. (2003): *Public management and administration: an introduction*. New York, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kassim, Hussein, Guy B. Peters in Vincent Wright (2000): *The national Co-ordination of EU Policy, The Domestic Level*. Oxford: Oxford University Press.
- Lane, Jan-Erik (2000): *New public management*. London and New York: Routledge.
- Longman, Andrew in James Mullins (2004): Project management: key tool for implementing strategy. *Jurnal of business strategy* 25 (5), 54-60.
- Malešič, Marjan (2004): *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Moe, Tun Lin in Pairote Pathranarakul (2006): An Integrated Approach to Natural Disaster Management: Public Project Management and its Critical Success Factors. *Disaster Prevention and Management* 15 (3), 396-413.
- Peters, Guy B. (1998): Managing Horizontal Government. The Politics of Co-ordination. *Public Administration* 76, 295-311.
- Pollit, Christopher in Geert Bouckaert (2004): *Public management reform: a comparative analysis*. New York: Oxford University Press.

- Prezelj, Iztok (2005): Skupna evropska varnostna in obrambna politika: dosežki, izzivi in dileme v luči učinkovitega kriznega menedžmenta. V Drago Zajc (ur.): *Evropeizacija slovenske politike: zbornik referatov*, 463–485. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
- Steiner, Carol J. (2001): How important is professionalism to corporate communication? *Corporate Communications: An International Journal* 6 (3), 150-156.
- Žurga, Gordana (2002): *5E-Uspješnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija*. V Bogomil Ferfila (ur.): *Ekonomski vidiki javne uprave*, 83-142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Žurga, Gordana (2004): *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## 6.2 INTERNETNI VIRI

- Center Vlade RS za informatiko (2001): *E-poslovanje v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004*. Dostopno na <http://www.gov.si/cvi/> (5. maj 2008).
- Služba vlade za evropske zadeve (2007): *Organigram*. Dostopno na [http://www.svez.gov.si/si/predsedovanje\\_eu/predstavitev/organigram/](http://www.svez.gov.si/si/predsedovanje_eu/predstavitev/organigram/) (10. januar 2008).
- Služba vlade Republike Slovenije za evropske zadeve (2006): *Poročilo o napredku pri pripravah na predsedovanje Slovenije Svetu EU v prvi polovici leta 2008 (obdobje april – oktober 2006)*. Dostopno na <http://evropa.gov.si/predsedovanje-slovenije/porocilo-o-napredku-01.pdf> (12. februar 2008).
- Služba vlade Republike Slovenije za evropske zadeve (2007): *Poročilo o napredku pri pripravah na predsedovanje Slovenije Svetu EU v prvi polovici leta 2008 (obdobje november 2006 – april 2007)*. Dostopno na <http://evropa.gov.si/predsedovanje-slovenije/porocilo-o-napredku-02.pdf> (12. februar 2008).
- Šumrada, Janez, Judita Bagon, Matjaž Kek, Ksenija Benedetti, Andrej Kavčič, Živana Mejač in Tanja Strniša (2005): *Priprave Slovenije na predsedovanje evropski uniji*. Organizacijska struktura za pripravo in izvedbo predsedovanja, povzetki projektnih nalog, priprave ministrstev na predsedovanje in okvirna časovnica za izvedbo priprav. Gradivo službe vlade Republike Slovenije za evropske zadeve. Dostopno na

[http://www.svez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/katal\\_inf\\_javn\\_znac/GRADIVO\\_priprave.pdf](http://www.svez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/katal_inf_javn_znac/GRADIVO_priprave.pdf) (10. januar 2008).

- *Zakonu o sodelovanju med državnim zborom in vlado v zadevah Evropske unije (ZSDZVZEU)*. Ur. l. RS, št. 34/2004. Dostopno na <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&st=a&qt=v+zadevah+evropske+unije&mandate=-1&docid=6394&showdoc=1&unid=SZ|C12563A400338836C1256E630041B8C0> (5. april 2008).

### 6.3 DRUGI VIRI

- Lenarčič, Janez (2006): *Predsedovanje EU – izziv in priložnost za slovensko upravo*. Interno gradivo.
- Ministrstvo za javno upravo (2008): *Kadrovsko poročilo za leto 2007*. Interno gradivo.
- Podskupina za komunikacijo z javnostmi in promocijo (2008): *Poročilo o predsedovanju*. Interno gradivo Urada vlade za komuniciranje.
- Podskupina za komunikacijo z javnostmi in promocijo (2005): *Projektna naloga za odnose z javnostmi in promocijo*. Interno gradivo Urada vlade za komuniciranje.
- Predsednik državnega zbora (2008). *Poročilo o predsedovanju Slovenije Svetu EU od 1. januarja do 30. junija 2008*. 03.07.2008. Interno gradivo.
- Strniša, Tanja in Tina Štrafela (2008): *Projektne Forum 2008: Projekt predsedovanja Slovenije Svetu EU v prvi polovici leta 2008*. Ljubljana: Služba vlade Republike Slovenije za evropske zadeve.

### 6.4 INTERVJUJI

- Bagon, Judita (2008): Intervju z mag. Judito Bagon, vodjo podskupine za kadre na Ministrstvu za javno upravo. Ljubljana, 9. junij 2008.
- Strniša, Tanja (2008): Intervju z mag. Tanjo Strniša, vodjo projektne skupine za koordinacijo priprav in predsedovanja Slovenije Evropski uniji na Službi vlade za evropske zadeve. Ljubljana, 11. junij 2008.
- Gruden-Pečan, Tamara (2008): Intervju z mag. Tamaro Gruden-Pečan, vodjo projektne skupine za predsedovanje Slovenije Evropski uniji na Državnem zboru Republike Slovenije. Ljubljana, 13. junij 2008.

- Serajnik Sraka, Nada (2008): Intervju z Nado Serajnik Sraka, vodja podskupine za komunikacijo z javnostmi in promocijo na Uradu vlade za komuniciranje. Ljubljana, 16. junij 2008.
- Bratušek, Alenka (2008): Intervju z mag. Alenko Bratušek, vodjo podskupine za proračun predsedovanja na Ministrstvu za finance. Ljubljana, 18. junij 2008.
- Adlešič Barba, Nataša (2008): Intervju z mag. Natašo Adlešič Barba, koordinatorko koledarja dogodkov na Sekretariatu za predsedovanje Slovenije Evropski uniji. Ljubljana, 23. junij 2008.
- Marn, Matej (2008): Intervju z Matejem Marnom, članom podskupine za program predsedovanja na Ministrstvu za zunanje zadeve. Ljubljana, 26. junij 2008.

## 7. PRILOGE

---

### **PRILOGA A: Vprašalnik za Projektno skupino za predsedovanje EU na DZ RS**

*Odgovori na spodnja vprašanja mi bodo pomagali potrditi oziroma zavrniti hipotezo moje diplomske naloge in doseči zastavljene cilje. Namen vprašanj je ugotoviti prevladujoči menedžerski pristop vlade na eminentnem primeru projektnega menedžmenta, to je projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU. S pomočjo vprašalnika bom prišla do odgovorov na naslednja vprašanja povezana s projektom priprav na predsedovanje Slovenije EU: način vladne koordinacije, stopnja medsebojnega sodelovanja institucij, uspešnost izvedbe projekta, uspešnost dela SVEZ ter petih podskupin.*

**1. Kako so pred začetkom dejanskega izvajanja projekta predsedovanja Slovenije Svetu EU potekale predpriprave nanj (z vidika sistema koordinacije, zgledovanja po tujih modelih) ter kako te procese predpriprave ocenjujete danes, ko se projekt že izvaja?**

Izvršna veja oblasti predseduje, parlamenti pa to predsedovanje na nek način čutijo in ji sledijo, vendar so pri svoji vlogi predsedovanja zelo avtonomni, to velja za vse države EU. Sami smo se pred začetkom predsedovanja zelo veliko pogovarjali s svojimi kolegi iz tujine, konkretnije z Avstrijci, manj s Portugalci, saj so oni izredno specifični tako v organizaciji kot v vsebini. Nekaj pogovorov pa je teklo tudi s Finci in Nemci.

Mi smo se z vlado v začetku pogovarjali zelo malo. Parlamenti so tisti, ki v začetku sami oblikujejo t. i. programe predsedovanja oz. oblikujejo svoje aktivnosti za čas predsedovanja. Za nas je bilo dobro, ker smo imeli program tria, ki je bil izdelan že 18 mesecev prej, Slovenija je v triu predsedovala zadnja, zato smo že vedeli kakšne so okvirne oz. grobe prioritete predsedovanja.

Že leta 2006 smo začeli razmišljati o delovnih telesih, ki bi v DZ lahko bili nosilci posameznih srečanj predsednikov. Projektne skupine v DZ je bila oblikovana leta 2006, paralelno pa smo začeli delati tako na vsebini kot na organizaciji. Za vsebino so bila

zadolžena delovna telesa, ki jim je projektna skupina dala neko vnaprejšnje vodilo oz. jih usmerjala v soglasju s člani kolegija predsednika DZ. Drugače pa je projektna skupina delala na organizaciji in logistiki. Koordinacija na vsebinski ravni, z vlado in pristojnimi ministrstvi, je bila v pristojnosti samih delovnih skupin, vendar je bilo le-te izredno malo. Projektna skupina je koordinirala predvsem pogajanja z Brusljem. Kot DZ smo imeli v Bruslju skupna parlamentarna srečanja in skupna srečanja odborov. Tu je bila pristojnost projektne skupine samostojna koordinacija. Delovna telesa pa so sama koordinirala pristojna resorna ministrstva.

S projektom smo začeli leta 2006, v tem času z vlado nismo imeli še nobenih stikov, prvi stiki na projektu predsedovanja med DZ in vlado so se pojavili v letu 2007 s srečanjem COSAC, dogodkom z izredno zahtevnim režimom prevajanja. Ker smo ugotovili, da je ta dogodek prostorsko težko umestiti v DZ smo se v sodelovanju z vlado odločili za Brdo pri Kranju. Pri tem je bilo potrebno upoštevati tudi vladni koledar dogodkov, zato na tej točki prvič lahko govorimo o sodelovanju z vlado in koordinaciji med vlado ter DZ. Za ostale dogodke se DZ z vlado ni posvetoval. Sicer je DZ od vlade dobival le gradiva kot vsebinsko pomoč za srečanja posameznih odborov.

Kar se zadeva sodelovanja med vlado in DZ je bilo tega izredno malo. Resorni minister, premier oz. državni sekretar za evropske zadeve so nekajkrat poročali DZ o pripravah Slovenije na predsedovanje. Na plenumu sta vlada in DZ nekajkrat potrjevala izhodišča predsedovanja. Pristojna ministra pa sta občasno odboru DZ za zunanjo politiko in odboru DZ za zadeve EU poročala o poteku na predsedovanju. Vse ostalo je potekalo bolj na področju logistike in tehnike, v sodelovanju med našo skupino in Sekretariatom za predsedovanje.

Dogodki DZ, z izjemo COSAC-a, so se koordinirali na nivoju DZ. Projektna skupina DZ ima 5 članov: vodja kabineta predsednika DZ, sekretarka odbora za zunanjo politiko, sekretar odbora za zadeve EU, višji svetovalec iz službe za odnose z javnostmi ter jaz z oddelka za mednarodne dejavnosti protokola prevajanja. Delovna skupina ima pristojnosti poveljevanja notranjim organizacijskim enotam DZ, ki so povezane s pripravami na predsedovanje Slovenije EU. Projektna skupina je imela dvojno koordinacijsko vlogo, paralelen odnos do delovnih teles ter horizontalen odnos do sekretarjev in predsednikov delovnih teles, ki jih je kolegij DZ potrdil kot telesa, ki bodo delovala na projektu priprav in predsedovanja Slovenije EU, poleg tega pa je šlo za hierarhično strukturo do ostalih služb DZ, ki so skrbele za



logistično izvedbo dogodka. Celoten projekt smo koordinirali centralno in zanj porabili minimalno količino človeških virov, kar je pozitivno, saj se disperzija odgovornosti in disperzija informacij v DZ ne kaže kot koristna.

Na novo smo za projekt zaposlili 3 sodelavce (administrativna pomoč na projektni skupini, pomoč službi za odnose z javnostmi, prevajalka za angleško-francoski jezik).

Samo vladno koordinacijo težko sodim. Če gledam z vidika logistike je bila v procesu vladne koordinacije na nacionalni ravni izredna disperzija in zmeda. Veliko ljudi je bilo zadolženih za veliko zadev, za kar ni bilo potrebe. Tudi pri COSAC-u se je videlo, da nekateri ljudje pri sami koordinaciji niso bili tako nujno potrebni. Res pa je, da je predsedovanje na vladni ravni težko načrtovati, tudi zato, ker ni bilo preteklih izkušenj.

Mi smo imeli srečo, saj so nam veliko svetovali kolegi iz Avstrije, ki so bili pri nas v začetku leta 2007. Dva kolega iz nacionalnega avstrijskega parlamenta sta nam dala vedeti, da sta bila edina, ki sta se v avstrijskem parlamentu ukvarjala z logistiko predsedovanja. Izvedbene službe so sicer bile, vendar sta bila center le dve osebi. Z razliko od njih pa je imel npr. nemški parlament na vsakem dogodku okoli 35 ključnih ljudi, tako da se je na koncu prav tako pokazala velika zmeda, kljub splošno znani visoki stopnji organiziranosti te države. Avstrijski dogodki so bili bistveno bolj obvladljivi. Ta disperzija, kjer je več ljudi zadolženih za različne segmente, se tudi nam ni nikoli obnesla, tudi kar se tiče preteklih dogodkov. Na koncu se pozna prehajanje odgovornosti od enega k drugemu, pomanjkanje informacij in neobstoj osrednje koordinacijske enote. Vendar je bila naša koordinacija bistveno boljša, tako kot tudi pretok informacij, vse je bilo bolj skoncentrirano, to se je poznalo tudi v manjšem številu sestankov, bili smo tudi dogovorjeni, da v primeru, da nekdo naleti na težavo, pokliče ostale pristojne člane skupine, tako smo težave reševali nemoteno. Pri vladi pa je bilo že samo na primeru dogodka COSAC videti težjo obvladljivost, pred samim dogodkom se je zvrstilo enormno število sestankov.

Same predpriprave ocenjujem kot uspešne, res pa je, da bi lahko več naredili na vsebini, kar je težava tudi v času, ko predsedovanje ne poteka.

**2. Kako ocenjujete uspešnost koordinacije glede na pretekle projekte – projekt vključevanja Slovenije v EU idr. (finančni vidik – višina proračuna, racionalnost porabe**

**proračunskih virov, razporeditev proračunskega denarja - težave, kadrovski vidik – kadrovski viri, motivacija zaposlenih, fleksibilnost in odgovornost zaposlenih, uspešnost izvedbe aktivnosti – načrtovanih in nenačrtovanih, inputi – outputi)? Ali se je način koordinacije evropskih zadev v Sloveniji po vašem mnenju s časom spremenil, na kakšen način in zakaj?**

Pri nas se je vključevanje dogajalo kontinuirano več let in je temeljilo na vsebini. Za nas pa sta bili na projektu predsedovanja pomembnejši sama logistika in tehnika, več takih podvigov se je v preteklosti v DZ že zvrstilo (seminar v Portorožu, predsedovanje jadransko-jonski pobudi, konferenca parlamentarne skupščine NATO, zasedanje parlamentarne skupščine OVSE ipd.). Sama sem bila vključena v vse dogodke, pri predsedovanju pa smo prvič ustanovili projektno skupino. Vsi ostali dogodki so se odvijali preko centralne koordinacijske službe DZ, to je oddelek za mednarodno dejavnost, protokol in prevajanje. Na oddelku so zaposleni strokovnjaki in protokolarni delavci, ki se ukvarjajo z vsebino in organizacijo. Za namen predsedovanja pa se je generalni sekretar odločil oblikovati projektno skupino, kar je bilo dobro, saj so se določile pristojnosti, poleg tega pa je skupina dobila status proti službam DZ, kar je pomenilo, da je lahko naročala skupinam DZ, one pa so to hitro in brez težav izvedle. Pozitivni vidik projektne skupine je poleg hitrejšega dela tudi njena majhnost. V skupini in okoli nje se je skoncentriralo jedro, ki se je ukvarjalo s predsedovanjem.

