



MK projekt, d.o.o.
Rogaška cesta 25
3240 Smarje pri Jelšah

Končno vrednotenje izvajanja Operativnih programov programskega obdobja 2007- 2013 v Sloveniji

KONČNO POROČILO

Ljubljana, 19. 5. 2017

Naročnik:

Služba vlade Republike Slovenije za razvoj
in evropsko kohezijsko politiko
Kotnikova ulica 5
1000 Ljubljana



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

Izvajalec:

MK projekt, družba za svetovanje
in vodenje projektov, d.o.o.
Rogaška cesta 25
3240 Šmarje pri Jelšah



Številka pogodbe:

C1541-16M800019

Vsebina:

Končno poročilo

Nosilci priprave:

dr. Maja Bučar, vodja evalvacijске ekipe
Maja Kranjc, članica evalvacijске ekipe
Matevž Premelč, član evalvacijске ekipe
mag. Bojan Radej, član evalvacijске ekipe

KAZALO

IZVRŠNI POVZETEK.....	7
EXECUTIVE SUMMARY	10
POVZETEK PRIPOROČIL.....	13
1. UVOD	17
1.1 Vsebinska izhodišča vrednotenja	17
1.2 Logični okvir vrednotenja	17
2. METODOLOGIJA.....	19
2.1 Metode in tehnike vrednotenja.....	19
2.2 Uporabljeni viri podatkov	21
2.3 Časovni načrt vrednotenja	22
2.4 Omejitve vrednotenja	22
3. POPIS DOSEŽENIH REZULTATOV OPERATIVNIH PROGRAMOV.....	24
3.1 Analiza družbeno-ekonomskih razmer v Sloveniji v programskem obdobju 2007-2013	24
3.2 Prikaz dosežkov	28
3.3 Posredni učinki in sinergije.....	33
4. IZVAJALSKE STRUKTURE EVROPSKE KOHEZIJSKE POLITIKE.....	36
4.1 Izkušnje upravičencev.....	36
4.1.1 Instrument turistične infrastrukture	36
4.1.2 Instrument socialno podjetništvo	36
4.1.3 Instrument Kompetenčni centri za razvoj kadrov	37
4.2 Izkušnje izvajalskih struktur	38
4.2.1 Namen in cilji delovanja izvajalskih struktur.....	38
4.2.2 Doseganje ciljev.....	38
4.2.3 Uspešnost izvajalskih struktur.....	40
4.2.4 Izkušnje	41
4.2.5 Dobre in slabe prakse ter priporočila.....	43
5. VREDNOTENJE IZBRANIH PODROČIJ.....	45
5.1 Turistična infrastruktura	45
5.1.1 Namen instrumenta in fizični kazalniki	45
5.1.2 Trajnost, vplivi in multiplikacijski učinki	46
5.1.3 Ključne ugotovitve in priporočila	49
5.2 Socialno podjetništvo	50
5.2.1 Trajnost rezultatov financiranih operacij	51
5.2.2 Vpliv gospodarske krize na izvedbo in nadaljevanje aktivnosti	52

5.2.3	Status ranljivih ciljnih skupin	52
5.2.4	Karakteristike izbranih upravičencev.....	52
5.2.5	Ustvarjena delovna mesta v okviru sofinanciranega projekta.....	53
5.2.6	Vpliv JR za spodbujanje razvoja SP na državni ravni	53
5.2.7	Ocena zakonskih okvirjev in pogojev, v katerih delujejo socialna podjetja....	53
5.2.8	Administrativna usposobljenost upravičencev za izvedbo projektov	54
5.2.9	Ugotovitve in priporočila	55
5.3	Kompetenčni centri za razvoj kadrov.....	57
5.3.1	Uvod.....	57
5.3.2	Rezultati KoC in vplivi le-teh v sodelujočih projektih na razvoj kadrov.....	58
5.3.3	Konkurenčnost posameznikov/ podjetij/ panoge.....	59
5.3.4	Trajnost.....	60
5.3.5	Druge oblike povezovanja sodelujočih podjetij.....	60
5.3.6	Operativno izvajanje projekta.....	61
5.3.7	Posebna priporočila	62
6.	KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE.....	63
7.	VIRI IN LITERATURA.....	68
8.	PRILOGE	69

SEZNAM PREGLEDNIC

Preglednica 1: Izvedba spletnih vprašalnikov.....	20
Preglednica 2: Potek dela izvedbe Končnega vrednotenja izvajanja Operativnih programov programskega obdobja 2007-2013 v Sloveniji	22
Preglednica 3: Zbirnik kazalnikov doseženih rezultatov in vplivov na ravni treh operativnih programov.....	30
Preglednica 4: Sintezno ovrednotenje dosežkov in vplivov treh OP 2007-2013, na ravni ključnih kazalnikov OP, ocena na lestvici od 1-5.....	32
Preglednica 5: Matrika možnih povezav med instrumenti, ki so bili predmet podrobnega vrednotenja	66

SEZNAM GRAFOV

Graf 1: Sintezna ocena razvoja po prioritetah Strategije razvoja Slovenije, 2007, 2011, 2012	27
Graf 2: Ocena doseganja ciljev na področju institucionalne in administrativne usposobljenosti.....	39
Graf 3: Ocena uspešnosti struktur na izbranih področjih.....	41

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Statistično-analitične priloge k poglavju o vrednotenju izbranega področja Socialno podjetništvo	69
Priloga 2: Vprašalnik za izvajalske strukture	75
Priloga 3: Vprašalni za upravičence instrumenta turistična infrastruktura	82
Priloga 4: Vprašalnik za upravičence instrumenta socialno podjetništvo.....	87
Priloga 5: Vprašalnik za upravičence instrumenta KoC-i	94
Priloga 6: Sumarnik vprašalnika za izvajalske strukture	99
Priloga 7: Sumarnik vprašalnika za upravičence instrumenta turistična infrastruktura.	108
Priloga 8: Sumarnik vprašalnika za upravičence instrumenta socialno podjetništvo.....	124
Priloga 9: Sumarnik vprašalnika za upravičence instrumenta KoC-i	134

SEZNAM KRATIC

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
APZ	Aktivna politika zaposlovanja
BDP	Bruto domači proizvod
EK	Evropska komisija
KoC	Kompetenčni centri za razvoj kadrov
KPRČV	Končno poročilo o izvajanju Operativnega programa za razvoj človeških virov
KPROPI	Končno poročilo o izvajanju Operativnega programa razvoja okoljske in prometne infrastrukture
KP-RR	Končno poročilo o izvajanju Operativnega programa za krepitev regionalnih razvojnih potencialov
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
MF	Ministrstvo za finance
MF UNP	Ministrstvo za finance – Urad za nadzor proračuna
MGRT	Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo
MK	Ministrstvo za kulturo
NSRO	Nacionalni strateški referenčni okvir
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (<i>angl. Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
OP RČV	Operativni program za razvoj človeških virov
OP ROPI	Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture
OP RR	Operativni program za krepitev regionalnih razvojnih potencialov
SI-STAT	Podatkovni portal Statističnega urada Republike Slovenije
SP	Socialno podjetništvo
SRS	Strategija razvoja Slovenije
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
TI	Turistična infrastruktura
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj
ZRSZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje

IZVRŠNI POVZETEK

Namen vrednotenja je podati celovito sliko o dosežkih evropske kohezijske politike programskega obdobja 2007-2013, dosežkov (rezultatov) z vidika trajnosti, sinergij med programi ter pridobljenih izkušenj, tako na upravljavski kot na izvedbeni ravni. Posebna pozornost je poleg analize in vrednotenja doseženih rezultatov vseh treh operativnih programov ter izkušenj izvajalskih struktur, namenjena tudi vrednotenju treh izbranih instrumentov in sicer: Turistična infrastruktura, Socialno podjetništvo in Kompetenčni centri za razvoj kadrov.

Kazalniki fizičnih učinkov treh OP so v veliki večini preseženi. Navidezna izjema je OP RČV, vendar enega od njegovih treh fizičnih kazalnikov, edinega, ki je na programski ravni ocenjen negativno (ni doseženo), ne sprejmemo kot ustreznega, ker gre za kazalnik rezultata, namesto fizičnega učinka.

Povprečna ocena dosežkov in vplivov je nižja od povprečne ocene fizičnih učinkov. Povprečna ocena dosežkov treh OP pa je višja od povprečne ocene vplivov treh OP na širšo družbo. Visoka ocena dosežkov pomeni, da so bili cilji treh OP v ključnih pokazateljih v povprečju močno preseženi in jih je zato treba oceniti z vmesno oceno med zelo dobro in odlično. Kot ugotavlja tudi UMAR (POR14, 15 in 16) so v zaostrenih razmerah gospodarske krize bila za pospešitev gospodarske aktivnosti evropska sredstva pomembna, hkrati pa so prispevala tudi k enakomernejšem razvoju Republike Slovenije (KPROPI).

K nastanku ozkih grl, ki ovirajo izvajanje instrumentov in se posledično izkazujejo v terminskih zamikih izvedbe operacij, nedoseganju ciljev in nenazadnje manjšem črpanju sredstev, največ prispeva prevelika administrativna obremenitev. Po mnenju izvajalcev je to tudi povezano z neustrezno organizacijo nalog in zapletenimi, spreminjajočimi ter nejasnimi navodili za izvajanje projektov. Fluktuacija zaposlenih in neustrezen prenos delovnih nalog na nove kadre nista bila posebej izpostavljena kot razlog za ozka grla. Določen vpliv vsekakor imata, vendar veliko manjšega kot na primer neprilagojena orodja za poročanje in pomanjkanje ustreznih kadrov.

Kot je razvidno iz opravljenih anketa in fokusne skupine med zaposlenimi, osnovni pogoji za učenje na izkušnjah pri izvajanjju nalog izvajalskih struktur ob koncu programskega obdobja niso bili izpolnjeni v zadostni meri. Največji premik v izboljšanju kakovosti dela je bil po oceni izvajalskih struktur storjen na področju zagotavljanja potrebnih informacij upravičencem, med tem ko stopnja medsebojne komunikacije na ravni struktur ostaja na prenizki in neustrezni ravni. Posledično se to odraža v zamudah, nekvalitetnem in neustreznem prehajanju informacij.

Splošno gledano je bil prenos pridobljenih izkušenj v programskega obdobja 2007-2013 v obdobje nove finančne perspektive (2014-2020) vse prej kot dober. Še najbolj se po mnenju zaposlenih v strukturah odraža v fazi priprave instrumentov (njihova ustreznost, odraz realnih potreb) in izvajanja operacij za dosego ciljev.

Pogosta težava na ravni struktur je tudi neupoštevanje konstruktivnih predlogov zaposlenih, ki operativno izvajajo projekte in instrumente na podlagi podanih navodil. Okrepiti bi bilo potrebno vlogo vodij (ter zagotoviti njihovo kontinuiteto), ki bi predloge zaposlenih ustrezno preučili in jih, v kolikor se izkažejo za smiselne, sistemsko uvedli kar bi izboljšalo delo tudi drugih zaposlenih in vplivalo na lažjo in hitrejšo implementacijo

projektov oz. instrumentov. V izvedbene strukture ni vgrajenega sistema učenja na podlagi izkušenj, ki bi omogočal redno povratno zanko in ob pripravi novega programskega obdobja zagotavljal, da se gradi na naučenemu. Obratno, prisotno je določeno razočaranje med zaposlenimi, da se jih v procesu načrtovanja ne vključuje in se jih obravnava izključno kot izvajalce vsebin, ki jih oblikujejo drugi.

Večina upravičencev instrumenta turistična infrastruktura je z izvedenimi projekti v svojo ponudbo dodala nove turistične produkte/storitve za svoje goste, kar je se je odražalo v rasti števila gostov in posledično tudi rasti prihodkov. Podprtji projekti zastopajo širok spekter turističnih panog kar pomeni, da lahko pri izvedenem instrumentu govorimo o podpori celotnega turističnega sektorja.

Na nivoju fizičnih rezultatov, je izvedeni instrument turistične infrastrukture dosegel svoje cilje. Učinki izvedenih projektov se odražajo v pestrejši in kvalitetnejši turistični ponudbi. Več dela v prihodnje je potrebno posvetiti prepoznavnosti, ki pa se glede na statistične kazalce izboljšuje. Integralni turistični produkti ostajajo izziv za prihodnost zlasti v integrirjanju lokalnih produktov v vse segmente turistične ponudbe.

V okviru instrumenta socialno podjetništvo je bilo podprtih 14 novih dejavnosti, ki nadaljujejo z delom tudi od 1-4 leta po zaključku financiranja operacij. Dosežki so glede na zastavljene cilje in programske kazalnike odlični saj so kazalniki v glavnem preseženi. Rezultati so zelo dobro do odlično trajnostni, če jih ovrednotimo v najširšem smislu, v precej manjši meri pa, vendar še vedno najmanj dobro, če jih ocenujemo le po rasti dejavnosti in kako trajnosten je njihov zaposlitveni učinek. Od vseh novoustvarjenih delovnih mest je skoraj tretjina ohranjenih še leto po zaključku projektov, če pa štejemo še tiste, ki so si delo poiskali v enem letu po zaključku projekta je učinke ohranjenih zaposlitev polovičen.

Pri spodbujanju socialnega podjetništva bi kazalo podpreti tudi diseminacijo rezultatov in prenos izkušenj uspešnih projektov tako v sektorju socialnega podjetništva kot v lokalnem okolju in pri nosilcih ukrepov za spodbujanje socialnega podjetništva. Več pozornosti kot doslej bi bilo potrebno posvetiti tudi osveščanju potencialnih potrošnikov izdelkov socialnih podjetij.

Instrument Kompetenčni centri za razvoj kadrov je ponovno okrepil pomen kadrovske funkcije v podjetjih in tako neposredno vplival na dvig zavedanja o pomembnosti kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Podjetja znotraj KoC so ostala povezana še naprej in sodelujejo na različnih področjih, ne nazadnje jih najdemo v partnerstvih v prijавah na KoC razpis 2016. Modeli kompetenc, ki so se razvili v času delovanja KoC ter nabor kakovostnih predavateljev in vsebin so prav tako ohranjeni in se uporabljajo ne glede na sofinanciranje usposabljanja s strani države.

Usposobljenost zaposlenih in njihovo sistematično vključevanje v učenje sta kritična dejavnika izgradnje konkurenčnih prednosti v sodobnih gospodarstvih. Čeprav niso vsi projekti dosegali nadpovprečnih kazalnikov, niti niso vsi uspeli vzpostaviti trajno sodelovanje med partnerji, je velika večina sodelujočih instrument KoC ocenila visoko pozitivno.

Na primeru izbranih področjih, ki so bili predmet podrobne evalvacije je bilo ugotovljeno, da pri načrtovanju ukrepov ni ustreznega sistematičnega prenosa iz prakse izvajanja

posameznega instrumenta v vsebine za prihodnje obdobje. Ugotovili smo, da do sinergij prihaja predvsem v okviru instrumentov, medsektorskih pa je manj.

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of the evaluation is to provide a comprehensive overview of the achievements of the European Cohesion Policy in the programme period 2007-2013 in Slovenia. The evaluation focuses on the achievements (results) from the aspects of sustainability, ability to create synergies between programs and experiences gained on management and implementation level. Special attention is, in addition to the analysis and evaluation of the achieved results of all three Operational Programmes (hereafter OP), given to the evaluation of three selected instruments: Tourism infrastructure, Social entrepreneurship and Competence Centres for Human Resources Development.

Indicators of physical effects of the three OP's are in vast majority exceeded. The apparent exception can be the OP of Human Resources Development, but one of its three physical indicators, the only one that is on the programme level estimated as negative (not achieved), cannot be accepted as adequate as it is the outcome indicator and not the indicator of physical effect.

The average assessment of the achievements and impacts is lower than the average assessment of physical effects. The average assessment of the achievements of the three OP's is higher than the average assessment of the effects of the three OP's on the society. High level of achievements means that the goals of the three OP's on the level of key indicators are on average significantly exceeded and is therefore necessary to assess them as very good to excellent. As noted by the IMAD¹ (in their report for the years 2013, 2014 and 2015) European funds were in harsh conditions of the economic crisis an important accelerator of economic activities and have also contributed to a more balanced development of the Republic of Slovenia (KP ROPI).

Administrative burden was identified as a most important cause for generation of bottlenecks that hinder the implementation of the instruments and are subsequently disclosed in delays in the implementation of the projects, failure in meeting targets and last but not least, lower absorption of funds. According to the operating staff, administrative difficulties are connected to the inadequate organization of tasks and complicated, evolving and unclear project implementation manuals. Manpower turnover and inadequate transfer of tasks to the new staff were not particularly exposed as the generators of bottlenecks. Certainly, they did have some impacts, but much smaller than, for example, unadjusted reporting tools and lack of appropriate staff.

As can be seen from the conducted survey and focus group between the employees on the level of programme structures, there is a lack of sufficient conditions that would enable the learning on gained experiences. The biggest shift in improving the quality of work was, by the opinion of the employees of programme structures, made on the field of providing the necessary information to the beneficiaries, while the level of mutual communication on the level of structures remain on too low and inappropriate level. Consequently, this results in delays and improper transfer of information.

Overall, the transfer of experiences gained in the programme period 2007-2013 to the period of new financial perspective (2014-2020) was anything but good. Even the most it

¹ Institute of Macroeconomic Analysis and Development of the Republic of Slovenia

is, according to the employees of the structures, reflected in the stage of preparation of the instruments (their relevance, reflection of real needs) and objective orientated implementation of projects.

A common problem on the structural level is ignorance of constructive propositions of the employees that are operationally involved in the implementation of the projects on the base of provided instructions. The role of their leaders should be strengthened and their continuity ensured. The leaders should study the proposals of the employees and, if they prove to be meaningful, introduce them to the system which would improve the work of other employees and have an impact on easier and faster implementations of projects and instruments. The implementation structures do not have built-in learning system based on their experiences which would enable them a regular feedback and would that the implementation of new programme period is based on the lessons learned in the past. In reality, genuine disappointment is presented among employees which are not included in the planning processes and are treated exclusively as operators of the content that is drafted by others.

Most beneficiaries of the instrument of tourist infrastructure realised projects that enabled them to offer new tourist product/ services to their guests. This reflects in the growth in the number of guests and consequently also in the revenue growth. Supported projects represent a wide range of tourism sectors which means that we can say that within this instrument, the entire tourism sector was supported.

On the level of physical results, the implemented instrument of tourist infrastructure achieved its objectives. The effects of implemented projects are reflected in more diverse and quality tourist offer. In the future, more effort should be given to the visibility of Slovenian tourism, which is according to the statistical indicators improving. The integrated tourism products remain a challenge for the future, in particular in integration of local products in all the segments of the tourist offer.

Within the instrument of social entrepreneurship, 14 new activities that continue with their work also from one to four years after the completion of co-financing were supported. Achievements are in relation to objectives and program indicators excellent as the indicators are largely exceeded. The results on the large scale are very good to excellent on the level of sustainability. On a more detailed look regarding their growth and sustainability of their employment effect, the results are a bit weaker, but still good. Of all newly generated employments, almost a third of them are still active in a year after the conclusion of the projects. When taking into consideration all those who have found their work one year after the closure of the projects, the effect of preserved jobs halves.

In promotion of social entrepreneurship it would be advisable to support the dissemination of results and transfer of experience of successful projects in the sector of social entrepreneurship as well as in the local environment and at the management structures for promotion of social entrepreneurship. More attention than ever should be addressed to awareness raising among potential consumers of the products that are made by social enterprises.

Instrument Competence Centres for Human Resources Development has once again intensified the importance of the human resource function in the enterprises and thus had a direct impact on awareness raising of the importance of continuous education and the

training of employees. Enterprises in the partnerships remained connected after the conclusion of the project and are still cooperating on the various fields and can be, nevertheless, found also in the joint applications on the calls in 2016. Competence models that evolved during the operation of the projects and range of quality lecturers and contents are preserved and are being used regardless the co-financing possibilities offered by the state.

The capacity of the employees and their systematic involvement in learning are crucial factors in building competitive advantage in modern economies. Although all projects did not achieve above-average values of indicators, and not all partnerships managed to establish a continuous cooperation, a majority of collaborators assessed the instrument as highly positive.

On the case of selected evaluation fields that were the subject of a in depth evaluation, it was fund that in the planning phase of the measures, there is no adequate systematic transfer of practical implementation from the implementation of the instruments into the content for the next programme period. We have found that the synergies occur, but are mainly restricted to the level of instrument itself, rather than intersectoral.

POVZETEK PRIPOROČIL

Za boljše rezultate operativnih programov:

Povečati bi bilo potrebno kapacitete strateškega načrtovanja in pretvarjanja načrtov preko izvajanja v dosežke. Veliko bolj poglobljeno je treba domisliti interventno logiko OP, prioritet, ukrepov in vsake operacije. Veliko obremenjenost izvajalskih struktur in uporabnikov z zbiranjem informacij je treba pretvoriti v uporabne kazalnike za spremeljanje in vrednotenje kohezijske politike. Za to je nujno razviti algoritme za agregacijo ključnih podatkov iz informacijskega sistema za spremeljanje (regionalno, socialno, sektorsko, po spolu, demografijo oseb in podjetij...). Sintezno ovrednotenje dosežkov OP v programskega obdobju je v prihodnje mogoče izboljšati tako, da se prej izvedejo nevtralne naknadne zunanje evalvacije uresničevanja OP.

Za doseganje boljših posrednih učinkov in sinergij:

- Horizontalne organe (SVRK, MF, MF UNP, MZI, MOP, ARSO, DRSC) je treba usposobiti za horizontalno delovanje. Nadsektorski pristop izkrivlja izvajanje horizontalnih politik v Sloveniji – to so na primeru evalvacije Strategije prostorskega razvoja Slovenije ugotovili Golobič in dr. (2016). Politike, ki želijo doseči bolj horizontalne učinke morajo predvsem najprej spremeniti svojo interventno logiko iz sektorske, normativne (vertikalne) v logiko, ki poveže vertikalni (sektorski) in horizontalni pogled.
- Pri predhodnem vrednotenju je treba razen skladnosti ovrednotiti tudi sinergijo dosežkov in vplivov, ne le s horizontalnimi kriteriji ampak tudi medsektorsko. Uvesti je potrebno vrednotenje prispevka razvojnih ukrepov (kohezijskih in nacionalnih) k teritorialni koheziji (skladno s konceptom pametne rasti v novem programskega obdobju).

Za boljše delo izvajalskih struktur evropske kohezijske politike:

- Zagotovitev stabilnosti izvajalskega sistema evropske kohezijske politike, organizacijske strukture in postopkov je osnova za vzpostavitev učinkovitega izvajalskega aparata, ki bo lahko zagotovil učinkovit servis upravičencem in se ne ukvarjal s samim sabo.
- Spodbujanje in upoštevanje dvosmernega pretoka izkušenj tako v vertikalni kot horizontalni smeri na ravni struktur.
- Spodbujanje rednega vzpostavljanja neposrednega (osebnega) stika med ljudmi, ki sicer delujejo v različnih strukturah, a so odgovorni za izvajanje določenega instrumenta.
- Redni osebni stiki z upravičenci, ne le v obliki izvajanja kontrole, ampak z namenom spremeljanja in tekočega odpravljanja administrativnih in birokratskih ovir.
- Izvajanje vmesnih notranjih vrednotenj na ravni dela struktur s pripravo pripomb in priporočil ter njihovo čimprejšnje upoštevanje bi vplivalo na pravočasno zaznavo in odpravo sistemskih sprememb, ki se tako ne bi odkrila šele ob koncu programskega obdobja.

- Okrepitev vloge organa upravljanja, ki bi moral več pozornosti nameniti organizaciji in delu vzpostavljenega sistema, pravočasni zaznavi težav ter sprejeti ukrepe za njihovo odpravo.
- Potrebno bi bilo zagotoviti kontinuiteto izvajanja instrumentov, ki so v prejšnji perspektivi dajali dobre rezultate.

Instrument turistične infrastrukture:

- Potrebno bi bilo pripraviti pravno podlago, ki bi omogočala lastnikom/upravljavcem ključne strateške turistične infrastrukture od katere so odvisni številni ponudniki turističnih storitev v neposredni bližini, da ti ponudniki prispevajo določen delež od nočitev/storitev za ustrezni razvoj turistične infrastrukture. Tovrstna infrastruktura so zlasti žičniške naprave in planinske postojanke v visokogorju.
- V prihodnje naj se finančna podpora države v obliki nepovratnih sredstev poleg trženskih in promocijskih aktivnosti nameni tudi **obnovi obstoječih namestitvenih kapacetet v povezavi z energetsko sanacijo objektov** (zlasti planinskih postojank in hotelov). Na podlagi povprečne letne zasedenosti in statističnih podatkov, potreb po dodatnem spodbujanju gradnje novih kapacetet ni, je pa ključnega pomena, da se zviša standard obstoječe ponudbe, ki bo vodila tudi v povečanje zasedenosti. Pri objavljanju tovrstnih razpisov naj se zagotovi kontinuiteta, ki bi omogočila kvalitetno in pravočasno pripravo projektne dokumentacije ter pridobitev ustreznih dovoljenj in soglasij.
- Več aktivnosti je potrebno nameniti t.i. mehkim projektom, **povezovanju ponudnikov** v okviru destinacije in skupnem nastopu na tržišču.
- Namen prihodnjih razpisov bi moral iti tudi v smeri krepitve aktivnosti za **podaljšanje dobe bivanja gosta/turista** v destinaciji, kar ostaja velik izziv slovenskega turizma.

Instrument socialno podjetništvo

Pri razpisih bi kazalo izpostaviti regionalni kriterij. Pomurje in Osrednjeslovenska regija pa potrebujeta dodatno pozornost pri razvoju infrastrukturnih dejavnikov in podpornega okolja za napredok SP. Potrebno je več kot le nadaljevanje podpore projektom; zdaj postaja pomembna infrastruktura, podporni sistemi; preiti je treba iz projektne na sistemsko miselnost pri oblikovanju instrumentov. Z razvojem sektorja SP se morajo razvijati tudi politike njegovega spodbujanja:

Glede ukrepov spodbujanja SP:

- Potrebni so ukrepi za začetnike/ce na primer z uvedbo mentorjev v obstoječih tehnoloških parkih; omogočiti financiranje mentorjev.
- Upravičenci potrebujejo vso možno podporo pri razvoju poslovnih kompetenc.
- Upravičenci, ki izvajajo socialne projekte so večinoma premajhni, da bi imeli svoje razvojne oddelke, čeprav njihove dejavnosti temeljijo na inovacijah. Smiseln bi bili razpisi, ki bi omogočili povezave SP z razvojnimi oddelki podjetij in raziskovalnimi ustanovami.
- Uspešnim podjetnikom je smotrno še določeno obdobje po zaključku projektov pomagati pri pokrivanju stroškov prostorov, stroškov dodatno potrebnih

socialnih dejavnosti, razvoja novosti, oblikovanja in trženja, mentorjev. TO bi prispevalo k bolj trajnostnim vplivom.

Podporno okolje:

- je smiselno zagotavljati na regionalni ravni ali še nižje saj je SP del lokalne ekonomije. Občine bi bilo treba spodbuditi, da neuporabljeni nepremičnine namenjajo potrebam lokalnega SP.
- Pomemben del podpornega okolja je lahko decentraliziran. Izgradijo ga lahko upravičenci sami, če se združijo za izvajanje podpornih dejavnosti na področju, kjer so se doslej izkazali.
- Potrebne so podporne storitve: računovodstvo, posebej za so.p., finančno, zaposlitveno in davčno svetovanje, oblikovanje in trženje, medijska podpora, dostop do posojil, projektno vodenje, socialno podporne storitve ranljivim skupinam.

Kompetenčni centri za razvoj kadrov:

- Da se **sistematično zbere dobre prakse**, ki so se oblikovale v nadpovprečno uspešnih KoC, saj se lahko te izkušnje posreduje tistim KoC, ki so izbrani v razpisu 2016, pa tudi drugim podjetjem, ki se ukvarjajo z izobraževanjem/ usposabljanjem svojih zaposlenih;
- Da se **podrobno analizira pozitivne ocene s strani uporabnikov** in zadrži tak pristop tudi v prihodnje, pri istem in pri drugih instrumentih (prilagodljivost, sodelovanje, poudarek na vsebinu in ne na formi, redni stiki med izvajalcji in financerjem);
- Da se enako **pozorno obravnava kritične pripombe** podjetij glede pretirane administracije, togosti interpretacije posameznih določil, rokov objave razpisov v času dopustov;
- Da se **izogiba prekinjanju financiranja oziroma nihanju v finančnih podporah**, do katerih prihaja pri koriščenju strukturnih skladov- kakovostno izpeljan in pozitivno vrednoten instrument bi moral postati trajna politika in se nadaljevati v naslednjem finančnem obdobju, četudi začasno iz lastnih sredstev ministrstva/ Sklada. Postopkovne zamude vodijo v hitenje pri vsebinski izvedbi, kar povzroča napake in slabšo kakovost. Prekinjanje podpore zmanjšuje trajnostne učinke.
- **Podjetja** najbolje vedo, kakšno obliko podpore potrebujejo, zato naj se pri oblikovanju ukrepa **upošteva njihove predloge** in dovoljuje zadostno fleksibilnost v odnosu med skupnimi vsebinami in specifičnimi internimi usposabljanji.

