

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Vertelj

**Kazalniki administrativne usposobljenosti za načrtovanje
kohezijske politike v obdobju 2014–2020**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Vertelj

Mentor: izr. prof. dr. Damjan Lajh

**Kazalniki administrativne usposobljenosti za načrtovanje
kohezijske politike v obdobju 2014–2020**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Kazalniki administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike v obdobju 2014–2020

Magistrsko delo obravnava administrativno usposobljenost, ki je eden od predpogojev za absorpcijsko sposobnost države članice ali regije pri črpanju sredstev kohezijske politike Evropske unije. Ne glede na obseg finančnih sredstev za izvajanje kohezijske politike, do katerih so upravičene države članice oziroma regije, je administrativna usposobljenost ključnega pomena za doseganje optimalnih ciljev in rezultatov, ki so v programskem obdobju 2014–2020 še bolj poudarjeni. Strateški in zakonodajni okvir programskega obdobja 2014–2020 je namreč prinesel spremembe v smeri večje tematske osredotočenosti, usmerjenosti k rezultatom, strateške koherentnosti politik različnih skladov, sistematičnega izvajanja partnerstva ter zagotavljanja predhodno izpolnjenih pogojev za učinkovito in uspešno doseganje ciljev in rezultatov, ki zahtevajo ustrezno administrativno usposobljenost za črpanje sredstev kohezijske politike. Koncepte in elemente, ki določajo administrativno usposobljenost, so sicer teoretično definirali različni avtorji v različnih razvojnih obdobjih konceptov administrativne usposobljenosti, vendar pa niso bili celovito opredeljeni oziroma so se osredotočali na različne vidike oziroma faze javnopolitičnega procesa kohezijske politike. Magistrsko delo tako ob upoštevanju predhodno izvedenih študij in analiz ter lastnih izkušenj predlaga dopolnjene kazalnike administrativne usposobljenosti za fazo načrtovanja kohezijske politike ob upoštevanju ključnih korakov v procesu načrtovanja za programsko obdobje 2014–2020 ter ključnih dimenzij administrativne usposobljenosti: struktur, človeških virov ter sistema in orodij, hkrati pa s pomočjo uporabe kvantitativne metode anketnega vprašalnika definira in opredeli najpomembnejše kazalnike, ki so medsebojno povezani in hkrati uporabni za načrtovanje različnih razvojnih dokumentov ter izvedbe potencialnih primerjav med državami članicami in regijami. Kazalnikov administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike tudi zaradi sistema deljenega upravljanja med Evropsko komisijo in državo članico oziroma regijo ni mogoče obravnavati ločeno od konteksta javnopolitičnega delovanja države članice oziroma regije oziroma ločeno od drugih političnih, institucionalno-administrativnih dejavnikov. Načrtovanje in izvajanje kohezijske politike se namreč izvaja v državi članici oziroma regiji, zato se mora sistem prilagajati nacionalnemu/regionalnemu kontekstu. Vpliv oziroma učinke kontekstualnih dejavnikov na učinkovitost in uspešnost načrtovanja in izvajanja kohezijske politike je težko neposredno oceniti, vendar to ne spremeni dejstva, da načrtovanje kohezijske politike ne poteka v izoliranem okolju in da so različni sistemi med seboj soodvisni oziroma medsebojno povezani. Relevantne kontekstualne dejavnike, ki imajo vpliv na načrtovanje kohezijske politike, je treba pri načrtovanju kohezijske politike upoštevati, razumeti ter ustrezno prilagajati glede na specifične držav članic oziroma regij, saj se le na ta način lahko zagotovi optimalno načrtovanje razvojnih/programskih dokumentov.

Ključne besede: kohezijska politika, administrativna usposobljenost, kazalniki, kontekstualni dejavniki.

Administrative capacity indicators for the EU Cohesion policy 2014-2020 programming

The Master's thesis focuses on administrative capacity of EU Member States and regions, as one of the preconditions for absorption capacity of cohesion funds drawing. Irrespective of the volume of financial resources for the implementation of cohesion policy to which Member States or regions are eligible, the administrative capacity is essential for achieving optimal objectives and results. Result orientation is namely specially underlined in the 2014-2020 programming period. Strategic and legislative framework for the programming period 2014-2020 brought about emphasis on thematic concentration, result-based implementation, better policy alignment and strategic coherence of the different Structural Funds, systematic implementation of the partnership principle as well as fulfilment of ex ante conditionalities for effective and successful delivery of objectives and results, which require adequate administrative capacity for absorption of Structural Funds. Concepts and elements defining administrative capacity were theoretically defined by different authors during various stages of the administrative capacity concept development. Nevertheless, they have never been comprehensively defined or have only focused on different aspects or phases of cohesion policy cycle. The master's thesis therefore, taking into account previously conducted studies and analysis as well as the author's own experience, suggests a list of revised indicators of administrative capacity for the programming phase of the cohesion policy cycle. The thesis takes into consideration all the key steps in the planning process for the programming period 2014 – 2020 and the key dimensions of administrative capacity: the structures, human resources, the system and tools. Additionally, the thesis, by utilising the quantitative method of a survey questionnaire, identifies and defines the most important indicators, which are interlinked and are applicable for planning different strategic development documents and comparisons between Member States or regions. Due to the shared management system, involving the European Commission and the Member State or the region, indicators of administrative capacity for the programming of cohesion policy, cannot be considered in isolation from the public policy context of a Member State or region or in isolation from other political, institutional and administrative factors. The mentioned are directly linked to the indicators of administrative capacity for the programming of the cohesion policy. Planning and implementation of the cohesion policy is carried out in a Member State or region, so the system has to adapt to the national / regional context. It is difficult to directly assess the impact and effects of contextual factors on the effectiveness and efficiency of cohesion policy programming and implementation, however this does not alter the fact that the programming of cohesion policy does not take place in an isolated environment and that systems are interrelated and interconnected, which means that they interact. The thesis therefore provides evidence that only if the relevant contextual factors, that impact the programming of the cohesion policy, are sufficiently deliberated, understood and appropriately adapted to the specifics of the Member States or regions, the optimal programming of strategic development documents can be provided.

Keywords: cohesion policy, administrative capacity, indicators, contextual factors.

Kazalo

1	Uvod.....	6
1.1	Namen in cilji magistrskega dela	6
1.2	Metodološki okvir magistrskega dela	8
1.3.	Struktura magistrskega dela	9
2	Kohezijska politika Evropske unije.....	10
2.1	Ključni poudarki razvoja kohezijske politike.....	10
2.1.1	Obdobje do 1999	11
2.1.2	Obdobje 2000–2006	13
2.1.3	Obdobje 2007–2013	14
3	Kohezijska politika v programskem obdobju 2014–2020.....	16
3.1	Reforma kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020	16
3.2	Ključni elementi kohezijske politike 2014–2020.....	20
3.2.1	Cilji kohezijske politike 2014–2020	20
3.2.2	Finančni okvir	22
3.2.3	Osnovna načela kohezijske politike 2014–2020	24
3.3	Strateški okvir za načrtovanje kohezijske politike 2014–2020.....	25
3.3.1	Strateško programiranje in okvir izvajanja	26
3.3.2	Osredotočenost in usmerjenost k rezultatom	29
3.3.3	Okvir uspešnosti.....	34
3.3.4	Predhodne pogojenosti	37
4	Absorpcijska sposobnost	39
5	Administrativna usposobljenost	42
5.1	Razvoj konceptov administrativne usposobljenosti	42
5.2	Podrobnejša analiza kazalnikov administrativne usposobljenosti	47
5.2.1	Ključni kazalniki za učinkovito upravljanje s strukturnimi skladi.....	47
5.2.2	Kazalniki in razvojne faze primerjav administrativne usposobljenosti	50
5.2.3	Vloga administrativne usposobljenosti pri administrativnem delovanju	53
5.2.4	Indeks administrativne upravljaljske zmogljivosti	55
5.3	Kontekstualni dejavniki administrativne usposobljenosti.....	58
6	Načrtovanje kohezijske politike 2014–2020 v Republiki Sloveniji.....	60
6.1	Strateški okvir	62
6.1.1	Strateško programiranje in okvir izvajanja	62
6.1.2	Osredotočenost in usmerjenost k rezultatom	63
6.1.3	Okvir uspešnosti.....	65

6.1.4 Predhodne pogojenosti	68
6.2 Institucionalno-administrativni okvir	69
7 Analitični del magistrskega dela	70
7.1 Predlog kazalnikov administrativne usposobljenosti	70
7.2 Kontekstualni dejavniki.....	77
7.3 Metodologija analize	79
7.4 Rezultati analize	80
7.4.1 Značilnosti vzorca	80
7.4.2 Analiza odgovorov o kazalnikih administrativne usposobljenosti.....	82
7.4.3 Povzetek rezultatov in opredelitev najpomembnejših kazalnikov	94
7.4.4 Analiza odgovorov o kontekstualnih dejavnikih.....	97
7.4.5 Interpretacija rezultatov o vlogi kontekstualnih dejavnikih	101
8 Sklep.....	102
9 Literatura	108
Priloge	115
Priloga A: Vprašalnik.....	115
Priloga B: Analiza – Frekvence	123
Priloga C: Analiza – Opisne statistike.....	141
Priloga Č: Analiza – Frekvence glede na položaj	145
Priloga D: Seznam izbranih tematskih ciljev, prednostnih osi ter prednostnih naložb.....	164
Priloga E: Neizpolnjene tematske in splošne predhodne pogojenosti.....	167

1 Uvod

1.1 Namen in cilji magistrskega dela

V programskem obdobju 2014–2020 bo za izvajanje kohezijske politike namenjenih skoraj 352 milijard EUR, kar predstavlja 33 % vseh sredstev evropskega proračuna (Evropska komisija 2014b, 236). Zaradi precejšnjega obsega sredstev, po drugi strani pa zaradi restriktivnih finančnih okvirov, ki so posledica gospodarske recesije, so se povečale zahteve po legitimnosti porabe javnih sredstev, ki zahtevajo večjo transparentnost ter doseganje jasnih in merljivih učinkov oziroma rezultatov. Na uspešnost in učinkovitost porabe sredstev kohezijske politike oziroma na absorpcijsko sposobnost vplivajo različni dejavniki, tudi administrativna usposobljenost, ki je tesno povezana po eni strani z drugimi elementi absorpcijske sposobnosti, po drugi strani pa z vzpostavljenim strateškim in institucionalnim okvirom na ravni Evropske unije in na ravni posamezne države članice.

Administrativna usposobljenost je eden od predpogojev za absorpcijsko sposobnost in predstavlja skupek različnih elementov, kot so institucionalna ureditev, usposobljenost kadrov, izkušnje, dostopnost navodil in usmeritev za črpanje sredstev ipd., in se med posameznimi državami članicami in regijami razlikuje. Administrativna usposobljenost je širši pojem in ga ni mogoče enačiti le z učinkovitostjo in uspešnostjo funkcioniranja javnih uslužbencev, ki so odgovorni za upravljanje s sredstvi kohezijske politike. Prav tako se razlikujejo koncepti ter elementi, ki določajo administrativno usposobljenost in so jih razvili različni avtorji, vendar pred programskim obdobjem 2014–2020, ki je prineslo precejšnje spremembe tako na ravni načrtovanja kot na ravni izvajanja kohezijske politike.

Republika Slovenija je v programskem obdobju 2014–2020 sicer upravičena do manjšega obsega finančnih sredstev iz naslova kohezijske politike kot v programskem obdobju 2007–2013, kar pa ne pomeni, da administrativna usposobljenost ni pomemben element sistema upravljanja – ravno obratno, zaradi manjšega obsega finančnih sredstev je treba še večji poudarek nameniti administrativni usposobljenosti, ki bo omogočala optimalno načrtovanje in izvajanje kohezijske politike za doseganje postavljenih ciljev in rezultatov. Administrativna usposobljenost namreč predstavlja element učinkovitosti porabe, ki ni neposredno povezan z višino dodeljenih finančnih sredstev.

Cilj magistrskega dela je na podlagi kritično analiziranih in že definiranih kazalnikov administrativne usposobljenosti, ki so jih razvili nekateri avtorji (Boeckhout in drugi, 2002, Milio, 2007, Batchler in drugi, 2014, ter Hammerschmid in drugi, 2013), ob upoštevanju specifik strateškega in institucionalnega okvira v Republiki Sloveniji ter sprememb pri načrtovanju kohezijske politike za programsko obdobje 2014–2020, predlagati dopolnjen predlog kazalnikov administrativne usposobljenosti. Študije, ki bodo analizirane, ne razvijejo oziroma ne znajo opredeliti povezave oziroma razlogov za različne stopnje administrativne usposobljenosti v različnih državah članicah in zanemarjajo pomen kontekstualnih dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost izvedbe (Olejniczak in drugi 2015, 11). Učinkovitost in uspešnost izvedbe je namreč odvisna od treh različnih dejavnikov, in sicer akterjev, konteksta in pravil, v okviru katerih akterji delujejo, ter postopkov in sistemov, ki so določeni z zakonodajo in določajo procese in način vedenja akterjev znotraj različnih kontekstov (OIR 2003, 8). Kontekst pa opredeljujejo različni politični in institucionalni dejavniki, ki jih želim v magistrskem delu analizirati in povezati z ostalimi kazalniki, ki določajo administrativno usposobljenost za načrtovanje kohezijske politike.

Rezultat magistrskega dela ne bo ocena administrativne usposobljenosti Republike Slovenije pri načrtovanju kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020, temveč priprava predloga ključnih kazalnikov, ki determinirajo administrativno usposobljenost za načrtovanje kohezijske politike ter opredelitev kontekstualnih dejavnikov, ki so neposredno povezani z administrativno usposobljenostjo. Predlagane kazalnike, ki bodo potencialno omogočali primerjalne analize med različnimi državami članicami oziroma regijami, se bo poskušalo rangirati glede na pomembnost z vidika pomena za določanje administrativne usposobljenosti.

Ključni vprašanji, ki si jih bom v magistrskem delu zastavila, sta:

- Kateri so najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike?
- Kakšen je vpliv kontekstualnih dejavnikov na administrativno usposobljenost za načrtovanje kohezijske politike?

1.2 Metodološki okvir magistrskega dela

V okviru magistrskega dela bom v prvem delu analizirala primarne in sekundarne vire ter literaturo, ki bodo osnova za teoretično predstavitev oziroma oris razvoja kohezijske politike od ključne reforme v letu 1988 naprej in ključnih sprememb, do katerih je prišlo, predvsem v okviru programskega obdobja 2014–2020. V magistrskem delu se bom osredotočila na fazo načrtovanja kohezijske politike ter na ključne vidike administrativne usposobljenosti v okviru te faze, pri čemer bom kritično analizirala že izvedene študije in analize kazalnikov/dejavnikov administrativne usposobljenosti, ki so bili razviti in uporabljeni v različnih obdobjih raziskovanja administrativne usposobljenosti.

Teoretični del magistrskega dela bom omejila na načrtovanje v okviru programskega obdobja 2014–2020 za cilj naložbe za rast in delovna mesta v Republiki Sloveniji. Predhodna programska obdobja bom na teoretični ravni opredelila zgolj z vidika ključnih sprememb v razvoju kohezijske politike. V magistrskem delu prav tako ne bom analizirala načrtovanja v okviru drugega cilja, tj. evropskega teritorialnega sodelovanja, hkrati pa ne bo predmet analize programiranje Programa razvoja podeželja Republike Slovenije 2014–2020 in Operativnega programa za razvoj ribištva v Republiki Sloveniji 2014–2020, ki sicer tvorita evropske strukturne in investicijske sklade v Republiki Sloveniji, vendar nista del evropske kohezijske politike.

Na tej podlagi in na podlagi lastnih izkušenj bom pripravila predlog kazalnikov oziroma dejavnikov, ki določajo administrativno usposobljenost za načrtovanje kohezijske politike v obdobju 2014–2020 ob upoštevanju strateškega in institucionalnega okvira oziroma novih zahtev evropske zakonodaje in pravil v programskega obdobja 2014–2020, ki zahtevajo večjo osredotočenost na rezultate ter posledično večjo učinkovitost in uspešnost črpanja sredstev. S kvantitativno metodo anketnega vprašalnika bom testirala pripravljen koncept predloga kazalnikov, ki določajo administrativno usposobljenost, in ne bom ocenjevala oziroma merila stopnje administrativne usposobljenosti. Anketni vprašalnik bom posredovala ključnim javnim uslužbencem na različnih ministrstvih, ki so sodelovali pri načrtovanju kohezijske politike za obdobje 2014–2020 v Republiki Sloveniji. Z uporabo Likertove petstopenjske lestvice, ki je numerično razdeljena v enako velike intervale (Toš in Hafner-Fink 1997, 105), bom izmerila in analizirala stališča javnih uslužbencev do predlaganih kazalnikov

administrativne usposobljenosti, vključno s kontekstualnimi dejavniki, ter rangirala kazalnike po pomembnosti glede na stališča javnih uslužbencev, pri čemer se bo analiziralo tudi morebitne razlike glede na položaj javnih uslužbencev (javni uslužbenci na vodstvenem mestu in ostali javni uslužbenci). Ne glede na to, da ima tudi Likertova lestvica določene pomanjkljivosti, ki se dotikajo predvsem bistva stališč in enodimenzionalnosti (Toš in Hafner-Fink 1997, 110), bom s pomočjo uporabe te lestvice vseeno poskusila rangirati predlagane kazalnike po pomembnosti (Toš in Hafner-Fink 1997, 111).

1.3. Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz sedmih delov. V uvodu so opredeljeni namen in cilji magistrskega dela ter metodološki okvir. Nadalje je predstavljen razvoj kohezijske politike oziroma ključne reforme od leta 1988 dalje. Sledi teoretična opredelitev razvoja sprememb, ključnih ciljev in načel v programskem obdobju 2014–2020 ter strateškega okvira, ki je pomemben za načrtovanje kohezijske politike v Sloveniji. Magistrsko delo se nadaljuje s predstavitvijo okvira absorpcijske sposobnosti ter študij in analiz, v katerih so definirani kazalniki oziroma elementi administrativne usposobljenosti ter kontekstualni dejavniki, ki so podlaga za analitični del magistrskega dela. Sledi teoretična predstavitev strateškega in institucionalnega okvira načrtovanja kohezijske politike v Republiki Sloveniji za programsko obdobje 2014–2020, nato pa analitični del, v katerem bom pripravila predlog kazalnikov, ki določajo administrativno usposobljenost za načrtovanje kohezijske politike za obdobje 2014–2020, analizirala rezultate anketnih vprašalnikov, preko katerih bom ugotovila stališča javnih uslužbencev do predlaganih kazalnikov in kontekstualnih dejavnikov, ter pripravila predlog najpomembnejših kazalnikov administrativne usposobljenosti. Sledi zaključek in ključni sklepi magistrskega dela.

2 Kohezijska politika Evropske unije

2.1 Ključni poudarki razvoja kohezijske politike

Na področju regionalnega razvoja oziroma kohezijske politike so redistribucijske politike v različnih časovnih obdobjih pridobivale na pomenu, čeprav je osnovna politika Evropske unije še vedno regulatorne narave (Meny in drugi 1996, 2). Poleg redistribucijske funkcije naj bi imela kohezijska politika tudi kompenzacijsko in alokacijsko funkcijo. Kompenzacijska funkcija se je po mnenju nekaterih avtorjev zasledovala do konca 1980, alokacijska funkcija pa je pridobila na pomenu v času ključne reforme po letu 1988. Vseeno je nesporno, da je kohezijska politika namenjena v največji meri (tudi glede na finančni obseg sredstev) najmanj razvitim državam članicam in regijam, zato je še vedno ključnega pomena njen distribucijski učinek (Begg 2010, 80). To nakazuje tudi obseg sredstev, namenjenih manj razvitim regijam, saj se je od 1989 do 2013 ohranil v višini dveh tretjin sredstev, namenjenih kohezijski politiki (Batchler in Mendez 2007, 556). Prav tako se je ključni kriterij določanja upravičenosti regij do sredstev, tj. bruto domači proizvod/prebivalca (v nadaljevanju BDP/prebivalca), kljub različnim poskusom sprememb ohranil v vseh finančnih perspektivah, tudi v programskem obdobju 2014–2020, seveda z manjšimi prilagoditvami oziroma varnostnimi mrežami zaradi potreb in interesov določenih regij (Batchler in Mendez 2007, 556).

Določeni avtorji se z argumentacijo, da kohezijska politika opravlja le distribucijsko funkcijo, ne strinjajo (Barca 2009, XIII), saj menijo, da »redistribucija virov v prostoru ni zadosten pogoj za doseganje učinkovitosti in enakosti pri zmanjševanju neenakosti. Ključni cilj kohezijske politike je spodbujanje institucionalnih sprememb ter zmanjševanje neučinkovitosti in socialnega izključevanja skozi zagotavljanje javnih dobrin in storitev« (Barca 2009, XIII).

Nesporno dejstvo je, da se že od ključne reforme v letu 1988 razprava v okviru kohezijske politike vrti predvsem v smeri zagotavljanja razmerja med učinkovitostjo in enakostjo ob predpostavkah, da je mogoče »maksimizirati skupno rast ob hkratnem zagotavljanju kontinuirane konvergence v rezultatih in produktivnostjo vseh regij EU« (Farole in drugi 2011, 1089) ter v smeri izvrševanja in ugotavljanja moči Evropske komisije in držav članic pri načrtovanju kohezijske politike v različnih finančnih obdobjih. Batchler in Mendez (2007, 548) sta mnenja, da se je način izvajanja vpliva Evropske komisije v različnih finančnih obdobjih spremenil, kar pa seveda ne pomeni, da se je zmanjšala moč Evropske komisije ali

njen vpliv. V nadaljevanju bodo predstavljeni ključni poudarki razvoja kohezijske politike do programskega obdobja 2014–2020, saj je razumevanje konteksta in elementov razvoja ključnega pomena tudi za vidike in kazalnike administrativne usposobljenosti.

2.1.1 Obdobje do 1999

Najpomembnejši mejnik opredelitve kohezijske oziroma regionalne politike Evropske unije kot političnega področja predstavlja Pogodba o evropski skupnosti, ki v 158. členu opredeljuje kohezijsko politiko kot politično področje, katerega cilj je doseganje gospodarske in socialne kohezije med različno razvitimi regijami (Crescenzi 2009, 113). Rimska pogodba za doseganje tega cilja ni zagotovila nobenih finančnih orodij, zato je razumljivo, da se je regionalna politika do ustanovitve Evropskega sklada za regionalni razvoj leta 1978 v največji meri izvajala predvsem na nacionalni ravni (Grazi 2012, 82). Različni avtorji (Grazi 2012, Meny 1996) so postavili tezo, da je regionalna politika ključno orodje za proces legitimacije političnega procesa integracije, saj sta se pomen politike in njena redistribucijska vloga v okviru ključnih mejnikov razvoja in širitve Evropske unije povečevala.

Skupna regionalna politika se je dejansko razvila šele z ustanovitvijo Evropskega sklada za regionalni razvoj, v času ob oziroma po vključitvi nekaterih novih držav članic v Evropsko unijo (Irska, Velika Britanija, Danska), ki je prinesel nove izzive na področju zmanjševanja razvojnega zaostanka (Grazi 2012, 80), še posebej ob upoštevanju vidika polarizacije med zelo razvitimi centri moči in ruralnimi področji (Grazi 2012, 80–81). Ključni cilji, ki jih je naslavljal Evropski sklad za regionalni razvoj, so bili kmetijstvo, industrijske spremembe in pa strukturna nerazvitost (Uredba Sveta 724/75 o ustanovitvi ESRR, člen 1), pri čemer je pomembno dejstvo, da je obseg finančnih sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj v drugi polovici 1970 znašal le okrog 4 % proračuna EU (Begg 2010, 79), kar je bistvenega pomena pri opredeljevanju vpliva sredstev na regionalne politike posameznih držav članic oziroma regij.

Ključne spremembe na področju razvoja kohezijske politike so se zgodile v letu 1988 in so bile posledica novega širjenja Evropske unije (vstop novih držav članic, in sicer Portugalske, Španije in Grčije) ter poglobljanja le-te (podpis Enotnega evropskega akta ter razvoj politike enotnega trga). Prav Enotni evropski akt je prvič dejansko zakonodajno povezal idejo kohezije z zmanjševanjem regionalnih neskladij (Grazi 2012, 88).

Enotni evropski akt je postal osnova za reformo ciljev ter postopkov izvajanja strukturnih skladov, pri čemer se je kohezijska politika dejansko tudi teritorialno razvila in okrepila. Njen pomen se je z vidika doseganja ciljev bistveno povečal, saj je prešla iz »čistih stranskih plačil in pogajanj v ekonomsko in politično strategijo, ki je bila načrtovana za ublažitev najslabših aspektov regionalnih razlik znotraj Skupnosti« (Grazi 2012, 88).

Reforma v letu 1988 je prvič koncentrirala sredstva skladov na pet prioritet, od katerih so imele tri regionalni značaj, hkrati pa je prvič določila splošne evropske kriterije za določitev upravičenih območij. Regije se je uvrstilo v različne kategorije z različnimi stopnjami sofinanciranja v odvisnosti od stopnje razvitosti (McCann in Ortega-Argiles 2013, 407). Tako je ključni kriterij delitve regij postal BDP/prebivalca na osnovi NUTS statistične nomenklature, ki jo je razvil Eurostat. Med manj razvite regije, ki so prejele največji obseg sredstev, so se uvrstile tiste, katerih BDP/prebivalca je znašal manj kot 75 % povprečja Evropske unije, hkrati pa se je določen obseg sredstev namenil tudi regijam, ki so se soočale s težavami pri prestrukturiranju in z brezposelnostjo.

Prioritete, ki jih je določila Evropska unija, so bile razvoj in strukturno prilagajanje najmanj razvitih regij (BDP/prebivalca nižji od 75 % povprečja EU), pretvorba regij, ki so se soočale z upadom industrijskega razvoja, ter razvoj ruralnih območij. Ostale prioritete so se nanašale na celotno območje Evropske unije, in sicer na zmanjševanje dolgotrajne brezposelnosti, zmanjševanje brezposelnosti mladih in prilagajanje strukture kmetijstva (Grazi 2012, 88).

Reforma v letu 1988 je uvedla tudi nekatera načela, ki so se utrdila v okviru kohezijske politike in so aktualna tudi v finančni perspektivi 2014–2020, in sicer (Batchler in Mendez 2007, 537) načelo programiranja (strateški večletni načrti), načelo koncentracije (na manjše število ciljev in osredotočenje na manj razvite regije), načelo dodatnosti (evropska sredstva ne smejo nadomeščati nacionalnih sredstev) in načelo partnerstva (sodelovanje različnih partnerjev na različnih ravneh pri pripravi in izvajanju programov). Implementacija teh načel se je sicer v različnih programskih obdobjih izvajala na različen način, kar bo predstavljeno v nadaljevanju magistrskega dela.

S podpisom Maastrichtske pogodbe v letu 1992 je postala kohezijska politika ena od prednostnih nalog Unije (Grazi 2012, 81), zakonodajni okvir, sprejet leta 1993, pa je poleg velikega povečanja finančnih sredstev, namenjenih kohezijski politiki, omogočil vzpostavitev

kohezijskega sklada za podporo velikim projektom na področju okolja in prometa (Begg 2010, 79), Finančnega instrumenta za usmerjanje ribištva ter Odbora regij (Grazi 2012, 90), hkrati pa se je z vstopom Avstrije, Švedske in Finske v EU v letu 1995 dodalo dodatne kategorije pomoči, ki so bile namenjene reševanju posebnih področij, kot npr. ekstremna perifernost, redka poseljenost, okoljska degradacija (McCann in Ortega-Argile 2013, 407) ter področja obmejnih območij (Grazi 2012, 90).

2.1.2 Obdobje 2000–2006

V programskem obdobju 2000–2006 so se izvedle reforme, ki so se osredotočale na uravnoteženo zmanjšanje upravičenih regij, racionalizacijo področij javnopolitičnih intervencij, postopno ukinjanje upravičenih regij, ki so presegle 75 % BDP na prebivalca, ter postopno uvajanje novih regij oziroma novih držav članic v regionalno politiko EU. V primerjavi s preteklim obdobjem se je v tem obdobju bolj poudarjala večja geografska koncentracija in prioritizacija intervencij (Rodriguez-Pose in drugi 2013, 14), kar je razvidno iz zmanjšanja števila ciljev, deleža prebivalcev, ki so bili deležni sredstev kohezijske politike, ter povečanja povprečne podpore v najmanj razvitih regijah (cilj 1), saj so bile nekatere regije predmet t. i. »phasing out« (Rodriguez-Pose 2013, 14).

Leta 1999 je Evropski svet v Berlinu določil občutno povečanje sredstev strukturnih skladov za programsko obdobje 2000–2006 (Agenda 2000) v višini 210 milijard EUR. Hkrati je s ciljem poenostavitve izvajanja in doseganja večje učinkovitosti znižal število ciljev strukturnih skladov (iz 6 ciljev na 3 cilje), zmanjšal število Inicativ Skupnosti (iz 13 na 4) ter zagotovil predpristopne instrumente za razvoj držav kandidatk Srednje in Vzhodne Evrope, in sicer programe ISPA (predpristopni instrument), SAPARD (program za kmetijstvo in razvoj podeželja) in PHARE (ta sicer obstaja že od leta 1989). Cilj 1 (regije, katerih BDP/prebivalca je znašal manj od 75 % povprečja EU) je obsegal skoraj 70 % vseh izdatkov, cilj 2 (regije, ki se soočajo z industrijskim zatonom ter zaostankom v ruralnem razvoju) 12 % vseh izdatkov, cilj 3 (izboljšanje človeškega kapitala in promocija enakih možnosti) pa preostala sredstva, namenjena kohezijski politiki (Grazi 2012, 91).

Eden od ključnih dejavnikov sprememb na področju kohezijske politike (po enotnem evropskem trgu in Maastrichtski pogodbi) predstavlja vzhodna širitev Evropske unije leta 2004. Prav ta širitev je močno povečala razlike med regijami EU-25 (oziroma EU-27 po vstopu Bolgarije in Romunije in EU-28 po vstopu Hrvaške). Nove države članice so imele v

povprečju BDP/prebivalca manj od 50 % povprečja EU-15 (Grazi 2012, 81), hkrati pa so predstavljale precejšen obseg prebivalstva EU z nižjim BDP/prebivalca in nižjo stopnjo zaposlenosti kot ostale članice EU. Zaradi vstopa novih držav članic se je razprava o reformi kohezijske politike začela že v programskem obdobju 2000–2006, pri čemer sta bili dve ključni temi predvsem poenostavitev načrtovanja in izvajanja kohezijske politike ter seveda priprava na širitev.

V programskem obdobju 2000–2006 so se ključna načela, ki so bila vpeljana po reformi v letu 1988, kot npr. programiranje, partnerstvo, koncentracija in dodatnost, ohranila. Načelo partnerstva pri načrtovanju in izvajanju programov se je okrepilo, saj se je razširilo na različne deležnike, kot so npr. podjetja, socialne partnerje, lokalne in regionalne oblasti, pri čemer so prispevala k bolj usmerjenim in bolj inovativnim projektom, izboljššanemu spremljanju, vrednotenju izvajanja ter širši diseminaciji rezultatov (EK 2004, XXI), hkrati pa se je večji poudarek namenil tudi spremljanju in evalvacijam intervencij (Rodriguez-Pose in Novak 2013, 14–15).

2.1.3 Obdobje 2007–2013

Zaradi vstopa srednje- in vzhodnoevropskih držav v Evropsko unijo in posledično povečanja razvojnih razlik med regijami ter upravičenih geografskih območij, se je v programskem obdobju 2007–2013 redefiniralo cilje in tematsko osredotočenost kohezijske politike. V tem programskem obdobju se je povečal obseg finančnih sredstev za kohezijsko politiko na 347 milijard EUR, kar je predstavljalo skoraj 35,6 % vseh sredstev Evropske unije za izvajanje evropskih politik (Wostner 2008, 3). Največji obseg finančnih sredstev se je zagotavljal za najmanj razvite regije v okviru cilja konvergenca (81 % sredstev), ki je pokrival 84 regij in 154 milijonov prebivalcev v 17 državah članicah (Grazi 2012, 92), 16 % je bilo namenjenih regijam v okviru cilja regionalna konkurenčnost in zaposlovanje, 2,5 % finančnih sredstev pa za evropsko teritorialno sodelovanje (Evropska komisija 2007a, 24). Glede na predhodno perspektivo 2000–2006 se število ciljev v programskem obdobju 2007–2013 ni zmanjšalo, so pa bili določeni spodaj navedeni trije cilji kohezijske politike (Evropska komisija 2007a, 10–20):

- konvergenca, ki je usmerjena v manj razvite regije za izboljševanje pogojev za razvoj in zaposlovanje (BDP/prebivalca manj kot 75 % povprečja EU ter prehodno statistično prizadetim regijam, t. i. »phasing out« regijam),

- regionalna konkurenčnost in zaposlovanje sta usmerjena v regije, ki niso najmanj razvite (BDP/prebivalca nad 75 % povprečja EU, regijam, ki niso statistično prizadete ter »phasing in« regijam, ki so zaradi gospodarske rasti presegle mejo 75 % BDP/prebivalca glede na povprečje EU) za krepitev konkurenčnosti in privlačnosti regij ter zaposljivosti,
- teritorialno sodelovanje, ki je namenjeno krepitevi čezmejnega sodelovanja, transnacionalnega in medregionalnega sodelovanja na različnih ravneh (NUTS III, celotno območje EU, notranje in zunanje meje). Teritorialno sodelovanje je posledica združitve Inicativ Skupnosti, hkrati pa so se ustanovili novi instrumenti za predpristopno pomoč, IPA, ki so zamenjali predhodne instrumente (Phare, Sapard, ISPA).

Določene države članice, predvsem tiste, ki niso bile upravičene do večjega obsega finančnih sredstev, so na podlagi izkušenj iz programskega obdobja 2000–2006 zahtevale zmanjšanje oziroma racionalizacijo obsega administrativnih obveznosti (Batchler in Mendez 2007, 554). Evropska komisija je v zameno za večjo decentralizacijo in poenostavitve upravljaljskih nalog posledično spremenila vpliv, in sicer tako, da se je osredotočila na strateško javnopolitično raven z uvedbo Strateških smernic Skupnosti, s katerimi je določila indikativni okvir intervencij in Nacionalnih strateških finančnih okvirjev (Batchler in Mendez 2007, 554), s katerimi je poskušala zagotoviti koherentnost z Lizbonsko strategijo.

V finančnem obdobju 2007– 2013 so osnovna načela ostala enaka kot v predhodnem finančnem obdobju, tj. komplementarnost, koherentnost, koordinacija, skladnost in načelo dodatnosti, dodala pa so se nova, kot npr. načelo proporcionalnosti, enakosti med moškimi in ženskami, nediskriminacija, trajnostni razvoj in osredotočanje skladov na doseganje prioritet in ciljev Lizbonske strategije (Evropska komisija 2007, 26). Način implementacije osnovnih načel, ki so sicer že bila določena v finančnem obdobju 2000–2006, se je spremenil. Načelo dodatnosti, ki se uporablja za regije v cilju konvergenca, in pomeni, da regije ne smejo nadomeščati državnih infrastrukturnih izdatkov s sredstvi strukturnih skladov, se je dodatno okrepilo, saj se je predvidelo tudi finančne korekcije v primeru, da to načelo ne bi bilo spoštovano. Načelo partnerstva se je okrepilo, saj je razširilo obseg in vrsto organizacij, ki lahko sodelujejo v procesu pogajanj, hkrati pa tudi v vseh fazah javnopolitičnega procesa kohezijske politike (načrtovanje, spremljanje, evalviranje ipd.). Načelo proporcionalnosti, ki

je bilo v tem finančnem obdobju novost, pa je definiralo pristojnosti in odgovornosti držav članic ob upoštevanju obsega sredstev posameznega operativnega programa in tako neposredno vplivalo na izbiro kazalnikov za spremljanje programov ter zahtev glede evalvacij, upravljanja, poročanja, spremljanja in revizij (Evropska komisija 2007, 26).

3 Kohezijska politika v programskem obdobju 2014–2020

3.1 Reforma kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020

Ob upoštevanju restriktivnih finančnih okvirov in povečevanju zahtev po legitimnosti porabe javnih sredstev se je razprava o prihodnosti kohezijske politike po letu 2013 dotikala predvsem vprašanja, ali je kohezijska politika sploh učinkovita in uspešna (Begg 2010, 8) ter kako je mogoče v času finančne krize ter hitrih sprememb v globalni ekonomiji preko kohezijske politike doseči cilje zagotavljanja dolgoročnega razvoja Evropske unije (Samecki 2009, 1).

Razprave o učinkovitosti in uspešnosti kohezijske politike je treba razumeti predvsem v smislu konteksta, saj rezultatov (v smislu povečanja zaposlovanja, povečanja BDP/prebivalca ali gospodarske rasti) iz različnih razlogov ni mogoče pripisati le instrumentom kohezijske politike (Batchler 2007, 315) oziroma jih ni mogoče izolirati od drugih dejavnikov, s katerimi se izvajajo politike v določeni državi članici ali regiji (Barca 2009, 15). Po eni strani so rezultati odvisni od javnopolitičnega mixa, ki se uporablja, pri čemer Rodriguez-Pose in Fratesi trdita, da »ima pozitiven srednjeročni učinek na rast le osredotočenje na izobraževanje in človeške vire, medtem ko je dolgoročno lahko celo škodljivo, če se preveč sredstev za manj razvite regije nameni za investicije in podporo podjetništvu, saj to negativno vpliva na konkurenčnost« (Rodriguez-Pose in Fratesi v Batchler 2007, 316), spodbude za podjetništvo pa vplivajo na zaposlovanje in ekonomsko aktivnost predvsem v bolj razvitih regijah, saj v manj razvitih regijah ne obstajajo ustrezni predpogoji (Bondonio in Greenbaum v Batchler 2007, 315), zato naj bi bili vplivi kohezijske politike na rast in zaposlovanje neposredno povezani tudi z institucionalno usposobljenostjo. Zagotovljeno mora biti ustrezno institucionalno, nekoruptivno okolje ter odprta ekonomija (Batchler 2007, 317), kar bo omogočilo doseganje zastavljenih rezultatov.

Vlogo kvalitativnih kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti ter dodano vrednost poudarja tudi Evropska komisija, saj naj bi kohezijska politika »vplivala na spremembe pri načrtovanju in izvajanju politik, in sicer s povečevanjem strateškega pristopa, prenosom v nacionalne politike, razvojem partnerstva, dodajanjem dodatnih sredstev za sofinanciranje, razvojem sistema spremljanja in vrednotenja, spodbujanjem učenja in izmenjave izkušenj ter nenazadnje k osnovnemu cilju, ki ga je vzpostavila Maastrichtska pogodba, utrditvi enotnega trga« (Batchler 2007, 317–318). Z objavo četrtega poročila o ekonomski in socialni koheziji leta 2007 (Batchler 2009, 21) so se začele uradne razprave o prihodnosti kohezijske politike in o možnostih spodbujanja razvoja, gospodarske rasti ter zaposlovanja (Batchler 2007, 310), seveda ob upoštevanju dveh ključnih elementov, obsega finančnih sredstev in alokacije teh sredstev državam članicam in regijam (Batchler 2009, 11). V okviru razprav so države članice izpostavile ključne elemente, ki bi jih bilo treba upoštevati v okviru reforme kohezijske politike (povzeto po Batchler 2009, 28–36):

- načelo solidarnosti mora ostati ključno načelo tudi v prihodnji finančni perspektivi, pri čemer je kohezijska politika pomemben instrument, ki združuje koncept solidarnosti z razvojem konkurenčnosti in trajnostnega razvoja,
- kohezijska politika zmanjšuje razlike med državami članicami in regijami preko spodbujanja gospodarske rasti, zaposlovanja in konkurenčnosti, hkrati pa kohezijska politika vpliva tudi na konkurenčnost in gospodarski razvoj bolj razvitih regij,
- kohezijska politika vpliva na delovanje nacionalnih institucij, procesov in politik (evropeizacija), kot npr. večletnost programiranja, partnerstvo, mreženje različnih institucij, spremljanje in vrednotenje,
- zagotoviti je treba večjo povezanost kohezijske politike in osredotočenje Evropske unije na dodano vrednost ter zagotavljati skladnost s cilji Evropske unije in širšimi razvojnimi cilji,
- teritorialna kohezija je splošno sprejeto načelo, vendar so mnenja držav članic glede implementacije precej različna (stopnja samostojnosti držav članic glede določanja regij, doseganje razvojnih izzivov na posameznih teritorialnih specifičnih področjih, uravnotežen razvoj med urbani in ruralnimi področji, izboljšanje dostopnosti ruralnih področij in spodbujanje integriranih in policentričnih pristopov pri razvoju mest),
- ekonomska in socialna kohezija morata ostati primarna cilja kohezijske politike z osredotočenjem ključnega obsega sredstev na podporo manj razvitim regijam in

državam članicam, hkrati pa bi morali zagotavljati podporo tudi drugim regijam za zagotavljanje konkurenčnosti in zaposlovanje,

- zagotoviti je treba poenostavitve, večjo proporcionalnost in subsidiarnost (fleksibilnost izvajanja) regijam in državam članicam,
- po mnenju nekaterih držav članic je treba zagotoviti večjo usmerjenost v rezultate in učinke, način izvedbe pa se razlikuje med državami članicami (npr. večja osredotočenost na rezultate ob upoštevanju razvojnih ciljev s predpogoji, koncentracija na manjše število prioritet z največjimi učinki, krepitev načela dodatnosti kot javno političnega instrumenta, izmenjava izkušenj),
- treba je izboljšati javno politično koordinacijo, tako med različnimi evropskimi instrumenti kot z nacionalnimi politikami, s ciljem izboljšanja sinergij ter zmanjšanja podvajanja.

Večja osredotočenost na učinkovitost in uspešnost kohezijske politike v regijah in državah članicah je ključni element tudi v poročilu, ki ga je pripravil Barca (2009) in v katerem potrjuje prostorsko osnovano kohezijsko politiko, za katero je treba zagotoviti velik obseg finančnih sredstev za doseganje tako gospodarskih kot socialnih ciljev (Begg 2010, 86). Pri tem je treba jasno razločevati med ukrepi, ki podpirajo cilj izboljšanja konkurenčnosti in rasti, ter ukrepi, ki podpirajo zmanjševanje neenakosti (Barca 2009, VIII).

Prostorsko osnovana politika je »edina dolgoročna strategija, ki je usmerjena v posamezna področja in v neoptimalno uporabo potencialov ter zmanjševanje dolgotrajne socialne izključenosti preko zunanjih intervencij in večnivojskega upravljanja« (Barca 2009, VII). Na podlagi izvedenih posvetovanj ter različnih strokovnih poročil je tako Evropska komisija v programskem obdobju 2014–2020 definirala naslednje cilje kohezijske politike (povzeto po Samecki 2009, 4–5):

- spodbujanje konkurenčnosti in zaposlovanja ter spodbujanje endogenih razvojnih potencialov na regionalni ravni zaradi strukturnega prilagajanja novim zahtevam globalnih sprememb, ki neposredno vplivajo na zniževanje konkurenčnosti, povečanje brezposelnosti in socialno kohezijo ne glede na lokacijo regije,
- spodbujanje razvoja in rasti regij, ki zaostajajo v razvoju in neoptimalno uporabljajo vire, ki bi lahko prispevali k razvoju regije za doseganje ciljev EU, predvsem preko

zagotavljanja pogojev za rast,

- spodbujanje čezmejne integracije, s čimer se bo razvijalo orodja za skupno reševanje skupnih problemov.

Doseganje ciljev je neposredno povezano z ukrepi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti kohezijske politike. Tako Barca podaja konkretne predloge za izboljšanje učinkovitosti kohezijske politike, vključno z zahtevami po finančni in vsebinski koncentraciji na ključne prioritete, s poudarkom na učinkovitosti in doseganju rezultatov, ustreznemu strateškemu okviru, predhodnim pogojenostim na področju institucionalnega okvira, evalvacijam, učenju in izmenjavi izkušenj, okrepitvi strateških kompetenc Evropske komisije, poenostavitvam na področju menedžmenta in kontrol ter večjemu poudarku politične agende za doseganje rezultatov (Barca 2009, I–XXIV).

Kohezijska politika je pomembna za vse regije ne glede na stopnjo gospodarskega razvoja, pri čemer naj bi tudi v programskem obdobju 2014–2020 igrala pomembno vlogo evropskega povezovanja z zagotavljanjem pogojev za ustrezno prilagajanje novim razmeram, še posebej pomembna pa bo vloga usposobljenosti nacionalnih in regionalnih oblasti za učinkovito izvajanje politik (Samecki 2009, 3–4). »Močne institucije, ki so sposobne identificirati razvojne potencialne in izvajati kompleksne razvojne programe, so pomemben dejavnik uspeha in dolgoročnega učinka kohezijske politike« (Samecki 2009, 7). Razvoj v smeri zagotavljanja večje učinkovitosti in uspešnosti kohezijske politike pa zahteva (Samecki 2009, 6):

»koncentracijo na omejeno število prioritet, ki morajo biti v skladu s strategijo EU 2020, večjo povezanost med rezultati in predpogoji, okrepitvijo strateške dimenzije kohezijske politike, vključno z uvedbo debate na visoki politični ravni, izboljšano koherentnost in koordinacijo sektorskih politik na nacionalni in EU ravni za doseganje večjih sinergij ter trden premik k bolj enostavnemu, učinkovitemu in transparentnemu sistemu upravljanja in kontrol.«

Spremembe v smeri koncentracije sredstev in vsebin na manjše število prioritet neposredno vplivajo na učinke in rezultate, saj zahtevajo jasno opredeljene cilje, kazalnike in intervencijsko logiko, hkrati pa dobro vzpostavljen sistem spremljanja in vrednotenja.

3.2 Ključni elementi kohezijske politike 2014–2020

3.2.1 Cilji kohezijske politike 2014–2020

Kohezijska politika 2014–2020 spada v okvir Evropskih strukturnih in investicijskih skladov (skladi ESIS), preko katerih je Evropska komisija želela vzpostaviti enotno arhitekturo z jasno navezavo na Strategijo Evropa 2020, izboljšano koordinacijo ter konsistentno implementacijo. Skladi ESIS tako poleg skladov, ki pokrivajo kohezijsko politiko, vključujejo tudi Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja in Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo ter evropsko Pobudo za zaposlovanje mladih. Število ciljev na področju kohezijske politike se je, v skladu z načelom osredotočanja sredstev in vsebinske prioritete primerjalno glede na preteklo finančno perspektivo 2007–2013, zmanjšalo (glej tabelo 3.1.). V programskem obdobju 2014–2020 zasleduje kohezijska politika le dva splošna cilja, in sicer naložbe v rast in delovna mesta ter evropsko teritorialno sodelovanje (Evropska komisija 2011, 11), finančni instrumenti, ki podpirajo oba cilja, pa so Kohezijski sklad, Evropski sklad za regionalni razvoj in Evropski socialni sklad.

