



REPUBLIKA SLOVENIJA
SLUŽBA VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA RAZVOJ
IN EVROPSKO KOHEZIJSKO POLITIKO



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI STRUKTURNI
IN INVESTICIJSKI SKLADI
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

NAČRT ZA KREPITEV UPRAVNIH ZMOGLJIVOSTI V IZVAJANJU EVROPSKE KOHEZIJSKE POLITIKE 2021-2027

Julij 2022

Kazalo vsebine

1. Splošni cilj in struktura načrta	3
2. Uporabljena metodologija za pripravo načrta	4
3. Trenutno stanje in opredelitev prihodnosti	5
3.1. Analiza razmer na podlagi vprašalnika OECD	5
3.2. Analiza razmer na podlagi Poročila o državi - Slovenija 2019, Priloge D: Naložbene smernice za financiranje v okviru kohezijske politike v obdobju 2021–2027 za Slovenijo.....	10
3.3. Analiza razmer na podlagi razprave z deležniki v pripravi predloga Sporazuma o partnerstvu 2021-2027 in Programa 2021-2027.....	10
4. Opredelitev ukrepov.....	12
5. Financiranje ukrepov	22
6. Izvajanje načrta.....	23

1. Splošni cilj in struktura načrta

Kakovostni institucionalni okvir in okvir upravljanja sta pomembna z vidika učinkovitosti in doseganja rezultatov, ki jih želimo doseči s sredstvi evropske kohezijske politike in sredstvi za pomorstvo in ribištvo. Naslavljanje izzivov na razvojnih področjih, ki jih pokrivata EKP in ESPRA je v okviru strukture upravljanja in izvajanja predvideno preko treh programov, in sicer:

1. Program EKP 2021–2027 (vir: ESRR, ESS+, KS, SPP),
2. Program za odpravljanje materialne prikrasnosti v Sloveniji za obdobje 2021–2027 (vir: ESS+),
3. Program za pomorstvo in ribištvo in akvakulturo (vir: ESPRA).

Za vsakega izmed teh treh programov je za upravljanje predviden za to najbolj usposobljen organ, ki že ima izkušnje z upravljanjem in izvajanjem v preteklih programskih obdobjih. V nadaljevanju se fokusiramo na področje Evropske kohezijske politike oziroma Programa EKP 21-27.

Sedmo kohezijsko poročilo in zadnje raziskave univerz ter Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD), ki se osredotočajo na financiranje kohezijske politike EU, kažejo, da se države oz. regije s šibkim institucionalnim okvirom in posledično šibkim okvirom upravljanja srečujejo z večjimi težavami pri učinkovitem črpanju sredstev iz skladov EU ter tako s slabšim izkoriščanjem naložb, ki jih ti skladi podpirajo.

Kakovost upravljanja na vseh ravneh vpliva na to, kako se z naložbami kohezijske politike EU ustvarja večja rast. Poleg tega lahko kakovostni institucionalni okvir (prek teh pa institucionalne prakse) pozitivno vplivajo na dodano vrednost naložb, izvedenih v okviru kohezijske politike EU, regionalno konkurenčnost ter gospodarsko rast, medtem ko je učinek šibkih institucij ravno nasproten. Zaradi tega je bistveno vlagati v dobro upravljanje na vseh ravneh, ter s tem okrepiti ustrezne zmogljivosti za upravljanje skladov EU in oblikovanje močnih naložbenih strategij.

Z Načrtom za krepitev upravnih zmogljivosti v izvajanju evropske kohezijske politike 2021-2027 (v nadaljevanju: Načrt) želimo nasloviti naslednja ključna izziva:

- delovanje organov sistema upravljanja in nadzora, upravičencev ter izvajanja programov v praksi, ki bodo omogočali več inovacij in
- ustrezen obseg ter strateški in celovit pristop pobud za krepitev upravne zmogljivosti organov sistema upravljanja in nadzora.

Operativno bomo dosegli zgoraj navedena izziva preko štirih stebrov s čimer bomo zagotovili: pravočasno razpoložljivost izkušenega, usposobljenega in motiviranega osebja, učinkovitost sistema izvajanja, strateško naravnost sistema izvajanja ter zagotovili sisteme in orodja za zmanjševanje izpostavljenosti upravičencev in drugih deležnikov za zmanjšanje tveganj in izboljšanje njihove učinkovitosti.

2. Uporabljena metodologija za pripravo načrta

Metodološka izhodišča so smiselno utemeljena na Načrtih za krepitev upravnih zmogljivosti, praktični zbirki orodij, ki jih je izdala Evropska komisija, Generalni direktorat za regionalno in mestno politiko¹. Navedeni dokument je nastal na podlagi pilotnega ukrepa »Okrepljeno financiranje krepitve upravne zmogljivosti v začetni fazi za pripravo na programsko obdobje 2021–2027«, ki se je začel junija 2018, da bi se zagotovila neposredna podpora strokovnjakov Evropske komisije in OECD za krepitev upravne zmogljivosti organov, ki imajo vsakodnevno opravka z izvajanjem evropske kohezijske politike.

Izhajamo iz opredelitve prednosti in pomanjkljivosti ter s tem povezanih ukrepov za krepitev dobrega upravljanja in upravne zmogljivosti za kohezijsko politiko EU glede na ključna področja izzivov, ki so razdeljena na štiri stebre:

- upravljanje ljudi in organizacijsko upravljanje
- organizacija
- strateško načrtovanje, koordinacija in izvajanje
- upravičenci in drugi deležniki

Za opredelitev ukrepov, s katerimi je mogoče odpraviti pomanjkljivosti, najprej predstavimo analizo obstoječih razmer in pri tem izhajamo iz treh različnih virov informacij.

V nadaljevanju je predstavljen skupni pregled ukrepov za krepitev dobrega upravljanja in upravne zmogljivosti za kohezijsko politiko EU. Načrt vsebuje še predstavitev ključnih izvedbenih mehanizmov izvajanja ukrepov in njihovega spremljanja.

Načrt se obravnava, kot ti. »živi dokument«, ki se ga bo v fazi izvajanja redno spremljalo in se bo glede na ugotovitve posodabljal. V tem delu bosta organ upravljanja in Odbor za spremljanje (v smislu zagotavljanja ti. participativnega pristopa) ključna organa, kjer bo zagotovljeno spremljanje, ocenjevanje in prilagajanje izvajanja izhodiščno predlaganih ukrepov. V okviru delovanja Odbora za spremljanje bo zagotovljeno tudi redno komuniciranje z zainteresiranimi stranmi, kot podpora za ohranjanje lastništva nad načrtom skozi celotno izvedbeno fazo.

Evropski komisiji načrta ni treba uradno sprejeti ali potrditi, zato se ta ne zahteva kot del Programa. To še dodatno pomeni, da ga je mogoče po potrebi kadar koli brez težav prilagoditi ali posodobiti. Z načrtom bo v izhodišču seznanjen Odbor za spremljanje in predhodno usklajen z Evropsko Komisijo.

¹ A practical toolkit for preparing Roadmaps for Administrative Capacity Building:
https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

3. Trenutno stanje in opredelitev prihodnosti

Pred opredelitvijo rešitev in ukrepov je treba dobro razumeti trenutne razmere. Za zanesljiv prikaz trenutnih razmer so bile analizirane tri različne vrste informacij in podatkov – na podlagi:

- posebnega v naprej pripravljenega vprašalnika OECD²,
- Poročila o državi - Slovenija 2019, Priloge D: Naložbene smernice za financiranje v okviru kohezijske politike v obdobju 2021–2027 za Slovenijo in
- razprave z deležniki v pripravi predloga Sporazuma o partnerstvu med Slovenijo in Evropsko komisijo 2021-2027 in Programa evropske kohezijske politike 2021-2027 (v nadaljevanju: Program).

Poleg zgoraj navedenih vrst informacij je analiza stanja in opredelitev v prihodnost bila oblikovana na podlagi preteklih izkušenj ter priporočil posameznih revizij, vrednotenij, priporočil uporabnikov v preteklih obdobjih.

3.1. Analiza razmer na podlagi vprašalnika OECD

Na podlagi posebnega v naprej pripravljenega vprašalnika OECD za analizo sedanjih razmer (zaradi obsega v angleščini, kot je pripravljena metodologija), je v nadaljevanju glede na vsak steber/cilj prikazan opis glavnih izzivov za možne izboljšave (opisane so zgolj tiste prakse, kjer so zaznane slabosti oz. zgolj delno delujoče prakse obravnavanega področja)³.