Splošni predlogi za izboljšanje

*Na podlagi ugotovitev podajamo naslednja **priporočila**:*

- Povečati kapacitete strateškega načrtovanja in pretvarjanja načrtov preko izvajanja v dosežke. Veliko bolj poglobljeno je treba domisliti interventno logiko OP, prioritet, ukrepov in vsake operacije. Horizontalne organe je treba usposobiti za horizontalno delovanje. Politike, ki želijo doseči bolj horizontalne učinke morajo predvsem najprej spremeniti svojo *interventno logiko* iz sektorske, normativne (vertikalne) v logiko, ki poveže vertikalni (sektorski) in horizontalni pogled.

- Zagotovitev stabilnosti izvajalskega sistema evropske kohezijske politike, organizacijske strukture in postopkov je osnova za vzpostavitev učinkovitega izvajalskega aparata, ki bo lahko zagotovil učinkovit servis upravičencem in se ne bo ukvarjal s samim sabo.
- Spodbujanje rednega vzpostavljanja neposrednega (osebnega) stika med ljudmi, ki sicer delujejo v različnih strukturah, a so odgovorni za izvajanje določenega instrumenta. Redni osebni stiki z upravičenci, ne le v obliki izvajanja kontrole, ampak z namenom spremeljanja in tekočega odpravljanja administrativnih in birokratskih ovir.
- Da se **sistematično zbere dobre prakse**, ki so se oblikovale v času izvajanja OP na različnih področjih in ravneh (raven izvedbenih struktur, raven instrumenta), saj se lahko te izkušnje posreduje tistim, ki oblikujejo vsebine, instrumente in metode izvajanja v naslednjem obdobju;
- Da se **podrobno analizira pozitivne ocene** s strani uporabnikov strukturnih sredstev znotraj različnih instrumentov in na ta način oblikuje model delovanja v prihodnje (prilagodljivost, sodelovanje, poudarek na vsebini in ne na administrativni kontroli, redni stiki med izvajalci in financerjem);
- Da se **pozorno obravnava kritične pripombe** sodelujočih glede pretirane administracije, togosti interpretacije posameznih določil, rokov objave razpisov;
- Da se sistematično preprečuje **prekinjanje financiranja ozioroma nihanja v finančnih podporah**, do katerih prihaja pri koriščenju strukturnih skladov- kakovostno izpeljan in pozitivno vrednoten instrument bi moral postati trajna politika in se nadaljevati v naslednjem finančnem obdobju, četudi začasno iz lastnih sredstev ministrstva/ Sklada.
- Postopkovne zamude vodijo v številnih primerih do hitenja pri vsebinski izvedbi, kar povzroča napake in slabšo kakovost tako pri pripravi instrumenta, še bolj pa na strani prijaviteljev, ki se jim skrči čas za izvedbo projekta. Prekinjanje podpore zmanjšuje trajnostne učinke ozioroma jih celo izniči.
- **Končni koristniki** najbolje vedo, kakšno obliko podpore potrebujejo, zato naj se pri oblikovanju ukrepa **upošteva njihove predloge** in dovoljuje zadostno fleksibilnost pri oblikovanju vsebine projekta.

1. UVOD

1.1 Vsebinska izhodišča vrednotenja

Služba vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (»naročnik«) je dne 13.12.2016 izvedla postopek oddaje javnega naročila male vrednosti za izvedbo storitve: Končno vrednotenje izvajanja Operativnih programov programskega obdobja 2007-2013 v Sloveniji in izbrala ponudnika MK projekt, d.o.o.. Aktivnost vrednotenja se financira in izvaja v sklopu aktivnosti vrednotenj iz tehnične podpore v okviru Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014 – 2020, katero Naložbo sofinancirata Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj, Evropskega socialnega sklada, Kohezijskega sklada in Republika Slovenija.

Pričajoče poročilo vrednotenja je pripravljeno kot rezultat neodvisnega končnega vrednotenja podjetja MK projekt, d.o.o., Rogaška cesta 25, 3240 Šmarje pri Jelšah. Dne 12.12.2016 se je izvajalec z naročnikom sestal na uvodnem sestanku za izvedbo storitve, kar označujemo za pričetek izvajanja predmetne storitve.

1.2 Logični okvir vrednotenja

Predmet izvedene storitve je vrednotenje treh operativnih programov iz obdobja 2007-2013:

- Operativni program za razvoj človeških virov,
- Operativni program za krepitev regionalnih razvojnih potencialov,
- Operativni program okoljske in prometne infrastrukture.

Namen vrednotenja je naročniku podati celovito sliko izvedenih aktivnosti evropske kohezijske politike programskega obdobja 2007-2013, dosežkov (rezultatov) z vidika trajnosti, sinergij med programi ter pridobljenih izkušenj, tako na upravljavski kot na izvedbeni ravni.

Naročnikov cilj končnega vrednotenja je popisati dosežene rezultate vseh operativnih programov glede na zastavljene cilje in ocena sinergij izvedenih aktivnosti, na enem mestu popisati izkušnje ter dobre/slabe prakse posameznih akterjev kohezijske politike, ter podati poglobljen pregled dosežkov izbranih instrumentov (socialno podjetništvo, kompetenčni centri za razvoj kadrov, vlaganja v turistično infrastrukturo). Uporabniki rezultatov evalvacije bodo v prvi vrsti organ upravljanja in posredniški organi, kot tudi širša zainteresirana javnost.

Posebna pozornost je poleg analize in vrednotenja doseženih rezultatov vseh treh operativnih programov ter izkušenj izvajalskih struktur, namenjena tudi vrednotenju treh izbranih instrumentov. Instrumente, ki so predmet podrobnejšega vrednotenja je izbral naročnik, saj izbrani instrumenti še niso bili predmet preteklih vrednotenj. Izbrani instrumenti so:

- **Turistična infrastruktura** – namen instrumenta je prispevati k dvigu konkurenčnosti in kakovosti slovenskega turizma ter spodbujati razvoj turističnih

destinacij. Temu je prispevalo spodbujanje investicijskih projektov v turistično infrastrukturo, ki ustvarjajo pozitivne učinke za nadaljnji razvoj turizma. V okviru instrumenta so bili v obdobju od leta 2007 do 2015 objavljeni širje javni razpisi preko katerih je bilo sofinanciranih 96 projektov ter 11 neposrednih potrditev operacij. Skupaj je bilo tako v okviru instrumenta turistične infrastrukture v obdobju 2007 do 2016 realiziranih 107 investicijskih projektov.

- **Socialno podjetništvo** – dva Javna razpisa (2009, 2011) izvedena v okviru instrumenta, sta bila namenjena trajnostno upravičenemu spodbujanju razvoja socialnega podjetništva, zlasti z usposabljanjem predstavnikov ranljivih skupin in njihovim vključevanjem v zaposlitev (osebe starejše od 50 let, mladi do dopolnjenega 25. leta starosti brez ali z nizko stopnjo izobrazbe, Romi, bivši odvisniki, vključeni v programe rehabilitacije, bivši kaznjenci, migranti, begunci in drugi). Financiranih je bilo 26 projektov v višini do 300 tisoč evrov nepovratnih sredstev za obdobje od 1,5 – 3 let.
- **Kompetenčni centri za razvoj kadrov** – t.i. KoC-i, so partnerstva med podjetji in drugimi organizacijami v okviru posamezne gospodarske panoge. Glavni namen instrumenta je zvišati usposobljenost kadra, že zaposlenega v panogi, pridobivanje novih kompetenc za večjo konkurenčnost zaposlenih, podjetij in panoge na trgu ter krepitevi sodelovanja slovenskih podjetij v okviru panoge na tem področju. Prva generacija kompetenčnih centrov za razvoj kadrov je svoje delavce izobraževala in usposabljala od januarja 2011 do sredine leta 2013, druga pa od leta 2012 do leta 2015.

Z namenom ocene prispevka izbranih instrumentov k operativnim ciljem, opredeljenih v treh operativnih programih, končno vrednotenje podaja odgovore na temeljna evalvaciska vprašanja o njihovi ustreznosti, učinkovitosti, zlasti pa o njihovi uspešnosti, vplivu in trajnosti. Pri tem upošteva smernice, ki jih je naročnik opredelil v tehničnih specifikacijah javnega naročila in sicer:

- analiza uresničevanja ciljev in sinergij med programi,
- analiza izkušenj iz upravljanja in identifikacija dobrih in slabih praks izvajanja,
- ocena trajnosti učinkov spodbud v turistično infrastrukturo, vpliv investicij na podaljšanje turistične sezone in identifikacija potreb upravičencev za hitrejši razvoj turizma v destinaciji,
- v kolikšnem obsegu podprta socialna podjetja delujejo tudi po zaključku financiranja, kje so morebitne ovire, kakšni so zakonski okviri v katerih socialna podjetja delujejo in kakšne so karakteristike izbranih upravičencev, kakšen je vpliv gospodarske krize na izvedbo projektov in koliko delovnih mest je bilo ustvarjenih ter ohranjenih,
- kakšni so rezultati in vplivi KoC-ev, ali je dosežena višja usposobljenost zaposlenih, s katerimi primanjkljaji so se podjetja in panoge srečevali, ali se investiranje v kadre in usposabljanja nadaljuje tudi po zaključenem financiranju in katero drugi vidiki konzorcijskega in panožnega sodelovanja so bili doseženi.

2. METODOLOGIJA

2.1 Metode in tehnike vrednotenja

Uporabljena metodologija vrednotenja temelji na mednarodnih standardih, ki veljajo za vrednotenje strateških dokumentov in jih pri svojem delu uporabljajo evaluatorji razvojne pomoči na globalnem nivoju. Kot osnovo za pripravo metodologije smo uporabili standarde in norme, ki jih priporoča Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD DAC Evaluation Network), katere uporablja tudi EK.

Uporaba posameznih metod in tehnik vrednotenja temelji na specifikaciji predmeta javnega naročila, ki jo je za izdelavo evalvacije pripravil naročnik in je bila tudi naknadno usklajena na sestankih z naročnikom. Metodologija je bila oblikovana z upoštevanjem ustreznega vključevanja tako naročnika, ključnih deležnikov kot tudi upravičencev v sam proces vrednotenja.

V okviru priprave končnega poročila vrednotenja izvajanja Operativnih programov programskega obdobja 2007-2013 v Sloveniji je bila uporabljena naslednja metodologija:

- Delovni sestanki z naročnikom

Uvodni sestanek z naročnikom je potekal dne 12.12.2016. Na sestanku je naročnik podrobnejše predstavil evalvaciska vprašanja po posameznih področjih na katere želi, da končno poročilo poda odgovore ter predstavil kontaktne osebe s strani naročnika. Na drugem sestanku z naročnikom dne 22.12.2016 je izvajalec predstavil načrt dela skupaj s časovnim potekom, metodologijo ter kazalo končnega poročila vrednotenja. V tednu od 9.1. do 13.1 so se zvrstili ločeni sestanki ožjih skupin glede na specifično področje vrednotenja (po instrumentih) z namenom oblikovanja anketnih vprašalnikov. Dne 6.2.2017 je potekal usklajevalni sestanek z naročnikom za oblikovanje anketnih vprašalnikov za strukture. Dne 22.2.2017 je potekal sestanek z naročnikom glede potrditve anketnega vprašalnika za strukture in načina njegove diseminacije.

- Izvedba anketnih vprašalnikov z upravičenci instrumentov in predstavniki struktur

V skladu s potrjeno metodologijo je naročnik izvedel anketo z vsemi upravičenci vseh treh instrumentov, ki so predmet podrobnejšega vrednotenja. Za izvedbo spletnih vprašalnikov smo uporabili orodje 1ka. Vsa anketna vprašanja so bila predhodno usklajena in potrjena s strani naročnika. Dne 16.1.2017 smo na kontaktne e-naslove, ki smo jih prejeli s strani naročnika poslali vabila za sodelovanje v anketi vsem upravičencem vrednotenih instrumentov (upravičencem instrumenta KoC smo vabilo poslali dne 19.1.2017) skupaj z dopisom, da bodo vprašalniki odprtvi do srede, 27.1.2017 (za upravičence instrumenta KoC so bili vprašalniki odprtvi do petka, 27.1.2017). Dne 23.1.2017 smo zaradi slabega deleža izpolnjenih spletnih anket poslali opomnik, kjer smo jih ponovno povabili k izpolnitvi spletnega vprašalnika.

Preglednica v nadaljevanju prikazuje število naslovljenih upravičencev ter število vsaj deloma izpolnjenih anket ter njihov delež. Povprečen odziv na spletno anketo je znašal 39,44% ozziroma 168 izpolnjenih spletnih anket od skupaj 426 naslovnikov.

Preglednica 1: Izvedba spletnih vprašalnikov

Instrument	Število naslovnikov*	Število respondentov**	Delež
Turistična infrastruktura	87	41	47,13
Socialno podjetništvo	24	20	83,33
Kompetenčni centri za razvoj kadrov	315	107	33,97
SKUPAJ	426	168	39,44

* toliko kontaktnih e-naslovov smo prejeli s strani naročnika katerim smo poslali vabila za sodelovanje v anketi. Število ne predstavlja končnega števila naslovnikov saj nekateri kontakti niso več aktivni.

** število respondentov, ki so ankete izpolnili v celoti, zato lahko prihaja do odstopanj pri količini odgovorov na posamezna vprašanja.

Vir: MK projekt, april, 2017

Poseben anketni vprašalnik smo izvedli tudi med zaposlenimi pri izvajalskih strukturah vseh treh operativnih programov, ki so predmet vrednotenja. Vprašalnik je bil dne 23.2.2017 preko vodij posameznih enot programskega teles poslan na 275 naslovov z dopisom, da bodo vprašalniki odprtvi do petka, 3.3.2017. V ponedeljek, 6.3.2017 smo v želji po večjem deležu izpolnjenih anket vodjem posameznih enot programskega teles poslali opomnik, da anketo izpolnijo najkasneje do srede, 8.3.2017. Do tega dne, ko smo anketo tudi zaključili, smo prejeli odgovore 138 respondentov, kar pomeni da je bil odziv na anketo 50,18%. Vprašalnika ni izpolnil nihče izmed predstavnikov plačilnega organa (Ministrstvo za finance).

→ Izvedba intervjujev z izbranimi upravičenci

V okviru instrumenta **turistična infrastruktura** smo v dogovoru z naročnikom izvedli intervjuje z upravičenci, ki so svoje investicije realizirali v okviru neposrednih potrditev ter Javnega razpisa za obnovo in posodobitev planinskih postojank. Izvedli smo pet intervjujev in sicer Triglavski narodni park (21.2.2017), Park Škocjanske Jame (23.2.2017), Občina Bovec (24.2.2017), Planinska zveza Slovenije (6.3.2017) Planinsko društvo Ljubljana-Matica (9.3.2017) in Javni zavod Kobilarna Lipica (10.3.2017).

Pri instrumentu **KoC-I** je bilo izvedenih 6 intervjujev in sicer: KoC Papirništvo – nosilec Inštitut za celulozo in papir (14.2.2017), KoC Lesar – nosilec INLES (21.2.2017), KoC za integracijo oblikovanja kot strateškega dejavnika konkurenčnosti – nosilec Gigodesign (23.2.2017), KoC RIS – nosilec Comtrade d.o.o. (23.2.2017), KoC za trajnostno gradnjo in okoljske tehnologije za trajnost in prihodnost – nosilec Gnezdo d.d. (14.3.2017) in KoC Steklar – nosilec Steklarna Hrastnik d.o.o. (15.3.2017).

→ Izvedba fokusnih skupin

Fokusna skupina za upravičence treh javnih razpisov² v okviru instrumenta **turistična infrastruktura** je potekala dne 13.3.2017. Udeležili so se je trije predstavniki upravičencev³.

Za upravičence v okviru instrumenta **socialno podjetništvo** smo izvedli dve fokusni skupini. Prva je potekala v Murski Soboti dne 27.2.2017 (trije udeleženci), druga pa dne 1.3.2017 v Ljubljani (dva udeleženca⁴).

Za prejemnike sredstev v okviru instrumenta **KoC-i** sta bili organizirani dve fokusni skupini. Prva je potekala v Ljubljani dne 14.3.2017 (6 udeleženk⁵), druga pa v Mariboru dne 16.3.2017 (3 udeleženci⁶).

Fokusna skupina za **izvajalske strukture** je potekala dne 22.3.2017 v Ljubljani. Udeležilo se jo je 10 predstavnikov 7 programskeh teles.

→ Pregled različnih gradiv in dokumentov

V okviru priprave poročila so bile uporabljene informacije iz nacionalnih strateških dokumentov in programskega dokumentov in poročil. Sinteza pregleda literature in razpoložljivih dokumentov je predstavljala podlago za strukturiranje pričajočega dokumenta.

2.2 Uporabljeni viri podatkov

Primarni vir podatkov za pripravo poročila je bila izvedba anket, intervjujev in fokusnih skupin tako z upravičenci kot z izvajalskimi strukturami operativnih programov. Vprašanja so bila tako kvantitativnega kot kvalitativnega tipa ter ustrezno prilagojena tako specifičnemu področju vrednotenja kot ciljni skupini.

V okviru priprave končnega poročila so bile uporabljene informacije in viri iz nacionalnih strateških programskega dokumentov, operativnih programov, poročil o izvajanju operativnih programov, razpisne dokumentacije, drugih poročil ter javnih podatkovnih baz (SI-STAT, ipd.). Spoznanja iz analize podporne dokumentacije predstavlja enega izmed vidikov, ki skupaj z ostalimi navedenimi metodami predstavlja triangulacijo virov podatkov za oris problema.

Vse podatke, ki smo jih prejeli preko zgoraj navedenih metod, smo ustrezno ovrednotili glede na relevantnost, kredibilnost, veljavnost in zanesljivost. Končno poročilo vrednotenja

² V skladu z metodološkim pristopom usklajenim z naročnikom so bili na fokusno skupino vabljeni zgolj upravičenci treh (od štirih) javnih razpisov in sicer: JR Dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva – turistična infrastruktura 2007, JR SPS za sofinanciranje turistične infrastrukture 2007 in JR Dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva – turistična infrastruktura 2009.

³ Preko e-pošte in telefona smo v prvem krogu kontaktirali v skladu z metodologijo izbranih 16 podjetij, zaradi izredno slabega odziva pa smo nato preko e-pošte in telefona kontaktirali vseh 39 podjetij.

⁴ Preko e-pošte smo za obe fokusni skupini kontaktirali vseh 24 upravičencev.

⁵ Preko e-pošte in telefona smo v prvem krogu kontaktirali v skladu z metodologijo izbranih 10 podjetij. Naknadno so bili vabljeni predstavniki KoC tudi s strani Sklada.

⁶ Preko e-pošte in telefona smo v prvem krogu kontaktirali v skladu z metodologijo izbranih 9 podjetij. Naknadno so bili vabljeni predstavniki KoC tudi s strani Sklada.

je strukturirano na način, da naročniku podaja odgovore na opredeljena evalvaciska vprašanja zlasti o učinkih in vplivu doseženih rezultatih treh operativnih programov.

Ugotovitve in priporočila za izboljšave so predstavljeni na pregleden način v okviru posameznih poglavij, na katere se nanašajo. Oblikovani so na način, da so koristni tako za uporabnike vrednotenja (naročnik in resorna ministrstva kot izvajalske strukture operativnih programov), kot tudi druge zainteresirane posamezni (npr. upravičence).

2.3 Časovni načrt vrednotenja

Seznanjenost z vsebinskimi izhodišči predmetnega vrednotenja in temeljnimi evalvaciskimi vprašanji se je pričela z objavo javnega naročila na portalu javnih naročil dne 16.9.2016. Ponudnik (MK projekt, d.o.o.) je ponudbo predložil dne 30. 9. 2016. Dne 1.12.2016 smo prejeli obvestilo o izboru izvajalca in bili pozvani na prvi sestanek, ki je potekal dne 12. 12. 2016, kjer je bila tudi podpisana pogodba o izvedbi storitve. Po tem datumu smo pričeli z izvajanjem aktivnosti naročene storitve.

Preglednica 2: Potek dela izvedbe Končnega vrednotenja izvajanja Operativnih programov programskega obdobja 2007-2013 v Sloveniji

AKTIVNOST	OBDOBJE
Uvodni sestanek in podpis pogodbe	12. 12. 2016
Vsebinska analiza	12. 12. 2016 – 16. 1. 2017
Izvedba spletnih anket	16. 1. 2017 – 27. 1. 2017
Izvedba intervjujev in fokusnih skupin z upravičenci	14. 2. 2017 – 22. 3. 2017
Oddaja osnutka končnega poročila	7. 4. 2017

Vir: MK projekt, april, 2017.

2.4 Omejitve vrednotenja

Popis doseženih rezultatov Operativnih programov je bil izведен na podlagi končnih poročil, ki jih je pripravila SVRK. Končna poročila delno temeljijo na kvantitativnih podatkih monitoringa, deloma na kvantitativnih ocenah pripravljavcev poročil, ki niso vedno argumentirane. Dosežki so pogosto zgolj navedeni in ne ovrednoteni. Zaključna poročila so interne evalvacije/ analize, ki ne odražajo nevtralnega zunanjega pogleda in so včasih zagovorniške. Nekatere ugotovitve, vezane na neizvajanje načrtovanih vsebin, so podane brez analize vzrokov in dodatnih pojasnitev.

Pri izvedbi spletnih anket smo vabilo za sodelovanje poslali na e-naslove, ki nam jih je posredoval naročnik, oziroma člani referenčne skupine za vrednotenje pri OU. Pri nekaterih upravičencih, zlasti tistih, katerih projekti so se zaključili že pred več leti, je kadrovska ali drugačna reorganizacija vplivala na delež izpolnjenih anket in količino odgovorjenih vprašanj v anketi. V še večji meri je ta razlog vplival tudi na slabo udeležbo v fokusnih skupinah.

Pri izvedbi fokusnih skupin za vse tri instrumente smo se srečali z veliko stopnjo nezainteresiranosti (nepripravljenosti) sodelovanja upravičencev. Pri vseh instrumentih

smo sestavili sezname upravičencev, ki bi jih povabili na sodelovanje v fokusni skupini in jih uskladili z naročnikom. Zaradi slabega odziva smo sezname razširili in tudi telefonsko kontaktirali upravičence in tako zagotovili vsaj minimalno zastopanost upravičencev. Slab odziv ni prenenetljiv, saj upravičenci niso obvezani sodelovati pri evalvaciji, ki jim nalaga dodatno breme, tako časovno kot finančno. To problematiko bi omilili, v kolikor bi se v prihodnje za sodelovanje upravičencev v postopkih evalvacij zagotovila dodatna sredstva.

3. POPIS DOSEŽENIH REZULTATOV OPERATIVNIH PROGRAMOV

3.1 Analiza družbeno-ekonomskih razmer v Sloveniji v programskega obdobju 2007-2013

Poglavlje je namenjeno **ovrednotenju sprememb ključnih družbeno-ekonomskih trendov 2007-2013 na prioritetnih področjih razvoja**, kakor jih je na začetku programskega obdobja opredelila Strategija razvoja Slovenije (SRS, 2005), ki je bila vsebinski okvir priprave treh OP. Ovrednotenje temelji na pregledu literature - Poročil o razvoju za leta 2013, 2014, 2015 in 2016, ki jih je pripravil UMAR. Rezultati analize bodo uporabljeni za primerjavo z ugotovitvami vrednotenja dosežkov treh OP z namenom ugotavljanja njunih korelacij, ki bi pokazali ali se uspehi kohezijske politike, kot jih zabeležijo programski kazalniki gibljejo v isti smeri kot splošni družbeno-ekonomski trendi, kar bi dopuščalo, a še ne dokazovalo, realen sintezni vpliv kohezijske politike na izboljšanje ključnih družbeno-ekonomskih trendov.

Ovrednotenje trendov izvedemo z analizo trendov **na razvojnih področjih, ki so bila opredeljena v strateških dokumentih kot ključna**. Nacionalni strateški referenčni okvir (NSRO, SVRK, 2008), ki je opredelil generalno strategijo Slovenije za doseganje hitrejše evropske konvergencije, je za svojo splošno usmeritev določil 'izboljšanje blaginje prebivalcev Republike Slovenije s spodbujanjem gospodarske rasti, ustvarjanja delovnih mest in krepitve človeškega kapitala ter zagotavljanju uravnoteženega in skladnega razvoja, še posebej med regijami.' OP RR se osredotoča na prvi ter peti cilj NSRO, to je spodbuditi podjetništvo, inovativnost in tehnološki razvoj in pa skladen razvoj regij. Obenem je tesno povezan s ciljem izboljševanja kvalitete raziskovalno-razvojne dejavnosti ter sistema izobraževanja, drugega cilja NSRO. OP RČV se osredotoča na drugi in tretji cilj NSRO, to je izboljšati kvaliteto sistema izobraževanja in raziskovalno-razvojne dejavnosti ter izboljšati fleksibilnost trga dela ob zagotavljanju varnosti zaposlitve še posebej z ustvarjanjem delovnih mest ter spodbujanjem socialne vključenosti. Program je tesno povezan s petim ciljem zagotavljanja skladnega regionalnega razvoja, posredno pa tudi s prvim ciljem okrepitev podjetništva, inovativnosti in tehnološkega razvoja. OP ROPI se v celoti nanaša na četrти cilj NSRO, to je zagotoviti pogoje za rast z zagotavljanjem trajnostne mobilnosti, trajnostnega ravnanja z energijo ter izboljšanju kakovosti okolja in ustrezni infrastrukturi (MGRT, 2012).

V tem okviru, je bila ključna usmeritev v izvajaju OP RR doseči cilj »Inovativna, dinamična in odprta Slovenija, z razvitim regijami in konkurenčnim, na znanju temelječem gospodarstvu«. Ključna usmeritev OP RČV je bila vlagati v ljudi, katerih človeški kapital bo zagotavljal večjo stopnjo inovativnosti, zaposljivosti in gospodarske rasti, kot način za večjo zaposlenost, socialno vključenost, zmanjšanje regionalnih razlik in visok življenjski standard. OP ROPI si je zadal prvo nalogu zagotoviti pogoje za rast z zagotavljanjem trajnostne mobilnosti, izboljšanjem kakovosti okolja in ustrezno infrastrukturo, obenem pa tudi cilj skladnega razvoja regij in ravnotežje med ekonomskimi, socialnimi in okoljskimi vidiki.

Uresničevanje teh usmeritev na ravni države je mogoče preveriti z analizo kazalnikov petih prednostnih strateških opredelitvah SRS (2005). Prva razvojna prioriteta SRS je bila **Konkurenčno gospodarstvo in hitrejša gospodarska rast**. Cilj je bil v 10 letih preseči

povprečno raven ekonomske razvitoosti EU, merjeno z BDP na prebivalca v pariteti kupne moči. Analiza UMAR pokaže, da se je BDP na prebivalca v standardih kupne moči od začetka krize (2008) znižal z 89% na 82% (2014) povprečja EU, kar je enako relativni razvitoosti Slovenije v letu 2002 (POR15). Upad je pogloboil razvojni zaostanek za povprečjem EU (ki se je medtem znižalo zaradi vstopa novih, revnejših članic) in Slovenijo oddaljil od ciljev družbenega razvoja (POR15). Zaostanek slovenskega gospodarstva za povprečno razvitoostjo EU se je v krizi močno pogloboil, porušila so se številna makroekonomska ravnotežja, gospodarsko nazadovanje pa je poslabšalo tudi materialni položaj prebivalstva. Slovenija se uvršča med države EU z največjim poslabšanjem relativne gospodarske razvitoosti v času krize (POR15).