Tabela 3.1.: Primerjava med cilji in finančnimi instrumenti v različnih finančnih perspektivah

Obdobje 2000–2006		Obdobje 2007–2013		Obdobje 2014–2020	
Cilji	Finančni instrumenti	Cilji	Finančni instrumenti	Cilji	Finančni instrumenti
Kohezijski sklad	Kohezijski sklad	Kohezijski sklad	Kohezijski sklad	Naložbe za rast in delovna mesta	ESRR, ESS, Kohezijski sklad
Cilj 1	ESRR, ESS, EKUJS, FIUR	Konvergenca	ESRR, ESS	Evropsko teritorialno sodelovanje	ESRR
Cilj 2	ESRR, ESS	Regionalna konkurenčnost in zaposlovanje	ESRR, ESS		
Cilj 3	ESS	Evropsko teritorialno sodelovanje	ESRR		
Interreg	ESRR				
Urban	ESRR				
Equal	ESS				
Leader	EKUJS				
Razvoj podeželja in prestrukturiranje ribiškega sektorja zunaj cilja 1	EKUJS, FIUR				
9 ciljev	6 instrumentov	3 cilji	3 instrumenti	2 cilja	3 instrumenti

Vir: Evropska komisija (2004 in 2014b).

V skladu z Uredbo Sveta 1303/2013 skladi ESIS v okviru večletnih programov zagotavljajo podporo, ki dopolnjuje nacionalne, regionalne in lokalne ukrepe za doseganje ciljev iz strategije Unije za pametno, trajnostno in vključujočo rast ob hkratnem upoštevanju ustreznih priporočil Sveta in nacionalnega programa reform (Uredba Sveta 1303/2013, 4. člen).

Splošna cilja, ki jih zasleduje kohezijska politika, sta v neposredni povezavi s Strategijo Evropa 2020 in zasledujeta predvsem trajnostni razvoj ter ustvarjanje delovnih mest znotraj vključujoče družbe (Brandsma in drugi 2014, 24). V okviru splošnih ciljev je Evropska komisija definirala enajst tematskih ciljev, ki jih zasleduje kohezijska politika, in so neposredno povezani s cilji Strategije Evropa 2020. To so (povzeto po Brandsma in drugi 2014, 24 in Uredbi Sveta 1303/2013, 9. člen):

- spodbujanje raziskav, tehnološkega razvoja in inovacij (tematski cilj 1),
- spodbujanje dostopa do uporabe in kvalitete informacijsko-komunikacijskih tehnologij (tematski cilj 2),
- spodbujanje konkurenčnosti malih in srednjih podjetij, kmetijstva, ribištva in sektorja akvakulture (tematski cilj 3),
- podpora prehodu na nizkoogljično gospodarstvo v vseh sektorjih (tematski cilj 4),
- spodbujanje prilagajanja podnebnim spremembam, preprečevanju tveganj in upravljanju s tveganji (tematski cilj 5),
- varovanje okolja in spodbujanje energetske učinkovitosti (tematski cilj 6),
- spodbujanje trajnostnega transporta in zmanjševanje ovir v ključnih mrežnih infrastrukturah (tematski cilj 7),
- spodbujanje zaposlovanja in podpora mobilnosti trga delovne sile (tematski cilj 8),
- spodbujanje socialne vključenosti in preprečevanje revščine (tematski cilj 9),
- investiranje v izobraževanje, kompetence in vseživljenjsko učenje (tematski cilj 10),
- spodbujanje institucionalne usposobljenosti in učinkovite javne uprave (tematski cilj 11).

Tematski cilji, ki so določeni v Uredbi Sveta 1303/2013, predstavljajo okvir vlaganj držav članic za doseganje ciljev kohezijske politike ob uporabi različnih finančnih instrumentov ter ob upoštevanju prioritet razvoja v posamezni državi članici oziroma regiji. V specifičnih uredbah (npr. Uredba Sveta 1301/2013 in Uredba Sveta 1304/2013) so v skladu z Uredbo Sveta 1303/2013 tematski cilji podrobneje opredeljeni v okviru prednostnih nalog.

Poudariti je treba, da so sredstva Kohezijskega sklada namenjena doseganju ciljev na področju podpore prehodu na nizkoogljično gospodarstvo, spodbujanju prilagajanja podnebnim spremembam, varovanju okolja, spodbujanju trajnostnega transporta in pa krepitvi institucionalne usposobljenosti za izvajanje projektov iz navedenih področij (Uredba Sveta 1300/2013, člen 4). Evropski sklad za regionalni razvoj prispeva k vsem enajstim ciljem, Evropski socialni sklad pa k spodbujanju zaposlovanja, socialne vključenosti, izobraževanja in vseživljenjskega učenja ter krepitvi institucionalne usposobljenosti in učinkovite javne uprave, deloma pa tudi k ciljem spodbujanja raziskav in razvoja, dostopa in uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije, spodbujanju konkurenčnosti gospodarstva in pa prehodu v nizkoogljično družbo, in sicer preko aktivnosti, ki so neposredno povezane z izobraževanjem, usposabljanjem, e-učenjem, razvojem digitalne pismenosti, spodbujanjem podiplomskih študijev, mreženjem visokošolskih in raziskovalnih zavodov ipd. (Uredba Sveta 1304/2013, 3. člen).

3.2.2 Finančni okvir

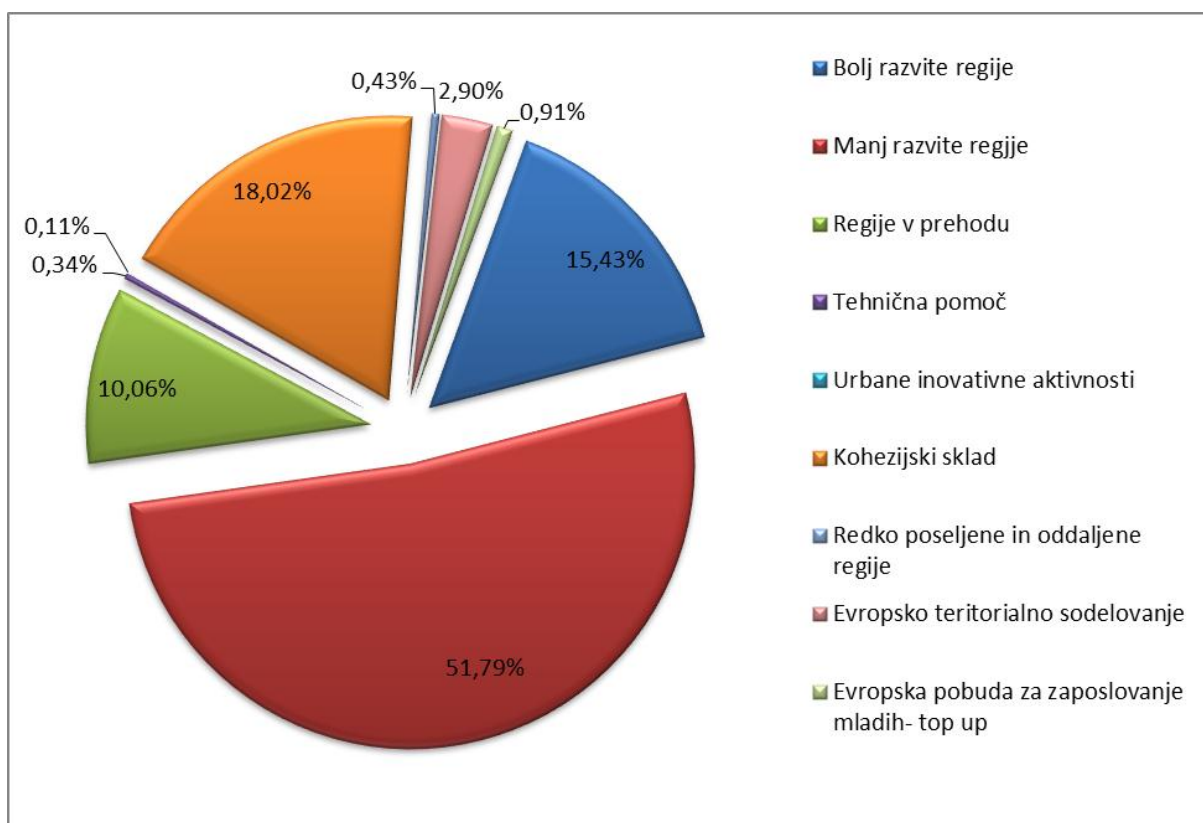
Za kohezijsko politiko 2014–2020 je namenjenih skoraj 352 milijard EUR sredstev (tekoče cene), kar predstavlja 33 % vseh sredstev evropskega proračuna (Evropska komisija 2014b, 236). Obseg sredstev je primerljiv s finančno perspektivo 2007–2013, v okviru katere je bilo za izvajanje kohezijske politike namenjenih 347 milijard EUR (Evropska komisija 2007a, 24). Uredba Sveta 1303/2013 (90. člen) deli regije na tri ključne kategorije, in sicer na podlagi kriterija povprečja BDP/prebivalca v EU27 ter statistične nomenklature NUTS (NUTS II regije). Regije se delijo na:

- manj razvite (BDP/prebivalca nižji od 75 % povprečja EU27),
- regije v prehodu (BDP/prebivalca med 75 % in 90 % povprečja EU27),
- bolj razvite regije (BDP/prebivalca višji od 90 % povprečja EU27).

Način poimenovanja regij se malce razlikuje glede na finančno perspektivo 2007–2013, vendar pa do bistvenih sprememb ni prišlo. Manj razvite regije so tiste regije, ki so bile v finančni perspektivi 2007–2013 vključene v cilj konvergenca, bivše »phasing out« in »phasing in« regije ter ostale regije, ki so bile upravičene do sredstev cilja regionalna konkurenčnost in zaposlovanje, pa so vključene v prehodne regije oziroma bolj razvite regije v programskem obdobju 2014–2020.

Prav tako v primerjavi s finančno perspektivo 2007–2013 ni razlik na področju upravičenosti do financiranja iz Kohezijskega sklada. Iz tega sklada se v skladu z Uredbo Sveta 1303/2013 (90. člen) lahko še vedno financirajo države članice, katerih BNP/prebivalca ne dosega 90 % povprečnega BNP/prebivalca EU27, omogočeno pa je tudi prehodno financiranje tistih držav članic, ki so v letu 2013 bile upravičene do financiranja iz Kohezijskega sklada, vendar pa njihov BNP/prebivalca presega 90 % povprečnega BNP/prebivalca EU27. V programskem obdobju 2014–2020 se prav tako ohranja posebna finančna alokacija za najbolj oddaljene in redko poseljene regije (Uredba Sveta 1303/2013, 92. člen). V grafu 3.2. je predstavljena finančna alokacija sredstev za kohezijsko politiko (tako za cilj naložbe za rast in delovna mesta kot za cilj evropsko teritorialno sodelovanje in ob upoštevanju Evropske pobude za zaposlovanje mladih).

Graf 3.2.: Finančna alokacija za kohezijsko politiko 2014–2020



Vir: ESIF Open Data Portal (2016).

Od 352 milijard EUR, ki so na voljo za izvajanje kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020, je za manj razvite regije v okviru cilja naložbe za rast in delovna mesta namenjenih 182,2 milijarde EUR (71 regij, ki pokrivajo 25 % prebivalstva), za regije v

prehodu (51 regij, ki pokrivajo 14 % prebivalstva) je namenjenih 35,4 milijarde EUR, za bolj razvite (oziroma ostale regije), ki pokrivajo 151 regij z 61 % prebivalstva, pa je namenjenih 54,4 milijarde EUR (Evropska komisija 2014b, 237).

Sredstva Kohezijskega sklada predstavljajo 74,7 milijarde EUR, od tega je 11,3 milijarde EUR namenjenih Instrumentu za povezovanje Evrope (Evropska komisija 2014b, 237). Iz grafa je razvidno, da je v okviru kohezijske politike 2014–2020 (cilj naložbe za rast in delovna mesta) še vedno največji obseg sredstev namenjen manj razvitim regijam (51,79 %), bolj razvitim regijam je namenjenih 15,43 % vseh sredstev, regijam v prehodu pa 10,06 % sredstev. Posebna finančna alokacija za redko poseljene in oddaljene regije je predvidena v višini 0,43 % vseh sredstev, za Evropsko pobudo za zaposlovanje mladih je predvidenih 0,91 % sredstev, za tehnično pomoč Evropske komisije 0,34 % sredstev ter za urbane inovativne aktivnosti 0,11 % sredstev. Za izvajanje ukrepov, ki jih podpira Kohezijski sklad, je namenjenih 18,02 % sredstev, za cilj evropsko teritorialno sodelovanje pa je predvidenih 2,9 % vseh sredstev, namenjenih kohezijski politiki.

3.2.3 Osnovna načela kohezijske politike 2014–2020

Osnovna načela kohezijske politike se glede na finančno perspektivo 2007–2013 niso spremenila in so določena v Uredbi Sveta 1303/2013 (4. do 8. člen). Načelo koncentracije je definirano ob upoštevanju treh vidikov (Evropska komisija, 23. januar 2016): koncentracija sredstev na manj razvite regije in države, tematska koncentracija na ključne prioritete za rast (raziskave in razvoj, informacijsko komunikacijske tehnologije, spodbujanje konkurenčnosti malih in srednjih podjetij ter podpora prehodu v nizkoogljično družbo) ter koncentracija porabe sredstev, ki se izkazuje preko načela N+2 in ki opredeljuje časovno obdobje porabe dodeljenih finančnih sredstev po posameznih letih.

Načelo programiranja se ohranja že od reforme leta 1988 in se tudi v programskem obdobju 2014–2020 ne spreminja, prav tako se v primerjavi s finančno perspektivo 2007–2013 ne spreminja pomen načela partnerstva, ki zahteva sodelovanje različnih deležnikov v vseh fazah javnopolitičnega procesa kohezijske politike. Prav tako se ohranja načelo dodatnosti, ki določa, da morajo države članice skozi programsko obdobje ohranjati določen nivo nacionalnih strukturnih javnih izdatkov oziroma ne smejo nadomeščati nacionalnih izdatkov s

sredstvi kohezijske politike (povprečna letna poraba ne sme biti nižja kot v finančni perspektivi 2007–2013).

V Uredbi Sveta 1303/2013 so opredeljena tudi ostala načela, kot npr. načelo subsidiarnosti, ki opredeljuje razmerje med EK in državo članico, načelo dopolnjevanja, ki zahteva usklajevanje med različnimi skladi in različnimi nacionalnimi politikami ter EU, načelo sorazmernosti, ki po eni strani zahteva ustrezne sorazmerne ureditve glede na dodeljeno podporo na področju spremljanja, poročanja, vrednotenja, upravljanja in nadzora ter neposredno tudi zmanjševanje administrativnega bremena za organe, ki sodelujejo pri upravljanju in nadzoru programov. Horizontalni načeli, ki sta se ohranili iz finančne perspektive 2007–2013, sta tudi spodbujanje enakosti med ženskami in moškimi ter preprečevanje diskriminacije v vseh fazah javnopolitičnega cikla kohezijske politike, vključno s spremljanjem, poročanjem in vrednotenjem (Uredba Sveta 1303/2013, 7. člen) ter trajnostni razvoj, ki sicer poudarja predvsem okoljsko dimenzijo oziroma varstvo okolja, učinkovito rabo virov, blažitev podnebnih sprememb in prilagajanje tem spremembam, biotsko raznovrstnost, pripravljenost na nesreče in preprečevanje ter obvladovanje tveganj (Uredba Sveta 1303/2013, 8. člen).

Ob primerjavi načel, ki so se uveljavila v programskem obdobju 2014–2020, z osnovnimi načeli programskega obdobja 2007–2013 je razvidno, da se jih je večina ohranila, razlikuje se le način implementacije posameznih načel, ki je v programskem obdobju 2014–2020 bolj neposredno povezan z nadzorom oziroma morebitnimi finančnimi posledicami. V programskem obdobju 2014–2020 pa so bile dodatno vpeljane predhodne pogojenosti, večji poudarek pa je tudi na finančnih instrumentih (Evropska komisija 2013, 8–9).

3.3 Strateški okvir za načrtovanje kohezijske politike 2014–2020

Osnovni zakonodajni okvir za izvajanje kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020, objavljen decembra 2013, je prinesel določene spremembe, ki so bile posledica izzivov na gospodarskem, socialnem in teritorialnem področju (še posebej povezanih z gospodarsko in finančno krizo), Strategije Evropa 2020 in pa zahteve po bolj učinkovitem in uspešnem upravljanju na finančnem področju (Evropski parlament 2014, 23). Strateški okvir za načrtovanje kohezijske politike 2014–2020 sestavlja sedem medsebojno povezanih ključnih elementov, ki določajo moderno razvojno politiko. Ti elementi so vloga in pomen kohezijske politike v okviru strategije rasti Evropske unije, koordinacija aktivnosti med različnimi dimenzijami, uporaba pogojevanj, jasna usmerjenost k rezultatom, sistematično izvajanje

partnerstva in skupnega večnivojskega upravljanja, usmerjenost k urbanemu razvoju in uporaba strategij pametne specializacije (McCann in Ortega-Argiles 2013, 413). Strateška skladnost je tako osrednji element reforme kohezijske politike za programsko obdobje 2014–2020, preko katerega se bo zagotovilo bolj »kooordiniran, skladen in integriran pristop pri programiranju in izvajanju kohezijske politike« (Evropski parlament 2015, 13). Ključni elementi sprememb v strukturi javno političnega cikla kohezijske politike so prikazani v tabeli 3.3.

Tabela 3.3.: Struktura kohezijskega javno–političnega procesa in spremembe v programskem obdobju 2014–2020

Javnopolitični cikel kohezijske politike	Ključne spremembe v programskem obdobju 2014–2020
Programiranje	vpeljava Partnerskega sporazuma operativni programi tematska koncentracija princip partnerstva predhodne pogojenosti
Implementacija	administrativne strukture
Priprava projektov	finančni instrumenti poenostavitve (informiranje, komunikacija, podpora razvoju projektom, upravljanje s projektnimi predlogi, ocenjevanje in izbira projektov)
Upravljanje programov	spremljanje revizije in kontrole evalvacije

Vir: Evropski parlament (2014, 24).

V nadaljevanju se bom osredotočila in analizirala spremembe, ki se dotikajo faze načrtovanja kohezijske politike, kar je tudi predmet analize v magistrskem delu. Poskušala bom bolj natančno opredeliti ključne spremembe v programskem obdobju 2014–2020.

3.3.1 Strateško programiranje in okvir izvajanja

Uredba Sveta 1303/2013 določa skupni zakonodajni okvir za vse strukturne in investicijske sklade, ne le za področje kohezijske politike, saj je Evropska komisija želela zagotoviti enotna

pravila za boljšo koordinacijo in komplementarnost pri načrtovanju in programiranju za vse strukturne in investicijske sklade (Evropski parlament 2015, 22). Razlike še vedno obstajajo in se implementirajo v specifičnih uredbah, ki določajo bolj specifična pravila za posamezne sklade. Osnovni strateški okvir poleg uredb v programskem obdobju 2014–2020 predstavlja Strateški okvir skupnosti, ki je pripravljen v obliki aneksa k Uredbi Sveta 1303/2013, in je zavezujoč za države članice oziroma regije ter pokriva vse sklade ESIS in ne le tistih, ki pokrivajo kohezijsko politiko.

Strateški okvir skupnosti določa okvir za podporo tistim intervencijam, ki zagotavljajo največji prispevek k doseganju ciljev Strategije Evropa 2020. Poleg Strateškega okvira skupnosti je v programskem obdobju 2014–2020 pri pripravi strateških podlag za črpanje sredstev kohezijske politike Evropska komisija velik poudarek namenila tudi ustrezni vključitvi izzivov v Nacionalne reformne programe in priporočila državam članicam v skladu s 121. členom PDEU in priporočila Sveta v skladu s 148. členom PDEU v osnovne strateške podlage za črpanje sredstev kohezijske podlage (Uredba Sveta 1303/2013, 16. in 18. člen), seveda ob upoštevanju relevantnosti priporočil in izzivov za kohezijsko politiko.

Službe Evropske komisije so v letu 2012 kot okvir za usklajevanje z državami članicami pripravile stališče za vsako posamezno državo glede priprave partnerskih sporazumov in operativnih programov, v njem pa so analizirane izkušnje iz programskega obdobja 2007–2013 ter predlogi tematskih usmeritev za pripravo Operativnih programov, vključno z izboljšanjem administrativne usposobljenosti (Evropski parlament 2014, 27). Poleg specifičnih priporočil državam članicam ter Strateškega okvira skupnosti je stališče služb Evropske komisije predstavljalo okvir t. i. »top-down« pristopa Evropske komisije pri pripravi strateških in operativnih dokumentov za črpanje sredstev skladov ESIS.

Osnovni strateški dokument, pripravljen na ravni posamezne države članice, ki prav tako kot Strateški okvir skupnosti pokriva vse sklade ESIS in je koherenten s Strategijo Evropa 2020, določa pa osnovno strategijo, prioritete in strukture za črpanje sredstev skladov ESIS, je Partnerski sporazum. Ta v primerjavi z Nacionalnim strateškim referenčnim okvirom, ki je zagotavljal osnovno strateško podlago držav članic v programskem obdobju 2007–2013, zagotavlja večjo povezanost z ekonomskim/gospodarskim upravljanjem v okviru evropskega

semestra ter posledično z Nacionalnim reformnim programom ter specifičnimi priporočili državam članicam (Evropski parlament 2015, 30).

Elementi, ki jih mora vključevati Partnerski sporazum, so enotni in določeni za vse države članice, pri čemer vključujejo najmanj analizo razvojnih razlik in identifikacijo potreb in potencialov, povzetek predhodnega vrednotenja, obrazložitev izbranih tematskih prioritet za financiranje iz skladov ESIS, vključno s pričakovanimi rezultati in pričakovanim zneskom podpore, seznam programov z indikativnimi finančnimi alokacijami, horizontalna načela ter upravljavske in izvedbene strukture, ki vključujejo tudi predhodne pogojenosti, metodologijo za zagotavljanje skladnosti pri delovanju okvira uspešnosti, podatke o rezervi za uspešnost, način izvajanja komplementarnosti z ostalimi programi, ureditve za celostni pristop k teritorialnemu razvoju, način izvajanja partnerstva ter oceno administrativne usposobljenosti ter zmanjšanjem administrativnih bremen (Uredba Sveta 1303/2013, 15. člen in Republika Slovenija 2014b, kazalo).

Partnerski sporazum je krovni strateški dokument držav članic, operativni strateški dokumenti pa so tudi v programskem obdobju 2014–2020 operativni programi. Elemente oziroma vsebino operativnih programov sicer določa 96. člen Uredbe Sveta 1303/2013, ključni elementi pa so: prispevek operativnega programa k doseganju ciljev Strategije Evropa 2020, opis izbranih tematskih ciljev in predvidena finančna alokacija, opis in utemeljitev prednostnih osi (še posebej v primeru, če vključuje več kategorij regij ali skladov), prednostnih naložb, specifičnih ciljev ter kazalnikov učinka in rezultata, vodilna načela, uporaba finančnih instrumentov, potencialni upravičenci in ciljne skupine, uporaba velikih projektov, okvir uspešnosti (v katerem so določeni obvezni finančni kazalniki in kazalniki učinka), finančni načrt ter osnova za izračun prispevka skupnosti, opis celostnih pristopov k teritorialnemu razvoju, usklajevanje med skladi, opis posebnih potreb geografskih območij, ki so prizadeta zaradi različnih dejavnikov (npr. socialna izključenost, naravne razmere), opis organov, pristojnih za upravljanje in nadzor, opis vključevanja partnerjev v proces priprave in izvajanja operativnih programov, usklajevanje med skladi oziroma različnimi finančnimi instrumenti Evropske unije, opis predhodnih pogojenosti in ukrepov za izpolnitev predhodnih pogojenosti, horizontalna načela ter zmanjšanje administrativnih ovir za upravičence (Uredba Sveta 1303/2013, 96. člen in Republika Slovenija 2014a, kazalo).

Število operativnih programov se je v posameznih državah članicah oziroma regijah v primerjavi s programskim obdobjem 2007–2013 zmanjšalo, saj je bila omogočena priprava operativnih programov, ki lahko združujejo različne sklade in različne kategorije regij, hkrati pa je zakonodajni okvir omogočil tudi nove pristope k implementaciji politike, in sicer preko integriranih teritorialnih investicij, razvoja, ki ga vodi skupnost, in pa večjo uporabo finančnih instrumentov (Evropska komisija 2014b, 236).

Ključna sprememba glede na programsko obdobje 2007–2013 je predvsem večja osredotočenost na intervencijsko logiko. Poleg programske specifičnih kazalnikov so v programskem obdobju 2014–2020 določeni tudi skupni kazalniki učinka in rezultata, ki jih morajo države članice obvezno spremljati in o njih poročati. Za pripravo Partnerskih sporazumov in Operativnih programov je Evropska komisija pripravila osnutek Smernic za pripravo Partnerskih sporazumov in Operativnih programov, v katerih so bila opisana splošna navodila za pripravo vsebine ter oblike obeh dokumentov (Evropska komisija 2014a).

3.3.2 Osredotočenost in usmerjenost k rezultatom

Poleg geografske osredotočenosti, ki se izkazuje preko različnih finančnih alokacij za različne kategorije regij, ki so bile predstavljene v okviru točke 3.2.2, je ključna sprememba v programskem obdobju 2014–2020 tudi tematska osredotočenost, ki je neposredno povezana s cilji Strategije Evropa 2020. Tematska osredotočenost določa, da mora kohezijska politika zasledovati manjše število tematskih ciljev in prednostnih naložb za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti. Ob upoštevanju razlik med razvitostjo regij zakonodajni okvir v programskem obdobju 2014–2020 (Uredba Sveta 1301/2013, Uredba Sveta 1304/2013) določa, da se morajo države članice oziroma regije pri načrtovanju strateških dokumentov vsebinsko osredotočiti na manjše število prioritet z vnaprej določeno minimalno finančno alokacijo. V tabeli 3.4. so predstavljene finančne alokacije po posameznih tematskih ciljeh oziroma prednostnih naložbah.

Tabela 3.4.: Tematska koncentracija v okviru Evropskega sklada za regionalni razvoj in Evropskega socialnega sklada

Sklad	Bolj razvite regije	Regije v prehodu	Manj razvite regije
Evropski sklad za regionalni razvoj	80 % finančne alokacije na dva ali več tematskih ciljev (1,2,3,4)	60 % finančne alokacije na dva ali več tematskih ciljev (1,2,3,4)	50 % finančne alokacije na dva ali več tematskih ciljev (1,2,3,4)
	20 % finančne alokacije na tematski cilj 4	15 % finančne alokacije na tematski cilj 4	12 % finančne alokacije na tematski cilj 4
Evropski socialni sklad	80 % finančne alokacije na do pet prednostnih naložb	70 % finančne alokacije na do pet prednostnih naložb	60 % finančne alokacije na do pet prednostnih naložb
	20 % finančne alokacije na tematski cilj 9 (vendar se lahko upošteva tudi prispevek Evropskega sklada za regionalni razvoj)	20 % finančne alokacije na tematski cilj 9 (vendar se lahko upošteva tudi prispevek Evropskega sklada za regionalni razvoj)	20 % finančne alokacije na tematski cilj 9 (vendar se lahko upošteva tudi prispevek Evropskega sklada za regionalni razvoj)

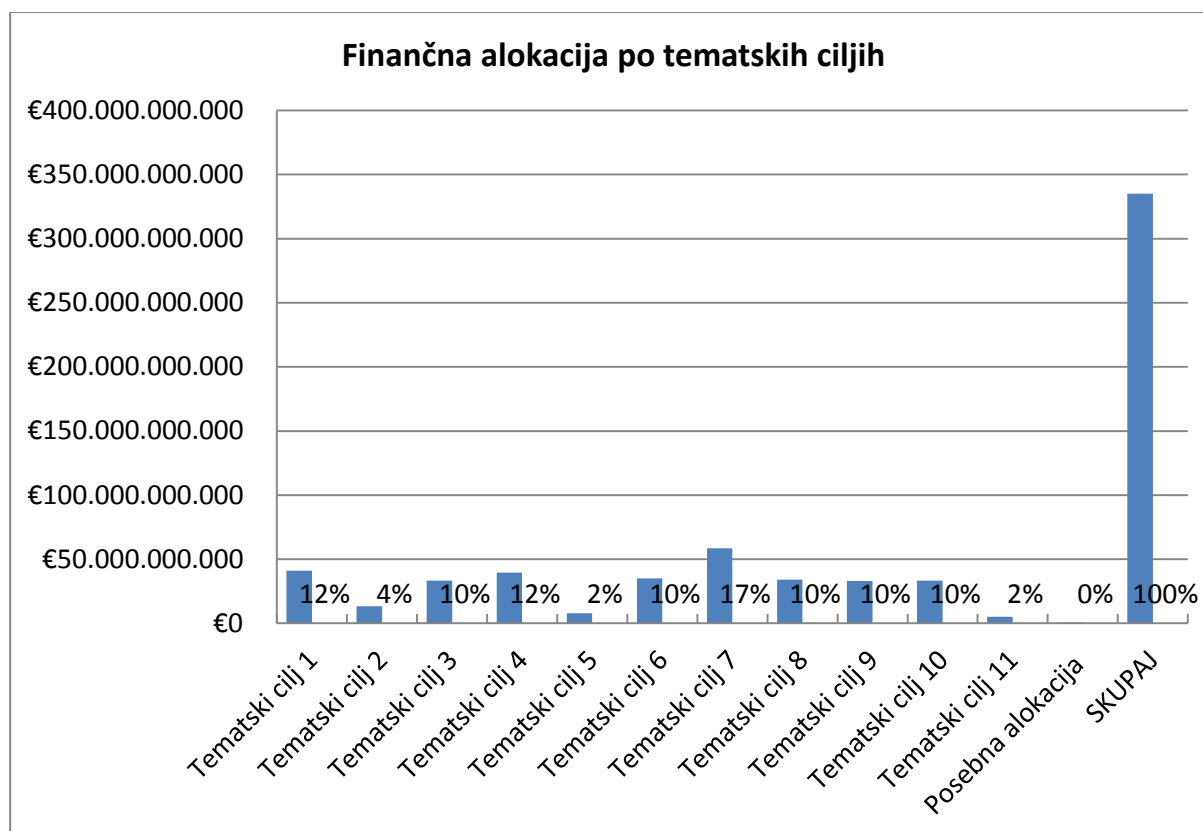
Vir: Evropski parlament (2014, 26).

Evropski sklad za regionalni razvoj osredotoča sredstva na štiri tematske cilje (raziskave, razvoj in inovacije, dostop do informacijsko-komunikacijske tehnologije, spodbujanje konkurenčnosti in podjetništva, prehod na nizkoogljično družbo), medtem ko Evropski socialni sklad osredotoča sredstva na ravni posameznih prednostnih naložb v okviru tematskih ciljev ob upoštevanju stopnje razvitosti regije.

Kohezijski sklad podpira le štiri tematske cilje (tematski cilj 4, tematski cilj 5, tematski cilj 6 in tematski cilj 7) v petnajstih državah članicah, zato za te ukrepe niso predvideni posebni finančni deleži (Evropski parlament 2015, 55), Evropski socialni sklad pa predvideva koncentracijo sredstev v okviru tematskih ciljev 8, 9, 10 in 11 na do pet prednostnih naložb v okviru vseh navedenih tematskih ciljev (Uredba Sveta 1304/2013, 4. člen) ter na doseganje cilja spodbujanje socialne vključenosti in boja proti revščini ter diskriminaciji, za kar mora biti namenjenih vsaj 20 % sredstev tematskega cilja (Uredba Sveta 1304/2013, 4. člen), pri

čemer se lahko upoštevajo tudi sredstva Evropskega sklada za regionalni razvoj (Evropski parlament 2015, 55). Minimalni deleži so določeni tudi za uporabo podpore iz Evropskega socialnega sklada glede na celotno financiranje EU (naložbe v rast in delovna mesta). Tako mora v manj razvitih regijah podpora Evropskega socialnega sklada predstavljati najmanj 23,1 % vseh sredstev (Uredba Sveta 1303/2013, 92. člen), pri čemer skupni odstotni delež ne sme presegati 52% sredstev strukturnih skladov (Uredba Sveta 1303/2013, priloga IX). Ob pregledu finančne alokacije po tematskih ciljeh, ki jih podpirajo Evropski sklad za regionalni razvoj, Kohezijski sklad in Evropski socialni sklad (vključno s ciljem evropsko teritorialno sodelovanje brez tehnične pomoči) v programskem obdobju 2014–2020 (glej graf 3.5.), je razvidno, da je 41 % finančne alokacije vseh treh skladov namenjenih tematskemu cilju 1 (12 %, raziskave, razvoj in inovacije), tematskemu cilju 4 (12 %, prehod na nizkoogljično družbo) in tematskemu cilju 7 (17 %, spodbujanje trajnostnega transporta in zmanjševanje ovir v ključnih mrežnih infrastrukturah).

Graf 3.5.: Finančna alokacija po tematskih ciljeh v programskem obdobju 2014–2020

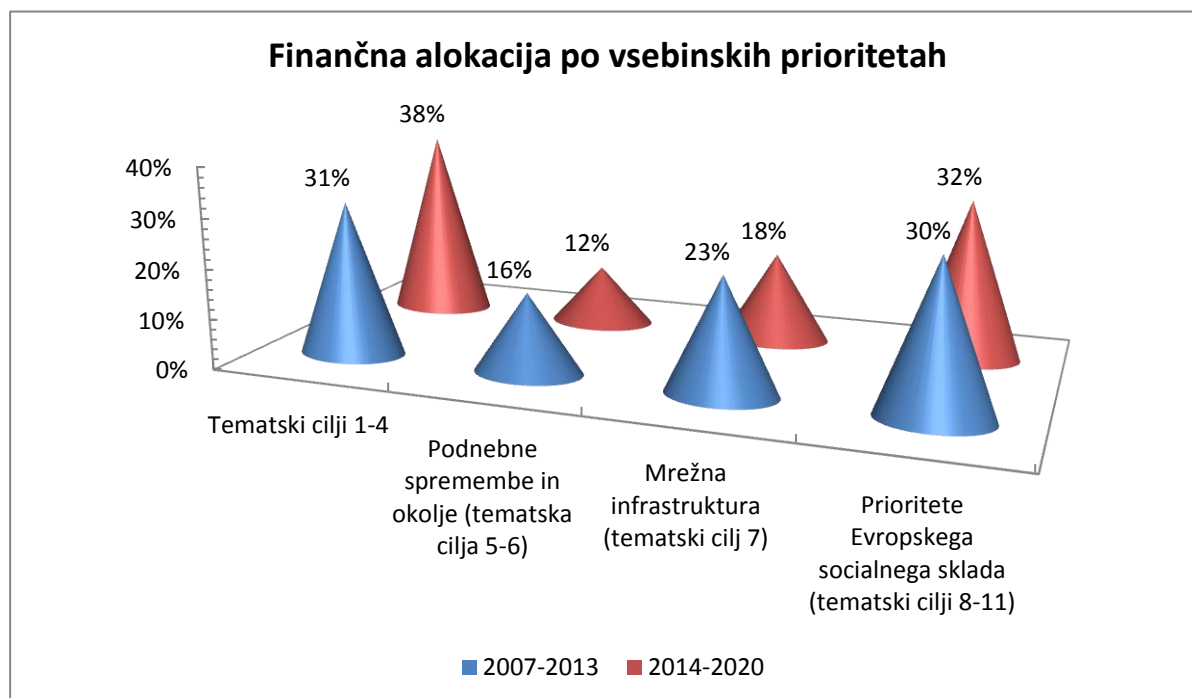


Vir: ESIF Open Data Portal (2016) in lastni izračuni.

Tudi v programskem obdobju 2007–2013 se je zahtevala določena tematska osredotočenost, in sicer preko rezervacije sredstev za doseganje ciljev Lizbonske strategije. Prednostne teme in kategorije izdatkov, ki so bili namenjeni za doseganje teh ciljev, so bili določeni v aneksu IV. Uredbe Sveta 1083/2006 in aneksu II. Uredbe EK 1828/2006. Za regije v okviru cilja konvergenca je bilo za doseganje ciljev Lizbonske strategije treba nameniti vsaj 60 % izdatkov (47 od 86 možnih kategorij izdatkov), za regije v okviru cilja regionalna konkurenčnost in zaposlovanje pa najmanj 75 % vseh izdatkov (32 od 86 možnih kategorij izdatkov). Za države članice EU-12 omejitve niso bile postavljene, hkrati pa so si nekatere države z Evropsko komisijo izpogajale tudi izjeme oziroma so določene prioritete teme lahko definirale kot relevantne z vidika doseganja ciljev Lizbonske strategije (Evropski parlament 2015, 52–53).

V programskem obdobju 2014–2020 se je v primerjavi z obdobjem 2007–2013 za 7 % povečala finančna alokacija Evropskega sklada za regionalni razvoj in Kohezijskega sklada za tematske cilje 1-4, ki pokrivajo raziskave, razvoj in inovacije, dostop do informacijsko-komunikacijske tehnologije in njeno uporabo, spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti malih in srednjih podjetij ter prehod na nizkoogljično družbo (Evropski parlament 2015, 61). Ravno tako se je v programskem obdobju 2014–2020 za 2 % povečala finančna alokacija za tematske cilje, ki jih podpira Evropski socialni sklad. Najbolj se je zmanjšala finančna alokacija za tematski cilj 7, ki pokriva mrežno infrastrukturo (5 %).

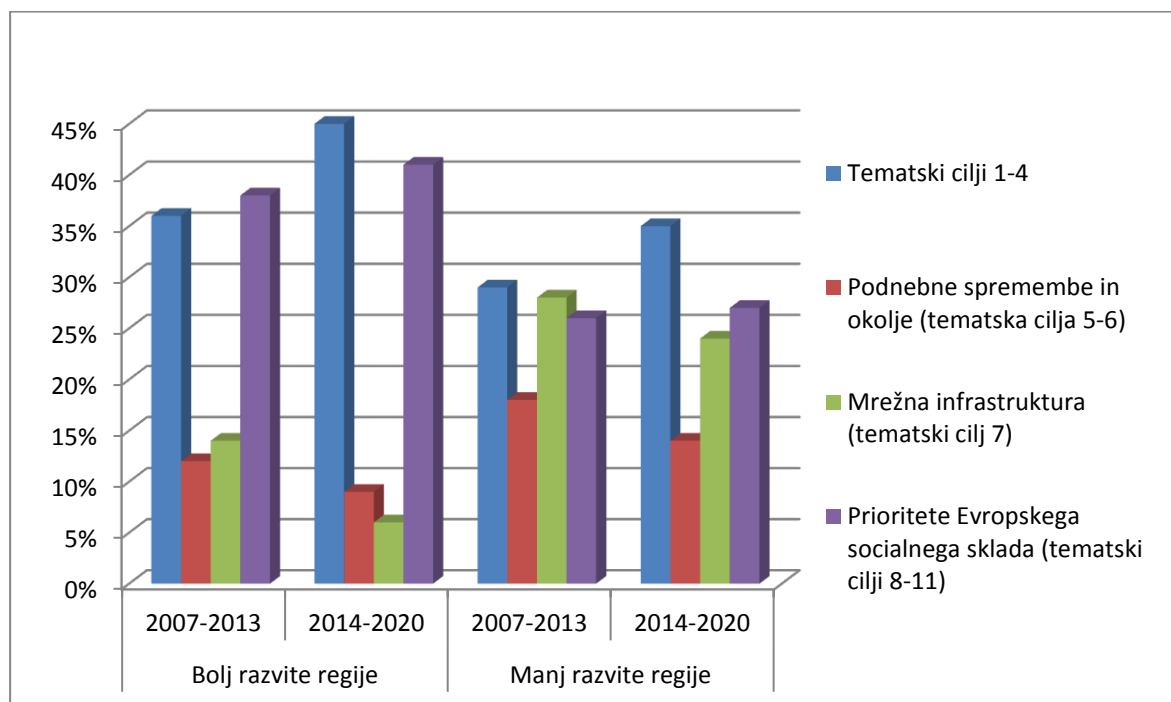
Graf 3.6.: Finančna alokacija po tematskih ciljih – primerjava med programskima obdobjema



Vir: Evropska komisija (2014b, 262–265), Evropski parlament (2015, 62).

Primerjava med finančno alokacijo po tematskih ciljih med programskima obdobjema ob upoštevanju kategorij regij kaže (glej graf 3.7.), da se je finančna alokacija za tematske cilje 1-4 bolj povečala v bolj razvitih regijah (za 9 %) in manj v manj razvitih regijah (za 6 %). Prav tako se je v bolj razvitih regijah bolj povečala finančna alokacija za tematske cilje, ki jih pokriva Evropski socialni sklad (3 % v bolj razvitih regijah in 1 % v manj razvitih regijah). V bolj razvitih regijah se je v primerjavi z manj razvitimi regijami bolj zmanjšala finančna alokacija za tematski cilj 7 (za 8 % v bolj razvitih regijah in 4 % v manj razvitih regijah).

Graf 3.7.: Finančna alokacija po tematskih ciljeh in po kategorijah regij – primerjava med programskima obdobjema



Vir: ESIF Open Data Portal (2016).

3.3.3 Okvir uspešnosti

Okvir uspešnosti je nov element, ki ga določa zakonodajni okvir kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020 in je namenjen učinkovitemu in uspešnemu doseganju zastavljenih ciljev. Rezerva za uspešnost v skladu z Uredbo Sveta 1303/2013 (člen 20) znaša 6 % vseh sredstev, ki so določena za evropske strukturne in investicijske sklade, razen za cilj evropsko teritorialno sodelovanje, in druge vire, ki so določeni v členu 20 Uredbe Sveta 1303/2013, in je namenjena oziroma se bo dokončno dodelila tistim programom oziroma prednostnim osem, ki bodo uspešne oziroma bodo dosegle postavljene mejnike do konca leta 2018 in bodo predmet pregleda in ocene Evropske komisije v letu 2019.

Okvir uspešnosti je določen na ravni prednostnih osi (prednostnih nalog), razen v primerih kompleksnih prednostnih osi, ki se financirajo iz različnih finančnih instrumentov oziroma ki pokrivajo različne kategorije regij (Evropska komisija 2014b, 4). Doseganje okvira uspešnosti se spremlja na podlagi različnih vrst kazalnikov, in sicer finančnih kazalnikov, output (učinek) kazalnikov, kazalnikov rezultata in ključnih izvedbenih korakov, pri čemer so obvezni finančni kazalniki in kazalniki outputa (učinka).

Na ravni prednostne osi se definira en finančni kazalnik, razen v primeru kompleksnih prednostnih osi, in se nanaša na obseg finančnih sredstev, ki so bili certificirani s strani organa za potrjevanje v skladu s 126. členom Uredbe Sveta 1303/2013. Prav tako okvir uspešnosti vključuje največ dva kazalnika outputa (učinka), ki sta lahko tako programsko specifična ali skupna, s kvantificiranimi vrednostmi, prav tako pa morata pokrivati večino vseh finančnih sredstev posamezne prednostne osi (tj. najmanj 50 % sredstev prednostne osi). Metodologija in kriteriji za izbor kazalnikov morajo biti jasno opredeljeni v metodološkem okviru, ki mora biti pripravljen v skladu s prilogo II Uredbe Sveta 1303/2013.

V primeru kompleksnih prednostnih osi, ki pokrivajo različne sklade ali različne kategorije regij, morajo biti vsi kazalniki, ki so del okvira uspešnosti, razdeljeni po skladih in glede na kategorijo regije. Po pregledu uspešnosti v letu 2019 se sredstva rezerve v okviru prednostnih osi, ki niso dosegle mejnikov v skladu s 76. členom Uredbe Sveta 1303/2013, dodelijo prednostnim osem, ki so mejnike dosegle. Pri tem države članice pripravijo predlog prerazporeditve rezerve za uspešnost oziroma spremembe programov v skladu z zahtevami po tematski osredotočenosti in najmanjšimi dodeljenimi sredstvi, razen v primeru, če mejniki ene ali več prednostnih osi, ki so vezane na tematsko osredotočenost, niso doseženi. V tem primeru lahko država članica izjemoma predlaga prerazporeditev na druge prednostne osi oziroma prednostne naložbe (Uredba Sveta 1303/2013, 22. člen).

Države članice lahko predlagajo tudi spremembe mejnikov in ciljev, vendar le v utemeljenih primerih, kot so spremembe pogojev v gospodarstvu, okolju ali na trgu dela, ter kot dodatek spremembam, ki izhajajo iz sprememb dodelitev za posamezno prednostno nalogo (Uredba Sveta 1303/2013, priloga II, točka 5). Izvedbena Uredba EK 215/2014 določa še dodaten primer spremembe, in sicer v kolikor so informacije, na katerih so bili pripravljeni podatki za okvir uspešnosti, bile osnovane na napačnih predpostavkah, ki so posledično vodile k napačnim izračunom (Uredba EK 215/2014, 5. člen).

Prednostna os po pregledu okvira uspešnosti doseže mejnike v primeru, če so vsi kazalniki dosegli najmanj 85 % predvidene vrednosti do konca leta 2018 (če sta v okviru uspešnosti določena največ dva kazalnika) oziroma če so vsi kazalniki razen enega dosegli najmanj 85 %

vrednosti do konca leta 2018, kazalnik, ki ni dosegel te vrednosti, pa vsaj 75 % vrednosti mejnika (v kolikor so v okviru uspešnosti določeni trije kazalniki ali več). V primeru kompleksnih prednostnih osi se ocena uspešnosti izvaja ločeno glede na sklad oziroma na kategorijo regije glede na postavljene mejnike.

Dodaten element, pomemben z vidika učinkovitosti in uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev, je tudi možnost, da Evropska komisija po formalnem pregledu v letu 2019 v primeru večjih težav začasno ustavi celoten ali del vmesnega zahtevka za izplačilo prednostne osi, v kolikor so kumulativno izpolnjeni določeni pogoji (Uredba Sveta 1303/2013, člen 22). Prednostna osi zdaleč ni dosegla mejnikov, če katerikoli od dveh kazalnikov v okviru uspešnosti ni dosegel vsaj 65 % vrednosti mejnika do konca leta 2018 (če sta največ dva kazalnika v okviru uspešnosti) in v primeru, da je več kazalnikov v okviru uspešnosti, če vsaj dva od teh kazalnikov nista dosegla 65 % vrednosti mejnika do konca leta 2018 (Uredba EK 215/2015, člen 6). Nedoseganje mejnikov pa je neposredno povezano s slabo implementacijsko strukturo, ki je država članica ni ustrezno popravila (Uredba Sveta 1303/2013, člen 22). V primeru kompleksnih/integriranih prednostnih osi se ocena izvede ločeno po skladih in kategorijah regij.