Kar se zadeva motivacije, se je pri nas veliko bolj kot s finančno motivacijo delalo na etični pogon, saj je bilo dela ogromno. Naša skupina je bila zelo motivirana, bila je gonilna sila v DZ. Sama pa sem bila tudi zelo presenečena nad fleksibilnostjo DZ, saj se je pokazal z enormno mero prilagodljivosti in fleksibilnosti, predvsem kar se tiče preteklih projektov. To je bila tudi posledica tega, da je vodstvo vsem ljudem vcepilo zavest o pomembnosti samega projekta. Tudi vlada je bila pri svojem delu fleksibilna, čeprav se to v začetku ni kazalo, težko smo prodrli v vladno ekipo, vendar je res, da smo na koncu sodelovali tudi z zelo majhno skupino.

DZ je avtonomno oblikoval svoj proračun za čas predsedovanja, je pa res, da je proračun DZ za čas predsedovanja v primerjavi z vladnim izredno zanemarljiv. Porabili smo celo manj kot smo planirali. Za DZ je bilo predvidenih okoli 800 tisoč evrov.

Z vlado v preteklih projektih nismo sodelovali, razen kar se tiče minimalnega sodelovanja na vsebini, zato njihovo koordinacijo na podlagi tega težko ocenim, vendar lahko zaključim, da je bila z manjšimi odstopanji vladna koordinacija izvedena uspešno. Tu lahko povem, kar so nam prenesli naši kolegi iz tujine. Sklepi so temeljili na tem, da je bila portugalska vladna koordinacija minimalna, anarhična in problematična. Tudi avstrijski kolegi iz parlamenta so imeli s svojo vlado velike težave. Finci so se pri tem pohvalili, medtem ko Nemci podobno kot mi s svojo vlado praktično niso sodelovali. Vendar je za naše predsedovanje potrebno povedati, da se je vladna koordinacija s časom izboljševala in je bila uspešna, poleg tega je vlada na koncu želela z nami sodelovati celo več, kot smo pričakovali.

Koordinacija evropskih zadev se v Sloveniji v zadnjih desetih letih ni spreminjala. Največja težava celotne koordinacije je še vedno premajhna informiranost, ki pa je tudi posledica tega, da si sami ne jemljemo dovolj informacij. Je pa res, da so naši poslanci v fazi priprav na predsedovanje manifestirali svoje nezadovoljstvo z neinformiranjem vlade DZ o poteku na predsedovanje, ne le v logističnem, predvsem v vsebinskem smislu, ne le poslanci opozicije.

**3. Kako je potekalo sodelovanje med vami in ostalimi za projekt ključnimi institucijami? Ali vaše usklajevanje (koordinacijo) oz. sodelovanje ocenjujete kot uspešno?**

Sodelovanje v DZ je bilo uspešno, z vlado je bilo minimalno, edini zunanji akter, s katerim smo imeli težave pa je bil EP. EP je zelo velika institucija z velikim številom zaposlenih, ki jim manjka centralna koordinacija. Mi smo z njimi organizirali nekaj srečanj, pri tem pa smo imeli veliko število težav s komunikacijo, saj od EP nismo dobivali odgovorov. V kolikor smo jih dobili, pa so bili ti odgovori izmuzljivi, neresnični, informacije so se neprestano spreminjale, tako da nismo vedeli, pri čem smo vse do konca.

**4. Kako lahko opredelite svojo vlogo v samem projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU, kakšna so bila vaš izhodišča in pozicije (osrednji koordinator – centralna koordinacijska enota, pogodbeno sodelovanje ipd.)?**

/

**5. Ali so v procesu koordinacije obstajali kakšni konflikti (npr. moč posameznih institucij, zasledovanje različnih ciljev ipd.), na katerih točkah so se ti konflikti kazali in zakaj je do njih prišlo (vpliv konfliktnih situacij na nadaljnje delo in rezultate)?**

Največ jih je bilo na nivoju EP, predvsem kar se tiče relevantnosti odgovorov, posledično vse do zadnjega nismo vedeli, kakšen bo program, kdo bodo govorniki, kakšne bodo teme, tako se tudi sami na zadeve nismo mogli pripraviti. Končen rezultat je bil sicer boljši od pričakovanega, vendar je bil zagon zelo zahteven.

Z vlado težav nismo imeli, kot tudi ne v samem DZ.

**6. Je po vašem mnenju sistem koordinacije evropskih zadev v Sloveniji dovolj učinkovit (visoka stopnja koordinacije, horizontalna koordinacija na nacionalni ravni in vertikalna na ravni EU, fleksibilnost, odgovornost institucij in zaposlenih idr.)?**

Da. Vlada je zadeve končno koordinirala uspešno.

V primeru DZ sta obe koordinaciji potekali uspešno, kar se tiče sodelovanja DZ z EP, pa koordinacija ni bila uspešna.

Koordinacija in timsko delo imata ključen pomen za uspešno izpeljavo vsebine in logistike izpeljave projekta.

**7. Ste pri projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU sodelovali zgolj z vladnimi organizacijami ali ste za svoje delo pridobivali tudi mnenja zunanjih neodvisnih agencij – če da, ali je bil to predvideni del vašega projekta?**

Sodelovali smo s tujimi državami EU, ki so nam bile tudi zgled pri pripravah in samem predsedovanju, z EP ter tudi s slovensko vlado.

**8. Kako ocenjujete pomen informacijskega sistema za izvedbo tako zahtevnega projekta, kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU (razvitost, pomen za uspešno koordinacijo, notranja komunikacija, zunanja komunikacija idr.)?**

Zakonodajalci po svetu so relativno »informativno nepismeni«. Posredovanje elektronske pošte in objavljanje na spletnih straneh se vedno pokaže kot izredno problematično.

Mi smo za časa predsedovanja vzpostavili spletno stran z osnovnimi informacijami po vzoru preteklih predsedovanj. Vendar so spletne strani zelo slabo obiskane, saj ljudje ne iščejo ničesar, čeprav smo stran promovirali. Tuji veleposlaniki so nas, namesto da bi si zadeve ogledali na spletnih straneh, raje klicali, naj jim dokumente pošljemo po faksu. Kolegi v tujini na spletne strani niso dajali pomena, mi smo se mogoče trudili celo malo preveč.

Meni osebno spletne strani vlade z vidika uporabnika niso bile simpatične, saj so se mi zdele preveč nasičene z informacijami, ki jih je bilo težko najti. Dogajalo se je celo, da so nas v DZ klicali določeni uporabniki vladnih spletnih strani predsedovanja, ki so od nas želeli informacije, ki jih mi nismo imeli.

Vlada je imela spletne strani v treh jezikih, kar je kadrovske zelo zahteven projekt.

Z elektronsko pošto uradniki nimamo težav, ta je zelo pomembna za uspešno koordinacijo in dobro komunikacijo.

Intraneta nismo imeli, v vladnega nismo bili pripuščeni, zaradi česar smo bili na začetku razočarani, vendar smo na koncu ugotovili, da teh informacij dejansko ne potrebujemo.

**9. Imate narejene kakšne analize o oceni vašega dela in izvedbi vaših aktivnosti s strani širše javnosti? Kako pa izvedbo vaših aktivnosti na omenjenem projektu po vašem mnenju ocenjuje notranja javnost?**

Analize so v pripravi. Ugotavljamo, ali bi se dalo kaj izboljšati, popraviti, vendar smo načeloma z zadevami zadovoljni. Koordinacijo ocenjujemo kot uspešno in kot pomemben faktor vpliva na uspešno izvedbo projekta.

**10. Kaj bi po vašem mnenju lahko pripomoglo k boljši izpeljavi projekta predsedovanja Slovenije EU (oz. ali je bil projekt izpeljan nemoteno) in zakaj? Kaj ste se naučili iz tako zahtevnega projekta, kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU?**

Naučili smo se, da je projektno delo smiselno, saj se s tem skoncentrirajo odgovornosti in pristojnosti. Prej projektne dela sicer nismo imeli in nismo čutili potrebe po njem. Edina težava je bila le to, da so člani projektne tima delali v projektu in opravljali še svoje redno delo.

Pomembna in upravičena se nam je zdela tudi študentska pomoč, saj so študenti zelo motivirani za svoje delo.

## **PRILOGA B: vprašalnik za Projektno skupino za koordinacijo priprav in predsedovanja Slovenije EU**

*Odgovori na spodnja vprašanja mi bodo pomagali potrditi oziroma zavrniti hipotezo moje diplomske naloge in doseči zastavljene cilje. Namen vprašanj je ugotoviti prevladujoči menedžerski pristop vlade na eminentnem primeru projektnega menedžmenta, to je projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU. S pomočjo vprašalnika bom prišla do odgovorov na naslednja vprašanja povezana s projektom priprav na predsedovanje Slovenije EU: način vladne koordinacije, stopnja medsebojnega sodelovanja institucij, uspešnost izvedbe projekta, uspešnost dela SVEZ ter petih podskupin.*

### **1. Kako so pred začetkom dejanskega izvajanja projekta predsedovanja Slovenije Svetu EU potekale predpriprave nanj (z vidika sistema koordinacije, z gledovanja po tujih modelih) ter kako te procese predpriprave ocenjujete danes, ko se projekt že izvaja?**

Svet EU je v decembru 2004 odločil o vrstnem redu predsedovanja od leta 2007 do leta 2019, z vstopom Bolgarije in Romunije pa je bil vrstni red nekoliko spremenjen in določen do leta 2020. 6. januarja 2004 je vlada sprejela sklep, da za pripravo na predsedovanje oblikuje Ožjo delovno skupino s predsednikom vlade na čelu, v njej pa so bili še minister za zunanje zadeve, minister za finance, minister za javno upravo in državni sekretar za evropske zadeve. Ta skupina je na svoji 1. seji sprejela koncept dela – odločila se je za projektni pristop k delu v pripravah na predsedovanje Slovenije Svetu EU in oblikovala projektno strukturo za delo na projektu. Na politični ravni je delovala Ožja delovna skupina, ki je nadzorovala celoten proces priprav na predsedovanje in kasneje samega predsedovanja ter sprejemala strateške in

politične odločitve ter prioritete predsedovanja. Imenovala je Širšo delovno skupino in 5 operativnih delovnih skupin. Te skupine so vodili organi, ki so v vladi zadolženi za posamična področja, ki so jih pokrivala te delovne skupine. Kot primer naj navedem MZZ (II steber EU), ki je vodilo delovno skupino za program v sodelovanju oz. sovođenju s SVEZ (I in III steber EU), saj imata ta dva organa tudi v vladi deljene pristojnosti glede omenjenega področja.

Predsedovanje EU je v samem Svetu EU opredeljeno s Poslovníkom sveta, ki določa, kako poteka delo v Svetu EU. Generalni sekretariat Sveta v Bruslju je izdal Priročnik za predsedovanje kot vodilo, kaj se pričakuje s strani predsedstva. Kako se bo država, ki predseduje, organizirala v skladu s poslovnikom in priročnikom, pa je pristojnost same države. Tujih modelov tu ni mogoče popolnoma posnemati, saj vsaka država način koordinacije in notranjo organizacijo prilagodi državnim ureditvam, načinu poslovanja vlade, svoji administrativni kulturi ipd.

S tem ko je Ožja delovna skupina poverila državnemu sekretarju za evropske zadeve vodenje Širše delovne skupine, je bil SVEZ določen kot centralna koordinacijska enota, na SVEZ-u pa je bila ustanovljena Projektna skupina za koordinacijo priprav in predsedovanje Slovenije EU, ki je ves čas priprav delala izključno samo na projektu predsedovanja. Na strani SVEZ je bila predvsem v prvem obdobju priprav glavna pobuda, saj smo morali najprej preučiti vsa razpoložljiva gradiva o izkušnjah drugih držav s predsedovanjem, na podlagi katerih so bile določene osnovne skupine nalog in vzpostavljena organizacijska struktura za predsedovanje. V ta namen smo v začetni fazi obiskali tudi nekaj tujih držav EU, ki so pravkar predsedovale Svetu EU ali so se na predsedovanje pripravljale. V teh državah je bil opravljen podroben pregled nalog predsedovanja, organizacijske strukture ter načina koordinacije v času njihovega predsedovanja. Obiskali smo Irsko, večkrat smo bili v Avstriji, obiskali smo Finsko, sodelovali smo z Anglijo in Luksemburgom, k nam pa so prišli tudi predstavniki Nizozemske. Redno sodelovanje pa je potekalo tudi z Nemčijo in Portugalsko, s katerima smo sestavljali trio predsedovanja. Na podlagi tega smo določili osnovne skupine nalog, ki jih je treba opraviti za uspešno izvedbo predsedovanja in vzpostavili model, ki je bil prilagojen prioritarnim vsebinam in strukturi ter delovanju naše državne uprave.

Ugotovljeno je bilo, da so imele države zaradi različne stopnje centralizacije vzpostavljene različne projektne in koordinacijske modele. Majhne države so bile običajno popolnoma

centralno organizirane, kar pomeni, da so se z enega mesta vodile celotne priprave. Irska je imela popolnoma centraliziran sistem, celotno organizacijo je vodila in koordinirala ena sama centralna enota. Visoko stopnjo centralizacije predsedovanja je imel Luksemburg, Avstrija in Finska sta imeli še vedno centraliziran sistem, vendar nekoliko manj, Velika Britanija in Nemčija pa sta imeli skoraj popolnoma decentraliziran sistem, kar se tiče centraliziranosti so bili enotni predvsem celostna grafična podoba predsedovanja, uradna spletna stran predsedstva in protokolarna darila. Seveda pa je običajno, da je vodenje in koordinacija ter izvajanje političnih prioritet posamezne predsedujoče države centralno – običajno z najvišje ravni v prestolnici.

Na tej točki je potrebno poudariti, da je pri celotni organizaciji dogodkov, ki potekajo v Svetu EU bodisi v Bruslju bodisi v Luksemburgu, predsedujoči državi v veliko pomoč Generalni sekretariat Sveta EU (okoli 3000 zaposlenih), kar zadeva vsebinski in politični vidik predsedovanja, pa to vodi predsedstvo, medtem ko bruseljske institucije v ureditev in organizacijo predsedovanja na državni ravni ne posegajo in je ta zgolj v pristojnosti predsedujoče države.

V Sloveniji je bila vzpostavljena centralna organizacija priprav in izvedbe predsedovanja z določenimi posebnostmi. Dejansko sta nadzor in koordinacija priprav potekala centralizirano, v okviru Ožje in Širše delovne skupine za predsedovanje, za različna področja pa so delovale podskupine, ki so bile delovale na različnih ministrstvih, ki so tudi sicer, pri rednem delovanju vlade, zadolžena za določena področja dela vlade. Te podskupine so pripravljale rešitve in vodile določene podprojekte centralizirano za vso državno upravo, tako da je bil sistem delno centraliziran, saj ni bilo vse vodeno z enega samega državnega organa. Primer popolne centralizacije se je pokazal v Luksemburgu, kjer je vse potekalo z zunanjega ministrstva (koordinacija evropskih zadev in vse, kar je bilo v Sloveniji po različnih podskupinah in organih). Ta država namreč nima posebne vladne službe za evropske zadeve.

Delovne podskupine so bile zadolžene, da same pripravijo projektne naloge, ki bodo služile kot podroben načrt izvedbe priprav in nalog predsedovanja z njihovega področja, pred tem pa smo jim v aprilu 2005 predlagali grobo delitev nalog po področjih. Te projektne naloge so bile pripravljene do konca julija in so bile na koncu medsebojno usklajene na centralni ravni in sprejete na vladi. Podrobnejša delitev nalog, dela in pristojnosti je potekala znotraj samih podskupin, ki so imele nalogo sprotnega nadgrajevanja projektnih nalog glede na potek



projekta. Podskupine so delale samostojno, na SVEZ pa smo spremljali, ali vse poteka po načrtih in vsebinsko in časovno usklajeno, saj so bile podskupine zaradi narave dela medsebojno tesno povezane in odvisne ena od druge. Podskupina za kadre je na primer morala narediti centralni kadrovski načrt, pri čemer je sodelovala z ministrstvi in vsemi ostalimi podskupinami, saj je mogla od podskupin dobiti njihov načrt o potrebi po dodatnih kadrih, številu kadrov za delo na projektu ipd., enako je bilo s podskupino za proračun. Naša naloga je bila dejansko ta, da smo koordinirali in usmerjali delo, pazili, da se kakšne stvari ne izpusti in spregleda ter da vse poteka po načrtih.

Projektna skupina je pripravljala in urejala gradiva za seje Ožje delovne skupine in Širše delovne skupine in je morala skrbeti, da so bila gradiva pravočasno pripravljena in medresorsko usklajena.