² Administrative capacity building Self-assessment instrument:
https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

³ Kjer glede na specifične vprašalnika OECD podana ocena:

- »šibko« (*weak*) ali »delno« (*moderate*) se šteje za identifikacijo pomanjkljivosti in
- »izjemno« (*significant*) ali »močno« (*strong*) se šteje za identifikacijo prednosti.

Steber 1. Upravljanje ljudi in organizacijsko upravljanje

- privabljanje in zaposlovanje primernih kandidatov

GOAL 1: Attracting and recruiting the right candidates	
Capacity	Dimension (good practice)
Take a structured approach to identifying competencies	Identifies essential skills and competencies that add value to the work of the MA. These should include specific technical/ substantive knowledge related to the Programme and ESIF, and behavioural/ interpersonal or managerial competencies, such as conflict resolution or team leadership.
	Lists and describes competencies at different levels of hierarchy, including effective behaviours associated to each in a competency framework.
	Uses common competencies in job profiles, recruitment processes, performance assessment, training and other HR
	Engages with central HRM authority to share skills/competence requirements to generate common understanding and approach across the MCS. Periodically revises and updates the competency framework.
Appeal to talented candidates as an employer of choice	Determines what attracts candidates for different positions and levels of seniority, e.g. through employee surveys, exit interviews, university engagement, candidate questionnaires etc.
	Tailors each recruitment campaign to optimise messaging for the target group, e.g. by creating engaging job descriptions, emphasising the opportunities for growth and development for younger candidates, the unique international environment of EU funds management, and the impact they have on regional development.
	Uses a variety of recruitment channels (e.g. social media, career fairs, recruitment drives) to maximise reach of job posting and relevance of candidate pool.
	Engages with universities, public job centres and other organisations to reach more candidates.
	Integrates diversity considerations (gender, socio-economic background, disability, etc.) into recruitment campaigns to ensure a workforce that represents the society it serves. Offers fair pay benchmarked with the relevant markets for specialised positions/skills (e.g. engineers, IT technicians, lawyers, etc.) and emphasises non-pay incentives (holidays, teleworking, etc.).
Effective and efficient recruitment processes	Recruitment effectiveness measured and tracked through metrics such as time to hire or time to fill, and these are regularly reviewed by management in order to make improvements.
	Recruitment processes include techniques to mitigate bias, e.g. 'blind screening', training for interviewers, diversity targets.
	Recruitment processes have clearly defined selection criteria (weighted to optimise selection of competences). Candidates are made aware of the basic selection criteria.
	Recruitment IT systems (e.g. online application systems) and assessment tools (e.g. video interviewing, online testing) are fit-for-purpose and well adapted to assess the types of skills and competencies required.
	Uses induction or on-boarding programmes to help new staff become operational and effective as quickly as possible.
	Uses different contractual modalities (e.g. contract/temporary work contracts vs. civil service/permanent contracts) to access people with needed skill sets more flexibly, and manage surges in work. Transparent recourse mechanisms exist for candidates/interviewers to report unfair discrimination during the recruitment process, e.g. dedicated/independent HRM contact point.

- strateški pristop za kadrovske usposabljanje in razvoj

GOAL 2: A strategic approach to learning and development	
Capacity	Dimension (good practice)
A strategic approach to competency identification and development	Has and uses a long-term vision or plan for learning and development, aligned with how the MA intends to achieve the objectives of the Programme.
	Aligns learning content with competency framework to set clear expectations for different learning objectives in different job
	Provides opportunities for employees, e.g. through the performance management cycle and the competency framework, to identify learning needs and desires of employees to create a 'virtuous circle' of constructive feedback supplemented by opportunities to access relevant learning content.
Learning is supported by effective tools and processes	Offers differentiated learning methodologies (classroom learning, mentoring, induction, coaching, etc.) for different kinds of
	Targets learning content to different grade/seniority levels or functional areas (differentiated training offer). Learning covers day-to-day and strategic business needs and is evaluated regularly and improved when needed.
The MA fosters a learning culture	Measures staff perception of the opportunities for learning and development in the MA (e.g. training content, mentoring, learning on-the-job).
	Leadership and managers regularly emphasise the importance of continual learning, encompassing formal training, supporting mentoring or coaching programmes, and on-the-job learning initiatives.
	The MA uses a variety of tools to support learning including internal information portals, online training, classroom training, blended learning, study visits, short-term assignments to other parts of the MA, mentoring, etc.

- učinkovit sistem upravljanja

GOAL 3: An effective and engaging performance management system	
Capacity	Dimension (good practice)
The MA is committed to a culture of high performance	MA has clear policies in place to manage and improve poor performance, such as training, mentoring, job-shadowing, or eventual dismissal.
The MA supports performance management with the right tools	Employees asked to provide feedback on the fairness of the performance systems, and have recourse mechanisms if they disagree with their performance rating.
Managers are supported to use performance management as a key lever to engage and motivate staff	Formal performance appraisals systematically used as ways to identify high-performers/potential future managers and leaders. Managers meet regularly to compare and discuss the performance of their teams, and to calibrate their performance ratings to ensure equal treatment across units.

- učinkovito vodenje

GOAL 4: Effective and capable leadership in the Managing Authorities	
Capacity	Dimension (good practice)
Values-driven culture and leadership	Leaders support and help develop measures of diversity, inclusion and well-being, and conduct measurement and benchmarking at regular intervals to monitor progress, detect and remove barriers, and design interventions. Results of employee surveys followed up on by managers and used to make adjustments to the management of the MA.
Employee engagement is recognised as a core priority for the MA	MA provides comprehensive leadership learning opportunities to current and future/potential MA leaders. This should include structured training and development programmes, and tailored coaching for senior management. The MA includes competencies related to employee engagement in its competency framework. It uses this framework when recruiting and promoting staff. Leaders meet with HR managers and department heads to discuss current and desired skill/competency mix in the leadership To the extent possible, MAs align pay and non-financial incentives with relevant market levels and Programme objectives in order to recruit leaders.

Steber 2. Organizacija

- zagotavljanje ustrezne organizacijske strukture

GOAL 1: Ensuring organisational structures are fit for purpose	
Capacity	Dimension (good practice)
The organisational structure of the MA optimises performance	The organisational structure is reviewed periodically (e.g. every programming period or more often) to ensure that it remains appropriate to the demands of Programme implementation over time.

- izboljšanje upravljanja s kompetencami in znanji ter mehanizmi izmenjave informacij

GOAL 2: Improving knowledge management and information-sharing mechanisms	
Capacity	Dimension (good practice)
Ensure effective staff collaboration	Management takes steps to encourage horizontal collaboration and support staff networks, and communicates with their staff regarding coordination activities they are involved in. Staff are encouraged to identify duplication of effort or coordination problems and to raise those issues with their manager or an appropriate contact point.
ICT systems support and drive knowledge management, information-sharing and records-management	ICT tools exist to document and share experience. This may include areas to share standard templates and tools, answers to frequently asked questions, a knowledge platform to gather and distribute experience, such as recent solutions to common problems, user-created internal Wiki, guides, manuals, calendars, contact points, consultants database, audit planning calendar and past audit decisions, etc.

- prožnost zaposlenih z boljšim upravljanjem in mobilnostjo

GOAL 3: Improving resource flexibility through better workforce planning and mobility	
Capacity	Dimension (good practice)
Matching people and workflows through internal reallocation	People who take part in these systems are rewarded through improved opportunities for career advancement or other incentives, and these are integrated into employee performance and learning plans.
Strategic workforce planning	The MA uses staff departures/organisational reviews as opportunities to better match skills with demand, e.g. through re-profiling or adjusting certain jobs or tasks to ensure a better use of skills.

Steber 3. Strateško načrtovanje, koordinacija in izvajanje

- strateški pristop v programiranju

GOAL 1: Take a more strategic approach to Programme planning, programming and priority setting	
Capacity	Dimension (good practice)
Capture the complementarities and synergies across Priority Axes	Facilitate regular exchange across policy sectors relevant to the Programme, and set coordination mechanisms (e.g. joint internal structures, ITIs) and incentives to attract and select investments that address multiple Priority Axes within the Programme. Regularly review Programme implementation progress to ensure complementarities among Priority Axes, and make adjustments when needed.
Support cross-jurisdiction cooperation	Proactively design calls and offer incentives to encourage cross-jurisdiction projects. Provide corresponding support to beneficiaries to respond to such calls (e.g. advisory support on inter-municipal cooperation, ITIs, setting a dedicated contact to advice on cross-jurisdiction cooperative investments).