V času izvajanja programov Evropska komisija lahko zaradi nedoseganja okvira uspešnosti le začasno ustavi izplačila državi članici, medtem ko se ob zaključku programskega obdobja 2014–2020 izvedejo tudi finančne korekcije v skladu s členom 144 Uredbe Sveta 1303/2013, v kolikor so ugotovljene slabosti pri implementaciji, ki jih država članica ni predhodno popravila, hkrati pa za slabosti v implementaciji niso krivi socialno-ekonomski ali okoljski dejavniki in ni prišlo do bistvenih gospodarskih in okoljskih sprememb ali višje sile, ki bi lahko bistveno vplivale na doseganje ciljev (Uredba Sveta 1303/2013, 22. člen).

Finančne korekcije se izvedejo v primeru, ko sta v okviru uspešnosti za prednostno osi določena dva kazalnika in katerikoli od kazalnikov ni dosegel 65 % ciljne vrednosti do leta 2023 oziroma v primeru, ko je v okviru uspešnosti določenih več kazalnikov in od teh vsaj dva nista dosegla 65 % ciljne vrednosti do leta 2023, pri čemer se finančne korekcije določa glede na stopnjo absorpcije dodeljenih sredstev na ravni prednostne osi (ob upoštevanju povprečnih vrednosti vseh kazalnikov, ki so predmet okvira uspešnosti – glej tabelo 3.8.). V

primeru kompleksnih/integriranih prednostnih osi se stopnja absorpcije presoja ločeno glede na sklad in glede na kategorijo regije.

Tabela 3.8.: Višina finančne korekcije glede na absorpcijski koeficient

Absorpcijski koeficient	Predviden odstotek korekcije
enak ali večji od 65 %	0 %
pod 65 % vendar ne manj kot 60 %	5 %
pod 60 % vendar ne manj kot 50 %	10 %
pod 50 %	25 %

Vir: Evropska komisija (2014a, 19).

Razlika med programskima obdobjema 2007–2013 in 2014–2014 je precejšnja, tako pri rezervi za uspešnost, ki je v programskem obdobju 2007–2013 znašala največ 3 % finančne alokacije na ravni posamezne države članice, hkrati pa je bila odločitev o določitvi rezerve za uspešnost v pristojnosti držav članic (Evropska komisija 2007a, 34), v programskem obdobju 2014–2020 pa je rezerva za uspešnost že vnaprej določena in se sprosti avtomatično v primeru doseganja zastavljenih finančnih in vsebinskih mejnikov. V programskem obdobju 2007–2013 niso bili predvideni mejniki, na podlagi katerih se lahko prerazporeja finančne alokacije med prednostnimi osmi v letu 2019 (spremembe operativnih programov so bile seveda možne), neposredno pa tudi niso bile predvidene finančne korekcije v primeru nedoseganja ciljev oziroma kazalnikov.

3.3.4 Predhodne pogojenosti

Predhodne pogojenosti so nov element kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020, s katerim želi Evropska komisija izboljšati učinkovitost in uspešnost izvajanja kohezijske politike. Predhodne pogojenosti so posledica ugotovitev študij in analiz (npr. Barca 2009, Samecki 2009), da je za učinkovitost in uspešnost izvajanja kohezijske politike treba zagotoviti tudi ustrezne strateške, zakonodajne, administrativne in institucionalne predpogoje. Uredba Sveta 1303/2013 predhodne pogojenosti deli na splošne predhodne pogojenosti in na tematske predhodne pogojenosti. Splošne predhodne pogojenosti, ki veljajo za vse strukturne in investicijske sklade, so boj proti diskriminaciji, enakost spolov, javno naročanje, državne pomoči, okoljska zakonodaja, ki se nanaša na presojo vplivov na okolje in strateško

vrednotenje vplivov na okolje, ter statistični sistemi in kazalniki rezultata (Uredba Sveta 1303/2013, priloga XI) in jih Evropska komisija obravnava kot ključna horizontalna področja, ki morajo v vseh državah članicah učinkovito in uspešno delovati za doseganje ciljev in rezultatov v okviru posameznih vsebinskih področij.

Tematske predhodne pogojenosti se po drugi strani neposredno in resnično povezujejo z izbranimi tematskimi cilji in prednostnimi naložbami, nanje neposredno vplivajo in se v skladu z Uredbo Sveta 1303/2013 uporabljajo zgolj za sklade, ki pokrivajo kohezijsko politiko. Osnovna pristojnost za oceno, ali se tematske predhodne pogojenosti uporabljajo za tematske cilje in prednostne naložbe, ki bodo del operativnih programov, oziroma ali so tematske predhodne pogojenosti že izpolnjene, je v skladu z Uredbo Sveta 1303/2013 na državah članicah, pri čemer morajo države članice odprte tematske predhodne pogojenosti izpolniti do potrditve operativnih programov oziroma na podlagi pripravljenih akcijskih načrtov najkasneje do 31. 12. 2016, v nasprotnem primeru se lahko državi članici začasno tudi zaustavi izplačila na ravni posamezne prednostne osi (Uredba Sveta 1303/2013, 19. člen).

Poleg splošnih in tematskih predhodnih pogojenosti so pomembne tudi makroekonomske predhodne pogojenosti, ki jih je vpeljal zakonodajni okvir za programsko obdobje 2014–2020. Makroekonomske pogojenosti so bile vpeljane s ciljem zagotavljanja ustreznih strukturnih reform za boljšo učinkovitost investicij, ki se financirajo iz sredstev skladov ESIS in zagotavljajo neposredno povezavo med izvajanjem skladov in spoštovanjem evropskega gospodarskega upravljanja, pri čemer so bile načrtovane ob upoštevanju načel postopnosti in proporcionalnosti.

Makroekonomske pogojenosti se izkazujejo preko sprememb partnerskih sporazumov in operativnih programov, s katerimi se zagotavlja podpora evropskemu semestru in pa specifičnim priporočilom državam članicam v posameznem letu. Države članice lahko v primeru neizpolnitve priporočil Evropske komisije doleti zaustavitev dela ali vseh izplačil relevantnega programa.

Prav tako se makroekonomske pogojenosti izkazujejo v primeru nespoštovanja pravil na področju postopkov ekonomskega upravljanja Evropske unije, in sicer v primeru čezmernega

primanjkljaja, postopka ocenjevanja makroekonomskih neravnotežij in programov makroekonomskih prilagajanj, pri čemer pa se v teh primerih, če država članica ne izvede ustreznih korektivnih ukrepov, v skladu z načelom sorazmernosti in ob upoštevanju enake obravnave vseh držav članic, izvede zaustavitev finančnih alokacij in ne izplačil (Evropska komisija 2014b, 248–250).

4 Absorpcijska sposobnost

Ob upoštevanju obstoječih virov in literature je mogoče ugotoviti, da je konceptualni okvir definiranja absorpcijske sposobnosti še vedno relativno pomanjkljiv, čeprav so bile izvedene različne študije in analize, ki so na teoretični ravni analizirale absorpcijsko sposobnost. Verjetno je to posledica dejstva, da sistem ugotavljanja in vrednotenja absorpcijske sposobnosti še ni popolnoma in celovito opredeljen, kar je mogoče povezati po eni strani s težavami pri definiranju kazalnikov in dejavnikov, ki določajo absorpcijsko sposobnost, po drugi strani pa z ocenjevanjem in vrednotenjem učinkov absorpcijske sposobnosti z vidika učinkovitosti in uspešnosti črpanja sredstev kohezijske politike.

Velik obseg sredstev, namenjenih izvajanju evropske kohezijske politike, v strokovni javnosti in literaturi postavlja vprašanja, kako učinkovito in uspešno so posamezne države članice, regije in znotraj njih posamezni upravičenci sposobni črpanja teh sredstev. Obseg finančnih sredstev se razlikuje glede na stopnjo razvitosti, posledično pa dodatna sredstva predstavljajo vsaj v državah neto prejemnicah oziroma tistih državah članicah in regijah, ki spadajo med najmanj razvite regije, kar precejšen finančni šok, ki zahteva ustrezno načrtovanje in izvajanje za njihovo učinkovito in uspešno porabo. Različne raziskave (npr. Ederveen in drugi 2006 v Wostner 2008, 4) dokazujejo, da se kohezijska politika dobro izvaja v določenih državah članicah in slabše v drugih državah članicah, v odvisnosti od sistema upravljanja oziroma absorpcijske sposobnosti (Wostner 2008, 4), pri čemer se absorpcijsko sposobnost definira kot stopnjo, do katere je država sposobna uspešno in učinkovito uporabiti finančna sredstva kohezijske politike (Šumpikova in drugi 2004, 1).

Iz pregleda razvoja kohezijske politike do programskega obdobja 2014–2020 je razvidno, da so se zahteve po učinkovitosti in uspešnosti porabe sredstev evropske kohezijske politike

bistveno okrepile v času programiranja finančnega obdobja 2007–2013 (Batchler in Gorzelak 2007, 309), saj se je z vključitvijo novih držav članic, ki so vplivale na povečanje ekonomsko-socialnih razlik in posledično na povečanje obsega upravičenih regij do sredstev, namenjenih najmanj razvitim regijam, bistveno povečal pritisk na omejen finančni okvir in posledično na doseganje boljših rezultatov, ki bodo legitimizirali porabo teh sredstev (Crescenzi 2009,112). Velik poudarek se je namenil »evalvacijam struktur, implementaciji in vpliva politike za identifikacijo prostora za dodatna izboljšanja« (Crescenzi 2009, 112), kar z drugimi besedami pomeni ugotavljanju in zagotavljanju institucionalne usposobljenosti za izvajanje dobre in učinkovite politike, tako na ravni načrtovanja in izvajanja kot vrednotenja (Buseti in drugi 2014, 16).

Definicijo koncepta absorpcijske sposobnosti sta sicer teoretično in empirično kot prva predvidela Herve in Holzmann (1997), vendar sta avtorja vrednotila absorpcijsko sposobnost večjih finančnih transferjev gospodarsko manj razvitih regij in držav na podlagi zelo striktnega ekonomskega pogleda. Zaradi odsotnosti predhodnih raziskav sta svoje ugotovitve povezala zgolj z obstoječo literaturo s področja razvojne ekonomije in javne izbire. Njuna študija se tako opira na ekonomske vidike absorpcijskih težav na splošno in poskuša najti določene empirične dokaze, ki so relevantni tudi za kohezijsko politiko (Horvat 2005, 7).

V letu 2002 je NEI (Nizozemski ekonomski inštitut, Boeckhout in drugi 2002) v izbranih državah članicah (Irska, Španija, Portugalska, dežele Vzhodne Nemčije) izvedel študijo, ki je opredelila ključne indikatorje za države kandidatke za učinkovito upravljanje s sredstvi strukturnih skladov. Študija je analizirala vse ključne vidike javnopolitičnih ciklov v okviru kohezijske politike, tj. upravljanje, programiranje, implementacija, spremljanje, evalvacija, finančno upravljanje in kontrola, ter definirala tri dimenzije absorpcijske sposobnosti (Boeckhout in drugi 2002, 3):

- makroekonomsko absorpcijsko sposobnost, ki temelji na stopnji bruto domačega proizvoda,
- administrativno absorpcijsko sposobnost, ki se jo lahko definira kot sposobnost oziroma usposobljenost centralnih, regionalnih in lokalnih institucij za pripravo načrtov, programov in projektov, odločanje, koordinacijo med ključnimi partnerji ter operativnim izvajanjem, ki vključuje tako poročanje kot kontrolo in nadzor nad izvajanjem,

- finančno absorpcijsko sposobnost, ki predstavlja sposobnost sofinanciranja evropskih programov in projektov iz državnega, občinskega ali drugega proračuna.

Študija, ki so jo izvedli Boeckhout in drugi, se nanaša na obdobje pred vstopom držav članic v Evropsko unijo, uporabljajo pa predvsem formalne, strukturne indikatorje, ki določajo absorpcijsko sposobnost, manj pa se ukvarjajo s kvalitativnim vrednotenjem. Po mnenju Batchlerja so te študije pomanjkljive, predvsem z vidika celovitosti določitve ključnih programsko upravljaljskih nalog (Batchler in drugi 2014, 739–740).

Absorpcijsko sposobnost sta analizirala in definirala tudi Mrak in Wostner, ki dejavnike absorpcijske sposobnosti delita na ponudbeno stran in stran povpraševanja. Absorpcijsko sposobnost tako delita na (Mrak in Wostner 2005, 8):

- realno absorpcijsko sposobnost, na katero vplivajo realne potrebe glede na zastavljene cilje ter sprejete mednarodne obveznosti ter razpoložljivost produkcijskih faktorjev za organizacijo in izvedbo projektov in programov,
- finančno absorpcijsko sposobnost, ki pomeni sposobnost sofinanciranja na strani upravičencev ter hkrati sposobnost države članice po zagotovitvi javnega sofinanciranja,
- programsko/ projektno absorpcijsko sposobnost, ki je odvisna od ustreznosti strategije in programskih potreb glede na realne potrebe, ustreznost konkretnih izvedbenih instrumentov ter pripravljenost projektne dokumentacije,
- administrativno absorpcijsko sposobnost, ki jo določajo kapacitete za pripravo in izvedbo administrativnega dela prijavitelja ter sposobnost državne administracije.

Avtorja administrativno absorpcijsko sposobnost definirata kot enega od elementov absorpcijske sposobnosti. Absorpcijska sposobnost se po njunem mnenju (Fitzgerald and Prome 1996 v Wostner 2008, 4) nanaša na kvaliteto celotnega javnopolitičnega cikla od načrtovanja, razvoja projektov, izbora, implementacije, spremljanja in vrednotenja razvojnih aktivnosti. Absorpcijska sposobnost na strani povpraševanja se tako nanaša na sposobnost prijaviteljev projektov (kakšne so njihove kompetence in okvir za učinkovito in uspešno črpanje sredstev, v okviru katerega delujejo), medtem ko se absorpcijska sposobnost na strani ponudbe nanaša na sposobnost državnih, regionalnih in lokalnih administracij za izvedbo projektov in uspešno črpanje sredstev (Wostner in Mrak 2005, 8).

Na sposobnost držav članic za črpanje sredstev iz strukturnih skladov seveda vplivajo različni dejavniki, ki so med seboj povezani. Ob upoštevanju zgoraj navedenih definicij absorpcijske sposobnosti je absorpcijska sposobnost državnih, regionalnih ali lokalnih organov na splošno opredeljena glede na makroekonomsko situacijo, glede na zmožnost sofinanciranja, glede na programsko/projektno absorpcijsko sposobnost (Mrak in Wostner 2005, 8) ter glede na administrativno sposobnost (Boeckhout in drugi 2002, 2) ob upoštevanju različnih faz javnopolitičnega cikla kohezijske politike.

Makroekonomska situacija določa višino predvidenih transferjev za posamezno državo članico oziroma regijo. Finančna absorpcijska sposobnost na ravni ponudbe je definirana glede na sposobnost države članice, da zagotovi javno sofinanciranje iz državnega, občinskega ali drugega javnega vira glede na predvideno višino stopnje sofinanciranja EU in ustrezne lastne udeležbe. Pomemben element absorpcijske sposobnosti, ki jo definirata Mrak in Wostner (2005, 8–9), je tudi programsko projektna absorpcijska sposobnost, ki določa usklajenost oziroma ustreznost posameznih strategij z realnimi potrebami na ravni regij ter potencialnih prijaviteljev in posledično ustreznost konkretnih načinov izvedbe za uresničitev zastavljenih strategij glede na specifičnost posameznih vsebinskih področij oziroma potencialnih prijaviteljev.

Navedene definicije absorpcijske sposobnosti se neposredno povezujejo tudi z absorpcijskimi problemi, ki vplivajo na absorpcijsko sposobnost in na nedoseganje optimalne rasti oziroma ciljev. Constantin in drugi (2010, 16–17) definirajo različne absorpcijske probleme. Administrativni absorpcijski problemi so rezultat razlike med transferji in povečanjem produktivnega kapitala, saj vedno obstaja meja absorpcijske sposobnosti, zato je treba obseg transferjev prilagajati in postopno uvajati oziroma povečevati.

5 Administrativna usposobljenost

5.1 Razvoj konceptov administrativne usposobljenosti

Države, ki so se priključile Evropski uniji, so morale v zelo kratkem času sprejeti njena pravila in zakonodajo ter posledično prilagoditi ali spremeniti nacionalne sisteme izvajanja razvojnih politik. Prav zadnje večje širjenje Evropske unije z državami Vzhodne in Srednje Evrope v letu 2004 je spodbudilo večje in bolj poglobljene razprave o pomenu in vlogi

administrativne usposobljenosti za izvajanje različnih politik. Koncept administrativne usposobljenosti je zelo kompleksen in vključuje različne elemente – od administrativne kulture, institucionalnega okvira ter pravil do stopnje oziroma stanja upravljanja z viri in procesi (Olejniczak in drugi 2015, 4), zato je razumljivo, da so poglobljene študije in analize administrativne usposobljenosti zelo zahtevne, hkrati pa se avtorji osredotočajo na različne vidike administrativne uspešnosti in učinkovitosti (Olejniczak in drugi 2015, 5). Dejstvo pa je, da so različne raziskave in evalvacije pokazale, da je administrativna usposobljenost tako na nacionalni kot na regionalni ravni ključni dejavnik pri razlagah različne učinkovitosti in uspešnosti izvajanja kohezijske politike.

Prve študije administrativne usposobljenost so bile povezane predvsem z vstopom držav Vzhodne in Srednje Evrope v Evropsko unijo (Boeckhout in drugi 2002, Milio 2007) in so bile precej ozke, osredotočale pa so se predvsem na funkcioniranje administrativnega sistema (Olejniczak in drugi 2015, 7). Prav tako so bile preveč strukturne, kar pomeni, da so se osredotočale predvsem na dejstvo, ali so vzpostavljene strukture, človeški viri ter orodja in sistemi; po mnenju Batchlerja pa so bile pomanjkljive, predvsem z vidika celovitosti določitve ključnih programsko upravljavskih nalog (Batchler in drugi 2014, 739–740).

Študija, ki so jo izvedli Boeckhout in drugi (NEI, 2002), je razvila nabor primerjalnih in izhodiščnih kazalnikov za merjenje administrativne usposobljenosti ter spremenljivk, ki lahko pojasnijo, kateri dejavniki pospešujejo ali preprečujejo učinkovito in uspešno upravljanje s sredstvi (Olejniczak in drugi 2015, 9). Administrativna absorpcijska sposobnost tako predstavlja skupek različnih elementov, kot so institucionalna ureditev, razpoložljivost in usposobljenost kadrov ter dostopnost kvalitetnih navodil, priročnikov in usmeritev za učinkovito in uspešno črpanje sredstev v vseh fazah javnopolitičnega cikla na področju kohezijske politike (Boeckhout in drugi 2002, 2). Za učinkovito upravljanje in izvajanje kohezijske politike so primarnega pomena (Boeckhout in drugi 2002, 27):

- primerne oziroma ustrezne strukture, ki jih je treba pripraviti relativno hitro in natančno ter prilagoditi politični oziroma administrativni tradiciji v posamezni državi,
- natančno opredeljene zahteve po kadrih, pripravljene pogoji za zaposlovanje, ohranitev ter usposabljanje kadrov,
- razvit sistem, postopki, priročniki in druga orodja za večjo produktivnost, učinkovitost, konsistentnost, kvaliteto dela in zmanjšanje ranljivosti organizacije ter njene

odvisnosti od posameznikov,

- uporaba in aplikacija preteklih izkušenj na sedanje stanje in potrebe,
- osredotočenje na vse faze javno političnega cikla, s posebnim poudarkom na finančnem menedžmentu, kontroli in izvajanju.

Boeckhout in drugi so relevantne kazalnike (upravljanje, programiranje, implementacija, spremljanje in evalvacije, finančni menedžment in kontrole) definirali za tri ključne komponente oblikovanja javnopolitičnega procesa, in sicer strukture, človeške vire in sisteme, ki skupaj oblikujejo upravljavsko omrežje (Olejniczak in drugi 2015, 9).

Milio (2007) je definirala administrativno usposobljenost kot enega od elementov absorpcijske sposobnosti, ki vplivajo na upravljanje in posledično črpanje sredstev evropske kohezijske politike, in je neposredno povezana z izvedbo oziroma uspešnostjo in učinkovitostjo doseganja rezultatov (Milio 2007, 49). »Izboljšanje in razvoj kapacitet je povezano s strateškim upravljanjem s ciljem, da se izvedba neposredno izkazuje v ciljnih organizacije in sistema« (Milio 2007, 49). Pri tem je seveda pomemben nacionalni kontekst, saj različne države članice, ob upoštevanju zgodovine, institucionalnih okvirov in družbenih dejavnikov različno pristopajo k izvajanju določenih funkcij in nalog. Ravno razkorak med obstoječo in želeno usposobljenostjo pa določa administrativno usposobljenost (Milio 2007, 50). Po mnenju avtorice »institucije niso le diskretne organizacije (tj. vladne agencije), temveč predstavljajo skupek pravil, postopkov ali praks, ki predpisujejo vedenjske vloge akterjev, predpisujejo aktivnosti in oblikujejo pričakovanja« (Milio 2007, 51).

Institucije predstavljajo in zagotavljajo okolje, v katerem posamezniki in organizacije vzajemno delujejo (Milio 2007, 51) in neposredno vplivajo na sposobnost izvedbe določene politike. Administrativna usposobljenost predstavlja sposobnost institucij za upravljanje sredstev strukturnih skladov glede na lastna pravila in postopke (Milio 2007, 56) ob upoštevanju štirih komponent administrativne usposobljenosti, in sicer upravljanja, programiranja, spremljanja in evalvacij.

Prve generacije študij, ki so obravnavale administrativno usposobljenost, so bile dejansko precej opisne (uporabljene so bili sekundarni viri in intervjuji) brez ustreznega teoretičnega okvira, hkrati pa so se »preveč osredotočale na učinkovitost implementacije in posledično na ovire pri izvrševanju politike s strani uradniških agencij, pri čemer so zanemarile pomen nižjih

ravni vlade, agencij, uradnikov in interesnih skupin, ki imajo vlogo pri določanju politike, razmerje med politiko in javnopolitičnim procesom, ki je medsebojno povezano in prepleteno ter hkrati oblikovano in omejeno z institucionalnim okvirom, v katerem akterji delujejo« (Olejniczak in drugi 2015, 10).

Nadaljnji razvoj konceptov administrativne usposobljenosti je bil neposredno povezan predvsem z izzivi držav članic z implementacijo po vstopu v Evropsko unijo v letu 2004. V letu 2007 so se nekatere študije (Verheijen 2007, Batchler in drugi 2014) osredotočile na funkcioniranje administracij (Olejniczak in drugi 2015, 11). Verheijen je raziskoval vidike administrativne učinkovitosti in uspešnosti na treh področjih, ki so se nanašale na javnopolitični proces, ljudi in sisteme. V okviru analize javnopolitičnega procesa se je študija osredotočila na področja učinkovitosti in uspešnosti upravljanja (performance management), strateškega načrtovanja, koordinacije ter oblikovanja politik. V okviru analize, ki se je nanašala na ljudi, se je osredotočila na upravljanje človeških virov, predvsem z vidika zagotavljanja visoko kakovostnih kadrov v okviru hitro spreminjajočega se trga delovne sile. Pri definiranju sistemov pa se je osredotočila na stopnjo, do katere so države uvedle sistem e-uprave, preko katerega se spodbuja tudi učinkovitost podjetniškega okolja (Olejniczak in drugi 2015, 11).

Batchler je ob upoštevanju že izvedenih analiz in študij (Boeckhout 2002, Horvat 2005) analiziral fazo presojanja učinkovitosti in uspešnosti izvedbe (t. i. administrative performance) za osem držav članic Srednje in Vzhodne Evrope. Učinkovitost izvedbe Batchler definira kot »stopnjo, do katere so sistemi prilagojeni namenu za zagotavljanje regulatornih, strateških in finančnih zahtev javnopolitičnega programskega managementa in implementacije« (Batchler in drugi 2014, 737). Leta 2013 izvedena študija COCOPS o reformi javnega sektorja v Evropi (Hammerschmid in drugi 2013) je bila za razliko od večine drugih študij osnovana na mnenju vodilnih javnih uslužbencev iz trinajstih držav članic (Olejniczak in drugi 2015, 11) in je vključevala vidike, ki se jih predhodne študije v večji meri niso dotaknile, npr. organizacijski dejavniki ter upravljanje s človeškimi viri. Študija se ni neposredno nanašala na področje kohezijske politike, so pa elementi, ki določajo indeks upravljalvske administrativne usposobljenosti, neposredno uporabni tudi za pripravo predloga dopolnjenih kazalnikov administrativne usposobljenosti. Indeks upravljalvske administrativne usposobljenosti po tej študiji sestavljajo (povzeto po Hammerschmid in drugi 2013, 7–12):

- strateške kompetence, ki se nanašajo na formalizirane postopke strateškega planiranja,

jasnost strateških ciljev in komuniciranje ciljev organizacije zaposlenim,

- upravljanje s človeškimi viri, ki se nanaša na stopnjo uporabe orodij za delo s človeškimi viri, fleksibilnost zaposlovanja z vidika individualizacije in decentralizacije vloge zaposlenih v organizaciji,
- organizacijska kultura, ki določa kvaliteto socialnega kapitala znotraj organizacije in lastna zavzemanja zaposlenih k instituciji in ciljem, h katerim stremi institucija,
- merjenje učinkov in rezultatov, ki se nanaša na uporabo orodij za spremljanje kakovosti, kot so npr. primerjalne analize, vprašalniki za potrošnike ter ciljno vodenje,
- vodenje, ki se nanaša na zaveze vodstva za doseganje rezultatov in stopnjo politične neodvisnosti,
- koordinacija, ki se nanaša na kvaliteto medorganizacijskih odnosov in več nivojskega sodelovanja ter uporabe različnih modelov za reševanje koordinacijskih težav.

Vsem navedenim študijam je skupno, da sicer razvijejo različne kazalnike administrativne usposobljenosti, pri čemer so marsikateri elementi identični oziroma smiselno povezani, vendar ne razvijejo oziroma ne znajo neposredno opredeliti povezave oziroma razlogov za različne stopnje administrativne usposobljenosti v različnih državah članicah in zanemarjajo pomen kontekstualnih dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost izvedbe (Olejniczak in drugi 2015, 11). Učinkovitost in uspešnost izvedbe je namreč odvisna od treh različnih dejavnikov (povzeto po OIR 2003, 8):

- akterjev, ki se nanašajo na človeške vire ter organizacije, ki sodelujejo pri izvajanju kohezijske politike,
- konteksta, ki določa politične, institucionalne, administrativne in vrednotne sisteme, znotraj katerih akterji delujejo,
- pravil, postopkov in sistemov, določenih z zakonodajo, ki določa procese in način vedenja akterjev znotraj specifičnih kontekstov.

Administrativno usposobljenost je tako treba presojati ob upoštevanju kontekstualnih vidikov, ki se po eni strani nanašajo na različne faze javnopolitičnega cikla kohezijske politike, po drugi strani pa ob upoštevanju različnih dejavnikov in aktivnosti, ki opredeljujejo procese in podfaze posameznih faz javnopolitičnega cikla in zahtevajo določene inpute, učinke in rezultate.

5.2 Podrobnejša analiza kazalnikov administrativne usposobljenosti

Za pripravo dopolnjenega predloga kazalnikov administrativne usposobljenosti bom v magistrskem delu podrobneje analizirala kazalnike, ki so jih razvili Boeckhout in drugi (2002), Milio (2007), Batchler in drugi (2014) ter Hammerschmid in drugi (2013). Razlog za izbor omejenega števila študij je, da so bile izvedene v različnih obdobjih razvoja konceptov administrativne usposobljenosti ter vključujejo različne elemente, ki determinirajo administrativno usposobljenost v različnih kontekstih, zato jih je smiselno podrobno analizirati.

V osnovi je administrativno usposobljenost treba presoјati v različnih fazah javnopolitičnih procesov, v fazi oblikovanja oziroma načrtovanja, izvajanja in v fazi presoje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe (Boeckhout in drugi 2002, 3). Načrtovanje se nanaša na ustvarjanje pogojev za učinkovito in uspešno upravljanje ter je nujni predpogoj za izvajanje. Izvajanje predstavlja spremenljivko, ki se jo da preveriti in vrednotiti šele po zaključku izvajanja oziroma že med samim izvajanjem, izvedba pa je odvisna od funkcioniranja sistema in predstavlja končni proizvod oziroma stopnjo, do katere je bilo upravljanje in izvajanje strukturnih skladov učinkovito (Boeckhout in drugi 2002, 3).

5.2.1 Ključni kazalniki za učinkovito upravljanje s strukturnimi skladi

Boeckhout in drugi (2002) so omrežje upravljanja oblikovali ob upoštevanju različnih javnopolitičnih faz kohezijske politike (upravljanje, programiranje, izvajanje, spremljanje in evalvacije), korakov, ki definirajo posamezne faze (načrtovanje, izvajanje) ter ob upoštevanju ključnih dimenzij, in sicer struktur, človeških virov ter sistemov in orodij (glej tabelo 5.1.).

Tabela 5.1.: Ključni kazalniki absorpcijske sposobnosti držav kandidatk

Kazalniki	Načrtovanje			Izvajanje
	Struktura	Človeški viri	Sistemi in orodja	
Upravljanje	določitev organa upravljanja	kadrovanje na organu upravljanja	delegiranje nalog	obstoj moderne javne uprave
Programiranje	partnerstvo	sposobnost izvajanja programiranja	priročniki/ navodila za programiranje	obstoj in kvaliteta državnih razvojnih programov
Izvajanje	določitev posredniških teles	kadrovanje na posredniških telesih	operativni razvoj projektov in proces upravljanja	črpanje in priprava projektov na zalogo
Spremljanje in evalvacija	določitev odgovornosti za spremljanje in evalvacije	dostopnost neodvisnih evalvatorskih strokovnjakov	obstoj informacijskega sistema za spremljanje in vrednotenje	funkcioniranje sistema za spremljanje
Finančni management in kontrole	določitev plačilnega organa in funkcij	znanje s področja računovodstva in revizije	obstoj računovodskega sistema ter zagotovljeni finančni postopki	zagotovljena praksa za ugotavljanje in izvedbo postopkov za korekcijo finančnih nepravilnosti

Vir: Boeckhout in drugi (2002, 27).

Boeckhout in drugi (2002) se osredotočajo predvsem na fazo načrtovanja, medtem ko izvajanje in vrednotenje učinkovitosti in uspešnosti nista bila analizirana. Strukture so definirane z vidika razmejitev pristojnosti in nalog nacionalnih institucij za izvajanje programov strukturnih skladov v okviru različnih faz javnopolitičnega/projektnege cikla. Človeški viri se nanašajo na sposobnost določitve nalog in odgovornosti na različnih ravneh, kot so npr. priprava opisa delovnih nalog, število in usposobljenost zaposlenih ter posledično zagotavljanje manjkajočih zaposlenih. Sistemi in orodja pa se nanašajo na dostopnost instrumentov, metod, usmeritev, priročnikov, postopkov in obrazcev, ki omogočajo določeni instituciji učinkovito in uspešno izvajanje programov in projektov ter prenašanje izkušenj (Boeckhout in drugi 2002, 4). Posamezni elementi oziroma kazalniki administrativne usposobljenosti so v študiji sicer bolj podrobno obdelani, za potrebe tega magistrskega dela pa bodo v nadaljevanju analizirani kazalniki, ki se nanašajo na programiranje oziroma

načrtovanje. Ključni kazalniki administrativne usposobljenosti pri programiranju so definirani ob upoštevanju sistematičnosti vključevanja različnih partnerjev v ekonomsko-socialno politiko, sposobnosti za izvedbo programiranja, ki se izkazuje preko kompetenc (analitične in procesne sposobnosti, sistem kazalnikov) in izkušenj posameznikov ter obstoja priročnikov in navodil za pripravo programov (Boeckhout in drugi 2002, 13–14).

Tabela 5.2.: Ključni kazalniki administrativne usposobljenosti pri programiranju

Kazalniki	Oblikovanje			Izvajanje
	Struktura	Človeški viri	Sistemi in orodja	
	Partnerstvo v ekonomsko-socialni politiki	Sposobnost izvajanja programiranja	Priročniki/navodila za programiranje	Obstoj in kvaliteta državnega razvojnega programa
Elementi posameznih indikatorjev	sistematična in učinkovita medministrska koordinacija socioekonomskih politik	analitične sposobnosti	metodologija nacionalnega programiranja/opis postopka obstaja	visok odstotek državnih izdatkov za državni razvojni program
	sistematična vključenost socialnih partnerjev v oblikovanje socioekonomskih politik	procesne sposobnosti	metode za oblikovanje partnerstev so vzpostavljene	razumevanje
	sistematična vključenost regionalnih partnerjev v oblikovanje socioekonomskih politik	znanje in sposobnosti za oblikovanje sistema kazalnikov		razpoložljivost nacionalnih sredstev za sofinanciranje državnega razvojnega programa
	sistematična vključenost nevladnih organizacij v oblikovanje socioekonomskih politik	izkušnje pri programiranju		državni razvojni programi vključujejo kvantifikacijo ciljev in dosežen je konsenz v parlamentu oziroma med socioekonomskimi akterji

Vir: Boeckhout in drugi (2002, 13–14).

Prav tako so ključni kazalniki definirani z vidika, ali so bile strukture, človeški viri in orodja vzpostavljeni, medtem ko manjka kvalitativni vidik presoje, tj. kako so vzpostavljene strukture, človeški viri in orodja dejansko funkcionirale (Batchler in drugi 2014, 736). Deloma je to tudi posledica dejstva, da je bila študija izvedena v letu 2002, še pred vstopom držav kandidat v Evropsko unijo, zato dveh vidikov, tj. izvajanja in funkcioniranja ni bilo mogoče analizirati.

5.2.2 Kazalniki in razvojne faze primerjav administrativne usposobljenosti

Simona Milio (2007) je administrativno usposobljenost definirala ob upoštevanju štirih ključnih komponent: upravljanja, programiranja, poročanja in evalvacij, pri čemer je za vsako komponento definirala ključne kazalnike ter jih opredelila po fazah razvoja usposobljenosti od odsotnosti, začetne faze izvajanja in razvojne faze do konsolidacije (glej tabelo 5.3.). Kriterije je opredelila glede na pričakovanja posamezne faze oziroma glede na cilje, ki naj bi jih vsaka faza dosegla (Milio 2007, 73).

Tabela 5.3.: Razvojne faze administrativne usposobljenosti

	Odsotna	V začetni fazi	V razvoju	Konsolidirana
Administrativna usposobljenost	Večina komponent, ki se ocenjujejo, ne obstaja. Output je zelo nizek.	Administrativna usposobljenost je v začetni fazi razvoja. Vse komponente, ki se ocenjujejo, so v osnovni obliki. Output je nizek.	Administrativna usposobljenost se razvija. Strukture za upravljanje, programiranje, spremljanje in evalvacije so vzpostavljene in funkcionirajo. Output je srednji/visok.	Administrativna usposobljenost je polno funkcionalna in trajna. Output je visok.

Vir: Simona Milio (2007, 75).

Progresivne faze pri primerjavah administrativne usposobljenosti je Milio razvila ob upoštevanju kazalnikov, ki merijo zmogljivost posamezne faze (glej tabelo 5.4.). Upravljanje pomeni nadzor nad pravilnostjo implementacije programa, pri čemer je ključnega pomena določitev odgovornosti in nalog organa upravljanja, primernost organizacije za koordinacijo različnih vsebinskih področij ter razmejitev odgovornosti in aktivnosti, ki lahko pripeljejo do

podvajanja nalog (Milio 2007, 57).

Programiranje je postopek večletnega načrtovanja, določanja ciljev, ki jih bo država članica ali regija dosegla na podlagi analize socioekonomskega konteksta (SWOT analiza) ter načrtovanja prioritet za doseganje ciljev. Avtorica definira dva kazalnika za merjenje zmogljivosti aktivnosti programiranja, in sicer načrtovanje programa, ki mora biti v skladu s SWOT-analizo ter mora določati najbolj ustrezno strategijo za doseganje definiranih ciljev in odobritev programa, ki je določen glede na časovni vidik od faze načrtovanja do faze sprejetja (Milio 2007, 59). Spremljanje je po mnenju avtorice komponenta, ki zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev, in ga je treba izvajati redno ob upoštevanju predhodno določenih kazalnikov.

Natančno spremljanje, velik obseg kazalnikov in podatkov predstavljajo velik izziv za upravljanje s programom. Nenazadnje so z vidika zmogljivosti pomembne tudi evalvacije, ki se morajo izvajati redno in v različnih fazah procesa (ex-ante, interim in ex-post), hkrati pa je treba razvijati kulturo in sposobnost vrednotenja tudi znotraj organizacij in ne le preko zunanjih strokovnjakov (Milio 2007, 61).

Tabela 5.4.: Kazalniki in razvojne faze primerjav administrativne usposobljenosti

	Kazalniki	Odsotna	V začetni fazi	V razvoju	Konsolidirana
Upravljanje	Jasnost in definicije vlog.	Vloge kadrov in odgovornosti so nejasne in spremenljive.	Vloge kadrov in odgovornosti so široko definirane.	Vloge kadrov in odgovornosti so definirane.	Vloge kadrov so jasno definirane, zaposleni so sposobni oblikovati način sodelovanja pri upravljanju.
	Koordinacija in sodelovanje med organizacijski-mi enotami.	Slaba komunikacija med zaposlenimi in organizacijskimi enotami, pomanjkanje formalnih in neformalnih kanalov.	Skromen obseg komunikacije med zaposlenimi in organizacijski-mi enotami, pojav formalnih poti za dialog in odločanje.	Komunikacija je odprta in med-hierarhična, formalni in neformalni kanali so vzpostavljeni in uporabljeni.	Organizacija periodično pregleda komunikacijske tokove za zagotovitev prostega pretoka informacij skozi formalne in neformalne kanale.

Programiranje	Oblikovanje programa: SWOT-analiza.	Odsotnost SWOT-analize.	Vpeljava SWOT-analize, pomembni teritorialni problemi še vedno spregledani.	SWOT- analiza je v podporo programu, čeprav izbrane intervencije niso celovito ciljane.	SWOT-analiza je temeljita, zagotavlja usklajenost med proračunom in cilji teritorialnih potreb.
	Sprejetje programa: časovna dinamika med začetkom priprave (skupni strateški okvir) in sprejetjem programa.	Odobritev programa z bistvenim časovnim zamikom (več kot dve leti).	Odobritev programa s časovnim zamikom do dveh let.	Odobritev programa s časovnim zamikom do enega leta.	Program se začne izvajati v šestih mesecih.
Spremljanje	Vpeljava sistema kazalnikov in postopkov spremljanja glede na nacionalne/EU standarde.	Ne obstaja sistem spremljanja.	Sistem se je vpeljal, vendar kazalniki in postopki ne funkcionirajo dobro.	Kazalniki in postopki so koherentni z nacionalnimi/ evropskimi smernicami, vendar ne funkcionirajo v celoti.	Kazalniki in postopki so koherentni z nacionalnimi/ evropskimi smernicami, funkcionirajo v celoti.
	Zagotavljanje dostopnosti do finančnih, fizičnih in postopkovnih podatkov.	Na razpolago ni podatkov.	Delni podatki na razpolago.	Razpoložljivi podatki brez večjih zamud.	Podatki na razpolago in uporabljeni v podporo javnopolitičnemu procesu.
Evalvacije	Priprava evalvacijskih poročil.	Ni pripravljenih evalvacijskih poročil.	Ex-ante poročila pripravljena, vendar brez interim ali ex-post poročil.	Eno poročilo še ni pripravljeno.	Vsa tri poročila so pripravljena.
	Integracija evalvacijskih metod in kulture v sistem.	Evalvacije niso koristne, časovno preveč obremenjujoče.	Čeprav so evalvacije pomembne, jih je težko izvesti.	Evalvacije se izvajajo temeljito, kot je le mogoče.	Evalvacije so ključno orodje za izboljšanje javnopolitične implementacije.

Vir: Simona Milio (2007, 74).

5.2.3 Vloga administrativne usposobljenosti pri administrativnem delovanju

Batchler oceno administrativnega delovanja (administrative performance) definira ob upoštevanju funkcij oblikovanja programov, izbire projektov, finančnega upravljanja, poročanja, spremljanja in vrednotenja (Batchler in drugi 2014, 737). Osnovna definicija učinkovitega delovanja je »stopnja primernosti sistemov za doseganje namena za izpolnjevanje zakonodajnih, strateških in finančnih zahtev javnopolitičnega upravljanja programov in implementacije« (Batchler in drugi 2014, 737). Za potrebe analize administrativnega delovanja v vseh fazah javnopolitičnega cikla kohezijske politike v programskem obdobju 2004–2008 za osem novih držav članic Srednje in Vzhodne Evrope je Batchler določil trinajst specifičnih kazalnikov, jih ovrednotil s kvalitativnimi sodili ter ocene razlik v administrativnem delovanju definiral z uporabo izrazov, močno, pomembno, zmerno in šibko (Batchler in drugi 2014, 738). Način operacionalizacije administrativnega delovanja je opredeljen v tabeli 5.5.

Tabela 5.5.: Operacionalizacija administrativnega delovanja v EU-8

Administrativno delovanje	Specifični kazalniki	Opis posameznih kazalnikov
Programiranje	Organizacija programiranja	Kako so definirani in izvedeni procesi?
	Programski dokumenti	Kako so strukturirani dokumenti? Obstaja jasen strateški fokus?
	Pogajanje in sprejetje	Ali je bilo programiranje učinkovito in hitro in ali so bili strateški dokumenti pravočasno sprejeti?
Priprava projektov in izbor	Priprava projektov	Ali je dovolj povpraševanja, kakšna je kvaliteta projektnih predlogov?
	Ocena projektov in izbor	Ali in kako so definirani kriteriji in merila? Kakšen je čas odločanja?
	Dodeljene pravice porabe	Kakšna je višina dodeljenih pravic porabe?
Finančni management	Procesiranje zahtevkov za izplačilo/povračilo	Kako jasno so definirani in kako hitri so postopki procesiranja zahtevkov za izplačilo? Ali so kontrole učinkovite?
	Finančni dekomitment	Ali obstaja strateški pristop pri upravljanju programa za izogibanje dekomitmentu?
	Finančni management in kontrole	Ali so vsi sistemi učinkoviti?
Spremljanje in poročanje	Sistem kazalnikov in postopkov spremljanja in poročanja	Kako je sistem operativen in ali je sistem kazalnikov koherenten?

	Dostopnost finančnih, fizičnih in proceduralnih podatkov	Ali so na razpolago visoko kakovostni in zanesljivi podatki in ali so lahko dostopni in uporabljeni za upravljanje programa?
Vrednotenje	Evalvacijska poročila	Ali je razvit evalvacijski sistem z rednimi poročili?
	Evalvacijske metode in kultura	Ali so evalvacije vgrajene v sistem, ali je stopnja usposobljenosti visoka in ali se rezultati uporabljajo?

Vir: Batchler in drugi (2014, 738–739).

Rezultati študije so pokazali različne vzorce administrativnega delovanja med državami članicami. Tako so se pokazala razhajanja med organizacijo in izvedbo administrativnih procesov, ki so se izkazovala npr. v razlikah med organizacijo programiranja ter kvaliteto programov, pripravo projektov in kvalitete izbora projektov (Batchler in drugi 2014, 747). Vse to kaže na dejstvo, da ustreznost organizacije in postopkov še ne zagotavlja ustrezne kakovosti in posledično uspešnosti administrativnega delovanja. Batchler je hkrati analiziral vlogo administrativne usposobljenosti pri administrativnem delovanju. Definiral je naslednje ključne dejavnike, ki naj bi vplivali na administrativno delovanje (povzeto po Batchler in drugi 2014, 748):

- organizacijsko strukturo za izvajanje kohezijske politike, še posebej delitev funkcij in odgovornosti, učinkovitost in stabilnost koordinacijskih mehanizmov,
- človeške vire za izvajanje kohezijske politike, vključno z upravljanjem človeških virov, profesionalnim vodenjem in pogoji zaposlovanja,
- administrativno prilagodljivost, ki jo opredeljujejo kot sposobnost organizacijskih, sistemskih in postopkovnih sprememb zaradi pridobljenih izkušenj, razvoja organizacijskega učenja ipd.

Administrativna usposobljenost je ocenjena na podlagi različnih kriterijev kot močno/konsolidirano, v razvoju, osnovno in odsotno (Batchler in drugi 2014, 741) ob upoštevanju, kako so navedeni elementi sestavljeni ter kakšna je njihova učinkovitost in trajnost (Batchler in drugi 2014, 748). V tabeli 5.6. so predstavljeni kazalniki in opisi posameznih kazalnikov, ki določajo administrativno usposobljenost.

Tabela 5.6.: Operacionalizacija administrativne usposobljenosti v EU8

Administrativna usposobljenost	Specifični kazalniki	Opis posameznih kazalnikov
Organizacijske strukture	Določitev kompetenc in odgovornosti	Kako jasno so določene pristojnosti in kakšna je učinkovitost izvajanja?
	Koordinacija/sodelovanje med ministrstvi in izvajalskimi organi	Kako močna in odprta je komunikacija med ministrstvi, vključno s formalnimi in neformalnimi kanali?
	Organizacijska stabilnost	Kako stabilne so organizacijske strukture skozi programsko obdobje?
Človeški viri	Razpoložljivi in ustrezno usposobljeni kadri	Kako so usposobljeni in izkušeni kadri, kakšna je pogostost menjav kadrov?
	Upravljanje s človeškimi viri	Ali je dobro razvit HRM-sistem? Ali obstaja ocenjevanje uspešnosti in sistem razvoja kadrov?
Administrativna prilagodljivost	Zagotovitev in prilagodljivost postopkov in orodij	Ali obstajajo fleksibilni mehanizmi za redno prilagajanje in uporabo izkušenj kadrov?

Vir: Batchler in drugi (2014, 741).

Pri oceni administrativnega delovanja se je pokazala razlika med vzpostavitvijo organizacijskih struktur, človeških virov, postopkov in procesov na eni ter sposobnostjo implementacije na drugi strani (Batchler in drugi 2014, 750–751), kar pomeni, da zagotovitev ustreznih predpogojev, ki se nanašajo na strukture, človeške vire ter postopke in procese, ni zagotovilo za optimalno funkcioniranje.

5.2.4 Indeks administrativne upravljaljske zmogljivosti

Pomembna študija administrativne upravljaljske sposobnosti (Administrative management capacity) je bila izvedena v letih od 2011 do 2013 v okviru projekta COCOPS. Hammerschmid in drugi (2013a in 2013b) so v mednarodno študijo vključili trinajst držav članic in 20.000 javnih uslužbencev ter razvili indeks administrativne upravljaljske zmogljivosti (Administrative management Capacity Index), v katerem so določeni ključni elementi, ki vplivajo na organizacijsko zmogljivost. Študija se ni osredotočala na področje kohezijske politike, temveč je pokrivala javno upravo in je poskušala determinirati dejavnike, ki so ključni za doseganje organizacijske zmogljivosti ne glede na področje javnih politik ali vrsto javne organizacije.