Tudi ministrstva je bilo treba neprestano seznanjati s tem, kaj jim nudi centralni servis in katere naloge naj opravljajo sami.

Premier je imel ključno vlogo na politični ravni, vse pomembnejše rešitve, ki so bile pripravljene v okviru podskupin in usklajene na ravni Širše delovne skupine, so šle v potrditev Ožji delovni skupini pod vodstvom predsednika vlade. Ožja delovna skupina ali vlada sta odločila o vsebinskih prioritetah predsedovanja, imeli sta končno besedo glede promocijskih aktivnosti, dodatnih zaposlitev za določen čas in proračuna predsedovanja. Ožja delovna skupina je tudi sprejela koledar dogodkov predsedstva, obravnavala je celoten program predsedstva, potrdila celostno grafično podobo predsedstva, ki je bila izbrana na javnem natečaju, na katerem so sodelovale vodilne oblikovalske agencije. Vsake 3 mesece smo pripravili poročilo o poteku priprav, novembra lani pa še zaključno poročilo o pripravah. Danes te priprave ocenjujemo kot uspešne. Predsedovanje je bilo v organizacijskem smislu izvedeno brez težav in zapletov, na vsebinskem področju so bili ravno tako doseženi dobri rezultati. Res pa je, da smo se, tako kot vsa predsedstva, soočali tudi z zadevami, ki jih ni bilo mogoče vnaprej predvideti, vendar smo bili v tem primeru zelo fleksibilni in smo se znali hitro in učinkovito odzvati. Pri dobri odzivnosti nam je pomagala visoka stopnja pripravljenosti in dobra organizacija.

**2. Kako ocenjujete uspešnost koordinacije glede na pretekle projekte – projekt vključevanja Slovenije v EU idr. (finančni vidik – višina proračuna, racionalnost porabe**

**proračunskih virov, razporeditev proračunskega denarja - težave, kadrovski vidik – kadrovski viri, motivacija zaposlenih, fleksibilnost in odgovornost zaposlenih, uspešnost izvedbe aktivnosti – načrtovanih in nenačrtovanih, inputi – outputi)? Ali se je način koordinacije evropskih zadev v Sloveniji po vašem mnenju s časom spremenil, na kakšen način in zakaj?**

Zaposleni in projektni vodje, kot tudi vse delujoče skupine, smo bili izredno dobro pripravljeni, akterji so bili odzivni in fleksibilni ter odgovorni. Nosilci posameznih nalog so bili zelo uspešni pri pripravi, saj so imeli zadostno mero samostojnosti, na podlagi katere so lahko uspešno delovali in se hitro odzivali tudi na vse nepredvidene situacije. Tak način dela so nam svetovale tudi predhodno predsedujoče države. Zato je bil nujno potreben načrt priprav, ki je določal okvire dela, znotraj katerih pa so akterji lahko delovali samostojno. V ta namen je Ožja delovna skupina julija 2006 sprejela interni dokument, Način vodenja predsedovanja, ki je zajemal predvsem pristojnosti in način koordinacije dela na vsebinskem področju in določal, da potem, ko se vse politične in vsebinske smernice oblikujejo in potrdijo v prestolnici na ustrezni ravni, ima Stalno predstavništvo RS pri EU v Bruslju pristojnost odločanja o dnevnem vodenju posameznih dosjejev oz. izvajanju in vodenju programa, s prestolnico pa se je še vedno potrebno posvetovati in ji poročati, kadar gre za politično občutljive tematike. Tu se ponovno pojavijo razlike med predsedujočimi; države, ki so že predsedovale, predvsem pa velike države predsedovanje v večji meri vodijo in usmerjajo iz prestolnice, medtem ko manjše države dopuščajo veliko mero samostojnosti pri delu predsedovanja svojim stalnim predstavništvom v Bruslju. Tako smo se tudi mi odločili, da bo dnevno menedžiranje in odločanje potekalo iz Bruslja in ne iz nacionalne države, saj to omogoča hitrejšo odzivnost in učinkovitost.

Tudi vodje in člani podskupin so bili predani svojemu delu in so se znali odzivati, vendar se je dostikrat čutilo pomanjkanje izkušenj in smisla za delo v projektnem timu. Kvalitetneje so delali tisti, ki so bili bolj seznanjeni s celotnim projektom, nekateri pa so bili osredotočeni zgolj na svojo nalogo in ker niso imeli širše slike o projektu, jim je bilo potrebno včasih pomagati, jih usmerjati, zato lahko zaključim, da je bil v proces koordinacije vloženo veliko truda. Pred začetkom priprav so nam tudi ostale države, ki so že imele izkušnje s predsedovanjem, povedale, da je v velikih državah koordinacija predsedovanja še zahtevnejša, saj so poti odločanja daljše, procesi komunikacije kompleksnejši, kar je tudi posledica večjega števila vključenih kadrov.

V resnici je bilo na projektu predsedovanja Slovenije EU relativno malo ljudi, ki so dejansko razumeli celoten horizontalni vidik in imeli celotno sliko o predsedovanju, saj je spremljanje celotnega procesa zaradi njegove kompleksnosti in širine terjalo izredno veliko truda. Včasih smo namreč opazili, da nekateri sodelujoči v projektu v Bruslju, pa tudi v Ljubljani, niso bili dovolj seznanjeni s tem, kako potekajo priprave na predsedovanje pri nas, kar je povzročalo tudi nekaj težav. Zaradi izjemno povečanih naporov in delovnih obremenitev, ki so v daljšem časovnem obdobju redno presegale običajni delovni čas, je nekaterim ljudem tudi zmanjkalo motivacije in so zapustili delo na samem projektu.

Če projekt priprav primerjamo z vstopom v EU, obstajajo seveda določene razlike pri njuni naravi, ki so posledično vplivale tudi na organiziranost in potek dela. Dejansko sta oba projekta zelo različni izkušnji in težko primerljiva. Obdobje pristopanja k EU je bilo precej daljše. Na drugi strani so priprave na predsedovanje trajale 3 leta, brez časovne rezerve. Prvega januarja 2008 smo morali biti popolnoma pripravljeni in nato dosledno izvajati naloge po točno določenem urniku. Pri vstopu v EU, predvsem pri prilagajanju slovenske nacionalne zakonodaje evropski, je bilo po moji oceni vključeno večje število ljudi in institucij. Vloga Slovenije kot kandidatke za vstop v EU ali kasneje pristopne članice je bila seveda popolnoma drugačna kot vloga države članice, ki je predsedovala Svetu EU. Pri vstopanju v EU je šlo za prilagajanje evropski zakonodaji in evropskim standardom in za pogajanja o nekaterih odstopanjih in prehodnih obdobjih pri prevzemu zakonodaje EU. Kot predsedujoča država smo vodili zakonodajni postopek v Svetu EU. Od projekta vstopa v EU smo nekaj stvari povzeli, saj so bile nekatere izkušnje iz vodenja tega projekta lahko uporabljene pri projektu priprav na predsedovanje. Pri pripravah na vstop v EU smo sodelovali predvsem z EK, ki je vodila pogajanja s kandidatkami na podlagi mandata Sveta EU, pa tudi seveda z državami članicami in delno tudi z Generalnim sekretariatom Sveta. Kot predsedujoča Svetu EU pa smo delovali v prvi vrsti v Svetu (z vladami držav članic), pomembna pa je bila tudi naloga zastopanja Sveta EU in s tem stališč držav članic pred drugimi institucijami EU in zastopanje EU na mednarodnem področju. Tako smo pri predsedovanju pridobili nove izkušnje z delom v Svetu EU, predhodno pa nam je manjkalo predvsem izkušenj z EP, saj države članice v EP zastopa vedno predsedujoča država, tako smo se na tem področju zgledovali po praksi drugih držav članic.

Prevzem evra pa je bil drugačne vrste projekt, tako da ga je težko primerjati s prej omenjenima, pri predsedovanju od tam nismo mogli povzeti konkretnih izkušenj.

SVEZ je bila služba, ki je bila pri projektu vstopa v EU in predsedovanja zadolžena za osrednjo medresorsko koordinacijo. V skladu z delitvijo pristojnosti pri koordinaciji evropskih zadev v vladi je tudi v času predsedovanja veljala podobna delitev pri vsebinskem programu predsedovanja; SVEZ je koordiniral vsebine I. in III. stebra EU, MZZ pa vsebine II. stebra EU. MZZ v predpristopnem obdobju ni imelo koordinacijske vloge.

Prva ocena stroškov predsedovanja je bila narejena julija 2005, ko je vlada sprejela t. i. projektno nalogo za priprave na predsedovanje, septembra 2005 pa je bil določen proračun za predsedovanje za leti 2006 in 2007, v proračunskem memorandumu pa je bila podana tudi prva ocena stroškov, ki je bila 57 milijonov evrov. Vendar takrat še nismo vedeli točno, katere dogodke bomo izvedli. Tako smo leta 2007, potem ko je Ožja delovna skupina potrdila uradni koledar dogodkov predsedovanja, sprejeta nova ocena proračuna, ki je bila 62 milijonov evrov. Končno finančno poročilo predsedovanja bo predvidoma pripravljeno šele v jeseni 2008, po trenutnih ocenah pa načrtovani proračunski okvir ne bo presežen. Okoli 40 % celotnega proračuna je šlo za dodatne zaposlitve, kar je bilo vnaprej ocenjeno, 44 % je šlo za organizacijo dogodkov predsedovanja, ostalo pa za promocijo in druge stroške. Finančni okvir je bilo po sprejetju vseh načrtov treba upoštevati, tako nismo mogli organizirati dodatnih dogodkov, nekaj so jih izvedla ministrstva sama s pomočjo sofinanciranja EK.

**3. Kako je potekalo sodelovanje med vami in ostalimi za projekt ključnimi strukturami in institucijami? Ali vaše usklajevanje (koordinacijo) oz. sodelovanje ocenjujete kot uspešno?**

Sodelovali smo z nacionalnimi in mednarodnimi akterji, na mednarodni ravni smo sodelovali tudi z državami nečlanicami EU.

Redno smo se sestajali znotraj struktur za predsedovanje. Ožja delovna skupina se je v celotnem obdobju priprav sestajala približno enkrat na dva meseca, vodje podskupin so se sestajali na ravni širše delovne skupine vsak mesec, v letu 2007 pa so operativni sestanki potekali vsak teden.

Svet EU so vlade držav članic, s katerimi smo ves čas tesno sodelovali. V triu (Nemčija, Portugalska, Slovenija) smo sodelovali od februarja 2005, tu so imeli sestanke predvsem direktorji, pristojni za koordinacijo evropskih zadev. Vsako posamezno ministrstvo pa se je sestajalo tudi s svojimi kolegi iz tria. Sodelovali smo tudi z naslednjim triom, predvsem s Francijo, naslednjo predsedujočo, to je bilo pomembno predvsem zaradi njihovih ciljev predsedovanja, tu so bili sestanki po področjih pogostejši kot na centralni ravni (srečevanje med koordinacijskimi enotami).

Ključno za projekt je bilo sodelovanje z evropskimi institucijami. Dobro smo sodelovali z EK, ki oblikuje in podaja zakonodajne predloge. Z njo smo začeli na uradniški ravni tesneje sodelovati v letu 2006, v letu 2007 pa še na politični ravni. Z EP smo začeli sodelovati v drugi polovici 2007. EP je sozakonodajalec s Svetom, zato je bilo sodelovanje z njimi intenzivno. Svet je moral tudi poročati EP. Sodelovanje z evropskimi institucijami je teklo na vseh ravneh in je bilo intenzivno.

Vlada je v času priprav in med predsedovanjem samim sodelovala tudi z Državnim zborom RS in mu redno poročala o svojem delu.

Sodelovali smo tudi z drugimi nacionalnimi institucijami, to so nevladne organizacije in lokalne skupnosti, ki smo jih aktivno obveščali o vsebinah predsedovanja. Lokalne skupnosti so sodelovale pri določenih dogodkih v Sloveniji, kot tudi nevladne organizacije. Nevladne organizacije je bilo treba obveščati in prisluhniti njihovim mnenjem, njihovi predstavniki pa so se udeležili nekaterih dogodkov predsedovanja. V obsegu, ki ga zakonodajni proces v Svetu EU omogoča, so bile nevladne organizacije vključene v pripravo slovenskih stališč.

#### **4. Kako lahko opredelite svojo vlogo v samem projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU, kakšna so bila vaš izhodišča in pozicije (osrednji koordinator – centralna koordinacijska enota, pogodbeno sodelovanje ipd.)?**

Bili smo centralna koordinacijska enota, odgovorna za nemoten in usklajen potek priprav ter poročanje. Projektna skupina SVEZ je bila tudi centralna točka komunikacije z državama v triu v času priprav na predsedovanje.

**5. Ali so v procesu koordinacije obstajale kakšne težave (npr. moč posameznih institucij, zasledovanje različnih ciljev ipd.), na katerih točkah so se te težave kazale iz zakaj je do njih prišlo (vpliv problematičnih situacij na nadaljnje delo in rezultate)?**

Tako kompleksen proces, ki je zajel praktično vsa ministrstva in vladne službe ter vse nivoje državne uprave, od strokovnjakov do najvišjih funkcionarjev, in je bil hkrati močno vpet tudi širše v EU prostor, nujno prinaša tudi določeno mero problematičnih situacij, ki so zahtevale ustrezno reševanje. To je sestavni del upravljanja takih projektov.

V večji meri, kot smo pričakovali, smo se na primer morali soočiti s fluktuacijo kadrov. Ta je sicer normalen pojav v vseh delovnih okoljih in ker je celoten projekt priprav in izvedbe predsedovanja trajal tri leta in pol, je bil tudi pri tem projektu opazen. Nekateri sodelavci, ki so bili predvideni za določene naloge v projektu, so v tem času zamenjali delovno mesto v državni upravi, nekateri so si zaposlitev poiskali celo izven državne uprave. Pomembne so bile predvsem spremembe kadrov na ključnih mestih. Tako je že v začetni fazi priprav nastopil delo nov veleposlanik na Stalnem predstavništvu v Bruslju, zamenjalo pa se tudi kar nekaj vodij podskupin za predsedovanje, bodisi ker so odšli na druga delovna mesta, bodisi zato, ker se je obseg dela podskupin v postopku priprav sčasoma tako povečal, da ga niso več mogli opravljati ob rednem delu in se je za vodenje podskupine poiskala nova oseba. Nekaj sprememb imen je bilo tudi pri predsedujočih delovnim telesom Sveta. Fluktuacija sicer ni ogrozila uspešne izvedbe priprav in predsedovanja, je pa zaradi kompleksnosti in medsebojne povezanosti nalog občasno povzročila manjše zastoje ali spremembe v procesu.

Najtežji čas priprav so bili zaključni meseci, ker je bilo na eni strani potrebno dokončati številna pripravljalna opravila, na drugi strani pa smo bili kot naslednje predsedstvo deležni močno povečanega zanimanja in tudi pritiskov s strani držav članic, EK, EP, nevladnih organizacij in drugih, ki so izražali svoje interese in pričakovanja od slovenskega predsedovanja in si prizadevali, da bi predstavili svoja stališča in sovplivali na potek predsedovanja. V tistem času so se pojavili tudi številni predlogi za nove dogodke. Številni obiski predstavnikov držav članic in različnih institucij so se vrstili drug za drugim, vendar pa pomembnejših vsebinskih težav, kjer bi bilo potrebno iskati nove rešitve, ni bilo.

Področje, ki ga ni bilo mogoče izvesti po načrtih in so bile potrebne določene spremembe, je bilo tolmačenje na dogodkih v Sloveniji. Mi smo se odločili, da bodo dogodki na ekspertni

ravni potekali v slovenskem jeziku in bodo tolmačeni v najbolj pogosta jezika komuniciranja v Svetu EU, to je v angleščino in francoščino, vendar to ni vedno uspelo. Vprašanje jezikovnega režima na dogodkih se je izkazalo za vprašanje, ki je za določene države članice politično zelo občutljivo. Zaradi hudih pritiskov držav članic, ki jih je v nekaterih primerih podprla tudi Evropska komisija, so bili jezikovni režimi na nekaterih dogodkih širši od načrtovanih, kar je povzročilo dodatno organizacijsko breme za predsedstvo. Pri tem niti EK, niti držav članic niso zanimale naše kadrovske in finančne omejitve.