Ocena dinamike kazalnikov 1. prioritete SRS (POR14, po Tabeli 'Sintezna ocena razvoja po posameznih prioritetah in sklopih znotraj prioriteta ter število točk po posameznih kazalnikih, Slovenija, 2007–2012'): Negativno (1)

Druga razvojna prioriteta SRS 2005 je bila **Učinkovito ustvarjanje, dvosmerni pretok in uporaba znanja za gospodarski razvoj in kakovostna delovna mesta**. Za ta namen je bil zastavljen cilj »Izboljšati kakovost življenja, merjeno s kazalniki človekovega razvoja, socialnih tveganj in družbene povezanosti«. Po Indeksu človekovega razvoja, ki ga meri Poročilo Združenih narodov o človekovem razvoju (2013), je Slovenija uvrščena na 21. mesto na svetu (186 držav). V obdobju 2005-2012 se je Indeks izboljšal za 1,8% (z 0,876 na 0,892). K razmeroma visoki uvrstitvi Slovenije je največ prispevala višja izobraženost prebivalstva, najmanj pa višji dohodek. Pri širšem naboru kazalnikov za spremeljanje blaginje kaže po neenakosti prilagojen indeks človekovega razvoja rahlo poslabšanje, indeks neenakosti po spolu pa bistveno izboljšanje (POR13). Večina kazalnikov kakovosti življenja ne kaže večjega poslabšanja v obdobju krize, so pa gibanja v zadnjih letih pretežno manj ugodna kot ob začetku krize. Sintezni kazalniki zdravja (pričakovana leta življenja in leta zdravega življenja) so se od začetka krize izboljšali, relativno manj ugodno pa je stanje glede življenjskega sloga (tobak, alkohol). Dostopnost do zdravstva in šolstva se ni bistveno poslabšala, vendar se kažejo težave zlasti v zdravstvu, zaostaja pa tudi razvoj storitev dolgorajne oskrbe. Ocena zadovoljstva z življenjem se je v krizi zmanjšala, a je višja kot v povprečju v EU (POR 2015). Materialni položaj prebivalstva se je v programskem obdobju sicer dokaj poslabšal, kljub temu je Slovenija ob dobro razvitih sistemih socialne zaščite ohranila v mednarodnem merilu visoko socialno vključenost in dostopnost do javnih storitev ter eno najnižjih stopenj dohodkovne neenakosti (POR16).

Slovenija je v opazovanem obdobju najprej močno povečala vlaganja v raziskovalno-razvojno dejavnost (leta 2012 že 2,58% BDP-ja.), da bi v skladu z varčevalnim načrtom vlade po letu 2012 vsako leto država krčila naložbe v R&R. Delež javnega sektorja (države) v financiranju R&R se je tako zmanjšal s 0,6% BDP (ali 217,8 milijon EUR) na 0,41 (ali 158 milijon EUR). Visoki so tudi javni izdatki za izobraževanje, še posebej za obvezno izobraževanje. Število raziskovalcev v poslovnem sektorju se je v preteklih letih precej povečalo in predstavlja zdaj že več kot polovico vseh raziskovalcev. Delež terciarno izobraženih odraslih je v letu 2014 presegel povprečje EU, tudi v še do nedavno deficitarnem področju naravoslovja in tehnikе (POR16). Kljub temu je inovacijsko aktivnih le 46% podjetij (SURS, 2016), zlasti med majhnimi je ta odstotek še nižji. Tudi pri patentni zaščiti je Slovenija v obdobju krize nazadovala, hitro pa napreduje pri blagovnih znamkah in prehiteva povprečje EU. Uporaba terciarno izobraženih kadrov v zasebnem sektorju je

skromna, kar omejuje njihov prispevek k povečanju dodane vrednosti (POR15). Izziv ostaja učinkovita uporaba raziskovalno-razvojnih rezultatov v podporo večji produktivnosti gospodarstva (POR16), Izstopa zlasti nezadosten prenos znanja iz javnega raziskovalnega v poslovni sektor (POR16). Državni sektor je v letih 2013-15, po povečanju v 2010-11, spet oklestil financiranje raziskav za 30 milijonov evrov (POR15).

Ocena dinamike kazalnikov 2. prioritete SRS: Dobro (3)

Tretja razvojna prioriteta SRS je '**Učinkovita in cenejša država**', v okviru katere je bil zastavljen cilj, da Slovenija v mednarodnem okolju postane prepoznavna in ugledna država. Mednarodne primerjave kažejo, da se je zaradi pomanjkljivosti pri delovanju zakonodajne, izvršilne in sodne oblasti institucionalna konkurenčnost Slovenije v zadnjih letih precej poslabšala (POR15). Glavne ovire za poslovanje so, poleg pridobivanja finančnih sredstev, posledica pretirane birokracije in neučinkovite zakonodaje (POR15). V zadnjih letih je bil sicer dosežen napredek na posameznih področjih delovanja države, npr. pri zmanjšanju administrativnih ovir in sive ekonomije ter izboljšanju insolvenčne zakonodaje, sprejete so bile tudi ustavne spremembe v javnofinančni politiki in referendumski zakonodaji, povečala se je učinkovitost v pravosodju in sicer od leta 2009, ko je bil sprejet prvotni program odprave administrativnih ovir za 25%. UMAR (POR15) ugotavlja, da se ukrepi izvajajo razmeroma počasi saj je bila do konca januarja 2015 uresničena le ena četrtina vseh predvidenih.

Ocena dinamike kazalnikov 3. prioritete SRS: Negativno (1)

Četrta razvojna prioriteta: '**Moderna socialna država in večja zaposlenost**', cilj: Povečati zaposlenost. Na koncu programskega obdobja 2007-2013 je brezposelnost veliko višja, kot na začetku obdobja. V letu 2014 ostaja dvakrat višja kot v letu 2008. Stopnja delovne aktivnosti se je med krizo zmanjšala za vse starostne skupine, nadpovprečno pa so bili prizadeti mladi. Nizka je še vedno tudi stopnja delovne aktivnosti starejših (55–64 let) (POR15). Šele proti koncu programskega obdobja (2013) so bile sprejete zakonske spremembe za izboljšanje delovanja trga dela z zmanjšanjem togosti delovne zakonodaje in povečanjem prožnosti trga dela. S poslabšanjem materialnega položaja se je v času krize povečalo tudi tveganje socialne izključenosti prebivalstva. Kljub temu stopnja socialne izključenosti ostaja nižja kot v povprečju v EU. Relativno nizka ostaja tudi dohodkovna neenakost. Ta se je v obdobju krize sicer nekoliko povečala, plačna neenakost pa se je (zaradi krize) zmanjšala (POR 2015). Močno se je znižalo zaupanje v ključne institucije države – v Sloveniji je med najnižjimi v EU (POR15). Javni dolg v primerjavi z BDP se je več kot potrojil in presegel kritično mejno vrednost v okviru koordinacije fiskalnih politik na ravni EU. V zadnjih letih se razmere počasi sanirajo le v tekočih zadevah /javnofinančni primanjkljaj/, medtem ko bo saniranje strukturnih slabosti (javni dolg, produktivnost, raven zaposlenosti) trajalo dlje in predstavlja velik izliv.

Ocena dinamike kazalnikov 4. prioritete SRS: Negativno (1)

Peta razvojna prioriteta zajema '**Povezovanje ukrepov za doseganje trajnostnega razvoja**'. Preverjanju njene uspešnosti služi cilj uveljavljanja načel trajnosti, vključno s ciljem trajnostnega obnavljanja prebivalstva. Pri zmanjševanju obremenjevanja okolja je bil v zadnjem nekajletnem obdobju dosežen napredek, dolgoročno obvladovanje, še zlasti ob hitrejši gospodarski rasti, pa ostaja izliv. Izpusti toplogrednih plinov se po letu 2008 zmanjšujejo, kar je predvsem posledica manjše rabe energije ob padcu gospodarske

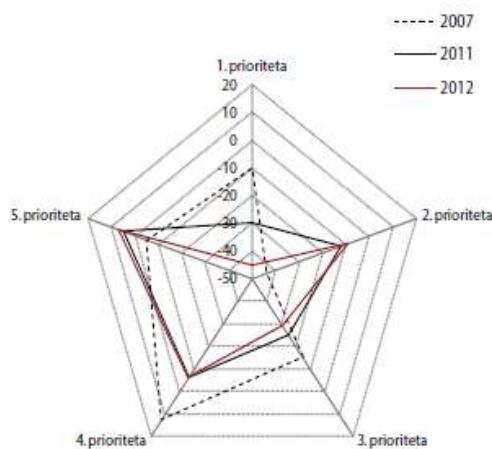
aktivnosti v krizi. Kljub zmanjšanju ostajata emisijska in energetska intenzivnost gospodarstva visoki in zaostanek za povprečjem EU se od začetka krize ni znižal (POR16). Za slovensko gospodarstvo je značilna nizka snovna produktivnost v primerjavi z EU. Na nekaterih področjih pa dosegamo boljše rezultate: večji je delež obnovljivih virov energije in ekološke kmetijske obdelave, povzročamo pa tudi manj komunalnih odpadkov na prebivalca (POR16). Pri ravnjanju s komunalnimi odpadki je v zadnjih letih zaznati precejšnje izboljšanje (POR15).

Zaradi staranja prebivalstva se povečujejo pritiski na rast javnih sredstev za njihovo financiranje. Število starejših na enega delovno sposobnega se bo do leta 2060 podvojilo. Dolgoročne projekcije kažejo, da se bodo izdatki povezani s staranjem do leta 2060 pri nas povečali najbolj med vsemi državami EU (POR16). Celotna stopnja rodnosti se je v programskem obdobju zmanjšala na 1,55 otroka na žensko v rodni dobi. Stopnja rodnosti v Sloveniji je pod povprečjem držav EU, kjer sicer nobena država ne dosega stopnje rodnosti, ki bi zagotovljala enostavno obnavljanje prebivalstva (2,1). Podporni ukrepi države za ustvarjanje družine so v Sloveniji po mednarodnih merilih ugodni, vendar so se razmere v zadnjih letih nekoliko poslabšale (POR15). Že od leta 2000 je število slovenskih državljanov, ki se iz Slovenije izselijo, večje od državljanov, ki se vanjo priselijo, pri čemer se je negativni selitveni prirast v zadnjih letih še povečal (POR15). Pričakovano trajanje življenja pri 65 letih je v Sloveniji nekoliko nižje od povprečja EU. Od 2007 do 2012 se je za oba spola povečalo za 1,9 leta in s tem doseglo povprečje EU. Koeficient starostne odvisnosti se povečuje. Stopnja delovne aktivnosti se je v obdobju 2008–13 močno znižala (POR15).

Ocena dinamike kazalnikov 5. prioritete SRS: Trajnostni razvoj - **Dobro** (3); Demografska slika - **Zadostno** (2)

UMAR je do Poročila za leto 2012 pripravil tudi sintezno oceno 72 kazalnikov vseh petih prioritet. Slika 1 pokaže, da so v programskem obdobju spremembe v povprečju negativne za Prioritete 1, 3, 4 in pozitivne za prioriteti 2 in 5.

Graf 1: Sintezna ocena razvoja po prioritetah Strategije razvoja Slovenije, 2007, 2011, 2012



Vir: POR14, Priloga, Slika 6 (UMAR).

3.2 Prikaz dosežkov

Poglavlje je namenjeno **sinteznem ovrednotenju** dosežkov treh OP in oceni sinergij na strateški ravni presoje. Ocena je pridobljena z analizo ključnih kazalnikov na ravni OP, kot so jih prikazala končna poročila o izvajanju (SVRK, 2016). Gre za notranje evalvacije, ki so upoštevale predvsem podatke iz spremeljanja operacij treh OP.⁷

Zato smo po zahtevah projektne naloge ovrednotenje dosežkov treh OP iz Končnih poročil preverili z analizo ugotovitev zunanjih evalvacijskih študij posameznih segmentov kohezijske politike (zunanjih izvajalcev Pitija, MK Projekt, Oikos). Tretji vidik preverbe za ovrednotenje dosežkov treh OP so ugotovitve iz družbeno-ekonomskega pregleda, namreč ali obstajajo vsaj posredni znaki, da so vplivi treh OP res prispevali k izboljšanju stanja v družbi v programske obdobju.

V skladu s projektno nalogo je poudarek tudi na **sinergijskem ovrednotenju** treh OP, ne le zgolj sinteznem. Tako ima pri ovrednotenju dosežkov pomembno vlogo ocena **posrednih učinkov** izvajanja OP. Ti se porajajo v dveh smereh – bodisi s prispevkom treh OP k izpolnjevanju horizontalnih kriterijev, bodisi z medsektorskimi sinergijami med instrumenti OP, med prioritetami OP in med OP samimi.

Evalvacija treh OP zahteva smiselno primerjati vsebinsko zelo različna področja. Za zagotovitev primerljivosti se poslužimo prevedbe kvantitativnih ocen dosežkov in vplivov OP iz KP v kvalitativne ocene na pet-stopenjski lestvici od nezadostno (če cilji niso doseženi ali doseženi le do 60%), zadostno (do 80% uresničeni načrti), dobro (do 95% uresničeni), zelo dobro (do 100% uresničeni), in odlično (ključni načrti na ravni OP so bili preseženi). Dodana vrednost te preverbe je oblikovanje enolične ocene dosežkov treh OP, saj ti v KP niti niso bili vedno neposredno podani (na primer: začetno stanje in cilj sta podana kot stanje, dosežek pa kot prirast v obdobju).

Končna poročila OP so bila pripravljena z oceno učinkov na treh ravneh, v skladu s enotnimi EU navodili za vrednotenje OP: fizični učinki, dosežki (na uporabnike) in vplivi na širšo družbo. **Kazalniki fizičnih učinkov** treh OP so v veliki večini preseženi, dosežena ocena je po naših izračunih 4,8 (od 5 možnih). Navidezna izjema je OP RČV, vendar enega od njegovih treh fizičnih kazalnikov, edinega, ki je na programski ravni ocenjen negativno (ni doseženo), ne sprejmemo kot ustreznegra, ker gre za kazalnik rezultata, namesto fizičnega učinka.

SVRK kot ključne dosežke vseh treh Operativnih programov navaja naslednje (Vir: Dosežki Evropske kohezijske politike v Sloveniji v obdobju 2007-2013, KP vseh treh OP):

- ➔ 4,2 meseca - skrajšanje povprečnega časa posamičnega sodnega postopka
- ➔ 5 regionalnih centrov za ravnanje z odpadki
- ➔ 10 urgentnih centrov v zdravstvu
- ➔ 15 medpodjetniških izobraževalnih centrov
- ➔ 20 obnovljenih in revitaliziranih objektov kulturne dediščine ter javne kulturne infrastrukture

⁷ KP ne zagotavljajo nevtralnega zunanjega pogleda ampak le formalno presojo.

- 51% dolgotrajno brezposelnih vključenih v ukrepe aktivne politike zaposlovanja
- 50 km novozgrajenih AC odsekov na vseevropskih omrežjih – TEN
- 150 komunalno opremljenih aglomeracij manjših od 2000 PE
- 150 km posodobljenih železniških prog nahajajočih se na vseevropskih omrežjih – TEN, vključno s pokritostjo signala GSM-R
- 600 GW ur Prihranek končne energije + Povečanje proizvodnje obnovljivih virov energije
- 620 novih mladih raziskovalcev v gospodarstvu
- 730 aplikativnih tehnologij, patentov ali inovacij za potrebe gospodarstva
- 1.300 inovacij in patentov
- 7.796 oseb je pridobilo nacionalno poklicno kvalifikacijo
- 8.842 prejemnikov iz ukrepov štipendijske sheme
- 42.782 na novo ustvarjenih bruto delovnih mest, tretjina za ranljive skupine
- 14.300 novih širokopasovnih priključkov
- 18.870 novo nastalih podjetij – samozaposlitve
- 74.594 posameznikov vključenih v vseživiljenjsko učenje
- 118.600 prebivalcev priključenih na kanalizacijski sistem v aglomeracijah manjših od 2000 PE
- 130.000 m² protihrupnih ograj na AC odsekih
- 150.000 prebivalcev več priključenih na javni kanalizacijski sistem
- 150.000 ton - zmanjšanje emisij toplogrednih plinov CO₂
- 154.200 prebivalcev s kakovostenjšim in varnejšim vodovodnim sistemom
- 155.100 m² novih in obnovljenih športno-rekreativnih površin
- 295.000 ton na leto - zmanjšanje nenevarnih odpadkov ter prav takšno povečanje količin ločeno zbranih frakcij
- 300.000+ prebivalcev deležnih boljše in varnejše oskrbe s pitno vodo
- Dvig pretovora v koprskem pristanišču iz 8 milijonov na 14 milijonov neto ton letno
- 20 milijonov EUR letno ocenjeni prihranek zaradi naložb v energetske sanacije javnih ustanov
- 40 milijonov EUR nižji časovni stroški na leto zaradi izvedenih naložb v AC
- 1,7 milijarde EUR spodbujena zasebna vlaganja v podprtih projektih

Povprečna ocena dosežkov in vplivov (3,8 od 5) je nižja od povprečne ocene fizičnih učinkov. Povprečna ocena dosežkov treh OP (4,6) pa je višja od povprečne ocene vplivov treh OP na širšo družbo, kar je seveda pričakovano, morda ne v tolikšnem obsegu razlike, saj je družbene razmere veliko težje spremenljati kot ozko določene cilje. Visoka ocena dosežkov pomeni, da so bili cilji treh OP v ključnih pokazateljih v povprečju močno preseženi in jih je zato treba oceniti z vmesno oceno **med zelo dobro in odlično**. Kot ugotavlja tudi UMAR (POR14, 15 in 16) so v zaostrenih razmerah gospodarske krize bila za pospešitev gospodarske aktivnosti evropska sredstva pomembna, hkrati pa so prispevala tudi k enakomernejšem razvoju Republike Slovenije (KPROPI).

Za agregatni pogled smo v Preglednici 2 povzeli kazalnike dosežkov in vplivov, ker so na ravni vsakega OP za dosežke in vplive opredeljeni maloštevilni kazalniki. S tem skušamo pridobiti bolj reprezentativne ugotovitve. Za potrebe proučevanja sinergičnih vplivov so kazalniki dosežkov in vplivov za vsak OP razvrščeni v tri domene trajnostnega razvoja: Gospodarski (G), Socialni (S) in Okoljski (O) kazalniki.

Preglednica 3: Zbirnik kazalnikov doseženih rezultatov in vplivov na ravni treh operativnih programov

NAZIV KAZALNIKA	VRSTA KAZALNIKA	STANJE 2007	NAČRTOVAN O	DOSEŽEN O *	OCENA KAZAL., OD 1 DO 5**
OP RR					
Število inovacij in patentov v obdobju	Rezultat (G)	0	180	1.499	Odlično (5)
% prebivalstva, ki redno uporablja internet	Rezultat (G)	54	80	73	Dobro (3)
Prenočitve turistov, v mio, letno povprečje	Rezultat (G)	7,6	8,4	10,07	Odlično (5)
Število novo ustvarjenih bruto delovnih mest	Rezultat (S)	0	5210	11.302	Odlično (5)
Povečanje dodane vrednosti na zaposlenega v podjetjih, prejemnikih sredstev (t+2 na 31XII glede na 31XII pred začetkom izvajanja)	Vpliv (G)	0	Povečati za 7,6%	n.p.	Dobro (3)***
Zaustavitev negativnega trenda povečevanja regionalnih razlik - izražen v koeficientu variacijske Indeks razvojne ogroženosti	Vpliv (S)	n.p.	34,2%	32,6%	Odlično (5)
OP RČV					
Delež raziskovalcev v gospodarstvu med vsemi raziskovalci	Vpliv (G)	41%	50%	53%	Odlično (5)
Število novo ustvarjenih bruto delovnih mest	Rezultat (S)	0	22.300	42.782	Odlično (5)
Stopnja delovne aktivnosti za skup. 15-24 let	Vpliv (S)	35,30%	38,00%	33,7%	Nezadostno (1)
Stopnja delovne aktivnosti za skup. 55-64 let	Vpliv (S)	33,50%	43,50%	38,4%	Nezadostno (1)
Povečati povprečno anketno stopnjo zaposlenosti v štirih regijah z najnižjo stopnjo	Vpliv (S)	51,90%	53,90%	49,80%	Nezadostno (1)
Koeficient variacije regionalne brezposelnosti	Vpliv (S)	30,70%	26%	35,90%	Odlično (5)
Zmanjšanje razlike med stopnjo registrirane brezposelnosti moških in žensk	Vpliv (S)	3,6 odstot. Tocke	-10% (3,2 o.t.)	2,3 o.t.	Odlično (5)
OP ROPI					
Povečanje potenciala blagovnega prometa prepeljanega po železnici (v mio ton-km)	Rezultat (G)	3.750	3.939	Povečanje za 600	Odlično (5)
Nižji časovni stroški na leto zaradi izvedenih investicij v ceste, vključno z AC (v mio €)	Rezultat (G)	0	50,5	48,26	Nezadostno (3)
Povečanje zmogljivosti pretovora v bazen I v koprskem pristanišču (v ton)	Rezultat (G)	3.480 tisoč	3.987,5 tisoč	Povečanje za 4.665	Zelo dobro (4)
Zmanjšanje količin odloženih nenevarnih odpadkov (v tonah/leto)	Rezultat (O)	845 tisoč	550 tisoč	283 tisoč	Odlično (5)
Povečanje št. preb., oskrbovanih iz vodovodnih sistemov z zagotovljenim monitoringom	Rezultat (O)	1.840 tisoč	1.860 tisoč	Povečanje za 37 tisoč	Odlično (5)

NAZIV KAZALNIKA	VRSTA KAZALNIKA	STANJE 2007	NAČRTOVAN O	DOSEŽEN O *	OCENA KAZAL., OD 1 DO 5**
Povečanje št. aglomeracij (z obremenjenostjo nad 2000 PE) opremljenih z odvajanjem in čiščenjem voda	Rezultat (O)	0	50	50	Zelo dobro (4)
Zmanjšanje poplavno ogroženih območij (ha)	Rezultat (O)	300.000	298.600	Zmanjšano za 3.475	Odlično (5)
Prihranek končne energije (v GWh)	Vpliv (O)	46.000	45.785 (za 300 manj)	Zmanjšano za 219	Zadostno (2)
Povečanje proizvedene energije iz obnovljivih virov (v GWh)	Vpliv (O)	8.978	9.333 (za 300 več)	Povečanje za 278	Zadostno (2)
Dodatna zmogljivost proizvodnje iz obnovljivih virov energije (MW)	Vpliv (O)	-	povečanje za 119	Povečanje za 119	Zelo dobro (4)

Legenda: n.p - ni podatkov; *Končno Stanje v KPRR 30.6.2016, v KPRČV 2015, v KPROPI pa 2015/2016. ** Ocenjevanja lestvica: (1) nezadostno - manj kot 60% realizacija; (2) zadostno 60-79, (3) dobro od 80-95, (4) zelo dobro 95-100, (5) odlično: preseganje načrtov *** Lastna ocena iz delnih podatkov.. Viri podatkov: KPČV, Tab. 1; KPROPI Tab. 2, KPRR, Tab 2; lastni izračuni.

Dosežene ključne kazalnike je treba vseeno brati previdno. Prikaz dosežkov na ravni OP je mestoma problematičen in smo v enem primeru celo posegli vanj, ko smo spremenili namembnost kazalnika Število turističnih nočitev iz okoljskega (ni neposredno vzročno-posledično povezano), v gospodarski kazalnik. Številni kazalniki dosežkov niso primerno izbrani, saj niso programski, niso neposredno vzročno-posledično povezani z aktivnostmi OP. To velja za OP RR, kjer so na programski ravni izbrani statistični kazalniki, na katere vplivajo tudi drugi, ne proučeni dejavniki: % prebivalstva, ki redno uporablja internet; Prenočitve turistov, v mio, letno povprečje: Zaustavitev negativnega trenda povečevanja regionalnih razlik - izražen v koeficientu variacije Indeksa razvojne ogroženosti.

Nekateri dosežki v programskem obdobju gotovo niso samo posledica izvajanja ukrepov kohezijske politike. Na primer, po letu 2008 se razlike med regijami postopno zmanjšujejo le statistično, kot posledica hitrejšega zmanjševanja prednosti v razvitejših regijah, manj pa zaradi politike skladnejšega regionalnega razvoja in kohezijske politike (POR15). Slovenske regije so se oddaljile od povprečja EU (Osrednjeslovenska regija je zmanjšala prednost) in se večinoma vrstile na ravni, ki so jih dosegale v letu 2002 ali že prej (POR15).

Končna vrednost kazalnika **Povečanje dodane vrednosti na zaposlenega** v podjetjih, prejemnikih sredstev (t+2) ni podana v KP sistematicno, zato o realizaciji sklepamo iz delnih navedb v KP (statističnih podatkov ne moremo uporabiti, čeprav so na voljo, ker ti ne prikazujejo le vpliva izvedenih operacij ampak tudi vseh drugih, tukaj neovrednotenih dejavnikov – problem atribucije). Za področje turističnega gospodarstva je ocenjeno 15-20% zaostajanje za načrti (KP RR). Krizne razmere so na doseganja tega cilja morale vplivati posebej neugodno, kar na makro ravni potrjujejo analize iz POR za vsa zadnja analizirana leta. Zato ocena Dobro (3).

Pojasniti je treba tudi odlično oceno doseganja kazalnika Število novih inovacij in patentov v obdobju, ki temelji na poročanju prejemnikov sredstev in ne na statističnih podatkih, ki zbujačajo manj optimizma. Od začetka krize je Slovenija povečala zaostanek za povprečjem

EU glede patentnih prijav pri Evropskem patentnem uradu (EPO), zmanjšuje ga pri modelih, pri znamkah pa je v letu 2014 prehitela povprečje EU (POR15), a kljub temu SURS ugotavlja stagnacijo inovacijske dejavnosti (SURS, april 2016). POR15 obenem nasprotuje odlični oceni kazalnika o znižanju regionalne variacije stopenj brezposelnosti v programske obdobju. KP RČV navaja, da se je variacija v obdobju znižala, UMAR (POR15) pa trdi, da se je povečala. KP RČV sicer navaja, da izboljšanje ni posledica uresničevanja OP RČV ampak krize (hitrejšega naraščanja v regijah s podpovprečno stopnjo brezposelnosti).

Preglednica 4: Sintezno ovrednotenje dosežkov in vplivov treh OP 2007-2013, na ravni ključnih kazalnikov OP, ocena na lestvici od 1-5

	Ovrednotenje dosežkov in vplivov	Dosežki (brez vplivov), skupaj	Gospodarski dosežki in vplivi	Socialni dosežki in vplivi	Okoljski dosežki in vplivi
OP RR	4,3	4,5	4,0	5,0	-
OP RČV	3,3	5,0	5,0	3,0	-
OP ROPI	3,8	4,3	4,3	-	3,6
Skupaj	3,8	4,6	4,4	4,0	3,6

Vir: Preglednica 3, lastni izračuni kot povprečje področnih ocen.

Najbolj pozitivni dosežki in vplivi treh OP so na področju gospodarskih kazalnikov, še vedno zelo dobri na socialnem področju, le dobri pa na okoljskem. Dosežke in vplive treh OP je treba primerjati z razmerji sprememb, kot jih kaže analiza družbeno-ekonomskih kazalnikov za programske obdobje (UMAR v POR15), kjer so gospodarski kazalniki v povprečju dosegli oceno zadostno (2), socialni kazalniki oceno nezadostno (1) in okoljski kazalniki vmesno oceno (2,5). Pri ugotovljenih nesorazmerjih med splošno ugodno oceno dosežkov treh OP in splošno kritično oceno ključnih trendov na prioritetnih področjih razvoja, ni mogoče sklepiti o odločilnem vplivu treh OP na izboljšanje družbenih razmer, ali pa vsaj informacije, ki so bile uporabljene za spremljanje in vrednotenje dosežkov treh OP tega ustrezno ne odsevajo.

OP RR nima zabeleženih pomembnejših okoljskih dosežkov in vplivov, OP ROPI pa nima socialnih. Torej tisti vidiki trajnosti kohezijske politike, ki so nepopolno zastopani v treh OP, imajo tudi nižjo povprečno oceno dosežkov in vplivov. OP RR nima posebnega kazalnika za merjenje okoljskih dosežkov. To je tem bolj problematično, ker je OP RR vseboval celo eno prednostno usmeritev, ki je bila pozitivno ocenjena glede na učinke na okolje.

Ugotovitve: Visoka ocena dosežkov pomeni, da so bili cilji treh OP v povprečju močno preseženi. Ugodno oceno je treba sprejeti previdno. Prikaz dosežkov na ravni OP je mestoma problematičen, ker so podatki osnovani na poročilih izvajalcev in niso preverjeni skozi objektivne vire kot je statistika oz. lastno zbiranje podatkov; številni kazalniki dosežkov niso programski, nekateri dosežki niso samo posledica izvajanja ukrepov kohezijske politike. Socialni in posebej okoljski kazalniki so bili s tremi OP doseženi slabše, to pa sta ravno področji, ki sta s tremi OP pokriti necelovito. Vključenost vseh treh trajnostnih komponent (ekonomska, socialna in okoljska) bi morala biti zajeta v vsakem OP.

Priporočila: Povečati kapacitete strateškega načrtovanja in pretvarjanja načrtov preko izvajanja v dosežke. Veliko bolj poglobljeno je treba domisliti interventno logiko OP, prioritet, ukrepov in vsake operacije. Veliko obremenjenost izvajalskih struktur in uporabnikov z zbiranjem informacij je treba pretvoriti v uporabne kazalnike za spremljanje in vrednotenje kohezijske politike. Za to je nujno razviti algoritme za agregacijo ključnih podatkov iz informacijskega sistema za spremljanje (regionalno, socialno, sektorsko, po spolu, demografijo oseb in podjetij...). Sintezno ovrednotenje dosežkov OP v programske obdobju je v prihodnje mogoče izboljšati tako, da se prej izvedejo nevtralne naknadne zunanje evalvacije uresničevanja OP.