- optimizacija koordinacije in komunikacije v programiranju in izvajanju

GOAL 2: Optimise coordination and communication for Programme design and implementation	
Capacity	Dimension (good practice)
Ensure an effective mix of "hard" and "soft" coordination mechanisms throughout the Management and For national MAs: Ensure effective coordination with national and subnational level authorities	Regularly assess and collect feedback from actors in the MCS to ensure the quality and effectiveness of coordination mechanisms. Coordinate with other national MAs and public institutions (and regional MAs when applicable) throughout the Programme design and implementation process to promote coherence and avoid overlap or duplication in objectives, project types and possible beneficiaries.
Share information and knowledge throughout the MCS in a timely and effective manner	Organise regular, formal meetings with different actors (e.g. managers, technical staff and experts) in the MCS to exchange information, identify problems and solutions; meetings have a clear agenda, free information exchange, articulated next steps and expectations, assigned responsibility for action and follow-up.

- strateško upravljanje izvajanja

GOAL 3: Render the Programme implementation process more strategic	
Capacity	Dimension (good practice)
Design calls and selection criteria that identify innovative projects	Conduct market research to understand new market trends and technology in policy sectors relevant to the Programme, integrating the insights obtained into the project calls. Design calls and selection criteria to attract innovative projects (e.g. projects using new technologies, projects that contribute to more than one Priority Axis, etc.).
Minimise the need to carry projects forward into the subsequent programming period	Prepare a pipeline of ready projects ahead of the new programming period.

- širitev merjenja učinkovitosti za boljšo podporo vrednotenju ukrepanja

GOAL 4: Expand performance measurement practices to better support outcome evaluations

Capacity	Dimension (good practice)
Build robust measurement systems for Programme investment performance	Complement EU-required performance measurement for the Programme with an additional set of clear and streamlined indicators that capture the desired financial, technical and strategic outcomes of the Programme vis-a-vis national, regional or sector development goals (e.g. to what extent does the Programme contribute to achieving Programme and national/sectoral/regional goals). Engage with IBs and beneficiaries in the indicator design process to ensure that indicators are useful and realistic based on stakeholder reporting capacities and resources.
Update indicators to support outcomes evaluations and use the results to improve	Regularly examine the results of evaluation exercises and use these to improve Programme implementation (e.g. call structure, selection criteria). Discuss with IBs and beneficiaries throughout the programming period to ensure that indicators are up-to-date and relevant over time.
Strategically use the Monitoring Committee for better Programme implementation	Design a clear and constructive agenda for the Monitoring Committee meeting to ensure that the technical and strategic progress of the Programme, implementation challenges and potential solutions are discussed in the Committee meetings. Follow up with the results of the meeting and implement the solutions within a clear and agreed upon timeline, and report back at the next Committee meeting.

Steber 4. Upravičenci in drugi deležniki

- kompetence upravičencev

GOAL 1: Build beneficiary capacity effectively

Capacity	Dimension (good practice)
Promote ongoing information exchange	Actively support exchange among beneficiaries on common challenges and good practices of Programme implementation (e.g. by creating mechanisms such as regular workshops).
Partner with professional	Actively consult with a wide range of professional organisations (e.g. consultants, business chambers, etc.) to support beneficiary capacity-building activities.

- aktivno vključevanje drugih deležnikov

GOAL 2: Actively engage with a broad-base of external stakeholders (e.g. subnational entities, private sector representatives, civil society)

Capacity	Dimension (good practice)
Understand the needs	Share information on stakeholder needs and insights within the MCS and use it to improve Programme implementation.
Building stakeholder capacity to participate in Programme design and implementation	Identify the challenges that different types of stakeholders (e.g. enterprises, NGOs, research institutes, subnational entities, etc.) face at different stages of Programme implementation. Provide tailored support to different types of stakeholders (e.g. subnational entities) to build their capacity in contributing to Programme implementation (e.g. workshops, online consultation, etc.). Regularly collect feedback from diverse stakeholders regarding the quality and effectiveness of the capacity building activities with which they engage. Use the feedback to update the capacity building activities for stakeholders.
Build multi-stakeholder dialogue platforms for	Disseminate the results of the discussion and the follow-up (implementation of the next steps) among stakeholders and beyond (wider public).

Kompetence upravičencev in drugih deležnikov bomo krepili skladno z zgoraj prikazanimi dobrimi praksami, predvsem pa z usposabljanjem v vseh fazah projekta načrtovanju, izvedbi ter zaključevanju in poročanju. Delno bomo to dosegli z bolj jasnimi in strukturiranimi navodili, delno z boljšo komunikacijo na terenu ter izvedbo posebnega ukrepa tj. tailor made podpore za nevladne organizacije z namenom večjega koriščenja sredstev strukturnih skladov s strani nevladnih organizacij.

3.2. Analiza razmer na podlagi Poročila o državi - Slovenija 2019, Priloge D: Naložbene smernice za financiranje v okviru kohezijske politike v obdobju 2021–2027 za Slovenijo

V prilogi D Poročila o državi - Slovenija 2019 so predstavljena predhodna stališča služb EK o prednostnih področjih za naložbe in okvirni pogoji za učinkovito izvajanje kohezijske politike za obdobje 2021–2027. Ta priloga je podlaga za dialog med Slovenijo in službami EK glede načrtovanja programa v zvezi s sredstvi kohezijske politike (ESRR, KS in ESS+).

EK izpostavlja naslednje dejavnike za učinkovito izvajanje kohezijske politike, kjer so potrebna dodatna prizadevanja za povečanje upravne zmogljivosti, ki je ključna za učinkovito upravljanje in izvajanje skladov:

- Močna podpora in udeležba socialnih partnerjev, lokalnih organov in drugih javnih organov ter deležnikov, ki so bistveni za učinkovito izvajanje.
- Okrepljen dialog in večje zmogljivosti posredniških organov in končnih upravičencev za pripravo in izvajanje projektov; osredotočanje na nadaljnje povečevanje upravne zmogljivosti posredniškega organa, pristojnega za celostne teritorialne naložbe.
- Zmanjšanje upravnega bremena, izboljšani in poenostavljeni postopki ter odprava pretiranih zahtev glede dokumentacije in birokracije za predloge projektov.
- Delovanje informacijskih sistemov, da se omogoči ustrezno spremljanje in izvajanje sredstev EU.
- Večja učinkovitost sistema javnega naročanja z zagotavljanjem vsebinske in informacijske podpore deležnikom, rezultat česar bo izboljšana konkurenca na področju javnega naročanja, zlasti zmanjšanje števila netransparentnih postopkov in deleža postopkov z eno ponudbo.
- Priprava in izvajanje načrta za krepitev upravne zmogljivosti za učinkovito upravljanje in uporabo sredstev EU.
- Izboljšani in učinkovitejši ukrepi za preprečevanje in odpravljanje nasprotij interesov, goljufij in korupcije.
- Širša uporaba finančnih instrumentov in/ali prispevkov za slovenski razdelek pri skladu InvestEU za dejavnosti, ki ustvarjajo prihodke ali prihranke, tudi z zagotavljanjem sinergij z drugimi skladi EU.
- Upoštevanje izkušenj, pridobljenih v okviru različnih pobud, kot sta na primer pobuda za premogovniške regije v tranziciji ali pilotni projekt za regije v industrijski tranziciji, zlasti glede vpliva novih tehnologij, razogljčenja in spodbujanja vključujoče rasti.
- Krepitev usposobljenosti organa upravljanja, posredniških organov in po potrebi drugih deležnikov za izvajanje Listine o temeljnih pravicah in Konvencije Združenih narodov o pravicah invalidov.

3.3. Analiza razmer na podlagi razprave z deležniki v pripravi predloga Sporazuma o partnerstvu 2021-2027 in Programa 2021-2027.

Slovenija namenja veliko pozornosti izvajanju načela partnerstva tako v procesu priprave programskih dokumentov kot v procesu izvajanja. Partnerji so v procesu priprave Sporazuma o partnerstvu in Programa vključeni predvsem v analizo in opredelitev potreb, prednostnih nalog, razporeditev razpoložljivih sredstev in določitev načina izvajanja. Z vključenostjo partnerjev v načrtovanje, izvajanje,

nadziranje in ocenjevanje projektov, ki prejemajo sredstva EU, dosegamo, da se sredstva porabljajo tam, kjer so najbolj potrebna, in na najboljši možen način, saj so pri snovanju in izvajanju najučinkovitejših investicijskih strategij upoštevani vsi relevantni vidiki.