V medijih so se pojavile kritike na račun kakovosti naših promocijskih daril, vendar je treba poudariti, da je kakovost v veliki meri pogojena s ceno. Če bi se odločili za bolj kakovostne izdelke, bi to pomenilo ustrezno višje stroške, zato nismo mogli iti na najboljšo kvaliteto promocijskih daril, saj smo imeli proračun za ta namen omejen.

Navedem lahko tudi to, da smo pričakovali več pozitivnega zanimanja in poročanja s strani medijev in zunanje javnosti. Poročanja je bilo manj in bilo je manj opazno, kot bi pričakovali za tako velik in pomemben projekt, predvsem kar se tiče tiskanih medijev.

**6. Je po vašem mnenju sistem koordinacije evropskih zadev v Sloveniji dovolj učinkovit (visoka stopnja koordinacije, horizontalna koordinacija na nacionalni ravni in vertikalna na ravni EU, fleksibilnost, odgovornost institucij in zaposlenih idr.)?**

Koordinacijo evropskih zadev v prvi vrsti ureja zakon o sodelovanju med vlado in DZ na področju EU zadev, pomembna sta tudi poslovnik Vlade RS in Državnega zbora. Na teh podlagah ter na podlagi Poslovnika Sveta in drugih relevantnih EU dokumentov je bil na SVEZ-u pripravljen Priročnik za sodelovanje slovenskih vladnih predstavnikov v postopkih odločanja v EU, v katerem so postopki priprave in koordinacije slovenskih stališč podrobneje opisani. Za centralno koordinacijo evropskih zadev je zadolžen SVEZ, MZZ pa koordinira vsebine s področja II. stebra EU, za kar je tudi sicer pristojno.

Sicer pa je sistem koordinacije EU zadev v Sloveniji dober in se zanj pogosto zanimajo tudi predstavniki drugih držav članic. Imamo posebno informacijsko orodje, t. i. EU portal, kjer so vsi dokumenti iz Sveta EU, stališča na te dokumente in tudi zapisniki sestankov v Bruslju. To omogoča veliko preglednost koordinacije EU zadev.

**7. Ste pri projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU sodelovali zgolj z vladnimi organizacijami ali ste za svoje delo pridobivali tudi mnenja zunanjih neodvisnih agencij – če da, ali je bil to predvideni del vašega projekta?**

Pri prioritetah predsedovanja so za najzahtevnejše vsebine, kako posamezne dosjeje voditi in kako na njihovem področju doseči napredek, v projektu sodelovali neodvisni timi zunanjih strokovnjakov. Tak dosje je npr. Lizbonska strategija. V kolikor bi bila v času predsedovanja aktualna revizija proračuna, bi bil najverjetneje tudi angažiran tim zunanjih strokovnjakov. Resorji so se sami odločili za zunanjo pomoč in sami financirali strokovnjake za vsebinske dosjeje s svojih področji.

Storitve zunanjih izvajalcev pa so bile uporabljene tudi pri nekaterih nalogah pri organizaciji dogodkov.

**8. Kako ocenjujete pomen informacijskega sistema za izvedbo tako zahtevnega projekta, kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU (razvitost, pomen za uspešno koordinacijo, notranja komunikacija, zunanja komunikacija idr.)?**

Decembra 2005 smo vzpostavili spletni portal za podporo predsedovanju (intranet), ki so ga uporabljali vsi akterji vključeni v predsedovanje. Na intranetu so bili vsi dokumenti, bil je zamišljen kot sredstvo komunikacije, a v tem smislu ni zaživel, za komunikacijo je bila učinkovitejša elektronska pošta. Nekateri sektorji so intranet vzdrževali bolj, drugi manj redno.

V času predsedovanja smo vzpostavili tudi osnovno komunikacijsko orodje za zunanjo javnost – uradno spletno stran predsedstva.

Odzivnost vključenih v projekt je bila sicer zelo dobra. Ljudje, ki so delali na odgovornejših nalogah na projektu, so morali redno hoditi v Bruselj in druge države, imeli so veliko sestankov, tako da se je na začetku, ko še nismo bili tako informacijsko podprti dogajalo, da se kdo tudi po več dni ni odzval na elektronsko pošto oziroma z njim ni bilo mogoče v vsakem trenutku vzpostaviti kontakta. Že leta 2005 pa so ključni akterji dobili možnost dostopa do informacijskega omrežja (dostop do službenih e-mailov od kjerkoli). Veliko ljudi je v zaključni fazi priprav imelo tudi komunikatorje, ki so omogočali enostaven in takojšen



dostop do službene elektronske pošte kjerkoli in kadarkoli. Za predsedovanje smo imeli tudi knjižico kontaktov ključnih oseb predsedovanja v Bruslju in Sloveniji ter zloženko s številkami mobilnih telefonov za najpomembnejše kontaktne osebe na vseh organih. Vzpostavljena so bila tudi dežurstva. Ključni ljudje predsedovanja so bili dejansko dosegljivi in odzivni ves čas.

Ves čas smo imeli vzpostavljeno tudi dežurno službo, tako za vsebinska vprašanja, kot za tehnično podporo.

Posebni informacijski mehanizmi so bili vzpostavljeni tudi v kriznih situacijah. Zaradi potresa v vzhodni Aziji je predsedstvo sklicalo izredno srečanje zunanjih ministrov v Bruslju, Kosovsko vprašanje je povzročilo izjemno srečanje politično-varnostnega odbora ipd. Kadar se predsedstvo sreča z neko nepredvideno krizno situacijo, mora hitro odreagirati, tu je vzpostavljen poseben mehanizem, kjer se takoj skliče krizni sestanek, na katerem se določi, kako se odzvati na krizno situacijo.

**9. Imate narejene kakšne analize o oceni vašega dela in izvedbi vaših aktivnosti s strani širše javnosti. Kako pa izvedbo vaših aktivnosti na omenjenem projektu po vašem mnenju ocenjuje notranja javnost?**

Analiz še ni narejenih, vlada pa bo poročilo o predsedovanju sprejela predvidoma v začetku julija 2008. Na zunanjih agencijah pa obstajajo tudi analize o uspešnosti predsedovanja. Švedski inštitut po koncu vsakega predsedovanja naredi analizo o uspešnosti izvedbe projekta (prav v teh dneh smo prejeli zunanjo analizo slovenskega predsedovanja po prvih 3 mesecih, ki sta jo za Swedish Institute for European Policy Studies pripravila Danica Fink-Hafner in Damjan Lajh). Tudi na Nizozemskem nekateri strokovnjaki sistematično ocenjujejo predsedujoče države. Mi zunanjih analiz nismo naročili, jih pa pričakujemo s strani zunanjih institucij.

**10. Kaj bi po vašem mnenju lahko pripomoglo k boljši izpeljavi projekta predsedovanja Slovenije EU (oz. ali je bil projekt izpeljan nemoteno) in zakaj? Kaj ste se naučili iz tako zahtevnega projekta, kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU?**

Osnovna ugotovitev ob zaključku predsedovanja je, da je bilo to uspešno izvedeno. Zastavljeni cilji so bili uresničeni, naloge pa izpeljane brez pomembnih težav. Uspešna izvedba predsedovanja je gotovo rezultat tudi temeljitih in kakovostnih priprav.

Vladna koordinacija je bila uspešna, bila je ključni faktor za nemoteno in učinkovito izpeljavo projekta. Predsedovanje Svetu EU se v pretežni meri izvaja v Bruslju, kjer potekajo zasedanja v okviru 200 delovnih teles Sveta EU; priprave na zasedanja in neformalno delo, lobiranja in pogajanja pa potekajo še izven teh okvirov. Delo pri predsedovanju je tako fragmentirano na številna področja in lokacije, zato je koordinacija zelo pomembna. V kolikor je koordinacija v posameznih primerih zatajila, je bilo potrebno zadevo kasneje ponoviti ali popraviti. Če je koordinacija slaba, je dela več in je včasih delo tudi dvojno. Včasih se je to zgodilo tudi v našem projektu.

Proces priprav na predsedovanje in sam njegov potek sta bila seveda zelo kompleksna in kot že omenjeno, ne brez manjših spodrseljajev, ki jih je bilo težko vnaprej predvideti, če bi celoten proces lahko ponovili, bi se jih v drugo morda lotili drugače. Tako smo na primer nekaj odločitev o izvedbi projekta sprejeli zelo zgodaj in smo jih morali kasneje zaradi novih okoliščin spremeniti. Projektne naloge so bile pripravljene zelo zgodaj, mogoče bi bilo bolje, da bi si za pripravo projektnih nalog in posameznih izvedbenih rešitev vzeli nekaj več časa, da kasneje odločitev ne bi bilo potrebno spreminjati. V prvi fazi bi mogli delati predvsem na kadrovskega vidiku, usposabljanju in pripravi projektnih nalog, ki bi bile bolj natančne, tako pa smo morali tekom treh let dopolnjevati naše odločitve glede na spremenjene okoliščine in nova spoznanja.

Zagotovo pa je bilo predsedovanje zelo pomembna in kvalitetna, dejansko enkratna poklicna izkušnja za vse udeležence v procesu, ki so si s sodelovanjem pri predsedovanju pridobili izjemne izkušnje in znanja na področju EU zadev, projektnega vodenja in timskega dela.

## **PRILOGA C: Vprašalniki za podskupine vključene v projekt priprav na predsedovanje Slovenije EU**

*Odgovori na spodnja vprašanja mi bodo pomagali potrditi oziroma zavrniti hipotezo moje diplomske naloge in doseči zastavljene cilje. Namen vprašanj je ugotoviti prevladujoči menedžerski pristop vlade na eminentnem primeru projektnega menedžmenta, to je projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU. S pomočjo vprašalnika bom prišla do odgovorov na naslednja vprašanja povezana s projektom priprav na predsedovanje Slovenije EU: način vladne koordinacije, stopnja medsebojnega sodelovanja institucij, uspešnost izvedbe projekta, uspešnost dela SVEZ ter petih podskupin.*

## **Podskupina za kadre na Ministrstvu za javno upravo**

### **1. Kako so pred začetkom dejanskega izvajanja projekta predsedovanja Slovenije Svetu EU potekale predpriprave nanj (z vidika sistema koordinacije, zgledovanja po tujih modelih) ter kako te procese predpriprave ocenjujete danes, ko se projekt že izvaja?**

To vprašanje je zgolj v vladni pristojnosti, saj je bila vlada tista, ki je začela sam projekt priprav na predsedovanje Slovenije EU, ona je bila tista, ki je imenovala pristojno osebo za izvedbo celotnega projekta priprav, imenovala in oblikovala je celotno ekipo za projekt, o katerem govorimo in sestavila piramido upravljanja z Ožjo delovno skupino, dvema tipoma širših delovnih skupin in vodji podskupin. Sama sem se kot vodja podskupine za kadre znotraj projekta znašla kasneje, ko so že bili določeni koordinacijski in menedžerski pristopi upravljanja samega projekta.

Vsi novo imenovani vodje podskupin smo prišli na prvi sklicani sestanek, vsak od vodij podskupin pa je moral po sestanku kot prvi prispevek k projektu oblikovati projektno nalogo, za katero so obstajale tehnične omejitve (namen, cilji, finančna sredstva, kadrovska sredstva idr.). Nalogo je moral oblikovati vsak vodja samostojno v roku dveh mesecev. Sama sem svojo skupino ljudi, s katerimi sem kasneje opravljala projektno delo v podskupini za kadre, dobila šele po oblikovanju projektne naloge, zato sem nalogo pisala sama s pomočjo informacij, ki so vsakodnevno prihajale s strani osrednje koordinacijske enote. Vsaka skupina je pri pisanju projektne naloge uporabila svoj pristop dela, celota pa je potekala v obliki raziskovalnega dela.

Najtežje je bilo na samem začetku, saj se je bilo na podlagi vseh informacij potrebno prebiti skozi pojav predsedovanja, ki zajema Svet EU in ne celotne Evropske unije. Treba je bilo ugotoviti, kaj sploh pomeni predsedovanje in kaj naj bi sploh počela podskupina za kadre.

Pri samem predsedovanju so veliko pomagali tudi kolegi iz Bruslja, ki so svetovali, kaj posamezna delovna skupina počne, koliko ljudi je praviloma vključenih v posamezno delovno skupino, iz kje naj le-ta predseduje, iz Bruslja ali iz Ljubljane (vodje, nacionalni delegati, bruseljski predstavniki). Na podlagi bruseljskega modela so bile pridobljene informacije za vseh, to je okoli 280, delovnih skupin, njihovo organizacijo, način koordinacije idr. Na podlagi sestave teh skupin so se postopno oblikovale še skupine ljudi, ki so koordinirale in sodelovale pri koordinaciji projekta priprav v Sloveniji.

**2. Kako ocenjujete uspešnost koordinacije glede na pretekle projekte – projekt vključevanja Slovenije v EU idr. (finančni vidik – višina proračuna, racionalnost porabe proračunskih virov, razporeditev proračunskega denarja - težave, kadrovski vidik – kadrovski viri, motivacija zaposlenih, fleksibilnost in odgovornost zaposlenih, uspešnost izvedbe aktivnosti – načrtovanih in nenačrtovanih, inputi – outputi)? Ali se je način koordinacije evropskih zadev v Sloveniji po vašem mnenju s časom spremenil, na kakšen način in zakaj?**

Kot vodja podskupine za kadre sem upravljala s kadri. Potrebno je bilo koordinirati več vrst kadrov znotraj identificiranih nalog Slovenije kot predsedujoče države, ki bodo v času predsedovanja vodili delovne skupine Sveta EU, organizirali določeno število sestankov doma in v tujini, s katerimi se bo organiziralo skupino, ki bo predsedovanje pokrivala iz Bruslja. Ko se je identificiralo vse naloge, se je začelo razmišljati o tem, kdo bo kaj naredil. Ugotovili smo, da morajo vse to opraviti že zaposleni na vladi, kljub temu pa bo potrebnih še nekaj dodatnih zaposlitev kot pomoč pri izvajanju projekta.

Na podlagi bruseljskega modela so se med vlado in vodji podskupin postopoma oblikovali dogovori o tem, kako bodo potekale priprave povezane s komunikacijo, priprave povezane s promocijo, logistiko in organizacijo. Na podlagi tega je bil narejen izračun ljudi, ki jih bo potrebno angažirati (že zaposlene in dodatne zaposlitve) za celotno predsedovanje. Tako se je v projektu priprav na predsedovanje znotraj podskupine za kadre oblikoval tudi izračun sredstev za kadre, ki bodo delali na projektu, za kadre, ki so že zaposleni (minimalno 2000

ljudi, ki se aktivno ukvarja s predsedovanjem) in za 315 novo zaposlenih. Študentsko delo je tu izvzeto, študente so organi dodatno zaposlovali samostojno.

Sama sem pripravila kadrovski načrt, za pravila kadrovanja smo uporabili obstoječe zakone, ki smo jih za projekt priprav na predsedovanje Slovenije EU vse temeljito pregledali in izpostavili bistvene elemente, posebej za Bruselj in posebej za Ljubljano. Teh 315 novih absolutno nismo kadrovali v Bruselj. Vzpostaviti smo morali tudi faktor motivacije, tako smo se odločili za dodatna plačila tistim, ki bodo imeli povečan obseg dela zaradi samega predsedovanja, kar je bilo v skladu z Zakonu o javnih uslužbencih (96. člen – dodatna sredstva). Določeno je bilo tudi, kako se lahko sukcesivno po letih, torej koliko ljudi letno, od leta 2005 dalje, zaposluje teh dodatnih 315 kadrov za pomoč pri projektu priprav na predsedovanje in za projekt predsedovanja Slovenije EU, tudi za te kadre so morali predvideti natančen proračun. Del proračuna so predvideli tudi za dodatke za kadre po organih, glede na letna obdobja (2006, 2007, 2008), kar je bilo pogojeno s številom kadrov po organu, ki delajo na projektu, s številom delovnih skupin glede na posamezen organ oz. s tem, koliko je na posameznem organu logistike, torej koliko ljudi je oz. bo dodatno obremenjenih. Vse to je bilo dokončno pripravljeno oktobra 2005, šlo je za načrt, v katerem je bilo zapisano, koliko dodatnih zaposlitev bo potrebnih, koliko kadrov od tega pripada kateremu organu, koliko ljudi bo aktivnih na predsedovanju in koliko sredstev bo namenjenih za dodatno uspešnost. V kadrovskem načrtu pa so predvideli denar tudi za usposabljanja, tako da je celotni proračun za kadrovske del priprav na predsedovanje zajel takrat še 6 milijard bivših tolarjev.