Elementi, ki so jih definirali kot ključne, so koordinacija, strateška usposobljenost, človeški viri, organizacijska kultura, vodenje ter merjenje doseganja ciljev/rezultatov (Hammerschmid in drugi 2013b, 1–2). Elemente vprašalnikov, na katere so odgovarjali vodilni javni uslužbenci iz različnih javnopolitičnih področij in organizacij, so raziskovalci združili glede na bistvene prvine, ki vplivajo na organizacijsko zmogljivost. Na ta način so izvedli primerjavo in oceno razlik med posameznimi državami članicami, pri čemer so uporabili Likertovo sedemstopenjsko lestvico.

Študija se je osredotočila na vodilne javne uslužbence, pri čemer se je poskušalo izogniti političnemu in gospodarskemu kontekstu, v katerega so pri upravljanju organizacij vključeni vodilni javni uslužbenci. Za potrebe tega magistrskega dela je na podlagi vprašalnika pripravljen povzetek elementov in aktivnosti, ki sestavljajo posamezne elemente, določajo indeks administrativne upravljaljske zmogljivosti (glej tabelo 5.7.) in so pomembni tudi z vidika priprave predloga kazalnikov za določanje administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike v obdobju 2014–2020 (povzeto po Hammerschmid in drugi 2013b, 7).

Tabela 5.7.: Povzetek ključnih elementov in aktivnosti indeksa administrativne upravljaljske zmogljivosti

Koordinacija	Aktivnosti
Uporaba kazalnikov zmogljivosti	Za sodelovanje z zunanjimi deležniki
Sodelovanje med različnimi deležniki	Sodelovanje znotraj vlade, sodelovanje z lokalnimi in regionalnimi ravnmi, z nadnacionalnimi deležniki, sodelovanje z zasebnim sektorjem in nevladnimi organizacijami
Način reševanja problemov pri koordinaciji	Vzpostavitev ad hoc, začasne projektne skupine med različnimi delovnimi/vsebinskimi področji, vzpostavitev programa med različnimi delovnimi/vsebinskimi področji, odločitev o vodilni organizaciji, posvetovanje s civilno družbo in interesnimi skupinami
Strateška usposobljenost	Aktivnosti
Strateško/poslovno načrtovanje	Uporabljeno v organizaciji ali ne
Cilji	Jasnost definiranih ciljev, komunikacija ciljev do zaposlenih, število ciljev

Zaposleni v organizaciji	Delitev ambicij in vizije organizacije, navdušenje za doseganje skupnih ciljev in misij, partnerji pri definiranju smeri razvoja organizacije
Organizacijska kultura	Aktivnosti
Zaposleni v organizaciji	Odprtost komunikacije, delitev in sprejemanje konstruktivne kritike brez osebnih zamer, delitev informacij med zaposlenimi, zaupanje med zaposlenimi, timski duh, zaupanje v zaposlene
Odnos do dela v organizaciji	Občutenje problemov organizacije kot lastnih problemov, zadovoljstvo glede razvoja kariere do zaključka delovne dobe v organizaciji
Upravljanje s človeškimi viri	Aktivnosti
Uporaba določenih instrumentov	Pravila vedenja in ravnanja, ocenjevanje zaposlenih in rezultatov dela
Vpliv politike	Vpliv politike na višje javne uslužbence oziroma višja delovna mesta v organizaciji
Priporočila glede dela v organizaciji	Zadovoljstvo glede organizacije oziroma dela v organizaciji
Pomembnost trendov reforme za javnopolitično področje	Fleksibilnost zaposlitve
Vodenje	Aktivnosti
Primarna vloga vodilnih javnih uslužbencev	Doseganje rezultatov
Stopnja avtonomije glede na različne dejavnike	Določitev proračuna, spremembe v strukturi organizacije, javnopolitična izbira in oblikovanje politike, implementacija politike
Vpliv politike	Vmešavanje politikov v rutinske aktivnosti, spoštovanje tehničnega znanja vodilnih javnih uslužbencev s strani politike
Merjenje doseganja rezultatov	Aktivnosti
Uporaba določenih instrumentov	Uporaba anket potrošnikov/uporabnikov, sistema upravljanja kakovosti, notranjega nadzora, ciljnega vodenja, primerjalnih analiz, upravljanja s tveganji, sistema upravljanja s stroški
Uporaba kazalnikov rezultatov	Za pripravo ocene doseganja rezultatov, za identifikacijo problemov, ki jim je treba posvetiti pozornost, za spodbujanje učenja in izboljšav

Vir: Hammerschmid in drugi (2013b, 7).

Navedeni elementi so povezani in medsebojno vplivajo na upravljavsko zmožnost oziroma na uspešnost in učinkovitost organizacij. Avtorji povezujejo sposobnost koordinacije z nižanjem transakcijskih stroškov ter izboljšanjem zadovoljstva uporabnikov. Strateško planiranje je neposredno povezano z rezultati organizacije, močna organizacijska struktura lahko vpliva na izboljšanje zmogljivosti, pozitivne prakse upravljanja s človeškimi viri lahko pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih in na zaupanje ter posledično na doseganje rezultatov, vodenje in merjenje rezultatov pa sta neposredno povezana z upravljavsko zmožnostjo (Hammerschmid in drugi 2013, 4).

Kljub zavedanju omejitvev vseh navedenih elementov so avtorji upoštevali ključne dimenzije organizacijskega delovanja (organisational performance), in sicer stroškovno učinkovitost, kvaliteto storitev, učinkovitost politike, motivacijo zaposlenih in odnos do dela ter zaupanja državljanov v vlado (Hammerschmid in drugi 2013, 4).

5.3 Kontekstualni dejavniki administrativne usposobljenosti

Kontekstualni dejavniki določajo predpogoje, v okviru katerih delujejo države članice pri načrtovanju in izvajanju kohezijske politike. Učinkovitost in uspešnost izvedbe sta odvisni od različnih dejavnikov, in sicer akterjev, konteksta, pravil, v okviru katerih akterji delujejo, ter postopkov in sistemov, ki so določeni z zakonodajo in določajo procese in način vedenja akterjev znotraj različnih kontekstov (OIR 2003, 8). Kontekst tako predstavljajo politični, institucionalni, administrativni in vrednotni sistemi, znotraj katerih delujejo akterji, in vključujejo različne vrste intervencij, kot so npr. različni skladi, vrste projektov in upravičencev (OIR 2003, 8). Ker se načrtovanje in izvajanje kohezijske politike, ki je na splošni ravni opredeljena na ravni Evropske unije, izvaja v nacionalnih/regionalnih oziroma lokalnih kontekstih, se prilagaja političnemu, socioekonomskemu, pravnemu in kulturnemu okviru ter tipu administrativnega sistema oziroma sistema upravljanja (OIR 2003, 15), zato je treba pri ocenjevanju uspešnosti in učinkovitosti administrativnega delovanja na področju kohezijske politike ter analiziranju dejavnikov, ki določajo administrativno usposobljenost, razumeti širši kontekst javne uprave, politične stabilnosti ter reforme javnega sektorja (Batchler in drugi 2014, 750–751).

Eden od pomembnejših kontekstualnih dejavnikov so administrativni sistemi, ki so lahko centralizirani ali decentralizirani (oziroma dekoncentrirani). Decentralizirani sistemi so federalni sistemi ter sistemi z visoko stopnjo avtonomije samoupravljaljskih regij, medtem ko

imajo v centraliziranih sistemih nacionalne institucije ključno moč upravljanja, pri čemer se seveda razlikujejo glede na stopnjo partnerstva, moč odločanja, delitve pristojnosti ter administrativne sposobnosti (OIR 2003, 16).

Administrativni okvir (predvsem centraliziranost/decentraliziranost ter tip upravljanja) določajo stopnja integracije praks in procesov kohezijske politike v sistem javne uprave ter uporabo praks in procesov tudi izven sistema kohezijske politike (OIR 2003, 56), podobno pa velja tudi za institucionalni okvir oziroma strukture/organizacije, ki opredeljujejo stopnjo integracije institucionalnih struktur za izvajanje kohezijske politike v institucionalne strukture države (tj. ali gre za nove strukture ali obstoječe strukture oziroma kako močno so vpete v nacionalni/regionalni sistem) ter ob upoštevanju stopnje centralizacije/decentralizacije (OIR 2003, 58).

Horvat (2005, 7) opredeljuje institucionalne dejavnike na ravni Evropske unije v povezavi s transparentnostjo procesa alokacije sredstev strukturnih skladov ter koherentnostjo porabe teh sredstev. Na nacionalni ravni pa Horvat kot institucionalne dejavnike, ki vplivajo na absorpcijske težave, definira »strukturo gospodarstva, institucionalno ureditev plačnih sistemov, administrativno usposobljenost in sposobnost, politični sistem (federalni proti centraliziranemu političnemu sistemu) ter ekonomske politike« (Horvat 2005, 7). Horvat se pri tem osredotoča predvsem na ekonomskoupravni vidik upravljanja in izvajanja kohezijske politike, zanemarja pa pomen drugih družbenih vidikov, kot so npr. pravni sistem, stopnja heterogenosti družbe, stopnja družbenega razvoja, stopnja razvitega civilnega dialoga, civilne družbe, partnerstva pri oblikovanju in izvajanju politik, sistema blaginje itd., ki predstavljajo pomembne elemente institucionalnega razvoja določene države.

Po mnenju nekaterih avtorjev dobro upravljanje oziroma kvaliteta vlade, ki predstavlja pomemben vidik institucionalnega okvira, igra ključno vlogo pri določanju sposobnosti za spremembo investicij v gospodarske aktivnosti in razvoj (Smeriglio in drugi 2015 v Olejniczak in drugi 2015, 15), pri čemer je pomembna tako vloga neformalnih kot formalnih institucij pri oblikovanju načina ekonomske politike posameznih držav članic oziroma regij. Institucije niso le organizacije, temveč predstavljajo pravila, postopke in prakse, ki determinirajo vedenje akterjev, omejujejo aktivnosti in oblikujejo pričakovanja ter določajo okolje, v katerem delujejo akterji (Milio 2007, 51). Dobro upravljanje, ki predstavlja institucionalni okvir, sestavljajo različne dimenzije, in sicer stopnja korupcije, učinkovitost

državne/javne uprave, vladavina prava ter odgovornost politike oziroma moč demokratičnih in volilnih institucij (Olejniczak in drugi 2015, 22).

Milio (2007) se pri definiranju konteksta absorpcijske in administrativne usposobljenosti poleg institucionalnih dejavnikov osredotoča predvsem na vlogo političnih dejavnikov, in sicer stopnjo vmešavanja politike v izvajanje kohezijske politike, stabilnost oziroma nestabilnost vlade in tudi politično odgovornost (Milio 2007, 68). Politični kontekst predstavlja tudi stopnja usklajenosti kohezijske politike z nacionalnimi razvojnimi politikami, usklajenosti med nacionalnimi in regionalnimi/lokalnimi politikami ter politična podpora načrtovanju in izvajanju kohezijske politike (OIR 2003, 53).

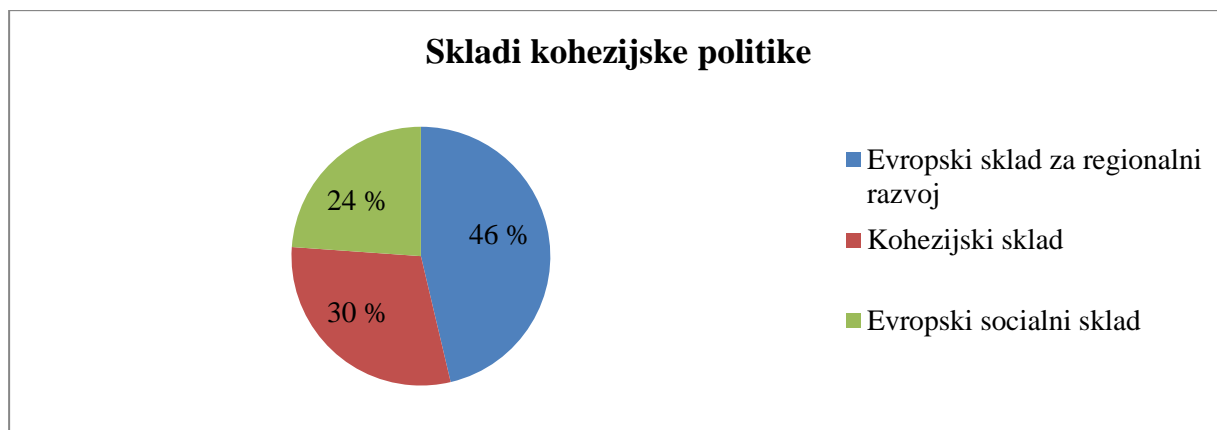
Del kontekstualnih dejavnikov zagotovo predstavljajo tudi interesi različnih akterjev (ne le institucij) na različnih nivojih, ki so vključeni v porabo sredstev kohezijske politike in ki neposredno vplivajo na doseganje rezultatov (npr. korupcija in podkupovanje), način porabe sredstev (za potrošnjo namesto za investicije), dolgoročnost javnih investicij, ki neposredno vplivajo na interese in možnost sodelovanja privatnega sektorja, preširok izbor prioritet za investiranje, ki vplivajo na neoptimalno doseganje ciljev, neinformiranost oziroma nepoznavanje regionalnih in lokalnih specifik posameznih projektov ter sprememb relativnih cen zaradi povečanih finančnih transferjev (Constantin in drugi 2010, 16–17). Akterji so namreč vpeti v pričakovanja različnih deležnikov, kot so npr. Evropska komisija, strokovna in splošna javnost, sponzorji, ki na različne načine vplivajo na rezultate v procesih načrtovanja in izvajanja kohezijske politike (Olejniczak in drugi 2015, 21).

6 Načrtovanje kohezijske politike 2014–2020 v Republiki Sloveniji

V okviru tega poglavja bo predstavljeno načrtovanje kohezijske politike 2014–2020 v Republiki Sloveniji ob upoštevanju ključnih elementov oziroma strateškega in zakonodajnega okvira za načrtovanje kohezijske politike za obdobje 2014–2020, ki je bil vzpostavljen na ravni Evropske unije in predstavljen v tretjem poglavju magistrskega dela. Slovenija je v programskem obdobju 2014–2020 v okviru cilja naložbe za rast in delovna mesta upravičena do dobrih 3 milijard EUR, kar v primerjavi s programskim obdobjem 2007–2013 predstavlja skoraj 1 milijardo EUR manj sredstev. Od tega bo 30 % sredstev namenjenih izvajanju

aktivnosti, ki jih podpira Kohezijski sklad, 46 % sredstev aktivnostim Evropskega sklada za regionalni razvoj in 24 % sredstev aktivnostim Evropskega socialnega sklada (glej graf 6.1.).

Graf 6.1.: Finančna alokacija sredstev za kohezijsko politiko v programskem obdobju 2014–2020, v odstotkih (naložbe za rast in delovna mesta)

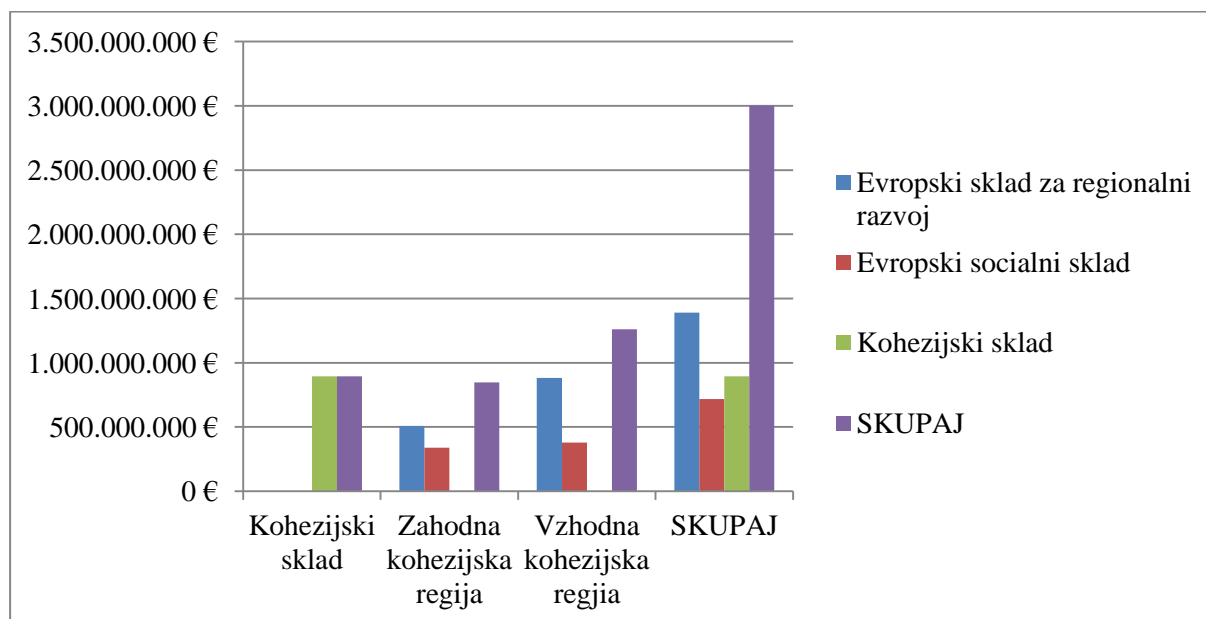


Vir: ESIF Open Data Portal (2016).

V programskem obdobju 2014–2020 je Republika Slovenija na podlagi statistične nomenklature NUTS II za cilj naložbe za rast in delovna mesta razdeljena na Vzhodno kohezijsko regijo, ki spada med manj razvite regije in je upravičena do večjega obsega finančnih sredstev (glej graf 6.2.), in Zahodno kohezijsko regijo, ki spada med bolj razvite regije. Vzhodna kohezijska regija je upravičena do 42 % sredstev kohezijske politike, zahodna kohezijska regija pa do 28 % sredstev, za ukrepe, ki jih bo podpiral Kohezijski sklad na ravni cele Slovenije, pa je na razpolago 30 % sredstev.

V Vzhodni kohezijski regiji je kar 70 % sredstev namenjenih aktivnostim, ki jih podpira Evropski sklad za regionalni razvoj, 30 % sredstev pa je namenjenih aktivnostim, ki jih podpira Evropski socialni sklad. V Zahodni kohezijski regiji je za ukrepe, ki jih podpira Evropski sklad za regionalni razvoj, namenjenih 60 % sredstev, 40 % sredstev pa je namenjenih ukrepom, ki jih podpira Evropski socialni sklad.

Graf 6.2.: Finančna alokacija sredstev za kohezijsko politiko po kategorijah regij in po skladih



Vir: ESIF Open Data Portal (2016).

6.1 Strateški okvir

6.1.1 Strateško programiranje in okvir izvajanja

Republika Slovenija je v programskem obdobju 2014–2020 poleg Partnerskega sporazuma pripravila le en Operativni program za izvajanje kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020, ki pokriva več različnih kategorij regij (bolj razvito in manj razvito regijo) ter več različnih finančnih instrumentov (Evropski socialni sklad, Evropski sklad za regionalni razvoj in Kohezijski sklad, evropsko Pobudo za zaposlovanje mladih). Evropska komisija je po usklajevanju bistvenih elementov potrdila Partnerski sporazum oktobra 2014 (Republika Slovenija 2014b), Operativni program za izvajanje kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020 pa decembra 2014 (Republika Slovenija 2014a).

Operativni program za izvajanje kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020 sestavlja dvanajst prednostnih osi, ki so razdeljene na prednostne naložbe in specifične cilje, ki prispevajo k ciljem prednostne naložbe oziroma specifičnim rezultatom (glej prilogo D). Prednostne osi sovpadajo s tematskimi cilji, ki so definirani v Uredbi Sveta 1303/2013 (9. člen).

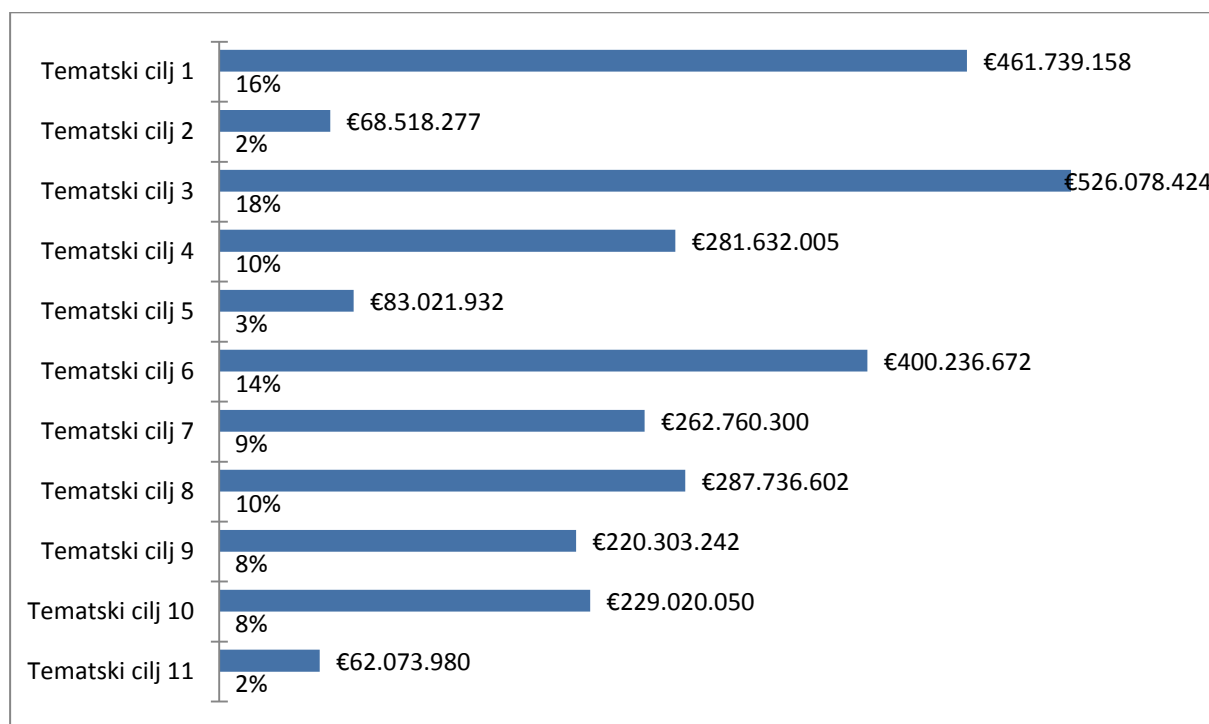
Prednostne osi so kompleksne, saj je vsaka razdeljena na obe kategoriji regij, nekatere prednostne osi pa sestavljajo prednostne naložbe, ki se financirajo iz različnih skladov (prednostna os 4, prednostna os 9 in prednostna os 10). Operativni program za izvajanje kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020 predvideva tudi implementacijo določenih specifičnih politik, kot sta strategija urbanega razvoja in razvoj, ki ga vodi skupnost, ki so zaradi specifik Republike Slovenije (medresorska politika, definicija urbanega razvoja) zelo kompleksne.

6.1.2 Osredotočenost in usmerjenost k rezultatom

Tematska osredotočenost se v Operativnem programu za izvajanje kohezijske politike za programsko obdobje 2014–2020 izkazuje v definiranih prednostnih oseh, prednostnih naložbah in specifičnih ciljih, ki podpirajo prednostne naložbe.

Tematska osredotočenost se v Operativnem programu za izvajanje kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020 izkazuje tudi preko finančne alokacije sredstev posameznim prednostnim osem oziroma tematskim ciljem. Iz podatkov je razvidno, da je Republika Slovenija kar 56 % sredstev namenila štirim tematskim ciljem, pri čemer je 18 % sredstev namenjenih tematskemu cilju 3 (izboljšanje konkurenčnosti MSP), 16 % sredstev tematskemu cilju 1 (krepitev raziskav, tehnološkega razvoja in inovacij), 14 % sredstev tematskemu cilju 6 (ohranjanje in varstvo okolja ter spodbujanje učinkovite uporabe virov) ter 10 % sredstev tematskemu cilju 8 (spodbujanje trajnostnega in kakovostnega zaposlovanja in podpora mobilnosti delavcev). Za ostalih sedem tematskih ciljev in tehnično pomoč je namenjenih 42 % sredstev programskega obdobja 2014–2020.

Graf 6.3.: Finančna alokacija po tematskih ciljih/prednostnih oseh



Vir: ESIF Open Data Portal (2016).

Z vidika koncentracije finančnih sredstev po posameznih tematskih ciljeh iz Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike 2014–2020 ob upoštevanju sklada oziroma vira financiranja izhaja, da bo za vsebine tematskega cilja 1 namenjenih 33 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj, za vsebine tematskega cilja 2 bo namenjenih 4,93 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj, za vsebine tematskega cilja 3 bo namenjenih 38 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj, za vsebine tematskega cilja 4 pa bosta namenjena 2 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj. Za navedene tematske cilje je v obeh regijah namenjenih skoraj 78 % vseh sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj (Republika Slovenija 2014a, 39–41).

V okviru vsebin, ki jih pokriva Evropski socialni sklad, se koncentracija sredstev zagotavlja na ravni prednostnih naložb. Tako bo za tematski cilj 8 namenjenih 40 % sredstev Evropskega socialnega sklada, od tega kar 23,86 % sredstev za prednostno naložbo dostop do delovnih mest za iskalce zaposlitve in neaktivne, vključno z dolgotrajno brezposelnimi in osebami, oddaljenimi od trga dela, tudi preko lokalnih zaposlitvenih pobud in spodbujanja mobilnosti delavcev, ter 10,18 % sredstev Evropskega socialnega sklada za prednostno naložbo, ki je namenjena spodbujanju zaposlovanja mladih.

V okviru tematskega cilja 9 je za vsebine, ki jih pokriva Evropski socialni sklad, namenjenih kar 20,26 % njegovih sredstev, pri čemer je največ sredstev (12,57 %) namenjenih prednostni naložbi aktivno vključevanje, vključno s spodbujanjem enakih možnosti in dejavnega sodelovanja ter izboljšanja zaposljivosti.

V okviru tematskega cilja 10 je za vsebine, ki jih pokriva Evropski socialni sklad v okviru prednostne naložbe krepitev enake dostopnosti vseživljenjskega učenja, namenjenih 24,92 % sredstev Evropskega socialnega sklada. V okviru tematskega cilja 11 pa je za prednostno naložbo, ki je usmerjena v institucionalno zmogljivost in učinkovitost, iz ESS namenjenih 7,26 % sredstev (Republika Slovenija 2014a, 39–41). Iz podatkov je razvidno, da je za pet prednostnih naložb v obeh regijah namenjenih skoraj 80 % sredstev Evropskega socialnega sklada.

6.1.3 Okvir uspešnosti

Okvir uspešnosti je določen na ravni posamezne prednostne osi. Kazalniki, ki ga določajo, so vsebinski (output/učinek) in finančni. Finančni kazalniki določajo višino certificiranih izdatkov do konca leta 2018 ter do konca leta 2023 na ravni posamezne prednostne osi, na ravni posameznega sklada in na ravni posamezne regije. Doseganje zastavljenih finančnih kazalnikov do mejnika v letu 2018 omogoča sprostitve rezerve za uspešnost, nedoseganje mejnika pa ima lahko posledice, ki so opredeljene v poglavju 3.3.3. Iz spodnje tabele (glej tabelo 6.4.) so razvidni deleži, ki so določeni za doseganje mejnikov po prednostnih oseh v Operativnem programu za izvajanje kohezijske politike 2014–2020 in po skladih na ravni Slovenije.

Tabela 6.4.: Finančni kazalniki v okviru uspešnosti po prednostnih oseh

Prednostna os	Sklad	Mejnik za leto 2018 (v EUR)	Odstotek	Končna ciljna vrednost za leto 2023 (v EUR)
1. prednostna os	ESRR	144.293.486	25 %	577.173.949
2. prednostna os	ESRR	25.690.000	30 %	85.647.847
3. prednostna os	ESRR	179.270.000	25 %	717.071.907
4. prednostna os	KS	77.000.000	25 %	306.597.412
	ESRR	9.000.000	34 %	26.307.257
5. prednostna os	KS	12.500.000	20 %	62.378.744
	ESRR	2.000.000	5 %	37.500.000
6. prednostna os	KS	60.000.000	19 %	316.601.548
	ESRR	18.000.000	11 %	163.906.697
7. prednostna os	KS	80.000.000	30,5 %	262.461.506
	ESRR	4.500.000	9 %	49.585.025
8. prednostna os	ESS	121.700.000	35 %	348.156.333
Pobuda za mlade	YEI	20.725.956	10 %	20.725.956
9. prednostna os	ESS	37.000.000	20 %	181.561.982
	ESRR	16.000.000	17 %	93.817.074
10. prednostna os	ESS	104.510.000	40 %	261.245.949
	ESRR	10.000.000	40 %	25.029.114
11. prednostna os	ESS	23.400.000	30 %	77.592.476

Vir: Republika Slovenija (2014a, 264–267).

Finančni kazalniki v okviru uspešnosti se po prednostnih oseh precej razlikujejo. Najnižji odstotki finančne realizacije oziroma certificiranih izdatkov do konca leta 2018 so predvideni v okviru prednostnih osi, ki jih podpirata Kohezijski sklad (v povprečju 23,6 %) in Evropski sklad za regionalni razvoj (21,7 %), medtem ko je odstotek v povprečju višji pri prednostnih oseh, ki jih podpira Evropski socialni sklad (31,25 %). Sklepati je mogoče, da so razlogi predvsem v naravi investicij oziroma ukrepov ter pripravljenosti investicijskih projektov za začetek izvajanja.

Delež finančnih sredstev v okviru prednostne osi mora za operacije, ki so predmet okvira uspešnosti, znašati najmanj 51 % sredstev prednostne osi. Del Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike 2014–2020 predstavlja tudi metodološki okvir, na podlagi katerega so države članice oziroma regije morale opredeliti in zagotoviti podatke za uporabljene ocene vrednosti mejnikov in ciljnih vrednosti, obrazložiti način izračuna deleža ter metodo izračuna (kot npr. podatki o stroških na enoto, referenčnih vrednostih, standardni ali pretekli stopnji izvajanja). Iz metodološkega okvira je razvidno, da je za operacije, ki

prispevajo k doseganju kazalnikov učinka, ki so predmet okvira uspešnosti, predviden različen obseg sredstev (glej tabelo 6.5.).

Tabela 6.5.: Predvidena finančna alokacija za operacije, ki prispevajo k doseganju kazalnikov učinka v okviru uspešnosti

Prednostna os	Predvidena finančna alokacija za operacije
Prednostna os 1	80 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj
Prednostna os 2	72 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj
Prednostna os 3	83 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj
Prednostna os 4	100 % sredstev iz Evropskega sklada za regionalni razvoj 63 % sredstev Kohezijskega sklada
Prednostna os 5	100 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj ter 95 % sredstev Kohezijskega sklada
Prednostna os 6	92 % sredstev Kohezijskega sklada in 66 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj
Prednostna os 7	100 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj in 68 % sredstev Kohezijskega sklada
Prednostna os 8	61,77 % sredstev Evropskega socialnega sklada
Prednostna os 9	52,12 % sredstev Evropskega socialnega sklada in 71,98 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj
Prednostna os 10	53,5 % sredstev Evropskega socialnega sklada in 51 % sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj
Prednostna os 11	55,54 % sredstev Evropskega socialnega sklada

Vir: Republika Slovenija (2014a, 268–311).

V pretežni meri je večji delež sredstev za operacije, ki prispevajo h kazalnikom učinka v okviru uspešnosti, predviden za tiste prednostne osi, ki jih podpirata Kohezijski sklad in Evropski sklad za regionalni razvoj. To se lahko poveže s številom in raznolikostjo ukrepov in aktivnosti, ki so v primerjavi z ukrepi, ki jih podpira Evropski socialni sklad, bolj omejeni in bolj homogeni, zato je lažje definirati kazalnike, ki pokrijejo večji obseg operacij (tako z vidika upravičencev, narave in vsebine projektov ipd.).

6.1.4 Predhodne pogojenosti

Republika Slovenija mora v skladu z roki, ki so določeni v Uredbi Sveta 1303/2013 (19. člen), izpolniti določene tematske in splošne predhodne pogojenosti, ki so navedene v prilogi 1 Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike 2014–2020 in ki v času odobritve Operativnega programa niso bile izpolnjene (glej prilogo E).

Ključne neizpolnjene tematske predhodne pogojenosti so se v času odobritve Operativnega programa nanašale predvsem na prednostne osi, ki jih pokrivata Evropski sklad za regionalni razvoj in Kohezijski sklad. Strategija pametne specializacije, Načrt razvoja raziskovalnih infrastruktur sta osnova za financiranje ukrepov v prednostni osi 1, strategija Digitalna Slovenija in Načrt razvoja širokopasovnih povezav naslednje generacije se nanašata na izvajanje ukrepov v prednostni osi 2, v okviru prednostne osi 3 je treba zagotoviti dodatne ukrepe za spodbujanje podjetništva ob upoštevanju Akta za mala podjetja, v okviru prednostne osi 4 je treba izvesti posebne ukrepe na področju energetske učinkovitosti in spodbujanja proizvodnje ter distribucije obnovljivih virov energije, v okviru prednostne osi 5 je treba omogočiti dodatne ukrepe za preprečevanje in obvladovanje tveganj pri naravnih nesrečah ob upoštevanju nacionalnih ocen tveganj. Za izvajanje ukrepov prednostne osi 6 pa mora Republika Slovenija urediti dodatne ukrepe na področju vodnega sektorja ter sprejeti Nacionalni program prometa in prometne infrastrukture.

Ostale tematske predhodne pogojenosti se nanašajo na prednostne osi, ki jih večinoma podpira Evropski socialni sklad. V okviru prednostne osi 8 je treba zagotoviti skladnost politik aktivnega staranja s politiko zaposlovanja, kar se bo zagotovilo s predhodno analizo stanja in izvedbenim načrtom, v okviru prednostne osi 9 mora Republika Slovenija sprejeti Resolucijo o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2015–2020, v okviru prednostne osi 11 pa mora sprejeti Strategijo nadaljnjega razvoja slovenske javne uprave 2014–2020 in Strategijo digitalne javne uprave 2014–2020. Poleg tematskih predhodnih pogojenosti mora Republika Slovenija izpolniti še nekatere splošne, ki se nanašajo na zagotavljanje učinkovitega sistema javnega naročanja, učinkovito uporabo okoljske zakonodaje v povezavi s strateško okoljsko presojo in presojo vplivov na okolje ter vzpostavitev statističnega sistema in kazalnikov rezultatov za spremljanje doseganja zastavljenih ciljev in rezultatov v Operativnem programu za izvajanje kohezijske politike 2014–2020.

6.2 Institucionalno-administrativni okvir

V Republiki Sloveniji je načrtovanje kohezijske politike za obdobje 2014–2020, ki se je začelo v letu 2012, koordinirala Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (v nadaljevanju SVRK). SVRK je bila kot samostojna služba ustanovljena z Odlokom Vlade RS šele v letu 2014, pred tem pa je od leta 2012 naloge koordinacije načrtovanja kohezijske politike (ter organa upravljanja) opravljalo Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, znotraj katerega je bil za področje kohezijske politike pristojen državni sekretar.

SVRK je sicer naloge organa upravljanja opravljala že v programskem obdobju 2007–2013 za tri operativne programe, v programskem obdobju 2014–2020 pa opravlja naloge organa upravljanja za en operativni program, ki združuje različne kategorije regij in različne finančne vire. Koordinacijo načrtovanja kohezijske politike je izvajala notranjeorganizacijska enota v okviru SVRK (Sektor za razvojne politike), ki je organizacijsko ločena od ostalih enot, ki upravljajo s sredstvi kohezijske politike oziroma se ukvarjajo z ostalimi fazami javnopolitičnega procesa kohezijske politike (upravljanje, izvajanje, finančno upravljanje, poročanje, vrednotenje).

Pri načrtovanju kohezijske politike oziroma pripravi Partnerskega sporazuma med Evropsko komisijo in Republiko Slovenijo ter Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike za programsko obdobje 2014–2020, ki sta bila glede na postavljene roke v Uredbi Sveta 1303/2013 potrjena pravočasno, je SVRK na podlagi Evropskega kodeksa dobre prakse za partnerstvo v okviru skladov ESIS vključevala vsa ministrstva, ki oblikujejo in izvajajo politike na različnih vsebinskih področjih, s katerimi se bo prispevalo k ciljem kohezijske politike. Ministrstva sicer v sistemu upravljanja s sredstvi kohezijske politike v Republiki Sloveniji opravljajo naloge posredniških organov, ki jim organ upravljanja v skladu s 123. členom Uredbe Sveta 1303/2013 lahko prenese v izvajanje določene naloge oziroma pristojnosti, kar se je smiselno upoštevalo tudi v procesu načrtovanja kohezijske politike 2014–2020. V proces priprave so bili vključeni tudi zunanji deležniki, tako razvojna sveta kohezijskih regij, predstavniki mladih, sindikati in predstavniki delodajalcev, nevladne organizacije, regionalne razvojne agencije in predstavniki lokalnih skupnosti, ki so bili v skladu s 47. členom Uredbe Sveta 1303/2013 vključeni tudi v Odbor za spremljanje izvajanja Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike za programsko obdobje 2014–2020.

Sodelovanje med SVRK in ministrstvi je pri pripravi Partnerskega sporazuma in Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike za programsko obdobje 2014–2020 potekalo na različne načine, in sicer preko imenovanih delovnih skupin in podskupin, skupnih sestankov, priprave vsebinskih prispevkov, javnih razprav z deležniki ter sodelovanjem v delovnih skupinah različnih partnerjev ipd. (Republika Slovenija 2014a, 251–254). Načrtovanje je potekalo predvsem ob upoštevanju navodil in smernic za pripravo partnerskih sporazumov in operativnih programov, ki jih je pripravila Evropska komisija, SVRK pa je usmeritve za ministrstva, ki so pripravljala prispevke na ravni posameznih tematskih ciljev, prednostnih osi ter prednostnih naložb, podajala predvsem na podlagi podrobnejših usmeritev Evropske komisije, ki je sproti interpretirala nejasnosti pri pripravi strateških dokumentov.

7 Analitični del magistrskega dela

7.1 Predlog kazalnikov administrativne usposobljenosti

V petem poglavju magistrskega dela sem analizirala kazalnike, ki so jih razvili Boeckhout in drugi (2002), Milio (2007), Batchler in drugi (2014) ter Hammerschmid in drugi (2013). Študije vključujejo različne elemente, ki determinirajo administrativno usposobljenost v različnih kontekstih in v okviru različnih faz javnopolitičnega procesa kohezijske politike.

Boeckhout in drugi (2002) so definirali koncept administrativne usposobljenosti pri načrtovanju kohezijske politike, pri katerem so sistematično opredelili njene ključne dimenzije, kot so strukture, človeški viri ter sistemi in orodja, vendar so zanemarili kvalitativni vidik presoje, tj. kako vzpostavljene strukture, človeški viri in orodja dejansko funkcionirajo (Batchler in drugi 2014, 736). Milio (2007) je sicer ob upoštevanju štirih ključnih komponent (upravljanja, programiranja, poročanja in evalvacij) za vsako komponento definirala ključne kazalnike ter jih opredelila po fazah razvoja usposobljenosti od odsotnosti, začetne faze izvajanja, razvojne faze do konsolidacije, kar pomeni, da je že presojala tudi vidik funkcioniranja, vendar je po mojem mnenju elemente posameznih faz presojala preveč ločeno. Tako so elementi upravljanja relevantni tudi za komponento programiranja, prav tako določeni elementi spremljanja in evalvacij. Batchler in drugi (2014) so precej celovito analizirali vlogo administrativne usposobljenosti pri administrativnem delovanju, pri dejavnikih so upoštevali tudi tiste, ki se navezujejo na administrativno

prilagodljivost, ta pa pri ostalih avtorjih ni bila tako izražena. Hammerschmid in drugi (2013) pa so v študiji, ki je presegala okvir kohezijske politike, poskušali določiti za doseganje organizacijske zmogljivosti ključne dejavnike ne glede na javnopolitično področje ali vrsto javne organizacije, pri čemer so izpostavili dva pomembna vidika, in sicer organizacijsko kulturo in vodenje, ki v predhodnih študijah nista bila bistveno izpostavljena.

Pri pripravi predloga kazalnikov administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike bom izhajala iz navedenih študij in lastnih izkušenj pri načrtovanju kohezijske politike, pri čemer bom modele, ki so jih razvili različni avtorji v različnih obdobjih razvoja konceptov administrativne usposobljenosti, združila, jih dopolnila ter v analizo vključila tudi ključne kontekstualne dejavnike, ki po mojem mnenju vplivajo na administrativno usposobljenost. Vsaka država članica oziroma regija je namreč vpeta v specifično zgodovinsko in socioekonomsko okolje ter institucionalni okvir, ki jo opredeljuje. Prav tako bom pri pripravi predlogov kazalnikov upoštevala tudi ključne spremembe v strateškem in zakonodajnem okviru načrtovanja kohezijske politike v obdobju 2014–2020, ki so bile predstavljene v tretjem in petem poglavju magistrskega dela.

Za določitev kazalnikov administrativne usposobljenosti sem v prvi fazi opredelila korake oziroma aktivnosti, ki jih je treba izvesti v procesu načrtovanja kohezijske politike za programsko obdobje 2014–2020. Po določitvi ključnih korakov sem navedla kazalnike, ki so ključni oziroma določajo administrativno usposobljenost za izvedbo teh aktivnosti. Hkrati sem kazalnike opredelila ob upoštevanju treh različnih časovnih faz, in sicer načrtovanja (priprave), izvajanja ter zaključka izvedbe (presoja učinkovitosti in uspešnosti izvedbe).

Ključni koraki oziroma aktivnosti v procesu načrtovanja kohezijske politike (s poudarkom na načrtovanju kohezijske politike za programsko obdobje 2014–2020) so naslednji:

- organizacija in koordinacija procesa načrtovanja kohezijske politike 2014–2020,
- priprava Partnerskega sporazuma in Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike 2014–2020,
- usklajevanje Partnerskega sporazuma in Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike 2014–2020 z Evropsko komisijo in potrditev obeh strateških dokumentov.

Ključnim korakom v procesu načrtovanja kohezijske politike sem določila različne dimenzije administrativne usposobljenosti, ki se nanašajo na strukture, človeške vire ter orodja in sisteme (Boeckhout 2002), vendar sem elemente, ki določajo posamezne vidike, tudi ob upoštevanju študij, ki so jih izvedli Milio (2007), Batchler in drugi (2014) ter Hammerschmid in drugi (2013) dopolnila, upoštevala pa sem tudi tri faze, ki jih je treba v okviru posameznih korakov izpeljati, in sicer načrtovanje (priprava na izvajanje), izvajanje ter zaključek izvedbe (presoja učinkovitosti in uspešnosti izvedbe). Vse dimenzije administrativne usposobljenosti so relevantne, zato jih ne bom primerjala med seboj, temveč bom znotraj vsake dimenzije opredelila kazalnike, ki jo določajo.

Strukture se nanašajo na organizacijsko-institucionalne vidike pri načrtovanju kohezijske politike, vključno z načinom udejanjanja načela partnerstva in organizacijskega komuniciranja, ter določajo postopke, pravila in vedenje akterjev (človeških virov). V okviru struktur sem tako definirala naslednje kazalnike, ki določajo administrativno usposobljenost pri vseh ključnih aktivnostih načrtovanja kohezijske politike (glej tabelo 7.1.).

Tabela 7.1.: Organizacijsko-institucionalni vidiki in administrativna usposobljenost

Organizacijsko-institucionalni vidiki
<ul style="list-style-type: none"> • pravočasna priprava in organizacija procesa načrtovanja • jasna določitev odgovornosti, pristojnosti in nalog vključenih institucij • učinkovitost organizacije procesov oziroma pravočasnost, sistematičnost in usklajenost delovanja v procesu načrtovanja • učinkovito sodelovanje ter odprtost komunikacije med vključenimi institucijami • vzpostavljen sistem reševanja problemov/konfliktov pri koordinaciji • zagotavljanje stabilnosti organizacij in organizacijskih enot pri procesu načrtovanja • sistemsko/sistematično vključevanje zunanjih deležnikov v proces načrtovanja • hitro in učinkovito prilagajanje struktur spremembam v procesu načrtovanja • vključenost mehanizmov/procesov za presojo učinkovitosti in uspešnosti izvajanja

Priprava in organizacija procesa načrtovanja se mora začeti pravočasno, hkrati pa morajo biti procesi učinkovito organizirani. Učinkovita organiziranost se nanaša na pravočasnost obveščanja in izvajanja različnih aktivnosti v okviru načrtovanja (primernost rokov za

izvedbo), sistematičnost vključevanja vseh relevantnih akterjev, logičnega sosledja izvajanja aktivnosti glede na zahteve oziroma potrebe ter na usklajenost delovanja institucij ter njihovih aktivnosti v procesu načrtovanja.

V sistem načrtovanja kohezijske politike so vključene različne institucije (ministrstva, vladne službe, organi v sestavi, lokalne skupnosti, regionalne razvojne agencije itd.), zato je treba zagotoviti jasno delitev odgovornosti, pristojnosti in nalog vključenih institucij, hkrati pa je treba zagotoviti stabilnost institucij in notranjeorganizacijskih enot, ki sodelujejo v procesu načrtovanja. Menjave oziroma organizacijske spremembe neposredno vplivajo na administrativno usposobljenost, saj se proces načrtovanja lahko spremeni, lahko pa se za določen čas tudi prekine/ustavi.

Organizacijsko komuniciranje je pomemben del struktur in opredeljuje način sodelovanja med institucijami. Učinkovito sodelovanje med institucijami zahteva skupne dogovore o izvedbi različnih aktivnosti za optimizacijo doseganja ciljev in rezultatov ter doseganja sinergičnih učinkov, pomembna pa je tudi odprtost komunikacije med vključenimi institucijami, ki se izkazuje preko zagotavljanja prenosa vseh informacij ter kroženja informacij med vsemi relevantnimi institucijami brez omejevanja dostopa do njih le določenim institucijam.

Za zagotovitev učinkovitega sodelovanja med institucijami je pomembno vzpostaviti ustrezen sistem reševanja problemov in konfliktov med institucijami ter hitro in učinkovito prilagajanje institucij morebitnim spremembam v procesu načrtovanja. Strukture določajo tudi način udejanjanja načela partnerstva z zunanjimi deležniki pri procesu načrtovanja. Pomembno je zagotoviti sistematično prepoznavanje, pripraviti načrt vključevanja in izvesti vključevanje zunanjih deležnikov (npr. lokalne skupnosti, nevladnih organizacij, socialnih partnerjev), hkrati pa je treba zagotoviti mehanizme, ki omogočajo presojo učinkovitosti in uspešnosti izvedbe načrtovanja, tako preko neodvisnih zunanjih evalvacij oziroma analiz kot preko notranjih evalvacij in samoevalvacij, ki spodbujajo tudi organizacijsko učenje.

