



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA KOHEZIJO IN REGIONALNI RAZVOJ
Kotnikova ulica 5, 1000 Ljubljana



Sofinancira
Evropska unija

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

Verzija 2.0

Marec 2025

Kazalo vsebine

1.	Uvod in cilji načrta	3
2.	Uporabljena metodologija za pripravo načrta	3
3.	Analiza stanja	4
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	6
3.3	Analiza razmer na podlagi razprave z deležniki v pripravi predloga Sporazuma o partnerstvu 2021–2027 in Programa EKP 2021–2027	6
3.4	Analiza razmer na podlagi razprave z deležniki v okviru posveta in delavnice ob posodobitvi dokumenta	7
3.5	Analiza razmer na podlagi rezultatov ankete med deležniki o željah in potrebah na področju krepitve administrativne usposobljenosti	8
4.	Opredelitev ukrepov in kazalnikov	9
4.1	Ukrepi in aktivnosti za krepitev upravnih zmogljivosti	9
4.1.1	Ukrepi prvega stebra	10
4.1.2	Ukrepi drugega stebra	10
4.1.3	Ukrepi tretjega stebra	10
4.2	Kazalniki v povezavi z ukrepi	11
5.	Financiranje ukrepov	15
6.	Izvajanje načrta	15
	Priloga A. Analiza na podlagi vprašalnika OECD	16

1. Uvod in cilji načrta

Dobro upravljanje je ključni element gospodarskega razvoja in kohezijske politike, saj povečuje učinkovitost naložb in njihov učinek ter izboljšuje delovanje javne uprave na vseh ravneh. Upravna zmogljivost pomeni sposobnost javne uprave, da učinkovito upravlja in uporablja sredstva EU v celotnem naložbenem ciklu, kar prispeva k uspešnemu izvajanju kohezijske politike. Močan institucionalni okvir in kakovostne prakse prinašajo dodano vrednost naložbam, zato je nujno vlagati v dobro upravljanje ter krepiti zmogljivosti za učinkovito upravljanje skladov EU in oblikovanje naložbenih strategij.

Z Načrtom za krepitev upravnih zmogljivosti v okviru izvajanja Programa evropske kohezijske politike 2021–2027 (v nadaljevanju: Načrt) želimo nasloviti naslednje cilje:

- Izboljšanje zmogljivosti strateškega in operativnega upravljanja,
- Povečanje usposobljenosti upravičencev,
- Ustvarjanje podpornih pogojev za učinkovito izvajanje z dodano vrednostjo.

Navedene cilje bomo dosegli preko treh stebrov, ki slonijo na metodologiji Evropske komisije in OECD. Preko njih bomo zagotovili razpoložljivost izkušenega, usposobljenega in motiviranega osebja, učinkovitost in strateško naravnost sistema izvajanja ter sisteme in orodja za zmanjšanje tveganj ter povečanje učinkovitosti upravičencev in deležnikov.

V nadaljevanju je predstavljena uporabljena metodologija in analiza ter 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.¹

2. Uporabljena metodologija za pripravo načrta

Metodološka izhodišča so smiselno utemeljena na praktični zbirki orodij, ki jih je izdala Evropska komisija². 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 smo jih smiselno prilagodili v tri stebre.

Steber 1: Upravljanje ljudi v organizacijski strukturi

- strateški pristop za kadrovsko usposabljanje in razvoj zaposlenih v institucijah, vključenih v izvajanje
- izboljšanje upravljanja s kompetencami
- prožnost zaposlenih z boljšim upravljanjem in mobilnostjo

Steber 2: Organizacija, strateško načrtovanje, koordinacija in izvajanje

- strateški in vključujoči pristop pri programiranju
- zagotavljanje ustrezne organizacijske strukture
- strateško upravljanje izvajanja

¹ Načrt je »živi dokument«, ki ga bo organ upravljanja redno spremljal in po potrebi posodabljal v fazi izvajanja. Evropski komisiji Načrta ni treba uradno sprejeti ali potrditi, zato ni del Programa in se lahko po potrebi kadarkoli prilagodi in posodobi. Kljub temu bodo Načrt in njegove posodobitve predhodno usklajeni z Evropsko komisijo.

² A practical toolkit for preparing Roadmaps for Administrative Capacity Building: [Inforegio - Roadmaps for Administrative Capacity Building - Practical toolkit](#)

- optimizacija koordinacije in komunikacije

Steber 3: Podpora upravičencem in drugim deležnikom

- aktivno vključevanje upravičencev in drugih deležnikov v procese programiranja in izvajanja
- dvig kompetenc upravičencev

Ljudje so hrbtenica vsake organizacije. Prvi steber se nanaša na učinkovito upravljanje in s tem povezane izzive. Ključni dejavnik uspeha pri upravljanju sredstev je zagotavljanje pravočasne razpoložljivosti izkušenega, usposobljenega in motiviranega osebja.