V razpravi s partnerji v obdobju od avgusta 2020 do 31. januarja 2022 so bile izpostavljene naslednje pobude za dodatna prizadevanja za povečanje upravne zmogljivosti (pobude so predstavljene posplošeno in strnjeno):

- krepitev usposobljenosti in zmogljivosti socialnih partnerjev in nevladnega sektorja za izvajanje različnih storitev in dejavnosti,
- krepitev usposobljenosti in zmogljivosti mestnih, lokalnih in regionalnih organov v izvajanju t.i. teritorialnih mehanizmov,
- krepitev usposobljenosti in zmogljivosti regionalne razvojne agencije oziroma razvojne agencije, ki sodelujeta pri upravljanju in spodbujanju pravičnega prehoda premogovnih regij,
- krepitev usposobljenosti in zmogljivosti deležnikov, vključenih v pravični prehod premogovnih regij,
- krepitev faze projektnega načrtovanja, da se prepreči drobitev sredstev in za opredelitev t.i. celostnega ukrepanja pri npr. izvajanju teritorialnih pristopov ali drugih vsebinsko heterogenih področij, ko se vsebina upravičenosti širi in se lahko v ukrepanje vključuje bistveno širši krog upravičencev,
- krepitev kompetenc upravičencev in drugih deležnikov na področju razumevanja specifik izvajanja kohezijske politike (npr. kazalniki) ter na področju uporabe in izvajanja postopkov javnega naročanja,
- prilagoditev zahtev za upravičence v primeru spremljanja, poročanja in drugih izvedbenih projektnih fazah, ko je lahko administrativno breme nesorazmerno in mnogokrat preveliko glede na stopnjo sofinanciranja za posamezen projekt.

4. Opredelitev ukrepov

Na podlagi predstavljenega trenutnega stanja je opredeljen nabor različnih možnosti za podpiranje krepitve upravnih zmogljivosti. Kot je prikazano v nadaljevanju, načrt vključuje številne ukrepe, financirane v okviru različnih možnosti za krepitev zmogljivosti s sredstvi tehnične pomoči, nacionalnimi sredstvi ali drugimi mehanizmi za podporo. Relevantnost ukrepov za izvajanje Sklada za pravični prehod je posebej opredeljena z navedbo pod tabelo ukrepov za posamezni steber.

Z izvedbo načrta želimo doseči:

celostno ter navznoter in navzven usklajeno izvajanje za višjo dodano vrednost ukrepanja Programa.

Navedeno izvedbo načrta, glede na vsak steber glede na metodologijo OECD za samooceno opredeljujejo povezani cilji Načrta:

Steber	Cilj
Upravljanje ljudi in organizacijsko upravljanje	Zagotovitev pravočasne razpoložljivosti izkušenega, usposobljenega in motiviranega osebja
Organizacija	Učinkovitost sistema izvajanja
Strateško načrtovanje, koordinacija in izvajanje	Strateška naravnost sistema izvajanja
Podpora upravičencem in drugim deležnikom	Zagotovitev poznavanja sistemov in orodij za zmanjševanje izpostavljenosti upravičencev in drugih deležnikov za zmanjšanje tveganj in izboljšanje njihove učinkovitosti

Steber 1. Upravljanje ljudi in organizacijsko upravljanje

	Ukrep	Aktivnost	Opis aktivnosti	Odgovornost za izvedbo	Sodelujoči deležniki	Časovnica	Predlagani rezultati/učinki	Vir financiranja (če relevantno)	Kazalnik (če relevantno)
1.1.	Razširitev načinov iskanja usposobljenega kadra, ustrezno uvajanje novo zaposlenih	Iskanje kandidatov npr. preko priporočil, internega trga javnega sektorja, priprava ustreznega programa usposabljanja za pripravnike oz. novo zaposlenih	Iskanje kandidatov npr. preko priporočil, internega trga javnega sektorja, priprava ustreznega programa usposabljanja za pripravnike oz. novo zaposlenih.	OU	PO	2021-2027	Zagotovitev strokovno usposobljenega kadra za izvajanje nalog organa	TP/nacionalno	Pripravljen program usposabljanja za pripravnike/novozaposlene
1.2.	Strokovna usposabljanja za OU in PO-je za učinkovito upravljanje EU skladov	Omogočiti zaposlenim kvalitetna strokovna usposabljanja in izobraževanja	Omogočiti zaposlenim kvalitetna strokovna usposabljanja in izobraževanja, predvsem na ključnih področjih, kjer so bila že v preteklosti zaznana največja tveganja (računovodstvo, knjigovodstvo, splošno izvajanje evropske kohezijske politike, področje javnih naročil, državnih pomoči, revizijski postopki idr.) in področjih, ki v preteklosti niso bila tako izpostavljena (izvajanje Listine o temeljnih pravicah ter Konvencije Združenih narodov o pravicah invalidov v okviru kohezijske politike) ter razvijanje spretnosti, izkušenj, tehničnih, upravljaljskih in strateških zmogljivosti.	OU	PO	2021-2029	Zagotovitev strokovno usposobljenega kadra za izvajanje nalog organa	TP/nacionalno	Število usposabljanj na ključnih področjih, kjer so bila že v preteklosti zaznana največja tveganja
1.3.	Usposabljanje vodstvenega kadra	Omogočiti ustrezno usposabljanje in izobraževanja vodstvenega kadra	Omogočiti ustrezno usposabljanje in izobraževanja vodstvenega kadra. Pripravi se letni načrt izobraževanja.	OU	PO	2021-2029	Zagotovitev učinkovitosti vodstvenega kadra	TP/nacionalno	Število usposabljanj za vodstveni kader

Za izvajanje v okviru Sklada za pravični prehod sta relevantna ukrepa 1.2. in 1.3. Stebra 1.

Steber 2: Organizacija

	Ukrep	Aktivnost	Opis aktivnosti	Odgovornost za izvedbo	Sodelujoči deležniki	Časovnica	Predlagani rezultati/učinki	Vir financiranja (če relevantno)	Kazalnik (če relevantno)
1.1.	Vzpostavitev nove spletne strani www.evropskasredstva.si	Nova spletna stran za sporočanje VFO 2021-2027 in dostop do informacij predhodnih VFO kohezijske politike vključno s pomočjo pri iskanju informacij (ti. Svetovalka EMA).	<p>Nova spletna stran www.evropskasredstva.si bo skupno orodje tako za komuniciranje glede programov, razpisov, kot tudi primerov dobrih praks z več področij (EKP, kmetijstvo, pomorstvo in ribištvo, notranje zadeve, Interreg in odpravljanje materialne prikrajšanosti). Sedaj bo pod okriljem portala 9 skladov - z OU MNZ (trije skladi) in OU MKGP (en sklad) je bilo dogovorjeno, da so del skupnega nacionalnega portala, kot določa uredba. S tremi čezmejnimi programi je bilo dogovorjeno, da imajo svoje spletne strani, vendar pa je povezava na te strani na www.evropskasredstva.si. Svoje podstrani bodo komunikatorji posameznih Programov urednikovali sami.</p> <p>Uporabljene bodo skupne standardne predloge, vključno s "Svetovalko Emo" - virtualna pomoč pri iskanju informacij (bistveno: upravičencem in ostalim, ki postavljajo vprašanja s področja EU sredstev, bo odgovorila v najkrajšem možnem času).</p>	OU	SVRK, MKGP, MNZ in MDDSZ kot aktivni udeleženci; Urad za okrevanje in odpornost kot aktivni udeleženeec; upravičenci kot pasivni udeleženci	nov.21 in nato redno posodabljan je in vzdrževanje do 2030	Uporabnike preusmerimo iz stare spl. strani www.eu-skladi.si na novo spl. stran. Zagotovi se tudi dostop do informacij predhodnih VFO in ažurni in kvalitetni odgovori.	TP/nacionalno	Vzpostavljena spletna stran
	e-MA2	Nadgradnja in prilagoditev informacijskega sistema (IS e-MA2)	Na obstoječem informacijskem sistemu IS e-MA so predvidene nadgradnje, optimizacije in prilagoditev programskemu obdobju 2021-2027, s čimer bomo podprli učinkovito spremljanje, izvajanje in črpanje kohezijskih sredstev (IS e-MA2).	OU		2022-2030	Učinkovit informacijski sistem za podporo izvajanju, črpanju in spremljanju kohezijskih sredstev 2021-2027 (IS e-MA2)	TP/nacionalno	Vzpostavljen sistem e-MA2
1.2.	Redno pregledovanje organizacijske strukture		Redno pregledovanje organizacijske strukture (npr. ob spremembi OSUN) zaradi zagotavljanja ustreznosti zahtevam programa.	OU	PO in drugi deležniki, če relevantno	Letno (4.kvartal) v obdobju 2022-2029	Sprememba sistemizacije, OSUN, Priročnik ipd. na OU in PO in drugih deležnikih, če relevantno	TP/nacionalno	-
1.3.	Spodbujanje sodelovanja in komuniciranja na več ravneh		Z rednimi kolegiji, operativnimi sestanki ipd. se aktivno spodbuja k medsebojnemu sodelovanju in dvosmernemu komuniciranju ter izmenjavi informacij z namenom optimizacije dela in v izogib podvajanju nalog. Spodbuja se sporočanje predlogov/rešitev/idej in tudi obveščanja ob morebitnih težavah.	OU	PO, EK, URSSO in drugi deležniki, če relevantno	mesečno v obdobju 2022-2029	Redni kolegiji, operativni sestanki, team buildingi	TP/nacionalno	Število rednih kolegijev, operativnih sestankov, team buildingov
1.4.	Nagrajevanje zaposlenih		Različne oblike nagrajevanja zaposlenih (napredovanje, izobraževanje, usposabljanje, prostovoljno kroženje oz. možnost zamenjave delovnega mesta, dobra delovna klima, team building, ogledi projektov, denarna nagrada - RDU).	OU	PO	četrletno v obdobju 2022-2029	POD, napredovanja, izobraževanja, tečajji, team buildingi, prostovoljno kroženje v okviru organov upravljanja in nadzora ter v okviru organov komplementarnega izvajanja programov, načrtov ipd. (npr. URSSO,...).	TP/nacionalno	Število nagrad zaposlenim