Človeški viri predstavljajo akterje, ki delujejo v okviru opredeljenih struktur in sistema načrtovanja kohezijske politike ter jih opredeljujejo odgovornost, kompetence, sistem nagrajevanja, organizacijska kultura in medosebni odnosi. V okviru človeških virov sem

definirala naslednje kazalnike, ki določajo administrativno usposobljenost pri vseh ključnih korakih in aktivnostih načrtovanja kohezijske politike (glej tabelo 7.2.)

Tabela 7.2.: Človeški viri in administrativna usposobljenost

Človeški viri
<ul style="list-style-type: none">• predhodna priprava zaposlenih v institucijah za sodelovanje pri procesu načrtovanja• jasna delitev nalog in prevzemanje odgovornosti zaposlenih• vzpostavitev mrež in vključevanje v različne mreže na področju kohezijske politike• usposobljenost zaposlenih za sodelovanje v procesu načrtovanja• sodelovanje zaposlenih z izkušnjami pri procesu načrtovanja• nagrajevanje zaposlenih za sodelovanje pri procesu načrtovanja• zagotovitev zadostnega števila in stabilnost zaposlenih, ki sodelujejo v procesu načrtovanja• kroženje informacij preko neformalnih kanalov• organizacijska kultura med zaposlenimi pri vključenih institucijah• hitro in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v procesu načrtovanja• vključenost mehanizmov, ki omogočajo presojo učinkovitosti in uspešnosti izvajanja nalog zaposlenih pri načrtovanju

Pred začetkom procesa načrtovanja morajo biti zaposleni v institucijah, ki sodelujejo v procesu, seznanjeni z nalogami, vsebino aktivnosti in cilji delovnega področja, prav tako morajo biti seznanjeni s cilji države na področju kohezijske politike. Poleg delitve nalog in prevzemanja odgovornosti na ravni organizacije je pomemben vidik administrativne usposobljenosti tudi jasna delitev nalog in prevzemanje odgovornosti zaposlenih, ki sodelujejo pri procesu načrtovanja.

Eden od pomembnih elementov, ki se nanašajo na človeške vire, je sodelovanje usposobljenih zaposlenih ter zaposlenih z izkušnjami na področju načrtovanja kohezijske politike, in sicer pri vseh ključnih korakih načrtovanja (priprava in organizacija procesa načrtovanja, priprava strateških dokumentov ter usklajevanje in pogajanje strateških dokumentov z Evropsko komisijo).

V odvisnosti od delitve nalog zaposlenih so pomembne predvsem organizacijske in koordinacijske veščine, pogajalske, analitične in strateške veščine, poznavanje zakonodaje EU za programsko obdobje 2014–2020, navodil in smernic Evropske komisije za načrtovanje kohezijske politike 2014–2020, strokovnost s posameznih vsebinskih področij ter izmenjava izkušenj.

Poleg usposobljenosti zaposlenih je pomembno zagotoviti tudi ustrezno podporno okolje, kot je ustrezno nagrajevanje zaposlenih za sodelovanje v procesu načrtovanja preko finančnih stimulacij, učenja in nadgrajevanja znanja za izboljšanje usposobljenosti, zagotavljanje zadostnega števila zaposlenih, ki sodelujejo v procesu načrtovanja, ter ustrezno kontinuiteto znanj ter izkušenj, ki se izkazuje preko zagotavljanja stabilnosti kadrov, sodelujočih v procesu načrtovanja, in preko hitrega ter učinkovitega prilagajanja oziroma odzivanja zaposlenih na spremembe v procesu načrtovanja.

Hkrati morajo biti vključeni mehanizmi, ki omogočajo merjenje in preverjanje opravljenega dela in rezultatov oziroma ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Organizacijska kultura med zaposlenimi pri institucijah, ki sodelujejo v procesu načrtovanja, je pomemben element administrativne usposobljenosti in se izkazuje preko podobnih vrednot in vizije organizacije, odprte komunikacije, ki vključuje delitev vseh informacij, zaupanje ter timski pristop k reševanju problemov.

Sistem in orodja so tretja dimenzija administrativne usposobljenosti, ki je neposredno povezana tako s strukturami kot človeškimi viri. Sistem in orodja namreč predstavljajo instrumente, ki lahko spodbujajo učinkovitost in uspešnost funkcioniranja sistema načrtovanja. V okviru sistema in orodij sem definirala naslednje kazalnike, ki določajo administrativno usposobljenost pri vseh ključnih korakih in aktivnostih načrtovanja kohezijske politike (glej tabelo 7.3.):

Tabela 7.3.: Sistemi in orodja ter administrativna usposobljenost

Sistemi in orodja
<ul style="list-style-type: none">• pravočasna, jasna, natančna in pisna opredelitev postopkov v okviru procesa načrtovanja• pravočasna vzpostavitev in delovanje informacijskega sistema v podporo procesu načrtovanja• dostopnost analitičnih podatkov za pripravo strateških podlag• obstoj natančnih in konkretnih usmeritev ter navodil za načrtovanje kohezijske politike• vključenost aktivnosti učinkovitega nadzora v sistem načrtovanja• uporaba mehanizmov organizacijskega učenja pri načrtovanju• hitrost prilagajanja sistema spremembam v procesu načrtovanja kohezijske politike• razvitost in vključenost mehanizmov, ki omogočajo presojo učinkovitosti in uspešnosti sistema načrtovanja

Pri načrtovanju kohezijske politike je poleg pravočasne organizacije procesa načrtovanja (način organizacije in sodelovanja institucij) treba pravočasno, jasno in natančno opredeliti tudi postopke, ki jih je v procesu treba izpeljati. Postopki so neposredno povezani z navodili in usmeritvami za načrtovanje, ki morajo biti dovolj natančna in konkretna, da se ne spreminjajo v času izvajanja različnih korakov načrtovanja ter da omogočajo relativno stabilnost sistema tudi v primeru menjav oziroma fluktuacije zaposlenih. Pravočasno mora biti zagotovljena ustrezna informacijska podpora, kar omogoča učinkovito pripravo podatkov ter preprečuje nepotrebno podvajanje podatkov, informacij, s katerimi operirajo zaposleni, ki sodelujejo v procesu načrtovanja.

Zaradi novega strateškega in zakonodajnega okvira, ki zahteva večjo strateško in tematsko osredotočenost ter doseganje rezultatov, je za proces načrtovanja pomembno zagotoviti kakovostne analitične podatke, prav tako pa je pomembno vključiti mehanizme organizacijskega učenja, ki se nanašajo na učenje iz opravljenih evalvacij in revizij, uporabo orodij za dobro upravljanje ipd. Poleg organizacijskega učenja je treba zagotoviti tudi tekoče spremljanje in nadzor nad delovanjem sistema v realnem času, preko katerega se zagotavlja sprotno spremljanje in prilagajanje spremembam, ki morajo biti hitre (vendar v manjšem obsegu). Nenazadnje je treba v okviru sistema in orodij zagotoviti tudi mehanizme, ki omogočajo presojo učinkovitosti in uspešnosti sistema načrtovanja, kar pomeni vrednotenje sistema in orodij, ki so bila uporabljena, npr. navodil in smernic, informacijskega sistema, kakovosti analitičnih podlag ipd.

7.2 Kontekstualni dejavniki

Poleg kazalnikov administrativne usposobljenosti sem na podlagi izvedenih raziskav in študij (Milio 2007, OIR 2003, Horvat 2005, Constantin in drugi 2010, Olejniczak in drugi 2015, Hammerschmid in drugi 2013) ter lastnih izkušenj poskušala celoviteje definirati ključne kontekstualne dejavnike, ki vplivajo na kazalnike administrativne usposobljenosti in posledično na administrativno delovanje držav članic oziroma regij pri načrtovanju kohezijske politike. V procesu določanja ključnih kazalnikov administrativne usposobljenosti ne smemo zanemariti ne političnih in ne institucionalno-administrativnih dejavnikov, saj kohezijska politika oziroma akterji, sistem in strukture kohezijske politike ne delujejo izolirano od drugih dejavnikov, ki določajo izvajanje politike v določeni državi članici ali regiji (Barca 2009,15). Prav tako tudi kontekstualni dejavniki ne delujejo izolirano, so medsebojno povezani oziroma vplivajo drug na drugega.

Ključni kontekstualni dejavniki, ki po mojem mnenju definirajo kontekst načrtovanja in izvajanja kohezijske politike v posameznih državah članicah ali regijah (tudi v Sloveniji), so politični in institucionalno-administrativni, in sicer:

- stabilnost/nestabilnost vlade, ki vpliva na kontinuiteto procesa načrtovanja ter določanje razvojnih prioritet,
- stopnja političnega vmešavanja, klientelizma in korupcije, ki vplivajo na strokovnost priprave strateških dokumentov ter razvojno usmerjenost prioritet in ukrepov, in je povezana tudi z obsegom finančne alokacije za kohezijsko politiko,
- politična podpora kohezijski politiki, ki omogoča umeščanje ustreznih analitično utemeljenih razvojnih prioritet in ukrepov v strateške razvojne dokumente in zagotovitev ustreznih struktur ter človeških virov v proces načrtovanja, se odraža v nacionalni/regionalni ali lokalni politiki ter je neposredno povezana tudi z vidnostjo rezultatov ter obsegom finančne alokacije,
- dolgoročnost/kratkoročnost razvojne usmerjenosti investicij/potrošnje v državi oziroma regiji, ki določa način postavljanja razvojnih prioritet, in je neposredno povezana tudi s stopnjo političnega vmešavanja,
- komplementarnost oziroma usklajenost nacionalne politike s prioritetami kohezijske politike, ki vpliva na postavljanje razvojnih prioritet in na večjo učinkovitost kohezijske politike ter je neposredno povezana tudi z obsegom finančne alokacije,

- usklajenost nacionalne razvojne politike z regionalnimi/lokalnimi politikami, ki vpliva na morebitne konflikte interesov različnih nivojev političnoadministrativnega sistema v določeni državi oziroma regiji ter posledično na učinkovitost kohezijske politike,
- razvitost civilnega dialoga v državi oziroma regiji, ki določa način postavljanja razvojnih prioritet (izolirano, partnersko) ter razvojno usmerjenost prioritet in ukrepov,
- stopnja profesionalizacije, strateška usmerjenost, usmerjenost k rezultatom državne uprave, ki je neposredno povezana s stopnjo političnega vmešavanja, politično podporo, razvitostjo civilnega dialoga in načinom oblikovanja politik,
- centraliziranost oziroma decentraliziranost političnega in administrativnega sistema, ki vpliva na način sodelovanja, moč pri odločanju v zvezi s postavljanjem razvojnih prioritet oziroma oblikovanju razvojnih politik, način določanja odgovornosti in pristojnosti ter tudi na administrativno usposobljenost,
- centraliziranost oziroma decentraliziranost sistema upravljanja kohezijske politike, ki vpliva na način njenega načrtovanja ter postavljanja razvojnih prioritet ter na število akterjev in struktur, ki sodelujejo v procesu načrtovanja in neposredno vplivajo na njegovo učinkovitost,
- umeščenost struktur za upravljanje kohezijske politike v nacionalni/regionalni sistem, ki je neposredno povezana s politično podporo kohezijski politiki, zavedanjem o pomembnosti področja, usklajenostjo razvojnih prioritet nacionalne in kohezijske politike EU, z obsegom finančne alokacije za kohezijsko politiko ter posledično vpliva na večjo učinkovitost,
- način sodelovanja med različnimi sektorji in med različnimi nivoji, ki določa stopnjo in način sodelovanja med različnimi ministrstvi (zagotavljanje sinergij in vsebinskega povezovanja in usklajevanja), med državno ravno in regionalnimi/lokalnimi ravnmi (pristojnosti, določanje prioritet) in pristojnostjo nad sprejemanjem končnih odločitev,
- učinkovitost delovanja javne uprave, ki se izkazuje preko uporabe informacijskih sistemov za podporo javnopolitičnim procesom, tudi procesu načrtovanja kohezijske politike,
- umeščenost sistema načrtovanja kohezijske politike v sistem načrtovanja razvojne in drugih politik v državi oziroma integracija procesov načrtovanja kohezijske politike v ostale javnopolitične procese na državni ravni, ki neposredno vpliva na večjo učinkovitost procesov, tako pri načrtovanju kohezijske politike kot pri ostalih javnopolitičnih procesih.

Kontekstualnih dejavnikov z vidika načrtovanja kohezijske politike zagotovo ni mogoče nadzorovati, saj predstavljajo okolje, v katerem načrtovanje kohezijske politike funkcionira, mora pa se jih pri načrtovanju upoštevati, jih razumeti ter ustrezno prilagajati glede na specifične držav članic oziroma regij, saj se le na ta način lahko zagotovi optimalno načrtovanje strateških/programskih dokumentov, ki so podlaga za doseganje zastavljenih ciljev in rezultatov kohezijske politike.

7.3 Metodologija analize

Predloge kazalnikov administrativne usposobljenosti, ki sem jih definirala v poglavju 7.1., sem poskušala preveriti z anketnim vprašalnikom, pri čemer je bil moj cilj ugotoviti pomembnost posameznih kazalnikov, ki določajo oziroma sestavljajo strukture, človeške vire ter sisteme in orodja. Prav tako sem na podlagi anketnega vprašalnika preverila vpliv oziroma relevantnost kontekstualnih dejavnikov administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike.

Vprašalnice sem vključila v spletno anketo 1KA, po elektronski pošti pa sem zaprosila javne uslužbenke na ministrstvih in organih v sestavi, ki so sodelovali v procesu načrtovanja kohezijske politike 2014–2020 in so pri načrtovanju izvajali različne naloge (koordinacija, organizacija, strokovno-analitične naloge ipd.), v različnih organizacijah (organ upravljanja, posredniški organi) in različnih funkcijah (vodja, javni uslužbenci, funkcionarji), da sodelujejo v anketni raziskavi. Populacijo sem izbrala na podlagi poznavanja področja načrtovanja kohezijske politike in izkušenj, ki so jih pridobili v procesu načrtovanja. Hkrati so mi službe, ki koordinirajo izvajanje kohezijske politike na različnih ministrstvih, pomagale z distribucijo anketnega vprašalnika do tistih posameznikov, ki so sodelovali v procesu načrtovanja, vendar niso bili zajeti v prvotnem naboru elektronskih naslovov.

Anketni vprašalnik sem analizirala na podlagi Likertove lestvice, ki je posredna lestvica za merjenje stališč oz. izjav, s katerimi vprašani izrazi stopnjo pomembnosti ali nepomembnosti oziroma strinjanja ali nestrinjanja v zvezi z obravnavano zadevo. Domnevam, da so vrednosti, ki so definirane na ordinalni lestvici, točno določene ter da so razlike med stopnjami enake. Alternativam vsakokratne trditve so tako pripisane številke, ki so numerirane glede na usmerjenost stališč (pomembnost kazalnika za boljšo administrativno usposobljenost oziroma strinjanje s kontekstualnimi dejavniki). Za analizo vprašalnikov sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico (od 1 do 5), pri čemer se je kazalnike administrativne usposobljenosti

ocenjevalo z vidika pomembnosti (1– sploh ni pomembno, 2 – ni pomembno, 3 – ni niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno je in 5 – zelo je pomembno), omogočen pa je bil tudi odgovor ne vem. Kontekstualne dejavnike se je preverjalo glede na stopnjo strinjanja (1– sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti niti, 4 – strinjam se, 5 – zelo se strinjam), omogočen pa je bil tudi odgovor ne vem (-99).

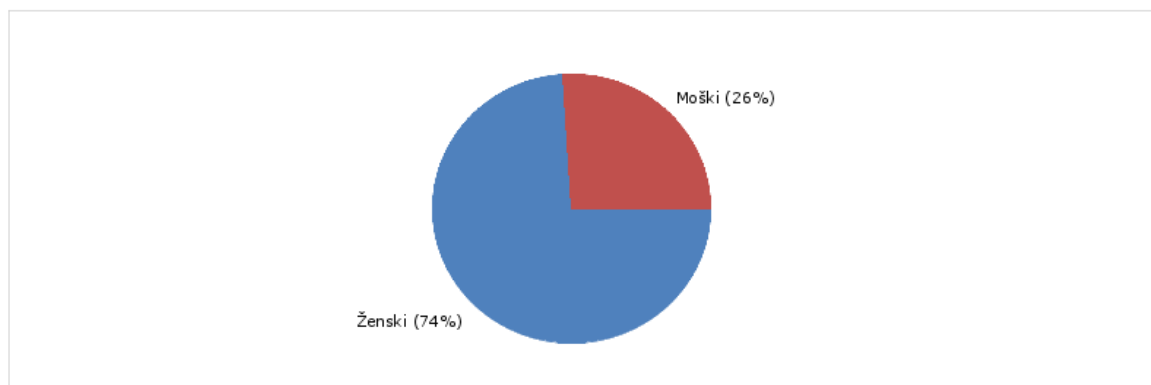
Vprašanja so bila pisana splošno in čim jasneje, saj sem se poskušala izogniti različnim možnim interpretacijam, hkrati pa sem mnenja, da petstopenjska lestvica v zadostni meri omogoča variacije med odgovori vpraševancev, preko katere lahko ugotovim relevantnost in pomembnost predlaganih kazalnikov. Vprašalnik, preko katerega sem poskušala pridobiti empirične podatke, je namreč le instrument, s katerim bom potrdila relevantnost na teoretičnih in lastnih izkustvenih izhodiščih predlaganih kazalnikov. Pred posredovanjem vprašalnika preko spleta vpraševancem sem ga validirala, saj sem želela izboljšati jasnost vprašanj. Pri validaciji so sodelovali različni posamezniki, ki imajo znanja in kompetence s področja metodologije družboslovnega raziskovanja, načrtovanja kohezijske politike ter statistične obdelave podatkov. Za obdelavo podatkov sem uporabila osnovne statistične metode, in sicer aritmetično povprečje ter frekvenčno porazdelitev.

7.4 Rezultati analize

7.4.1 Značilnosti vzorca

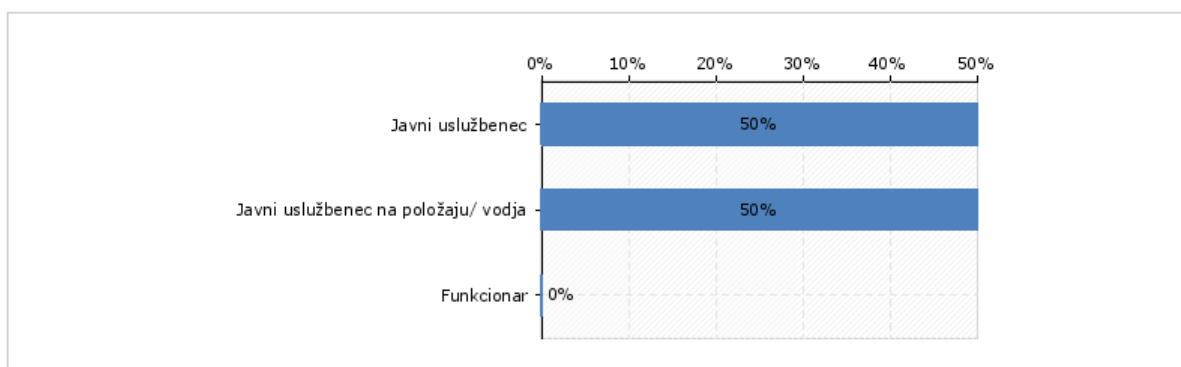
Anketni vprašalniki so bili posredovani 89 javnim uslužbencem, ustrezno (v celoti ali delno) je odgovorilo 49 javnih uslužbencev, kar predstavlja 55 % populacije, ki so ji bili posredovani vprašalniki. Od 49 javnih uslužbencev jih je 46 v celoti odgovorilo na vsa vprašanja, 3 javni uslužbenci pa so delno izpolnili anketni vprašalnik, kar pomeni, da so odgovorili vsaj na eno vprašanje ali na nekaj vprašanj oziroma na vsa vprašanja do prekinitve. V anketnem vprašalniku je sodelovalo 74 % žensk in 26 % moških.

Graf 7.4.: Porazdelitev sodelujočih v anketi po spolu



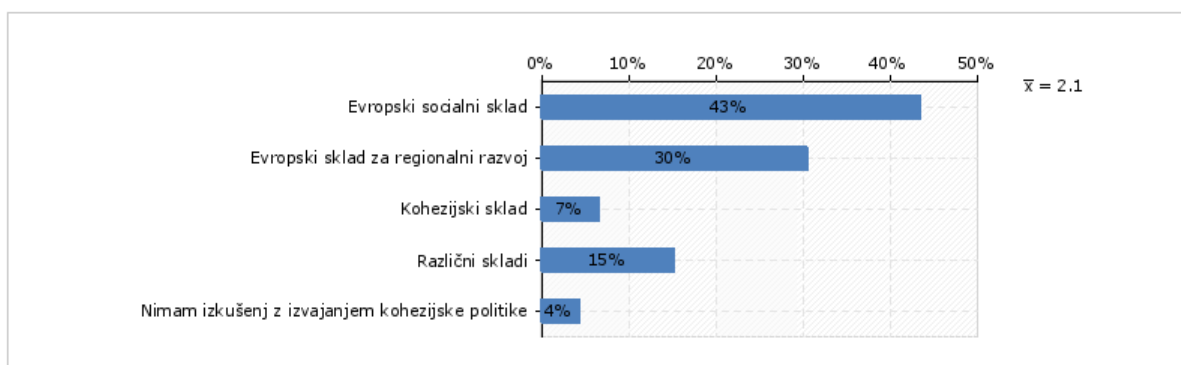
V anketnem vprašalniku je sodelovalo 50 % javnih uslužbencev ter 50 % javnih uslužbencev na položaju oziroma vodij notranjeorganizacijskih enot (glej graf 7.5.).

Graf 7.5.: Delovno mesto v času načrtovanja kohezijske politike 2014–2020



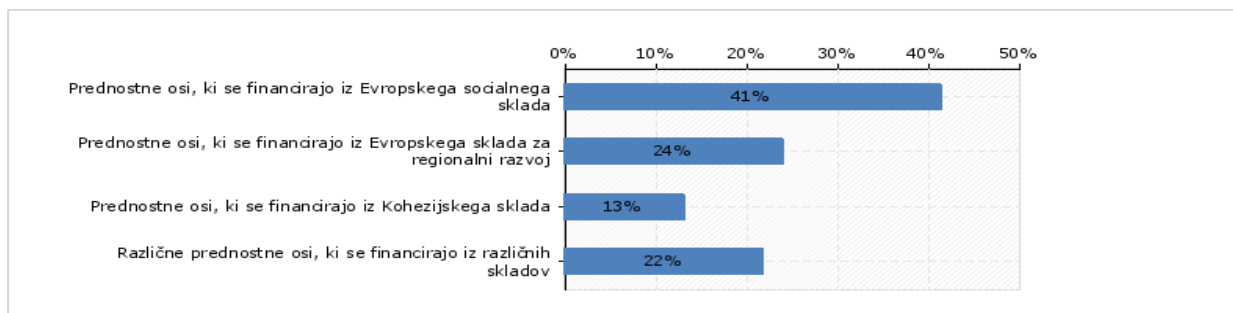
Na vprašanje, s katerimi finančnimi viri imajo največ izkušenj pri izvajanju kohezijske politike (glej graf 7.6.), je 43 % sodelujočih odgovorilo, da imajo največ izkušenj z Evropskim socialnim skladom, 30 % jih ima največ izkušenj z Evropskim skladom za regionalni razvoj, s Kohezijskim skladom ima največ izkušenj 7 % sodelujočih v anketi, z različnimi skladi ima izkušnje 15 % sodelujočih, da nimajo izkušenj z izvajanjem kohezijske politike, pa so odgovorili 4 % sodelujoči.

Graf 7.6.: Izkušnje s finančnimi viri pri izvajanju kohezijske politike



Na vprašanje, pri katerih prednostnih oseh so v pretežni meri sodelovali pri pripravi Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike 2014–2020 (glej graf 7.7.), je 24 % sodelujočih odgovorilo, da so v pretežni meri sodelovali pri prednostnih oseh, ki se financirajo iz Evropskega sklada za regionalni razvoj, 41 % jih je sodelovalo pri prednostnih oseh, ki se financirajo iz Evropskega socialnega sklada, 13 % sodelujočih je v pretežni meri sodelovalo pri prednostnih oseh, ki se financirajo iz Kohezijskega sklada, 22 % pa jih je sodelovalo pri prednostnih oseh, ki se financirajo iz različnih skladov.

Graf 7.7.: Sodelovanje pri prednostnih oseh pri pripravi Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike 2014–2020



7.4.2 Analiza odgovorov o kazalnikih administrativne usposobljenosti

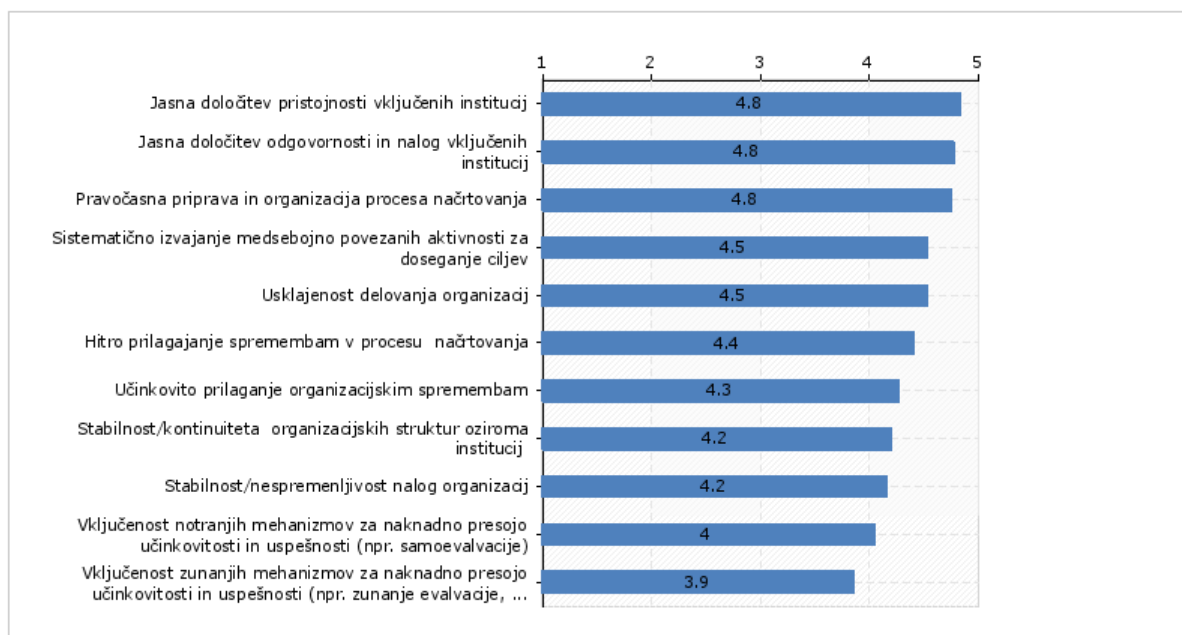
Iz odgovorov sodelujočih v anketnem vprašalniku je razvidno, da se v povprečju odgovori gibljejo med 3,7 in 4,9. Zgoščenost odgovorov med pomembno je in zelo je pomembno je zagotovo posledica dejstva, da sodelujoči poznajo področje načrtovanja, hkrati pa potrjuje, da so kazalniki administrativne usposobljenosti, ki sem jih definirala na podlagi obstoječih teoretičnih konceptov in lastnih izkušenj, dejansko relevantni.

Vprašalnik je bil sestavljen tako, da so strukture opredeljene preko kazalnikov, ki določajo organizacijske vidike, udejanjanje načela partnerstva ter organizacijske komunikacije, človeški viri so bili opredeljeni preko kazalnikov, ki določajo odgovornost in poznavanje delovnih nalog posameznikov, znanj in izkušenj ter sistema nagrajevanja, organizacijske kulture in medosebnih odnosov, sistemi in orodja pa so bili opredeljeni preko kazalnikov delovanja sistema.

Pri rezultatih so me zanimali odgovori anketirancev, ki so kazalnike administrativne usposobljenosti opredelili kot zelo pomembne, saj je cilj magistrskega dela med drugim ugotoviti, kateri so najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti. Kot najpomembnejše bom opredelila tiste kazalnike, pri katerih so anketiranci v večini odgovorili, da so zelo pomembni (več kot 50 % odgovorov glede na ostale odgovore anketirancev), analizirala pa bom tudi morebitne razlike glede na položaj oziroma delovno mesto, ki ga zasedajo anketiranci.

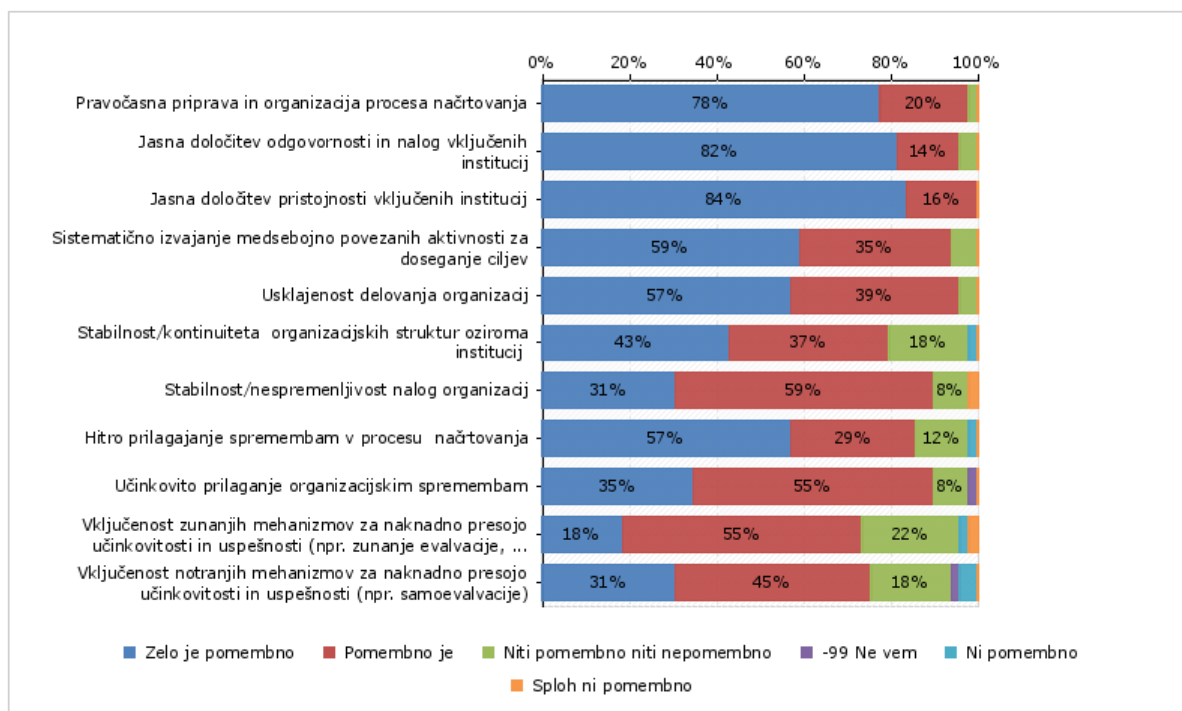
Pri *organizacijskih vidikih* so sodelujoči v anketnem vprašalniku v povprečju kot najpomembnejši kazalnik definirali jasnost določitve pristojnosti vključenih institucij, jasnost določitve odgovornosti in nalog vključenih institucij ter pravočasno pripravo in organizacijo procesa načrtovanja (glej graf 7.8.), medtem ko so v povprečju manj pomembni zunanji mehanizmi za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti, stabilnost/nespremenljivost nalog organizacij ter notranji mehanizmi za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti. Vseeno pa je treba poudariti, da so vsi kazalniki, razen zunanjih mehanizmov za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti v povprečju opredeljeni v rangi od pomembni (4) do zelo pomembni (5).

Graf 7.8: Povprečna pomembnost organizacijskih vidikov za načrtovanje kohezijske politike



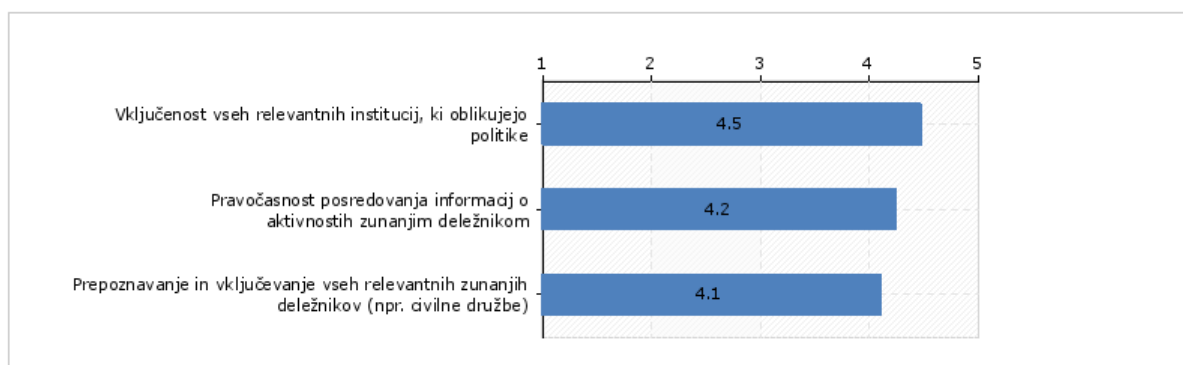
Iz grafa 7.9. je razvidno, da je *jasna določitev pristojnosti vključenih institucij* zelo pomembna kar za 84 % anketirancev, prav tako je kar za 82 % anketirancev zelo pomembna *jasna določitev odgovornosti in nalog vključenih institucij*. 78 % anketirancev je kot zelo pomembno opredelilo *pravočasno pripravo in organizacijo procesa načrtovanja*, 59 % anketirancev je kot zelo pomembno ovrednotilo *sistematično izvajanje medsebojno povezanih aktivnosti za doseganje ciljev*, 57 % jih je kot zelo pomembno *opredelilo usklajenost delovanja organizacij*, prav tako je 57 % anketirancev zelo pomembno prepoznalo *hitro prilagajanje spremembam v procesu načrtovanja*. Ostale kazalnike je kot zelo pomembne opredelilo manj kot 50 % anketirancev.

Graf 7.9.: Porazdelitev odgovorov glede pomembnosti kazalnikov, ki se nanašajo na organizacijske vidike, v odstotkih



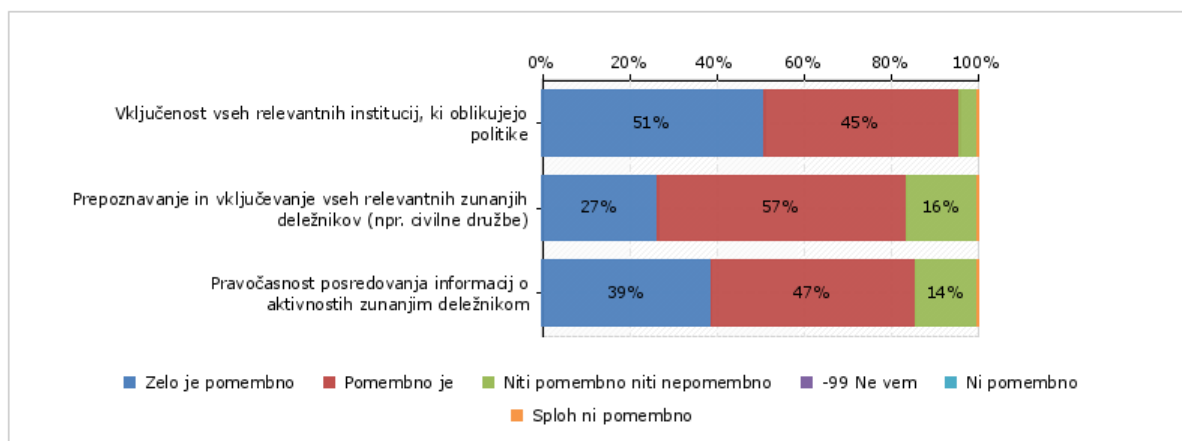
Pri *partnerskih vidikih* so sodelujoči v anketnem vprašalniku v povprečju kot najpomembnejši kazalnik definirali vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike, medtem ko je v povprečju manj pomembno prepoznavanje in vključevanje zunanjih deležnikov in pravočasnost posredovanja informacij o aktivnostih zunanjim deležnikom. Vseeno pa je treba poudariti, da so vsi kazalniki v povprečju opredeljeni v rangu od pomembni (4) do zelo pomembni (5).

Graf 7.10.: Povprečje odgovorov glede udejanjanja načela partnerstva



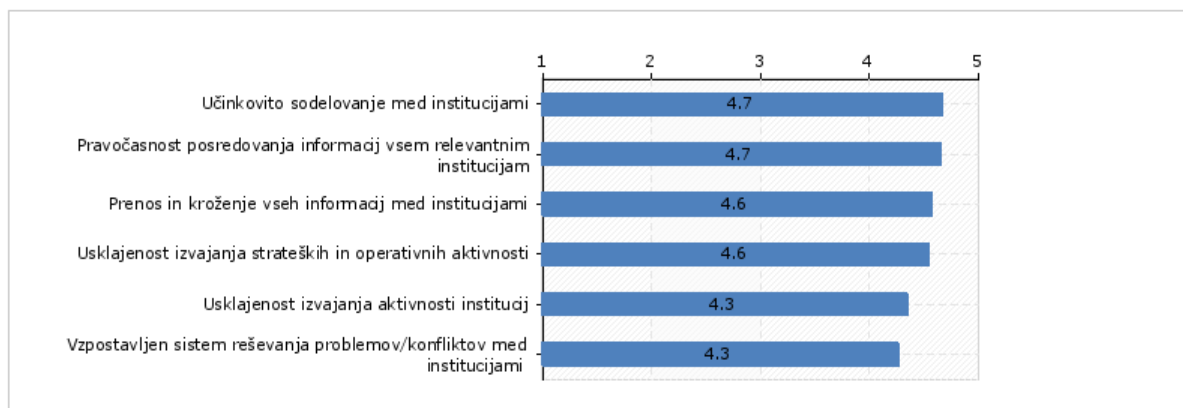
Iz grafa 7.11. je razvidno, da je 51 % anketirancev odgovorilo, da je *vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike, zelo pomembna*, medtem ko je pravočasnost posredovanja informacij o aktivnostih zunanjim deležnikom kot zelo pomembno opredelilo 39 % anketirancev, prepoznavanje in vključevanje vseh relevantnih zunanjih deležnikov pa je kot zelo pomembno zabeležilo 27 % anketirancev.

Graf 7.11.: Porazdelitev odgovorov glede pomembnosti kazalnikov, ki se nanašajo na udejanjanje partnerstva, v odstotkih



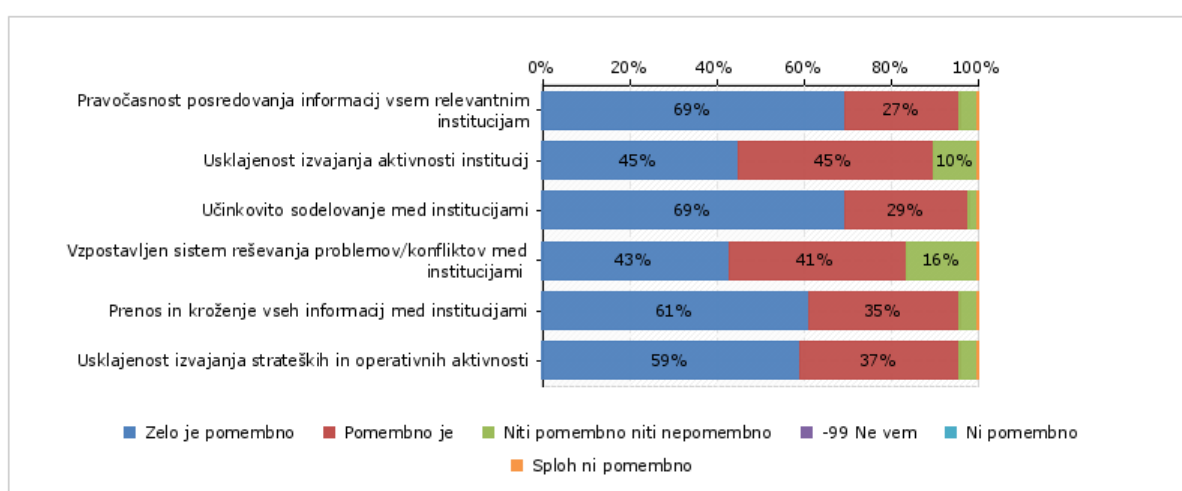
Pri *organizacijski komunikaciji* so sodelujoči v anketnem vprašalniku v povprečju kot najpomembnejši kazalnik definirali učinkovito sodelovanje med institucijami in pravočasnost posredovanja informacij vsem relevantnim institucijam (glej graf 7.12.), pa tudi ostali kazalniki so bili v povprečju definirani zelo blizu. Treba je poudariti, da so vsi kazalniki v povprečju opredeljeni v rangu od pomembni (4) do zelo pomembni (5) in da so razlike v povprečjih zelo majhne.

Graf 7.12.: Povprečje odgovorov glede organizacijske komunikacije



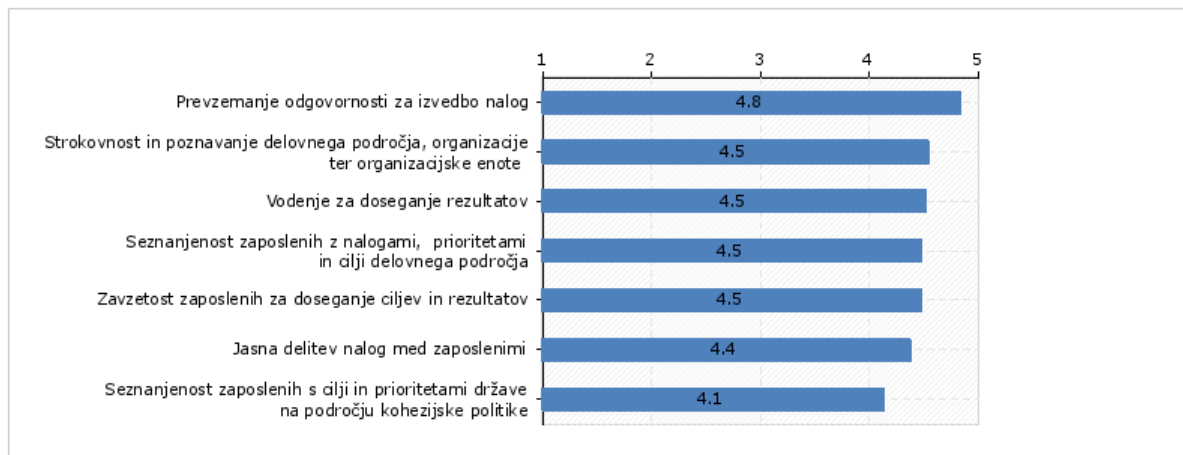
Iz grafa 7.13. je razvidno, da je kar 69 % anketirancev kot zelo pomembno *opredelilo pravočasnost posredovanja informacij vsem relevantnim institucijam in učinkovito sodelovanje med institucijami; prenos in kroženje vseh informacij med institucijami* je kot zelo pomembno opredelilo 61 % anketirancev, 59 % anketirancev pa je kot zelo pomembno opredelilo *uskklajenost izvajanja strateških in operativnih aktivnosti*. Ostale kazalnike je kot zelo pomembne opredelilo manj kot 50 % anketirancev.

Graf 7.13.: Porazdelitev odgovorov glede pomembnosti kazalnikov, ki se nanašajo na organizacijsko komuniciranje, v odstotkih



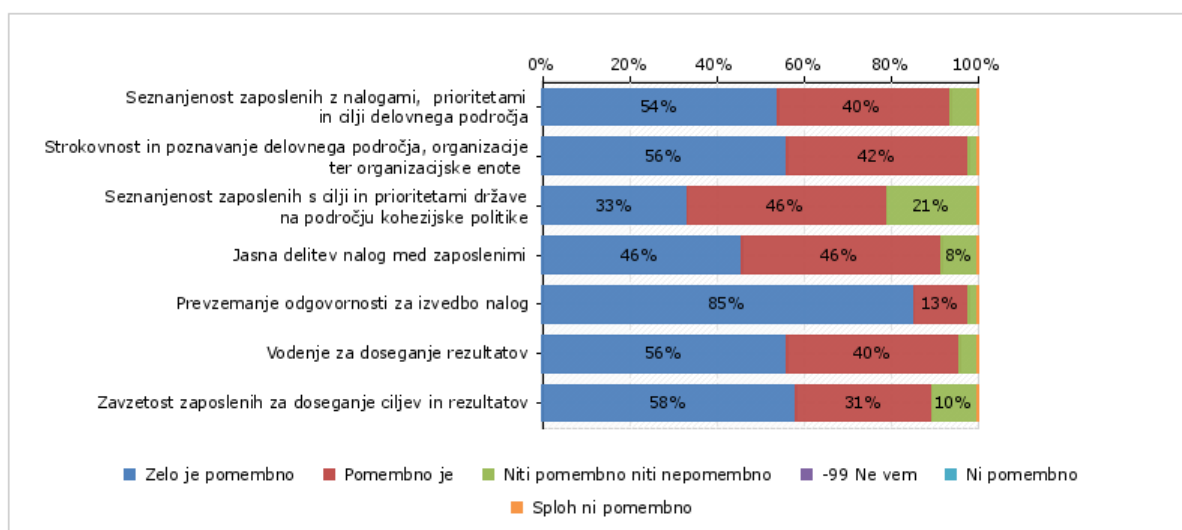
Pri *odgovornosti in poznavanju delovnih nalog posameznikov* so sodelujoči v anketnem vprašalniku v povprečju kot najpomembnejši kazalnik definirali prevzemanje odgovornosti za izvedbo nalog ter strokovnost in poznavanje delovnega področja, organizacije in organizacijske enote, medtem ko je v povprečju najmanj pomembna seznanjenost zaposlenih s cilji in prioriteta države na področju kohezijske politike (glej graf 7.14.). Vseeno pa je treba poudariti, da so vsi kazalniki v povprečju opredeljeni v rangu od pomembni (4) do zelo pomembni (5).