Organizacijski steber obravnava sisteme, orodja, procese in kulturo, ki morajo biti usklajeni s strateškimi cilji ter podprti z agilnim upravljanjem za učinkovito odločanje. Jasno dodeljene odgovornosti in opredeljeni odnosi med ključnimi organi povečujejo učinkovitost izvajanja programov. Sistemi in orodja, kot so smernice in postopki, prispevajo k boljšemu delovanju in zmanjšujejo tveganja. Prav tako zajema celoten naložbeni cikel, od strateškega načrtovanja do izvedbe, vključevanja deležnikov ter spremljanja in vrednotenja.

Tretji steber posebej obravnava upravičence in druge deležnike za učinkovito izvajanje kohezijske politike.

Za opredelitev ukrepov, s katerimi je mogoče odpraviti pomanjkljivosti, smo ob pripravi dokumenta izhajali iz treh različnih virov informacij, ob njegovi posodobitvi pa smo uporabili še dodatne vire, ki so navedeni v tretjem poglavju.

3. Analiza stanja

Pred opredelitvijo rešitev in ukrepov je ključna analiza stanja. Ob pripravi dokumenta so bile analizirane tri različne vrste informacij in podatkov na podlagi:

- posebnega v naprej pripravljenega vprašalnika OECD³,
- 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 ter Programa evropske kohezijske politike 2021–2027 (v nadaljevanju: Program).

Poleg omenjenega je bila analiza stanja in ukrepov oblikovana na podlagi preteklih izkušenj ter priporočil posameznih revizij, vrednotenj in priporočil uporabnikov v preteklih obdobjih.

Ob posodobitvi dokumenta je organ upravljanja izvedel posvet na temo administrativne usposobljenosti, na katerega so bili vabljeni različni deležniki (med njimi posredniška telesa, razvojne agencije, občine, združenja, člani odbora za spremljanje idr.) ter posebno delavnico na temo priprave kazalnikov. Organ upravljanja je sodeloval tudi pri nekaterih aktivnostih v okviru TSI projekta Improve Efficiency of the ESI Funds Absorption Processes in Slovenia. Med deležniki je bila opravljena tudi anketa o potrebah in željah, posredniška telesa pa so bila dodatno zaprosena za analizo stanja. Vse te aktivnosti so služile kot vir informacij za posodobitev dokumenta skupaj z ukrepi in kazalniki.

³ Administrative capacity building Self-assessment instrument: [Administrative Capacity Building Self-Assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy](#)

3.1 Analiza razmer na podlagi vprašalnika OECD

V prilogi A je na podlagi posebnega vprašalnika OECD za analizo razmer predstavljen opis glavnih izzivov in možnih izboljšav glede na štiri stebre/cilje, ki jih predlaga OECD. Opis vključuje le tiste prakse, pri katerih so bile zaznane pomanjkljivosti ali delna učinkovitost na obravnavanem področju. Povzemamo glavne ugotovitve, celotna analiza pa je dostopna v prilogi A.

Cilj prvega stebra je pritegniti in zaposliti ustrezne kandidate za učinkovito delovanje organa upravljanja. Z različnimi metodami je treba razviti in kasneje tudi nadgrajevati model tehničnih in vodstvenih kompetenc, pomembnih za upravljanje evropskih sredstev. Vzpostaviti je treba strateški pristop k učenju in razvoju, ki omogoča učinkovito upravljanje evropskih sredstev ter omogoča zaposlenim, da so opremljeni s potrebnimi znanji, spretnostmi in vedenji za doseg ciljev. Na ta način se vzpostavlja tudi stalno izboljševanje zmogljivosti organizacije. Poleg omenjenega je treba vzpostaviti sistem, ki zaposlene motivira. Uspešni zaposleni so nagrajeni (npr. s posebnimi usposabljanji ali finančnimi spodbudami), hkrati pa so možni tudi drugi ukrepi kot npr. mentorstvo ali dodatno usposabljanje, v skrajnem primeru pa celo odpoved.

V okviru drugega in tretjega stebra je ugotovljeno, da upravljavski organi delujejo v kompleksnem in večplastnem okolju, zato morajo organizacijske strukture zagotavljati jasno podajanje navodil in zagotavljanje odgovornosti pri sprejemanju odločitev. Organizacija mora biti dovolj fleksibilna, da omogoča ponovno dodeljevanje virov, kadar je to potrebno, in upošteva mnenja različnih notranjih in zunanjih deležnikov. Organizacijsko strukturo je treba redno (npr. pred začetkom vsakega programskega obdobja) pregledati in ustrezno prilagoditi oz. posodobiti. Sistemi, protokoli in procesi, podprti z IT sistemi, lahko pomagajo zaposlenim pri boljšem sodelovanju in sprejemanju ključnih odločitev. Organizacija mora zagotavljati tudi ustrezne kanale za proaktivno in ažurno izmenjavo izkušenj, informacij, dobrih praks, ipd., ne samo med zaposlenimi znotraj organizacije, pač pa tudi med različnimi deležniki oz. organizacijami, ki sodelujejo v procesih izvajanja in koriščenja evropskih sredstev. Take informacije so npr. zakonodajne spremembe, pravilniki, navodila, primeri dobrih praks, ipd.