Leta 2005 so v kadrovskem načrtu podcenili število ljudi, ki bodo dodatno delali na projektu priprav in kasneje projektu predsedovanja Slovenije EU. Takrat so predvideli, da bo delalo okoli 1000 ljudi, danes pa jih dejansko dela okoli 2000.

Izobrazbene strukture za ljudi, ki so delali na predsedovanju nimamo, imamo pa podatke o tem, koliko ljudi od 315 je dobil vsak od organov in njihovo izobrazbeno strukturo. Tu moram poudariti, da je šlo za visoko stopnjo fluktacije ljudi med organi ter med področji dela (logistika, vsebina) saj je nekdo imel v nekem organu določeno vlogo, v drugem pa spet drugo vlogo, to velja predvsem za osebe na višjih položajih.

Na projektu smo imeli poleg svojih zaposlenih tudi pomoč s strani sekundantov, ki so nam prišli pomagat pri delu na pripravah in kasneje na projektu predsedovanja. Ti sekundanti so

prišli z drugih držav EU. To so strokovnjaki z različnih področji, ki so prišli kot svetovalci. MJU je imelo pri projektu dva strokovnjaka, tujega in slovenskega, ki sta naredila raziskovalno nalogo ter raziskala prednosti javne uprave v Sloveniji. Druga študija je bila narejena na temo ključnih kompetenc vodilnih kadrov za upravljanje sprememb v upravi.

Vsako specifično ministrstvo je v svoje delo vključevalo še ostale tuje in notranje strokovnjake. Poleg tega pa je vsak organ dodatno zaposloval tudi študente, ki pa niso bili financirani s proračuna skupine za kadre.

Seminarji in usposabljanja so bila uspešna, po teh posebnih specifičnih usposabljanjih so bile med udeleženci razdeljene ankete, na katere so se udeleženci pozitivno odzvali. Seminarje so vodile institucije, ki so v zadnjih treh letih usposabljevale kadre posebej za predsedovanje. Izbira institucij je potekala preko razpisov. Sicer pa je šlo čez usposabljanja okoli 7000 ljudi. Nekaj ljudi se je hodilo izobraževati tudi v Maastricht. Del izobraževanja je zajemal tudi sklop sistema institucij. Velik del izobraževanj je bil namenjen kadrom za tolmačenje.

Kar se tiče usposabljanj in izobraževanj smo študentom podelili nekaj štipendij, spodbujali študij, izobraževanje in usposabljanje preko vseh spletnih strani visokih šol, Zavoda za zaposlovanje, dodatno so usposabljali že zaposlene tolmače, s katerimi pa smo imeli največ težav.

Koordinacija je potekala na način medsebojnega sodelovanja vseh vključenih akterjev. Kdorkoli je karkoli vedel o določeni tematiki, v mojem primeru o sami kadrovske politiki, nam je pomagal in svetoval. Nam so največ pomagali Avstrijci, Finci in Irci, s katerimi smo imeli sestanke, na katerih smo izvedeli, kako so se kolegi zadev lotevali, kako so upravljali postopke ipd. V drugem delu projekta priprav na predsedovanje je potekala notranja koordinacija, ki je pomenila medsebojno sodelovanje med vsemi vključenimi resorji. SVEZ je bil centralna koordinacijska enota, kljub temu pa smo z njimi sodelovali na enak način kot z ostalimi resorji in notranjimi strokovnjaki. Znotraj celotnega projekta priprav na predsedovanje so se po področjih odvijali posamezni podprojekti, ki jih je glede na vsebino vodil posamezni resor, ki je koordiniral določen podprojekt in sodeloval z ostalimi vključenimi institucijami. SVEZ je poleg sodelovanja dodatno skrbel še za usklajeno delo vseh vključenih akterjev in nadzoroval njihovo delo ter določal termine izvajanja nalog.

Sama sem imela več podskupin, ki so mi pomagale, ko sem reševala določeno kadrovsko problematiko. Te podskupine so bile sestavljene iz notranjih strokovnjakov, ki so prihajali iz različnih resorjev. S ključnimi ugotovitvami podprojektov sem nato seznanila člane svoje podskupine, ki so morali nato izvajati sprejeto zadevo.

Kar se zadeva odgovornosti, zanesljivosti, motiviranosti in fleksibilnosti akterjev, ki so sodelovali pri projektu priprav, naj povem, da so bili v projekt vključeni zelo različni ljudje, nekateri so bili visoko motivirani za svoje delo, odzivni, fleksibilni in odgovorni, drugi pa so bili čisto nasprotje. Vendar so s časom vsi, ki niso imeli zgoraj omenjenih lastnosti, odpadli s samega projekta, saj smo imeli tekom priprav veliko število odhodov in posledično zamenjav. Tako da je na koncu, v drugi polovici leta 2007, ostala ekipa kompetentnih, usposobljenih posameznikov, ki so bili motivirani za delo, ki so ga opravljali, bili so izredno fleksibilni in zanesljivi.

**3. Kako je potekalo sodelovanje med vami in ostalimi za projekt ključnimi institucijami? Ali vaše usklajevanje (koordinacijo) oz. sodelovanje ocenjujete kot uspešno?**

Imeli smo 82 zunanjih strokovnjakov iz tujine, kar zadeva samo predsedovanje, kar pa zadeva priprave na sodelovanje, pa smo pogodbeno sodelovali z zunanjimi izobraževalnimi ustanovami iz tujine (Dunaja, Francije, Irske) in Slovenije, ki so pripravljale naše kadre na projekt predsedovanja Slovenije EU. Z ostalimi zunanjimi institucijami naša podskupina ni sodelovala, pomoči s strani raznih agencij nismo potrebovali, saj smo imeli sami dovolj usposobljenih kadrov. V delo na vsebinskem področju so se vključevali tudi razni raziskovalni inštituti z različnih slovenskih fakultet. Zgodil se je celo primer, da je Fakulteta za upravo pričakovala, da bodo lahko sodelovali v projektu priprav na način, da bodo za same priprave priskrbeli določene predavatelje in izobraževale ustanove, ki bodo akterjem vključenim v projekt nudila izobraževanja na temo predsedovanja. Vendar to za vlado ni prišlo v poštev, saj si je vlada za taka izobraževanja sama izbrala institucije, ki že imajo izkušnje s tega področja.

**4. Kako lahko opredelite svojo vlogo v samem projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU, kakšna so bila vaš izhodišča in pozicije (osrednji koordinator – centralna koordinacijska enota, pogodbeno sodelovanje ipd.)?**

Centralna enota na projektu je bila SVEZ, mi smo z njimi sodelovali, kot tudi z ostalimi vključenimi akterji. Sodelovanje je bilo nujno potrebno med vsemi vključenimi akterji in je temeljilo predvsem na sestankih ter elektronski komunikaciji. Imeli smo enormno število sestankov, na katerih smo usklajevali način dela, srečanja, dogodke, razporeditev kadrov, kar je bilo zelo kompleksno in zahtevno. SVEZ je bila torej centralna enota, ki je skrbelo za uspešno koordinacijsko izvedbo, hkrati je razdeljevala naloge posameznim skupinam, z njimi medsebojno sodelovala in se usklajevala, poleg tega pa je akterjem dopuščala tudi določen del samostojnega dela, ki ga je na koncu ocenila.

Sodelovali smo tudi z drugimi državami, s katerimi smo imeli pogajanja o predaji različnih vsebinskih sklopov, ko smo z njimi dosegli nek sklep o možnosti predaje, je bilo to potrebno potrditi na vladi ter na stalnem predstavništvu v Bruslju, dogajalo se je celo, da so bile nekatere zadeve, ki so bile predhodno sklenjene, kasneje s strani zadnjih omenjenih akterjev zavrnjene. Neka delovna skupina je sodelovala z več različnimi državami, pogajanja niso potekala skupaj, tako da je bilo sprva potrebno pogajanje z neko državo, nato z naslednjo, po drugi strani pa je imel največji vpliv Svet EU v Bruslju, ki je dajal svoja navodila. Tu je potekalo veliko število različnih načinov koordinacije.

**5. Ali so v procesu koordinacije obstajali kakšni konflikti (npr. moč posameznih institucij, zasledovanje različnih ciljev ipd.), na katerih točkah so se ti konflikti kazali iz zakaj je do njih prišlo (vpliv konfliktnih situacij na nadaljnje delo in rezultate)?**

Konfliktov v samem projektu ni bilo. Prihajalo je le do manjših težav. Prva takih je bila npr. dvotirnost, na katero v upravi nismo bili navajeni, saj je bil projekt umeščen v redno delo uradnikov. Sama na projektu nisem delovala neposredno kot organ MJU, v začetku sem delovala samostojno in sodelovala z ostalimi skupinami.

Druga težava je bila slaba informiranost o tem, kako poteka tolmačenje na dogodkih. Pri tem je bila EK zelo zahtevna. Slovenska vlada si je pridobila velik potencial kadrov (tolmačev), ki pa niso bili izrabljeni, saj se je dogajalo, da so uradniki iz Bruslja pripeljali v Slovenijo na nek dogodek svoje tolmače, posledično pa je teh primanjkovalo v Bruslju.

Težava je bila tudi, da resorji za delovne skupine niso imeli dovolj kadrov. Zato se je na tej ravni pojavilo veliko medresorskih delovnih skupin, kar pomeni, da je bila neka vsebina v



pristojnosti dveh ministrstev, nobeno pa ni imelo zadostnega števila kadrov, ki bi pokrivali to vsebino, sledilo je veliko sestankov in porabljenega časa pred samo zagotovitvijo ustreznega kadra. Tukaj smo morali težave reševati na način sodelovanja med vsemi vključenimi akterji.

Slovenija je imela zaradi svoje majhnosti težave s pomanjkanjem kadrov. Vendar smo to usklajevali in koordinirali na način, da so določeni kadri pokrivali več različnih vsebinskih in drugih področji. Tu smo se trudili ugotoviti, kateri dogodki imajo prednost, so pomembnejši, zahtevajo večje število kadrov.

Ena od težav je bila tudi, da so bili zaposleni mnenja, da bodo že s samo vključenostjo v projekt dodatno plačani in da se jim bo spremenil status. Vendar pa smo imeli vodje podskupin, vlada in ostali resorji dogovor, da bodo dodatno plačani samo ljudje, ki bodo morali zaradi vključenosti v sam projekt dejansko delati več. Zaradi tega nekaj ljudi tudi ni želelo podpisati pogodb.

S strani zunanje javnosti se je pojavila težava, ko smo objavili, da bomo dodatno zaposlili 315 kadrov. Takrat smo prejeli veliko klicev, prošenj za delo, ljudje so pričakovali, da bodo lahko dobili zaposlitev, vendar pa mi teh 315 novo zaposlenih nismo kadrovali iz zunanje javnosti, temveč smo jih našli med svojimi pripravniki in ljudmi, ki so pred tem koga nadomeščali. Mi tu nismo objavljali nobenih razpisov.

**6. Je po vašem mnenju sistem koordinacije evropskih zadev v Sloveniji dovolj učinkovit (visoka stopnja koordinacije, horizontalna koordinacija na nacionalni ravni in vertikalna na ravni EU, fleksibilnost, odgovornost institucij in zaposlenih idr.)?**

Stopnja koordinacije je bila visoka, kar se kaže tudi v učinkovitem sistemu koordinacije evropskih zadev v Sloveniji. Na učinkovito koordinacijo kaže neprestano medsebojno sodelovanje z vsemi vključenimi akterji (slovenska vlada, Svet EU v Bruslju, tuje države znotraj EU), ki je potekalo na podlagi sestankov in drugih virov komunikacije, katera je bila znotraj višje pozicioniranih uradnikov zelo hitra in učinkovita.

Politike so se oblikovale v Sloveniji, izvajale pa v Bruslju, tu je bila pomembna vertikalna koordinacija (EU nacionalna vlada). Vendar lahko rečem, da je vertikalna koordinacija

potekala veliko težje. Težje je bilo zagotoviti sodelovanje med Brusljem in slovensko vlado, kot sodelovanje znotraj vlade.

Visoka pa je bila tudi stopnja sodelovanja in koordinacije znotraj podskupine za kadre, kot tudi znotraj ostalih podskupin. Tu smo imeli redne sestanke, sama pa sem koordinirala delo svoje podskupine.

**7. Ste pri projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU sodelovali zgolj z vladnimi organizacijami ali ste za svoje delo pridobivali tudi mnenja zunanjih neodvisnih agencij – če da, ali je bil to predvideni del vašega projekta?**

/

**8. Kako ocenjujete pomen informacijskega sistema za izvedbo tako zahtevnega projekta, kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU (razvitost, pomen za uspešno koordinacijo, notranja komunikacija, zunanja komunikacija idr.)?**

Imeli smo intranet. Vse informacije v zvezi s projektom smo na intranetu tudi objavljali, poleg tega pa smo jih posredovali tudi preko elektronske pošte, kar se je izkazalo za bolj praktično. Za zunanjo javnost smo imeli spletno stran.

S svojo skupino sem imela 25 sestankov, na katerih smo imeli power point predstavitve s težavami in možnimi rešitvami, predstavitve pa smo vedno zaključili z določenimi sklepi, ki smo jih tudi objavljali.

Vse informacije sem posredovala naprej članom svoje podskupine, enkrat pa se je celo zgodilo, da moji člani članom SVEZ-a niso posredovali informacije, ki bi jo morali. Kljub veliko vloženega truda v celotno informiranje, ki smo ga vložili višje pozicionirani v samem projektu priprav, komunikacija ni potekala tako uspešno, kot bi morala glede na vložen trud in intenzivitetu posredovanih informacij z vrha. Poleg elektronske pošte je bilo 36 članom podskupine za kadre potrebno tudi ustno povedati, da morajo posredovati elektronska sporočila.

Člani podskupine za kadre niso bili vsi kompetentni za delo znotraj skupine, nekaterim je manjkala tudi strokovna usposobljenost, posledica tega je bilo tudi veliko menjav članov znotraj podskupine tekom priprav na predsedovanje Slovenije EU. Kljub vsemu pa se je na koncu vzpostavila skupina posameznikov, ki so se zavedali svojega poslanstva, tako sta tudi sama komunikacija in delo potekala uspešnejše in bolj kvalitetno. Ljudi, ki so delovali znotraj določene podskupine, so določila sama ministrstva.

**9. Imate narejene kakšne analize o oceni vašega dela in izvedbi vaših aktivnosti s strani širše javnosti? Kako pa izvedbo vaših aktivnosti na omenjenem projektu po vašem mnenju ocenjuje notranja javnost?**

Končnih ocen še nimamo narejenih, ocene bodo narejene po zaključenem projektu s strani vlade. Naša skupina je intenzivno delovala v času priprav na predsedovanje, po zaključku priprav pa smo bili s strani vlade ocenjeni kot uspešni.

Razmišljali smo edino o tem, da bi med vse udeležence izobraževanj razdelili vprašalnik o uspešnosti izvedbe izobraževanj, o tem, katera izobraževanja so bolj, katera manj učinkovita in katera izobraževanja so koristila za nadaljnje delo na projektu, ker smo za celoten sistem izobraževanj namenili 1.600.000 evrov. Vendar pa ta vprašalnik še ni pripravljen.

**10. Kaj bi po vašem mnenju lahko pripomoglo k boljši izpeljavi projekta predsedovanja Slovenije EU (oz. ali je bil projekt izpeljan nemoteno) in zakaj? Kaj ste se naučili iz tako zahtevnega projekta, kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU?**

/

**Podskupina za finance na Ministrstvu za finance**

**1. Kako so pred začetkom dejanskega izvajanja projekta predsedovanja Slovenije Svetu EU potekale predpriprave nanj (z vidika sistema koordinacije, zgledovanja po tujih modelih) ter kako te procese predpriprave ocenjujete danes, ko se projekt že izvaja?**

V tem delu nismo sodelovali.