Graf 7.14.: Povprečje odgovorov glede odgovornosti in poznavanja delovnih nalog posameznikov



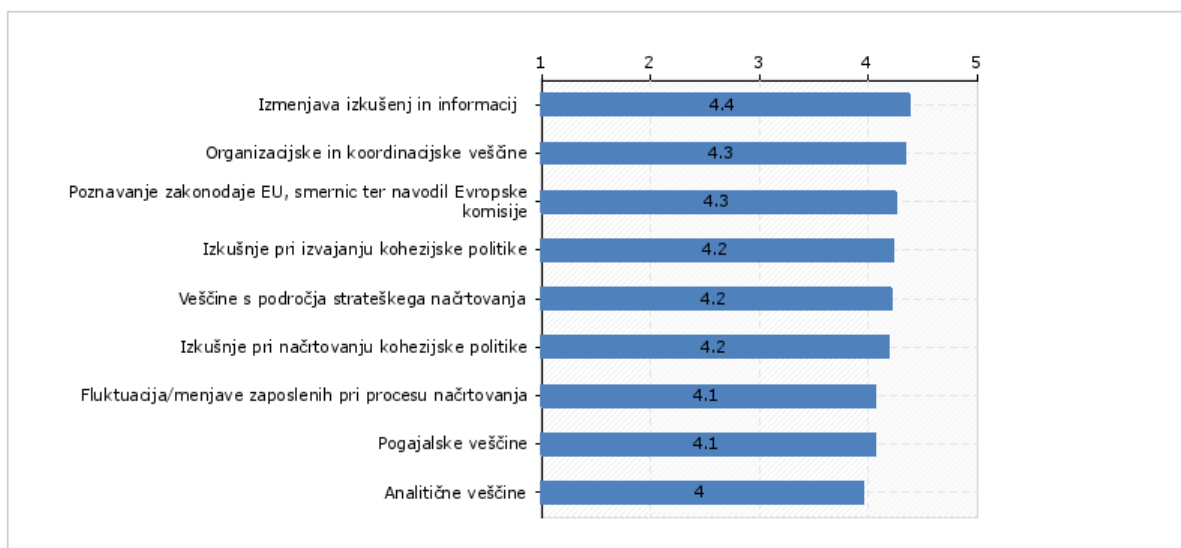
Iz grafa 7.15. je razvidno, da je *prevzemanje odgovornosti za izvedbo nalog* kot zelo pomembno opredelilo kar 85 % anketirancev, 58 % anketirancev je kot zelo pomembno prepoznalo *zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev in rezultatov*; *strokovnost in poznavanje delovnega področja, organizacije in organizacijske enote ter vodenje za doseganje rezultatov* je kot zelo pomembno opredelilo 56 % anketirancev, 54 % anketirancev je kot zelo pomembno prepoznalo *seznanjenost zaposlenih z nalogami, prioriteta in cilji delovnega področja*, 46 % anketirancev pa je kot zelo pomembno ovrednotilo jasno delitev nalog med zaposlenimi.

Graf 7.15.: Porazdelitev odgovorov glede pomembnosti odgovornosti in poznavanja delovnih nalog posameznikov, v odstotkih



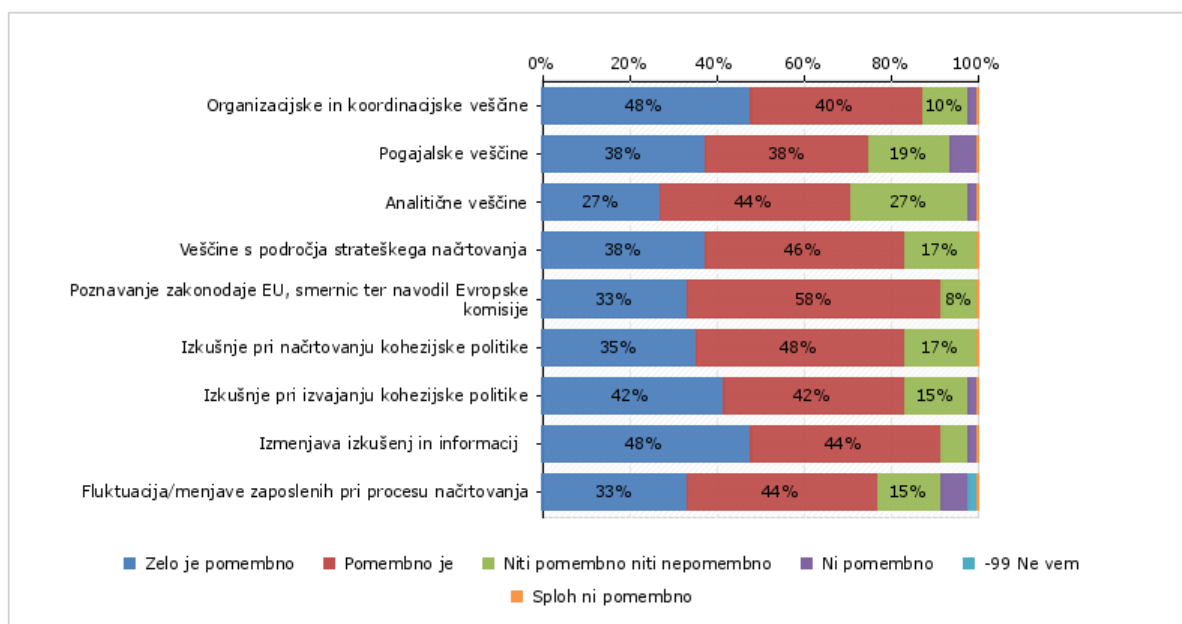
Pri *znanju in izkušnjah posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike*, so sodelujoči v anketnem vprašalniku v povprečju kot najpomembnejši kazalnik definirali izmenjavo izkušenj in informacij, poznavanje zakonodaje EU, smernic in navodil Evropske komisije ter organizacijske in koordinacijske veščine (glej graf 7.16.). Vseeno pa je treba poudariti, da so vsi kazalniki (razen analitičnih veščin), v povprečju opredeljeni v rangi od pomembni (4) do zelo pomembni (5) in da so povprečne razlike zelo majhne.

Graf 7.16. : Povprečje odgovorov glede znanja in izkušenj posameznikov



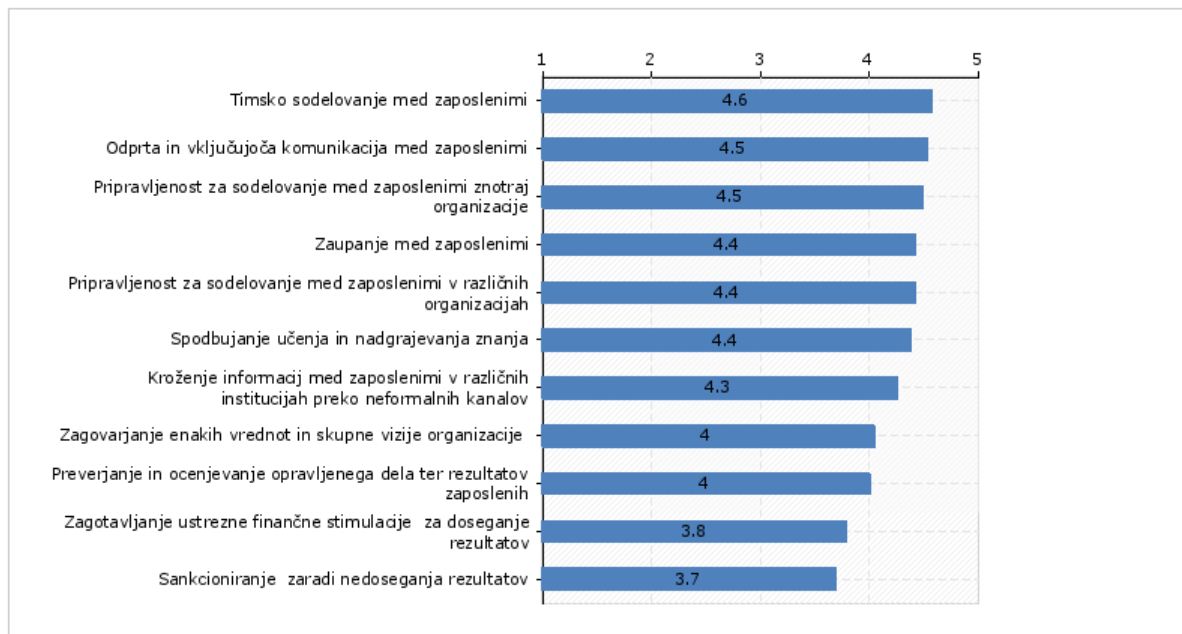
Iz grafa 7.17. je razvidno, da je vse navedene kazalnike manj kot 50 % anketirancev opredelilo kot zelo pomembne. Izmenjavo izkušenj in informacij je sicer kot zelo pomembno opredelilo 48 % anketirancev, prav tako organizacijske in koordinacijske veščine, vse ostale kazalnike so anketiranci opredelili kot zelo pomembne v precej nižjem odstotku, vendar pa seveda to ne pomeni, da niso pomembni tudi ob primerjavi z ostalimi kazalniki administrativne usposobljenosti.

Graf 7.17.: Porazdelitev odgovorov glede znanja in izkušenj posameznikov, v odstotkih



Pri *sistemu nagrajevanja, organizacijski kulturi in medosebnih odnosih* so sodelujoči v anketnem vprašalniku v povprečju kot najpomembnejša kazalnika definirali odprto in vključujočo komunikacijo in timsko sodelovanje med zaposlenimi (glej graf 7.18.). Vseeno pa je treba poudariti, da so vsi kazalniki (razen zagotavljanja finančne stimulacije za doseganje rezultatov in sankcioniranja zaradi nedoseganja rezultatov) v povprečju opredeljeni v rangu od pomembni (4) do zelo pomembni (5) in da so povprečne razlike zelo majhne.

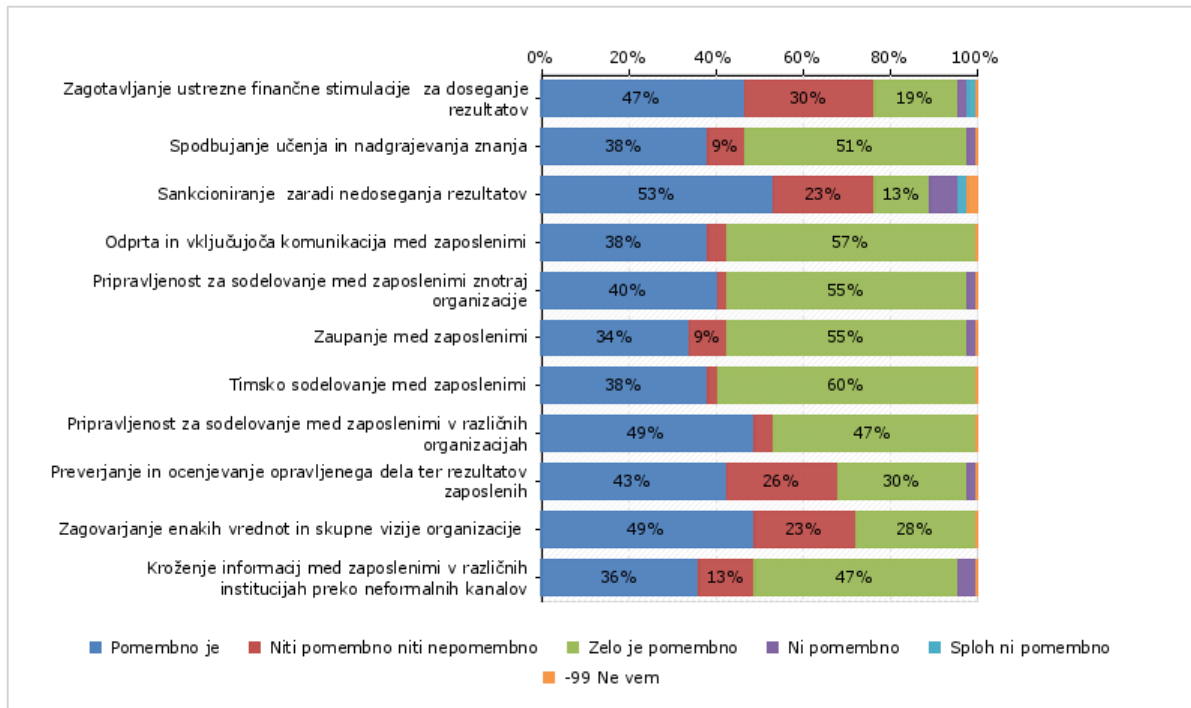
Graf 7.18.: Povprečje odgovorov glede nagrajevanja, organizacijske kulture in medosebnih odnosov



Iz grafa 7.19. je razvidno, da je *tímsko sodelovanje* kot zelo pomembno opredelilo 60 % anketirancev, *odprto in vključujočo komunikacijo med zaposlenimi* je kot zelo pomembno označilo 57 % anketirancev, *zaupanje med zaposlenimi in pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi znotraj organizacije* je kot zelo pomembno prepoznalo 55 % anketirancev, *spodbujanje učenja in nadgrajevanje znanja* je kot zelo pomembno opredelilo 51 % anketirancev. Ostale kazalnike je kot zelo pomembne opredelilo manj kot 50 % anketirancev.

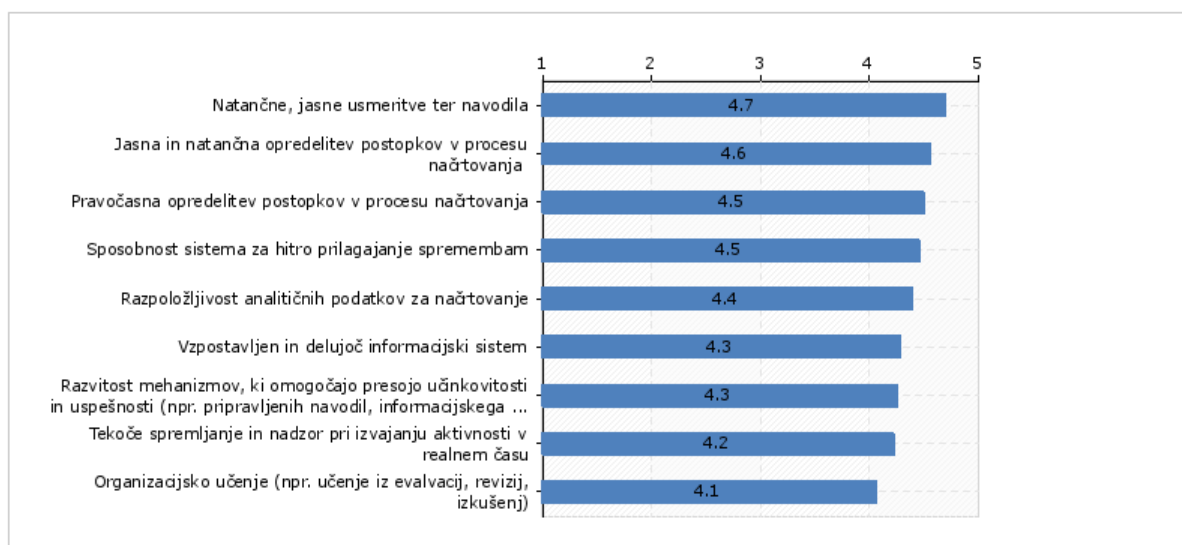
Pri nekaterih kazalnikih kar visok odstotek anketirancev meni, da ti kazalniki niso niti pomembni niti nepomembni (npr. 29 % anketirancev meni, da zagotavljanje ustrezne finančne stimulacije za doseganje rezultatov ni niti pomembno niti nepomembno, 27 % anketirancev meni, da preverjanje in ocenjevanje opravljenega dela in rezultatov zaposlenih ni niti pomembno niti nepomembno, 23 % anketirancev pa meni, da sankcioniranje zaradi nedoseganja rezultatov ni niti pomembno niti nepomembno).

Graf 7.19.: Porazdelitev odgovorov glede nagrajevanja, organizacijske kulture in medosebnih odnosov, v odstotkih



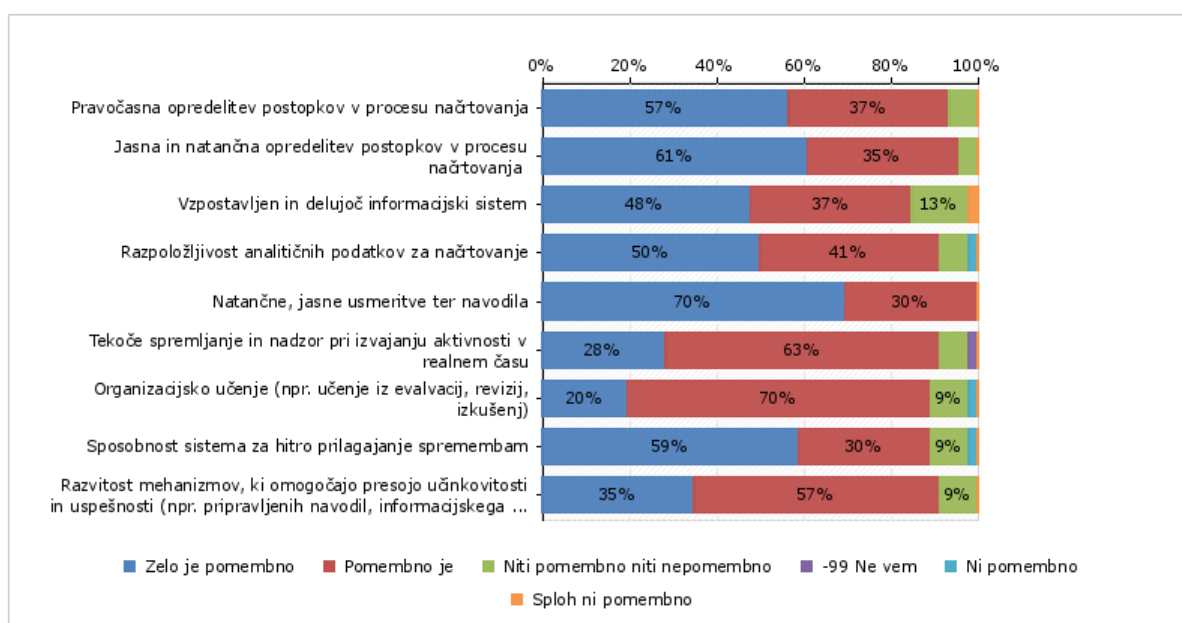
Pri *sistemu in orodjih* so sodelujoči v anketnem vprašalniku v povprečju kot najpomembnejša kazalnika definirali natančne, jasne usmeritve in navodila ter jasno in natančno opredelitev postopkov v procesu načrtovanja (glej graf 7.20.). Vseeno pa je treba poudariti, da so vsi kazalniki v povprečju opredeljeni v rangi od pomembni (4) do zelo pomembni (5) in da so povprečne razlike zelo majhne.

Graf 7.20.: Povprečje odgovorov glede sistema in orodij



Iz grafa 7.21. je razvidno, da je *natančne, jasne usmeritve in navodila* kot zelo pomembne opredelilo 70 % anketirancev, *jasno in natančno opredelitev postopkov v procesu načrtovanja* pa 61 % anketirancev, *pravočasno opredelitev postopkov v procesu načrtovanja ter sposobnost sistema za hitro prilagajanje spremembam je* kot zelo pomembno ovrednotilo 59 % anketirancev, *razpoložljivost analitičnih podatkov za načrtovanje* pa je kot zelo pomembno prepoznalo 50 % anketirancev. Ostale kazalnike je kot zelo pomembne opredelilo manj kot 50 % anketirancev.

Graf 7.21: Porazdelitev odgovorov glede sistema in orodij, v odstotkih



Zanimali so me tudi odgovori tistih anketirancev, ki so kazalnike administrativne usposobljenosti opredelili kot zelo pomembne glede na *delovno mesto, ki ga zasedajo (javni uslužbenec ali vodja)*. Rezultati so pokazali, da večinoma ni večjih razlik v odgovorih glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, razen pri nekaterih kazalnikih, ki pa se nanašajo na različne dimenzije administrativne usposobljenosti (strukture, človeški viri ter sistem in orodja).

Tako je 56 % javnih uslužbencev odgovorilo, da je *vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike* zelo pomembna, medtem ko je bilo enakega mnenja le 47 % vodij. *Prenos in kroženje informacij med institucijami* je kot zelo pomembno opredelilo skoraj 74 % javnih uslužbencev, a le 47,83 % vodij, *organizacijske in koordinacijske veščine* je kot zelo pomembne prepoznalo 56,52 % javnih uslužbencev in le 39,13 % vodij, *izmenjavo izkušenj in informacij* je kot zelo pomembno ovrednotilo 60,87 % javnih uslužbencev, a le 34,78 % vodij, *spodbujanje učenja in nadgrajevanje znanja* pa je kot zelo pomembno opredelilo 47,83 % javnih uslužbencev in 52,17 % vodij.

Odprto in vključujočo komunikacijo med zaposlenimi je kot zelo pomembno prepoznalo 73,91 % javnih uslužbencev in 39,13 % vodij, *zaupanje med zaposlenimi* 60,87 % javnih uslužbencev in 47,83 % vodij, *kroženje informacij med zaposlenimi v različnih institucijah preko neformalnih kanalov* je kot zelo pomembno opredelilo 39,13 % javnih uslužbencev in 52,17 % vodij, *sposobnost sistema za hitro prilagajanje spremembam* je kot zelo pomembno opredelilo 69,57 % javnih uslužbencev in 47,83 % vodilnih, *jasno in natančno opredelitev postopkov v procesu načrtovanja* je kot zelo pomembno opredelilo 47,83 % javnih uslužbencev in kar 73,91 % vodij, *razpoložljivost analitičnih podatkov* pa je kot zelo pomembno opredelilo 56,52 % javnih uslužbencev in 43,48 % vodij.

7.4.3 Povzetek rezultatov in opredelitev najpomembnejših kazalnikov

Odgovore sem analizirala ob upoštevanju treh ključnih dimenzij, ki določajo administrativno usposobljenost in sestavljajo strukture, človeške vire ter sisteme in orodja, pri čemer sem kot najpomembnejše definirala tiste kazalnike, ki jih je večina anketirancev opredelila kot zelo pomembne (več kot 50 % glede na vse ostale odgovore anketirancev). Rezultati so pokazali, da so v okviru **struktur** najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti, ki so opredeljeni v tabeli 7.22.

Tabela 7.22: Najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti v okviru struktur

Strukture
<ul style="list-style-type: none"> • jasna določitev pristojnosti vključenih institucij • jasna določitev odgovornosti in nalog vključenih institucij • pravočasna priprava in organizacija procesa načrtovanja • sistematično izvajanje medsebojno povezanih aktivnosti za doseganje ciljev • usklajenost delovanja organizacij • hitro prilagajanje spremembam v procesu načrtovanja • vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike • pravočasnost posredovanja informacij vsem relevantnim institucijam • učinkovito sodelovanje med institucijami • prenos in kroženje vseh informacij med institucijami • usklajenost izvajanja strateških in operativnih aktivnosti

V okviru **človeških virov** so se kot najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti izkazali kazalniki, ki so definirani v tabeli 7.23.

Tabela 7.23.: Najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti v okviru človeških virov

Človeški viri
<ul style="list-style-type: none"> • prevzemanje odgovornosti za izvedbo nalog • zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev in rezultatov • strokovnost in poznavanje delovnega področja, organizacije in organizacijske enote • vodenje za doseganje rezultatov • seznanjenost zaposlenih z nalogami, prioritetami in cilji delovnega področja • timsko sodelovanje • odprta in vključujoča komunikacija med zaposlenimi • zaupanje in pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi znotraj organizacije • spodbujanje učenja in nadgrajevanje znanja

V okviru **sistema in orodij** pa so se kot najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti izkazali kazalniki, ki so opredeljeni v tabeli 7.24.

Tabela 7.24.: Najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti v okviru sistema in orodij

Sistem in orodja
<ul style="list-style-type: none">• natančne, jasne usmeritve in navodila• jasna in natančna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja• pravočasna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja• sposobnost sistema za hitro prilagajanje spremembam• razpoložljivost analitičnih podatkov za načrtovanje

Seveda je pri definiranju najpomembnejših kazalnikov treba upoštevati tudi razlike pri delovnih mestih, ki jih zasedajo javni uslužbenci. Tako so se razlike med odgovori javnih uslužbencev, ki niso na vodstvenem mestu, in vodjami izkazale predvsem pri kazalnikih, ki se nanašajo na prenos in kroženje informacij med institucijami, vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike, izmenjavo izkušenj in informacij, odprto in vključujočo komunikacijo med zaposlenimi, organizacijske in koordinacijske veščine, spodbujanje učenja in nadgrajevanje znanja, sposobnost sistema za hitro prilagajanje spremembam, razpoložljivost analitičnih podatkov ter zaupanje med zaposlenimi.

Javni uslužbenci, ki niso na vodstvenem mestu, so v primerjavi z vodjami te kazalnike v veliko večji meri opredelili kot zelo pomembne, kar je mogoče povezati s hierarhičnostjo organizacije na ministrstvih oziroma pomanjkanjem zagotavljanja in izmenjave informacij in izkušenj v procesu načrtovanja ter analitičnih podlag, pri katerih večinoma operativno sodelujejo javni uslužbenci. Prav tako javni uslužbenci razumljivo prepoznavajo organizacijske in koordinacijske veščine kot zelo pomembne, saj način organizacije in koordinacije dela bistveno vplivata na njihovo delovno obremenitev oziroma delovne obveznosti. Vodje pa imajo po drugi strani dostop do informacij in izkušenj, hkrati pa se nekateri kazalniki nanašajo tudi na njihove pristojnosti oziroma organizacijo dela (spodbujanje učenja in nadgrajevanje znanja, razpoložljivost analitičnih podatkov,

organizacijske in koordinacijske veščine), zato je razumljivo, da teh kazalnikov niso opredelili kot zelo pomembne.

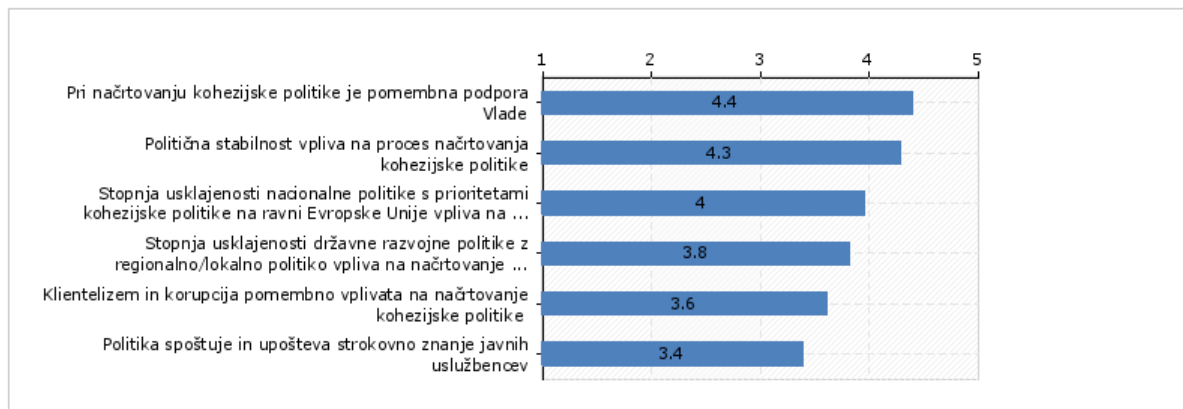
Vodje so po drugi strani v precej večji meri kot drugi javni uslužbenci za zelo pomembno opredelili kroženje informacij med zaposlenimi v različnih institucijah preko neformalnih kanalov ter jasno in natančno opredelitev postopkov v procesu načrtovanja. Neformalni kanali kroženja informacij med zaposlenimi v različnih institucijah so pomembni predvsem za vodje, saj imajo prav oni kontakte z drugimi resorji. To je neposredno povezano s hierarhičnostjo organizacije na ministrstvih. Hkrati pa jasna in natančna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja predstavlja pomembno orodje tudi za vodje, ki delegirajo delovne naloge sodelavcem, saj je manj manevrskega prostora za različne interpretacije in odgovornosti vodij za pripravo usmeritev in navodil.

7.4.4 Analiza odgovorov o kontekstualnih dejavnikih

V anketnem vprašalniku sem poskušala pridobiti stališča javnih uslužbencev glede vloge in pomena kontekstualnih dejavnikov pri procesu načrtovanja kohezijske politike. Povprečje odgovorov je pokazalo, da so predlagani kontekstualni dejavniki relevantni, seveda nekateri bolj in drugi manj. Pri rezultatih so me zanimali odgovori zelo se strinjam (5) in strinjam se (4), saj to pomeni, da anketiranci kontekstualnim dejavnikom pri načrtovanju kohezijske politike pripisujejo določeno relevantnost.

Cilj magistrskega dela ni rangiranje kontekstualnih dejavnikov po pomembnosti, temveč le ugotoviti, kakšen je vpliv oziroma relevantnost kontekstualnih dejavnikov, ki sem jih definirala v poglavju 7.2. Kot je razvidno iz odgovorov, se v okviru političnega konteksta načrtovanja kohezijske politike v povprečju anketiranci najbolj strinjajo s trditvami, da je pri načrtovanju kohezijske politike pomembna podpora Vlade RS (4,4), da politična stabilnost vpliva na proces načrtovanja kohezijske politike (4,3) ter da stopnja usklajenosti nacionalne politike s prioriteta mi kohezijske politike na ravni Evropske unije (4) vpliva na načrtovanje kohezijske politike.

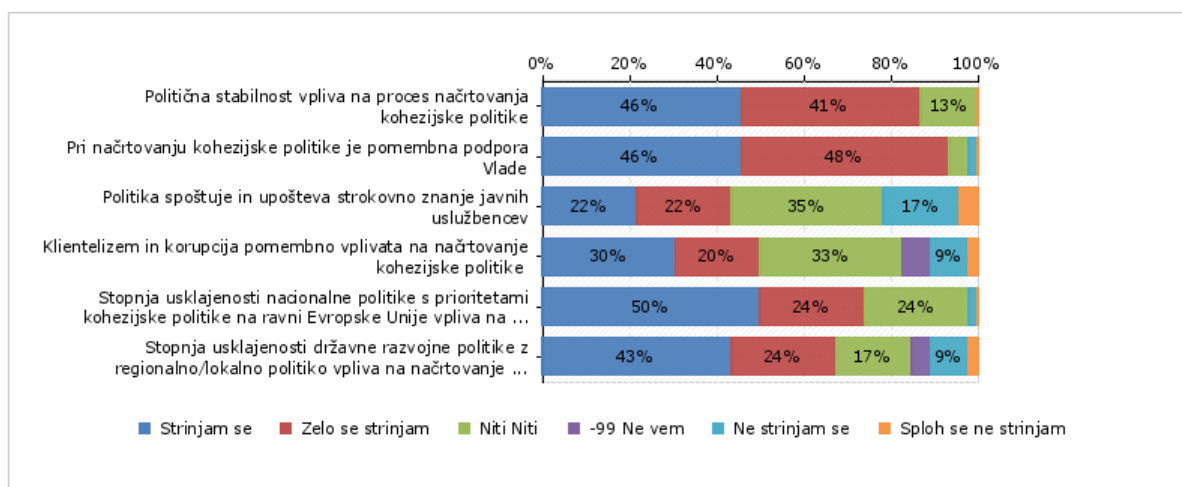
Graf 7.25: Povprečje odgovorov glede političnega konteksta načrtovanja kohezijske politike



Iz grafa 7.26. je razvidno, da se s trditvijo, da je *pri načrtovanju kohezijske politike pomembna podpora vlade* zelo strinja 48 % anketirancev (46 % anketirancev se strinja s to trditvijo); 41 % anketirancev se zelo strinja, da *politična stabilnost vpliva na proces načrtovanja kohezijske politike* (46 % anketirancev se strinja s to trditvijo); s trditvijo, da *stopnja usklajenosti nacionalne politike s prioritetaми kohezijske politike na ravni Evropske unije vpliva na načrtovanje kohezijske politike* se zelo strinja 24 % anketirancev (50 % anketirancev se strinja); da *stopnja usklajenosti državne razvojne politike z regionalno/lokalno politiko vpliva na načrtovanje kohezijske politike* se zelo strinja 24 % anketirancev (43 % anketirancev se strinja); da *klientelizem in korupcija pomembno vplivata na načrtovanje kohezijske politike* pa se zelo strinja 20 % anketirancev (30 % se jih zelo strinja).

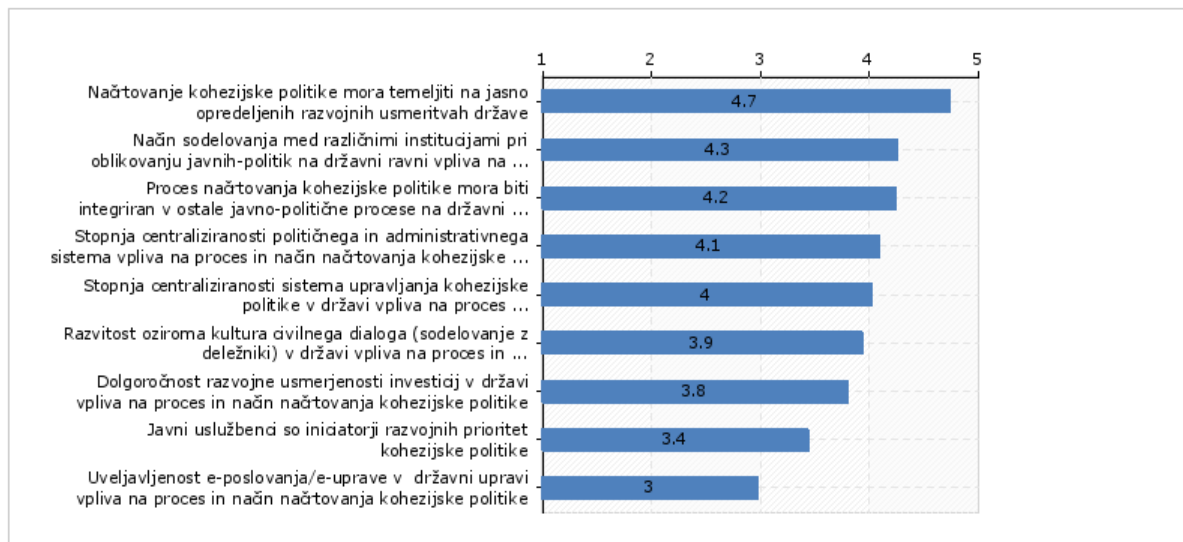
Le pri trditvi, da politika spoštuje in upošteva strokovno znanje javnih uslužbencev, je manj kot 50 % anketirancev odgovorilo, da se zelo strinjajo ali strinjajo s trditvijo, kar pomeni, da je več anketirancev odgovorilo, da se s trditvijo bodisi ne strinjajo, zelo ne strinjajo ali se z njo niti ne strinjajo niti strinjajo. Treba je opozoriti, da velik odstotek nestrinjanja oziroma niti strinjanja niti nestrinjanja na to trditev ne pomeni nujno, da to ni pomemben kontekstualni dejavnik, saj lahko odraža stališče anketirancev do trenutnega stanja, ne pa pomena, ki ga ima ta kontekstualni dejavnik za načrtovanje kohezijske politike.

Graf 7.26. Porazdelitev odgovorov glede političnega konteksta načrtovanja kohezijske politike, v odstotkih



V okviru institucionalno-administrativnega konteksta načrtovanja kohezijske politike so se v povprečju anketiranci najbolj strinjali s trditvami, da mora načrtovanje kohezijske politike temeljiti na jasno opredeljenih razvojnih usmeritvah države, da način sodelovanja med različnimi institucijami pri oblikovanju politik na državni ravni vpliva na načrtovanje kohezijske politike, da mora biti proces načrtovanja kohezijske politike integriran v ostale javnopolitične procese na državni ravni, da stopnja centraliziranosti političnega in administrativnega sistema vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike ter da stopnja centraliziranosti sistema upravljanja kohezijske politike v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike (glej graf 7.27.).

Graf 7.27.: Povprečje odgovorov glede institucionalno-administrativnega konteksta načrtovanja kohezijske politike

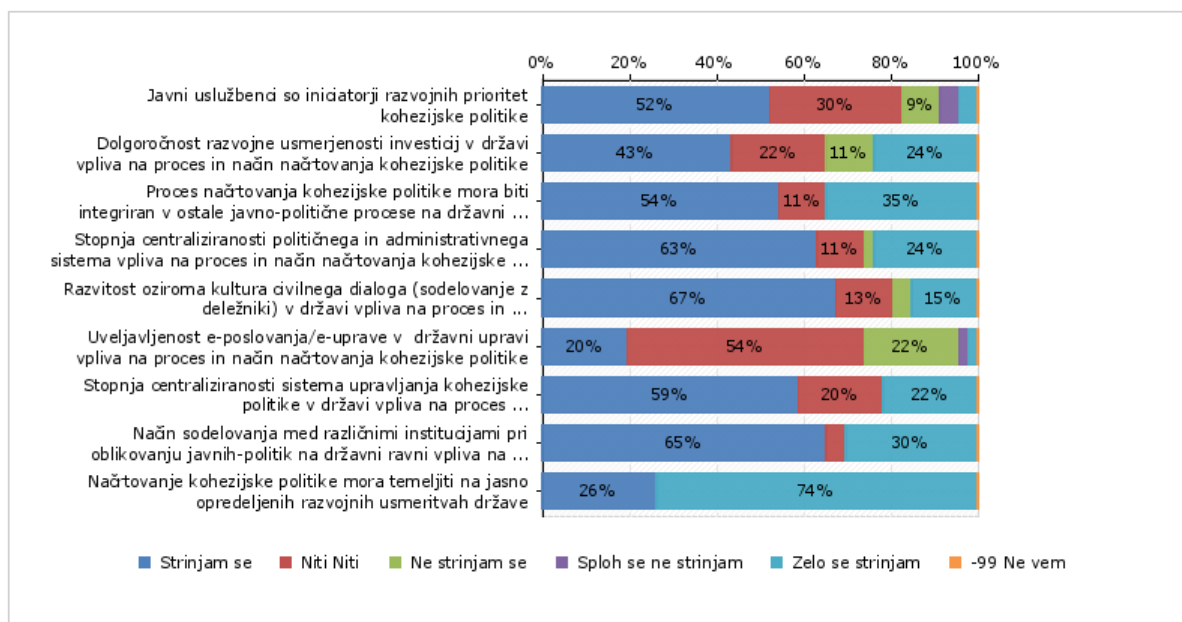


Iz grafa 7.28. je razvidno, da se kar 74 % anketirancev zelo strinja s trditvijo, *da mora načrtovanje kohezijske politike temeljiti na jasno opredeljenih razvojnih prioritetah države* (26 % se jih strinja s to trditvijo). Prav tako se 30 % anketirancev zelo strinja s trditvijo, da *način sodelovanja med različnimi institucijami pri oblikovanju javnih politik na državni ravni vpliva na načrtovanje* (65 % se jih strinja). 35 % anketirancev se zelo strinja, da *mora biti proces načrtovanja kohezijske politike integriran v ostale javnopolitične procese na državni ravni* (54 % se jih strinja). 24 % anketirancev se zelo strinja, da *stopnja centraliziranosti političnega in administrativnega sistema vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike* (63 % se jih strinja), prav tako se 24 % anketirancev zelo strinja, da *dolgoročnost razvojne usmerjenosti investicij v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike* (43 % se jih strinja).

22 % anketirancev se zelo strinja, da *stopnja centraliziranosti sistema upravljanja kohezijske politike v državi vpliva na proces in način načrtovanja* (59 % se jih strinja). 15 % anketirancev se zelo strinja, da *razvitost oziroma kultura civilnega dialoga v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike* (67 % se jih strinja), prav tako se 4 % anketirancev zelo strinjajo, da so *javni uslužbenci iniciatorji razvojnih prioritet kohezijske politike* (52 % se jih strinja). Edino večje odstopanje odgovorov je pri trditvi, da uveljavljenost e-poslovanja/e-uprave v državni upravi vpliva na proces in način načrtovanja

kohezijske politike, saj je kar 54 % anketirancev odgovorilo, da se niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo, 22 % anketirancev pa je odgovorilo, da se s trditvijo ne strinja.

Graf 7.28.: Porazdelitev odgovorov glede institucionalno-administrativnega konteksta načrtovanja kohezijske politike, v odstotkih



7.4.5 Interpretacija rezultatov o vlogi kontekstualnih dejavnikov

Analiza je pokazala, da so definirani kontekstualni dejavniki glede na povprečne odgovore oziroma strinjanje s trditvami ter glede na delež odgovorov anketirancev, ki se s trditvami strinjajo ali zelo strinjajo, relevantni in da imajo določen vpliv na proces načrtovanja kohezijske politike. Relevantni kontekstualni dejavniki, ki sem jih definirala, so tako podpora vlade, politična stabilnost, stopnja usklajenosti nacionalne politike s prioriteta kohezijske politike na ravni Evropske unije, stopnja usklajenosti državne razvojne politike z regionalno/lokalno politiko, klientelizem in korupcija, jasno opredeljene razvojne prioritete države, način sodelovanja med različnimi institucijami pri oblikovanju javnih politik na državni ravni, integriranost procesa v ostale javnopolitične procese na državni ravni, stopnja centraliziranosti političnega in administrativnega sistema, stopnja centraliziranosti sistema upravljanja kohezijske politike v državi vpliva na proces in način načrtovanja, dolgoročnost razvojne usmerjenosti investicij v državi, razvitost oziroma kultura civilnega dialoga v državi ter javni uslužbenci kot iniciatorji razvojnih prioritete kohezijske politike.

Z izjemo dveh definiranih kontekstualnih dejavnikov, in sicer uveljavljenost e-poslovanja/e-uprave v državni upravi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike ter politika spoštuje in upošteva strokovno znanje javnih uslužbencev, ki pa ju je treba obravnavati restriktivno, je večina anketirancev odgovorila, da se strinja ali zelo strinja s trditvijo (enako ali več kot 50 % odgovorov vseh anketirancev), kar pomeni, da definirani kontekstualni dejavniki po mnenju anketirancev vplivajo na načrtovanje kohezijske politike. Posledično to pomeni, da je treba pri načrtovanju kohezijske politike te dejavnike upoštevati, razumeti ter ustrezno prilagajati glede na specifične držav članic oziroma regij, saj se le na ta način lahko zagotovi optimalno načrtovanje programskih dokumentov.

8 Sklep

Velik obseg finančnih sredstev, namenjenih izvajanju evropske kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020, v strokovni javnosti in literaturi postavlja vprašanja, kako učinkovito in uspešno so posamezne države članice, regije in znotraj njih upravičenci sposobni črpanja teh sredstev. Administrativna usposobljenost je eden od predpogojev oziroma elementov, ki določajo absorpcijsko sposobnost države članice oziroma regije, pri čemer je mogoče ob upoštevanju obstoječih virov in literature ugotoviti, da sistem ugotavljanja in vrednotenja absorpcijske sposobnosti še ni popolnoma in celovito opredeljen, kar je posledica težav pri definiranju kazalnikov in drugih dejavnikov ter ocenjevanju učinkov absorpcijske sposobnosti na črpanje sredstev kohezijske politike.

Magistrsko delo prispeva k novim opredelitvam in dopolnitvam teoretičnih konceptov administrativne usposobljenosti na področju načrtovanja kohezijske politike, ob upoštevanju programskega obdobja 2014–2020, ki poleg implementacije, priprave projektov, finančnega nadzora ter spremljanja in vrednotenja, predstavlja pomembno fazo v javnopolitičnem procesu kohezijske politike. Reforma kohezijske politike 2014–2020 je namreč prinesla spremembe, ki se odražajo tako v strateškem kot zakonodajnem okviru in so vplivale na proces in način načrtovanja kohezijske politike. Tako je v programskem obdobju 2014–2020 večji poudarek na strateškem programiranju, usklajenosti delovanja, okviru izvajanja, osredotočenosti k rezultatom, partnerstvu, izpolnjevanju predhodnih pogojenosti ter zagotavljanju okvira uspešnosti, ki določa tudi finančne posledice v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev in

rezultatov. Način implementacije osnovnih načel kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020 se je, kljub temu da se je večina načel iz programskega obdobja 2007–2013 ohranila, spremenil, saj je večji poudarek na neposrednem nadzoru in finančnih posledicah, zato je zagotavljanje ustrezne administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike ključnega pomena.

Pri pregledu obstoječih teoretičnih konceptov dejavnikov, ki določajo administrativno usposobljenost in so jih opredelili različni avtorji, kot npr. Boeckhout in drugi (2002), Milio (2007), Batchler in drugi (2014) ter Hammerschmid in drugi (2013, sem ugotovila, da študije vključujejo različne elemente, ki determinirajo administrativno usposobljenost v različnih kontekstih in v okviru različnih faz javnopolitičnega procesa kohezijske politike ter so ustrezne in relevantne, vendar jih je mogoče nagraditi in dopolniti v smeri večje celovitosti.

Boeckhout in drugi (2002) so definirali koncept pri načrtovanju kohezijske politike, pri katerem so sistematično opredelili ključne dimenzije administrativne usposobljenosti, kot so strukture, človeški viri ter sistem in orodja, vendar so zanemarili kvalitativni vidik presoje, tj. kako so vzpostavljene strukture, človeški viri in orodja dejansko funkcionirali (Batchler in drugi 2014, 736).

Milio (2007) je sicer ob upoštevanju štirih ključnih komponent (upravljanja, programiranja, poročanja in evalvacij) za vsako komponento definirala ključne kazalnike ter jih opredelila po fazah razvoja usposobljenosti od odsotnosti, začetne faze izvajanja, razvojne faze do konsolidacije, kar pomeni, da je že presojala tudi določen vidik funkcioniranja, vendar je po mojem mnenju elemente posameznih faz presojala preveč ločeno. Tako so elementi upravljanja relevantni tudi za komponento programiranja, prav tako določeni elementi spremljanja in evalvacij neposredno vplivajo tudi na administrativno usposobljenost pri programiranju.

Batchler in drugi (2014) so precej celovito analizirali vlogo administrativne usposobljenosti pri administrativnem delovanju, pri dejavnih administrativne usposobljenosti pa so upoštevali tudi dejavnike, ki se navezujejo na administrativno prilagodljivost, ki pri ostalih avtorjih ni bila tako izražena. Hammerschmid in drugi (2013) pa so v študiji, ki je presegala okvir kohezijske politike, poskušali določiti dejavnike, ki so ključni za doseganje organizacijske zmogljivosti ne glede na javnopolitično področje ali vrsto javne organizacije,

pri čemer so izpostavili dva pomembna vidika, in sicer organizacijsko kulturo in vodenje, ki pri ostalih avtorjih po mojem mnenju nista bila pomembno ali vsaj tako eksplicitno izpostavljena.

Ob pregledu različnih teoretičnih konceptov in definicij administrativne usposobljenosti je mogoče potrditi, da ključne dimenzije administrativne usposobljenosti predstavljajo strukture, človeški viri ter sistemi in orodja. Strukture se nanašajo na organizacijsko-institucionalne vidike, vključno z načinom udejanjanja načela partnerstva in organizacijskega komuniciranja, ter določajo postopke, pravila in vedenje akterjev (človeških virov). Človeški viri predstavljajo akterje, ki delujejo v okviru opredeljenih struktur in sistema kohezijske politike, ter jih opredeljujejo odgovornost, kompetence, sistem nagrajevanja, organizacijska kultura in medosebni odnosi, sistem in orodja pa so neposredno povezani tako s strukturami kot človeškimi viri ter predstavljajo instrumente, ki lahko spodbujajo učinkovitost in uspešnost funkcioniranja sistema kohezijske politike.