Zagotoviti je torej treba učinkovito koordinacijo med notranjimi in zunanjimi deležniki v vseh fazah izvajanja programov. Poudarek je na uporabi formalnih in neformalnih mehanizmov in ukrepov za koordinacijo ter redna in pravočasna izmenjava informacij med različnimi deležniki. Poleg tega je pomembno tudi zbiranje povratnih informacij od deležnikov za izboljšanje učinkovitosti koordinacijskih mehanizmov in vzpostavitev formalnih mehanizmov dialoga, kot so npr. tematske mreže in delovne skupine, za povezovanje različnih deležnikov.

Pri četrtem stebru je ugotovljeno, da je pomembna uporaba različnih orodij in platform za izmenjavo informacij za prejemnike sredstev, vključno z fizičnimi omrežji in spletnimi platformami. Redno je treba deliti informacije o izvajanju programa s prejemniki (npr. četrtno) ter aktivno spodbujati izmenjavo informacij med prejemniki sredstev o skupnih izzivih in dobrih praksah pri izvajanju programa (npr. z organizacijo mehanizmov, kot so redne delavnice, medresorske delovne skupine, srečanja med različnimi deležniki itd.). Eden od elementov je tudi aktivno posvetovanje z različnimi strokovnimi organizacijami (npr. svetovalci, gospodarskimi zbornicami itd.) za podporo dejavnostim krepitve kapacitet prejemnikov sredstev. Priporoča se redno zbiranje potreb različnih zunanjih deležnikov (poleg prejemnikov programa) npr. preko anket, raziskav, fokusnih skupin itd., ki lahko pripomorejo k organiziranju ustreznih izobraževanj oz. sprejemanju ustreznih ukrepov, ne samo za krepitev kompetenc, temveč tudi za boljše izvajanje procesa evropske kohezijske politike.

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 bila podlaga za dialog med Slovenijo in službami EK glede načrtovanja Programa v zvezi s sredstvi kohezijske politike (ESRR, KS in ESS+).

Evropska komisija je izpostavila 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 teles in končnih upravičencev za pripravo in izvajanje projektov; osredotočanje na nadaljnje povečevanje upravne zmogljivosti posredniškega telesa, 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 teles 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 EKP 2021–2027

Slovenija namenja veliko pozornosti izvajanju načela partnerstva tako v procesu priprave programskih dokumentov kot v procesu izvajanja. Partnerji so bili 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 -konca 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.

3.4 Analiza razmer na podlagi razprave z deležniki v okviru posveta in delavnice ob posodobitvi dokumenta

Slovenija je nadaljevala z izvajanjem načela partnerstva tudi ob načrtovani posodobitvi Načrta. V razpravi s partnerji v obdobju od septembra do konca decembra 2024 so bile predvsem v okviru posveta na temo krepitev administrativne usposobljenosti in delavnice namenjene posodobitvi kazalnikov izpostavljene naslednje pobude:

Pomanjkanje osebja in usposabljanje:

- Udeleženci opozarjajo na veliko fluktuacijo kadrov in posledično na pomanjkanje usposobljenega in izkušenega osebja, kar ovira vsakodnevno delo in izvajanje ukrepov.
- Potrebna je sistematična uvedba usposabljanj, ki vključujejo celosten vpogled v kohezijsko politiko, specifična znanja in prilagojene programe za nove zaposlene.
- Usposabljanja morajo zajeti tudi vodstva ministrstev, da bodo bolje razumela procese in odgovornosti.

Pomanjkanje motivacije in sistema spodbud:

- Izziv je pomanjkanje sistema spodbud, da bi se ljudje prijavili na delovna mesta v javni upravi.
- Zaposleni v javni upravi se soočajo z nezadostnimi finančnimi spodbudami, kljub zahtevnejšim nalogam in odgovornostim na področju kohezijske politike.
- Udeleženci opozarjajo na omejene možnosti nagrajevanja in napredovanja ter predlagajo razvoj sistema nagrajevanja, ki bi izboljšal motivacijo in pripomogel k zadržanju obstoječega kadra.
- Izpostavljen je boljši stik z rezultati dela in osredotočenost na učinke projektov, kar bi prispevalo k večji motivaciji zaposlenih ter jim pomagalo bolj jasno prepoznati smisel in vrednost svojega dela.

Sistematičnost in usklajenost aktivnosti:

- Aktivnosti za krepitev zmogljivosti niso strukturirane, usklajene med ministrstvi in centralno spremljane.
- Potrebno je vzpostaviti sistem spremljanja in vrednotenja z jasnimi orodji za zbiranje podatkov o učinkovitosti in relevantnosti ukrepov.

Jasne usmeritve in kompetenčni modeli:

- Udeleženci si želijo jasnih navodil, poenotenja postopkov in delitve nalog med organi (npr. organ upravljanja, posredniška telesa, Upravna akademija).
- Predlagana je izdelava kompetenčnih modelov za specifične naloge (npr. kontrolorji), ki bi omogočili boljši izbor kadrov in usmerjeno usposabljanje.
- Predlagana je ustanovitev Akademije Kohezije, ki bi zagotavljala izobraževanja in služila kot repozitorij informacij ter znanj za strokovnjake.