Za izvajanje v okviru Sklada za pravični prehod sta relevantna ukrepa 1.1. in 1.3. Stebra 2.

Steber 3: Strateško načrtovanje, koordinacija in izvajanje

	Ukrep	Aktivnost	Opis aktivnosti	Odgovornost za izvedbo	Sodelujoči deležniki	Časovnica	Predlagani rezultati/učinki	Vir financiranja (če relevantno)	Kazalnik (če relevantno)
1.1.	Spodbujanje aktivnega sodelovanja z deležniki, vključenimi v sistem upravljanja in nadzora	Organizirali bomo sklope posvetovanj z deležniki za pripravo programskih dokumentov za izvajanje EKP 2021-2027 ter to smiselno nadaljevali tudi v času izvajanja EKP v omenjeni finančni perspektivi	<p>Pripravili bomo uradna srečanja z različnimi akterji, kot so GZS in OZS, župani, direktorji RRA, predsedniki in člani razvojnih svetov regij (tako za Vzhodno kot Zahodno kohezijsko regijo), z NVO, Državnim svetom itd., za namen priprave programskih dokumentov za izvajanje EKP 2021-27. Posvetovanja bodo potekala tudi med samim procesom izvajanja EKP. Način: AVK, srečanja v živo. Izvajali bomo tudi ankete in javne posvetovalne dogodke, ki bodo tudi sredstvo za pridobitev takšnih informacij.</p> <p>Organizacija srečanj/izobraževanj ipd., je lahko tudi na pobudo vključenih deležnikov, za zagotavljanje prenosa informacij, izmenjavo izkušenj, ugotavljanje težav in iskanje rešitev. V tem okviru tudi npr. upoštevanje izkušenj, pridobljenih v okviru različnih pobud, kot sta na primer pobuda za premogovniške regije v tranziciji ali pilotni projekt za regije v industrijski tranziciji, zlasti glede vpliva novih tehnologij, razogljčenja in spodbujanja.</p> <p>Izvajanje tehničnih sestankov z EK.</p>	OU	EK, GZS, OZS, župani, državni svetniki, RRA, ESS, direktorji podjetij, NVO,...	2021/2022; čas izvajanja EKP 2021-2027 (2022-2029)	<p>S posvetovanji z deležniki bomo vzpostavili zanesljiv pristop k izmenjavi znanja in informacij od spodaj navgor in obratno ter uvedli možnosti za redno interakcijo. To bo spodbujalo dvosmerno komunikacijo med SVRK in deležniki tako v zvezi z morebitnimi spremembami predpisov, postopkov ali programov. Državljanom bo zagotovljena možnost, da izrazijo svoje mnenje tako v zvezi z lokalnimi naložbenimi potrebami, rezultati predlaganih projektov, kot tudi EU skladi na splošno. Pridobljene informacije bomo uporabili za izboljšanje izvajanja programa.</p> <p>Tematska/usmerjena usposabljanja, izobraževanja, delovna srečanja, operativni sestanki, team buildingi. S tem bo zmanjšana neskladnost informacij in zagotovljena usklajenost strateških prednostnih nalog Programa.</p> <p>Tehnični sestanki z EK.</p>	TP/nacionalno	Število posvetovanj z deležniki
	Razširitev kanalov, kjer se objavljajo javni razpisi.	Razširitev objavljanih javnih razpisov na družbena omrežja, Vizijo kohezijo ...	Nove javne razpise s povezavami na razpisno dokumentacijo bomo poleg na spletni strani www.evropskasredstva.si objavljali tudi na našem družbenem omrežju Facebook (https://www.facebook.com/EUSkladi) in v mesečnem e-informatorju Vizija kohezija, kjer bomo nove razpise in tiste, ki so v iztekanju, še dodatno označili z ikonami, kot sta nalepka "Novo" in vektor peščene ure.	OU	Različni PO, SPIRIT, Slovenski podjetniški sklad, Zavod za zaposlovanje, Razvoj podeželja, Ribiški sklad	Od novembra 2021 naprej (v obdobju 2022-2029)	Zagotovljena bo brezplačna, redna in dobro strukturirana komunikacija, med drugim z dejavnim ažurnim obveščanjem v zvezi z evropskimi sredstvi v Sloveniji.	TP/nacionalno	Število objav
1.2.	Vključevanje inovacij in optimizacija in inovacije postopkov za učinkovitejše in uspešnejše izvajanje	Glede na izkušnje treba optimizirati postopke za učinkovitejše in uspešnejše izvajanje evropske kohezijske politike z usmerjenostjo v doseganje rezultatov. Potrebno bo oblikovanje skupnih ukrepov med različnimi resorji za isto ali podobno vsebinsko področje, zaradi zagotavljanja večje kakovosti, preprečevanja prekrivanja vsebin, večje transparentnosti, preprečevanja dvojnega financiranja, vzpostavitve enotnih oblik financiranja oz. poenostavljenih oblik stroškov in enakih pogojev za izvajalce.	Analize, študije, prenos informacij, izmenjavo izkušenj, ugotavljanje težav in iskanje skupnih rešitev.	OU	PO, ministrstva, vladni uradi in službe, upravičenci, drugi deležniki	čas izvajanja EKP 2021-2027 v obdobju 2022-2029	Tematska/usmerjena usposabljanja, izobraževanja, delovna srečanja, operativni sestanki in analize. Prav tako bo smiselno vzpostavljen sistem za usklajevanje, ki bo temeljil na dialogu (npr. tematske mreže in delovne skupine), še posebej na področjih javnih naročil, državnih pomoči, boja proti goljufijam, obveščanja javnosti ter na pospešeno in nemoteno izvajanje projektov.	TP/nacionalno	-