3.3 Posredni učinki in sinergije

Vrednotenje posrednih učinkov treh OP je povezano že z zahtevo programskega obdobia 2007-2013 (dodatevno poudarjene v programske obdobju 2014-20), da je treba kohezijske ukrepe uresničevati sinergično. Operacije so morale uspešno realizirati svoje primarne cilje in obenem dokazati koristne stranske učinke na druga področja razvoja, ki jih spodbujajo drugi ukrepi kohezijske politike. Sinergija kot pojem se nanaša na povezovanje razlik in sinergija je tem bolj cenjena, kolikor večje so razlike, ki jih povezuje. Načelo sinergije je še slabo opredeljeno, kar odseva v različnih in pogosto povsem nepovezanih pristopih – kot povečanje medsektorskih vplivov ali kot izvajanje horizontalnih načel (nadsektorsko, kot zahteva OP RR).

Kohezijska politika je postavila visoke zahteve za zagotavljanje močnih posrednih učinkov operacij. Nacionalni strateški referenčni okvir zahteva, da je treba zagotavljanju sinergij v implementacijski strukturi dati posebno težo. Pri izvajjanju operacij so bili javni razpisi in projektna dokumentacija za projekte v okviru OP RR, kjer je bilo to relevantno, pripravljeni tako, da so projekti upoštevali naslednje obvezne omilitvene ukrepe (KPRR): učinkovitost izrabe naravnih virov (energetska učinkovitost, učinkovita raba vode in surovin), okoljska učinkovitost (uporaba najboljših tehnik, uporaba referenčnih dokumentov, nadzor emisij in tveganj, zmanjšanje količin odpadkov, ločeno zbiranje odpadkov), trajnostna dostopnost (spodbujanje okolju prijaznejših načinov prevoza). Ena osnovnih izhodišč OP RČV je bilo poiskati sinergije med posameznimi področnimi politikami. Ključni horizontalni cilji OPRČV so povezani s prispevkom k socialni reintegraciji, motiviranosti, samoiniciativnosti in vključevanju ranljivih skupin na trg dela. Cilji RČV so bili doseči »Vključujoč trg dela, spodbujanje zaposljivosti in zaposlovanja za vse; Vseživljenjsko učenje, zagotavljanje ustrezne izobrazbe za vse«. OP ROPI je za uresničevanje načela trajnostnega razvoja sprejel merila za izbor operacij (okoljska, ekomska in socialno-ekomska), ki vključujejo aktivnosti za izpolnjevanje okoljskih zahtev, vključno z obvezno presojo vplivov na okolje za projekte, ki znatno vplivajo na okolje.

OP RR je že v fazi priprave projektov identificiral pomen usklajenosti med OP RR in OP RČV. Zato je bila naloga pristojnih služb in še posebej organa upravljanja, da v fazi izvedbe zagotavljal komplementarnost izvajanja OP, predvsem na specifičnih področjih: pri spodbujanju podjetništva, za področje štipendij, za podjetja, še posebej mala in srednja, izboljšanje prilagodljivosti javnih storitev; usposabljanje brezposelnih na delovnem mestu, povezovanje naravnih in kulturnih potencialov, izobraževalno-raziskovalne infrastrukture (OP RR).

Sistematično so v Končnih poročilih evidentirani horizontalni dosežki le za OP RČV. Do 31.12.2016 je bilo v horizontalne ukrepe vključenih skupaj 849.416 oseb iz ranljivih skupin (tu opozarjamo, da je bila ista oseba lahko zajeta večkrat!), od katerih je bilo 59% žensk. Po statusu na trgu dela je bilo 413.831 zaposlenih (med njimi 23.247 samozaposlenih) in 241.569 brezposelnih. Mladih do 24 let je bilo 176.698 in starejših od 55 let skupaj 58.165; v aktivnosti je bilo vključenih 20.136 invalidov, 8.227 migrantov, 9.896 pripadnikov narodnostnih in etničnih manjšin ter 53.591 pripadnikov drugih ranljivih skupin. Največ vključenih je imelo 3., 5. ali 6. stopnjo ISCED izobrazbe (KPCV). OP RR na programski ravni ni prikazal ključnih premikov na področju horizontalnih kazalnikov, čeprav je na projektni ravni izvedel vrsto aktivnosti, namenjenih njihovem izpolnjevanju (kot na primer razpisi Ministrstva za kulturo za izbor razvojnih projektov za dvig zaposljivosti ranljivih družbenih skupin na področju kulture). KPROPI navaja, da so investitorji v javno infrastrukturo pri projektih na področju javnega potniškega prometa za potnike upoštevali priporočila za enakopravno dostopnost do informacij z uporabo različnih podpornih tehnologij, kot so npr. aplikacije za branje zaslonov.

Formalno doseganje horizontalnih kriterijev je bilo visoko in pogosto preseženo, vendar je potrebna previdnost pri razlagi. Dosežke so nemalokrat zagotavljalji že formalni pogoji sodelovanja pri izvajanju operacij treh OP ali zakonodaja kot v primeru gradnje infrastrukture, kjer zakonodaja predpisuje dostopnost funkcionalno oviranim osebam (KPRR). KPRR obenem ugotavlja, da ima večino operacij zgolj posreden vpliv na **enake možnosti** (ozioroma ima nevtralen vpliv). Če takšen argument postane prevladujoč na področjih, ki so sicer določena kot relevantna za zagotavljanje horizontalnih kriterijev, to nakazuje na izogibanje obveznosti njihovega uveljavljanja, je že pred leti menilo Računsko sodišče RS (2012, 2007).

Zgolj formalno zagotavljanje horizontalnih učinkov je lahko neuspešno in predvsem netrajnostno, ker formalni okviri njihovega zagotavljanja po navadi sami niso povezani, kot v primeru resorno ločenega zagotavljanja enakosti spolov, storitev invalidom in zahtev trajnosti ali ločenost resorjev za zagotavljanje socialne kohezije in teritorialne kohezije. Na primer: čeprav so sinergijski kriteriji uporabljeni na ravni priprave mnogih operacij, pa so bile te lahko opredeljene s strani nosilca projekta, vsak partner pa je opravljal svojo ločeno nalogu. Ostali partnerji so se morali do neke mere prilagoditi, da so lahko sodelovali v projektu. Naučena lekcija je, da **sinergij ni mogoče doseči na nesinergične načine**, to je s celostnimi rešitvami, ki se uveljavljajo vsaka zase, ločeno.

Spremljanje učinkov treh OP je večinoma merilo le doseganje izbranih horizontalnih ciljev (s področja enakosti spolov, ranljivosti, trajnosti...), ne pa tudi medsektorskih vplivov med operacijami različnih prioritet istega ali celo različnih OP, čeprav je bila krepitev medsektorskih povezav v OP na načelni ravni zelo izpostavljena – opažamo pa, da je prevedba načelnih opredelitev v izvedbene rešitve pogosto nezadovoljiva.

O nizki (medsektorski) sinergiji med OP pričajo tudi nekateri drugi pokazatelji. V Preglednici 3 je razvidno, da vsi OP niso pokrili vseh treh področij trajnosti, ampak je bil okoljski vidik večinoma omejen na OP ROPI. Analiza kazalnikov ključnih družbeno-ekonomskih trendov je pokazala, da so okoljski kazalniki razvoja v programskem obdobju 2007-13, kljub neintegralni obravnavi s strani kohezijske politike v Sloveniji, najbolj napredovali med tremi področji trajnosti.

O nizkih sinergijah priča tudi ovrednotenje uresničevanja NSRO, ki je pokazalo, da je večina od 8 ključnih kazalnikov za vrednotenje Evropskega teritorialnega sodelovanja v programskem obdobju v večji meri ostalo neizpolnjeno (MGRT, 2012; Tabela 13) saj so bili v povprečju doseženi z oceno od zadostno do dobro (5 kazalnikov, samo trije kazalniki pa z oceno odlično).

Na odstopanja na področju zasledovanja presečnih učinkov je leta 2014 opozoril revizijski organ, ki je izvedel **horizontalno revizijo enakih možnosti** (HR 14 EQUAL; KPRR). Opozoril je na vrsto slabosti pri ugotavljanju horizontalnih učinkov in sicer (KP RR): OU ni jasno opredelil sistema in ne vzdržuje informacij za področje enakih možnosti na enem mestu; merila za področje enakih možnosti niso konkretizirana; OU v svojih navodilih za izvajanje kontrol ni natančno opredelil, kaj je pri izvajanju kontrol potrebno na področju enakih možnosti preverjati.

Navajamo primer zagotavljanja okoljskih sinergij: ključen instrument zagotavljanja okoljskih sinergij so celovite presoje vplivov na okolje (CPVO), ki so obvezne za večje projekte, ki imajo lahko pomembne negativne vplive na okolje. Veljavni sistem CPVO je naravnal k odobravanju posegov v okolje z minimizacijo sprememb v okolju z zagotavljanjem okoljske sprejemljivosti ukrepov z uvedbo omilitvenih ukrepov. Kot instrument usklajevanja interesov je CPVO smiseln instrument, ne zagotavlja pa tega, kar je že nominalno njegova ključna naloga, presojati vplive na okolje in iskati pogoje maksimiranja sinergij na ravni učinkov. Zakaj zagotavljanje skladnosti ni naloga investitorja, ampak se preлага na zunanjega izvajalca, da najde sprejemljive rešitve? V zvezi z zavzemanji za bolj sinergijsko naravnano kohezijsko politiko opozarjamо še na kritično dejstvo, da obveznost presoje strateških razvojnih projektov na teritorialno kohezijo sploh ne obstaja (niti na EU ravni). Pri obstoječi šibkosti regionalne politike se grožnje enakomerinem razvoju v prostoru in v družbi s tem še dodatno povečujejo.

Ključne ugotovitve: Kohezijska politika je postavila visoke zahteve za zagotavljanje posrednih učinkov operacij. Tudi NSRO daje temu posebno težo. Formalno doseganje horizontalnih kriterijev je bilo po ugotovitvah Končnih poročil visoko in pogosto preseženo, sistematično evidentirani so sicer le za OP RČV. Po mnenju revizorja (KPRČV) sistem spremeljanja učinkov za področje enakih možnosti ni bil zagotovljen.

Priporočila:

- Horizontalne organe (SVRK, MF, MF UNP, MZI, MOP, ARSO, DRSC) je treba usposobiti za horizontalno delovanje. Nadsektorski pristop izkrivilja izvajanje horizontalnih politik v Sloveniji – to so na primeru evalvacije Strategije prostorskega razvoja Slovenije ugotovili Golobič in dr. (2016). Politike, ki želijo doseči bolj horizontalne učinke morajo predvsem najprej spremeniti svojo *interventno logiko* iz sektorske, normativne (vertikalne) v logiko, ki poveže vertikalni (sektorski) in horizontalni pogled.
- Pri predhodnem vrednotenju je treba razen skladnosti ovrednotiti tudi sinergijo dosežkov in vplivov, ne le s horizontalnimi kriteriji ampak tudi medsektorsko. Uvesti je potrebno vrednotenje prispevka razvojnih ukrepov (kohezijskih in nacionalnih) k teritorialni koheziji (skladno s konceptom pametne rasti v novem programskem obdobju).

4. IZVAJALSKE STRUKTURE EVROPSKE KOHEZIJSKE POLITIKE

Poglavlje o izvajalskih strukturah predstavlja popis izkušenj tako upravičencev, kot odraz stopnje medsebojnega sodelovanja, kot tudi izvajalcev evropske kohezijske politike na različnih ministrstvih, agencijah in skladih. Pri slednjih želimo identificirati zlasti njihove (dobre in slabe) izkušnje z izvajanjem operativnih nalog pri implementaciji vseh treh operativnih programov, ter oceniti, v kolikšni meri so se le-te prenesle v novo programsko obdobje.

4.1 Izkušnje upravičencev

Na podlagi izvedene raziskave (spletna anketa, intervjuji in fokusne skupine) med upravičenci treh instrumentov, ki so bili predmet poglobljenega vrednotenja, smo izvedli popis izkušenj upravičencev z izvajalskimi strukturami, s katerimi so imeli stik tekom izvajanja svojih projektov. Ker so se trije podrobneje obravnavani instrumenti izvajali preko treh različnih posredniških teles (MGRT, MDDSZ in Javni sklad RS za razvoj kadrov in stipendije), izkušnje upravičencev podajajo bolj celovito sliko izvajalskih struktur evropske kohezijske politike v Sloveniji v obdobju 2007-2013.

4.1.1 Instrument turistične infrastrukture

Med upravičenci instrumenta turistične infrastrukture je zaznati visoko stopnjo zadovoljstva z delom pristojnih javnih organov, s katerimi so imeli upravičenci stik v okviru implementacije svojih investicijskih projektov. Z povprečno oceno dobro so upravičenci ocenili stopnjo zadovoljstva s strokovnostjo, natančnostjo in doslednostjo skrbnikov pogodb kot tudi kontrolorjev, kar je pomembno vplivalo na okrepitev zavedanja med upravičenci, da sta obe strani usmerjeni k istemu cilju – porabi sredstev in doseganju rezultatov. K temu veliko prispeva tudi večkratni osebni obisk skrbnikov pogodb pri upravičencih na lokacijah investicij/projektov, kar vpliva na to, da projektna dokumentacija v očeh skrbnikov dobi jasne obrise investicije na terenu, elektronska sporočila in klaci pa obraze. To vodi tudi v boljšo medsebojno komunikacijo in izboljša pretok informacij.

Upravičenci so bili načeloma z razumljivostjo razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije zadovoljni, vendar kljub temu možnosti za izboljšanje ostajajo. Po njihovem mnenju je bil prijavni postopek bistveno pretežaven, kar pa ne velja za postopke neposredne potrditve. Marsikateri prijavitelj je ocenil, da brez zunanje pomoči prijave ne bi bil sposoben izvesti. S povprečno oceno dobro je bila ocenjena hitrost pregleda prijavnih vlog, kakovost podajanja informacij upravičencem, pomoč pri poročanju ter izplačevanje sredstev. Splošno gledano je bil instrument izvajalsko dobro izведен brez večjih težav. Več pozornosti bi v prihodnje veljalo nameniti delavnicam za predstavitev razpisa in nudenu večje podpore potencialnim prijaviteljem.

4.1.2 Instrument socialno podjetništvo

Stopnja učenja izvajalskih struktur v okviru instrumenta socialno podjetništvo je opazna, slabši pa je pretok pridobljenih izkušenj od izvajalskih struktur na višjo raven oblikovanja ukrepov in politik. Sistemsko učenje je še nezadostno, ker premalo upošteva pridobljene izkušnje in potrebe upravičencev, uporabnikov in celo samih izvajalskih struktur.

Anketirani upravičenci so ocenili delo pristojnih organov občutno bolje kot so ocenili sistemske okvire: razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije (3,8), ažurnost in kakovost podajanja informacij (3,9), ažurno izplačevanje sredstev (3,9), najvišje pa je ocenjena ustreznost pomoči pri poročanju in pregledu poročil (4,1). Značilno boljša je ocena izvajalskih struktur v primerih, ko oceno podajajo najbolj usposobljeni upravičenci.

Zakonodajni okvir je ključen dejavnik spodbujanja SP, vendar pa ni zastavljen tako, da bi bil upravičencem v pomoč, v primerjavi z običajnimi podjetji. Povprečna ocena zakonskih okvirov je 2,5 (kjer je 5 odlično), to je vmes med zadostno in dobro. Posamezni vidiki okvirov delovanja so bili ocenjeni tako: Pogoji za pridobitev projektov (2,1), zakonodajni okvir (2,2), Zakon o socialnem podjetništvu (2,3), Ugodnost podpornega okolja - na ravni države (2,4), Ugodnost podpornega okolja - v lokalni skupnosti (2,5). Nekoliko bolje od slabe povprečne ocene so ovrednoteni: Spremljanje izvajanja in podpore s strani naročnika (2,6), dolžina projektnega obdobja (2-3 leta; ocena 3,0).

Kot kaže raznovrsten nabor dejavnosti, je SP poudarjeno horizontalna (medsektorska) dejavnost zato ji sektorska zakonodaja ne pomaga dovolj. Potrebno bi bilo okvir sektorja nadgraditi v horizontalni smeri.

4.1.3 Instrument Kompetenčni centri za razvoj kadrov

Na podlagi povratnih informacij s strani upravičencev instrumenta KoC-i lahko podamo oceno, da gre iz upravlјavskega vidika za enega boljših instrumentov, predvsem po zaslugu odgovornih oseb na strani financerja, ki so pri interpretaciji pravil izkazali zadostno mero fleksibilnosti (to oceno so podali zlasti tisti upravičenci, ki so imeli izkušnje z drugimi instrumenti strurnih skladov). Kljub temu velja izpostaviti nekaj področij, kjer obstajajo možnosti za izboljšave v prihodnosti.

Zamude pri odobritvi projektov niso pomenile tudi zamika terminskih načrtov, ampak so se kompenzirale s kratkimi roki za izvajanje. To je povzročil pritisk na KoC-e, da izobraževanja izvedejo v krajšem roku, kot je bilo sprva načrtovano. Po izkušnjah upravičencev je pristop nekaterih kontrolorjev preveč formalen in birokratski. Posledično se to odraža pri zamudah pri izvajaju kontrol in fokus na formalni plati izvedbe in ne na vsebino projektov in njihov pomen za upravičence. Rok za oddajo prijav na oba javna razpisa je bil v času poletnih počitnic (1. razpis avgust, 2. razpis julij), kar ocenujemo, da je z vidika kvalitetne priprave projektnih vlog neprimerno. Nekaj togosti na strani struktur so upravičenci izpostavili pri pravilih, vezanih na izbor predavateljev po pravilih javnega naročanja, kjer je osrednji kriterij cena. Upravičenci so morali izbrati najugodnejšega ponudnika, čeprav so imeli svoje zahteve po kakovosti predavatelja⁸. Nekaj predstavnikov KOC so posebej izpostavili primere, ko se je glede na reference zagotovljalo, da ima specifična znanja zgolj ena oseba/podjetja v Sloveniji, pa se je tudi takrat pričakovalo, da bo izbor izvajalca izveden v skladu s pravili javnega naročanja.

Upravičenci so se pritoževali nad preveč obširnim administrativnim poročanjem, ki bi se ga v veliki meri dalo poenostaviti. Poleg tega bi si upravičenci žeeli bolj ažurno potrjevanje izobraževanj, kar bi omogočilo hitrejšo in bolj tekočo izvedbo projektov. Na drugi strani so upravičenci pohvalili pomoč Sklada pri iskanju vsebinskih in tehničnih rešitev ter veliko

⁸ Seveda pa je realna tudi zahteva Sklada, da se odstopanja od pravil javnih naročil dodatno utemeljijo v izogib neustreznemu trošenju sredstev.

zavzetost in spodbujanje s strani odgovorne osebe za program, pri kateremu je bilo razvidno, da želi instrument izvesti v največji možni meri in kakovosti.

4.2 Izkušnje izvajalskih struktur

4.2.1 Namen in cilji delovanja izvajalskih struktur

Primarna skrb struktur so aktivnosti, vezane na pripravo in izbiro operacij ter zagotavljanje ustrezone kadrovske podpore za njihovo izvedbo. Aktivnosti tehnične pomoči podpirajo razvojne prioritete, določene v NSRO in razvojne prioritete/prednostne usmeritve in operacije, določene v OP RR, OP ROPI in OP RČV. Izvajalske strukture delujejo v veliki meri v okviru tehničnih pomoči vseh treh operativnih programov, katere namen je zagotoviti učinkovito izvajanje operativnih programov, razvojnih prioritet, prednostnih usmeritev ter operacij.

Glavni cilji tehnične pomoči ob sprejetju vseh treh operativnih programov so bili:

- Zagotoviti nemoteno in dobro izvedbo ter spremljanje programov s pripravo in izbiro projektov, izvedbo študij in vrednotenj, strokovnih ocen, poročil in ustrezeno administrativno usposobljenostjo upravičencev;
- Zagotoviti usklajenost in razpoznavnost programa/razvojnih prioritet/prednostnih usmeritev/operacij med partnerji, splošno in strokovno javnostjo;
- zagotoviti informacijsko podprtvo vodenje, spremljanje in poročanje o programu.

Poleg zgornjih ciljev smo se pri vrednotenju izvajalskih struktur osredotočili tudi na specifične cilje pete razvojne prioritete OP RČV: »Institucionalna in administrativna usposobljenost«, ki je kot takšna tudi neposredno povezana z izvajalskimi strukturami.

4.2.2 Doseganje ciljev

Glede na dosežene vrednosti kazalnikov vseh treh operativnih programov, obsegom izvedenih študij, vrednotenj, strokovnih ocen in končnih poročil in številom uspešno izvedenih projektov lahko rečemo, da je **prvi cilj tehnične pomoči dosežen**. Kljub temu obstajajo možnosti za izboljšave, zlasti za bolj gladko izvedbo instrumentov, kar pa ostaja težava tudi v aktualnem obdobju (2014-2020). Upoštevajoč časovne odmike izvajanja instrumentov in večkratno prestrukturiranje javnih organov ocenjujemo cilj nemotene in dobre izvedbe programov kot ne v celoti doseženega. Temu pritrjujejo tudi izkušnje upravičencev.

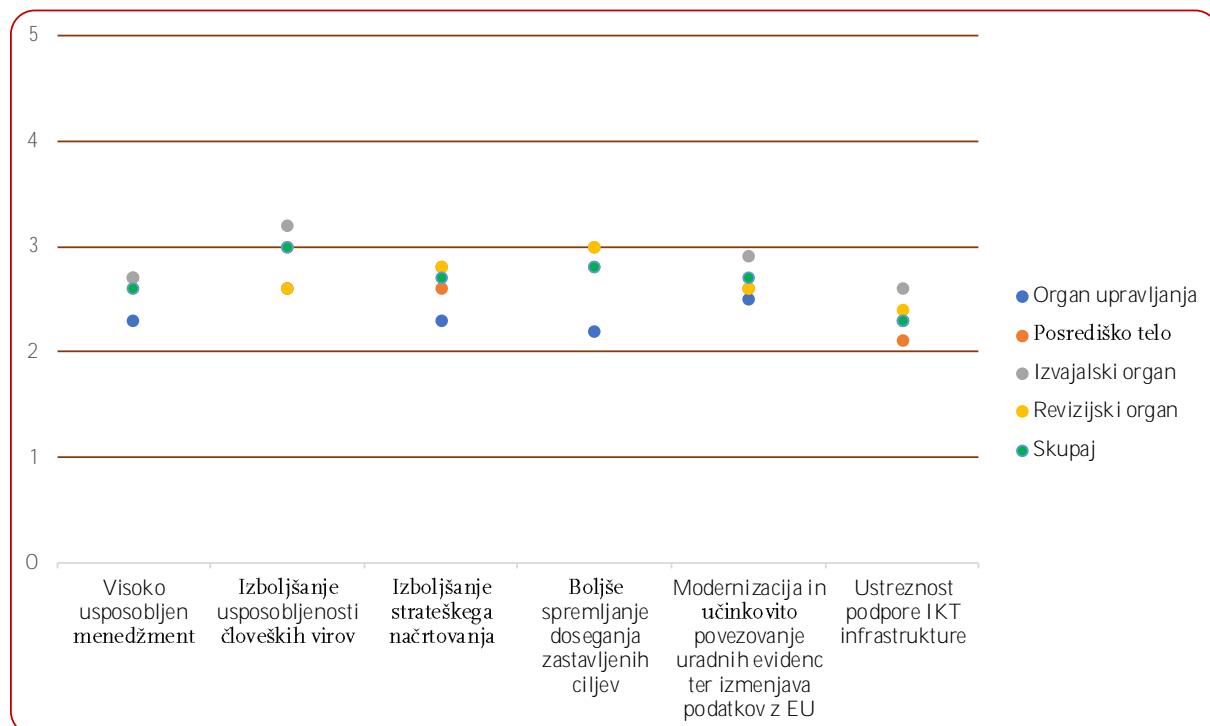
Drugi cilj, vezan na zagotavljanje prepoznavnosti programov med splošno in strokovno javnostjo je glede na ugotovitve Končnega vrednotenja komunikacijskega načrta informiranja in obveščanja javnosti o izvajaju operativnih programov v programske obdobju 2007-2013 **dosežen** (MK projekt, 2016). V poročilu sta bili ključni ugotovitvi na eni strani preseganje kazalnikov, vezanih na aktivnosti informiranja in obveščanja kar lahko pomeni, da so bili cilji premalo ambiciozno zastavljeni. Na drugi strani pa visok delež splošne javnosti pozitivno ocenjuje prispevek evropske kohezijske politike.

Tretji cilj, vezan na informacijsko vodenje, ocenjujemo kot **ne dosežen**, zlasti na podlagi ocen in mnenj tako upravičencev kot izvajalcev kohezijske politike. Zaznati je možno več težav upravičencev z uporabo in nedelovanjem sistema, kar so pokazala tudi številna vrednotenja, med drugim tudi čezmejnih programov, v katerih SVRK nastopa kot organ

upravljanja. Poleg tega pa je tudi v zaključnih poročilih operativnih programov navedeno, da poročila, ki jih oblikuje informacijskih sistem neposrednim proračunskim uporabnikom ne omogočajo spremeljanja izvajanja programov, zato je večina izvajanje spremljala z dodatnimi preglednicami, kar je vodilo v podvajanje dela.

Spodnji graf prikazuje povprečne ocene, ki so jih podali zaposleni v posameznih izvajalskih strukturah in skupno oceno na ravni struktur o doseganju ciljev na področju institucionalne in administrativne usposobljenosti. Ocene so podali na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni poslabšanje stanje, 2 zadovoljivo (majhne izboljšave), 3 dobro (srednje izboljšanje), 4 prav dobro (cilji so doseženi) in 5 odlično (cilji so preseženi).

Graf 2: Ocena doseganja ciljev na področju institucionalne in administrativne usposobljenosti



Vir: Rezultati spletnega vprašalnika med strukturami, marec 2017.

Rezultati⁹ izkazujejo, da nobeden izmed ciljev ni bil v celoti dosežen in da so, generalno gledano, bili doseženi zgolj majhni premiki v smeri izboljšav. Največji premik je zaznati na področju usposobljenosti človeških virov, kjer so ta učinek najbolje opazili zaposleni pri izvajalskem organu. Najslabše ocene o doseganju ciljev so vsi zaposleni pri strukturah namenili ustreznosti podpore IKT infrastrukture, kar je odraz problematike, vezane na neučinkovito delovanje informacijskega sistema¹⁰.

⁹ Priloga 5

¹⁰ Računsko sodišče je 15. novembra 2011 izdalo predmetno končno revizijsko poročilo. V končnem poročilu o izvedeni reviziji o učinkovitosti delovanja sistema je RSRS navedlo, da SVLR ne zagotavlja učinkovitega delovanja informacijskega sistema ISARR ter podalo negativno mnenje o pravilnosti njenega poslovanja. Računsko sodišče je OU podalo več priporočil za izboljšavo delovanja omenjenega informacijskega sistema. Organ upravljanja je v predpisanim roku računskemu sodišču predložil odzivno poročilo na izvedeno revizijo. Računsko sodišče je nato v porevizijskem postopku pregledalo odzivno poročilo z dopolnitvama ter

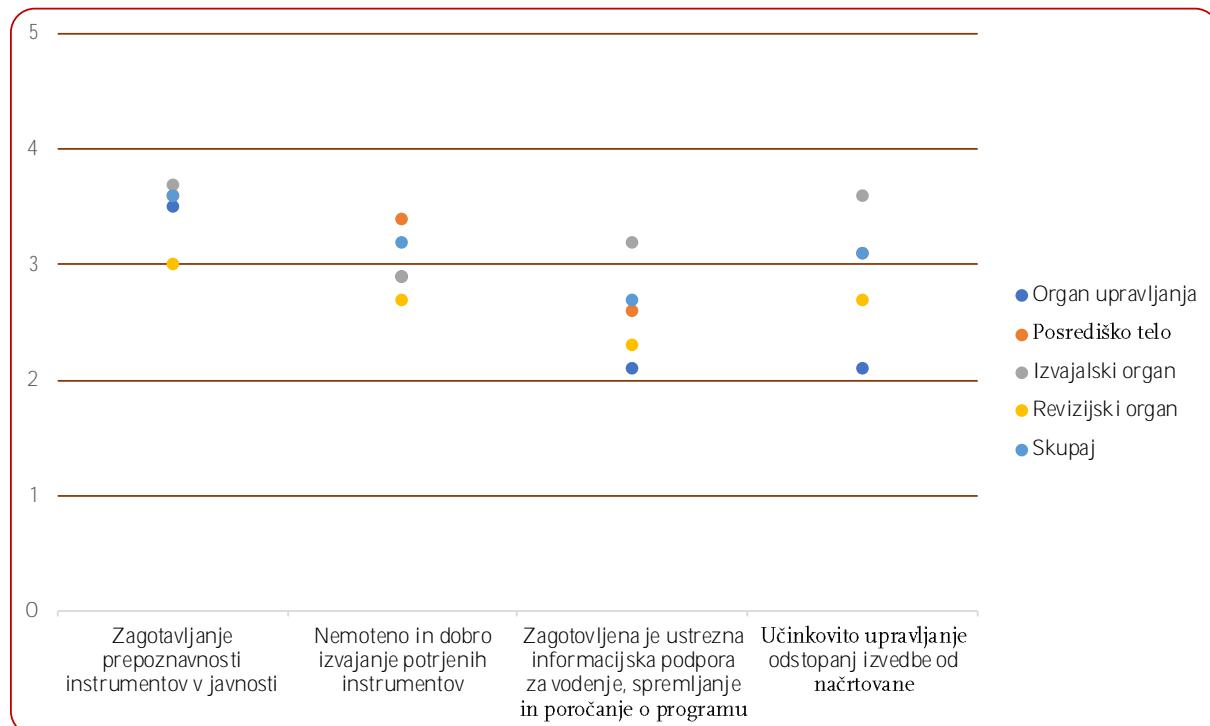
Zaskrbljujoče so predvsem nizke ocene, ki so jih anketiranci podali o doseganju cilja izboljšanja strateškega načrtovanja (povprečna ocena struktur 2,6) kar pomeni, da se na področju strateškega načrtovanja iz izkušenj iz preteklih finančnih perspektiv (že od vstopa Republike Slovenije v EU) nismo dovolj naučili.