Kazalniki in orodja za zbiranje podatkov:

- Razviti predlogi kazalnikov predstavljajo trdno osnovo za nadaljnje delo, vendar pogosto zahtevajo še jasnejšo kvantifikacijo (kriterije uspešnosti), ki bo določena glede na celostno oceno stanja ob zaključku priprave dokumenta.
- Smiselno je uporabiti obstoječa orodja za zbiranje podatkov, dopolnjena z novimi rešitvami za merjenje učinkovitosti izvedenih ukrepov.

3.5. Analiza razmer na podlagi rezultatov ankete med deležniki o željah in potrebah na področju krepitve administrativne usposobljenosti

Organ upravljanja je v novembru 2024 izvedel anketo o željah in potrebah na področju administrativne usposobljenosti z namenom, da dobi vpogled, kaj deležniki, ki sodelujejo v procesu izvajanja EKP, najbolj potrebujejo. Anketa je bila posredovana sodelavcem znotraj OU, posredniškim telesom s prošnjo za deljenje, kohezijskima regijama in ZMOS-u z enako prošnjo, SPP regijama, članom OzS in vodstvu Direktorata za kakovost na MJU. Anketa je bila objavljena tudi v Viziji koheziji. Zajemala je 11 vsebinskih vprašanj in 2 demografski vprašanji, v katerih smo spraševali, kje v strukturi izvajanja so anketirani zaposleni in koliko časa delajo na področju EKP.

Če upoštevamo odgovore pri različnih vprašanjih, lahko strnemo nekaj ugotovitev:

- Manjka jasnih navodil, kako uporabljati DNSH, zato si anketiranci želijo poglobiti znanja iz tega področja. Razmišljajo o možnosti, da se na temo DNSH ustanovi delovno skupino oz. koordinacijo.
- Drugo področje, kjer je zaznati pomanjkanje znanja/izkušenj in se pojavlja želja po dodatnih izobraževanjih/delovnih skupinah/koordinacijah, je področje poenostavljenih oblik stroškov.
- Glede zakonodaje in predpisov lahko razberemo, da je potreba po bolj poenotениh pravilih/predpisih, ki so med seboj kompatibilni oz. prilagojeni. Npr. usklajenost nacionalne zakonodaje s predpisi EU.
- Iz različnih odgovorov sledi ugotovitev, da je treba poenostaviti postopke na različnih področjih, zato da bi ti lahko hitreje tekli in bi se zmanjšalo administrativno breme.
- Razberemo lahko tudi, da si anketiranci želijo bolj odločne in jasne vloge OU (predvsem v podajanju jasnih navodil, ažurnih informacij, koordinaciji med deležniki ipd.) ter tudi več usposabljanj s strani OU.
- Znanja in programi, ki bi vprašanim lahko olajšali delo, se nanašajo predvsem na uporabo programov in aplikacij povezanih z umetno inteligenco.

- Anketiranci se zanimajo tudi za izobraževanja v smislu »train the trainer«, teambuildinge med organizacijami, izmenjave dobrih praks in ogleda projektov (v smislu boljše povezave z rezultati dela) ter izmenjave med organizacijami.

4. Opredelitev ukrepov in kazalnikov

Na podlagi opravljene dodatne analize je posodobljen nabor različnih možnosti za podpiranje krepitve upravnih zmogljivosti. Ključni ukrepi, ki vključujejo razvoj ustreznih struktur, sistemov in človeških virov, so zasnovani za izboljšanje učinkovitosti, preglednosti in usklajenosti pri izvajanju politik in programov povezanih z evropskimi sredstvi.

4.1 Ukrepi in aktivnosti za krepitev upravnih zmogljivosti

Ukrepi so razdeljeni na tri stebre, ki so opisani v 2. poglavju in jih še enkrat povzemamo:

Steber	Cilj
Upravljanje ljudi v organizacijski strukturi	Zagotovitev izkušenega, usposobljenega in motiviranega osebja.
Organizacija, strateško načrtovanje, koordinacija in izvajanje	Strateška naravnost in učinkovit sistem izvajanja.
Podpora upravičencem in drugim deležnikom	Zagotavljanje sistemov in orodij, ki pomagajo zmanjšati izpostavljenost tveganjem upravičencev in drugih deležnikov ter izboljšati njihovo učinkovitost.

V okviru prvega in tretjega stebra, ki se nanašata na človeške vire, bomo zagotovili pravočasno razpoložljivost usposobljenega in motiviranega osebja, kar je ključnega pomena za uspešno upravljanje skladov. Ključni organi za upravljanje sredstev bodo imeli jasno in celovito kadrovske strategije. Poleg tega bomo izvajali ukrepe za odpravljanje vrzeli v usposobljenosti, omogočili mobilnost in prožnost kadrov ter zagotavljali ustrezno strokovno usposabljanje in razvoj kompetenc.

V okviru organizacije in strateškega načrtovanja bomo razvili dobro zasnovano organizacijsko strukturo, ki bo podpirala oblikovanje in izvajanje politik ter omogočala uspešno delovanje javnih institucij. Ključni organi za upravljanje sredstev bodo imeli jasno opredeljene institucionalne in regulativne okvire, odgovornosti in naloge. Zagotovili bomo preprosto, pregledno in usklajeno organizacijsko strukturo, ki bo omogočala učinkovito izvajanje nalog in prilagodljivost na spreminjajoče se okoliščine. Vzpostavili bomo učinkovite mehanizme usklajevanja in komunikacije med različnimi strukturami.