1.3.	Redno zbiranje povratnih informacij o delovanju sistema izvajanja in nadzora od vseh vključenih v sistem (vključno s področjem preprečevanja goljufij in korupcije)		Redno zbiranje prejetih informacij za zagotovitev učinkovitega usklajevanja in sodelovanja v okviru sistema upravljanja in nadzora (vključno z informacijami glede izvajanja Listine o temeljnih pravicah in Konvencije Združenih narodov o pravicah invalidov v okviru kohezijske politike) . Priprava preglednih/jasnih/jedrnatih dokumentov in njihovo redno posodabljanje. V tem okviru se zagotovijo tudi izboljšani in učinkovitejši ukrepi za preprečevanje in odpravljanje nasprotij interesov, goljufij in korupcije.	OU	OU + PO	Letno (4.kvartal) v obdobju 2022-2029	OSUN, Priročnik OU	TP/nacionalno	-
1.4.	Izboljšanje učinkovitosti sistema javnega naročanja	Profesionalizacija deležnikov v postopkih javnega naročanja (Akademija javnega naročanja in Help center) ter popolna digitalizacija izvajanja postopkov javnega naročanja	Zagotovitev večje učinkovitosti sistema javnega naročanja preko profesionalizacije deležnikov, ki sodelujejo v postopkih javnega naročanja kot predstavniki naročnikov ali potencialnih ponudnikov, in preko celovite digitalizacije izvajanja postopkov javnega naročanja z dodajanjem novih funkcionalnosti v informacijski sistem e-JN za elektronsko vodenje postopkov. Akademija javnega naročanja bo delovala kot neinstitucionalni izobraževalni program, pripravljen na podlagi sprejetega kompetenčnega modela; delovala bo v okviru Upravne Akademije MJU, v obliki različnih izobraževalnih modulov, občasnih seminarjev, e-gradiv, ipd. Obstoječa enota za vsebinsko pomoč uporabnikom na področju javnega naročanja bo razširjena v obliko t.i. help centra za celovito vsebinsko pomoč. Obstoječi informacijski sistem za elektronsko vodenje postopkov javnih naročil bo prilagojen novim potrebam, zagotovil bo višji nivo izvajanja tehnične pomoči uporabnikom, zagotovljeno bo avtomatizirano izvajanje postopkov javnih naročil v skladu z načelom »samo enkrat«. Za učinkovitejše izvajanje javnih naročil je na ravni države vzpostavljen Direktorat za javno naročanje v okviru Ministrstva za javno upravo. V okviru direktorata aktivnosti obsegajo sistemsko ureditev javnega naročanja v Republiki Sloveniji. Skladno s tem se tudi sproti spreminjajo pravne podlage, ki naslavlajo izzive z pomanjkanjem konkurenčnosti v postopkih JN	OU	OU, PO, upravičenci in drugi deležniki	čas izvajanja EKP 2021-2027 (2022-2029)	Delovanje help-centra in Akademije javnega naročanja ter digitalizacija izvajanja postopkov javnega naročanja z dodajanjem novih funkcionalnosti, prilagoditve sistema za izboljšanje uporabniške izkušnje ter učinkovitejše izvajanje tehnične pomoči uporabnikom sistema	TP/nacionalno	Število uporabnikov novih in nadgrajenih javnih digitalnih storitev, produktov in procesov; Število udeležencev usposabljanj Število izvedenih svetovanj
1.5.	Priprava, izvajanje in prenova oz. prilagoditev Načrta za krepitev upravnih zmogljivosti v izvajanju evropske kohezijske politike 2021-2027		OU v sodelovanju s PO in drugimi deležniki pripravi, spremlja in prenavlja Načrt.	OU	PO, upravičenci in drugi deležniki	Najmanj enkrat letno v obdobju 2022-2029	Pripravljen in/ali prenovljen Načrt	TP/nacionalno	Pripravljen in/ali prenovljen Načrt
1.6.	Izmenjava podatkov preko različnih IS in sodelovanje in izmenjava informacij med nosilci različnih IS		Posodabljanje IS OU (e-MA2) ter uskladitev z ostalimi IS. Organiziranje rednih izmenjav z relevantnimi deležniki oz. nosilci drugih IS.	OU	OU, PO, MKGP, zunanji izvajalci	2022-2029	Smiselno medsebojno povezani IS in vzpostavljeni in delujoči kanali izmenjave informacij med deležniki	TP/nacionalno/drugo	Vzpostavljen kanal izmenjave informacij med deležniki

1.7.	Spodbujanje medobčinskega /medregijskega sodelovanja z namenom učinkovitejše priprave projektov in izmenjav dobrih praks		Izvedba srečanj, delavnic.	OU	PO, zunanji deležniki/lokalne skupnosti	2022-2029	Izvedeno srečanje, delavnica	TP/nacionalno	Število izvedenih srečanj, delavnic z lokalnimi skupnostmi oz. regijami
1.8.	Krepitev zmogljivosti za uporabo javno-zasebnega partnerstva, finančnih instrumentov in/ali prispevkov za slovenski razdelek pri skladu InvestEU za dejavnosti, ki ustvarjajo prihodke ali prihranke, tudi z zagotavljanjem sinergij z drugimi skladi EU.	Promocija širše uporabe javno-zasebnega partnerstva, finančnih instrumentov in/ali prispevkov za slovenski razdelek pri skladu InvestEU za dejavnosti, ki ustvarjajo prihodke ali prihranke, tudi z zagotavljanjem sinergij z drugimi skladi EU.	Priprava smernic OU in pa komunikacijskih poti med različnimi deležniki za zagotavljanje sinergij (npr. MKGP, MNZ, MDDSZ ter URSOO) ter drugimi relevantnimi deležniki.	OU	PO, zunanji deležniki	2022-2029	Izdelane smernice OU in odrti komunikacijski kanali za zagotavljanje sinergij	TP/nacionalno	Izdelane smernice OU za uporabo javno-zasebnega partnerstva, finančnih instrumentov
1.9.	Izboljšanje uporabe vrednotenja kot orodja za odločevalce	Priprava načrta vrednotenja in po potrebi nadgradnja IS sistema OU v delu spremljanja in poročanja Ukrepi za krepitev zmogljivosti osebja OU, PO in ostalih deležnikov na temo kako oblikovati in izvajati vrednotenja	Sodelovanje z relevantnimi deležniki pri pripravi načrta vrednotenja in če relevantno izvedbi prilagoditve IS OU. Promocija faze vrednotenja Programa in identifikacija dodatnih strokovnih izvajalcev. Sodelovanje z raziskovalnimi in drugimi institucijami, ki imajo kompetence na področje vrednotenja določenega področja	OU	PO, ministrstva, uradi in vladne službe in zunanji deležniki	2022-2029	Izdelan načrt in podpora e-MA2 in če relevantno vključitev drugih vladnih, visokošolskih, raziskovalnih in drugih relevantnih deležnikov v izvajanje vrednotenja	TP/nacionalno	Izdelan načrt vrednotenja
1.10.	Usposabljanja in dvig kompetenc, vzpostavitev sistema za medresorsko sodelovanje (razvoj digitalnih orodij za podporo boljšemu sodelovanju)	Izobraževanja in usposabljanja po posameznih razvojnih področjih, sodelovanje z resorjem, pristojnim za razvoj digitalnega orodja	Opredeliti nosilce posameznih razvojnih področij (vse NOE na SVRK) in ciljano usposabljanje s ciljem poznavanja in razumevanja "state of the art" ukrepov/pristopov na posameznih razvojnih področjih; Dvig razumevanja čezsektorskih povezav in sinergij; Pregled možnosti za razvoj orodja v okviru obstoječih projektov. Na podlagi tega načrta za razvoj orodja (pristojni resor ali zunanji izvajalec).	OU	Ministrstva in njihove razvojne službe	Do konca leta 2022	Boljše razvojne politike, manjši implementacijski deficit, večja učinkovitost, delujoče digitalno orodje	TP/nacionalno	Število izobraževanj in usposabljanj po posameznih razvojnih področjih; Razvoj digitalnih orodij za podporo boljšemu sodelovanju
1.11.	Identifikacija in spremljanje skupih strateških ciljev in dopolnjevanje med njimi	Opredeliti skupne ali dopolnilne cilje med različnimi programi ali prednostnimi nalogami in razvoj projektnih kriterijev/meril, ki bi lahko spodbujala takšno dopolnjevanje (npr. NOO, digitalizacija,...)	Identifikacija komplementarnosti in sinergij med različnimi Programi, Načrti ipd. in med seboj časovno, vsebinsko in finančno spodbujanje komplementarnosti na ravni ukrepov/projektov (npr. z NOO,...).	OU	PO, URSOO, SVDP, ministrstva, uradi in vladne službe in njihove razvojne službe, zunanji deležnik (lokalni/regionalni, gospodarstvo, civilna družba)	Ob sprejemu programa, nato letno spremljanje v obdobju 2022-2029	Oblikovanje skupne strateško vsebinske koordinacije ter vsebinsko opredelitev in spremljanje med seboj povezanega naslavljanja ukrepanja.	TP/nacionalno	Oblikovana skupna strateško vsebinska koordinacija
	Podpora pri oblikovanju in izvajanju celostnih projektnih predlogov.	Uvedba spodbud za izkoriščanje sinergij znotraj programov, načrtov in med njimi, na primer z uvedbo dodatnih točk za projekte, ki	Oblikovanje meril za izbor operacij, ki dodatno spodbuja celostno ukrepanje (z npr. NOO, ...).	OU	PO, URSOO, SVDP, ministrstva, uradi in	2022-2029	Merila za izbor operacij, ki dodatno nagrajujejo celostne projektne predloge	TP/nacionalno	Sprejeta merila za izbor operacij, ki dodatno