Vsako od dimenzij administrativne usposobljenosti opredeljujejo kazalniki, relevantni za zagotavljanje administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike za obdobje 2014–2020, oziroma ki determinirajo administrativno usposobljenost za izvedbo ključnih korakov v procesu načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014–2020, pri čemer so pomembne tudi različne časovne faze aktivnosti posameznega kazalnika, in sicer faza načrtovanja (priprava na izvedbo), izvajanja ter zaključka izvedbe (presoja učinkovitosti in uspešnosti izvedbe). Načrtovanje kohezijske politike v obdobju 2014–2020 sestavljajo različni koraki, ki jih je treba izvesti za uspešen zaključek, in sicer organizacija in koordinacija procesa načrtovanja kohezijske politike 2014–2020, priprava Partnerskega sporazuma in Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike 2014–2020 ter usklajevanje Partnerskega sporazuma in Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike 2014–2020 z Evropsko komisijo ter potrditev obeh strateških dokumentov.

Vprašalnik, preko katerega sem poskušala pridobiti empirične podatke, je potrdil relevantnost na teoretičnih in lastnih izkustvenih izhodiščih predlaganih kazalnikov, prav tako je pomagal definirati najpomembnejše kazalnike, ki določajo administrativno usposobljenost pri načrtovanju kohezijske politike v obdobju 2014–2020. Odgovori sodelujočih so pokazali, da so definirani kazalniki, ki sem jih predlagala na podlagi obstoječih teoretičnih konceptov in lastnih izkušenj pri načrtovanju kohezijske politike, dejansko relevantni, saj so bili v

povprečju zgoščeni med pomembno je ali zelo je pomembno.

Rezultati so pokazali, da so v okviru struktur najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti jasna določitev pristojnosti vključenih institucij, jasna določitev odgovornosti in nalog vključenih institucij, pravočasna priprava in organizacija procesa načrtovanja, sistematično izvajanje medsebojno povezanih aktivnosti za doseganje ciljev, usklajenost delovanja organizacij, hitro prilagajanje spremembam v procesu načrtovanja, vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike, pravočasnost posredovanja informacij vsem relevantnim institucijam, učinkovito sodelovanje med institucijami, prenos in kroženje vseh informacij med institucijami ter usklajenost izvajanja strateških in operativnih aktivnosti.

V okviru človeških virov so se kot najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti izkazali prevzemanje odgovornosti za izvedbo nalog, zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev in rezultatov, strokovnost in poznavanje delovnega področja, organizacije in organizacijske enote, vodenje za doseganje rezultatov, seznanjenost zaposlenih z nalogami, prioriteta in cilji delovnega področja, timsko sodelovanje, odprta in vključujoča komunikacija med zaposlenimi, zaupanje med zaposlenimi in pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi znotraj organizacije ter spodbujanje učenja in nadgrajevanje znanja.

V okviru sistema in orodij so se kot najpomembnejši kazalniki administrativne usposobljenosti izkazale natančne, jasne usmeritve in navodila, jasna in natančna ter pravočasna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja, sposobnost sistema za hitro prilagajanje spremembam ter razpoložljivost analitičnih podatkov za načrtovanje.

Prav tako je pri načrtovanju kohezijske politike treba upoštevati tudi specifične delovnih mest, ki jih zasedajo posamezniki, ki so vključeni v proces načrtovanja. Nekateri kazalniki so namreč vodjem pomembnejši kot drugi kazalniki, ki so bolj pomembni javnim uslužbencem, ki niso na vodstvenem mestu. Vodjem sta tako zelo pomembna kroženje informacij med zaposlenimi v različnih institucijah preko neformalnih kanalov ter jasna in natančna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja, medtem ko so javnim uslužbencem, ki niso na vodstvenem mestu, zelo pomembni prenos in kroženje informacij med institucijami, vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike, izmenjava izkušenj in

informacij, odprta in vključujoča komunikacija med zaposlenimi, organizacijske in koordinacijske veščine, spodbujanje učenja in nadgrajevanje znanja, sposobnost sistema za hitro prilagajanje spremembam, razpoložljivost analitičnih podatkov ter zaupanje med zaposlenimi.

Optimalno načrtovanje kohezijske politike mora upoštevati različne dimenzije administrativne usposobljenosti in najpomembnejše kazalnike, ki so medsebojno povezani, kar pa ne pomeni, da ostali kazalniki niso pomembni. Ne glede na to, da sem kazalnike rangirala po pomembnosti ob upoštevanju načrtovanja kohezijske politike v obdobju 2014–2020 v Republiki Sloveniji, sem mnenja, da se jih lahko posploši na način, da so uporabni tudi pri postopkih načrtovanja drugih razvojnih/strateških dokumentov ter pri ostalih javno–političnih fazah kohezijske politike, verjetno pa bi se lahko omogočile tudi primerjave med različnimi državami članicami oziroma regijami. Osredotočenost na ključne kazalnike administrativne usposobljenosti oziroma na njihovo optimizacijo lahko po mojem mnenju bistveno izboljša zelene rezultate v postopkih upravljanja kohezijske politike.

Kazalnikov administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike ni mogoče obravnavati ločeno od konteksta delovanja države članice oziroma regije oziroma ločeno od drugih političnih, institucionalno–administrativnih, vrednotnih in drugih dejavnikov, saj so le–ti neposredno povezani s kazalniki administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike.

Sistem deljenega upravljanja kohezijske politike med Evropsko komisijo in državo članico, ki določa, da se načrtovanje in izvajanje kohezijske politike izvaja v državi članici oziroma regiji, vpliva na prilagajanje nacionalnemu/regionalnemu kontekstu, v katerem poteka proces načrtovanja in izvajanja kohezijske politike. Kontekstualni dejavniki določajo predpogoje, v okviru katerih delujejo države članice pri načrtovanju in izvajanju kohezijske politike. Učinkovitost in uspešnost izvedbe je namreč odvisna od različnih dejavnikov, in sicer akterjev, konteksta, pravil, v okviru katerih akterji delujejo, ter postopkov in sistemov, ki so določeni z zakonodajo in določajo procese in način vedenja akterjev znotraj različnih kontekstov (OIR 2003, 8).

Zelo težko je ovrednotiti oziroma neposredno oceniti vpliv oziroma učinke kontekstualnih dejavnikov na učinkovitost in uspešnost načrtovanja in izvajanja kohezijske politike, kar navajajo tudi različne študije in analize in kar lahko potrdim iz lastnih izkušenj, vendar pa to ne spremeni dejstva, da načrtovanje kohezijske politike ne poteka v izoliranem okolju in da kontekstualni dejavniki vplivajo na načrtovanje kohezijske politike, saj so različni sistemi med seboj soodvisni ter povezani.

Analiza je pokazala, da so definirani kontekstualni dejavniki glede na povprečne odgovore oziroma strinjanje s trditvami ter glede na delež odgovorov anketirancev, ki se s trditvami strinjajo ali zelo strinjajo, relevantni, in da imajo vpliv na proces načrtovanja kohezijske politike. Podpora vlade, politična stabilnost, stopnja usklajenosti nacionalne politike s prioritetami kohezijske politike na ravni Evropske unije, stopnja usklajenosti državne razvojne politike z regionalno/lokalno politiko, klientelizem in korupcija, jasno opredeljene razvojne prioritete države, način sodelovanja med različnimi institucijami pri oblikovanju javnih politik na državni ravni, integriranost procesa v ostale javnopolitične procese na državni ravni, stopnja centraliziranosti političnega in administrativnega sistema, stopnja centraliziranosti sistema upravljanja kohezijske politike v državi, dolgoročnost razvojne usmerjenosti investicij v državi, razvitost oziroma kultura civilnega dialoga v državi ter javni uslužbenci kot iniciatorji razvojnih prioritet kohezijske politike torej predstavljajo relevantne kontekstualne dejavnike, ki imajo vpliv na načrtovanje kohezijske politike, zato jih je treba pri načrtovanju kohezijske politike upoštevati, razumeti ter ustrezno prilagajati glede na specifične držav članic oziroma regij, saj se le na ta način lahko zagotovi optimalno načrtovanje programskih dokumentov.

Seveda to ne pomeni, da so definirani kontekstualni dejavniki edini relevantni in da sem v analizi zajela popolnoma vse dejavnike. Različni nacionalni/regionalni oziroma lokalni konteksti, v katerih se izvajajo procesi načrtovanja kohezijske politike, so specifični, zato so specifični tudi kontekstualni dejavniki. Ker pa na kontekstualne dejavnike z vidika načrtovanja kohezijske politike ni mogoče neposredno vplivati oziroma jih neposredno nadzorovati, jih je treba pri načrtovanju upoštevati ter zmanjšati njihov negativni vpliv na absorpcijsko sposobnost države članice.

9 Literatura

1. Barca, Fabrizio, John Batchler, Carlos Mendez in Gian Paolo Manzzella. 2009. *An Agenda for a reformed cohesion policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. Independent report.* Dostopno prek: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_/barca_report_en.pdf (15. november 2015).
2. Batchler, John in Colin Wren. 2006. Evaluation of European Union Cohesion Policy: Research questions and Policy Challenges. *Regional Studies* 40 (2): 143–153.
3. Batchler, John in Grzegorz Gorzelak. 2007. Reforming EU Cohesion policy: A reappraisal of the performance of the Structural Funds. *Policy studies* 28 (4): 310–326.
4. Batchler, John in Carlos Mendez. 2007. Who governs EU Cohesion policy? Deconstructing the Reforms of the Structural Funds. *Journal of Common Market Studies* 45 (3): 535–564.
5. Batchler, John, Carlos Mendez in Fiona Wishlade. 2009. Ideas for Budget and Policy Reform: Reviewing the Debate on Cohesion policy 2014+. *European Policies Research Centre* 67.
6. Batchler, John, Carlos Mendez in Hildegard Oraže. 2014. From Conditionality to Europeanization in Central and Eastern Europe: Administrative Performance and Capacity in Cohesion policy. *European Planning Studies* 22 (4): 735–757.
7. Begg, Iain. 2010. Cohesion or Confusion: A Policy Searching for Objectives. *Journal of European Integration* 32 (1): 77–96.
8. Boeckhout, Sjaak, Luc Boot, Menno Hollanders, Klaas– Jan Reincke in Jan Maarten de Vet. 2002. *Key indicators for Candidate Countries to Effectively Manage the Structural Funds. Principal Report. Final Report.* NEI Regional and Urban Development. Dostopno prek: http://www.evaluce.cz/dokumenty/hodnot_zpr_eu/souhrnna_studie.pdf (31. januar 2016).
9. Brandsma, Andries, Francesco Di Comite, Olga Diukanova, D'Artis Kancs, Jesus Rodrigues Lopez, Damiaan Persyn in Lesley Potters. 2014. Assessing policy options for the EU Cohesion policy 2014–2020. *Investigaciones Regionales* 29: 17–46.
10. Buseti, Simone in Carolina Pacchi. 2014. Institutional Capacity for EU Cohesion Policy: Concept, Evidence and Tools that Matter. *The Planning Review* 50 (4): 16–28.

11. Crescenzi, Riccardo. 2009. Undermining the Principle of Concentration? European Union Regional Policy and the Socio-economic Disadvantage of the European Regions. *Regional Studies* 45 (1): 111–133.
12. Common, Richard. 2004. Organisational Learning in a political environment: Improving policy-making in UK government. *Policy Studies* 25 (1): 35–49.
13. Constantin, Daniela, Gabriela Dragan, Zizi Goschin in Luiza Radu. 2010. *Implications on Latest Enlargement on Regional Disparities and Cohesion Policy. A Spotlight on the EU funds absorption*. Prispevek predstavljen na The 50th Congress of European Regional Science Association, 19–23. Avgusta, v Jönköpingu, Švedska.
14. Dotti, Nicola Francesco. 2013. The Unbearable Instability of Structural Funds' Distribution. *European Planning Studies* 21 (4): 596–614.
15. Evropska komisija. 2004. *The Third report on economic and social cohesion*. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion3/cohesion3_en.htm (23. januar 2016).
16. --- 2007a. *Cohesion policy 2007–2013. Commentaries and official texts*. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007_en.pdf (23. januar 2016).
17. --- 2007b. *The Fourth report on economic and social cohesion*. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/index_sl.htm (23. januar 2016).
18. --- 2010. *The Fifth report on economic and social cohesion*. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/reports/2010/fifth-report-on-economic-social-and-territorial-cohesion-investing-in-europes-future (23. januar 2016).
19. --- 2011. DG Regio. *Kohezijska politika 2014–2020. Vlaganje v rast in delovna mesta*. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation2014_leaflet_sl.pdf (24. januar 2016).
20. --- 2013. *Cohesion policy 2014–2020, Momentum builds*. Inforegio Panorama št. 48. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag48/mag48_en.pdf (24. januar 2016).

21. --- 2014a. *Guidance Fiche. Performance Framework and Reserve in 2014–2020. Final version* (14 May 2014). Dostopno prek: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/guidance_performance_framework.pdf (10.februar 2016).
22. --- 2014b. *The Sixth report on economic and social cohesion*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion6/6cr_en.pdf (27. februar 2016).
23. Evropska komisija. DG Regio. *Regionalna politika*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/principles/ (23. januar 2016).
24. *ESIF Open Data Portal*. Dostopno prek: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/> (23. januar 2016).
25. Evropski parlament. 2014. *Implementation of Cohesion Policy 2014–2020: Preparations and Administrative Capacity of Member states*. Dostopno prek: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201410/20141028ATT92010/20141028ATT92010EN.pdf> (23.januar 2016).
26. --- 2015. *Strategic Coherence of Cohesion Policy: Comparison of the 2007–2013 and 2014–2020 Programming periods*. Dostopno prek: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540354/IPOL_STU\(2015\)540354_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540354/IPOL_STU(2015)540354_EN.pdf) (23. januar 2016).
27. Farole, Thomas, Andres Rodriguez-Pose in Michael Storper. 2011. Cohesion Policy in the European Union: Growth, Geography, Institutions. *Journal of Common Market Studies* 49 (5): 1089–1111.
28. Ferry, Martin in Irene McMaster. 2013. Cohesion Policy and the Evolution of Regional Policy in Central and Eastern Europe. *Europe-Asia Studies* 65 (8): 1502–1528.
29. Ferry, Martin. 2014. Cohesion Policy Transfer and Institutional Change in Central and Eastern Europe. *GRINCOH Working Paper Series, Paper 8.06*: 1–6.
30. Fink Hafner, Danica in Damjan Lajh. 2003. *Managing Europe from Home: The Europeanisation of the Slovenian Core Executive*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Grazi, Laura. 2012. The Long Road to a Cohesive Europe. The Evolution of the EU Regional Policy and the Impact of the Enlargements. *EuroTimes* 14: 80–96.
32. Hammerschmid, Gerhard, Anca Oprisor in Vid Štimac. 2013a. *COCOPS Executive Survey on Public Sector Reform in Europe. Research Report*. Dostopno prek: <http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/10/COCOPS-WP3-Research-Report.pdf> (5. februar 2016).

33. Hammerschmid, Gerhard, Vid Štimac in Kai Vegrich. 2013b. *Management Capacity and Performance in European Public Administrations – Developing an Administrative Management Capacity Index and Measuring Country Capacity*. Prispevek predstavljen na EGPA Konferenci, 11–13.septembra, v Edinburgu, Velika Britanija.
34. Horvat, Andrej in Gunther Maier. 2004. *Regional development, Absorption problems and the EU Structural Funds: Some aspects regarding administrative absorption capacity in the Czech Republic, Estonia, Hungary, Slovakia and Slovenia*. Dostopno prek: <http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa04/PDF/591.pdf> (31. januar 2016).
35. Horvat, Andrej. 2005. Why does nobody care about absorption? Some aspects Regarding Administrative Absorption Capacity for the EU Structural Funds in the Czech Republik, Estonia, Hungary, Slovakia and Slovenia befor Accession. *WIFO, Österreichisches Institut für wirtschaftsforschung, Working Papers* 258: 1–32. Dostopno prek: http://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=25750&mime_type=application/pdf (23. januar 2016).
36. Koschatzky, Knut in Thomas Stahlecker. 2010. A new Challenge for Regional Policy-Making in Europe. Chances and Risks of the Merger Between Cohesion and Innovation Policy. *European Planning Studies* 18 (1): 1–25.
37. Legrand, Timothy. 2012. Overseas and over here: policy transfer and evidence-based policy-making. *Policy Studies* 33 (4): 329–348.
38. Leonardi, Robert. 2006. The impact and Added Value of Cohesion Policy. *Regional studies* 40 (2): 155–166.
39. Marsh, David in Mark Evans. 2012. Policy transfer: coming of age and learning from experience. *Policy studies* 33 (6): 477–481.
40. Mendez, Carlos. 2012. Clouds, clocks and policy dynamics: a path-(inter)dependent analysis of EU cohesion policy. *Policy & Politics* 40 (2): 153–170.
41. --- 2013. The post-2013 reform of EU cohesion policy and the place-based narrative. *Journal of European Public Policy* 20 (5): 639–659.
42. Meny, Yves, Pierre Muller in Jean-Louis Quermonne, ur. 1996. *Adjusting to Europe. The impact of the European Union on national institutions and policies*. London: Routledge.
43. Milio, Simona. 2007. *Explaining differences in Regional Performance: Administrative capacity and Political Factors. The Case of Structural Funds implementation in Italian Objective 1 regions*. Dostopno prek: <http://etheses.lse.ac.uk/54/> (3. februar 2016).
44. Mirwaldt, Katja, Irene McMaster in John Batchler. 2009. Reconsidering Cohesion policy: The Contested Debate on Territorial Cohesion. *European Policy Research Paper* 66: 1–4.

45. Mrak, Mojmir in Peter Wostner. 2005. Absorpcijska sposobnost Republike Slovenije za črpanje sredstev EU. *IB revija: revija za trajnostni razvoj* 39 (3): 4–21.
46. Olejniczak, Karol, John Batchler, Alba Smeriglio in Pawel Sliwovski. 2015. *Evaluating delivery of Cohesion Policy: Proposal for an analytical Framework. Paper for International Conference on Public Policy*. Dostopno prek: <http://www.icpublicpolicy.org/conference/file/reponse/1435523354.pdf> (3. februar 2016).
47. Republika Slovenija. 2014a. *Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020*. Dostopno prek: <http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/2014-2020/operativni-program-za-obdobje-2014-2020> (10. februar 2016).
48. Republika Slovenija. 2014b. *Partnerski sporazum med Republiko Slovenijo in Evropsko komisijo*. Dostopno prek: <http://www.eu-skladi.si/dokumenti/kljucni-dokumenti/partnerski-sporazum-slovenska-verzija.pdf> (10. februar 2016).
49. Rodriguez-Pose, Andres in Katja Novak. 2013. Learning processes and economic returns in European Cohesion policy. *Investigaciones Regionales* 25: 7–26.
50. Samecki, Pawel. 2009. *Orientation Paper on future Cohesion policy*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/newsroom/pdf/pawel_samecki_orientation_paper.pdf (31. januar 2016).
51. Šumpikova, Marketa, Jan Pavel in Stanislav Klazar. 2004. *EU Funds: Absorption Capacity and the Effectiveness of their Use, with Focus on Regional Level in the Czech Republic*. Dostopno prek: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan018547.pdf> (5. februar 2016).
52. Toš, Niko in Mitja Hafner-Fink. 1997. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Verheijen, Tony. 2007. *Administrative capacity in the new EU member states: the limits of innovation?*. World Bank working paper no. 115. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2007/06/8187914/administrative-capacity-new-eu-member-states-limits-innovation> (5. februar 2016).
54. Wostner, Peter. 2008. Micro-efficiency of the EU Cohesion policy. University of Strathclyde. *European Policies Research Centre Paper* 68. Dostopno prek: http://www.eprc.strath.ac.uk/eprc/documents/PDF_files/EPRP_64_Wostner.pdf (31. januar 2016).
55. ÖIR. 2003. *A study on the Efficiency on the Implementation Methods for Structural funds*. ÖIR v povezavi z LRDP in IDOM, Vienna. Dostopno prek:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/efficiency_methods_full.pdf (23. januar 2016).

56. *Uredba Sveta (ES) št. 1083/2006 z dne 11. julija 2006 o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu in Kohezijskem skladu in razveljavitvi Uredbe (ES) št. 1260/1999.* Dostopno prek: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/legislation/regulations/2007-2013/ (23. januar 2016).

57. *Uredba (EU) št. 1303/2013 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 17. decembra 2013 o skupnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu, Kohezijskem skladu, Evropskem kmetijskem skladu za razvoj podeželja in Evropskem skladu za pomorstvo in ribištvo, o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu, Kohezijskem skladu in Evropskem skladu za pomorstvo in ribištvo ter o razveljavitvi Uredbe Sveta (ES) št. 1083/2006.* Dostopno prek: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/legislation/regulations/ (23. januar 2016).

58. *Uredba (EU) št. 1301/2013 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 17. decembra 2013 o Evropskem skladu za regionalni razvoj in o posebnih določbah glede cilja "naložbe za rast in delovna mesta" ter o razveljavitvi Uredbe (ES) št. 1080/2006.* http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/legislation/regulations/ (23. januar 2016).

59. *Uredba (EU) št. 1304/2013 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 17. decembra 2013 o Evropskem socialnem skladu in razveljavitvi Uredbe Sveta (ES) št. 1081/2006.* http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/legislation/regulations/ (23. januar 2016).

60. *Uredba (EU) št. 1300/2013 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 17. decembra 2013 o Kohezijskem skladu in razveljavitvi Uredbe Sveta (ES) št. 1084/2006.* http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/legislation/regulations/ (23. januar 2016).

61. *Uredba Sveta (EGS) št. 724/75 z dne 18. marca 1975.* Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=OJ%3AL%3A1975%3A073%3ATOC> (23. januar 2016).

62. *Izvedbena Uredba Komisije (EU) št. 215/2014 z dne 7. marca 2014 o določitvi pravil za izvajanje Uredbe (EU) št. 1303/2013 Evropskega parlamenta in Sveta o skupnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu, Kohezijskem skladu, Evropskem kmetijskem skladu za razvoj podeželja in Evropskem skladu za pomorstvo in ribištvo, o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu, Kohezijskem skladu in Evropskem skladu za pomorstvo in ribištvo v zvezi z*

metodologijami za določitev podpore ciljem na področju podnebnih sprememb, določitvijo mejnikov in ciljnih vrednosti v okviru uspešnosti ter nomenklaturo kategorij ukrepov za strukturne in investicijske sklade. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX%3A32014R0215> (10. februar 2016).

63. Delegirana Uredba Komisije (EU) št. 480/2014 z dne 3. marca 2014 o dopolnitvi Uredbe (EU) št. 1303/2013 Evropskega parlamenta in Sveta o skupnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu, Kohezijskem skladu, Evropskem kmetijskem skladu za razvoj podeželja in Evropskem skladu za pomorstvo in ribištvo ter o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu, Kohezijskem skladu in Evropskem skladu za pomorstvo in ribištvo. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX%3A32014R0480> (10. februar 2016).

Priloge

Priloga A: Vprašalnik

Kazalniki administrativne usposobljenosti za načrtovanje kohezijske politike

Kratko ime ankete: Administrativna
usposobljenost

Dolgo ime ankete: Kazalniki administrativne
usposobljenosti za načrtovanje kohezijske
politike

Število vprašanj: 15

Q1 - Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki?

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno	Ne vem
Pravočasna priprava in organizacija procesa načrtovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasna določitev odgovornosti in nalog vključenih institucij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasna določitev pristojnosti vključenih institucij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematično izvajanje medsebojno povezanih aktivnosti za doseganje ciljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklajenost delovanja organizacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilnost/kontinuiteta organizacijskih struktur oziroma institucij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilnost/nespremenljivost nalog organizacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hitro prilagajanje spremembam v procesu načrtovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovito prilaganje organizacijskim spremembam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vključenost zunanjih mehanizmov za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. zunanje evalvacije, analize)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vključenost notranjih mehanizmov za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. samoevalvacije)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na udejanjanje partnerstva?

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno	Ne vem
Vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznavanje in vključevanje vseh relevantnih zunanjih deležnikov (npr. civilne družbe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravočasnost posredovanja informacij o aktivnostih zunanjim deležnikom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na organizacijsko komunikacijo/komuniciranje?

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno	Ne vem
Pravočasnost posredovanja informacij vsem relevantnim institucijam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklajenost izvajanja aktivnosti institucij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovito sodelovanje med institucijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzpostavljen sistem reševanja problemov/konfliktov med institucijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prenos in kroženje vseh informacij med institucijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklajenost izvajanja strateških in operativnih aktivnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na odgovornost ter poznavanje delovnih nalog posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike?

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno	Ne vem
Seznanjenost zaposlenih z nalogami, prioriteta in cilji delovnega področja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strokovnost in poznavanje delovnega področja, organizacije ter organizacijske enote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seznanjenost zaposlenih s cilji in prioriteta države na področju kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasna delitev nalog med zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevzemanje odgovornosti za izvedbo nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodenje za doseganje rezultatov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno	Ne vem
rezultatov						

Q5 - Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike?

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno	Ne vem
Organizacijske in koordinacijske veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogajalske veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analitične veščine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veščine s področja strateškega načrtovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poznavanje zakonodaje EU, smernic ter navodil Evropske komisije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izkušnje pri načrtovanju kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izkušnje pri izvajanju kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izmenjava izkušenj in informacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluktuacija/menjave zaposlenih pri procesu načrtovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose?

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno	Ne vem
Zagotavljanje ustreznih finančnih stimulacij za doseganje rezultatov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbujanje učenja in nadgrajevanja znanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sankcioniranje zaradi nedoseganja rezultatov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odprta in vključujoča komunikacija med zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripravljenost za	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno	Ne vem
sodelovanje med zaposlenimi znotraj organizacije						
Zaupanje med zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Timsko sodelovanje med zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi v različnih organizacijah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preverjanje in ocenjevanje opravljenega dela ter rezultatov zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagovarjanje enakih vrednot in skupne vizije organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kroženje informacij med zaposlenimi v različnih institucijah preko neformalnih kanalov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 - Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja?

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno	Ne vem
Pravočasna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasna in natančna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzpostavljen in delujoč informacijski sistem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razpoložljivost analitičnih podatkov za načrtovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Natančne, jasne usmeritve ter navodila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekoče spremljanje in nadzor pri izvajanju aktivnosti v realnem času	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijsko učenje (npr. učenje iz evalvacij, revizij, izkušenj)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sposobnost sistema za hitro prilagajanje spremembam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razvitost mehanizmov, ki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno	Ne vem
omogočajo presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. pripravljenih navodil, informacijskega sistema)						

Q8 - V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na politični kontekst načrtovanja kohezijske politike?

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti Niti	Strinjam se	Zelo se strinjam	Ne vem
Politična stabilnost vpliva na proces načrtovanja kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri načrtovanju kohezijske politike je pomembna podpora Vlade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politika spoštuje in upošteva strokovno znanje javnih uslužbencev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klientelizem in korupcija pomembno vplivata na načrtovanje kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stopnja usklajenosti nacionalne politike s prioritetai kohezijske politike na ravni Evropske Unije vpliva na načrtovanje kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stopnja usklajenosti državne razvojne politike z regionalno/lokalno politiko vpliva na načrtovanje kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 - V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na institucionalno-administrativni kontekst načrtovanja kohezijske politike?

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti Niti	Strinjam se	Zelo se strinjam	Ne vem
Javni uslužbenci so iniciatorji razvojnih prioritet kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolgoročnost razvojne usmerjenosti investicij v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti Niti	Strinjam se	Zelo se strinjam	Ne vem
Proces načrtovanja kohezijske politike mora biti integriran v ostale javno-politične procese na državni ravni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stopnja centraliziranosti političnega in administrativnega sistema vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razvitost oziroma kultura civilnega dialoga (sodelovanje z deležniki) v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uveljavljenost e-poslovanja/e-uprave v državni upravi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stopnja centraliziranosti sistema upravljanja kohezijske politike v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Način sodelovanja med različnimi institucijami pri oblikovanju javnih politik na državni ravni vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Načrtovanje kohezijske politike mora temeljiti na jasno opredeljenih razvojnih usmeritvah države	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 - Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge?

- Javni uslužbenec
- Javni uslužbenec na položaju/ vodja
- Funkcionar

Q11 - S katerim finančnim virom imate največ izkušenj pri izvajanju kohezijske politike?

- Evropski socialni sklad
- Evropski sklad za regionalni razvoj
- Kohezijski sklad
- Različni skladi
- Nimam izkušenj z izvajanjem kohezijske politike

Q12 - Pri katerih prednostnih oseh ste v pretežni meri sodelovali pri pripravi Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike za obdobje 2014-2020?

- Prednostne osi, ki se financirajo iz Evropskega socialnega sklada
- Prednostne osi, ki se financirajo iz Evropskega sklada za regionalni razvoj
- Prednostne osi, ki se financirajo iz Kohezijskega sklada
- Različne prednostne osi, ki se financirajo iz različnih skladov

XSPOL - Spol:

- Moški
- Ženski

Q13 - Koliko let delovnih izkušenj imate na področju kohezijske politike?

- manj kot 3 leta
- 3 do 5 let
- več kot 5 let

Priloga B: Analiza – Frekvence

Q1	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q1a	Pravočasna priprava in organizacija procesa načrtovanja				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	1	2%	2%	2%
	4 (Pomembno je)	10	20%	20%	22%
	5 (Zelo je pomembno)	38	78%	78%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q1b	Jasna določitev odgovornosti in nalog vključenih institucij				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	2	4%	4%	4%
	4 (Pomembno je)	7	14%	14%	18%
	5 (Zelo je pomembno)	40	82%	82%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q1c	Jasna določitev pristojnosti vključenih institucij				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	0	0%	0%	0%
	4 (Pomembno je)	8	16%	16%	16%
	5 (Zelo je pomembno)	41	84%	84%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q1d	Sistematično izvajanje medsebojno povezanih aktivnosti za doseganje ciljev				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	3	6%	6%	6%
	4 (Pomembno je)	17	35%	35%	41%
	5 (Zelo je pomembno)	29	59%	59%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q1e	Usklajenost delovanja organizacij				

	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	2	4%	4%	4%
	4 (Pomembno je)	19	39%	39%	43%
	5 (Zelo je pomembno)	28	57%	57%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q1f	Stabilnost/kontinuiteta organizacijskih struktur oziroma institucij				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	9	18%	18%	20%
	4 (Pomembno je)	18	37%	37%	57%
	5 (Zelo je pomembno)	21	43%	43%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q1g	Stabilnost/nespremenljivost nalog organizacij				
	1 (Sploh ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	4	8%	8%	10%
	4 (Pomembno je)	29	59%	59%	69%
	5 (Zelo je pomembno)	15	31%	31%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q1h	Hitro prilagajanje spremembam v procesu načrtovanja				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	6	12%	12%	14%
	4 (Pomembno je)	14	29%	29%	43%
	5 (Zelo je pomembno)	28	57%	57%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q1i	Učinkovito prilaganje organizacijskim spremembam				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	4	8%	8%	8%
	4 (Pomembno je)	27	55%	55%	63%
	5 (Zelo je pomembno)	17	35%	35%	98%
	-99 (-99 Ne vem)	1	2%	2%	100%

Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q1j	Vključenost zunanjih mehanizmov za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. zunanje evalvacije, analize)				
	1 (Sploh ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	4%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	11	22%	22%	27%
	4 (Pomembno je)	27	55%	55%	82%
	5 (Zelo je pomembno)	9	18%	18%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q1k	Vključenost notranjih mehanizmov za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. samoevalvacije)				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	2	4%	4%	4%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	9	18%	18%	22%
	4 (Pomembno je)	22	45%	45%	67%
	5 (Zelo je pomembno)	15	31%	31%	98%
	-99 (-99 Ne vem)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	

Q2	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na udejanjanje partnerstva?	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q2a	Vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	2	4%	4%	4%
	4 (Pomembno je)	22	45%	45%	49%
	5 (Zelo je pomembno)	25	51%	51%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q2b	Prepoznavanje in vključevanje vseh relevantnih zunanjih deležnikov (npr. civilne družbe)				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	8	16%	16%	16%
	4 (Pomembno je)	28	57%	57%	73%
	5 (Zelo je pomembno)	13	27%	27%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	

Q2c	Pravočasnost posredovanja informacij o aktivnostih zunanjim deležnikom				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	7	14%	14%	14%
	4 (Pomembno je)	23	47%	47%	61%
	5 (Zelo je pomembno)	19	39%	39%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	

Q3	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na organizacijsko komunikacijo/komuniciranje?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q3a	Pravočasnost posredovanja informacij vsem relevantnim institucijam				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	2	4%	4%	4%
	4 (Pomembno je)	13	27%	27%	31%
	5 (Zelo je pomembno)	34	69%	69%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q3b	Usklajenost izvajanja aktivnosti institucij				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	5	10%	10%	10%
	4 (Pomembno je)	22	45%	45%	55%
	5 (Zelo je pomembno)	22	45%	45%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q3c	Učinkovito sodelovanje med institucijami				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	1	2%	2%	2%
	4 (Pomembno je)	14	29%	29%	31%
	5 (Zelo je pomembno)	34	69%	69%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q3d	Vzpostavljen sistem reševanja problemov/konfliktov med institucijami				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%

	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	8	16%	16%	16%
	4 (Pomembno je)	20	41%	41%	57%
	5 (Zelo je pomembno)	21	43%	43%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q3e	Prenos in kroženje vseh informacij med institucijami				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	2	4%	4%	4%
	4 (Pomembno je)	17	35%	35%	39%
	5 (Zelo je pomembno)	30	61%	61%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	
Q3f	Usklajenost izvajanja strateških in operativnih aktivnosti				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	2	4%	4%	4%
	4 (Pomembno je)	18	37%	37%	41%
	5 (Zelo je pomembno)	29	59%	59%	100%
Veljavni	Skupaj	49	100%	100%	

Q4	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na odgovornost ter poznavanje delovnih nalog posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike?	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q4a	Seznanjenost zaposlenih z nalogami, prioriteta in cilji delovnega področja				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	3	6%	6%	6%
	4 (Pomembno je)	19	39%	40%	46%
	5 (Zelo je pomembno)	26	53%	54%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q4b	Strokovnost in poznavanje delovnega področja, organizacije ter organizacijske enote				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	1	2%	2%	2%

	4 (Pomembno je)	20	41%	42%	44%
	5 (Zelo je pomembno)	27	55%	56%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q4c	Seznanjenost zaposlenih s cilji in prioriteta mi države na področju kohezijske politike				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	10	20%	21%	21%
	4 (Pomembno je)	22	45%	46%	67%
	5 (Zelo je pomembno)	16	33%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q4d	Jasna delitev nalog med zaposlenimi				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	4	8%	8%	8%
	4 (Pomembno je)	22	45%	46%	54%
	5 (Zelo je pomembno)	22	45%	46%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q4e	Prezemanje odgovornosti za izvedbo nalog				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	1	2%	2%	2%
	4 (Pomembno je)	6	12%	13%	15%
	5 (Zelo je pomembno)	41	84%	85%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q4f	Vodenje za doseganje rezultatov				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	2	4%	4%	4%
	4 (Pomembno je)	19	39%	40%	44%
	5 (Zelo je pomembno)	27	55%	56%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q4g	Zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev in rezultatov				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%

	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	5	10%	10%	10%
	4 (Pomembno je)	15	31%	31%	42%
	5 (Zelo je pomembno)	28	57%	58%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	

Q5	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q5a	Organizacijske in koordinacijske veščine				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	5	10%	10%	13%
	4 (Pomembno je)	19	39%	40%	52%
	5 (Zelo je pomembno)	23	47%	48%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q5b	Pogajalske veščine				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	3	6%	6%	6%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	9	18%	19%	25%
	4 (Pomembno je)	18	37%	38%	63%
	5 (Zelo je pomembno)	18	37%	38%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q5c	Analične veščine				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	13	27%	27%	29%
	4 (Pomembno je)	21	43%	44%	73%
	5 (Zelo je pomembno)	13	27%	27%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q5d	Veščine s področja strateškega načrtovanja				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	8	16%	17%	17%
	4 (Pomembno je)	22	45%	46%	63%

	5 (Zelo je pomembno)	18	37%	38%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q5e	Poznavanje zakonodaje EU, smernic ter navodil Evropske komisije				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	4	8%	8%	8%
	4 (Pomembno je)	28	57%	58%	67%
	5 (Zelo je pomembno)	16	33%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q5f	Izkušnje pri načrtovanju kohezijske politike				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	8	16%	17%	17%
	4 (Pomembno je)	23	47%	48%	65%
	5 (Zelo je pomembno)	17	35%	35%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q5g	Izkušnje pri izvajanju kohezijske politike				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	7	14%	15%	17%
	4 (Pomembno je)	20	41%	42%	58%
	5 (Zelo je pomembno)	20	41%	42%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q5h	Izmenjava izkušenj in informacij				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	3	6%	6%	8%
	4 (Pomembno je)	21	43%	44%	52%
	5 (Zelo je pomembno)	23	47%	48%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	
Q5i	Fluktuacija/menjave zaposlenih pri procesu načrtovanja				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	3	6%	6%	6%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	7	14%	15%	21%

	4 (Pomembno je)	21	43%	44%	65%
	5 (Zelo je pomembno)	16	33%	33%	98%
	-99 (-99 Ne vem)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	48	98%	100%	

Q6 Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q6a	Zagotavljanje ustrezne finančne stimulacije za doseganje rezultatov				
	1 (Sploh ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	4%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	14	29%	30%	34%
	4 (Pomembno je)	22	45%	47%	81%
	5 (Zelo je pomembno)	9	18%	19%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	
Q6b	Spodbujanje učenja in nadgrajevanja znanja				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	4	8%	9%	11%
	4 (Pomembno je)	18	37%	38%	49%
	5 (Zelo je pomembno)	24	49%	51%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	
Q6c	Sankcioniranje zaradi nedoseganja rezultatov				
	1 (Sploh ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	2 (Ni pomembno)	3	6%	6%	9%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	11	22%	23%	32%
	4 (Pomembno je)	25	51%	53%	85%
	5 (Zelo je pomembno)	6	12%	13%	98%
	-99 (-99 Ne vem)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	
Q6d	Odprta in vključujoča komunikacija med zaposlenimi				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	2	4%	4%	4%

	4 (Pomembno je)	18	37%	38%	43%
	5 (Zelo je pomembno)	27	55%	57%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	
Q6e	Pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi znotraj organizacije				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	1	2%	2%	4%
	4 (Pomembno je)	19	39%	40%	45%
	5 (Zelo je pomembno)	26	53%	55%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	
Q6f	Zaupanje med zaposlenimi				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	4	8%	9%	11%
	4 (Pomembno je)	16	33%	34%	45%
	5 (Zelo je pomembno)	26	53%	55%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	
Q6g	Timsko sodelovanje med zaposlenimi				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	1	2%	2%	2%
	4 (Pomembno je)	18	37%	38%	40%
	5 (Zelo je pomembno)	28	57%	60%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	
Q6h	Pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi v različnih organizacijah				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	2	4%	4%	4%
	4 (Pomembno je)	23	47%	49%	53%
	5 (Zelo je pomembno)	22	45%	47%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	
Q6i	Preverjanje in ocenjevanje opravljenega dela ter rezultatov zaposlenih				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%

	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	12	24%	26%	28%
	4 (Pomembno je)	20	41%	43%	70%
	5 (Zelo je pomembno)	14	29%	30%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	
Q6j	Zagovarjanje enakih vrednot in skupne vizije organizacije				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	11	22%	23%	23%
	4 (Pomembno je)	23	47%	49%	72%
	5 (Zelo je pomembno)	13	27%	28%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	
Q6k	Kroženje informacij med zaposlenimi v različnih institucijah preko neformalnih kanalov				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	2	4%	4%	4%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	6	12%	13%	17%
	4 (Pomembno je)	17	35%	36%	53%
	5 (Zelo je pomembno)	22	45%	47%	100%
Veljavni	Skupaj	47	96%	100%	

Q7	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q7a	Pravočasna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	3	6%	7%	7%
	4 (Pomembno je)	17	35%	37%	43%
	5 (Zelo je pomembno)	26	53%	57%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q7b	Jasna in natančna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	2	4%	4%	4%

	4 (Pomembno je)	16	33%	35%	39%
	5 (Zelo je pomembno)	28	57%	61%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q7c	Vzpostavljen in delujoč informacijski sistem				
	1 (Sploh ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	6	12%	13%	15%
	4 (Pomembno je)	17	35%	37%	52%
	5 (Zelo je pomembno)	22	45%	48%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q7d	Razpoložljivost analitičnih podatkov za načrtovanje				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	3	6%	7%	9%
	4 (Pomembno je)	19	39%	41%	50%
	5 (Zelo je pomembno)	23	47%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q7e	Natančne, jasne usmeritve ter navodila				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	0	0%	0%	0%
	4 (Pomembno je)	14	29%	30%	30%
	5 (Zelo je pomembno)	32	65%	70%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q7f	Tekoče spremljanje in nadzor pri izvajanju aktivnosti v realnem času				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	3	6%	7%	7%
	4 (Pomembno je)	29	59%	63%	70%
	5 (Zelo je pomembno)	13	27%	28%	98%
	-99 (-99 Ne vem)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q7g	Organizacijsko učenje (npr. učenje iz evalvacij, revizij, izkušenj)				

	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	4	8%	9%	11%
	4 (Pomembno je)	32	65%	70%	80%
	5 (Zelo je pomembno)	9	18%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q7h	Sposobnost sistema za hitro prilagajanje spremembam				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	4	8%	9%	11%
	4 (Pomembno je)	14	29%	30%	41%
	5 (Zelo je pomembno)	27	55%	59%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q7i	Razvitost mehanizmov, ki omogočajo presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. pripravljenih navodil, informacijskega sistema)				
	1 (Sploh ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	2 (Ni pomembno)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti pomembno niti nepomembno)	4	8%	9%	9%
	4 (Pomembno je)	26	53%	57%	65%
	5 (Zelo je pomembno)	16	33%	35%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	

Q8	V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na politični kontekst načrtovanja kohezijske politike?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q8a	Politična stabilnost vpliva na proces načrtovanja kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (Ne strinjam se)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti Niti)	6	12%	13%	13%
	4 (Strinjam se)	21	43%	46%	59%
	5 (Zelo se strinjam)	19	39%	41%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q8b	Pri načrtovanju kohezijske politike je pomembna podpora Vlade				
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (Ne strinjam se)	1	2%	2%	2%

	3 (Niti Niti)	2	4%	4%	7%
	4 (Strinjam se)	21	43%	46%	52%
	5 (Zelo se strinjam)	22	45%	48%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q8c	Politika spoštuje in upošteva strokovno znanje javnih uslužbencev				
	1 (Sploh se ne strinjam)	2	4%	4%	4%
	2 (Ne strinjam se)	8	16%	17%	22%
	3 (Niti Niti)	16	33%	35%	57%
	4 (Strinjam se)	10	20%	22%	78%
	5 (Zelo se strinjam)	10	20%	22%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q8d	Klientelizem in korupcija pomembno vplivata na načrtovanje kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	1	2%	2%	2%
	2 (Ne strinjam se)	4	8%	9%	11%
	3 (Niti Niti)	15	31%	33%	43%
	4 (Strinjam se)	14	29%	30%	74%
	5 (Zelo se strinjam)	9	18%	20%	93%
	-99 (-99 Ne vem)	3	6%	7%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q8e	Stopnja usklajenosti nacionalne politike s prioriteta mi kohezijske politike na ravni Evropske Unije vpliva na načrtovanje kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (Ne strinjam se)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti Niti)	11	22%	24%	26%
	4 (Strinjam se)	23	47%	50%	76%
	5 (Zelo se strinjam)	11	22%	24%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q8f	Stopnja usklajenosti državne razvojne politike z regionalno/lokalno politiko vpliva na načrtovanje kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	1	2%	2%	2%
	2 (Ne strinjam se)	4	8%	9%	11%
	3 (Niti Niti)	8	16%	17%	28%
	4 (Strinjam se)	20	41%	43%	72%
	5 (Zelo se strinjam)	11	22%	24%	96%

	-99 (-99 Ne vem)	2	4%	4%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	

Q9	V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na institucionalno-administrativni kontekst načrtovanja kohezijske politike?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q9a	Javni uslužbenci so iniciatorji razvojnih prioritet kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	2	4%	4%	4%
	2 (Ne strinjam se)	4	8%	9%	13%
	3 (Niti Niti)	14	29%	30%	43%
	4 (Strinjam se)	24	49%	52%	96%
	5 (Zelo se strinjam)	2	4%	4%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q9b	Dolgoročnost razvojne usmerjenosti investicij v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (Ne strinjam se)	5	10%	11%	11%
	3 (Niti Niti)	10	20%	22%	33%
	4 (Strinjam se)	20	41%	43%	76%
	5 (Zelo se strinjam)	11	22%	24%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q9c	Proces načrtovanja kohezijske politike mora biti integriran v ostale javno-politične procese na državni ravni				
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (Ne strinjam se)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti Niti)	5	10%	11%	11%
	4 (Strinjam se)	25	51%	54%	65%
	5 (Zelo se strinjam)	16	33%	35%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q9d	Stopnja centraliziranosti političnega in administrativnega sistema vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (Ne strinjam se)	1	2%	2%	2%
	3 (Niti Niti)	5	10%	11%	13%
	4 (Strinjam se)	29	59%	63%	76%
	5 (Zelo se strinjam)	11	22%	24%	100%

Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q9e	Razvitost oziroma kultura civilnega dialoga (sodelovanje z deležniki) v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (Ne strinjam se)	2	4%	4%	4%
	3 (Niti Niti)	6	12%	13%	17%
	4 (Strinjam se)	31	63%	67%	85%
	5 (Zelo se strinjam)	7	14%	15%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q9f	Uveljavljenost e-poslovanja/e-uprave v državni upravi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	1	2%	2%	2%
	2 (Ne strinjam se)	10	20%	22%	24%
	3 (Niti Niti)	25	51%	54%	78%
	4 (Strinjam se)	9	18%	20%	98%
	5 (Zelo se strinjam)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q9g	Stopnja centraliziranosti sistema upravljanja kohezijske politike v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (Ne strinjam se)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti Niti)	9	18%	20%	20%
	4 (Strinjam se)	27	55%	59%	78%
	5 (Zelo se strinjam)	10	20%	22%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q9h	Način sodelovanja med različnimi institucijami pri oblikovanju javnih-politik na državni ravni vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike				
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (Ne strinjam se)	0	0%	0%	0%
	3 (Niti Niti)	2	4%	4%	4%
	4 (Strinjam se)	30	61%	65%	70%
	5 (Zelo se strinjam)	14	29%	30%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
Q9i	Načrtovanje kohezijske politike mora temeljiti na jasno opredeljenih razvojnih usmeritvah države				
	1 (Sploh se ne strinjam)	0	0%	0%	0%
	2 (Ne strinjam se)	0	0%	0%	0%

	3 (Niti Niti)	0	0%	0%	0%
	4 (Strinjam se)	12	24%	26%	26%
	5 (Zelo se strinjam)	34	69%	74%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	

Q10	Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Javni uslužbenec)	23	47%	50%	50%
	2 (Javni uslužbenec na položaju/ vodja)	23	47%	50%	100%
	3 (Funkcionar)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	