Za zagotavljanje preglednega in učinkovitega dela bomo zasnovali jasne in usklajene postopke, smernice, priročnike, navodila ter obrazce. Razvili bomo sisteme za upravljanje ažurnih informacij, ki bodo zagotavljali podatke za spremljanje, izboljšanje kakovosti in preglednosti odločanja. Uporabljali bomo IKT sisteme in kanale za učinkovito notranje in zunanje komuniciranje.

Sledijo temeljni ukrepi, za katere si bomo prizadevali v različnih fazah izvajanja kohezijske politike v Sloveniji. Razdelitev na stebre je v določenih primerih umetna, saj se ukrepi prelivajo med stebri

oziroma se nanašajo na več stebrov hkrati, vendar so omenjeni samo enkrat. Razdelitev ohranjamo zaradi večje preglednosti ukrepov.

4.1.1 Ukrepi prvega stebra

- Priprava posebnega dokumenta namenjenega razvoju zaposlenih na organih, ki predstavljajo OU in PT (npr. akcijskega načrta za razvoj zaposlenih, strategije posameznega ministrstva, načrta izobraževanj, načrta izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu ipd.), znotraj katerih so tudi zaposleni na področju evropske kohezijske politike.
- Strokovna usposabljanja za OU in PT za učinkovito izvajanje evropske kohezijske politike.
- Oblikovanje programa uvajanja novo zaposlenih s strani OU tako za OU kot PT, ki med drugim vključuje uvodni izobraževalni paket ter možnost vzpostavitve sistema mentorstva.
- Pripravljena sistematizacija ključnih delovnih mest v sistemu izvajanja evropske kohezijske politike z določitvijo minimalnih obveznih znanj in pripadajočih usposabljanj.
- Vzpostavitev spletnega učnega centra Akademija Kohezija, kjer so na voljo že izvedena izobraževanja, tematska izobraževanja, različna gradiva, posnetki ipd.
- Omogočitev izmenjave dobrih praks in ogledov projektov med različnimi deležniki znotraj evropske kohezijske politike, da se zaposleni na tem področju lažje povežejo z rezultati dela in ohranijo motiviranost za delo. Vzpostavljen sistem zbiranja in deljenja povratnih informacij o dobrih učinkih sodelovanja na projektih, seminarjih, izobraževanjih.
- Oblikovanje pilotnega programa notranje mobilnosti na OU.
- Oblikovanje predloga izmenjav v delovnem procesu/na delovnem mestu in študijskih obiskih med različnimi deležniki znotraj evropske kohezijske politike.

4.1.2 Ukrepi drugega stebra

- Vzpostavitev delujočega sistema izvajanja evropske kohezijske politike.
- Redno pregledovanje organizacijske strukture (npr. ob spremembi OSUN) zaradi zagotavljanja ustreznosti zahtevam Programa.
- Spodbujanje aktivnega sodelovanja z deležniki, vključenimi v sistem upravljanja in nadzora.
- Vzpostavitev intranetne strani in oglasne deske za objavo obvestil, internih aktov in dokumentov ter vzpostavitev hitrejšega komunikacijskega kanala za pretok informacij znotraj OU in med OU ter PT. Določitev sistema za zbiranje vseh informacij OU na enem mestu.
- Vzpostavitev tematskih mrež in delovnih skupin za povezovanje različnih deležnikov, če se med njimi pokaže potreba in želja.
- Vzpostavitev e-MA2.
- Vzpostavitev nove spletne strani www.evropskasredstva.si.
- Boljše načrtovanje in upravljanje sredstev na podlagi podatkov, tudi s pomočjo zunanjih izvajalcev (izvedba analiz, študij in vrednotenj).
- Izboljšanje uporabe vrednotenj kot orodja za odločevalce (ukrepi za krepitev zmogljivosti osebja OU, PT in ostalih deležnikov v smislu kako oblikovati in izvajati vrednotenja).
- Redno zbiranje povratnih informacij o delovanju sistema izvajanja in nadzora od vseh vključenih v sistem (vključno s področjem preprečevanja goljufij in korupcije ter uporabe Listine o temeljnih pravicah in Konvencije Združenih narodov o pravicah invalidov).
- Pripravljena Strategija organa upravljanja za boj proti goljufijam v okviru Programa evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027 in vsakoletni akcijski načrti.

4.1.3 Ukrepi tretjega stebra

- Razvoj modularne serije izobraževalnih seminarjev/praktičnih delavnic za upravičence in druge zainteresirane (npr. na naslednjih področjih: osnove kohezijske politike, mehanizmi financiranja EU, oblikovanje proračuna za naložbe, oblikovanje projektov in zahteve za prijavo, teritorialno sodelovanje, Strategija pametne specializacije, komuniciranje).

- Razvoj brezplačnih spletnih video vaj za upravičence o tem, kako zaprositi za evropska sredstva in jih upravljati, vključno z vprašanjem upravičenosti.
- Vzpostavitev participativnega procesa oblikovanja programskih dokumentov (med drugim preko dogodkov, spletne strani in Vizije kohezije).
- Razširitev kanalov, kjer se objavljajo javni razpisi.
- Zagotavljanje strokovne pomoči deležnikom preko dogodkov in mehanizmov za pomoč uporabnikom, kjer na enem mestu dobijo odgovore ali usmeritve za svoja vprašanja.
- Vzpostavljen sistem identifikacije potreb.