Kot je navedeno v poročilih vseh treh operativnih programov, so bila stalnica sistema izvajanja evropske kohezijske politike v Sloveniji v obdobju 2007-2013 organizacijske in postopkovne spremembe. Te spremembe so vplivale na spremembo tako števila kot nazivov posredniških teles in samega organa upravljanja, kar je imelo močan negativen učinek na sistem izvajanja celotne kohezijske politike. To se je odražalo tudi pri zaposlenih pri izvajalskih strukturah, ki so bili velikokrat primorani k iskanju in vzpostavljavi lastnih (internih) pristopov in procesov za izvedbo postopkov.

4.2.3 Uspešnost izvajalskih struktur

Za dosego ciljnih vrednosti, navedenih v operativnih programih in ciljev, vezanih na tehnično pomoč, je ključnega pomena tudi uspešnost izvajalskih struktur. V anketnem vprašalniku smo udeležence prosili za samorefleksijo z namenom ocene uspešnosti delovanja njihove strukture po posameznih področjih glede na spremembo na koncu programskega obdobja v primerjavi z začetkom (2007).

Spodnji graf prikazuje povprečne ocene, ki so jih podali zaposleni v posameznih izvajalskih strukturah in skupno oceno na ravni struktur glede na posamezno področje. Ocene so podali na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni poslabšanje stanje, 2 zadovoljivo (majhne izboljšave), 3 dobro (srednje izboljšanje), 4 prav dobro (cilji so doseženi) in 5 odlično (cilji so preseženi).

Graf 3: Ocena uspešnosti struktur na izbranih področjih

Vir: Rezultati spletnega vprašalnika med strukturami, marec 2017

Iz zgornjega grafa je razvidno, da je zagotavljanje prepoznavnosti instrumentov v javnosti področje, ki ni le najbolje ocenjeno, temveč so tu prisotne tudi najmanjše razlike med ocenami posameznih struktur. To potrjuje tudi doseganje drugega cilja tehnične pomoči. Na drugih področjih je zaznati večje razlike med ocenami glede na izvajalske strukture. Lete so najbolj opazne na področju učinkovitega upravljanja odstopanj izvedbe od načrtovane, kjer so zaposleni pri Izvajalskem organu podali povprečno oceno 3,6, pri organu upravljanja pa 2,1. Po mnenju anketirancev je to delno posledica neučinkovite informacijske podpore, saj se je možnost spremeljanja (vsebinskega in statističnega) sčasoma poslabševala. To je oteževalo spremeljanje dejanske učinkovitosti operacij in posledično oceno dolgotrajnih rezultatov. Področje izvajanja potrjenih instrumentov je v povprečju označeno kot dobro, čemur gre pripisati vpliv kontinuiranega izvajanja razpisov po vzpostaviti sistema.

K nastanku ozkih grl, ki ovirajo izvajanje instrumentov in se posledično izkazujejo v terminskih zamikih izvedbe operacij, nedoseganju ciljev in nenazadnje manjšem črpanju sredstev, največ prispeva prevelika administrativna obremenitev. Po mnenju izvajalcev je to tudi povezano z neustrezno organizacijo nalog in zapletenimi, spremnjajočimi ter nejasnimi navodili za izvajanje projektov. Fluktuacija zaposlenih in neustrezen prenos delovnih nalog na nove kadre nista bila posebej izpostavljena kot razlog za ozka grla. Določen vpliv vsekakor imata, vendar veliko manjšega kot na primer neprilagojena orodja za poročanje in pomanjkanje ustreznih kadrov.

4.2.4 Izkušnje

Kot je razvidno iz opravljenih anketa in fokusne skupine med zaposlenimi, osnovni pogoji za učenje na izkušnjah pri izvajanju nalog izvajalskih strukturah ob koncu programskega

obdobja niso bili izpolnjeni v zadostni meri. Največji premik v izboljšanju kakovosti dela je bil po oceni izvajalskih struktur storjen na področju zagotavljanja potrebnih informacij upravičencem, med tem ko stopnja medsebojne komunikacije na ravni struktur ostaja na prenizki in neustrezni ravni. Posledično se to odraža v zamudah, nekvalitetnem in neustreznem prehajanju informacij.

Opaziti je, da je bilo na ravni struktur najmanj pozornosti posvečeno prenosu izkušenj v organizaciji dela. Te bi se lahko odražale v uvajanju novih pristopov v organizaciji in uvajanju novih sistemskih rešitev. Dejstvo je, da zaposleni, ki operativno delujejo na področju izvajanja instrumentov/operacij pri svojem delu pridobijo določene izkušnje (npr. reševanje težav). Hkrati pa sami ocenjujejo, da se te izkušnje ne prenesejo sistematično na druge sodelavce na ravni strukture kot tudi ne na nivoju med strukturami. Tako tudi ne prihaja do optimizacije delovnih procesov, po drugi strani pa zmanjšuje motivacijo zaposlenih, kar ima vpliv tudi na njihovo fluktuacijo.

Tudi pri prenosu pozitivnih in negativnih izkušenj nastajajo ozka grla, kar odraža nizko splošno kulturo učenja na izkušnjah in nizko sprejemljivost za novosti. Na ravni struktur je zaznati pasivnost posameznikov za uvajanje izboljšav pri izvajanju nalog, za katere so zadolženi, tudi zaradi ocene, da ni pripravljenosti nadrejenih (vodil) za uvajanje sprememb v organizaciji. Premik na tem področju otežuje pogosta menjava vodstvenega kadra in spremembe v sami organizacijski strukturi, slabo strateško vodenje in pomanjkanje jasno opredeljenih ciljev in odločnosti za njihovo realizacijo.

Na ravni zaposlenih v strukturah je zaznati pomanjkljivo poznavanje področja dela drugih struktur. Navodila za delo so premalo jasna in so predmet pogostih sprememb. Analiza medsebojnega ocenjevanja struktur izkazuje, da je najboljša ocena (3,5) podana odzivnosti struktur (spoštovanje rokov, hitrost izvajanja nalog), najmanj pa pravočasnost in celovitost zaznavanja težav (3,1). Nizka ocena (3,5) zaradi teže pomena je vezana na pretok kakovostnih informacij med strukturami je odraz šibke medsebojne komunikacije in nepoznavanja načina dela.

Povprečne vrednosti ocen, čeprav na prvi pogled dobre, vsekakor dopuščajo veliko prostora za nujne spremembe, ki bi vplivale na večjo delovno učinkovitost zaposlenih in izboljšanju medsebojnega pretoka informacij. To bi se odražalo pri boljšem izvajanju operativnega programa. Zaposleni na ravni struktur bi si želeli več osebnega stika s kolegi pri drugih strukturah, kar bi vodilo v medsebojno izmenjavo argumentov in zblžanju stališč za rešitev konkretnih problemov.

Najbolj pomembna oblika učenja na delovnem mestu, je po izkušnjah zaposlenih na ravni vseh struktur prenos znanja in izkušenj med sodelavci. Sledi učenje od upravičencev preko odzivanja na njihova vprašanja, pobude in kritike, obiski na terenu ter izkušnje drugih deležnikov. Na drugi strani kot najmanj pomembne (ocena niti-niti) oblike učenja zaposleni izpostavljajo prenos pozitivnih izkušenj na ravni sistema, sodelovanje v medsektorskem prenosu pozitivnih izkušenj in prenos izkušenj med izvajalskimi strukturami.

Ti rezultati potrjujejo nezadostno težo, ki ga vodje posameznih struktur namenjajo medsebojnemu prenosu izkušenj. Izvedba srečanj med operativnimi izvajalci nalog na ravni več struktur bi omogočila širšo akumulacijo pridobljenih izkušenj in znanj, kar bi

preko identifikacije novih pristopov za reševanje podobnih problemov vodilo v optimizacijo delovnih procesov.

Splošno gledano je bil prenos pridobljenih izkušenj v programske obdobje 2007-2013 v obdobje nove finančne perspektive (2014-2020) vse prej kot dober. Še najbolj se po mnenju zaposlenih v strukturah odraža v fazi priprave instrumentov (njihova ustreznost, odraz realnih potreb) in izvajanja operaciji za dosego ciljev.

Izredno slab prenos izkušenj strukture zaznavajo pri poenostavitev postopkov (poenostavitev dokumentacije za prijavo projektov in poročanje) ter pri zagotavljanju IKT podpore. Upoštevajoč problematiko, ki sta jo ti dve področji dela izkazovali (povzročili) v prejšnjem programskem obdobju, kot tudi njun pomen na izvedbo instrumentov, je to skrb vzbujajoče. Nov sistem IKT podpore za obdobje 2014-2020 še vedno ni vzpostavljen, kar zavira izvajanje projektov. V kolikor nov informacijski sistem ne bo odražal potreb vseh struktur in odpravil napake iz prejšnjega obdobja, potem bo to poleg oteženega izvajanja operativnega programa pomenilo tudi to, da se izkušnje iz prejšnjega obdobja niso prenesle naprej, navkljub številnim analizam, poročilom in evalvacijam.

Pesa tudi sama izvedba prenosa izkušenj v prakso novega programskega obdobja. Več je namreč tistih, ki menijo, da je na ključnih področjih zaznati poslabšanje stanja glede na obdobje 2007-2013 kot tistih, ki zaznajo izboljšave. Hitrejši in odločnejši prenos izkušenj bi bilo pričakovati zlasti pri proaktivnem pristopu uveljavljanja dobrih praks iz prejšnjega obdobja in nenehnega izboljševanja struktur na vseh ključnih področjih delovanja.

4.2.5 Dobre in slabe prakse ter priporočila

Primere dobrih praks na ravni izvajalskih struktur je zaznati predvsem na področju sodelovanja med sodelavci (žal samo na ravni posamezne strukture), ter učenje od upravičencev. Prepoznan je bil močan vpliv upravičencev na gradnjo operativne zmogljivosti struktur, kar vpliva na to, da je izvedba projektov/instrumentov sčasoma bolj tekoča.

Določeni zaposleni odražajo visoko stopnjo inovativnosti pri reševanju problemov. Namesto čakanja na rešitev tehničnega zapleta »od zgoraj«, je bilo možno identificirati več primerov, ko so zaposleni prevzeli pobudo in vzpostavili orodja in pristope, ki so pripomogli k hitrejši rešitvi problema. Takšen primer je bil izpostavljen tekom fokusne skupine. Neposredno (neformalno) komuniciranje med strukturami se pozitivno odraža pri kvaliteti in hitrosti opravljenega dela. Več kot je stikov in (s)poznavanja drug drugega, lažje se odvijajo tudi formalni postopki. Namesto pisnega (uradniškega) komuniciranja, se lahko zadrege v postopkih odpravljajo s telefonskim klicem: ali do tega pride, pa je v sedanjem sistemu stvar posameznika in njegovega odnosa do dela.

Slabe prakse dela struktur v programskem obdobju 2007-2013 predstavljajo neučinkovit prenos informacij. So posledica neučinkovitega komuniciranja med strukturami in pomanjkanja vertikalnega in horizontalnega prenosa znanj in izkušenj. Na podlagi razgovora znotraj fokusne skupine ni razvidno, da sploh obstaja instrument beleženja izkušenj na delovni ravni. Če stvari niso sistematično spremljane in beležene, potem ni kaj prenašati. Občutek je tudi, da ni komu predajati izkušnje. V prihodnje je potrebno temu področju posvetiti bistveno več pozornosti kot do sedaj, upoštevajoč velik delež zaposlenih,

ki svoje delo nadaljuje v novem programskem obdobju (2014-2020) in se tako na ravni struktur že razpolaga z bazenom znanja in izkušenj.

Kljub ugotavljanju, da so nekatere prakse neprijetne do upravičencev (pa tudi za delo samih struktur), se jih ne spreminja. Kot argument proti spremembam se navaja, da je tako pač napisano (v navodilih, aktih, itd.). Na vprašanje, zakaj se ne poda pobuda za spremembo, nismo dobili odgovora.

Pogosta težava na ravni struktur je tudi neupoštevanje konstruktivnih predlogov zaposlenih, ki operativno izvajajo projekte in instrumente na podlagi podanih navodil. Okrepiti bi bilo potrebno vlogo vodij (ter zagotoviti njihovo kontinuiteto), ki bi predloge zaposlenih ustrezno preučili in jih, v kolikor se izkažejo za smiselne, sistemsko uvedli, kar bi izboljšalo delo tudi drugih zaposlenih in vplivalo na lažjo in hitrejšo implementacijo projektov oz. instrumentov.

*Na osnovi analize pridobljenih informacij in izkušenj zaposlenih v okviru vseh struktur podajamo naslednja **priporočila**:*

- Zagotovitev stabilnosti izvajalskega sistema evropske kohezijske politike, organizacijske strukture in postopkov je osnova za vzpostavitev učinkovitega izvajalskega aparata, ki bo lahko zagotovil učinkovit servis upravičencem in se ne ukvarjal s samim sabo.
- Spodbujanje in upoštevanje dvosmernega pretoka izkušenj tako v vertikalni kot horizontalni smeri na ravni struktur.
- Spodbujanje rednega vzpostavljanja neposrednega (osebnega) stika med ljudmi, ki sicer delujejo v različnih strukturah, a so odgovorni za izvajanje določenega instrumenta.
- Redni osebni stiki z upravičenci, ne le v obliki izvajanja kontrole, ampak z namenom spremeljanja in tekočega odpravljanja administrativnih in birokratskih ovir.
- Izvajanje vmesnih notranjih vrednotenj na ravni dela struktur s pripravo pripomb in priporočil ter njihovo čimprejšnje upoštevanje bi vplivalo na pravočasno zaznavo in odpravo sistemskih sprememb, ki se tako ne bi odkrila šele ob koncu programskega obdobja.
- Okrepitev vloge organa upravljanja, ki bi moral več pozornosti nameniti organizaciji in delu vzpostavljenega sistema, pravočasni zaznavi težav ter sprejeti ukrepe za njihovo odpravo.
- Potrebno bi bilo zagotoviti kontinuiteto izvajanja instrumentov, ki so v prejšnji perspektivi dajali dobre rezultate.

5. VREDNOTENJE IZBRANIH PODROČIJ

5.1 Turistična infrastruktura

5.1.1 Namen instrumenta in fizični kazalniki

Instrument Turistična infrastruktura je bil izveden v okviru Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete št. 3: *Povezovanje naravnih in kulturnih potencialov* in 1. prednostne usmeritve *Dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva*. Instrument je bil v OP RR umeščen z utemeljitvijo, da so bistvene pomanjkljivosti slovenskega turizma med drugim tudi pomanjkanje ustrezne turistične infrastrukture, nizka prepoznavnost, nepovezanost in razpršenost. Kot razlog za takšno stanje je bilo prepoznano premalo stimulativno finančno okolje za naložbe, slaba organiziranost skupne promocije in trženja ter slaba usposobljenost turističnega kadra. Izhajajoč iz teh ugotovitev je bil prednostni namen instrumenta **spodbujanje investicijskih naložb** v turistično infrastrukturo in spodbujanje razvoja organizacijskih struktur za izboljšanje kakovosti, obsega in promocije posameznih turističnih destinacij.

V letih od 2007 do 2012 je bilo v okviru tega instrumenta odobrenih **158 projektov**, ki jih lahko v grobem razdelimo na 146 odobrenih projektov v okviru osmih javnih razpisov in 12 odobrenih projektov preko mehanizma neposredne potrditve. Od 146 odobrenih projektov v okviru javnih razpisov jih je bilo **96 investicijsko usmerjenih** (izbranih v okviru štirih javnih razpisov¹¹), 50 pa t.i. mehkih aktivnosti vezanih na promocijo in razvoj destinacij (izbranih v okviru štirih javnih razpisov¹²). Pri projektih neposredne potrditve je bilo 11 investicijsko usmerjenih in 1 projekt namenjen promociji Slovenije kot turistične destinacije.

Fizični kazalniki na nivoju 3. razvojne prioritete OP RR na katere je imel vpliv tudi instrument turistične infrastrukture izkazujejo dobre rezultate. Kazalnika učinka, ki sta neposredno vezana na število podprtih projektov sta presežena. Podprtih je bilo za 31,2% več projektov kot načrtovano (125) in za 28,7% več projektov malih in srednjih velikih podjetij kot pričakovano (80). Prvi kazalnik rezultata je vezan na prenočitve turistov na ravni Slovenije. Njegova ciljna vrednost za leto 2013 (8,4 milijone) je bila v letu 2013 presežena za 14,2% (9,6 milijonov). V prihodnjih letih se je trend rasti nadaljeval in skupno število prenočitev v Sloveniji je znašalo 10,8 milijona oseb. Drugi kazalnik rezultata, vezan na znesek zasebnih vlaganj ni bil dosežen. Ciljna vrednost kazalnika je znašala 373 milijona EUR, dosežena vrednost pa znaša 278,6 milijona EUR, kar pomeni 74,7% doseganja ciljne vrednosti. Nedoseganje ciljne vrednosti je posledica odločitve o večjih vlaganjih v javno turistično infrastrukturo, kjer se neposredno angažira manj zasebnih virov ter posledica

¹¹ Dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva 2007 (objavil MGRT dne 8.6.2007), Sofinanciranje turistične infrastrukture 2007 (Objavil SPS dne 6.7.2007), Dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva 2009 (objavil MGRT dne 10.7.2009), Obnova in posodobitev planinskih postojank (objavil MGRT dne 19.3.2010).

¹² Dodatna promocija turistične ponudbe 2009 (objavil MGRT dne 22.5.2009), Izvedba aktivnosti regionalnih destinacijskih organizacij (objavil MGRT dne 28.5.2010), Promocija turistične ponudbe tematskih turističnih proizvodov na nacionalni ravni v letu 2010 in 2011 (objavil MGRT dne 23.7.2010), Izvedba aktivnosti regionalnih destinacijskih organizacij (objavil MGRT dne 7.9.2012).

gospodarske krize, kar je vplivalo na nižja vlaganja zasebnega kapitala. Tretji kazalnik rezultata je bil vezan na število novo ustvarjenih bruto delovnih mest. V okviru instrumenta turistična infrastruktura je bilo v okviru investicijskih projektov ustvarjenih 1.162 novih bruto delovnih mest, kar že brez dodatnih instrumentov znotraj 3. razvojne prioritete OP RR presega ciljno vrednost kazalnika 1.000 novo ustvarjenih bruto delovnih mest. (Viri: OP RR, KP RR, MGRT, SURS).

Po raziskavi, ki smo jo izvedli med upravičenci smo ugotovili, da velika večina svojih investicij brez podpore nepovratnih sredstev ne bi bila sposobna izvesti. Kljub finančni pomoči pa je bila sama **izvedba investicij velik izliv** tako za zasebne upravičence, ki so morali pridobiti predpisani delež lastnih sredstev, kot tudi za nekatere javne upravičence zaradi vpliva ZUJF¹³-a, ki je nekaterim upravičencem zmanjšal lasten vložek in posledično onemogočil dosego zastavljenih ciljev.

5.1.2 Trajnost, vplivi in multiplikacijski učinki

Vrednotenje instrumenta turistične infrastrukture je prvenstveno osredotočeno na vidik trajnosti, vpliva in identifikacijo morebitnih multiplikacijskih učinkov izvedenih infrastrukturnih projektov.

Na podlagi izvedene raziskave med upravičenci smo ugotovili, da je večina upravičencev z izvedenimi projekti v svojo ponudbo dodala nove turistične produkte/storitve za svoje goste, kar je se je odražalo v **rasti števila gostov** in posledično tudi **rasti prihodkov**. Pri tem je potrebno upoštevati tudi dva ekstremna odklona, kjer prvi pomeni upravičence, ki so v okviru investicije zgradili popolnoma nov hotel, kar pomeni da je rast gostov in prihodkov 100%, na drugi strani pa je bil pri približno tretjini upravičencev (zlasti na področju neposrednih potrditev) predmet projekta prenova obstoječe infrastrukture brez povečanja kapacitet in/ali storitev.

Ekonomski učinek izvedenih projektov je imel v večini primerov pozitivne vplive, saj skoraj polovica (46%) upravičencev, ki so sodelovali v anketi, izkazujejo višjo letno rast glede na obdobje pred investicijo. V večini primerov se giblje med 5% do 10% letno. Izvedene investicije imajo vpliv tudi na dvig neto dodane vrednosti pri kar 43% sodelujočih upravičencih. V večini primerov se je neto dodana vrednost povečala za več kot 20%. Upoštevajoč dejstvo, da se v turističnem sektorju pravi učinki izvedenih investicij pokažejo šele več let po sami investiciji, ko se zlasti zaradi posledic trženja okrepi prepoznavnost, je upravičeno pričakovati, da se bodo ekonomski učinki v prihodnjih letih še večji. Pomembno pa je izpostaviti tudi dejstvo, da je 20 upravičencev (20,8% upravičencev investicijskih projektov v okviru javnih razpisov), tekom izvajanja projekta pristalo v stečaju ali prisilni poravnavi.

Izvedeni investicijski projekti so zaradi uvedbe novih storitev upravičencem omogočili tudi vstop na **nova tržišča** in s tem tudi **nove poslovne priložnosti**. Pri izvedenih projektih je opazen trend specializacije ponudnikov. Premik je opazen predvsem v smeri nudjenja turističnih storitev na področju aktivnega turizma (kolesarstvo, pohodništvo, šole v naravi), ter ciljna usmerjenost v kongresni in wellness turizem.

¹³ Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF), sprejet dne 11.05.2016, v veljavi od 31.5.2012

Izvedene investicije so imele pri upravičencih pozitiven vpliv tudi na povečanje števila gostov. Največji porast je zaznati pri upravičencih obeh javnih razpisov za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva, kjer se je plan realizacije do konca leta 2014 presegel za 46%, pri treh upravičencih pa se je število gostov glede na obdobje pred investicijo več kot podvojilo. Posledično upravičenci beležijo tudi **povečano zasedenost** turističnih kapacet glede na obdobje pred investicijo, pri čemer je vzpodbudno to, da jih največ (tretjina sodelujočih v anketi) beleži trend rasti skozi celo leto in ne zgolj v času vrhunca turistične sezone, ki je največkrat v poletnih mesecih. V večini primerov se je stopnja zasedenosti povečala za več kot 20%, pri štirih upravičencih pa se je stopnja zasedenosti glede na izhodiščno leto podvojila.

Trend rasti zasedenosti se odraža tudi v nacionalni statistiki, kjer se je stopnja zasedenosti vseh tipov nastanitvenih kapacet iz 30,5% v letu 2013 dvignila na 33,2% v letu 2016. Pri stopnji zasedenosti hotelskih kapacet je rast še intenzivnejša in sicer se je v enakem obdobju dvignila iz 46,2% v letu 2013 na 51,5% v letu 2016 (Vir: SURS, 2017).

Izvedene investicije so imele vpliv tudi na **podaljšanje sezone** glede na čas pred izvedbo naložb. Tovrsten vpliv je zaznati pri nekaterih projektih obeh javnih razpisov za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva in razpisa za sofinanciranje turistične infrastrukture, zlasti pri tistih upravičencih, ki so z investicijo gostom ponudili dodatno ponudbo ali storitve. V povprečju se je pri tovrstnih upravičencih sezona podaljšala za 2,33 meseca, pri nekaterih pa tudi za 5 mesecev in več. Kot najbolj ustrezena dodatna ponudba za podaljšanje turistične sezone je bil prepoznan kongresni in poslovni turizem z wellness ponudbo in deloma tudi športni turizem. Pri upravičencih javnega razpisa za obnovo in posodobitev planinskih postojank vpliva investicij na podaljšanje sezone ni možno identificirati saj je obisk postojank odvisen zlasti od vremenskih razmer.

Na **trajnost ekonomskih učinkov** (kot posledica povečanega obiska in podaljšanja trajanja sezone) vpliva več dejavnikov, med katerimi velja izpostaviti trženje same destinacije in dejavnikov privabljanja turistov na določeno destinacijo. V večini primerov je zasedenost kapacet odvisna od zunanjih dejavnikov kot so na primer bližnji smučarski center in/ali termalni kompleksi, narvana in kulturna dediščina v neposredni okolici idr. V kolikor se poslabša stanje tovrstne turistične infrastrukture ima to neposreden učinek na vse ponudnike turističnih storitev v bližnji okolici.

Poleg vlaganj v zasebno turistično infrastrukturo se je v okviru tega instrumenta vložilo 30,8 milijonov EUR v javno turistično infrastrukturo preko 11 projektov neposrednih potrditev operacij, ki so jih izvedle javne institucije. Največje število projektov (5 oz. 45,5% vseh) je bilo izvedenih v **zavarovanih območjih** in tako pomembno prispevalo k dvigu doživljajske izkušnje obiskovalcev. Vplivi investicij se kažejo v povečanem številu obiskovalcev (zlasti v Parku Škocjanske jame) ter spodbujanju razvoja in trženja lokalnih produktov (zlasti v Triglavskem narodnem parku). Po vrednosti odobrenih sredstev izstopata Javni zavod Kobilarna Lipica (kateremu je bilo za dva projekta celovite ureditve odobrenih 6,64 milijona EUR) ter Občina Bovec (5,5 milijona EUR za projekt sanacije žičniških naprav na smučišču Kanin). V obeh primerih gre za strateške naložbe v sanacijo pomembne turistične infrastrukture, ki jo ima zaradi svojega vpliva na druge turistične ponudnike v destinaciji in katerih učinki se bodo odražali šele v prihodnjih turističnih sezонаh.

Večina upravičencev je mnenja, da stopnja **turistične ponudbe** na njihovi destinaciji ni dovolj dobro razvita. Identificirane potrebe upravičencev za dvig kakovosti turistične ponudbe lahko poenotimo v tri med seboj povezane tematske sklope:

- **Ureditev primarne infrastrukture**, ki je v domeni države in občin. Izboljšanje cestne infrastrukture, smerokazov, ustrezni javni prevoz, vzpostavitev kolesarskih poti/mrež in uresničevanje občinskih razvojnih projektov, ki bi omogočili izboljšanje dostopnosti destinacij.
- **Povezovanje turističnih subjektov** znotraj destinacije k oblikovanju skupnih ponudb in medsebojne promocije. Tovrstno povezovanje omogoča gostom podaljšanje časa bivanja na destinaciji in tako vpliva na povečanje še enega pomembnega turističnega kazalnika poleg števila obiskov in prenočitev – podaljšanje dobe bivanja gosta v destinaciji. Poleg povezovanja ponudnikov turističnih storitev pa je potrebno okrepiti tudi povezovanje med ponudniki in lokalnimi pridelovalci hrane in produktov.
- **Skupna promocija** na trgu in vzpostavitev lokalnih ter regionalnih blagovnih znamk kot znakov kakovosti.

V okviru predmetnega instrumenta so bili podprtji tudi **investicijski projekti** treh tipov **turističnih panog**, ki imajo poleg neposrednega učinka na njihovega upravljalca ali lastnika tudi velik vpliv na druge ponudnike turističnih storitev v neposredni bližini, saj imajo pomembno vlogo pri privabljanju gostov. To so: planinske postojanke v visokogorju, žičniški sistemi in wellness centri. Vlaganje v tovrstno turistično infrastrukturo ob hkratnem izvajanju ukrepov iz zgornjih alinej vodi v celovito graditev turistične destinacije, ki bi ponudila več dejavnosti za generiranje prihodka. Čeprav so investicije v tovrstno infrastrukturo velikokrat na meji ekonomske upravičenosti (kar je moč opaziti pri pomanjkanju investitorjev), je njihov učinek potrebno gledati širše ob **identifikaciji multiplikacijskega učinka v okolju** in njihov **vpliv na druge ponudnike** in lokalno prebivalstvo.