		pomagajo dosegati cilje na več prednostnih nalogah, ali za celostne projekte, ki prispevajo k več programom.			vladne službe in njihove razvojne službe, zunanji deležniki (lokalni/regionalni, gospodarstvo, civilna družba)			nagradujejo celostne projektne predloge	
1.12.	Oblikovanje laboratorija politik (zagotavljanje večinojskega in večsektorskega sodelovanja)	Izbor prednostnega področja za testiranje pristopa (nizkoogljično krožno) Oblikovanje čezsektorskih timov in identifikacija deležnikov za sodelovanje	Zagotavljanje sooblikovanja rešitev, prototipiranje rešitev, oblikovanje končnega rezultata (bodisi politika, predpis, ukrep), dvig kompetenc vseh deležnikov za boljše sodelovanje, in strateško načrtovanje.	OU	Ministrstva in njihove razvojne službe, zunanji deležnik (lokalni/regionalni, gospodarstvo, civilna družba)	Do konca leta 2023	Vzpostavljeno boljše sodelovanje med deležniki, boljši predpisi	TP/nacionalno	Število oblikovanih čezsektorskih timov
1.13.	Izvedba Ciljnega raziskovalnega programa (CRP), s katerim se postavi sistem in spremljanje SS*	Prijava na razpis za CRP	Skozi prijavo na razpis CRP 2021 je bil najet konzorcij za izvedbo ukrepa.	OU	MGRT, MIZŠ	Aktivnost je izvedena - ukrep bo trajal 3 leta 2021-2024	(i) Robustni sistemi merjenja uspešnosti naložb Programa, (ii) zagotavljanje učinkovitega zajema podatkov/kazalnikov, (iii) posodobitev kazalnikov v podporo vrednotenju rezultatov in uporabo rezultatov za izboljšanje izvajanja Programa	ARRS - CRP	Izveden Ciljno raziskovalni program (CRP)
1.14.	Prisotnost S5 ekipe na OzS	Aktivno sodelovanje na OzS	Povabilo na OzS.	OU	Člani OzS	2022-2029	Strateško sodelovanje v OzS za učinkovitejšo izvajanje Programa	TP/nacionalno	Vzpostavljena organizacija OzS, ki vključuje tudi ekipo S5
1.15.	Usposabljanja OU in PO pri vključevanju vsebin, ključnih za prehod v nizkoogljično krožno gospodarstvo, v izvajanje ukrepov	Oblikovanje in izvedba usposabljanj	Za OU in za PO bi oblikovali ustrezna usposabljanja s katerimi bi zapolnili vrzeli v znanjih v povezavi z nizkoogljičnim, krožnim gospodarstvom, pa tudi pri skupni pripravi ukrepov in rešitev (t.i. Joint programming). V navezavi na izvajanja Celovitega strateškega projekta razogljčenja Slovenije preko prehoda v krožno gospodarstvo.	OU	OU in relevantni PO, predvsem MGRT, MIZŠ, MDDSZ, MZI, MOP ter MKGP	2022-2029	Izbiri operacij in operacije so v celoti v skladu z zahtevami ogljične nevtalnosti ter osredotočenje sredstev za uspešen prehod (več kot so to minimalne zahteve)	TP/nacionalno	Število usposabljanj vezanih na vsebine ključnih za prehod v nizkoogljično krožno gospodarstvo

* Aktivnost je izvedena in konzorcij je že začel z delom.

Za izvajanje v okviru Sklada za pravični prehod sta relevantna ukrepa 1.1., 1.2., 1.3, 1.7., 1.9., 1.11. 1.12 in 1.15. Stebra 1.

Steber 4: Upravičenci in drugi deležniki

	Ukrep	Aktivnost	Opis aktivnosti	Odgovornost za izvedbo	Sodelujoči deležniki	Časovnica	Predlagani rezultati/učinki	Vir financiranja (če relevantno)	Kazalnik (če relevantno)
1.1.	Povabilo partnerjem k sooblikovanju programskih dokumentov na spletni strani in v Viziji koheziji	Sprejemanje pobud in predlogov za Sporazum o partnerstvu ter VFO 2021-2027	Vabilo partnerjem, naj sporočijo njihove pobude in predloge za pripravo programskih dokumentov na spl. strani: https://perspektive.eu-skladi.si/ . Odločilen je namreč vpliv že v času same priprave programskih dokumentov, seveda bomo povratne informacije o potrebah upravičencev sprejemali ves čas izvajanja EKP 2021-2027 (preko spl. strani www.evropskasredstva.si , Svetovalke EME, okroglih miz ...).	OU	Partnerji, upravičenci do EU sredstev. Participativni pristop, ki vključuje vse zadevne akterje.	2021-2029	Dobili bomo vpogled v potrebe in mnenja upravičencev, kar bomo uporabili za izboljšanje izvajanja programa.	TP/nacionalno/drugo	Vzpostavljen sistem aktivnega vključevanja partnerjev pri sooblikovanju programskih dokumentov
1.2.	Vzpostavitev nove spletne strani www.evropskasredstva.si in v okviru le-te Svetovalka Ema, SZJ, projekti, projekti strateškega pomena ..	V okviru nove spletne strani bo vzpostavljena platforma za dialog z različnimi zainteresiranimi stranmi (različni deležniki in širše). Ažurno se bo objavljalo tudi sporočila za javnost, projekte, projekte strateškega pomena... S tem bo EKP dosegla čim širši krog ljudi, s tem pa tudi možnost dialoga z več zainteresiranimi stranmi.	V okviru spletne strani www.evropskasredstva.si bo vzpostavljena platforma, ki bo omogočala komunikacijo med SVRK in različnimi zainteresiranimi stranmi (upravičenci, potencialni upravičenci). Rezultati različnih posvetovanj bodo objavljeni skupaj z informacijami o tem, kako so bili prejeti predlogi upoštevani	OU	GZS, OZS, župani, državni svetniki, RRA, ESS, direktorji podjetij, NVO, novinarji, ostali, ki jih zanima EKP ... Participativni pristop, ki vključuje vse zadevne akterje, pa tudi širšo javnost.	nov.21	Možnost razširitve razprave glede izvajanja EKP med deležnike in tudi širše (širša javnost).	TP/nacionalno/drugo	Vzpostavljena spletna stran

1.3.	Povečanje kompetenc upravičencev in drugih deležnikov	Okrepljena bo komunikacija in večja zmogljivost OU in PO, upravičencev ter vseh drugih ključnih deležnikov za pripravo in izvajanje projektov. Za zmanjšanje upravnega bremena bodo izboljšani in poenostavljeni postopki ter odpravljene pretirane zahteve glede birokracije v okviru posameznih projektov. Postopki bodo bolj jasni, enostavni in usklajeni, pripravljene bodo smernice in obrazci za zagotovitev ohranitve visoke ravni kakovosti in preglednosti. Zahteve za upravičence v primeru priprave, spremljanja, poročanja in drugih izvedbenih projektnih fazah bodo sorazmerne. Ključni cilj sta uvedba poenostavitve, kakor izhaja iz predloga zakonodajnega svežnja, in zmanjšanje upravnega bremena. Hkrati pa je glede na izkušnje treba optimizirati postopke za učinkovitejšo in uspešnejšo izvajanje evropske kohezijske politike z usmerjenostjo v doseganje rezultatov. Potrebno bo oblikovanje skupnih ukrepov med različnimi resorji za isto ali podobno vsebinsko področje, zaradi zagotavljanja večje kakovosti, preprečevanja prekrivanja vsebin, večje transparentnosti, preprečevanja dvojnega financiranja, vzpostavitev enotnih oblik financiranja oz. poenostavljenih oblik stroškov in enakih pogojev za izvajalce.	Priprava enotne nacionalne kohezijske izvedbe uredbe, priprava enotnih navodil in smernic OU za upoštevanje na ravni vseh PO, upravičencev in drugih deležnikov.	OU	PO in ostali deležniki vključeni v izvajanje EKP	2022-2029	Sprejeta nacionalna izvedbena kohezijska uredba, navodila in smernice OU	TP/nacionalno/drugo	Sprejeta nacionalna izvedbena kohezijska uredba, navodila in smernice OU
	Povečanje kompetenc organov vključenih v izvajanje teritorialnih pristopov (npr. mestni, lokalni in regijski organi)	Okrepljena bo komunikacija in večja zmogljivost OU in PO, ključnih organov za izvajanje nalog v zvezi z relevantnimi teritorialnimi pristopi. Za zmanjšanje upravnega bremena bodo izboljšani in poenostavljeni postopki ter odpravljene pretirane zahteve glede birokracije v okviru posameznih pristopov.	Izvedba delavnic in usposabljanj ter zagotavljanje ustrezne stopnje avtonomije v izvajanju, če in kjer je to relevantno. Glede na relevanten teritorialni mehanizem smiselno zagotavljanje vsebinske operativne vsebinske in administrativno tehnične koordinacije.	OU	Ključni deležniki v izvajanju teritorialnih pristopov	2022-2029	Izvedene delavnice in usposabljanja. Organizirane bodo tudi tematske delavnice, ki bodo osredotočene na učinkovito načrtovanje, izvajanje in spremljanje rezultatov. Vzpostavljeno operativno vsebinsko sodelovanje glede na teritorialni pristop.	TP/nacionalno/drugo	Število delavnic in usposabljanj na temo izvajanja teritorialnih pristopov; Vzpostavitev vsebinske operativne in administrativno tehnične koordinacije