4.2 Kazalniki v povezavi z ukrepi

Osnovni namen kazalnikov je spremljanje, vrednotenje in izboljšanje učinkovitosti, uspešnosti ter doseganje ciljev Načrta. Z njimi merimo napredek pri doseganju ciljev in dobimo vpogled v to, katere ukrepe bi bilo treba izboljšati, prilagoditi, spremeniti ali dodati. Prispevajo k večji osredotočenosti na rezultate in do določene mere merijo napredek pri dobrem upravljanju ter krepiti zmogljivosti za učinkovito upravljanje skladov EU.

Steber 1. Upravljanje ljudi v organizacijski strukturi

	Ukrep	Aktivnost	Odgovornost za izvedbo	Sodelujoči deležniki	Časovnica	Predlagani rezultati/učinki	Vir financiranja (če relevantno)	Kazalnik (če relevantno)
1.1.	Uvajanje novo zaposlenih.	Priprava programa uvajanja in gradiv za pripravnike oz. novo zaposlene.	OU	OU, PT	2021–2027	Zagotovitev strokovno usposobljenega kadra za izvajanje nalog OU in PT.	TP/nacionalno	Pripravljen program usposabljanja za pripravnike/novo zaposlene.
1.2.	Strokovna usposabljanja za zaposlene na OU in PT za učinkovito izvajanje evropske kohezijske politike.	Omogočiti zaposlenim kakovostna strokovna usposabljanja in izobraževanja tako na področjih, kjer so bila zaznana tveganja, kot na novih področjih, ter razvijanje spretnosti, izkušenj, tehničnih, upravljaljskih in strateških zmogljivosti.	OU, PT	OU, PT	2021–2029	Zagotovitev strokovno usposobljenega kadra za izvajanje nalog OU in PT.	TP/nacionalno	Število organiziranih usposabljanj.
1.3.	Profesionalni razvoj zaposlenih OU in PT za učinkovito izvajanje evropske kohezijske politike.	Priprava posebnega dokumenta namenjenega razvoju zaposlenih na organih, ki predstavljajo OU in PT (npr. akcijskega načrta za razvoj zaposlenih, strategije posameznega ministrstva, načrta izobraževanj, načrta izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu ipd.), znotraj katerih so tudi zaposleni na področju evropske kohezijske politike.	OU, PT	OU, PT	2021–2029	Zagotovitev strokovno usposobljenega in motiviranega kadra za izvajanje nalog OU in PT.	TP/nacionalno	Pripravljen dokument namenjen razvoju zaposlenih tako na OU kot PT.
1.4.	Pripravljen predlog vzpostavitve sistema mentorstva.	Preveriti pravne podlage in izvedbene možnosti za vzpostavitev sistema mentorstva znotraj OU za novo zaposlene.	OU	OU	2021–2029	Zagotovitev strokovno usposobljenega kadra za izvajanje nalog organa.	TP/nacionalno	Pripravljena analiza potrebnih pravnih sprememb in izvedbenih možnosti za vzpostavitev sistema mentorstva.
1.5.	Profiliranje vlog v sistemu izvajanja evropske kohezijske politike.	Opis posameznih ključnih profilov v sistemu izvajanja evropske kohezijske politike (npr. kontrolorji, potrjevalci vlog idr.) ter določitev obveznih usposabljanj za določen profil.	OU	OU, PT	2021–2027	Zagotovitev strokovno usposobljenega kadra za izvajanje nalog organa.	TP/nacionalno	Pripravljena sistematizacija ključnih delovnih mest v sistemu izvajanja evropske kohezijske politike z določitvijo minimalnih obveznih znanj in pripadajočih usposabljanj.
1.6.	Akademija Kohezija: spletni sistem izobraževanja.	Spletni učni center, kjer so na voljo že izvedena izobraževanja, tematska izobraževanja, različna gradiva, posnetki, uvajalni paket ipd.	OU	OU, PT	2021–2029	Zagotovitev strokovno usposobljenega kadra za izvajanje nalog organa.	TP/nacionalno	Vzpostavljen osnovni spletni sistem izobraževanja z možnostjo nadgradnje in dopolnjevanja.