Investicijska vlaganja v turistično infrastrukturo imajo tudi **multiplikacijski učinek v okolju**, kar se odraža v nastajanju drugih (zlasti manjših) turističnih ponudnikov (penzioni, moteli, turistične agencije, gostilne, bari, trgovine in storitvene dejavnosti, idr.) kar pripomore tudi k ustvarjanju novih delovnih mest. Ovrednotenje tovrstnih učinkov je težavno, saj je težko opredeliti kolikšen je vpliv neke investicije v vzpostavitev nekega novega turističnega ponudnika in kakšen je vpliv katerih drugih dejavnikov (siceršnja prepoznavnost destinacije, bližina druge turistične infrastrukture, ipd.). Po mnenju upravičencev, ki so sodelovali v anketi, je več kot tretjina (37 %) investicij vzpodbudila druge investicije v bližini, ki so neposredno ali posredno povezane s turizmom. V večini primerov gre za manjše namestitvene zmogljivosti, gostinsko ponudbo in trgovine.

Poleg multiplikacijskega učinka, ki prispeva tudi k **ustvarjanju novih delovnih mest**, pa investicije v turistično infrastrukturo posredno vplivajo tudi na državna in občinska vlaganja v javno infrastrukturo. V obdobju finančne perspektive 2007-2013 se je v okviru t.i. CLLD¹⁴ projektov izvedlo več projektov povezanih s turizmom (kolesarske, pohodniške in tematske poti, označevanje lokalnih znamenitosti, turistične brošure, kulturni dogodki, idr.), država in občine pa so ponekod pristopile k urejanju cestne infrastrukture ter

¹⁴ Izvajanje lokalnega razvoja, ki ga vodi skupnost, ki ga izvaja Lokalna akcijska skupina (LAS).

kolesarskih poti. Rezultati teh investicij vplivajo na **izboljšanje življenjskega okolja lokalnega prebivalstva** in lahko iz tega naslova govorimo o **sinergijskih učinkih** izvedenega mehanizma, ki se izkazuje v povezavi z drugimi mehanizmi.

5.1.3 Ključne ugotovitve in priporočila

V okviru instrumenta turistične infrastrukture so bili izvedeni projekti, ki zastopajo širok spekter turističnih panog. Iz izvedenih projektov je razvidno, da tako pri zasnovi instrumenta kot njegovi izvedbi ni šlo za favoriziranje enega tipa turizma ampak se je pristopilo k podpori **celotnega turističnega sektorja**.

Izvedeni projekti (kamor niso zajeti upravičenci, ki so tekom izvajanja projekta pristali v stečaju ali kakšni drugi oblici prestrukturiranja), so prispevali k povečanju števila obiska gostov, nudenu novih storitev in dvigu zasedenosti turističnih kapacet. Pozitivne vrednosti kazalcev so v skladu z državnimi statistikami na področju turizma, vendar je pri projektih izvedenih v okviru tega instrumenta identificirana bolj intenzivna rast.

Izvedene investicije bodo imele velik vpliv pri upravičencih za njihov **nadaljnji razvoj**, saj je pri večini upravičencev izvedena investicija identificirala nadaljnje potrebe. To pomeni, da izvedeni projekti za večino upravičencev pomenijo pomembno (v nekaterih primerih celo temeljno) naložbo, ki bo vzpodbudila vlaganja v prihodnjih letih. To pomeni multiplikacijo vloženih javnih sredstev.

V okviru instrumenta je bil izведен tudi poseben razpis, specializiran v obnovo in posodobitev **planinskih postojank**¹⁵, ki je bil sploh prvi razpis v celoti namenjen planinskim postojankam. Izvedeni projekti v okviru tega razpisa so pomembno prispevali k ekološki sanaciji postojank (čistilne naprave in energetska oskrba) ter dvig kvalitete oskrbe gostov (obnove kuhinj in ležišč). Kontinuiteta tovrstnih razpisov bi omogočila obnovo mreže planinskih postojank in dvig kvalitete storitev na nivo, primerljiv ostalim državam Alpskega loka. V kolikor država v prihodnje planinskih postojank ne bo prepoznala kot turistično infrastrukturo, bodo oskrbniki sredstva za investicije primorani pridobiti s širjenjem ponudbe in povečevanjem obiska, kar ni v skladu z okoljevarstvenimi smernicami ter prizadevanju strokovnih organizacij kot so na primer ZRSVN, TNP in PZS.

Pri razvoju turizma v okviru destinacije je potrebno **vzpostaviti večjo povezanost in mreženje** znotraj destinacije. Potrebno je vzpostaviti dober dialog med vsemi deležniki v okviru destinacije na način, da bodo tako lokalni prebivalci, kot proizvajalci lokalnih dobrin in produktov ter turistični delavci čutili medsebojno povezanost in soodvisnost, saj je pogosto ravno celovitost destinacije razlog, da se gost odloči za obisk destinacije in ne zgolj hotelska soba.

Povezovanje turističnih ponudnikov na nivoju destinacije, regije in države z namenom skupnega trženskega nastopa je oteženo zaradi pomanjkanja povezovalnih institucij na nivoju regij, kar je posledica prevelikega števila občin in neizvedene regionalizacije. Pogosti so primeri, ko vlogo pobudnikov povezovanja prevzamejo večji turistični akterji, ki z namenom izboljšanja ponudbe za svoje goste povezujejo lokalne ponudnike.

¹⁵ Javni razpis za pridobitev sredstev ESRR – Obnova in posodobitev planinskih postojank, objavil MGRT dne 19.3.2010.

Na nivoju fizičnih rezultatov, je izvedeni instrument turistične infrastrukture dosegel svoje cilje. Učinki izvedenih projektov se odražajo v pestrejši in kvalitetnejši turistični ponudbi. Več dela v prihodnje je potrebno posvetiti prepoznavnosti, ki pa se glede na statistične kazalce izboljšuje. **Integralni turistični produkti** ostajajo izziv za prihodnost zlasti v integrirjanju lokalnih produktov v vse segmente turistične ponudbe.

Priporočila:

- *Potrebno bi bilo pripraviti pravno podlago, ki bi omogočala lastnikom/upravljavcem ključne strateške turistične infrastrukture od katere so odvisni številni ponudniki turističnih storitev v neposredni bližini, da ti ponudniki prispevajo določen delež od nočitev/storitev za ustrezen razvoj turistične infrastrukture. Tovrstna infrastruktura so zlasti žičniške naprave in planinske postojanke v visokogorju.*
- *V prihodnje naj se finančna podpora države v obliki nepovratnih sredstev poleg trženjskih in promocijskih aktivnosti nameni tudi obnovi obstoječih namestitvenih kapacetet v povezavi z energetsko sanacijo objektov (zlasti planinskih postojank in hotelov). Na podlagi povprečne letne zasedenosti in statističnih podatkov, potreb po dodatnem spodbujanju gradnje novih kapacetet ni, je pa ključnega pomena, da se zviša standard obstoječe ponudbe, ki bo vodila tudi v povečanje zasedenosti. Pri objavljanju tovrstnih razpisov naj se zagotovi kontinuiteta, ki bi omogočila kvalitetno in pravočasno pripravo projektne dokumentacije ter pridobitev ustreznih dovoljenj in soglasij.*
- *Več aktivnosti je potrebno nameniti t.i. mehkim projektom, povezovanju ponudnikov v okviru destinacije in skupnem nastopu na tržišču.*
- *Namen prihodnjih razpisov bi moral iti tudi v smeri krepitev aktivnosti za podaljšanje dobe bivanja gosta/turista v destinaciji, kar ostaja velik izziv slovenskega turizma.*

5.2 Socialno podjetništvo

Namen poglavja je končno delno vrednotenje dveh javnih razpisov (JR) za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva (SP). Vsebine SP so bile izvedene v okviru Prednostne usmeritve OP RČV 4.1: Enake možnosti na trgu dela in krepitev socialne vključenosti. Za ovrednotenje je potrebno opraviti pregled podprtih socialnih podjetij s stališča trajnosti njihove dejavnosti in ustvarjenih novih zaposlitev – ali še obstajajo, v kakšnem obsegu, vidik zakonskih okvirjev in pogojev za delo socialnih podjetij. Oceniti je treba vpliv gospodarske krize na doseganje ciljev, status vključenih iz ranljivih skupin, karakteristike upravičencev, vključno z njihovo administrativno usposobljenostjo za izvedbo projektov.

Izbrana **metoda dela** zahteva pregled končnih poročil o izvajanju OP RČV, pregled že izvedenih vrednotenj (Pitija, Prizma, 2015) končnih poročil izvedenih projektov SP, izvedbo ankete z upravičenci, fokusne skupine (FS) in intervju. Z anketo smo zbrali 20 odgovorov od 24 upravičencev (1 upravičenec je vodil dva projekta, drugi upravičenec je na anketo odgovoril za dva projekta, ki sta ju izvajala povezana upravičenca) oz. 83% vseh (za 1. razpis 6 od 9 udeležencev ali 66%).

Prvi JR za spodbujanje razvoja SP je bil objavljen 12.6.2009, za operacije v trajanju od 18 do 24 mesecev in predvidenim zaključkom upravičenosti izplačil iz proračuna do 30.4.2012

(dejansko zaključek novembra 2011). Razpisanih je bilo za 2 milijoni € sredstev. Predmet javnega razpisa je bil pri ranljivih ciljnih skupinah spodbuditi dostop do usposabljanja in zaposlovanja in s podporo tovrstnim projektom omogočiti razvoj SP. Cilj je bil podpreti do 10 pilotnih projektov (izvedenih je bilo 9), ki bodo s širitevijo dejavnosti v usposabljanje vključili vsaj 150 oseb iz ranljive ciljne skupine (dejansko vključenih je bilo 102, Priloga 1, 5) ter najmanj eno leto zagotovili zaposlitev za polni delovni čas vsaj 25 % v usposabljanje vključenih oseb (dejansko je bilo zaposlenih 29 oseb ali 28% vključenih) iz ranljive ciljne skupine (osebe, starejše od 50 let, mladi do dopolnjenega 25. leta starosti brez ali z nizko stopnjo izobrazbe, Romi, bivši odvisniki, vključeni v programe rehabilitacije, bivši kaznjenci, migranti, begunci in druge).

Drugi JR je bil objavljen 3. 2. 2012 za daljše obdobje izvajanja kot prvi (med 24 in 36 meseci), s predvidenim zaključkom upravičenih aktivnosti do 31.7.2015 (in dejanskim zaključkom upravičenih aktivnosti v avgustu 2015). Razpisanih je bilo za 4,5 milijoni € sredstev. Predmet drugega JR je bil spodbuditi dostop do usposabljanja in zaposlovanja na trgu za ranljive ciljne skupine tako z razvojem dejavnosti SP kot opravljanjem storitev na trgu. Količinski cilji v JR niso bili določeni (dejansko vključenih je bilo 199 oseb, zaposlenih pa 67 oseb). Financiranih je bilo 17 operacij.

V celoti obeh razpisov, dve operaciji nista bili realizirani do konca: ena je bila predčasno zaključena (BSC Kranj), druga pa sporazumno prekinjena (Lokalpatriot). Kvantificirani cilji so bili v veliki meri preseženi tako na programske kot na projektni ravni.

5.2.1 Trajnost rezultatov financiranih operacij

Vrednotenje trajnostnih učinkov se nanaša na ugotavljanje, ali se projektno financirane dejavnosti nadaljujejo po zaključku financiranja, ali se ohranajo novo ustvarjene zaposlitve, ali so bile s projekti razvite nove dejavnosti in storitve, novi produkti, nove blagovne znamke in novi poslovni modeli in orodja, pridobitev novih trgov in socialne inovacije, nova partnerstva in zlasti novo pridobljeno znanje, ki bo uporabno v prihodnje. Ključni dejavnik trajnosti operacij SP je njihov prispevek k opolnomočenju predstavnikov ranljivih skupin. V tem najširšem smislu so bili trajnostni učinki operacij, ocenjeni z analizo končnih poročil projektov, zelo dobri (ocena 4,4 od 5).

Skupaj sta razpisa podprla 14 novih dejavnosti, ki nadaljujejo z delom tudi od 1-4 leta po zaključku financiranja operacij (za 4 operacije nismo dobili povratnih informacij). Anketna prognoza gibanj prihodka podprtih podjetij za dejavnosti SP za naslednja tri leta kaže povprečno rast za 23% (31% podjetij napoveduje stagnacijo). Razlogi za prenehanje izvajanja dejavnosti po zaključku financiranja (anketa) so nezmožnost samofinanciranja dejavnosti (50%), doseganje namenov (38%), zunanje težave gospodarska kriza, težave s partnerstvom..., 13%). Za zagotavljanje bolj trajnostnih učinkov bi bilo treba SP spodbujati fazno in vsaj v obdobju 4 let (FS).

Delež ohranjenih delovnih mest po zaključku projekta za ciljne skupine je 61% (skupaj 46 zaposlitev, po anketi, ki pa nima polnega zajetja!), od tega je 23% ohranjenih mest podprtih z vključitvijo v Programe APZ, 14% z drugimi spodbudami države (npr. javna dela), 14% drugo (po pogodbi o delu, kot s.p.). 29% novo ustvarjenih delovnih mest še vedno zasedajo zaposleni (ranljive ciljne skupine) na presečni datum 31. 12. 2016 (ZRSZ).

Polovica vključenih predstavnikov ranljivih skupin v usposabljanje je dobila zaposlitev najkasneje v obdobju 1 leta po zaključku programa. Od vseh, ki se niso zaposlili, se jih je skoraj 65% vključilo v programe Aktivne politike zaposlovanja ZRSZ.

5.2.2 Vpliv gospodarske krize na izvedbo in nadaljevanje aktivnosti

Gospodarska kriza je na izvajanje projektov SP vplivala **negativno in pozitivno**. Pozitiven vpliv je povezan s povečanjem 'zanimanja' za SP (anketa): povečalo se je število uporabnikov storitev, z odpiranjem tržne niše (in z zaostrovanjem socialnih politik), se je krepila tudi ponudba storitev. Na podlagi ankete je vpliv krize pri upravičencih ocjenjen bodisi pretežno pozitiven ali pretežno negativen, večkrat zaradi oteženega dostopa do zunanjih virov financiranja projektov in zaostrene tržne pogoje.

Zahtega JR II za predhodno pripravo poslovnega načrta je prinesla pozitivne učinke, saj je število novih zaposlitev v primerjavi s skupnim zneskom sredstev posameznega javnega razpisa v drugem razpisu opazno višje kot v prvem (po Analizi KP).

5.2.3 Status ranljivih ciljnih skupin

JR I in II sta podprla vključevanje v usposabljanje samo za ciljno skupino ranljivih skupin. Mnenje nekaterih upravičencev (FS) je, da bi bilo treba ranljive skupine **opredeliti širše in vanje** vključiti matere samohranilke, prekarne delavce/ke (z nestalno zaposlitvijo), ki v velikem deležu deluje v ustvarjalnih poklicih; razširiti definicijo starejših ranljivih nad 50 let. Oba JR sta omogočila vključitev tudi drugih ranljivih ciljnih skupin, ob predpostavki, da prijavitelj poda ustrezeno obrazložitev.

Ne spremljajo se učinki na opolnomočenje vključenih iz ranljivih skupin, razen o vključenosti (KP). Opolnomočenje bi lahko zagotovljali in preverjali z izvajanjem individualnih zaposlitvenih načrtov za vključene predstavnike ranljivih skupin (FS). Socialni podjetniki pogosto poročajo, da so preobremenjeni z reševanjem **socialnih problemov**, zato bi lahko v prihodnje projekte SP v razpisih povezali z izvajanjem socialne podpore ranljivim skupinam (KP).

5.2.4 Karakteristike izbranih upravičencev

Regionalna zastopanost vključenih v projekte spodbujanja SP ni uravnotežena (KP), vendar to tudi ni bil deklarirani cilj razpisov. Največ projektov je iz Osrednjeslovenske regije in Pomurja, 4 regije niso imele nobenega nosilca projekta, kar pa še ne pomeni, da se projekti niso izvajali na območju teh regij (Obalnokraška, Notranjsko-kraška, Goriška, Zasavska).

25 sodelujočih upravičencev ima **glavno dejavnost** registrirano v 15 različnih področjih standardne klasifikacije dejavnosti (AJPES). Samo 7 upravičencev je registriranih primarno za socialne dejavnosti, če k temu prištejemo tudi humanitarne dejavnosti (5 upravičencev). Kljub raznovrstnosti dejavnosti je opazno **pomanjkanje projektov značilnih za urbano družbeno ekonomijo**. Veliko bolj enovita je **sektorska pripadnost** upravičencev (AJPES). Več kot polovica je razvrščena v sektor Nepridobitne institucionalne storitve gospodinjstvom (15 upravičencev), sledijo Nacionalne zasebne nefinančne družbe (7 udeležencev) in Druge enote lokalne države (3 upravičenci).

Upravičence lahko razdelimo po velikosti v tri skupine po višini dolgoročnih sredstev na računih organizacij (delno zajetje; AJPES): 3 velike (nad 1,5 milijonov evrov), 8 srednjih, 3 majhni (do 10,000 evrov).

5.2.5 Ustvarjena delovna mesta v okviru sofinanciranega projekta

Po podatkih MDDSZ je bila v sofinancirane projekte dveh JR vključena 301 oseba iz ranljivih skupin (Priloga 1, 3, 5), ena tretjina v projektih prvega razpisa in dve tretjini v projekte drugega razpisa, kar skoraj natančno odseva razmerje vloženih sredstev. Oba razpisa sta vključila približno polovico žensk. Prvi razpis je vključil 30% mladih, drugi 22% mladih.

Od vseh vključenih je 96 predstnikov ranljivih skupin dobilo zaposlitev v projektih ali 32% vključenih. Dobrih 70% novih zaposlitev je povezanih z razvojem nove dejavnosti in 17% s širjenjem obstoječih (Priloga 4). Trajnostni zaposlitveni učinek dveh razpisov je 50,5% in vsebuje tudi vključene osebe, ki so se zaposlike same ali si v enem letu našle zaposlitev s pomočjo ukrepov aktivne politike zaposlovanja (gl. 5.2.1, podatki ZRSZ).

Upravičenci so pogosto omenjali težave zaradi nizkega zanimanja ranljivih skupin za vključevanje v socialne projekte (KP, FS). Interesi številnih vključenih predstnikov ranljivih skupin so povsem kratkoročni in pridobitni, medtem ko so interesi upravičencev pogosto dolgoročni in širše družbeni – to je razkorak, ki zahteva premisliti sedanje pristope SP z instance višjega dobrega in jih naravnati bolj takoj, da bodo služili tudi kratkoročnim materialnim potrebam vključenih.

5.2.6 Vpliv JR za spodbujanje razvoja SP na državni ravni

JR sta večinoma podprla izvajanje dopolnilne dejavnosti upravičenca (76%), temeljne oz. osnovne dejavnosti upravičencev (24%). Projekti so razvili novo dejavnost ali storitev (71%), širili obstoječe dejavnosti (18%), oziroma prenašali pozitivne izkušnje drugih (12%, po Anketi).

Od novo razvitih dejavnosti so bile po zaključku financiranja tri opuščene, ker niso bile dovolj razvite, da bi lahko ustvarile samovzdržne prihodke. Največ novih dejavnosti so razvili upravičenci, ki so projekt izvajali kot svojo dopolnilno dejavnost.

Mikrokrediti so pozitivno ocenjena novost, vendar je s tem povezanih več težav (FS): pogojevanje z uporabo evropskih sredstev; obrestna mera je višja kot pri drugih javnih skladih (na primer Ekosklad); upravičenci so kritični do tega, da je treba v vlogi za mikrokredit ponovno dokazovati smiselnost projekta, čeprav imajo že potrjen projekt.

JR sta bila v očeh izvajalcev bolj namenjena graditvi institucij in podjetij kot ciljnim skupinam (Anketa). Kot kratkoročno ključni dejavnik uspeha SP so upravičenci ocenili vlogo samega socialnega podjetnika. Odzivnost trga je najpomembnejši dejavnik tako kratkoročno kot dolgoročno. Pomen države se zdi pomembnejši na dolgi rok, pri zagotavljanju ustreznih pogojev za razvoj sektorja (Anketa).

5.2.7 Ocena zakonskih okvirjev in pogojev, v katerih delujejo socialna podjetja

Samo 7 upravičencev oz. 27 % se jih je odločilo za registracijo v socialno podjetje, ker je relativno malo (Anketa). Upravičenci menijo, da je Zakon preveč usmerjevalen in omejevalen, manjkajo pa spodbujevalni in omogočevalni instrumenti (KP, FS). Povprečna

ocena zakonskih okvirov v anketi je 2,5 (od 5, odlično), od tega: Pogoji za pridobitev projektov (2,1), zakonodajni okvir (2,2), Zakon o socialnem podjetništvu (2,3), Ugodnost podpornega okolja - na ravni države (2,4), Ugodnost podpornega okolja - v lokalni skupnosti (2,5).

Pri oceni okvirov delovanja je treba **ločiti med oceno sistema kot celote in oceno delovanja izvajalskih struktur**, vključenih v pripravo in nadzor realizacije konkretnih projektov. Anketirani upravičenci so ocenili delo pristojnih organov občutno bolje kot so ocenili sistemske okvire: razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije (3,8), ažurnost in kakovost podajanja informacij (3,9), ažurno izplačevanje sredstev (3,9), najvišje pa je ocenjena ustreznost pomoči pri poročanju in pregledu poročil (4,1). Značilno boljša je ocena izvajalskih struktur v primerih, ko oceno podajajo najbolj usposobljeni upravičenci (Priloga 1, preglednice od 4 do 12).

Kot kaže nabor dejavnosti, v katere se vključuje, je SP zelo medsektorska dejavnost zato ji sektorska zakonodaja ne pomaga dovolj. Zato bi bilo potrebno zakonodajni in programski okvir sektorja nadgraditi v horizontalni smeri, s sodelovanjem ključnih sektorjev, ki se prekrivajo s SP (socialni, varstvo okolja, gospodarski sektor nasprotno, posebej še kmetijstvo, turizem, gostinstvo, ustvarjalne dejavnosti, inovacije, davčni resor...). Upravičenci so v anketnih komentarjih poudarili, da po njihovih izkušnjah sodelovanja vseh sektorjev ni moč oceniti pozitivno, prihaja do notranjih neskladij med posredniškim telesom in organom upravljanja in ovir v zakonodaji.

Med največjimi finančnimi težavami izvajanja operacij pri podjetnikih je nujnost prevzemanja velikih tveganj zaradi odsotnosti pred financiranja, zlasti pri nakupu opreme (FS). Nepriznavanje DDV kot upravičenega stroška je tudi večkrat omenjeno kot nesprejemljivo za upravičence (FS).

5.2.8 Administrativna usposobljenost upravičencev za izvedbo projektov

Upravičenci so z odgovori na anketo ocenili svojo administrativno usposobljenost na začetku izvajanja projektov z oceno 3,6 (od 5 možnih, odlično usposobljeni). Dokaj visoka ocena začetnih usposobljenosti je povezana že z razpisnimi pogoji MDDSZ za izbiro upravičenca na JR, ki so dali prednost izvajalcem, ki so že imeli v dobršni meri izgrajene osnovne kapacitete za izvedbo tovrstnih projektov. Ena izmed koristnih posledic tega je višja uspešnost pri ustvarjanju delovnih mest, saj so tisti upravičenci, ki so svojo usposobljenost za izvajanje zahtevnih projektov ocenili odlično (ob koncu izvajanja), dosegli 59% vseh novo ustvarjenih mest v obeh javnih razpisih, slabše usposobljeni (od zelo slabo do zelo dobro) pa le 41% (Priloga 1, preglednice od 4 do 12). Selekcija prijavljenih projektov glede na kakovost prijavljenega projekta je seveda utemeljena, vendar je treba upoštevati, da se bo baza socialnega podjetništva lahko širila le tako, če bodo razpisi podprtli tudi prijavitelje, ki še niso najbolj vešči v izpolnjevanju ostrih zahtev razpisov, da se bo lahko povečalo število novih socialnih podjetnikov. Vzpodbujanje manj veščih prijaviteljev pa mora biti predmet medresorskega usklajevanja in okrepitevi sodelovanja z regionalnimi razvojnimi agencijami. V sodelovanju z različnimi resorji naj se pripravi poseben JR za manjše prijavitelje in prijavitelje začetnike.

Na koncu izvajanja projekta so anketirani svojo administrativno usposobljenost ocenili s 4,4, kar kaže na znatno izboljšanje v primerjavi z usposobljenostmi na začetku obdobja za skoraj eno točko.

Večina podprtih projektov je bila zasnovana partnersko. Upravičenci so prispevek projektnih partnerjev ocenili s 3,8 (od 5 možnih za odlično), pridruženih partnerjev (občine, Zavodi za zaposlovanje, Zbornice...) pa nekoliko slabše (3,2). Ocene sicer niso slabe, vendar je treba upoštevati medsektorsko naravo izzivov SP, pri kateri so partnerstva ključna. Zato bi pričakovali, da bodo ocene prispevka partnerjev boljše, glede na oceno, da je bila realizacija projektov po projektnih kazalnikih odlična – torej je bil prispevek vodilnega partnerja k uspehu projekta močno izpostavljen.

5.2.9 Ugotovitve in priporočila

Dosežki izvedenih JR za spodbujanju SP so glede na zastavljene cilje in programske kazalnike **odlični saj so kazalniki v glavnem preseženi**. Rezultati so zelo dobro do odlično trajnostni, če jih ovrednotimo v najširšem smislu, v precej manjši meri pa, vendar še vedno najmanj dobro, če jih ocenjujemo le po rasti dejavnosti in kako trajnosten je njihov zaposlitveni učinek. Od vseh novo ustvarjenih delovnih mest je skoraj tretjina ohranjenih še leto po zaključku projektov, če pa štejemo še tiste, ki so si delo poiskali v enem letu po zaključku projekta je učinek ohranjenih zaposlitev polovičen.

Zakonodajni okvir je ključen dejavnik spodbujanja SP, vendar pa ni zastavljen tako, da bi bil upravičencem v pomoč, v primerjavi z običajnimi podjetji. Kot kaže raznovrsten nabor dejavnosti, je SP poudarjeno horizontalna (medsektorska) dejavnost zato ji sektorska zakonodaja ne pomaga dovolj. **Potrebno bi bilo okvir sektorja nadgraditi v horizontalni smeri** z vključitvijo vseh ključnih sektorjev, ki se prekrivajo s SP. Zaradi zelo obširnega vključevanja nesocialnih vsebin v socialne projekte bi bilo treba zagotoviti tudi vključevanje sredstev za nesocialne programe v spodbujanje SP zlasti kmetijstva, varstva okolja, inovacij, turizma in gostinstva, ustvarjalnih dejavnosti, zdravja. Spodbujanje SP bi bilo smiselnou razširiti na dejavnosti, značilne za urbano **družbeno ekonomijo**.

Ostala priporočila so podana v treh skupinah: glede ranljivih skupin, glede socialnih podjetnikov in glede na izvajalske procese.

Ranljive skupine.

Motiv predstavnikov ranljivih skupin za vstop v projekte SP je v veliki meri določen z materialnimi dejavniki zato je potrebno ponuditi več materialnih spodbud za vstop v projekte. To ne pomeni zgolj višje finančne spodbude ampak tudi večjo ekonomsko socialno varnost. Za uresničitev tega, bi bilo potrebno okrepliti medsektorsko sodelovanje s finančnim resorjem.

Koristi projektov za predstavnike ranljivih skupin še niso ustrezni, v primerjavi z visoko uspešnostjo projektov in obeh JR. Usposabljanje ranljivih sicer dosega rezultate (pridobivanje znanj, NPK) vendar se mora še izboljšati s tem, da bolje upošteva potrebe uporabnikov (razen učenja, pisanja prošenj za službo in življenjepisa, tudi o davčnem sistemu, o komuniciranju in o podpornih sistemih za socialno podjetne).

Dosežki pri opolnomočenju ranljivih skupin v sistemu spremljanju učinkov niso sistematizirano prikazani, kljub temu, da so upravičenci temu namenili veliko pozornosti. Proučiti bi bilo treba možnosti za oblikovanje projektnih in programskih kazalnikov opolnomočenja ranljivih skupin.

Socialni podjetniki. Obstaja velika potreba po poglobitvi sodelovanja med upravičenci. Spodbujeni projekti imajo veliko skupnega že na ravni proizvodnje in prodaje (skupne

trgovine, trženje, spletne prodaje), pri uporabi informacijskih tehnologij, organizacije dogodkov, pri usposabljanju in izvajanju podpornih storitev za ranljive skupine...

Pri spodbujanju SP bi kazalo podpreti tudi **diseminacijo rezultatov** po zaključku projektov in prenos izkušenj uspešnih projektov tako v sektorju SP kot v lokalnem okolju in pri nosilcih ukrepov za spodbujanje SP. Več pozornosti kot doslej bi bilo potrebno posvetiti tudi osveščanju potencialnih potrošnikov izdelkov socialnih podjetij.