**2. Kako ocenjujete uspešnost koordinacije glede na pretekle projekte – projekt vključevanja Slovenije v EU idr. (finančni vidik – višina proračuna, racionalnost porabe proračunskih virov, razporeditev proračunskega denarja - težave, kadrovski vidik – kadrovski viri, motivacija zaposlenih, fleksibilnost in odgovornost zaposlenih, uspešnost izvedbe aktivnosti – načrtovanih in nenačrtovanih, inputi – outputi)? Ali se je način koordinacije evropskih zadev v Sloveniji po vašem mnenju s časom spremenil, na kakšen način in zakaj?**

Giblremo se v okvirih, ki smo jih načrtovali, to je približno 63 milijonov evrov, ta znesek ne bo presežen, kar je nek uspeh in ocena, da smo natančno načrtovali celotno zadevo. Edina zadeva, ki je še ne znamo natančno izračunati so plače, vendar imamo le še 13 dni do konca, v avgustu bomo izdelali zaključno poročilo, iz katerega bo dokončno razvidno, kakšna je bila poraba in za katere namene. Večjih prerazporejan za določene namene znotraj delitve proračunskih sredstev ni bilo, kar pomeni, da smo dokaj natančno predvideli tudi razporeditev financ glede na namene (plače in stroški, ki sta dva ključna ekonomska namena). Za investicije ni šlo tako veliko proračunskih sredstev, kar smo tudi predvideli.

**3. Kako je potekalo sodelovanje med vami in ostalimi za projekt ključnimi institucijami? Ali vaše usklajevanje (koordinacijo) oz. sodelovanje ocenjujete kot uspešno?**

Ko govorimo o 63 milijonih porabe proračunskih sredstev za predsedovanje, je to le naš domač proračun, medtem ko so evropske institucije oz. EK prispevali določen del s tem, da so to koordinirala sama ministrstva oz. resorji, ker so različni DJ-ji v EK za različne namene sofinancirali resorje v slovenskem predsedovanju.

Mi smo proračun oz. finančna sredstva koordinirali samo z deli resorjev, ki sodelujejo pri predsedovanju na ravni Slovenije.

Glede na to, da je priprava državnega proračuna kompleksnejša, večjih težav s pripravo proračuna za predsedovanje ni bilo, čeprav so bile želje in zahteve resorjev večje. V medsebojnem sodelovanju smo se s pomočjo potrjevanja vlade brez težav dogovorili za višino proračunskih sredstev. Naše sodelovanje je torej potekalo uspešno in brez težav.

**4. Kako lahko opredelite svojo vlogo v samem projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU, kakšna so bila vaš izhodišča in pozicije (osrednji koordinator – centralna koordinacijska enota, pogodbeno sodelovanje ipd.)?**

Sodelovali smo z ostalimi resorji in vlado.

**5. Ali so v procesu koordinacije obstajali kakšni konflikti (npr. moč posameznih institucij, zasledovanje različnih ciljev ipd.), na katerih točkah so se ti konflikti kazali iz zakaj je do njih prišlo (vpliv konfliktnih situacij na nadaljnje delo in rezultate)?**

Težav in konfliktov ni bilo.

**6. Je po vašem mnenju sistem koordinacije evropskih zadev v Sloveniji dovolj učinkovit (visoka stopnja koordinacije, horizontalna koordinacija na nacionalni ravni in vertikalna na ravni EU, fleksibilnost, odgovornost institucij in zaposlenih idr.)?**

Vladna koordinacija v Sloveniji na projektu priprav je bila uspešna. Dogodki so bili izpeljani po načrtih in brezhibno organizirani. Nikjer se niso pojavila nikakršna odstopanja, tako da sistem koordinacije v Sloveniji lahko označimo kot učinkovit.

**7. Ste pri projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU sodelovali zgolj z vladnimi organizacijami ali ste za svoje delo pridobivali tudi mnenja zunanjih neodvisnih agencij – če da, ali je bil to predvideni del vašega projekta?**

Delo smo opravljali brez pomoči strokovnjakov in zgolj z vladnimi akterji. Tudi z EK nismo sodelovali, z njo so sodelovala ostala ministrstva, tako na finančnem, kot na ostalih področjih. EK ne financira vseh resorjev enako, odvisno je od področji, zato so si morala ministrstva sama zagotoviti povezavo in prilive s strani EK, sedaj pa vsa potrebna potrdila o stroških tudi sama posredujejo na EK.

**8. Kako ocenjujete pomen informacijskega sistema za izvedbo tako zahtevnega projekta, kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU (razvitost, pomen za uspešno koordinacijo, notranja komunikacija, zunanja komunikacija idr.)?**

/

**9. Imate narejene kakšne analize o oceni vašega dela in izvedbi vaših aktivnosti s strani širše javnosti? Kako pa izvedbo vaših aktivnosti na omenjenem projektu po vašem mnenju ocenjuje notranja javnost?**

Glede na to, da višina sredstev ni cilj predsedovanja, bi bilo težko imeti o tem kakršnekoli analize s strani širše javnosti.

Pri nas je analiza narejena glede sprejetega proračuna, veljavnega proračuna in razlike med njima, ki se je zgodila na podlagi izvajanja projekta, s tem da bo končna ocena znana šele konec avgusta. Bistvenih odstopanj ne bo, manjša bodo le navzdol, nikakor ne navzgor.

**10. Kaj bi po vašem mnenju lahko pripomoglo k boljši izpeljavi projekta predsedovanja Slovenije EU (oz. ali je bil projekt izpeljan nemoteno) in zakaj? Kaj ste se naučili iz tako zahtevnega projekta, kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU?**

Vse je potekalo po načrtih.

**Podskupina za odnose z javnostmi in promocijo na Uradu vlade za komuniciranje**

**1. Kako so pred začetkom dejanskega izvajanja projekta predsedovanja Slovenije Svetu EU potekale predpriprave nanj (z vidika sistema koordinacije, zgledovanja po tujih modelih) ter kako te procese predpriprave ocenjujete danes, ko se projekt že izvaja?**

Odgovor je posredovan skozi interna gradiva.

**2. Kako ocenjujete uspešnost koordinacije glede na pretekle projekte – projekt vključevanja Slovenije v EU idr. (finančni vidik – višina proračuna, racionalnost porabe proračunskih virov, razporeditev proračunskega denarja - težave, kadrovski vidik – kadrovski viri, motivacija zaposlenih, fleksibilnost in odgovornost zaposlenih, uspešnost izvedbe aktivnosti – načrtovanih in nenačrtovanih, inputi – outputi)? Ali se je način koordinacije evropskih zadev v Sloveniji po vašem mnenju s časom spremenil, na kakšen način in zakaj?**

Z vidika UKOM je bila za predsedovanje zastavljena dobra in dosledna koordinacija.

Glede proračuna so zadeve v praksi za našo podskupino tekle tako, da stroški, ki jih naj bi imeli z realizacijo in finančni načrt prispevajo v skupni načrt. Ker na ta način stroški enormno narastejo, jih MF poreže in določi neke gabarite ter odobri proračun. Kljub načrtovanju se zgodi, da se tekom izvedbe nekatere stvari zaradi objektivnih okoliščin spremenijo. To pomeni, da se spremenijo tudi stroški. Mi imamo samo izhodiščno, načrtovano stanje. Vmes smo seveda poskušali urejati zadeve znotraj predvidenih, vendar so na določenih postavkah stvari zelo narasle. Koliko smo dejansko porabili, bo znano v juliju/avgustu.

Kar se tiče podskupine KOMPRO in sprememb koordinacije evropskih zadev skozi čas, se je vzpostavilo bolj tesno sodelovanje med UKOM in ministrstvi oz. njihovimi govorci. Postavljena je bila infrastruktura govorcev – glavni (2 v Bruslju v SPBR in 1 v Ljubljani ter ministrski govorci).

Spremembe so povezane tudi z naravo dela - naprej smo stvari pripravljali, nato pa jih v času predsedovanja izvajali.

**3. Kako je potekalo sodelovanje med vami in ostalimi za projekt ključnimi institucijami? Ali vaše usklajevanje (koordinacijo) oz. sodelovanje ocenjujete kot uspešno?**

Na to mora odgovoriti projektna skupina.

UKOM je sodeloval z govorci. Prav tako je sodeloval enakovredno v nekaterih operativnih delovnih skupinah tudi na nižjih ravneh (protokol, priprava akreditacijskega sistema, priprava intranetnega portala, operativne naloge sekretariata za predsedovanje).

Sodelovanje z nevladnimi organizacijami je potekalo na osnovi posebnega sporazuma, ki je objavljen na [www.predsodovanje.si](http://www.predsodovanje.si).

Usklajevanje in koordinacijo pa ocenjujemo kot uspešno.

**4. Kako lahko opredelite svojo vlogo v samem projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU, kakšna so bila vaš izhodišča in pozicije (osrednji koordinator – centralna koordinacijska enota, pogodbeno sodelovanje ipd.)?**

Odgovor je posredovan skozi interna gradiva.

**5. Ali so v procesu koordinacije obstajali kakšni konflikti (npr. moč posameznih institucij, zasledovanje različnih ciljev ipd.), na katerih točkah so se ti konflikti kazali iz zakaj je do njih prišlo (vpliv konfliktnih situacij na nadaljnje delo in rezultate)?**

Na ravni UKOM so obstajale občasne zadrege operativne ravni, ki so se sporazumno sproti odpravljale.

**6. Je po vašem mnenju sistem koordinacije evropskih zadev v Sloveniji dovolj učinkovit (visoka stopnja koordinacije, horizontalna koordinacija na nacionalni ravni in vertikalna na ravni EU, fleksibilnost, odgovornost institucij in zaposlenih idr.)?**

O tem nimamo podatka, saj je bila naša naloga podporne narave.

**7. Ste pri projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU sodelovali zgolj z vladnimi organizacijami ali ste za svoje delo pridobivali tudi mnenja zunanjih neodvisnih agencij – če da, ali je bil to predvideni del vašega projekta?**

Odgovor je posredovan skozi interna gradiva.

**8. Kako ocenjujete pomen informacijskega sistema za izvedbo tako zahtevnega projekta, kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU (razvitost, pomen za uspešno koordinacijo, notranja komunikacija, zunanja komunikacija idr.)?**

Na to vprašanje mora odgovoriti Ministrstvo za javno upravo (DEUP).

**9. Imate narejene kakšne analize o oceni vašega dela in izvedbi vaših aktivnosti s strani širše javnosti? Kako pa izvedbo vaših aktivnosti na omenjenem projektu po vašem mnenju ocenjuje notranja javnost?**



Analize in interna gradiva so bila posredovana.

**10. Kaj bi po vašem mnenju lahko pripomoglo k boljši izpeljavi projekta predsedovanja Slovenije EU (oz. ali je bil projekt izpeljan nemoteno) in zakaj? Kaj ste se naučili iz tako zahtevnega projekta kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU?**

Ocenjujemo, da smo svoje delo opravili dobro. Stvari so večinoma potekale v skladu z načrtovanim.

Deloma smo se naučili nekaj novih stvari, predvsem pa utrdili dobro organiziranost in profesionalnost pri delu z novinarji, pri zagotavljanju tehnične podpore njihovem delu. To so nam priznali tisti, s katerimi smo bolj tesno sodelovali. Trenutno imamo v obtoku dva vprašalnika – za novinarje v novinarskih središčih in na spletni strani. Odgovore bomo imeli v juliju. Prvi odgovori pa so zelo pozitivni.

**Podskupina za program predsedovanja na Ministrstvu za zunanje zadeve**

**1. Kako so pred začetkom dejanskega izvajanja projekta predsedovanja Slovenije Svetu EU potekale predpriprave nanj (z vidika sistema koordinacije, zgledovanja po tujih modelih) ter kako te procese predpriprave ocenjujete danes, ko se projekt že izvaja?**

Projekt predsedovanja se je začel januarja 2005, zato predpriprave niso obstajale, vsemu skupaj pravimo projekt predsedovanja Slovenije EU, znotraj projekta smo se učili od drugih držav. Vzpostavljen je bil centraliziran sistem vodenja koordinacije v javni upravi na osnovi Ožje delovne skupine in Širše delovne skupine. MZZ kot podskupina za program je bilo pristojno za oblikovanje vsebine in koledarja predsedovanja.

Učili smo se predvsem od držav, ki so predsedovale pred kratkim – Avstrija, Finska, Irska, Velika Britanija, Luksemburg in sodelovali z državami iz tria. Od vsake države smo povzeli določeno zadevo, na podlagi česar smo oblikovali svoj model predsedovanja. Veliko izkušenj smo prenašali tudi iz Sekretariata in Komisije.

Vrh delovne podskupine za program sta bila generalni direktor MZZ in direktorica urada za koordinacijo na SVEZ, tako da je koordinacija tudi na nižji ravni potekala centralizirano.

Priprave so se začele pravočasno in so bile uspešne.

**2. Kako ocenjujete uspešnost koordinacije glede na pretekle evropske projekte? Ali se je način koordinacije evropskih zadev v Sloveniji po vašem mnenju s časom spremenil, na kakšen način in zakaj?**

Način koordinacije se je s časom spreminjal. Pri preteklih projektih npr. konkretno vključevanju v EU je bila koordinacija enostavnejša, usklajevanje in sodelovanje je potekalo hitreje, predvsem zaradi manjšega števila vključenih držav in akterjev. Proces vključevanja je Sloveniji prinesel veliko izkušenj na področju koordinacije in ostalih področjih, vendar je kljub vsemu, končno, samo predsedovanje tista izkušnja, ki pokaže, kako EU sploh funkcionira, kaj pomeni ipd.

Tu so še vključevanje v Schengen, vključevanje v evro območje ipd., večji projekti, iz katerih smo vlekli izkušnje, ki smo jih uporabili v projektu predsedovanja.

**3. Kako je potekalo sodelovanje med vami in ostalimi za projekt ključnimi institucijami (nacionalne institucije, evropske institucije, vladne, nevladne institucije, druge države)? Ali vaše usklajevanje (koordinacijo) oz. sodelovanje ocenjujete kot uspešno?**

V času samih priprav pred januarjem 2008 je potekalo veliko koordinacij in usklajevanj, predvsem med resorji, ker je bilo potrebno oblikovati in primerno uravnovežiti program predsedovanja. Tu so se pojavljali tako pozitivni kot negativni momenti, vendar pa je bila končna ocena, predvsem ta, ki zadeva realizacijo nalog, izjemno pozitivna. Kar se je dogajalo v času priprav, pa je stvar različnih stališč, nekdo ima močnejša stališča drugi manj, vendar smo na koncu vse uskladili.

Sodelovali smo tudi z EK in Generalnim sekretariatom sveta. Drugi je podaljšana roka predsedstva, ki pa ima tudi svojo agendo, katero je nemalokrat skušal speljati mimo predsedstva, tu je vse odvisno od predsedstva, ali je le-to zmožno ustaviti njihovo in uveljaviti svojo voljo. Soočali smo se tudi z določenimi problemi in težnjami Sekretariata, vendar je na

koncu obveljala naša volja. Pri EK je to drugače. Oni imajo svojo agendo. Posledično pa je doseči ravnotežje med agendo EK in agendo držav članic velika umetnost predsedovanja. Vendar pa so bili z rahlimi zamudami s strani EK na koncu vsi projekt izpeljani, tako da je bila njihova realizacija mogoča že na samih srečanjih Sveta EU.

Redni dialog smo imeli tudi z nevladnimi organizacijami. Z njimi smo organizirali veliko dogodkov s področja civilnega in kriznega upravljanja, hkrati pa je potekalo redno obveščanje nevladnih organizacij v Sloveniji in Bruslju o tej tematiki, kar je bilo zelo pozitivno sprejeto z njihove strani. Rezultati so bili vidni tudi na področju boja proti klimatskim spremembam.

Kar se tiče sodelovanja z drugimi državami smo imeli kontakte z vsemi državami članicami, upoštevali smo vse njihove pripombe in predloge.

Sodelovali smo tudi z lokalnimi skupnostmi, vendar je komunikacija med lokalnimi skupnostmi in nacionalno ravno potekala predvsem preko Sekretariata za predsedovanje. Pomembna in dobra se nam zdi odločitev o centralizaciji vseh dogodkov, saj so imele predhodno predsedujoče države po večini vse dogodke organizirane izredno decentralizirano, mi pa smo bili locirani zgolj Brdo – Bled – Ljubljana.

**4. Je po vašem mnenju sistem koordinacije evropskih zadev v Sloveniji dovolj učinkovit (visoka stopnja koordinacije, horizontalna koordinacija na nacionalni ravni in vertikalna na ravni EU – Slovenija/Bruselj, fleksibilnost, odgovornost institucij in zaposlenih idr.)?**

Seveda, sicer predsedovanja ne bi bilo mogoče izpeljati. Res pa je, da je tudi samo predsedovanje za Slovenijo izredno pozitivna izkušnja, ki bo pripomogla k temu, da bomo še bolj dodelali celoten sistem koordinacije evropskih zadev v Sloveniji. V procesu koordinacije evropskih zadev na projektu predsedovanja oz. priprav so se zagotovo našli tudi minusi, ki jih v prihodnosti ne bo več.