Steber 2: Organizacija, strateško načrtovanje, koordinacija in izvajanje

	Ukrep	Aktivnost	Odgovornost za izvedbo	Sodelujoči deležniki	Časovnica	Predlagani rezultati/učinki	Vir financiranja (če relevantno)	Kazalnik (če relevantno)
2.1	Vzpostavitev sistema izvajanja evropske kohezijske politike.	Priprava enotne nacionalne kohezijske izvedbe uredbe, priprava enotnih navodil in smernic OU za upoštevanje na ravni vseh PO, upravičencev in drugih deležnikov.	OU	OU, PT in ostali deležniki vključeni v izvajanje EKP	2021–2029	Vzpostavljen delujoč sistem izvajanja evropske kohezijske politike.	TP/nacionalno	Sprejeta nacionalna izvedbena kohezijska uredba, navodila in smernice OU. Sprejet OSUN in Priročnik OU. Sprejet poslovnik OzS.
2.2.	Spodbujanje aktivnega sodelovanja z deležniki, vključenimi v sistem upravljanja in nadzora.	Organizirani sklopi posvetovanj z deležniki za pripravo programskih dokumentov za izvajanje EKP 2021–2027 ter smiselno nadaljevanje v času izvajanja EKP.	OU	OU, EK, GZS, OZS, župani, državni svetniki, RRA, ESS, direktorji podjetij, NVO, ...	2021/2022; čas izvajanja EKP 2021–2027 (2021–2029)	Dvosmerna komunikacija med MKRR in deležniki bo prispevala k izboljšanju ključnih dokumentov in izvajanja programa.	TP/nacionalno	Zagotovitev posvetovanj z deležniki ter tehničnih sestankov z Evropsko komisijo.
2.3.	Vzpostavitev nove spletne strani www.evropskasredstva.si .	Nova spletna stran za dostop do vseh informacij na enem mestu vezanih na VFO 2021-2027 in dostop do informacij predhodnih VFO kohezijske politike.	OU	OU, PT URSSO ter vsi drugi udeleženci ter upravičenci	2021 in nato redno posodabljanje in vzdrževanje do 2030	Ažuren in kakovosten dostop do informacij ter pomoč uporabnikom.	TP/nacionalno	Vzpostavljena spletna stran, ki se ažurno posodablja.
2.4.	Spodbujanje sodelovanja in komuniciranja na več ravneh.	Z rednimi kolegiji, operativnimi sestanki ipd. se aktivno spodbuja medsebojno sodelovanje in dvosmerno komuniciranje tako znotraj OU kot med OU in PT. Spodbuja se sporočanje predlogov/rešitev/idej in tudi obveščanja ob morebitnih težavah. Tematska/usmerjena usposabljanja, izobraževanja, delovna srečanja, operativni sestanki, team buildingi bodo spodbudili sodelovanje in motiviranost zaposlenih.	OU	OU, PT, EK, URSSO in drugi deležniki, če relevantno	mesečno v obdobju 2021–2029 oziroma po potrebi za aktivnosti spoznavanja in sodelovanja	Boljše sodelovanje, izmenjava informacij in motiviranost zaposlenih.	TP/nacionalno	Zagotovitev rednih kolegijev, operativnih sestankov, team buildingov.
2.5.	Vzpostavitev e-MA2.	Nadgradnja in prilagoditev informacijskega sistema (IS e-MA2).	OU	OU, PT in drugi deležniki.	2021–2030	Učinkovit informacijski sistem za podporo izvajanju, koriščenju in spremljanju kohezijskih sredstev.	TP/nacionalno	Vzpostavljen sistem e-MA2.
2.6.	Izmenjava podatkov preko različnih IS in sodelovanje in izmenjava informacij med nosilci različnih IS.	Posodabljanje IS OU (e-MA2) ter usklajitev z ostalimi IS. Organiziranje rednih izmenjav z relevantnimi deležniki oz. nosilci drugih IS.	OU	OU, PT, MF, zunanji izvajalci	2021–2029	Smiselno medsebojno povezani IS in vzpostavljeni in delujoči kanali izmenjave informacij med deležniki.	TP/nacionalno	Število delujočih povezav med sistemi.
2.7.	Boljše načrtovanje in upravljanje sredstev na podlagi podatkov.	Analize, študije, vrednotenja, prenos informacij, ugotavljanje težav in iskanje skupnih rešitev.	OU	OU, PT in drugi deležniki	Letno v obdobju 2021–2029	Izboljšanje uporabe vrednotenij kot orodja za odločevalce.	TP/nacionalno	Izdelan letni načrt vrednotenij in število študij ter vrednotenij.

2.8.	Vzpostavitev sistema spremljanja in upravljanja z nepravilnostmi in morebitnimi kršitvami človekovih pravic.	Redno zbiranje prejetih informacij za zagotovitev učinkovitega usklajevanja in sodelovanja v okviru sistema upravljanja in nadzora in možnost podajanja pritožb (vključno z informacijami glede izvajanja Listine o temeljnih pravicah in Konvencije Združenih narodov o pravicah invalidov v okviru kohezijske politike ter področjem preprečevanja goljufij in korupcije).	OU	OU, PT, UNP, institucije za varovanje človekovih pravic in drugi deležniki	2021–2029	Zagotovitev nadzora in možnost podajanja pritožb na omenjenih področjih.	TP/nacionalno	Vzpostavitev sistema spremljanja in upravljanja z nepravilnostmi in morebitnimi kršitvami človekovih pravic. Število prejetih pritožb glede listine in konvencije ter goljufij in nepravilnosti. Sprejeta Strategija OU za boj proti goljufijam v okviru PEKP 2021–2027 ter vsakoletni akcijski načrti.
2.9.	Določitev sistema za zbiranje vseh informacij OU na enem mestu.	Vzpostavitev intranetne strani in oglasne deske za objavo obvestil, internih aktov in dokumentov ter vzpostavitev hitrejšega komunikacijskega kanala za pretok informacij znotraj OU in med OU ter PT.	OU	OU, PT	2021–2029	Boljše sodelovanje in izmenjava informacij.	TP/nacionalno	Vse informacije zbrane na enem mestu. Vzpostavljen enoten kanal za izmenjavo informacij tako znotraj OU kot med OU in PT.