1.4.	Izvedba delavnic in usposabljanj in strokovne pomoči	Okrepljena bo komunikacija in večja zmogljivost OU in PO, upravičencev ter vseh drugih ključnih deležnikov za pripravo in izvajanje projektov. Posebej za krepitev faze projektnega načrtovanja, da se prepreči drobitev sredstev in za opredelitev ti. celostnega ukrepanja pri npr. izvajanju teritorialnih pristopov ali drugih vsebinsko heterogenih področij, ko se vsebina upravičenosti širi in se v ukrepanje vključuje lahko bistveno širši krog upravičencev. Prav tako se v tem okviru zagotovi krepitev kompetenc upravičencev in drugih deležnikov na področju razumevanja specifik izvajanja kohezijske politike (npr. kazalniki) ter izvajanja postopkov javnega naročanja. .	Izvedba delavnic in usposabljanj in strokovne pomoči (npr. zunanja strokovna pomoč, oblikovanje posebne strokovne enote ipd.)	OU	PO in ostali deležniki vključeni v izvajanje EKP	2022-2029	Izvedene delavnice in usposabljanja ali zagotavljanje strokovne pomoči.	TP/nacionalno/drugo	Število usposabljanj z zagotavljanjem strokovne pomoči
1.5.	Sistem za identifikacijo potreb relevantnih deležnikov	Ankete, srečanja, izobraževanje, usposabljanje	Na interaktivnih dogodkih se izmenjujejo informacije o načrtovanih aktivnostih/ukrepih in identificirajo potrebe upravičencev, predstavitev in vključevanje rezultatov vrednotenj.	OU	Predstavniki upravičencev	2021-2029	Bolj ciljno usmerjeni ukrepi/razpisi in bolj učinkovito izvajanje in doseganje rezultatov	TP/nacionalno/drugo	Vzpostavljen sistem identifikacije potreb relevantnih deležnikov
1.6.	Odpri kanal za podajanje predlogov, mnenj in kritik glede S5	Vzpostavitev kanala S5	Odpri elektronskega predala za podajanje mnenj S5.	OU	IS	Izvedeno v 2022	Odpri komuniciranje z deležniki in povečanje razumevanja njihovih potreb	TP/nacionalno/drugo	vzpostavljen kanal za podajanje predlogov S5
1.7.	(i) Redne delavnice na temo priprave in izvajanja Programa (ii) v okviru Programa znotraj SC 1.3. naveden poseben sklop namenjen dvigu usposobljenosti deležnikov S5	Organizacija delavnic/webinarjev/specialističnih usposabljanj	Delavnice in specialistična usposabljanja na temo S5.	OU	(i) po potrebi pristojni resorji, (ii) izvajalske institucije S5, SRIP-i in drugi deležniki	2021-2029		TP/nacionalno/drugo	Število delavnic/webinarjev/specialističnih usposabljanj na temo S5
1.8.	Zagotavljanje tailor made usposabljanj za NVO	Okrepljena bo usposobljenost NVO z namenom večjega koriščenja sredstev strukturnih skladov s strani nevladnih organizacij	Delavnice in tailor made usposabljanja	OU	NVO	2022-2029	Izvedene delavnice in usposobljene NVO za večje koriščenje sredstev strukturnih skladov	TP/nacionalno/drugo	Število delavnic/ tailor made usposabljanj za NVO

Za izvajanje v okviru Sklada za pravični prehod sta relevantna ukrepa 1.1., 1.2., 1.3., 1.4., in 1.5. Stebra 4.

5. Financiranje ukrepov

Sredstva tehnične pomoči bodo, kjer relevantno, v bodoče angažirana v obliki pavšala ter namenjena predvsem usposabljanju in izobraževanju subjektov, ki opravljajo naloge upravljanja in nadzora; subjektom in drugim akterjem, na katera organi upravljanja in nadzora prenesejo opravljanje nalog ter ostalim akterjem, ki bodo vključeni v izvajanje evropske kohezijske politike z namenom uspešnega in učinkovitega izvajanja, spremljanja in upravljanja. Sredstva tehnične pomoči se bodo predvidoma lahko uporabila tudi za zagotovitev ustrezne upravne zmogljivosti obeh kohezijskih regij, drugih akterjev za uspešnejšo črpanje sredstev na regionalni in lokalni ravni ter za zunanjo strokovno podporo (strokovnjaki posameznih področij za boljšo pripravo in izvedbo projektov).

Za sodelovanje pri upravljanju pravičnega prehoda ter izvajanja aktivnosti Centra za pravični prehod v Zasavski premogovni regiji in Savinjsko – Šaleški premogovni regiji, bodo sredstva tehnične pomoči namenjena RRA Zasavje in RA SAŠA.

Ni obvezno, da se v okviru financiranja ukrepov iz Načrta uporabi sredstva tehnične pomoči. Možna je tudi kombinacija sredstev tehnične pomoči s sredstvi državnega in lokalnega proračuna. Spodbuja se tudi uporaba drugih virov financiranja ukrepov.

6. Izvajanje načrta

Za **pripravo in posodobitev** Načrta ter upravljanje in izvajanje ukrepov Načrta je **odgovoren organ upravljanja**, vendar lahko ta določi druge udeležence izvajanja kohezijske politike v obdobju 2021-2027, da opravljajo nekatere naloge povezane z izvajanjem Načrta. Oblika in stopnja prenosa nalog sta lahko različni ter sta odvisni od upravne ureditve udeleženca ali drugega relevantnega okvira.

Organ upravljanja pripravi oceno napredka izvajanja Načrta za vsako preteklo leto izvajanja (npr. glede na predlagane rezultate, časovnico,...). Za izvedbo spremljanja organ upravljanja zagotovi ustrezno beleženje kategorij spremljanja napredka. **Organ upravljanja si bo prizadeval, da izvajanje in spremljanje Načrta ne bo dodatno administrativno breme.** Upoštevanje ukrepov Načrta s strani vseh udeležencev izvajanja evropske kohezijske politike v obdobju 2021-2027 bo predmet urejanja v okviru navodil in smernic organa upravljanja ter posledično v okviru opisa sistema upravljanja in nadzora.

Organ upravljanja bo v okviru vsakokratne ocene napredka izvajanja Načrta ob zaznanih opredelil morebitna **tveganja** in bo odgovoren za sprejem blažilnih ukrepov.

Dopuščeno je tudi, da bodo tveganja opredeljena tudi v okviru **vrednotenja** ali drugih relevantnih analiz v izvajanju Sporazuma o partnerstvu 2021-2027 ali Programa, ki jih ne pripravlja organ upravljanja in jih bo organ upravljanja smiselno upošteval v kreiranju hitrega odziva ali pa v smislu prilagajanja Načrta.

Trajnost predvidenih rezultatov se bo v fazi izvajanja Načrta preverjala v okviru podrobnega kreiranja izvedbe ukrepov (ex ante) in v okviru ocene napredka izvajanja Načrta (ex post). V tem okviru je ključen cilj, da ukrepi niso enkratne pobude, ampak so ti trajno zakoreninjeni v organizacijah in nasploh v sistemu upravljanja in nadzora.

Organ upravljanja o pripravi Načrta, rezultatih spremljanja in posodabljanja seznanja Odbor za spremljanje. Organ upravljanja se lahko o odprtih vprašanjih izvajanja, spremljanja in posodabljanja Načrta posvetuje z Odborom za spremljanje. Veljaven Načrt ter vse njegove spremembe bodo objavljeni na spletnih straneh organa upravljanja. Vežano na to bo poskrbljeno tudi za redno obveščanje zaposlenih na OU.