Težava je npr. to, da se določene teme prekrivajo po resorjih, kar pripelje do tega, da imamo na koncu preveč koordinatorjev ali nobenega (npr. SVEZ za I in III steber, MZZ za II steber), vendar se je ta težava tekom predsedovanja razrešila. Poleg tega prihaja tudi do negativnih kompetenčnih sporov med ministrstvi, dogaja se, da nihče ne želi prevzeti odgovornosti,

vendar smo to težavo s pomočjo pogajanj in vsebinskih argumentov rešili v času priprav na predsedovanje in določili odgovorne akterje (nosilna ministrstva) za posamezna področja – ta praksa se sedaj ne bo spreminjala.

Slovenija se je odločila za »Brussels based« predsedovanje, kar pomeni, da naj bi se vse operativne odločitve sprejemale v Bruslju brez preverjanja in vmešavanja prestolnice, čeprav je bilo vseeno potrebno kdaj ad hoc poseči v katero izmed zadev. Zato so bili ljudje v Bruslju tudi izjemno fleksibilni in imeli zadostno mero samostojnosti pri odločanju.

V času predsedovanja so bile institucije izjemno odgovorne.

**5. Ali so v procesu koordinacije obstajali kakšni konflikti oz. težave (npr. moč posameznih institucij, zasledovanje različnih ciljev ipd., zapleti pri komunikaciji na različnih ravneh), na katerih točkah so se ti konflikti oz. težave kazale iz zakaj je do njih prišlo (vpliv konfliktnih situacij na nadaljnje delo in rezultate)?**

Posamezno ministrstvo je želelo imeti več vsebine v programu, vendar smo to rešili s pogajanjem.

**6. Kako ste se pripravili na izredne razmere, ste za ta namen vzpostavili kakršnekoli posebne mehanizme in kakšne?**

Nenapovedljivi dogodki so eden izmed zelo pomembnih segmentov predsedovanja. Agenda predsedovanja je navadno sestavljena iz 90 % - podedovane agende, 5 % - lastnih idej in 5 % - nenapovedljivih dogodkov, ki se lahko zgodijo, lahko pa jih ni. Shema kriznega upravljanja so imele vzpostavljeno vse predhodno predsedujoče države članice, ki pa je bila odvisna od same države, tako je tudi Slovenija sprejela shemo možnih kriznih situacij v času predsedovanja. Gre za načrt koordinacije v katerem je določeno tudi, katere osebe naj bi sprejemale odločitve v primerih kriznih situacij. Koordinacija poteka na ravni državnih sekretarjev z MZZ in pristojnih resorjev.

**7. Je kdaj prišlo do izrednih razmer (primer), kako ste v tem primeru ravnali, na kakšen način ste se odzvali (fleksibilnost, odgovornost), kako ste izpeljali in zaključili celotno**

**izredno situacijo in kako je potekala koordinacija v primeru izredne situacije (sodelovanje, posvetovanje idr.)?**

Situacija izrednih razmer se v času našega predsedovanja ni zgodila. Najodmevnejši sta bili potres na Kitajskem in ciklon Nargys, vendar to ni tematika za odziv predsedstva, pri ciklonu se je odzvala EK, šlo je za usklajeno akcijo in dodelitev humanitarne pomoči.

Na začetku predsedovanja se je zgodil potres v Kirgiziji, tu je moglo predsedstvo oceniti, ali gre za situacijo, v kateri je potrebno zagnati vse varnostne mehanizme znotraj EU, vendar smo se preko pridobljenih informacij odločili, da nadaljnje ukrepanje ni potrebno. Kriznega sestanka nismo imeli, potekala je telefonska komunikacija.

Seveda pa smo imeli pripravljene različne scenarije za različne mogoče krizne dogodke (krizni sestanki, telefonska komunikacija ipd.).

**8. Kako ocenjujete pomen informacijskega sistema za izvedbo tako zahtevnega projekta, kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU (pomen za uspešno koordinacijo, vpliv na uspešno komunikacijo, pomen informacijskega sistema v kriznih situacijah)?**

V času predsedovanja so nam dobro služili medijski portali z novicami z različnih koncev sveta, saj ima Slovenija po svetu zelo malo ambasad. Novice na portalih pa so se obnavljale na eno minuto. Res pa je, da smo na uradne informacije čakali malo dlje.

**9. Imate narejene kakšne analize o oceni vašega dela in izvedbi vaših aktivnosti s strani širše javnosti? Kako pa izvedbo vaših aktivnosti na omenjenem projektu po vašem mnenju ocenjuje notranja javnost (tudi ocena glede ravnanja v kriznih situacijah)?**

Predsedovanje brez presežkov in brez večjih napak. Potrebno je gledati celotno situacijo v prvi polovici leta, kjer ni bilo možnosti za večje projekte. Je pa res, da je bilo storjenih nekaj pomembnih korakov (ustanovitev nove države, začetek pogajanj z Rusijo, sprejem pomembnih direktiv ipd.), za katere ni nihče pričakoval, da se bodo zgodile v času našega predsedovanja. V evropski javnosti se bodo prej pojavile pozitivne kot negativne ocene, saj smo celotno predsedovanje izpeljali sami, kljub svoji majhnosti, brez pomoči drugih držav, poleg tega pa smo prva izmed novih držav članic, ki je uspešno predsedovala EU.

**10. Kaj bi po vašem mnenju lahko pripomoglo k boljši izpeljavi (ravnanje v izrednih razmerah) projekta predsedovanja Slovenije EU (oz. ali je bil projekt izpeljan nemoteno) in zakaj? Kaj ste se naučili iz tako zahtevnega projekta kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU?**

Za boljšo izpeljavo projekta je nujno kadrovsko načrtovanje. Na projektu je delalo ogromno novih, mladih ljudi, ki so se zelo izkazali, vendar so imeli pogodbo le za določen čas, potrebno bi jih bilo zaposliti, vendar za nekatere ne bo prostora, kar je bilo sicer znano že na začetku.

Na predsedovanje smo se začeli pripravljati takoj po vstopu v EU, brez izkušenj delovanja v EU. Nihče ni v detajle poznal delovanja EU in institucij. Vendar bo vsako naslednje predsedovanje lažje.

Naučili smo se, kaj lahko država članica lahko naredi v Bruslju in kako lahko kreira evropsko politiko.

#### **Podskupina za logistiko na Sekretariat za predsedovanje EU**

**1. Kako so pred začetkom dejanskega izvajanja projekta predsedovanja Slovenije Svetu EU potekale predpriprave nanj (z vidika sistema koordinacije, zgledovanja po tujih modelih) ter kako te procese predpriprave ocenjujete danes, ko se projekt že izvaja?**

Sama sem bila koordinatorka koledarja predsedovanja od začetka priprav na predsedovanje Slovenije EU, torej od leta 2005. Na začetku smo koledar koordinirale tri osebe, vendar se je to tekom predsedovanja izkazalo za neučinkovito, saj ima tako več oseb delne informacije, več oseb komunicira z ministrstvi, koordinacija in usklajevanje pa je v tem primeru veliko težje, pri nas se je izkazalo kot nemogoče. Koledar je izredno živa zadeva, čeprav se načrtuje veliko vnaprej so spremembe neprestane.

Po mojem imenovanju za koordinatorko se je začelo raziskovanje področja koledarja dogodkov in usklajevanje z resorji. Proučili smo tudi primere drugih držav in njihovo

pristopanje k oblikovanju koledarja dogodkov, ki je sestavljen z različnih segmentov, h katerim se pristopa na različne načine.

Pri oblikovanju koledarja je potrebno narediti analize praznikov in športnih dogodkov, upoštevati je potrebno različne države, koordinacija koledarja je bila zelo zahtevna, saj je bila to popolna novost za Slovenijo, ki niti ni imela pristojne osebe, ki bi se predhodno že ukvarjala s podobnim načrtovanjem. Na podlagi predhodnih izkušenj držav in predvidenih zasedanj svetov se je oblikoval načrt koledarja dogodkov, ki je šel v potrjevanje na različne ravni; v SPBR, na ministrstva, na EK, na Generalni sekretariat sveta, kar je trajalo okoli leto in pol. Do 1. decembra 2007, ko je postal koledar dogodkov javen, je bilo ogromno usklajevanj in spremenjenih osnutkov, okoli 15–20. Tu je šlo za koordinacijo na različnih ravneh in na različne načine (med ministrstvi in SPBR, samo med ministrstvi, med nami in državami ipd.). Koledar dogodkov na nižjih ravneh pa se ni oblikoval več na ravni Slovenije, kot koledar glavnih dogodkov, temveč na SPBR.

Ko je bil koledar enkrat potrjen, so se dogodki še vedno spreminjali. Pobude za spremembe so šle od vseh vključenih akterjev preko mene, sama pa sem mogla spremembe uskladiti tudi z ostalimi prizadetimi akterji.

Sama sem skrbela predvsem za dogodke v Sloveniji na ministrski in podministrski ravni. Koledar dogodkov EU – tretje države je prevzelo MZZ. Tu pa je potekalo usklajevanje z EK, Svetom in tretjo državo. Kulturno promocijske dogodke so prevzeli UKOM in Ministrstvo za kulturo.

Koordinator za objavo dogodkov na spletu, z izjemo kulturno-promocijskih dogodkov sem bila sama, ker sem imela pregled nad vsemi dogodki. Poleg tega pa sem bila osrednji koordinator med Sekretariatom in ministrstvi.

Poleg omenjene koordinacije je potekala tudi koordinacija na logistični ravni, tu govorimo o štirih večjih koordinacijah. Organizirali smo se na način, da je vsak skrbel za eno področje logistike (papir, prevozi ipd.) in je bil popolnoma samostojen na svojem področju ter ga samostojno koordiniral.

Ljudje s Protokola in ministrstva so hodili na sama ministrska srečanja, da so videli organizacijo dogodkov. Kar pa se tiče same koordinacije, smo šli dvakrat v Avstrijo, kjer so imeli podobno strukturo organizacije dogodkov. Tam smo pobrali nekaj idej. Pri nas je delala tudi gospa, ki je delala tudi na avstrijskem predsedovanju, tako smo lahko prevzeli njene izkušnje. Naj omenim, da se Avstrija še vedno razlikuje od Slovenije. K nam so prihajali Čehi, naslednje predsedujoče (Ciper, Malta) je zanimal naš kongresni center ipd. Centralizacija dogodkov na Brdu je bila za Slovenijo odlična odločitev, ker je bilo vse speljano brez težav, vnaprej smo vedeli, da bodo stvari urejene.

**2. Kako ocenjujete uspešnost koordinacije glede na pretekle projekte – projekt vključevanja Slovenije v EU idr. (finančni vidik – višina proračuna, racionalnost porabe proračunskih virov, razporeditev proračunskega denarja - težave, kadrovski vidik – kadrovski viri, motivacija zaposlenih, fleksibilnost in odgovornost zaposlenih, uspešnost izvedbe aktivnosti – načrtovanih in nenačrtovanih, inputi – outputi)? Ali se je način koordinacije evropskih zadev v Sloveniji po vašem mnenju s časom spremenil, na kakšen način in zakaj?**

O preteklih projektih je težko govoriti, v preteklosti so potekali predvsem samostojni dogodki, sedaj pa je za vsem stal Sekretariat, ki je nadzoroval zadeve.

Ljudje so bili pri svojem delu maksimalno fleksibilni, nobeni stvari nismo rekli ne, vsi so bili samostojni v okvirih svojih pristojnosti, ki so jim bile jasno določene. Vnaprej smo predvideli vse kritične situacije ter se temu primerno tudi organizirali v zelo kratkem času.

Sekretariat za predsedovanje je nov akter v okviru Generalnega sekretariata vlade, prej je bil to Logistični center. Poleg veleposlanika Aleša Gosnarja sta bili na Sekretariatu dodatno zaposleni le dve osebi, ostali smo bili »izposojeni« iz drugih ministrstev, v večini pa smo za delo na predsedovanju na Sekretariatu vzeli študente, ki so se izkazali za zelo motivirane, tudi zato, ker so plačani na uro.

V Sekretariatu smo bili kompetentni ljudje, vsi smo se čutili kot del tima, poleg tega pa je delo potekalo dobro in uspešno tudi zaradi dobrega vodje, učinkovite in uspešne koordinacije, zaupanja med zaposlenimi v timu. Tudi sama komunikacija je bila zelo dobra.



Edina zadeva, kjer ni bilo fleksibilnosti, so bile finance, kjer je bilo potrebno striktno paziti, da ne pride do kakršnihkoli napak in prekoračitev. Vendar smo finance dobro načrtovali.

**3. Kako je potekalo sodelovanje med vami in ostalimi za projekt ključnimi institucijami? Ali vaše usklajevanje (koordinacijo) oz. sodelovanje ocenjujete kot uspešno?**

Sodelovanje je potekalo uspešno, z manjšimi zapleti. Z ministrstvi in ostalimi akterji sem komunicirala predvsem preko elektronske pošte in telefona, saj je bila na ta način tudi sama koordinacija veliko uspešnejša in učinkovitejša, na primeru usklajevanja, kot je koledar dogodkov, uradni dopisi vzamejo preveč časa. Poleg tega, pa bi mogli dopise podpisovati vodje sektorjev in veleposlanik.

Z MZZ smo zelo dobro sodelovali, z njimi smo organizirali veliko dogodkov.

**4. Kako lahko opredelite svojo vlogo v samem projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU, kakšna so bila vaš izhodišča in pozicije (osrednji koordinator – centralna koordinacijska enota, pogodbeno sodelovanje ipd.)?**

Šlo je za sodelovanje z resorji in ostalimi akterji, bili smo koordinacijska enota za koledar dogodkov in logistiko.

**5. Ali so v procesu koordinacije obstajali kakšni konflikti (npr. moč posameznih institucij, zasledovanje različnih ciljev ipd.), na katerih točkah so se ti konflikti kazali iz zakaj je do njih prišlo (vpliv konfliktnih situacij na nadaljnje delo in rezultate)?**

Pojavljale so se tudi težave in zapleti, vendar sem z ministrstvi toliko lažje komunicirala, ker sem vedela, katere ljudi moram poklicati za uspešnejše sodelovanje.

Nekaj zapletov smo imeli tudi z EK, ker je enkrat nismo uradno obvestili o spremembi nekega dogodka, kar smo morali kasneje obrazlagati dva meseca.

Težavo smo imeli tudi z Grki, ker smo enega izmed dogodkov sklicali na njihov uradni praznik, vendar smo to težavo rešili.

Težave so se pojavljale tudi pri sami logistiki in organizaciji s strani različnih ministrstev, s katerimi smo organizirali dogodke. Nekatera ministrstva so bila zelo slabo organizirana, imela so premalo kadrov, ali pa so bili ti kadri nekompetentni. Zgodilo se je tudi, da je na nekem ministrstvu ena oseba skrbela za vse zadeve, zato so bile stvari narejene veliko prepozno, tu smo mogli posegati vmes oz. se znajti na svoj način.

Zgodilo se je celo, da smo imeli z enim od resorjev take težave, da nam je Protokol RS posodil svoje kadre. Za ministrske dogodke je bil vedno določen tudi koordinator s strani Protokola. Enkrat pa se je zgodilo celo, da je bil poleg slabe organizacije resorja slab tudi koordinator Protokola, zato je bilo delo Sekretariata toliko večje, vendar smo zadevo rešili, da je navzven izpadla pozitivno.

**6. Je po vašem mnenju sistem koordinacije evropskih zadev v Sloveniji dovolj učinkovit (visoka stopnja koordinacije, horizontalna koordinacija na nacionalni ravni in vertikalna na ravni EU, fleksibilnost, odgovornost institucij in zaposlenih idr.)?**

Z vidika projekta in logistike so bile zadeve dobro zastavljene, lahko bi bile še bolj nadzorovane, nekje so imeli zaposleni celo preveč samostojnosti.

**7. Ste pri projektu priprav na predsedovanje Slovenije EU sodelovali zgolj z vladnimi organizacijami ali ste za svoje delo pridobivali tudi mnenja zunanjih neodvisnih agencij – če da, ali je bil to predvideni del vašega projekta?**

Največ sodelovanja je potekalo z ministrstvi in državami, manj s SPBR. Z zunanjimi strokovnjaki nismo sodelovali. Sodelovali pa smo s podjetji povezanimi z logističnimi zadevami.

Pri organizaciji nekaterih dogodkov smo sodelovali tudi z nevladnimi organizacijami.