Steber 3: Podpora upravičencem in drugim deležnikom

	Ukrep	Aktivnost	Odgovornost za izvedbo	Sodelujoči deležniki	Časovnica	Predlagani rezultati/učinki	Vir financiranja (če relevantno)	Kazalnik (če relevantno)
3.1.	Sodelovanje deležnikov pri sooblikovanju programskih dokumentov ter drugih dokumentov v obdobju izvajanja.	Organizacija posvetov v času programiranja in sprejemanje pobud ter predlogov za Sporazum o partnerstvu ter Program EKP 2021–2027 ter drugih dokumentov, ki se sprejemajo v času izvajanja.	OU	OU, PT, upravičenci in drugi deležniki.	2021–2027	Vpogled v potrebe in mnenja upravičencev, kar bo izboljšalo izvajanja programa.	TP/nacionalno	Organizacija posvetovanj in vzpostavljen kanal za sprejemanja predlogov.
3.2.	Usposabljanja za upravičence in druge deležnike za učinkovito izvajanje evropske kohezijske politike.	Usposabljanja, informativni dogodki in delavnice na različnih področjih.	OU, PT	OU, PT, upravičenci in drugi deležniki.	2021–2029	Usposobljeni upravičenci za uspešno izvajanje programov ter projektov in s tem kohezijske politike	TP/nacionalno	Število organiziranih usposabljanj, informativnih dogodkov in delavnic.
3.3.	Sistem za identifikacijo potreb.	Izvedba anket o željah in potrebah.	OU	OU, PT, upravičenci in drugi deležniki.	2021–2029	Bolj ciljno usmerjeni ukrepi glede na identificirane potrebe.	TP/nacionalno	Število izvedenih anket.
3.4.	Dejavno in ažurno obveščanje v zvezi z evropskimi sredstvi v Sloveniji.	Razširitev kanalov objavljanja javnih razpisov in drugih relevantnih informacij na družbena omrežja, Vizijo kohezijo ...	OU	OU, PT, upravičenci in drugi deležniki.	2021–2029	Boljša informiranost upravičencev in potencialnih upravičencev o možnostih sofinanciranja iz evropske kohezijske politike.	TP/nacionalno	Zagotovitev objav na spletni strani, družbenih omrežjih in Viziji koheziji (seštevek naštetih elementov).
3.5.	Zagotavljanje strokovne pomoči deležnikom.	Zagotavljanje strokovne pomoči deležnikom, ki na enem mestu dobijo odgovore ali usmeritve za svoja vprašanja.	OU	OU, PT, upravičenci in drugi deležniki.	2021–2029	Boljša informiranost upravičencev in potencialnih upravičencev o možnostih sofinanciranja iz evropske	TP/nacionalno	Vzpostavljena virtualna pomoč pri iskanju informacij: »svetovalka Ema«.

5. Financiranje ukrepov

Sredstva tehnične pomoči bodo, kjer relevantno, uporabljena v obliki pavšala. Med drugim bodo namenjena tudi usposabljanju in izobraževanju deležnikov, ki opravljajo naloge upravljanja in nadzora, akterjem, na katere organa upravljanja in nadzora preneseta 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 lahko uporabila tudi za zagotovitev ustrezne upravne zmogljivosti obeh kohezijskih regij, drugih akterjev za uspešnejšo koriščenje 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 tudi RRA Zasavje in RA SAŠA.

Za financiranje ukrepov iz Načrta ni obvezna uporaba sredstev 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 ter upravljanje in izvajanje ukrepov Načrta je odgovoren organ upravljanja. Ta pa lahko določi druge udeležence izvajanja kohezijske politike, ki prevzemajo 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 pretekli dve leti izvajanja (npr. glede na predlagane rezultate, časovnico, ...) in na njeni podlagi preveri nove oziroma dodatne potrebe na tem področju. Tudi morebitne analize ali potrebe opredeljene v okviru vrednotenja ali drugih relevantnih analiz v okviru izvajanja Sporazuma o partnerstvu 2021–2027 ali Programa, ki jih ne pripravlja organ upravljanja, bo ta smiselno upošteval pri prilaganju načrta ali programov dela.

Organ upravljanja bo vsaki dve leti pripravil program dela s konkretnimi ukrepi na področju administrativne usposobljenosti in predvideno časovnico izvajanja ukrepov.

O pripravi Načrta, rezultatih spremljanja in posodabljanja bo seznanjen 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.

Priloga A. Analiza na podlagi vprašalnika OECD

Analiza je bila opravljena ob nastanku dokumenta in je upoštevala 4 stebre, na katerih je slonela osnovna analiza OECD.

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.
Effective and efficient recruitment processes	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.).
	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).
The MA fosters a learning culture	Learning covers day-to-day and strategic business needs and is evaluated regularly and improved when needed.
	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).