V luči pozitivnih izkušenj priporočamo podpreti predhodno izdelavo poslovnih načrtov socialnih podjetnikov že v fazi priprave na nove razpise, na primer s pripravljalnimi delavnicami za izdelavo poslovnih načrtov. Ali pa naj bo priprava načrtov podprtta z razpisi za socialne podjetnike začetnike.

Izvajalske strukture. Stopnja učenja izvajalskih struktur je opazna, slabši pa je pretok pridobljenih izkušenj od izvajalskih struktur na višjo raven oblikovanja ukrepov in politik. Pri oblikovanju ukrepov in politik naj se upoštevajo tako izkušnje in potrebe upravičencev kot tudi strokovnih delavcev, ki delujejo na operativni ravni. To je pogoj izboljšanega sistemskega učenja.

Prevladujoča značilnost podprtih projektov SP je njihova velika presečnost z drugimi (nesocialnimi) področji, zato bi bilo potrebno pri pripravi ukrepov uporabiti **horizontalni (medsektorski) pristop**, ki je tudi podlaga novega razvojnega modela EU. Potrebno je bolj medsektorsko načrtovanje ukrepov za spodbujanje SP.

Priporočila:

Pri razpisih bi kazalno izpostaviti regionalni kriterij. Pomurje in Osrednjeslovenska regija pa potrebujejo dodatno pozornost pri razvoju infrastrukturnih dejavnikov in podpornega okolja za napredek SP. Potrebno je več kot le nadaljevanje podpore projektom; zdaj postaja pomembna infrastruktura, podporni sistemi; preiti je treba iz projektne na sistemsko miselnost pri oblikovanju instrumentov. Z razvojem sektorja SP se morajo razvijati tudi politike njegovega spodbujanja:

Glede ukrepov spodbujanja SP:

- Potrebni so ukrepi za začetnike/ce na primer z uvedbo mentorjev v obstoječih tehnoloških parkih; omogočiti financiranje mentorjev.
- Upravičenci potrebujejo vso možno podporo pri razvoju poslovnih kompetenc.
- Upravičenci, ki izvajajo socialne projekte so večinoma premajhni, da bi imeli svoje razvojne oddelke, čeprav njihove dejavnosti temeljijo na inovacijah. Smiseln bi bili razpisi, ki bi omogočili povezave SP z razvojnimi oddelki podjetij in raziskovalnimi ustanovami.
- Uspešnim podjetnikom je smotrno še določeno obdobje po zaključku projektov pomagati pri pokrivanju stroškov prostorov, stroškov dodatno potrebnih socialnih dejavnosti, razvoja novosti, oblikovanja in trženja, mentorjev. TO bi prispevalo k bolj trajnostnim vplivom.

Podporno okolje:

- je smiselno zagotavljati na regionalni ravni ali še nižje saj je SP del lokalne ekonomije. Občine bi bilo treba spodbuditi, da neuporabljene nepremičnine namenjajo potrebam lokalnega SP.

- *Pomemben del podpornega okolja je lahko decentraliziran. Izgradijo ga lahko upravičenci sami, če se združijo za izvajanje podpornih dejavnosti na področju, kjer so se doslej izkazali.*
- *Potrebne so podporne storitve: računovodstvo, posebej za so.p., finančno, zaposlitveno in davčno svetovanje, oblikovanje in trženje, medijska podpora, dostop do posojil, projektno vodenje, socialno podporne storitve ranljivim skupinam.*

5.3 Kompetenčni centri za razvoj kadrov

5.3.1 Uvod

Pri vrednotenju instrumenta »Sofinanciranje vzpostavitev in delovanja kompetenčnih centrov za razvoj kadrov« (v nadaljevanju KoC) smo se osredotočili predvsem na vprašanja o dolgoročnih učinkih instrumenta ter različnih vrstah vplivov, ki ga je sodelovanje pri projektu imelo za podjetja in usposobljenost njihovih kadrov.

Vrednotenje je zajelo dva razpisa Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendiranje. Oba razpisa sta potekala v okviru 1. razvojne prioritete »Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti« in prednostne usmeritve 1.2. Usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost »Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013. Prvi razpis za obdobje od 2010 do 2013 v skupni vrednosti 2.750.000€ je bil objavljen 6. 8. 2010 in je imel za cilj, da podpre največ 10 kompetenčnih centrov za razvoj kadrov. Sofinancirane so bile aktivnosti vzpostavitev in delovanja projektne pisarne za organiziranje izobraževanj in usposabljanj (izvajanje nalog KoC), razvoj modela kompetenc, priprave in izvedbe usposabljanj zaposlenih ter aktivno sodelovanje podjetij v partnerstvu na področju razvoja kadrov. V sklopu prvega razpisa je bilo izbranih od skupno prijavljenih 68 projektov za sofinanciranje 7 kompetenčnih centrov.

Cilj drugega razpisa za obdobje 2012 - 2015, ki je bil objavljen 27. 7. 2012 v skupni vrednosti 5.000.000€, je bilo vzpostaviti do 20 kompetenčnih centrov, sofinanciranje je bilo usmerjeno v enake aktivnosti kot v času prvega razpisa. Drugi razpis pa je zagotovil podporo 12 KoC za razvoj kadrov.

Vrednotenje je temeljilo na pregledu razpisne dokumentacije, že izvedenih vrednotenjih instrumenta, končnih poročilih KoC projektov ter pregledom njihovih spletnih strani in posameznih brošur, ki so jih pripravili KoC-i. Prav tako smo izvedli anketo¹⁶ (poslano na 315 naslovov, prejeto število veljavnih odgovorov 107 ali 33,97%), ter opravili dodatno preverjanje zbranih podatkov s pomočjo intervjujev (dva s predstavnikoma KoC iz 1. razpisa in štiri intervjuji s predstavniki KoC iz drugega razpisa) ter dveh fokusnih skupin (Ljubljana in Maribor). Dejstvo, da je bil instrument KoC zelo dobro sprejet, je opazno prispevalo k obilici gradiva, še dostopnega na spletnih straneh Sklada¹⁷ ter posameznih KoC-ev. Hkrati pa smo naleteli tudi na nekaj problemov pri pridobivanju odgovorov s strani tistih podjetij, ki so sodelovala v prvem razpisu, saj je od izvajanja projektov preteklo že

¹⁶ Priloga 4

¹⁷ Spletna stran Sklada ima številne odmeve v medijih ter izjave sodelujočih v KoC-ih.

precej časa. Ob izvajanju intervjujev so sogovorniki pogosto komentirali tudi razpis, odprt v sklopu tekočega Operativnega programa 2014- 2020.

Ocenujemo, da je bila **uporabljena metodologija ustrezn**a, le z organizacijo fokusnih skupin smo imeli težave. Naša osnovna ideja je bila, da smo fokusno skupino sestavili tako, da smo vabili različno velika podjetja iz tistih KoC, ki niso bili zajeti v intervjujih. Na ta način smo želeli zajeti čim več različnih KoC ter hkrati tudi preveriti, kako različne so bile izkušnje malih, srednjih in velikih podjetij. Žal je bil odziv na naša vabilia tako skromen, da smo v nadaljevanju priprave fokusne skupine tak princip opustili. Ne glede na to je bila izmenjava mnenj med udeleženci fokusnih skupin pomemben prispevek evalvaciji.

5.3.2 Rezultati KoC in vplivi le-teh v sodelujočih projektih na razvoj kadrov

Že na osnovi formalnih poročil o delu posameznih KoC je razvidno, da so bili **kazalniki doseženi**, v kategoriji vključevanja zaposlenih v usposabljanje **celo močno preseženi** (v nekaj KoC celo trikrat večje vključevanje zaposlenih v izobraževanje/ usposabljanje kot načrtovano!). Na podlagi anketnih odgovorov lahko sklepamo, da je vključitev v KoC nedvomno prispevala k **višji stopnji usposobljenosti zaposlenih**, saj podjetja izpostavlajo, da je bilo opravljeno izobraževanje/ usposabljanje v veliko večji meri kot bi bilo brez instrumenta (kar 48% je ocenilo vpliv sodelovanja v KoC na **povečanje obsega izobraževanja** s pet, še 38% pa s štiri), hkrati pa so bili v izobraževanje vključeni tudi kadri, ki jih sicer podjetja ne bi izobraževala (pri 49% odgovorov ocena 5 in 28% ocena 4). Podobni pozitivni vplivi so bili potrjeni tudi skozi intervjuje in na obeh fokusnih skupinah. Sodelovanje v KoC je marsikateremu podjetju **omogočilo nadaljevati oz. okrepliti izobraževanje zaposlenih v času gospodarske krize**, kjer bi v nasprotnem primeru prišlo do večjih rezov prav pri stroških, namenjenih za usposabljanje zaposlenih.

Ker so podjetja lahko sodelovala pri oblikovanju vsebin izobraževanja in usposabljanja (42% z oceno 5 in drugih 42% z oceno 4), ocenjujejo, da so bila **pridobljena znanja zelo uporabna**, tako na področju strokovnih znanj kot splošnih kompetenc. V intervjujih je bila posebej izpostavljena relativno **visoka stopnja fleksibilnosti** s strani financerja pri oblikovanju vsebin izobraževalnega procesa, še posebej na strani izbora izvajalcev, kjer se je z ustrezno utemeljitvijo omogočilo angažiranje kakovostnih izvajalcev tudi iz tujine. Prav fleksibilnost pri oblikovanju vsebin in izvajalcev izobraževanj so podjetja izpostavila kot **pomembno prednost instrumenta**.

Izkušnja podjetij s primanjkljaji znanj/ usposobljenosti je zelo različna: v nekaterih KoC-ih so bila bolj izpostavljena strokovna znanja, spet v drugih splošna oziroma t.i. mehke kompetence. Med prve lahko uvrstimo na primer KoC Papirništvo, kjer je izpad formalnega izobraževanja na področju papirništva usmeril delo v KoC-u v oblikovanje celovitega lastnega izobraževalnega procesa za papirništvo, v katerega se je na stalni osnovi vključilo 15 predavateljev in pripravilo program, ki se izvaja tudi po prenehanju KoC-a. Spet drugi KoC-i so poudarjali, da osnovno strokovno izobraževanje podjetja izvajajo že kot del redne dejavnosti, medtem ko je ponudil projekt možnost organizacije izobraževanja na različnih vsebinah in tudi različni ravni zaposlenih. Če so vsebine kot je urejanje medsebojnih odnosov, projektno vodenje, poslovno komuniciranje bile v preteklosti rezervirane zgolj za vrhnji management, so jih lahko s pomočjo financiranja skozi KoC odprli tudi drugim zaposlenim. Ravno **povečan obseg in raznolike vsebine usposabljanj**, ki jih je omogočilo sodelovanje v KoC-u, je izpostavljeno kot pomemben prispevek instrumenta. Pozitivni učinki so bili beleženi na ravni posameznega zaposlenega (večja stopnja vključenosti,

občutek osebne pomembnosti, drugačen odnos do usposabljanja tudi v naprej), kakor tudi na ravni podjetja oziroma vodstva, ki je marsikje spremenilo/ popravilo svoj odnos do vključevanja zaposlenih v usposabljanje. V intervjujih in na fokusnih skupinah se je omenjalo predvsem srednjo raven vodij, ki jih je bilo na začetku usposabljanj najtežje prepričati o koristnosti le-teh za delavce, ob vztrajnosti odgovornih za realizacijo programov (projektne pisarne, kadrovski delavci) pa so postopoma spoznali neposredne in posredne (boljši odnosi, večja zavzetost) koristi.

Tudi pri pregledu poročil, ki so jih KoC-i oddajali financerju, je opazno, da so vključeni v izobraževanje/ usposabljanje relativno visoko ocenili kakovost pripravljenih programov in njihovo uporabnost za svoje delo. Na nekaj problemov z vključevanjem zadostnega števila zaposlenih so projektne pisarne naleteli predvsem v prvih korakih organiziranja predavanj/ delavnic, kjer so le-te potekale izven delovnega časa, a pozitivne izkušnje vključenih so prepričale, da je to koristno porabljen čas.

5.3.3 Konkurenčnost posameznikov/ podjetij/ panoge

Kar 36 % vprašanih je v anketi pripisalo sodelovanju podjetja v usposabljanju/ izobraževanju pomemben vpliv (ocena 4) na dvig kakovosti ponudbe podjetja, 28% pa zelo pomemben vpliv (ocena 5). Usposabljanje naj bi prispevalo pomembno k **povečanju dodane vrednosti** (37% odgovorov z oceno 4). Čeprav je kvantitativno merjenje učinkov dodatnega izobraževanja na poslovanje podjetja manj prisotno, smo v intervjujih naleteli tudi na podjetje, kjer so povečan obseg usposabljanja povezali z večjo kakovostjo končnih produktov (manj škarta), večjim zadovoljstvom zaposlenih (manj absentizma) in večjo pripravljenost na organizacijske spremembe in uvajanja novosti. Ti kazalniki pa so lahko bili izraženi vrednostno in tako potrdili merljiv prispevek usposabljanja k izboljšanju delovanja podjetij.

Tudi v anketi se je **uvajanje poslovno organizacijskih izboljšav** izpostavilo kot pomemben (ocena 4: 29%) oziroma zelo pomemben (ocena 5: 21%) rezultat usposabljanja. V razgovorih z odgovornimi za posamezne KoC-e se je po njihovi oceni konkurenčnost nekaterih sektorjev ohranila oz. povečala v velikem številu sodelujočih podjetij- ni pa ta kazalec bil dovolj rigorozno spremljan v povezavi z izobraževanji/ usposabljanji, realiziranimi znotraj KoC, da bi lahko podali objektivno kvantitativno oceno. Zanimivo dejstvo je, da so vidik **povečanja konkurenčnosti** še najbolj izpostavljeni v tistih KoC-ih, kjer se je sistematično pristopilo k povezovanju sektorja na področju usposabljanja šele na podlagi tega instrumenta in so bili v obdobju gospodarske krize zelo prizadeti (KoC Steklar, npr.). Turbulentno zunanje okolje pa je do 2017 privedlo tudi do bankrota določenega števila podjetij, ki so sodelovala v KoC-ih.

Sposobnost opredelitve skupnih vsebin za usposabljanja/ izobraževanja na ravni KoC-a je prispevala k ekonomičnosti izvedbe projekta. 35% sodelujočih je **ocenilo stroške usposabljanja in izobraževanja kot povsem ustrezne (ocena 5) in 45% kot ustrezne (ocena 4)**. Sodelujoči v KoC-u so določena dražja predavanja organizirali za več podjetij skupaj, izmenjevali pa so si tudi izkušnje s kakovostjo predavateljev. Namesto udeležbe na izobraževanju pri zunanjih ponudnikih so se lahko povezala podjetja neposredno med sabo in angažirala zunanjega strokovnjaka za izvedbo predavanj v podjetjih, s prilagoditvijo vsebin. Se je pa na intervjujih in fokusnih skupinah izpostavilo s strani posameznih KoC kot oviro poudarjanje cene pri izboru izvajalcev izobraževanj/ usposabljanj- pogosto najcenejši izvajalec po mnenju projektne pisarne ni bil ocenjen kot dovolj kakovosten. V

primerih, da se ni upoštevalo cene kot edinega kriterija, je bilo potrebno za angažiranje določenega predavatelja soglasje Sklada. Taka usklajevanja so bila sicer naporna, so pa bila hkrati v veliki meri uspešna.

5.3.4 Trajnost

Po zaključenem sofinanciraju se investicije v kadre in usposabljanje nadaljujejo na ravni podjetij, a v večini primerov v manjšem obsegu (79% odgovorov). Le 11% podjetij ne izvaja več nobenega usposabljanja ali izobraževanja, zato pa jih 10% nadaljuje v enakem obsegu. Številni so se tudi prijavili na razpis 2016 in računajo, da bodo s finančno podporo tudi obnovili programe.

Med kriterije trajnosti velja dodati še delovanje kadrovskih služb po podjetjih. Po oceni intervjuvancev bi marsikje v manjših podjetjih **kadrovska funkcija** postala odvečna. S sodelovanjem v KoC-ih so se njihove funkcije **okrepile** in tako uspele pritegniti tudi več lastnih sredstev.

Posredno je instrument vplival tudi na **dvig zavedanja o pomembnosti kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih**. Podjetja znotraj KoC so ostala povezana še naprej in sodelujejo na različnih področjih, ne nazadnje jih najdemo v partnerstvih v prijovah na KoC razpis 2016. Modeli kompetenc, ki so se razvili v času delovanja KoC ter nabor kakovostnih predavateljev in vsebin so prav tako ohranjeni in se uporabljajo ne glede na sofinanciranje usposabljanja s strani države.

Med pomembne trajne rezultate nekaterih KoC lahko uvrstimo tudi **razvoj internega izobraževanja/ usposabljanja**, ki ne zahteva posebno velikih finančnih sredstev. Podjetja so namreč oblikovala programe notranjega usposabljanja in mentorstva, kjer zaposleni sistematično, v okviru redno organiziranih srečanj, prenašajo svoje znanje mlajšim/ novim sodelavcem. Tako se po eni strani sistematično ohranja notranje znanje (v stroki to poimenujemo tudi tiho, neoprijemljivo znanje= tacit knowledge) in kompetence, ki so lastne zaposlenim in po drugi to znanje organizirano prenaša.

Na trajnost učinkov instrumenta pomembno vpliva tudi odločitev o njegovem nadaljevanju. V intervjujih je bilo pogosto izpostavljeno prav dejstvo, da je prišlo do prekinitev v delovanju zaradi zamika z novim razpisom za obdobje 2014-2020. Glede na to, da se je financiranje projektov, odobrenih v zadnjem razpisu, zaključilo že konec leta 2015, so podjetja, ki so še povezana v partnerstva in ki so v celoti izpolnila vse cilje KoC-a, pričakovala možnost za nadaljevanje v čim krajšem času. Dejstvo, da so se z novim razpisom (objavljenim dne 28.10.2016¹⁸) spremenili pogoji in vsebine, je enim zmanjšal možnost prijave, drugi pa kljub izrednim rezultatom v prvi fazi niso bili izbrani za nadaljevanje. Pri obeh skupinah podjetij je bila izražena velika frustracija, saj ocenjujejo, da je s tem izničeno tudi veliko pozitivnega, doseženega v prejšnjem obdobju.

5.3.5 Druge oblike povezovanja sodelujočih podjetij

Med najpomembnejše oblike konzorcijskega oziroma panožnega povezovanja sodi po mnenju anketirancev **izmenjava dobrih praks** (ocena 5 27% in ocena 4 45%). Kar 39% sodelujočih v KoC se je povezalo pri **oblikovanju formalnih izobraževalnih vsebin**. Vpliv

¹⁸ Rok prijave je potekel dne 12.12.2016, rezultati so bili objavljeni 1.3.2017, prijavljenih je bilo 32 projektov, izbranih pa 11 KoC-ev.

takega povezovanja je šel predvsem v smeri predlogov, kaj naj učni načrti na ravni srednjih in višjih šol vključijo, da bodo njihovi diplomanti bolje usposobljeni na delovnem mestu. Nekateri KoC-i so se tudi neposredno povezali s šolami in organizirali obiske dijakov/ študentov v podjetjih, preko katerih so promovirali svoje poklice. Preko KoC-a so podjetja sodelovala pri **opredelitvi deficitarnih znanj in kompetenc v panogi** (16% odgovorov najbolj pomembno in 33% zelo pomembno).

Medsebojno sodelovanje se je razvilo tudi na področju oblikovanja **skupnih projektov**, izmenjave **strokovnih obiskov**, organizacije obiskov strokovnih sejmov, oblikovanja skupnih **virtualnih platform** za izmenjavo informacij o strokovnih temah, itd.

Na intervjujih in na fokusnih skupinah se je izpostavilo **sodelovanje med KoC-i** (skupna srečanja), ki ga je Sklad aktivno spodbujal v drugi fazi realizacije. Pri pripravi skupnih dogodkov se je kot posebno prednost omenjala izmenjava dobrih praks, ki je nekaterim pisarnam zelo olajšala delo pri organizaciji posameznih izobraževanj/ usposabljanj.

5.3.6 Operativno izvajanje projekta

Instrument Vzpostavitev in delovanje kompetenčnih centrov za razvoj kadrov so visoko ocenila sodelujoča podjetja v anketi: 50% jih je menilo, da je instrument povsem ustrezен (ocena 5), 32% pa je ustrezost ocenilo prav dobro (4). Pričakovanja sodelujočih so bila za 47% sodelujočih v celoti izpolnjena (ocena 5) oziroma v veliki meri za 35% (ocena 4). Tudi v razgovorih je bila večkrat poudarjena ustrezost instrumenta, njegova časovna komponenta- ravno v času, ko se je stroške za izobraževanja v številnih podjetij zmanjševalo ali ukinjalo in odprtost v smislu možnosti prilagojenega vsebinskega oblikovanja dejanskim potrebam sodelujočih. Časovno manj primeren je bil termin objave razpisov (prvi avgusta, drugi julija) v času dopustov, ob tem pa se odločanje o izboru projektov za sofinanciranje in formalni podpis pogodb rado zavleče.

Dobro ocenjen je bil instrument tudi po administrativno izvedbeni plati, saj je največ odgovorov, vezanih na skupino vprašanj o delu pristojnih javnih organov, ki so bili vključeni v pripravo in izvedbo instrumenta, ocenjenih dobro (4). Razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije je 63% sodelujočih v anketi ocenilo s 4, 15% pa s 5: le dvema se je zdela razumljivost zelo slaba. Ažurnost in kakovost podajanja informacij je 28% ocenilo s 5, 54% pa s 4. 28% vprašanih (ocena 5) je bilo zelo zadovoljnih s pomočjo pri poročanju in pregledu poročil, 52% je pomoč ocenilo dobro (ocena 4). Ne glede na posamične komentarje o zamujanju plačil, anketa pokaže visoko stopnjo zadovoljstva z ažurnostjo izplačevanja (35% ocena 5; 53% ocena 4) sredstev.

V razgovorih je bil izpostavljen **problem načrtovanja izobraževanj/ usposabljanj** za celotno obdobje, saj se je bilo potrebno tekom izvajanja projekta marsikje prilagoditi sposobnosti sodelujočih podjetij glede sodelovanja. Manjša podjetja, kjer posamezniki opravljajo več različnih del, so težko pošiljala zaposlene na skupna izobraževanja, če so ta potekala preveč časovno koncentrirano¹⁹. V nekaterih primerih je bilo zabeleženo veliko preseganje zastavljenih ciljev, ki so ga projektne pisarne tolmačile z močnim povečanjem zanimanja med partnerji, ko so bili vidni prvi pozitivni rezultati.

¹⁹ Na primer, večkrat v enem mesecu.

Na uspešnost projekta je po mnenju intervjuvanih in fokusnih skupin odločilno vplivala **angažiranost projektne pisarne**. Vloga le-te je bila ključna tudi pri izmenjavi dobreih praks in razvoju drugih oblik sodelovanja med podjetji, vključenimi v KoC. Od povezovanj, ki so se vzpostavila tokom delovanja KoC, je tudi odvisno, kako trajni so učinki instrumenta. Tu ni mogoče podati enosmernega zaključka: nekatere povezave so ugasnile z zaključkom projekta in med partnerji ni ne interesa za nadaljevanje na področju izobraževanja/usposabljanja ne na katerem od drugih področij. Spet drugi KoC-i so se na podlagi pozitivnih izkušenj podali v prijavo na razpis 2016, s še večjim številom partnerjev.

5.3.7 Posebna priporočila

Usposobljenost zaposlenih in njihovo sistematično vključevanje v učenje sta kritična dejavnika izgradnje konkurenčnih prednosti v sodobnih gospodarstvih. Čeprav niso vsi projekti dosegali nadpovprečnih kazalnikov, niti niso vsi uspeli vzpostaviti trajno sodelovanje med partnerji, je velika večina sodelujočih instrument KoC ocenila visoko pozitivno.

Zato ocenujemo in priporočamo:

- Da se **sistematično zbere dobre prakse**, ki so se oblikovale v nadpovprečno uspešnih KoC, saj se lahko te izkušnje posreduje tistim KoC, ki so izbrani v razpisu 2016, pa tudi drugim podjetjem, ki se ukvarjajo z izobraževanjem/usposabljanjem svojih zaposlenih;
- Da se **podrobno analizira pozitivne ocene** s strani uporabnikov in zadrži tak pristop tudi v prihodnje, pri istem in pri drugih instrumentih (prilagodljivost, sodelovanje, poudarek na vsebinu in ne na formi, redni stiki med izvajalci in financerjem);
- Da se **enako pozorno obravnava kritične pripombe** podjetij glede pretirane administracije, togosti interpretacije posameznih določil, rokov objave razpisov v času dopustov;
- Da se **izogiba prekinjanju financiranja oziroma nihanju v finančnih podporah**, do katerih prihaja pri koriščenju strukturnih skladov- kakovostno izpeljan in pozitivno vrednoten instrument bi moral postati trajna politika in se nadaljevati v naslednjem finančnem obdobju, četudi začasno iz lastnih sredstev ministrstva/ Sklada. Postopkovne zamude vodijo v hitenje pri vsebinski izvedbi, kar povzroča napake in slabšo kakovost. Prekinjanje podpore zmanjšuje trajnostne učinke.
- **Podjetja** najbolje vedo, kakšno obliko podpore potrebujejo, zato naj se pri oblikovanju ukrepa **upošteva njihove predloge** in dovoljuje zadostno fleksibilnost v odnosu med skupnimi vsebinami in specifičnimi internimi usposabljanji.

6. KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

V okviru izvedene sintezne evalvacije, ki je razdeljena na tri tematske sklope (popis dosežkov vseh treh OP-jev v obdobju 2007-2013, izkušnje delovanja struktur in vrednotenje treh izbranih instrumentov) smo ugotovili, da so fizični kazalniki sicer doseženi, vendar obstaja še veliko prostora za izboljšave v smeri učinkovitejše in bolj tekoče implementacije programov evropske kohezijske politike, zlasti v smeri doseganja sinergij.

Povprečna ocena dosežkov in vplivov treh OP-jev je nižja od povprečne ocene fizičnih učinkov, je pa višja od povprečne ocene vplivov na širšo družbo. Visoka ocena dosežkov pomeni, da so bili cilji treh OP v ključnih pokazateljih v povprečju močno preseženi. Kot ugotavlja tudi UMAR (POR14, 15 in 16), so v zaostrenih razmerah gospodarske krize bila za pospešitev gospodarske aktivnosti evropska sredstva pomembna, hkrati pa so prispevala tudi k enakomernejšem razvoju Republike Slovenije (KPROPI). Hkrati velja upoštevati, da se je gospodarska kriza prezrcalila tudi v politične krize in to obdobje sovpada z obdobjem številnih menjav vlad, reorganizacijo Službe vlade za evropsko politiko in menjavo pristojnih za kohezijsko politiko na vodilnih položajih.

Prikaz dosežkov na ravni OP je mestoma problematičen, ker so podatki osnovani na (subjektivnih) poročilih izvajalcev in niso preverjeni skozi objektivne vire kot je statistika oz. lastno zbiranje podatkov; številni kazalniki dosežkov niso programski, nekateri dosežki niso samo posledica izvajanja ukrepov kohezijske politike. Socialni in posebej okoljski kazalniki so bili s tremi OP doseženi slabše, to pa sta ravno področji, ki sta s tremi OP pokriti necelovito.

Na podlagi povratnih informacij s strani upravičencev vseh treh instrumentov, ki so bili predmet podrobnejšega vrednotenja lahko podamo oceno, da z vidika implementacije projektov ni prihajalo do večjih težav in da so bili upravičenci v veliki meri zadovoljni z delom struktur. Izvedba teh instrumentov je bila tako bolj uspešna kot na primer implementacija programov čezmejnega sodelovanja, kar je razvidno iz zaključnih vrednotenj.

V okviru **tehnične pomoči** sta se do izteka programskega obdobja uresničila dva izmed treh ciljev, nedoseženi pa so tudi cilji na področju institucionalne in administrativne usposobljenosti. Določene izboljšave je moč zaznati na področju usposobljenosti človeških virov, najmanj pa na področju ustreznosti podpore IKT infrastrukture. Zaskrbljujoče pa so predvsem nizke ocene, ki so jih anketiranci podali o doseganju cilja izboljšanja strateškega načrtovanja, kar pomeni, da se na področju strateškega načrtovanja iz izkušenj iz preteklih finančnih perspektiv nismo dovolj naučili.

Opaziti je, da je bilo na ravni struktur najmanj pozornosti posvečeno **prenosu izkušenj** v organizaciji dela. Te bi se lahko odražale v uvajanju novih pristopov v organizaciji in uvajanju novih sistemskih rešitev. Na ravni zaposlenih je zaznati pomanjkljivo poznавanje področja dela drugih struktur. Navodila za delo so premalo jasna in so predmet pogostih sprememb.