Q11	S katerim finančnim virom imate največ izkušenj pri izvajanju kohezijske politike?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Evropski socialni sklad)	20	41%	43%	43%
	2 (Evropski sklad za regionalni razvoj)	14	29%	30%	74%
	3 (Kohezijski sklad)	3	6%	7%	80%
	4 (Različni skladi)	7	14%	15%	96%
	5 (Nimam izkušenj z izvajanjem kohezijske politike)	2	4%	4%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	

Q12	Pri katerih prednostnih oseh ste v pretežni meri sodelovali pri pripravi Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike za obdobje 2014-2020?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Prednostne osi, ki se financirajo iz Evropskega socialnega sklada)	19	39%	41%	41%
	2 (Prednostne osi, ki se financirajo iz Evropskega sklada za regionalni razvoj)	11	22%	24%	65%
	3 (Prednostne osi, ki se financirajo iz Kohezijskega sklada)	6	12%	13%	78%
	4 (Različne prednostne osi, ki se financirajo iz različnih skladov)	10	20%	22%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	

XSPOL	Spol:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	12	24%	26%	26%
	2 (Ženski)	34	69%	74%	100%

Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	
----------	--------	----	-----	------	--

Q13	Koliko let delovnih izkušenj imate na področju kohezijske politike?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (manj kot 3 leta)	8	16%	17%	17%
	2 (3 do 5 let)	4	8%	9%	26%
	3 (več kot 5 let)	34	69%	74%	100%
Veljavni	Skupaj	46	94%	100%	

C1	Kalkulacija				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa

Priloga C: Analiza – Opisne statistike

Spremenljivka	Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
Q1	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki?						
Q1a	Pravočasna priprava in organizacija procesa načrtovanja	49	49	4.8	0.48	3	5
Q1b	Jasna določitev odgovornosti in nalog vključenih institucij	49	49	4.8	0.51	3	5
Q1c	Jasna določitev pristojnosti vključenih institucij	49	49	4.8	0.37	4	5
Q1d	Sistematično izvajanje medsebojno povezanih aktivnosti za doseganje ciljev	49	49	4.5	0.62	3	5
Q1e	Usklajenost delovanja organizacij	49	49	4.5	0.58	3	5
Q1f	Stabilnost/kontinuiteta organizacijskih struktur oziroma institucij	49	49	4.2	0.82	2	5
Q1g	Stabilnost/nespremenljivost nalog organizacij	49	49	4.2	0.75	1	5
Q1h	Hitro prilagajanje spremembam v procesu načrtovanja	49	49	4.4	0.79	2	5
Q1i	Učinkovito prilagajanje organizacijskim spremembam	48	49	4.3	0.61	3	5
Q1j	Vključenost zunanjih mehanizmov za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. zunanje evalvacije, analize)	49	49	3.9	0.82	1	5
Q1k	Vključenost notranjih mehanizmov za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. samoevalvacije)	48	49	4.0	0.82	2	5
Q2	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na udejanjanje partnerstva?						
Q2a	Vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike	49	49	4.5	0.58	3	5
Q2b	Prepoznavanje in vključevanje vseh relevantnih zunanjih deležnikov (npr. civilne družbe)	49	49	4.1	0.65	3	5
Q2c	Pravočasnost posredovanja informacij o aktivnostih zunanjim deležnikom	49	49	4.2	0.69	3	5
Q3	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na organizacijsko komunikacijo/komuniciranje?						
Q3a	Pravočasnost posredovanja informacij vsem relevantnim institucijam	49	49	4.7	0.56	3	5
Q3b	Usklajenost izvajanja aktivnosti institucij	49	49	4.3	0.66	3	5
Q3c	Učinkovito sodelovanje med institucijami	49	49	4.7	0.52	3	5
Q3d	Vzpostavljen sistem reševanja problemov/konfliktov med institucijami	49	49	4.3	0.73	3	5

Q3e	Prenos in kroženje vseh informacij med institucijami	49	49	4.6	0.58	3	5
Q3f	Usklajenost izvajanja strateških in operativnih aktivnosti	49	49	4.6	0.58	3	5
Q4	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na odgovornost ter poznavanje delovnih nalog posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike?						
Q4a	Seznanjenost zaposlenih z nalogami, prioriteta in cilji delovnega področja	48	49	4.5	0.62	3	5
Q4b	Strokovnost in poznavanje delovnega področja, organizacije ter organizacijske enote	48	49	4.5	0.54	3	5
Q4c	Seznanjenost zaposlenih s cilji in prioriteta države na področju kohezijske politike	48	49	4.1	0.73	3	5
Q4d	Jasna delitev nalog med zaposlenimi	48	49	4.4	0.64	3	5
Q4e	Prevzemanje odgovornosti za izvedbo nalog	48	49	4.8	0.43	3	5
Q4f	Vodenje za doseganje rezultatov	48	49	4.5	0.58	3	5
Q4g	Zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev in rezultatov	48	49	4.5	0.68	3	5
Q5	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike?						
Q5a	Organizacijske in koordinacijske veščine	48	49	4.3	0.75	2	5
Q5b	Pogajalske veščine	48	49	4.1	0.91	2	5
Q5c	Analitične veščine	48	49	4.0	0.80	2	5
Q5d	Veščine s področja strateškega načrtovanja	48	49	4.2	0.71	3	5
Q5e	Poznavanje zakonodaje EU, smernic ter navodil Evropske komisije	48	49	4.3	0.60	3	5
Q5f	Izkušnje pri načrtovanju kohezijske politike	48	49	4.2	0.70	3	5
Q5g	Izkušnje pri izvajanju kohezijske politike	48	49	4.2	0.78	2	5
Q5h	Izmenjava izkušenj in informacij	48	49	4.4	0.70	2	5
Q5i	Fluktuacija/menjave zaposlenih pri procesu načrtovanja	47	49	4.1	0.87	2	5
Q6	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose?						
Q6a	Zagotavljanje ustrezne finančne stimulacije za doseganje rezultatov	47	49	3.8	0.86	1	5
Q6b	Spodbujanje učenja in nadgrajevanja znanja	47	49	4.4	0.74	2	5
Q6c	Sankcioniranje zaradi nedoseganja rezultatov	46	49	3.7	0.87	1	5
Q6d	Odprta in vključujoča komunikacija med zaposlenimi	47	49	4.5	0.58	3	5
Q6e	Pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi znotraj organizacije	47	49	4.5	0.66	2	5

Q6f	Zaupanje med zaposlenimi	47	49	4.4	0.74	2	5
Q6g	Timsko sodelovanje med zaposlenimi	47	49	4.6	0.54	3	5
Q6h	Pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi v različnih organizacijah	47	49	4.4	0.58	3	5
Q6i	Preverjanje in ocenjevanje opravljenega dela ter rezultatov zaposlenih	47	49	4.0	0.81	2	5
Q6j	Zagovarjanje enakih vrednot in skupne vizije organizacije	47	49	4.0	0.72	3	5
Q6k	Kroženje informacij med zaposlenimi v različnih institucijah preko neformalnih kanalov	47	49	4.3	0.85	2	5
Q7	Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja?						
Q7a	Pravočasna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja	46	49	4.5	0.62	3	5
Q7b	Jasna in natančna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja	46	49	4.6	0.58	3	5
Q7c	Vzpostavljen in delujoč informacijski sistem	46	49	4.3	0.86	1	5
Q7d	Razpoložljivost analitičnih podatkov za načrtovanje	46	49	4.4	0.71	2	5
Q7e	Natančne, jasne usmeritve ter navodila	46	49	4.7	0.47	4	5
Q7f	Tekoče spremljanje in nadzor pri izvajanju aktivnosti v realnem času	45	49	4.2	0.56	3	5
Q7g	Organizacijsko učenje (npr. učenje iz evalvacij, revizij, izkušenj)	46	49	4.1	0.61	2	5
Q7h	Sposobnost sistema za hitro prilagajanje spremembam	46	49	4.5	0.75	2	5
Q7i	Razvitost mehanizmov, ki omogočajo presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. pripravljenih navodil, informacijskega sistema)	46	49	4.3	0.61	3	5
Q8	V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na politični kontekst načrtovanja kohezijske politike?						
Q8a	Politična stabilnost vpliva na proces načrtovanja kohezijske politike	46	49	4.3	0.69	3	5
Q8b	Pri načrtovanju kohezijske politike je pomembna podpora Vlade	46	49	4.4	0.68	2	5
Q8c	Politika spoštuje in upošteva strokovno znanje javnih uslužbencev	46	49	3.4	1.14	1	5
Q8d	Klientelizem in korupcija pomembno vplivata na načrtovanje kohezijske politike	43	49	3.6	1.00	1	5
Q8e	Stopnja usklajenosti nacionalne politike s prioritetami kohezijske politike na ravni Evropske Unije vpliva na načrtovanje kohezijske politike	46	49	4.0	0.76	2	5
Q8f	Stopnja usklajenosti državne razvojne politike z regionalno/lokalno politiko vpliva	44	49	3.8	0.99	1	5

	na načrtovanje kohezijske politike						
Q9	V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na institucionalno-administrativni kontekst načrtovanja kohezijske politike?						
Q9a	Javni uslužbenci so iniciatorji razvojnih prioritet kohezijske politike	46	49	3.4	0.89	1	5
Q9b	Dolgoročnost razvojne usmerjenosti investicij v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	46	49	3.8	0.93	2	5
Q9c	Proces načrtovanja kohezijske politike mora biti integriran v ostale javno-politične procese na državni ravni	46	49	4.2	0.64	3	5
Q9d	Stopnja centraliziranosti političnega in administrativnega sistema vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	46	49	4.1	0.66	2	5
Q9e	Razvitost oziroma kultura civilnega dialoga (sodelovanje z deležniki) v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	46	49	3.9	0.68	2	5
Q9f	Uveljavljenost e-poslovanja/e-uprave v državni upravi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	46	49	3.0	0.77	1	5
Q9g	Stopnja centraliziranosti sistema upravljanja kohezijske politike v državi vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	46	49	4.0	0.65	3	5
Q9h	Način sodelovanja med različnimi institucijami pri oblikovanju javnih politik na državni ravni vpliva na proces in način načrtovanja kohezijske politike	46	49	4.3	0.53	3	5
Q9i	Načrtovanje kohezijske politike mora temeljiti na jasno opredeljenih razvojnih usmeritvah države	46	49	4.7	0.44	4	5
Q10	Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge?	46	49				
Q11	S katerim finančnim virom imate največ izkušenj pri izvajanju kohezijske politike?	46	49	2.1	1.24	1	5
Q12	Pri katerih prednostnih oseh ste v pretežni meri sodelovali pri pripravi Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike za obdobje 2014-2020?	46	49				
XSPOL	Spol:	46	49				
Q13	Koliko let delovnih izkušenj imate na področju kohezijske politike?	46	49				
C1	Kalkulacija	0	49				

Priloga Č: Analiza – Frekvence glede na položaj

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Pravočasna priprava in organizacija procesa načrtovanja (Q1a)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	6	17	23
		0,00%	0,00%	0,00%	26,09%	73,91%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	4	18	23
		0,00%	0,00%	4,35%	17,39%	78,26%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	1	10	35	46	
	0,00%	0,00%	2,17%	21,74%	76,09%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Jasna določitev odgovornosti in nalog vključenih institucij (Q1b)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	5	17	23
		0,00%	0,00%	4,35%	21,74%	73,91%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	2	20	23
		0,00%	0,00%	4,35%	8,70%	86,96%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	2	7	37	46	
	0,00%	0,00%	4,35%	15,22%	80,43%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Jasna določitev pristojnosti vključenih institucij (Q1c)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	4	19	23
		0,00%	0,00%	0,00%	17,39%	82,61%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	0	4	19	23
		0,00%	0,00%	0,00%	17,39%	82,61%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	0	8	38	46	
	0,00%	0,00%	0,00%	17,39%	82,61%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Sistematično izvajanje medsebojno povezanih aktivnosti za doseganje ciljev (Q1d)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	2	9	12	23
		0,00%	0,00%	8,70%	39,13%	52,17%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	6	16	23
		0,00%	0,00%	4,35%	26,09%	69,57%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	3	15	28	46	
	0,00%	0,00%	6,52%	32,61%	60,87%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Usklajenost delovanja organizacij (Q1e)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	8	14	23
		0,00%	0,00%	4,35%	34,78%	60,87%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	10	12	23
		0,00%	0,00%	4,35%	43,48%	52,17%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	2	18	26	46	
	0,00%	0,00%	4,35%	39,13%	56,52%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Stabilnost/kontinuiteta organizacijskih struktur oziroma institucij (Q1f)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	1	2	10	10	23
		0,00%	4,35%	8,70%	43,48%	43,48%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	6	6	11	23
		0,00%	0,00%	26,09%	26,09%	47,83%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	8	16	21	46	
	0,00%	2,17%	17,39%	34,78%	45,65%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Stabilnost/nepremenljivost nalog organizacij (Q1g)					Skupaj
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	1	0	1	15	6	23
		4,35%	0,00%	4,35%	65,22%	26,09%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	3	12	8	23
		0,00%	0,00%	13,04%	52,17%	34,78%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	1	0	4	27	14	46	
	2,17%	0,00%	8,70%	58,70%	30,43%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Hitro prilagajanje spremembam v procesu načrtovanja (Q1h)					Skupaj
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	11	12	23
		0,00%	0,00%	0,00%	47,83%	52,17%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	5	3	14	23
		0,00%	4,35%	21,74%	13,04%	60,87%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	5	14	26	46	
	0,00%	2,17%	10,87%	30,43%	56,52%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Učinkovito prilaganje organizacijskim spremembam (Q1i)					Skupaj
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	2	14	7	23
		0,00%	0,00%	8,70%	60,87%	30,43%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	2	11	9	22
		0,00%	0,00%	9,09%	50,00%	40,91%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	4	25	16	45	
	0,00%	0,00%	8,89%	55,56%	35,56%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Vključenost zunanjih mehanizmov za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. zunanje evalvacije, analize) (Q1j)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	5	14	4	23
		0,00%	0,00%	21,74%	60,87%	17,39%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	1	1	5	11	5	23
		4,35%	4,35%	21,74%	47,83%	21,74%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	1	1	10	25	9	46	
	2,17%	2,17%	21,74%	54,35%	19,57%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji organizacijski vidiki? (Q1), Vključenost notranjih mehanizmov za naknadno presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr.					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	5	14	3	22
		0,00%	0,00%	22,73%	63,64%	13,64%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	2	4	7	10	23
		0,00%	8,70%	17,39%	30,43%	43,48%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	2	9	21	13	45	
	0,00%	4,44%	20,00%	46,67%	28,89%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na udeležanje partnerstva? (Q2), Vključenost vseh relevantnih institucij, ki oblikujejo politike (Q2a)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	9	13	23
		0,00%	0,00%	4,35%	39,13%	56,52%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	11	11	23
		0,00%	0,00%	4,35%	47,83%	47,83%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	2	20	24	46	
	0,00%	0,00%	4,35%	43,48%	52,17%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na udejanjanje partnerstva? (Q2), Prepoznavanje in vključevanje vseh relevantnih zunanjih deležnikov (npr. civilne družbe) (Q2b)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	16	6	23
		0,00%	0,00%	4,35%	69,57%	26,09%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	7	10	6	23
		0,00%	0,00%	30,43%	43,48%	26,09%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	8	26	12	46	
	0,00%	0,00%	17,39%	56,52%	26,09%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na udejanjanje partnerstva? (Q2), Pravočasnost posredovanja informacij o aktivnostih zunanjim deležnikom (Q2c)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	13	9	23
		0,00%	0,00%	4,35%	56,52%	39,13%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	6	8	9	23
		0,00%	0,00%	26,09%	34,78%	39,13%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	7	21	18	46	
	0,00%	0,00%	15,22%	45,65%	39,13%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na organizacijsko komunikacijo/komuniciranje? (Q3), Pravočasnost posredovanja informacij vsem relevantnim institucijam (Q3a)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	7	16	23
		0,00%	0,00%	0,00%	30,43%	69,57%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	2	5	16	23
		0,00%	0,00%	8,70%	21,74%	69,57%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	2	12	32	46	
	0,00%	0,00%	4,35%	26,09%	69,57%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na organizacijsko komunikacijo/komuniciranje? (Q3), Usklajenost izvajanja aktivnosti institucij (Q3b)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	3	11	9	23
		0,00%	0,00%	13,04%	47,83%	39,13%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	2	10	11	23
		0,00%	0,00%	8,70%	43,48%	47,83%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	5	21	20	46	
	0,00%	0,00%	10,87%	45,65%	43,48%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na organizacijsko komunikacijo/komuniciranje? (Q3), Učinkovito sodelovanje med institucijami (Q3c)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	7	15	23
		0,00%	0,00%	4,35%	30,43%	65,22%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	0	7	16	23
		0,00%	0,00%	0,00%	30,43%	69,57%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	1	14	31	46	
	0,00%	0,00%	2,17%	30,43%	67,39%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na organizacijsko komunikacijo/komuniciranje? (Q3), Vzpostavljen sistem reševanja problemov/konfliktov med institucijami (Q3d)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	6	8	9	23
		0,00%	0,00%	26,09%	34,78%	39,13%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	11	11	23
		0,00%	0,00%	4,35%	47,83%	47,83%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	7	19	20	46	
	0,00%	0,00%	15,22%	41,30%	43,48%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na organizacijsko komunikacijo/komuniciranje? (Q3), Prenos in kroženje vseh informacij med institucijami (Q3e)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	6	17	23
		0,00%	0,00%	0,00%	26,09%	73,91%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	2	10	11	23
		0,00%	0,00%	8,70%	43,48%	47,83%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	2	16	28	46	
	0,00%	0,00%	4,35%	34,78%	60,87%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na organizacijsko komunikacijo/komuniciranje? (Q3), Usklajenost izvajanja strateških in operativnih aktivnosti (Q3f)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	10	12	23
		0,00%	0,00%	4,35%	43,48%	52,17%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	7	15	23
		0,00%	0,00%	4,35%	30,43%	65,22%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	2	17	27	46	
	0,00%	0,00%	4,35%	36,96%	58,70%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na odgovornost ter poznavanje delovnih nalog posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q4), Seznanjenost zaposlenih z nalogami, prioriteta in cilji delovnega področja (Q4a)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	9	13	23
		0,00%	0,00%	4,35%	39,13%	56,52%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	2	9	12	23
		0,00%	0,00%	8,70%	39,13%	52,17%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	3	18	25	46	
	0,00%	0,00%	6,52%	39,13%	54,35%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na odgovornost ter poznavanje delovnih nalog posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q4), Strokovnost in poznavanje delovnega področja, organizacije ter organizacijske enote (Q4b)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	10	12	23
		0,00%	0,00%	4,35%	43,48%	52,17%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	0	9	14	23
		0,00%	0,00%	0,00%	39,13%	60,87%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	1	19	26	46	
	0,00%	0,00%	2,17%	41,30%	56,52%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na odgovornost ter poznavanje delovnih nalog posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q4), Seznanjenost zaposlenih s cilji in prioritetami države na področju kohezijske politike (Q4c)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	3	11	9	23
		0,00%	0,00%	13,04%	47,83%	39,13%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	6	10	7	23
		0,00%	0,00%	26,09%	43,48%	30,43%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	9	21	16	46	
	0,00%	0,00%	19,57%	45,65%	34,78%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na odgovornost ter poznavanje delovnih nalog posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q4), Jasna delitev nalog med zaposlenimi (Q4d)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	12	10	23
		0,00%	0,00%	4,35%	52,17%	43,48%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	3	9	11	23
		0,00%	0,00%	13,04%	39,13%	47,83%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	4	21	21	46	
	0,00%	0,00%	8,70%	45,65%	45,65%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na odgovornost ter poznavanje delovnih nalog posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q4), Prezemanje odgovornosti za izvedbo nalog (Q4e)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	2	21	23
		0,00%	0,00%	0,00%	8,70%	91,30%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	2	20	23
		0,00%	0,00%	4,35%	8,70%	86,96%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	1	4	41	46	
	0,00%	0,00%	2,17%	8,70%	89,13%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na odgovornost ter poznavanje delovnih nalog posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q4), Vodenje za doseganje rezultatov (Q4f)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	8	15	23
		0,00%	0,00%	0,00%	34,78%	65,22%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	2	9	12	23
		0,00%	0,00%	8,70%	39,13%	52,17%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	2	17	27	46	
	0,00%	0,00%	4,35%	36,96%	58,70%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na odgovornost ter poznavanje delovnih nalog posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q4), Zavzetost zaposlenih za doseganje ciljev in rezultatov (Q4g)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	6	16	23
		0,00%	0,00%	4,35%	26,09%	69,57%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	3	8	12	23
		0,00%	0,00%	13,04%	34,78%	52,17%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	4	14	28	46	
	0,00%	0,00%	8,70%	30,43%	60,87%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q5), Organizacijske in koordinacijske veščine (Q5a)					Skupaj
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	9	13	23
		0,00%	0,00%	4,35%	39,13%	56,52%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	4	9	9	23
		0,00%	4,35%	17,39%	39,13%	39,13%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	5	18	22	46	
	0,00%	2,17%	10,87%	39,13%	47,83%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q5), Pogajalske veščine (Q5b)					Skupaj
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	3	11	9	23
		0,00%	0,00%	13,04%	47,83%	39,13%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	3	6	6	8	23
		0,00%	13,04%	26,09%	26,09%	34,78%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	3	9	17	17	46	
	0,00%	6,52%	19,57%	36,96%	36,96%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q5), Analitične veščine (Q5c)					Skupaj
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	5	10	8	23
		0,00%	0,00%	21,74%	43,48%	34,78%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	8	10	4	23
		0,00%	4,35%	34,78%	43,48%	17,39%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	13	20	12	46	
	0,00%	2,17%	28,26%	43,48%	26,09%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q5), Veščine s področja strateškega načrtovanja (Q5d)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	2	12	9	23
		0,00%	0,00%	8,70%	52,17%	39,13%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	6	9	8	23
		0,00%	0,00%	26,09%	39,13%	34,78%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	8	21	17	46	
	0,00%	0,00%	17,39%	45,65%	36,96%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q5), Poznavanje zakonodaje EU, smernic ter navodil Evropske komisije (Q5e)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	3	11	9	23
		0,00%	0,00%	13,04%	47,83%	39,13%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	16	6	23
		0,00%	0,00%	4,35%	69,57%	26,09%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	4	27	15	46	
	0,00%	0,00%	8,70%	58,70%	32,61%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q5), Izkušnje pri načrtovanju kohezijske politike (Q5f)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	2	12	9	23
		0,00%	0,00%	8,70%	52,17%	39,13%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	6	9	8	23
		0,00%	0,00%	26,09%	39,13%	34,78%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	8	21	17	46	
	0,00%	0,00%	17,39%	45,65%	36,96%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q5), Izkušnje pri izvajanju kohezijske politike (Q5g)					Skupaj
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	1	3	10	9	23
		0,00%	4,35%	13,04%	43,48%	39,13%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	4	8	11	23
		0,00%	0,00%	17,39%	34,78%	47,83%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	7	18	20	46	
	0,00%	2,17%	15,22%	39,13%	43,48%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q5), Izmenjava izkušenj in informacij (Q5h)					Skupaj
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	9	14	23
		0,00%	0,00%	0,00%	39,13%	60,87%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	3	11	8	23
		0,00%	4,35%	13,04%	47,83%	34,78%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	3	20	22	46	
	0,00%	2,17%	6,52%	43,48%	47,83%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na znanje in izkušnje posameznikov, ki sodelujejo pri načrtovanju kohezijske politike? (Q5), Fluktuacija/menjave zaposlenih pri procesu načrtovanja (Q5i)					Skupaj
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	2	13	8	23
		0,00%	0,00%	8,70%	56,52%	34,78%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	2	4	8	8	22
		0,00%	9,09%	18,18%	36,36%	36,36%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	2	6	21	16	45	
	0,00%	4,44%	13,33%	46,67%	35,56%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Zagotavljanje ustrezne finančne stimulacije za doseganje rezultatov (Q6a)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	1	9	9	4	23
		0,00%	4,35%	39,13%	39,13%	17,39%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	1	0	5	12	5	23
		4,35%	0,00%	21,74%	52,17%	21,74%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	1	1	14	21	9	46	
	2,17%	2,17%	30,43%	45,65%	19,57%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Spodbujanje učenja in nadgrajevanja znanja (Q6b)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	2	10	11	23
		0,00%	0,00%	8,70%	43,48%	47,83%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	2	8	12	23
		0,00%	4,35%	8,70%	34,78%	52,17%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	4	18	23	46	
	0,00%	2,17%	8,70%	39,13%	50,00%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Sankcioniranje zaradi nedoseganja rezultatov (Q6c)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	1	1	8	11	2	23
		4,35%	4,35%	34,78%	47,83%	8,70%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	2	3	13	4	22
		0,00%	9,09%	13,64%	59,09%	18,18%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	1	3	11	24	6	45	
	2,22%	6,67%	24,44%	53,33%	13,33%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Odprta in vključujoča komunikacija med zaposlenimi (Q6d)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	6	17	23
		0,00%	0,00%	0,00%	26,09%	73,91%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	2	12	9	23
		0,00%	0,00%	8,70%	52,17%	39,13%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	2	18	26	46	
	0,00%	0,00%	4,35%	39,13%	56,52%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi znotraj organizacije (Q6e)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	10	13	23
		0,00%	0,00%	0,00%	43,48%	56,52%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	1	9	12	23
		0,00%	4,35%	4,35%	39,13%	52,17%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	1	19	25	46	
	0,00%	2,17%	2,17%	41,30%	54,35%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Zaupanje med zaposlenimi (Q6f)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	8	14	23
		0,00%	0,00%	4,35%	34,78%	60,87%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	3	8	11	23
		0,00%	4,35%	13,04%	34,78%	47,83%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	4	16	25	46	
	0,00%	2,17%	8,70%	34,78%	54,35%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Timsko sodelovanje med zaposlenimi (Q6g)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	8	15	23
		0,00%	0,00%	0,00%	34,78%	65,22%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	10	12	23
		0,00%	0,00%	4,35%	43,48%	52,17%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	1	18	27	46	
	0,00%	0,00%	2,17%	39,13%	58,70%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi v različnih organizacijah (Q6h)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	13	10	23
		0,00%	0,00%	0,00%	56,52%	43,48%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	2	10	11	23
		0,00%	0,00%	8,70%	43,48%	47,83%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	2	23	21	46	
	0,00%	0,00%	4,35%	50,00%	45,65%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Preverjanje in ocenjevanje opravljenega dela ter rezultatov zaposlenih (Q6i)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	7	12	4	23
		0,00%	0,00%	30,43%	52,17%	17,39%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	5	7	10	23
		0,00%	4,35%	21,74%	30,43%	43,48%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	12	19	14	46	
	0,00%	2,17%	26,09%	41,30%	30,43%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Zagovarjanje enakih vrednot in skupne vizije organizacije (Q6j)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	3	15	5	23
		0,00%	0,00%	13,04%	65,22%	21,74%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	7	8	8	23
		0,00%	0,00%	30,43%	34,78%	34,78%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	10	23	13	46	
	0,00%	0,00%	21,74%	50,00%	28,26%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, organizacijsko kulturo in medosebne odnose? (Q6), Kroženje informacij med zaposlenimi v različnih institucijah preko neformalnih kanalov (Q6k)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	1	2	11	9	23
		0,00%	4,35%	8,70%	47,83%	39,13%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	4	6	12	23
		0,00%	4,35%	17,39%	26,09%	52,17%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	2	6	17	21	46	
	0,00%	4,35%	13,04%	36,96%	45,65%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja? (Q7), Pravočasna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja (Q7a)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	2	8	13	23
		0,00%	0,00%	8,70%	34,78%	56,52%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	1	9	13	23
		0,00%	0,00%	4,35%	39,13%	56,52%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	3	17	26	46	
	0,00%	0,00%	6,52%	36,96%	56,52%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja? (Q7), Jasna in natančna opredelitev postopkov v procesu načrtovanja (Q7b)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	2	10	11	23
		0,00%	0,00%	8,70%	43,48%	47,83%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	0	6	17	23
		0,00%	0,00%	0,00%	26,09%	73,91%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	2	16	28	46	
	0,00%	0,00%	4,35%	34,78%	60,87%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja? (Q7), Vzpostavljen in delujoč informacijski sistem (Q7c)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	5	8	10	23
		0,00%	0,00%	21,74%	34,78%	43,48%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	1	0	1	9	12	23
		4,35%	0,00%	4,35%	39,13%	52,17%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	1	0	6	17	22	46	
	2,17%	0,00%	13,04%	36,96%	47,83%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja? (Q7), Razpoložljivost analitičnih podatkov za načrtovanje (Q7d)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	10	13	23
		0,00%	0,00%	0,00%	43,48%	56,52%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	3	9	10	23
		0,00%	4,35%	13,04%	39,13%	43,48%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	3	19	23	46	
	0,00%	2,17%	6,52%	41,30%	50,00%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja? (Q7), Natančne, jasne usmeritve ter navodila (Q7e)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	0	8	15	23
		0,00%	0,00%	0,00%	34,78%	65,22%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	0	6	17	23
		0,00%	0,00%	0,00%	26,09%	73,91%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	0	14	32	46	
	0,00%	0,00%	0,00%	30,43%	69,57%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja? (Q7), Tekoče spremljanje in nadzor pri izvajanju aktivnosti v realnem času (Q7f)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	14	7	22
		0,00%	0,00%	4,55%	63,64%	31,82%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	2	15	6	23
		0,00%	0,00%	8,70%	65,22%	26,09%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	0	3	29	13	45	
	0,00%	0,00%	6,67%	64,44%	28,89%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja? (Q7), Organizacijsko učenje (npr. učenje iz evalvacij, revizij, izkušenj) (Q7g)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	16	6	23
		0,00%	0,00%	4,35%	69,57%	26,09%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	3	16	3	23
		0,00%	4,35%	13,04%	69,57%	13,04%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Skupaj	0	1	4	32	9	46	
	0,00%	2,17%	8,70%	69,57%	19,57%	100,00%	

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja? (Q7), Sposobnost sistema za hitro prilagajanje spremembam (Q7h)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	1	6	16	23
		0,00%	0,00%	4,35%	26,09%	69,57%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	1	3	8	11	23
		0,00%	4,35%	13,04%	34,78%	47,83%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Skupaj	0	1	4	14	27	46
		0,00%	2,17%	8,70%	30,43%	58,70%	100,00%

		Kako pomembni so po vašem mnenju za načrtovanje kohezijske politike naslednji vidiki, ki se nanašajo na sistem in orodja? (Q7), Razvitost mehanizmov, ki omogočajo presojo učinkovitosti in uspešnosti (npr. pripravljenih navodil, informacijskega sistema) (Q7i)					
		Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti pomembno niti nepomembno (3)	Pomembno je (4)	Zelo je pomembno (5)	Skupaj
Na katerem delovnem mestu ste v času načrtovanja kohezijske politike za obdobje 2014-2020 opravljali naloge? (Q10)	Javni uslužbenec (1)	0	0	2	13	8	23
		0,00%	0,00%	8,70%	56,52%	34,78%	100,00%
	Javni uslužbenec na položaju/vodja (2)	0	0	2	13	8	23
		0,00%	0,00%	8,70%	56,52%	34,78%	100,00%
	Funkcionar (3)	0	0	0	0	0	0
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Skupaj	0	0	4	26	16	46
		0,00%	0,00%	8,70%	56,52%	34,78%	100,00%

Priloga D: Seznam izbranih tematskih ciljev, prednostnih osi ter prednostnih naložb

Prednostna os	Tematski cilj	Prednostne naložbe
1. Mednarodna konkurenčnost raziskav, inovacij in tehnološkega razvoja v skladu s pametno specializacijo za večjo konkurenčnost in ozelenitev gospodarstva	(1) Krepitev raziskav, tehnološkega razvoja in inovacij	Izboljšanje infrastrukture za raziskave in inovacije ter zmogljivosti za razvoj odličnosti pri raziskavah in inovacijah ter promocija kompetenčnih centrov, zlasti tistih v evropskem interesu
		Spodbujanje naložb podjetij v raziskave in inovacije ter vzpostavljanje povezav in sinergij med podjetji, centri za raziskave in razvoj ter visokošolskim izobraževalnim sektorjem, zlasti s spodbujanjem naložb na področju razvoja izdelkov in storitev, prenosa tehnologij, socialnih in ekoloških inovacij, aplikacij javnih storitev, spodbujanjem povpraševanja, mreženja, grozdov in odprtih inovacij prek pametne specializacije ter podpiranjem tehnoloških in uporabnih raziskav, pilotnih linij, ukrepov za zgodnje ovrednotenje izdelkov, naprednih proizvodnih zmogljivosti in prve proizvodnje zlasti na področju ključnih spodbujevalnih tehnologij ter razširjanje tehnologij za splošno rabo
2. Povečanje dostopnosti do informacijsko komunikacijskih tehnologij ter njihove uporabe in kakovosti	(2) Izboljšanje dostopa do IKT ter njihove uporabe in kakovosti	Širitev širokopasovnih storitev in uvajanje visokohitrostnih omrežij ter podpora uporabi nastajajočih tehnologij in omrežij za digitalno ekonomijo
		Krepitev aplikacij IKT za e- upravo, e-učenje, e-vključenost, e-kulturo in e-zdravje
3. Dinamično in konkurenčno podjetništvo za zeleno gospodarsko rast	(3) Izboljšanje konkurenčnosti MSP	Spodbujanje podjetništva, zlasti z omogočanjem lažje gospodarske izrabe novih idej in spodbujanjem ustanavljanja novih podjetij, vključno s podjetniškimi inkubatorji
		Razvoj in izvajanje novih poslovnih modelov za MSP, zlasti v zvezi z internacionalizacijo
4. Trajnostna raba in proizvodnja energije in pametna omrežja	(4) Podpora prehodu na nizkoogljično gospodarstvo v vseh sektorjih	Spodbujanje energetske učinkovitosti, pametnega upravljanja z energijo in uporabo obnovljivih virov energije v javni infrastrukturi, vključno z javnimi stavbami, in stanovanjskem sektorju
		Spodbujanje proizvodnje in distribucije energije, ki izvira iz obnovljivih virov
		Razvoj in uporaba pametnih distribucijskih sistemov, ki delujejo pri nizkih in srednjih napetostih
		Spodbujanje nizkoogljičnih strategij za vse vrste območij, zlasti za urbana območja, vključno s spodbujanjem trajnostne multimodalne urbane mobilnosti in ustreznimi omilitvenimi prilagoditvenimi ukrepi
5. Prilagajanje na podnebne spremembe	(5) Spodbujanje prilagajanja podnebnim spremembam ter preprečevanja in obvladovanja tveganj	Podpora naložbam za prilagajanje podnebnim spremembam, vključno s pristopi, ki temeljijo na ekosistemu

6. Boljše stanje okolja in biotske raznovrstnosti	(6) Ohranjanje in varstvo okolja ter spodbujanje učinkovite uporabe virov	Vlaganje v vodni sektor za izpolnitev zahtev pravnega reda Unije na področju okolja ter za zadovoljitev potreb po naložbah, ki jih opredelijo države članice in ki presegajo te zahteve
		Varstvo in obnova biotske raznovrstnosti in tal ter spodbujanje ekosistemskih storitev, vključno z omrežjem NATURA 2000 in zelenimi infrastrukturami
		Ukrepi za izboljšanje urbanega okolja, oživitev mest, sanacijo in dekontaminacijo degradiranih zemljišč (vključno z območji, na katerih poteka preobrazba), zmanjšanje onesnaženosti zraka in spodbujanje ukrepov za zmanjšanje hrupa
7. Izgradnja infrastrukture in ukrepi za spodbujanje trajnostne mobilnosti	(7) Spodbujanje trajnostnega prometa in odprava ozkih grl v ključnih omrežnih infrastrukturah	Razvoj in obnova celostnih, visokokakovostnih in interoperabilnih železniških sistemov ter spodbujanje ukrepov za zmanjševanje hrupa
		Izboljšanje regionalne mobilnosti s povezovanjem sekundarnih in terciarnih prometnih vozlišč z infrastrukturo TEN-T, vključno preko multimodalnih vozlišč
		Podpiranje multimodalnega enotnega evropskega prometnega območja z vlaganjem v TEN-T
8. Spodbujanje zaposlovanja in transnacionalna mobilnost delovne sile	(8) Spodbujanje trajnostnega in kakovostnega zaposlovanja in podpora mobilnosti delavcev	Dostop do delovnih mest za iskalce zaposlitve in neaktivne osebe, vključno z dolgotrajno brezposlenimi in osebami, ki so oddaljene od trga dela, tudi prek lokalnih pobud za zaposlovanje in spodbujanjem mobilnosti delavcev
		Trajnostno vključevanje mladih na trg dela, predvsem tistih, ki niso zaposleni in se ne izobražujejo ali usposablajo, vključno z mladimi, ki so izpostavljeni socialni izključenosti in mladimi iz marginaliziranih skupnosti, vključno prek izvajanja jamstva za mlade
		<u>Aktivno in zdravo staranje</u>
9. Socialna vključenost in zmanjševanje tveganja revščine	(9) Spodbujanje socialnega vključevanja ter boj proti revščini in kakršnikoli diskriminaciji	Aktivno vključevanje, vključno s spodbujanjem enakih možnosti in dejavnega sodelovanja ter izboljšanje zaposljivosti
		Spodbujanje razpoložljivosti cenovno dostopnih, trajnostnih in visoko kakovostnih storitev, vključno z zdravstvenimi in socialnimi storitvami splošnega pomena
		Vlaganje v zdravstveno in socialno infrastrukturo, ki prispeva k razvoju na nacionalni, regionalni in lokalni ravni, zmanjšanju neenakosti pri zdravstvenem statusu, spodbujanje socialne vključenosti z lažjim dostopom do družbenih, kulturnih in rekreacijskih storitev ter prehodom z institucionalnih storitev na skupnostne oblike storitev
		Spodbujanje socialnega podjetništva in poklicnega vključevanja v socialna podjetja ter socialnega in solidarnega gospodarstva, da bi vsem olajšali dostop do zaposlitve
		Vlaganja v okviru strategij lokalnega razvoja, ki ga vodi skupnost

10. Znanje, spretnosti in vseživljenjsko učenje za boljšo zaposljivost	(10) Vlaganje v izobraževanje, usposabljanje in poklicno usposabljanje, spretnosti in vseživljenjsko učenje	Krepitev enake dostopnosti vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine v formalnem, neformalnem in priložnostnem okolju, izpopolnjevanje znanj, spretnosti in kompetenc delovne sile ter spodbujanje prožnih možnosti učenja, vključno prek poklicnega usmerjanja in validiranja pridobljenih kompetenc
		Izboljšanje odzivnosti sistemov izobraževanja in usposabljanja na potrebe trga dela, lažji prehod iz izobraževanja v zaposlitev ter okrepljeni in kakovostnejši sistemi poklicnega izobraževanja in usposabljanja, vključno prek mehanizmov za napovedovanje potreb po veččinah, prilagoditvijo učnih načrtov ter oblikovanjem in razvojem sistemov za učenje na delovnem mestu, vključno z dualnimi učnimi sistemi in vajeniškimi programi
		Vlaganje v izobraževanje, usposabljanje in poklicno usposabljanje za spretnosti in vseživljenjsko učenje z razvojem infrastrukture za izobraževanje in usposabljanje
11. Pravna država, izboljšanje institucionalnih zmogljivosti, učinkovita javna uprava, podpora razvoju NVO ter krepitev zmogljivosti socialnih partnerjev	(11) Izboljšanje institucionalne zmogljivosti javnih organov in zainteresiranih strani ter učinkovita javna uprava	Naložbe v institucionalno zmogljivost ter učinkovitost javnih uprav in javnih storitev na nacionalni, regionalni in lokalni ravni za zagotovitev reform, boljše zakonodaje in dobrega upravljanja
		Krepitev zmogljivosti za vse zainteresirane strani, ki izvajajo politike na področju izobraževanja, vseživljenjskega učenja, usposabljanja in zaposlovanja ter socialnih zadev, vključno prek sektorskih in teritorialnih dogovorov za spodbujanje reform na nacionalni, regionalni in lokalni ravni

Priloga E: Neizpolnjene tematske in splošne predhodne pogojenosti

Veljavna predhodna pogojenost, za katero so odgovorni nacionalni organi	Prednostna os oziroma osi, na katere se nanaša pogojenost	Izpolnjena predhodna pogojenost: da/ne/delno
Raziskave in inovacije: obstoj nacionalne ali regionalne strategije za pametno specializacijo v skladu z nacionalnim programom reform, da bi se izkoristili zasebni izdatki za raziskave in inovacije, pri čemer ima ta program lastnosti uspešnih nacionalnih ali regionalnih sistemov za raziskave in inovacije.	Mednarodna konkurenčnost raziskav, inovacij in tehnološkega razvoja v skladu s pametno specializacijo za večjo konkurenčnost in ozelenitev gospodarstva	Ne
Infrastruktura za raziskave in inovacije: obstoj večletnega načrta za pripravo proračuna in določitev prednostnih naložb.	Mednarodna konkurenčnost raziskav, inovacij in tehnološkega razvoja v skladu s pametno specializacijo za večjo konkurenčnost in ozelenitev gospodarstva	Ne
Digitalna rast: Strateški okvir politik za digitalno rast, da se spodbudijo cenovno dostopne, visokokakovostne in interoperabilne zasebne in javne storitve (vključno s čezmejnimi pobudami), ki jih omogočajo IKT, ter da bi državljani, vključno z ranljivimi skupinami, podjetja in javne uprave te storitve uporabljali v večjem obsegu.	Povečanje dostopnosti do informacijsko komunikacijskih tehnologij ter njihove uporabe in kakovosti	Ne.
Infrastruktura za omrežja naslednje generacije: obstoj nacionalnih ali regionalnih načrtov za omrežja naslednje generacije, v katerih so upoštevani regionalni ukrepi, da bi se dosegli ciljne vrednosti Unije glede visokohitrostnega internetnega dostopa, s poudarkom na področjih, na katerih trg ne zagotavlja kakovostne odprte infrastrukture po sprejemljivih cenah v skladu s pravili Unije o konkurenci in državni pomoči, ter da bi se zagotovile dostopne storitve za ranljive skupine.	Povečanje dostopnosti do informacijsko komunikacijskih tehnologij ter njihove uporabe in kakovosti	Ne.
Uvedeni so posebni ukrepi kot podlaga za spodbujanje podjetništva ob upoštevanju Akta za mala podjetja.	Dinamično in konkurenčno podjetništvo za zeleno gospodarsko rast	Delno.
Uvedeni so ukrepi za spodbujanje stroškovno učinkovitih izboljšav na področju učinkovitosti rabe končne energije in stroškovno učinkovitih naložb v energetske učinkovitost pri gradnji ali obnavljanju stavb.	Trajnostna raba in proizvodnja energije in pametna omrežja	Delno
Uvedeni so ukrepi za spodbujanje proizvodnje in distribucije obnovljivih virov energije (4).	Trajnostna raba in proizvodnja energije in pametna omrežja	Delno.

Preprečevanje in obvladovanje tveganja: obstoj nacionalnih ali regionalnih ocen tveganja za obvladovanje naravnih nesreč, v katerih je upoštevano prilagajanje podnebnim spremembam.	Prilagajanje na podnebne spremembe	Ne.
Vodni sektor: obstoj a) politike določanja cen vode, ki zagotavlja ustrezne spodbude za uporabnike za učinkovito rabo vodnih virov, in b) ustreznega prispevka različnih rab vode k povračilu stroškov vodnih storitev v višini, ki se določi v odobrenem načrtu upravljanja povodja za naložbe, podprte s programi.	Boljše stanje okolja in biotske raznovrstnosti	Delno.
Promet: obstoj celostnega načrta/načrtov ali okvira/okvirov za prometne naložbe v skladu z institucionalnim ustrojem držav članic (vključno z javnim regionalnim in lokalnim prevozom), na katerega je oprt razvoj infrastrukture in ki zagotavlja boljšo povezanost s celostnim in osrednjim omrežjem TEN-T.	Izgradnja infrastrukture in ukrepi za spodbujanje trajnostne mobilnosti	Ne.
Železniški: v okviru celostnega prometnega načrta/načrtov ali okvira/okvirov obstaja izrecen razdelek o razvoju železnice v skladu z institucionalnim ustrojem držav članic (vključno z javnim regionalnim in lokalnim prevozom), na katerega je oprt razvoj infrastrukture in ki zagotavlja boljšo povezanost s celostnim in osrednjim omrežjem TEN-T. Naložbe zajemajo mobilna sredstva, interoperabilnost in krepitev institucionalne usposobljenosti.	Izgradnja infrastrukture in ukrepi za spodbujanje trajnostne mobilnosti	Ne.
Drugi načini prevoza, vključno s celinskimi plovnimi potmi in pomorskim prometom, pristanišči, multimodalnimi povezavami in letališko infrastrukturo: v okviru celostnega prometnega načrta/načrtov ali okvira/okvirov obstaja izrecen razdelek o celinskih plovnih poteh in pomorskem prometu, pristaniščih, multimodalnih povezavah in letališki infrastrukturi, ki prispevajo k izboljšanju povezanosti s celostnim in osrednjim omrežjem TEN-T in spodbujanju trajnostne regionalne in lokalne mobilnosti.	Izgradnja infrastrukture in ukrepi za spodbujanje trajnostne mobilnosti	Ne.
Aktivno in zdravo staranje: politike aktivnega staranja so zasnovane v skladu s smernicami za zaposlovanje.	Spodbujanje zaposlovanja in transnacionalna mobilnost delovne sile	Delno.
Zdravje: obstoj nacionalnega ali regionalnega strateškega političnega okvira za zdravje v mejah člena 168 PDEU, ki zagotavlja ekonomsko vzdržnost.	Socialna vključenost in zmanjševanje tveganja revščine, aktivno staranje in zdravje	Ne.

<p>Obstoj strateškega političnega okvira za izboljšanje upravne učinkovitosti držav članic, vključno z reformo javne uprave.</p>	<p>Pravna država, izboljšanje institucionalnih zmogljivosti, učinkovita javna uprava, podpora razvoju NVO ter krepitev zmogljivosti socialnih partnerjev</p>	<p>Ne.</p>
<p>4. Javna naročila</p> <p>Obstoj ureditve za učinkovito uporabo zakonodaje Unije o javnih naročilih na področju evropskih strukturnih in investicijskih skladov.</p>	<p>Tehnična pomoč</p>	<p>Delno.</p>
<p>6. Okoljska zakonodaja v zvezi s presojo vplivov na okolje in strateško okoljsko presojo</p> <p>Obstoj ureditve za učinkovito uporabo okoljske zakonodaje Unije v zvezi s presojo vplivov na okolje in strateško okoljsko presojo.</p>	<p>Tehnična pomoč</p>	<p>Delno.</p>
<p>7. Statistični sistem in kazalniki rezultatov</p>	<p>Tehnična pomoč</p>	<p>Ne.</p>