Ministrstva so za podministrske dogodke sama koordinirala lokalne skupnosti. Na ministrski ravni smo sodelovali z občino Kranj, Bled in Kungota. Najbolj se je izkazala MOK, ki je izmed vseh občin znala najbolj izkoristiti predsedovanje. Večina občin pa predsedovanja ni

znala izkoristiti. V Ljubljani je potekalo le nekaj sprejemov na gradu ipd. Preslabo je bil izkoriščen del za prebivalce RS.

V prvih fazah oblikovanja koledarja smo sodelovali in se posvetovali tudi z Generalnim sekretariatom sveta, EK pa smo le obveščali. Pri izvedbi dogodkov smo veliko komunicirali s Stalnim predstavništvom EK v Sloveniji. Z njimi nismo imeli težav, medtem ko so težave pri komunikaciji nastajale s pisarno EP v Sloveniji, ki je bila kadrovsko zelo podhranjena.

**8. Kako ocenjujete pomen informacijskega sistema za izvedbo tako zahtevnega projekta kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU (razvitost, pomen za uspešno koordinacijo, notranja komunikacija, zunanja komunikacija idr.)?**

Nadgradili smo obstoječe sisteme v javni upravi in se odločili usposobiti uporabnike za njihovo uporabo.

Novost je bila le intranet, ki ga ljudje niso dobro sprejeli, saj vsaka novost potrebuje precej časa, da je sprejeta med ljudmi.

Imeli smo vzpostavljen tudi EU portal, ki sedaj deluje že 4 leta, sama sem imela za EU portal okoli 15 tečajev, vendar ljudje z njim še vedno ne znajo upravljati in ne vedo, kaj sploh je.

V času priprav smo vse vključene opozorili tudi na to, da se bo povečalo število elektronske pošte, jih naučili pravilnega skeniranja dokumentov iz elektronske pošte. Elektronska pošta je bila osnovni način komuniciranja, dopisov je bilo zelo malo. Velik problem pa so bili tudi IT oddelki na nekaterih ministrstvih, kjer je ena sama oseba skrbela za celoten IT sistem.

**9. Imate narejene kakšne analize o oceni vašega dela in izvedbi vaših aktivnosti s strani širše javnosti? Kako pa izvedbo vaših aktivnosti na omenjenem projektu po vašem mnenju ocenjuje notranja javnost?**

Predsedovanja je bilo v medijih bistveno premalo. Samih dogodkov v medijih skoraj ni bilo. Tudi slovenski novinarji niso izkoristili predsedovanja. Naredili bi lahko izjemne intervjuje s priznanimi tujimi strokovnjaki, vendar tega niso izkoristili.

Videlo se je tudi, katera ministrstva imajo dobro PR službo, kateri dogodki so bili novinarsko dobro pokriti in so kasneje dobili dobre prispevke.

Najbolje smo sodelovali z Ministrstvom za visoko šolstvo, MZZ, Ministrstvom za okolje, z ministrstvi, ki so imela bodisi svoj diplomatski protokol oz. z ministrstvi, ki so oblikovala skupino za logistiko.

**10. Kaj bi po vašem mnenju lahko pripomoglo k boljši izpeljavi projekta predsedovanja Slovenije EU (oz. ali je bil projekt izpeljan nemoteno) in zakaj? Kaj ste se naučili iz tako zahtevnega projekta kot so bile priprave na predsedovanje Slovenije EU?**

Z logističnega vidika bi zadeve težko izpeljali boljše, kot smo jih, res da je nekaj komunikacij z drugimi resorji težje potekalo, vendar mi na to nismo mogli vplivati.

Za naslednjič bi lahko oblikovali enotne cene za bivanja v hotelih za celotno predsedovanje in našli drugačno rešitev, vendar je bila tu težava zaradi zapletenih postopkov z javnimi naročili.

Naučili smo se, da komunikacija z različnimi ljudmi ne more potekati na enak način, za dobro koordinacijo je potrebno poznati različne načine komuniciranja.

## PRILOGA Č: Načini koordinacij in sodelovanja med akterji vključenimi v projekt priprav na predsedovanje Slovenije EU

Tabela 7.1: Načini sodelovanja med akterji vključenimi v priprave na predsedovanje Slovenije EU

	<b>SVEZ – centralna koordinacijska enota</b>	<b>Delovne (pod)skupine</b>	<b>DZ RS<sup>25</sup></b>	<b>Ministrstva</b>
<b>Delovne (pod)skupine</b>	Redni sestanki na ravni podskupin in skupin.	Redni sestanki.	Sodelovanje je bilo minimalno oziroma nično.	Sodelovanje je potekalo na vseh ravneh, potekalo je tudi z manjšimi zapleti.
<b>Države članice EU</b>	Sodelovanje pri pridobivanju preteklih izkušenj in povzemanju tujih modelov predsedovanja.  *SVEZ je sodeloval tudi z državami nečlanicami.	Delovne podskupine so za uspešno koordinacijo povzemale načine koordinacije tujih držav članic, ki so jih redno obiskovale in ki so posojale tudi svoje državne strokovnjake.	Tuje države EU so bile zgled pri predsedovanju, načinih vladnega sodelovanja (Avstrija, Portugalska, Finska, Nemčija).	Sodelovanje je potekalo in je bilo odvisno od posameznega ministrstva in njegove vloge znotraj predsedovanja.
<b>Trio predsedujočih držav</b>	Sestanki na ravni direktorjev.	Sodelovanje glede na	Sodelovanje na ravni parlamentov,	Redni sestanki po področjih.

<sup>25</sup> DZ RS je bil pri projektu predsedovanja izredno avtonomen, imel je oblikovan lasten program predsedovanja, tako je bilo tudi začetnih pogovorov med vlado in DZ izredno malo. Z razliko od portugalske parlamentarne izkušnje, ki govori o tem, da je bila vladna koordinacija minimalna, anarhična in problematična, pa je slovenski parlament z minimalnim sodelovanjem, ki je med vlado in DZ sploh potekalo, zadovoljen. Zanimivo je dejstvo, da so imeli tudi avstrijski kolegi iz parlamenta s svojo vlado velike težave, finski parlamentarci so sodelovanje z vlado pohvalili, medtem ko Nemci podobno kot naš parlament s svojo vlado praktično niso sodelovali.

		področja.	šlo je predvsem za izmenjavo izkušenj.	
<b>Naslednji predsedujoči trio</b>	Sestanki s Francijo, kjer so se na centralni ravni srečevale centralne koordinacijske enote.	Sodelovanje glede na področja.	Sodelovanje na ravni parlamentov.	Sestanki, ki so s Francijo po področjih potekali zelo pogosto.
<b>Evropski parlament</b>	Sodelovanje se je začelo v drugi polovici leta 2007 in je bilo intenzivno, saj je Evropski parlament (v nadaljevanju EP) sozakonodajalec s Svetom EU.	Sodelovanje je potekalo in je bilo odvisno od posamične delovne podskupine in njene vloge znotraj predsedovanja.	EP je velika institucija z velikim številom zaposlenih, ki jim manjka centralna koordinacija. DZ je z njimi organiziral nekaj srečanj, pri tem pa imel veliko težav s komunikacijo, saj od EP ni dobival odgovorov oz. so bili ti odgovori izmuzljivi in neresnični, informacije pa so se neprestano spreminjale.	Sodelovanje je potekalo in je bilo odvisno od posameznega ministrstva in njegove vloge znotraj predsedovanja.
<b>Evropska komisija</b>	Uspešno sodelovanje na uradniški ravni se je začelo v letu 2006, v letu 2007 pa še na politični ravni.	Sodelovanje je potekalo in je bilo odvisno od posamične delovne podskupine in njene vloge znotraj predsedovanja.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanje je potekalo na področju zagotovitve finančnih prilivov za določene projekte (z izjemo MF).
<b>Nevladne organizacije</b>	SVEZ je nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO) tekom predsedovanja aktivno obveščal o vsebinah predsedovanja, poslušal njihova mnenja in	Sodelovanje je potekalo z nekaterimi podskupinami, glede na vlogo le-teh.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanje je potekalo z nekaterimi ministrstvi, glede na vlogo le-teh.

	jih vabil k pripravi slovenskih in evropskih stališč.			
<b>Lokalne skupnosti</b>	SVEZ jih je tekom predsedovanja aktivno obveščal o vsebinah predsedovanja, poslušal njihova mnenja in jih vabil k pripravi slovenskih stališč.	Sodelovanje je potekalo z nekaterimi podskupinami, glede na vlogo le-teh.	Sodelovanja ni bilo.	O sodelovanju ni informacij.
<b>Neodvisni zunanji strokovnjaki</b>	Strokovnjaki so pomagali pri oblikovanju najzahtevnejših vsebin v projektu (npr. Lizbonska strategija).	Sodelovanje je potekalo z nekaterimi podskupinami, glede na potrebe po dodatnih strokovnjakih.	Sodelovanja ni bilo.	Ministrstva so sama financirala strokovnjake za vsebinske dosjeje s svojih področji.
<b>Storitvene agencije</b>	Storitvene agencije so nudile pomoč pri organizaciji dogodkov.	Storitvene agencije so nudile pomoč pri organizaciji dogodkov.	Storitvene agencije so nudile pomoč pri organizaciji dogodkov.	Storitvene agencije so nudile pomoč pri organizaciji dogodkov.

Prirejeno po Bagon 2008, Strniša 2008, Gruden-Pečan 2008, Serajnik Sraka 2008, Bratušek 2008, Adlešič Barba 2008 in Marn 2008.

*Tabela 7.2: Načini sodelovanja med delovnimi podskupinami in ostalimi akterji vključenimi v priprave na predsedovanje Slovenije EU*

	<b>MZZ</b>	<b>MF</b>	<b>MJU</b>	<b>UKOM</b>	<b>Sekretariat</b>
--	------------	-----------	------------	-------------	--------------------

<b>Delovne (pod)skupine</b>	Sooblikovanje koledarja dogodkov in vsebine programa predsedovanja.	Sooblikovanje proračuna <sup>26</sup>	Sooblikovanje kulturno-promocijskih dogodkov.	Sooblikovanje kulturno-promocijskih dogodkov.	Sodelovanje pri oblikovanju dogodkov <sup>27</sup>
<b>Države članice EU</b>	Kontakti z vsemi državami članicami, upoštevanje pripomb in predlogov.	Sodelovanja ni bilo.	Pogajanja o predaji različnih vsebinskih sklopov, ob med MJU in državami članicami. Ob doseženem sklepu o možnosti predaje je bilo sklep potrebno potrditi na vladi ter na SPBR, zgodilo pa se je, da so bile nekatere zadeve, ki so bile predhodno sklenjene kasneje s strani zadnjih omenjenih akterjev zavrnjene.	UKOM je izvajal analize poročanja medijev v državah članicah EU in povzegal njihove modele predsedovanja na področju odnosov z javnostmi.	Sodelovanje, potrjevanje in usklajevanje pri oblikovanju dogodkov. Koordinatorji iz Sekretariata so hodili tudi na ministrska srečanja, da so videli organizacijo dogodkov po državah članicah. Kar pa se tiče same koordinacije, so bili dvakrat v Avstriji, kjer so si ogledali njihovo podrobno strukturo organizacije dogodkov.
<b>Tretje države</b>	Koledar dogodkov EU – tretje države je prevzelo MZZ.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanja ni bilo.	UKOM je izvajal analize poročanja medijev v tretjih državah.	Sodelovanje, potrjevanje in usklajevanje pri oblikovanju dogodkov.
<b>Trio predsedujočih držav</b>	Sodelovanje je bilo intenzivno zaradi priprave 18-mesečnega programa	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanje je potekalo na ravni izmenjave izkušenj s področja predsedovanja.	UKOM je izvajal analize poročanja medijev v teh državah in povzegal	Sodelovanje je potekalo v smislu oblikovanja koledarja dogodkov.

<sup>26</sup> Potekalo je brez težav, na podlagi pogajanj in posvetovanj med vključenimi akterji.

<sup>27</sup> Poleg sodelovanja, potrjevanja in usklajevanja s SVEZ-om je potekalo še usklajevanje z Evropsko komisijo (v nadaljevanju EK), Svetom in tretjo državo. S strani Sekretariata je potekala tudi koordinacija za objavo dogodkov na spletu.



	predsedovanja.			njihove modele predsedovanja na področju odnosov z javnostmi.	
<b>Evropski parlament</b>	Sodelovanje pri izvajanju predsedovanja, oblikovanju zakonodaje ipd.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanje se ne omenja.	Težave pri komunikaciji so nastajale s pisarno EP v Sloveniji, ki je bila kadrovsko zelo podhranjena.
<b>Evropska komisija</b>	EK ima svojo agendo. Posledično pa je doseči ravnotežje med agendo EK in agendo države članice velika umetnost predsedovanja. Vendar so bili z rahlimi zamudami s strani EK na koncu vsi projekt izpeljani, tako da je bila njihova realizacija mogoča že na samih srečanjih Sveta EU.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanje se ne omenja.	Sodelovanje, potrjevanje in usklajevanje pri oblikovanju dogodkov, obveščanje o izvedbi dogodkov. Pri izvedbi dogodkov je veliko uspešne komunikacije potekalo s Stalnim predstavništvom EK v Sloveniji.
<b>Nevladne organizacije</b>	Z NVO je MZZ organiziralo veliko dogodkov s področja civilnega in kriznega upravljanja, hkrati pa je potekalo redno obveščanje	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanje z nevladnimi organizacijami je potekalo na osnovi posebnega sporazuma, ki je objavljen na <a href="http://www.predsedovanje.si">www.predsedovanje.si</a> .	Pri organizaciji nekaterih dogodkov je potekalo sodelovanje med NVO in Sekretariatom.

	nevladnih organizacij v Sloveniji in Bruslju o tej tematiki.			Sodelovali so z namenom priprave portala za predsedovanje.	
<b>Lokalne skupnosti</b>	Sodelovanje je potekalo.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovali smo z občino Kranj, Bled in Kungota. Najbolj se je izkazala MOK, ki je izmed vseh občin znala najbolj izkoristiti predsedovanje.
<b>Neodvisni zunanji strokovnjaki</b>	Sodelovanje pri oblikovanju programov predsedovanja.	Sodelovanja ni bilo, saj so bili na MF dovolj kompetentni posamezniki za oblikovanje proračuna predsedovanja.	Pri projektu je pomagalo 82 zunanjih strokovnjakov iz tujine, pogodbeno sodelovanje pa je potekalo z zunanjimi izobraževalnimi ustanovami iz tujine (Dunaja, Francije, Irske) in Slovenije, ki so pripravljale kadre na projekt predsedovanja Slovenije EU. Sodelovanje z raziskovalnimi inštituti slovenskih fakultet.	Sodelovanje s strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi.	Sodelovanja ni bilo.

<b>Storitvene agencije</b>	Sodelovanje pri organizaciji dogodkov.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanje pri organizaciji izobraževanj.	Sodelovanje z IT oddelki, agencijami s področja spletne podpore in storitvenimi agencijami pri pripravi medijskih, kulturnih ter promocijskih dogodkov.	Sodelovanje z agencijami za logistične storitve. Koordinacija na logistični ravni, kjer so potekale 4 velike koordinacije in je vsaka skupina s sekretariata in ostalih skupin skrbela za svoj del logistike.
<b>Ministrstva</b>	Priprava osnutkov aktualnih vsebin slovenskega predsedovanja.	Sodelovanje je potekalo na ravni pogajanj pri oblikovanju proračuna.	MJU je ministrstvom na podlagi predhodnih pogajanj dodeljevalo kadre za projekt predsedovanja in te kadre tudi izobraževalo.	Sodelovanje pri izvedbi promocijskih ter kulturnih aktivnosti Slovenije, pri sodelovanju z mediji in pripravi komunikacijske strategije.	Osrednja koordinacija ministrstev pri oblikovanju dogodkov.
<b>Generalni sekretariat Sveta EU</b>	Generalni sekretariat sveta EU je podaljšana roka predsedstva, ki pa ima tudi svojo agendo, katero je nemalokrat skušal speljati mimo predsedstva, vendar je na koncu obveljala volja ministrstva.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanja ni bilo.	Sodelovanje ni bilo omenjeno.	V prvih fazah oblikovanja koledarja je potekalo sodelovanje in posvetovanje tudi z Generalnim sekretariatom sveta.

Prirejeno po Bagon 2008, Strniša 2008, Gruden-Pečan 2008, Serajnik Sraka 2008, Bratušek 2008, Adlešič Barba 2008 in Marn 2008.