Splošno gledano je bil prenos pridobljenih izkušenj v programske obdobju 2007-2013 v obdobje nove finančne perspektive (2014-2020) vse prej kot dober. Še najbolj se po mnenju zaposlenih v strukturah odraža v fazi priprave instrumentov (njihova ustreznost, odraz realnih potreb) in izvajanja operaciji za doseg ciljev. Izredno slab prenos izkušenj

strukture zaznavajo pri poenostavitvi postopkov (poenostavitev dokumentacije za prijavo projektov in poročanje) ter pri zagotavljanju IKT podpore.

V okviru **instrumenta turistične infrastrukture** so bili izvedeni projekti, ki zastopajo širok spekter turističnih panog. Iz izvedenih projektov je razvidno, da tako pri zasnovi instrumenta kot njegovi izvedbi ni šlo za favoriziranje enega tipa turizma ampak se je pristopilo k podpori celotnega turističnega sektorja.

Izvedeni projekti (kamor niso zajeti upravičenci, ki so tekom izvajanja projekta pristali v stečaju ali kakšni drugi oblici prestrukturiranja), so prispevali k povečanju števila obiska gostov, nudenu novih storitev in dvigu zasedenosti turističnih kapacet. Pozitivne vrednosti kazalcev so v skladu z državnimi statistikami na področju turizma, vendar je pri projektih izvedeni v okviru tega instrumenta identificirana bolj intenzivna rast.

Na nivoju fizičnih rezultatov, je izvedeni instrument turistične infrastrukture dosegel svoje cilje. Učinki izvedenih projektov se odražajo v pestrejši in kvalitetnejši turistični ponudbi. Več dela v prihodnje je potrebno posvetiti prepoznavnosti, ki pa se glede na statistične kazalce izboljšuje. Integralni turistični produkti ostajajo izziv za prihodnost zlasti v integrirjanju lokalnih produktov v vse segmente turistične ponudbe.

Dosežki izvedenih javnih razpisov za spodbujanje **socialnega podjetništva** so glede na zastavljene cilje in programske kazalnike odlični saj so kazalniki v glavnem preseženi. Rezultati so zelo dobro do odlično trajnostni, če jih ovrednotimo v najširšem smislu, v precej manjši meri pa, vendar še vedno najmanj dobro, če jih ocenujemo le po rasti dejavnosti in kako trajnosten je njihov zaposlitveni učinek. Od vseh novoustvarjenih delovnih mest je skoraj tretjina ohranjenih še leto po zaključku projektov, če pa štejemo še tiste, ki so si delo poiskali v enem letu po zaključku projekta je učinke ohranjenih zaposlitev polovičen.

Prevladujoča značilnost podprtih projektov socialnega podjetništva je njihova velika presečnost z drugimi (nesocialnimi) področji, zato bi bilo potrebno pri pripravi ukrepov uporabiti horizontalni (medsektorski) pristop, ki je tudi podlaga novega razvojnega modela EU. Potrebno je bolj medsektorsko načrtovanje ukrepov za spodbujanje SP.

Instrument KoC je vplival na dvig zavedanja o pomembnosti kontinuiranega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Podjetja znotraj KoC so v veliki meri ostala povezana še naprej in sodelujejo na različnih področjih, ne nazadnje jih najdemo v partnerstvih v prijovah na KoC razpis 2016. Modeli kompetenc, ki so se razvili v času delovanja KoC ter nabor kakovostnih predavateljev in vsebin so prav tako ohranjeni in se uporablja ne glede na sofinanciranje usposabljanja s strani države.

Med pomembne trajne rezultate nekaterih KoC lahko uvrstimo tudi razvoj internega izobraževanja/ usposabljanja, ki ne zahteva posebno velikih finančnih sredstev. Podjetja so namreč oblikovala programe notranjega usposabljanja in mentorstva, kjer zaposleni sistematično, v okviru redno organiziranih srečanj, prenašajo svoje znanje mlajšim/ novim sodelavcem. Tako se po eni strani sistematično ohranja notranje znanje (v stroki to poimenujemo tudi tiho, neoprijemljivo znanje= tacit knowledge) in kompetence, ki so lastne zaposlenim in po drugi to znanje organizirano prenaša.

Na primeru izbranih področij, ki so bili predmet podrobne evalvacije je bilo ugotovljeno, da pri načrtovanju ukrepov pogosto ni ustreznega prenosa iz prakse izvajanja posameznega

instrumenta v vsebine za prihodnje obdobje. Ugotovili smo, da bi do potencialnih sinergij lahko prihajalo predvsem v okviru instrumentov, medsektorskih pa ni. Sinergije niso kakovostno opredeljene, podajamo pa primer da bi se lahko našle če bi bile opredeljene že v načrtu.

Preglednica 5: Matrika možnih povezav med instrumenti, ki so bili predmet podrobnega vrednotenja

	Turistična infrastruktura	Kompetenčni centri za razvoj kadrov	Socialno podjetništvo
Turistična infrastruktura		Izvajanje izobraževanja in usposabljanja zahteva ustrezone prostore, ki jih nimajo vsa podjetja, ki sodelujejo v KOC-ih. Usmerjanje dela turističnih kapacet v izobraževanje že poteka in se lahko poveže tudi z izvajanjem skupnih vsebin po posameznih KOC-ih.	SP je poudarjeno horizontalna dejavnost, tako kot infrastruktura Povezovanje naravnih in kulturnih potencialov
Kompetenčni centri za razvoj kadrov	Ob dejstvu, da na uspešnost v turizmu v veliki meri vpliva usposobljenost kadrov, je možnost dodatnega financiranja izobraževanja/ usposabljanja za zaposlene v turizmu zelo pomembna.		Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti Usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost
Socialno podjetništvo	Razvoj turistične ponudbe nasploh in za nišni turizem za ranljive skupine. SP prispevajo dopolnilne storitve (ekohrana, spominki, odpadki, ipd.)	SP so doslej vzpostavili znanja potrebna za razvoj kompetenc Podobna sta si, ker: si oba prizadevata za povečanje zaposljivosti brezposelnih trajnostna narava SP in KOC medsektorska narava izzikov	

Vir: MK projekt, april, 2017

*Na podlagi ugotovitev podajamo naslednja **priporočila**:*

- Povečati kapacitete strateškega načrtovanja in pretvarjanja načrtov preko izvajanja v dosežke. Veliko bolj poglobljeno je treba domisliti interventno logiko OP, prioritet, ukrepov in vsake operacije. Horizontalne organe je treba usposobiti za horizontalno delovanje. Politike, ki želijo doseči bolj horizontalne učinke morajo predvsem najprej spremeniti svojo interventno logiko iz sektorske, normativne (vertikalne) v logiko, ki poveže vertikalni (sektorski) in horizontalni pogled.
- Zagotovitev stabilnosti izvajalskega sistema evropske kohezijske politike, organizacijske strukture in postopkov je osnova za vzpostavitev učinkovitega izvajalskega aparata, ki bo lahko zagotovil učinkovit servis upravičencem in se ne bo ukvarjal s samim sabo.
- Spodbujanje rednega vzpostavljanja neposrednega (osebnega) stika med ljudmi, ki sicer delujejo v različnih strukturah, a so odgovorni za izvajanje določenega instrumenta. Redni osebni stiki z upravičenci, ne le v obliki izvajanja kontrole, ampak z namenom spremeljanja in tekočega odpravljanja administrativnih in birokratskih ovir.
- Da se **sistematično** zbere dobre prakse, ki so se oblikovale v času izvajanja OP na različnih področjih in ravneh (raven izvedbenih struktur, raven instrumenta), saj se lahko te izkušnje posreduje tistim, ki oblikujejo vsebine, instrumente in metode izvajanja v naslednjem obdobju;
- Da se **podrobno analizira pozitivne ocene** s strani uporabnikov strukturnih sredstev znotraj različnih instrumentov in na ta način oblikuje model delovanja v prihodnje (prilagodljivost, sodelovanje, poudarek na vsebinah in ne na administrativni vsebinah, redni stiki med izvajalci in financerjem);
- Da se **pozorno obravnava kritične pripombe** sodelujočih glede pretirane administracije, togosti interpretacije posameznih določil, rokov objave razpisov;
- Da se sistematično preprečuje **prekinjanje financiranja oziroma nihanja v finančnih podporah**, do katerih prihaja pri koriščenju strukturnih skladov- kakovostno izpeljan in pozitivno vrednoten instrument bi moral postati trajna politika in se nadaljevati v naslednjem finančnem obdobju, četudi začasno iz lastnih sredstev ministrstva/ Sklada.
- Postopkovne zamude vodijo v številnih primerih do hitenja pri vsebinski izvedbi, kar povzroča napake in slabšo kakovost tako pri pripravi instrumenta, še bolj pa na strani prijaviteljev, ki se jim skrči čas za izvedbo projekta. Prekinjanje podpore zmanjšuje trajnostne učinke oziroma jih celo izniči.
- **Končni koristniki** najbolje vedo, kakšno obliko podpore potrebujejo, zato naj se pri oblikovanju ukrepa **upošteva njihove predloge** in dovoljuje zadostno fleksibilnost pri oblikovanju vsebine projekta.

7. VIRI IN LITERATURA

- Golobič M., M. Žerdin, B. Radej. 2016. Strateško vrednotenje Strategije prostorskega razvoja Slovenije 2030/2050. Vmesno poročilo. Ljubljana, BF/OKA.
- Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije. 2013. Evalvacija učinkov vključevanja podjetij v panožne kompetenčne centre 2010-2013. (Tanja Žuna, EF).
- MDDSZ. 2013. Končno poročilo o izvajanju instrumenta. Javni razpis za sofinanciranje vzpostavitve in delovanja kompetenčnih centrov za razvoj kadrov za obdobje od 2010 do 2013. Ljubljana.
- MDDSZ in Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije. 2015. Končno poročilo o izvajanju instrumenta: Vzpostavitev in delovanje kompetenčnih centrov za razvoj kadrov za obdobje 2012-2015.
- MGRT. 2012. Strateško poročilo o izvajanju Nacionalnega strateškega referenčnega okvira v Sloveniji za obdobje 2007-2013 za leto 2012
- MK projekt, d.o.o. 2016. Končno vrednotenje komunikacijskega načrta informiranja in obveščanja javnosti o izvajanju operativnih programov v programske obdobju 2007-2013.
- Pitija, Prizma. 2015. Končno vrednotenje izvajanja ukrepov ESS za spodbujanje socialne vključenosti in zagotavljanja enakih možnosti v obdobju 2007–2013.
- Poročilo združenih narodov o človekovem razvoju (2013).
- RSRS. 2012. Revizijsko poročilo: Ali v Sloveniji preverjamo učinke predlaganih predpisov na družbo (2). Računsko sodišče RS, 24. Avgust, Št.: 320-12/2011/144
- RSRS. 2007. Revizijsko poročilo: Ali v Sloveniji preverjamo učinke predlaganih predpisov na družbo (2). Računsko sodišče RS, 7. marec, Št.: 1201-5/2006-17.
- SI-STAT. 2017. Podatkovni portal statističnega urada Republike Slovenije
- Slovenska turistična organizacija. 2016. Turizem v številkah 2015.
- SVRK. 2016. Končno poročilo o izvajanju Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007 – 2013. Ljubljana, december. (KPRR)
- SVRK. 2016. Končno poročilo o izvajanju Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007 – 2013. Ljubljana, 2016 (KPCV)
- SVRK. 2016. Končno poročilo o izvajanju Operativnega programa razvoja okoljske in prometne infrastrukture za obdobje 2007 – 2013 (KPROPI)
- SVLR. Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013
- SVLR. 2008. Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013
- SVLR. Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture za obdobje 2007-2013
- UMAR. 2005. Strategija razvoja Slovenije. Ljubljana, Urad za makroekonomske analize in razvoj.
- UMAR. Poročilo o razvoju (POR) za leta 2013, 2014, 2015 in 2016. Ljubljana, Urad za makroekonomske analize in razvoj.

8. PRILOGE

Priloga 1: Statistično-analitične priloge k poglavju o vrednotenju izbranega področja Socialno podjetništvo

Preglednica 1: Status vključenih predstavnikov ranljivih ciljnih skupin v JR I in II za področje socialnega podjetništva

Kategorija udeleženca/ke	Skupaj	Ženske
Skupaj	301	-
- Moški	158	-
- Ženske	143	-
Status na trgu dela	301	93
- Zaposleni (vključno s samozaposlenimi)	2	2
- Samozaposleni	1	1
- Brezposelne osebe (vključno z dolgotrajno brezposelnimi)	296	88
- Dolgotrajno brezposelne osebe	135	43
- Nedejavne osebe	3	3
-- Od tega osebe, ki se izobražujejo ali usposabljamjo	1	1
Udeleženci po starosti	124	32
Mladi (15- 24 let)	79	14
Starejši delavci (55 – 64 let)	45	18
Udeleženci po ranljivih skupinah	25	14
- Pripadniki manjšin	30	15
- Migranti	12	4
- Invalidne osebe	25	14
- Druge prikrajšane skupine	142	6
Udeleženci po šolski izobrazbi	301	93
- ISCED 1. in 2. stopnja	146	40
- ISCED 3. stopnja	128	44
- ISCED 4. stopnja	5	4
- ISCED 5. in 6. stopnja	22	5

Vir: MDDSZ

Preglednica 2: Glavna dejavnost in sektorska pripadnost upravičencev

Upravičenec	Glavna dejavnost (SKD)	Sektorska pripadnost (SKIS)
Biotehniška šola Rakičan	85.310 (Srednješolsko splošno izobraževanje)	S.13113 (Druge enote centralne države)
BSC, Poslovno podporni center, d.o.o., Kranj	70.220 (Dr. podjetniško in poslovno svetovanje)	S.13113 (Druge enote centralne države)
Centerkontura	78.200 (Posredovanje začasne delovne sile)	S.11002 (Nacionalne zasebne nefinančne družbe)
Dobrote z.b.o.	10.390 (Dr. predelava in konz.sadja in zelenjave)	S.11002 (Nacionalne zasebne nefinančne družbe)
Dobrovita Plus	81.210 (Splošno čiščenje stavb)	S.11002 (Nacionalne zasebne nefinančne družbe)
DrogArt	88.991 (Dej.humanitarnih in dobodelnih org.)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Društvo projekt človek	88.991 (Dej.humanitarnih in dobodelnih org.)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Društvo slovensko makedonskega prijateljstva	94.999 (Dej.d.n.članskih organizacij)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Društvo za pomoč in samopomoč brezdomcev - Kralji ulice	88.991 (Dej.humanitarnih in dobodelnih org.)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Epeka	94.120 (Dej.strokovnih združenj)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Fundacija Vincenca Drakslerja	94.999 (Dej.d.n.članskih organizacij)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Karo	58.110 (Izdajanje knjig)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Knof Zavod za kreativni razvoj Sevnica	85.590 (D.n.izobraževanje,izpop.in usposab.)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Korenika zavod za usposabljanje in zaposlovanje invalidnih oseb, Šalovci	82.920 (Pakiranje)	S.11002 (Nacionalne zasebne nefinančne družbe)
Lokalpatriot	90.040 (Obratovanje obj.za kulturne prireditve)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Mozaik, društvo za socialno vključenost	88.991 (Dej.humanitarnih in dobodelnih org.)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Okoljsko raziskovalni zavod	72.110 (Raz.-razv.dej.v biotehnologiji)	S.11002 (Nacionalne zasebne nefinančne družbe)
Pan-nutri d.o.o.	72.190 (Raz.-razv.dej.na dr.podr.narav.,tehnol.)	S.11002 (Nacionalne zasebne nefinančne družbe)
Regionalni sklad dela za Pomurje	94.999 (Dej.d.n.članskih organizacij)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Šent - slovensko združenje za duševno zdravje	88.991 (Dej.humanitarnih in dobodelnih org)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Zavod za izobraževanje in kulturo Črnomelj	85.590 (D.n.izobraževanje,izpop.in usposab.)	S.13133 (Druge enote lokalne države)
Zavod Mladinska mreža Mama	94.999 (Dej.d.n.članskih organizacij)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Zavod Pelikan Karitas	87.900 (Dr.socialno varstvo z nastanitvijo)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)
Zavod za globalno učenje in razvoj projektov	85.590 (D.n.izobraževanje,izpop.in usposab.)	S.11002 (Nacionalne zasebne nefinančne družbe)
Zveza paraplegikov Slovenije	94.991 (Dej.invalidskih organizacij)	S.15000 (Nepridobitne inst. stor. gospodinjstvom)

Vir podatkov: AJPES.

Preglednica 3: Število in delež zaposlitev za vključene uporabnike v usposabljanje, po zaključku projekta

JR I in II	Število			V % glede na vse vključene		
	Moški	Ženske	Skupaj	Moški	Ženske	Skupaj
Vsi vključeni v usposabljanje	158	143	301	100,0	100,0	100,0
Število zaposlitev						
- na 30. dan po zaključku programa	33	31	64	22,4	20,9	21,7
- na 365. dan po zaključku programa	55	67	122	37,4	45,3	41,4
- v obdobju 1 leta po zaključku programa (povprečno v obdobju)	67	82	149	45,6	55,4	50,5
Zaposlen						
- pred koncem programa	2	4	6	1,4	2,7	2,0
- v 1. mesecu po koncu programa	31	27	58	21,1	18,2	19,7
- v 2.-3. mesecu po koncu programa	14	29	43	9,5	19,6	14,6
- v 4.-6. mesecu po koncu programa	10	11	21	6,8	7,4	7,1
- v 7.-9. mesecu po koncu programa	7	7	14	4,8	4,7	4,7
- v 10.-12. mesecu po koncu programa	3	4	7	2,0	2,7	2,4
Število vključitev v programe APZ tistih udeležencev, ki se v roku 12 mesecev po koncu programa niso zaposlili	0	0	190	0,0	0,0	64,4

Vir podatkov: Zavod RS za zaposlovanje.

Navzkrižne analize (Anketa o socialnem podjetništву)

Preglednica 4: Anketno vprašanje I.1 (Število oseb, ki so bile po zaključku usposabljanja vključene v zaposlitev v okviru projekta) × AV II. 2 (Ste v projektu: razvili nove dejavnosti, širili obstoječe, prenos izkušenj), n=19

II.2	I.1	% Vključenih v zaposlitev
Razvili novo dejavnost, storitev		72%
Širili obstoječe dejavnosti		17%
Prenašali pozitivne izkušnje drugih (Slovenija / EU/ tretje države))		11%

Vir: Odgovori na anketo za upravičence, lastna obdelava.

Preglednica 5: AV I.1 (Število oseb, ki so bile po zaključku usposabljanja vključene v zaposlitev v okviru projekta) × AV II.3 (Če ste projektne dejavnosti in/ali novo ustvarjene zaposlitve po zaključku financiranja opustili, kaj je bil glavni razlog: nameni doseženi, ni se mogla vzdrževati sama, zunanji dejavniki, drugo), n=9

II.3	I.1	% Vključenih v zaposlitev
Nameni so bili doseženi		35%
Dejavnost ni bila dovolj razvita, da bi lahko ustvarila svoje prihodke, da bi se samo financirali		45%
Zunanji dejavniki (gospodarska kriza, težave s partnerstvom...)		20%

Vir: Odgovori na anketo za upravičence, lastna obdelava.

Preglednica 6: AV II.2 (Ste v projektu: razvili nove dejavnosti, širili obstoječe, prenos izkušenj) X AV II.3 (Če ste projektne dejavnosti in/ali novo ustvarjene zaposlitve po zaključku financiranja opustili, kaj je bil glavni razlog: nameni doseženi, ni se mogla vzdrževati sama, zunanji dejavniki, drugo), n=9

II.2	II.3	Nameni so bili doseženi	Dejavnost ni bila dovolj razvita, da bi se same financirale	Zunanji dejavniki	Drugo
Razvili novo dejavnost, storitev, n=6	1 projekt		3 projekti	-	2 projekta
Širili obstoječe dejavnosti, n=2	1 projekt		-	1 projekt	-
Prenašali pozitivne izkušnje drugih, n=1	-		1 projekt	-	-

Vir: Odgovori na anketo za upravičence, lastna obdelava.

Preglednica 7: AV II.2 (Ste v projektu: razvili nove dejavnosti, širili obstoječe, prenos izkušenj) AV II.1 (Ali je izvajanje projekta pomenilo za vašo organizacijo: temeljna, dopolnilna, sprememba osnovne dejavnosti), n=17

II.1	II.2	Razvili novo dejavnost, storitev	Širili obstoječe dejavnosti	Prenašali pozitivne izkušnje drugih
Temeljna oz. osnovna dejavnost, n=3		1 projekt	2 projekta	-
Dopolnilna dejavnost, n=13		10 projektov	1 projekt	2 projekta
Spremembo osnovne dejavnosti, n=1		1 projekt	-	-

Vir: Odgovori na anketo za upravičence, lastna obdelava.

Preglednica 8: AV I.7 (Korist projekta za projektno partnerstvo) AV II.4 (Ocenite, kako so h ključnim dosežkom projekta prispevali različni partnerji), n=17

I.7	II.4 n	Prispevek projektnih partnerjev	
		(1 - najmanj pomembno, 5 - najbolj pomembno)	
1 (Najbolj pomembno)	1	1,0	3,0
2	1	3,0	3,0
3	5	4,0	3,4
4	8	4,4	3,0
5 (Najmanj pomembno)	2	4,0	4,0

Vir: Odgovori na anketo za upravičence, lastna obdelava.

Preglednica 9: AV I.5 (Dejavniki uspeha socialnega podjetnika) - kako na to odgovarjajo upravičenci, ki so projekt izvajali kot dopolnilno dejavnost glede na tiste, ki jim je to glavna dejavnost in je bila ta sofinancirana v okviru projekta AV II.1 (Ali je izvajanje projekta pomenilo za vašo organizacijo: temeljna, dopolnilna, sprememba osnovne dejavnosti), n=16

I.5 II.1	n	Poslanstvo socialnega podjetnika	Poslovna znanja	Inovativnost	Neformalna poznanstva	Kakovost dela javnih institucij	Moč partnerstev	Splošna družben a klima	Mediji
(1 - najbolj pomembno do 9 - najmanj pomembno; obrnjena lestvica!)									
Osnovna dejavnost	3	3,7	1,7	1,7	7,0	4,7	5,3	5,3	6,0
Dopolnilna	12	3,4	3,8	3,6	5,8	6,1	5,8	3,5	5,8
Spremembo osnovne dejavnosti	1	5,0	9,0	8,0	7,0	1,0	4,0	3,0	2,0
Povprečje	16	3,6	3,8	3,5	6,1	5,5	5,6	3,8	5,6

Vir: Odgovori na anketo za upravičence, lastna obdelava.

Preglednica 10: AV II. 6 (Kako ocenjujete delo pristojnih javnih organov) II.5 (Kako ocenjujete svojo usposobljenost za izvedbo tako zahtevnih projektov - Na koncu izvajanja projekta), ocene od 1 (zelo slabo) do 5 (odlično), n=17

II.6 II.5 (na koncu projekta)	n	Razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije	Ažurno in kakovostno podajanje informacij	Pomoč pri poročanju in pregled poročil	Ažurno izplačevanje sredstev (v skladu z načrtovano dinamiko)
Samoocena usposobljenosti za izvajanje zahtevnih projektov: 2,3,4	7	3,3	3,4	3,7	3,3
Samoocena usposobljenosti za izvajanje zahtevnih projektov: 5	10	4,2	4,2	4,4	4,4

Vir: Odgovori na anketo za upravičence, lastna obdelava.

Preglednica II: AV I.1 (Število novo ustvarjenih delovnih mest) II.5 (Kako ocenjujete svojo usposobljenost za izvedbo tako zahtevnih projektov - Na koncu izvajanja projekta), n=17

II.5 (na koncu projekta)	I.1 n	% zaposlenih v vseh projektih (anketni vzorec!)
Samoocena usposobljenosti za izvajanje zahtevnih projektov: od zelo slabo do zelo dobro (2, 3, ali 4)	7	41%
Samoocena usposobljenosti za izvajanje zahtevnih projektov: odlično (5)	10	59%

Vir: Odgovori na anketo za upravičence, lastna obdelava.

Preglednica 12: Kazalniki vključenih v projekt in zaposlenih v projektih JR I in JR II

	JR I	JR II	Skupaj
Število vključenih oseb v usposabljanje, celotno obdobje	102	199	301
- od tega žensk	50	93	143
- od tega mladih	30	45	75
Število ustvarjenih bruto delovnih mest za ranljive skupine – celotno obdobje trajanja projektov	29	67	96

Vir podatkov: MDDSZ

Priloga 2: Vprašalnik za izvajalske strukture

Končno vrednotenje izvajanja Operativnih programov programskega obdobja 2007-2013 v Sloveniji

Spoštovani,

hvala, ker ste se odzvali vabilu za sodelovanje v anketi.

V anketi vas sprašujemo o pridobljenih izkušnjah pri izvajanju Operativnih programov 2007-2013 in njihovem prenosu v novo programsko obdobje. Vaši odgovori so za nas zelo pomembni.

Anketa je anonimna, odgovarjanje na vprašanja pa vam bo vzelo približno 10 minut. Vnaprej se vam zahvaljujemo za vaš čas.

Za pričetek izpolnjevanja vprašalnika kliknite gumb »Naslednja stran«.

Q1 - 1. Prosimo označite kateri strukturi pripadate. Možen je en odgovor.

- Organ upravljanja (skrbniki prednostnih usmeritev, kontrolna enota)
- Posredniško telo (skrbniki pogodb, administrativna kontrola)
- Izvajalski organ (skrbniki pogodb, administrativna kontrola)
- Revizijski organ (UNP)
- Plačilni organ (MF)

Q2 - 2. V kolikšni meri so bili po vašem mnenju ob zaključku izvajanja programskega obdobja 2007-2013 doseženi naslednji cilji na področju institucionalne in administrativne usposobljenosti:

	Nezadovoljivo , stanje se je poslabšalo, ali izboljšave stagnira	Zadovoljiv o (majhne izboljšave)	Dobro (srednje izboljšanje)	Prav dobro (cilji so doseženi)	Cilji so preseženi
Visoko usposobljen menedžment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izboljšanje usposobljenosti človeških virov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izboljšanje strateškega načrtovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boljše spremeljanje doseganja zastavljenih ciljev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modernizacija in učinkovito povezovanje uradnih evidenc ter izmenjava podatkov z EU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustreznost podpore IKT infrastrukture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - 3. Prosimo, ocenite uspešnost vaše strukture na naslednjih področjih in po potrebi dodajte tudi druge, na koncu programskega obdobja (2013) v primerjavi z začetkom (2007).

	Nezadostno (1)(poslabšanje ali stagnacija)	Zadovoljivo (2)(majhne izboljšave)	Dobro (3)(srednje izboljšanje)	Zelo dobro (4) (cilji doseženi)	Odlično (5) (cilji preseženi)	Ni relevantno
Zagotavljanje prepoznavnosti instrumentov v javnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemoteno in dobro izvajanje potrjenih instrumentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotovljena je ustrezna informacijska podpora za vodenje, spremeljanje in poročanje o programu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovito upravljanje odstopanj izvedbe od načrtovane.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - Komentar:

Q5 - 4. Kako ocenjujete izpolnjenost naslednjih elementov za vrednotenje učenja na izkušnjah pri izvajanju nalog vaše izvajalske strukture na koncu programskega obdobja (2013) v primerjavi z začetkom (2007)?

	Nezadostno (1)(poslabša- nje ali stagnacija)	Zadovoljivo (2)(majhne izboljšave)	Dobro (3)(srednje izboljšanje)	Zelo dobro (4) (cilji doseženi)	Odlično (5) (cilji preseženi)	Ni relevantno
Izboljšanje pri spoštovanju rokov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odzivanje na zunanje pobude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakovost zagotavljanja vseh potrebnih informacij drugim strukturam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakovost zagotavljanja vseh potrebnih informacij upravičencem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obstoj procesa notranjega vrednotenja in zaznavanja težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soočanje organizacije s težavami pri delu in z neuspehi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prenos izkušenj organizacije z uvajanjem novih pristopov v organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prenos izkušenj organizacije z uvajanjem novih sistemskih rešitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustreznost usposabljaljanj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Komentar:

**Q7 - 5. Prosimo, ocenite delo posamezne izvajalske strukture na naslednjih področjih in po potrebi dodajte tudi druge. Vnos ocene od 1 do 5 pri čemer je 1 zelo slabo in 5 zelo dobro.
Svoje izvajalske strukture ne ocenjujte v tem vprašanju, pustite prazno.**

	Organ upravljanja (skrbeniki prednostnih usmeritev, kontrolna enota)	Posredniško telo (skrbeniki pogodb, administrativna kontrola)	Izvajalski organ (skrbeniki pogodb, administrativna kontrola)	Revizijski organ (UNP)	Plačilni organ (MF)
Ocena odzivnosti posamezne strukture (spoštovanje rokov, hitrost odziva pri izvajjanju svojih nalog)					
Ocena zagotavljanja kakovostnih informacij od posamezne strukture					
Pravočasnost in celovitost zaznavanja težav					
Ocena pripravljenosti za učenje na izkušnjah in uvajanje sprememb					
Drugo:					

Q8 - Komentar:

Q9 - 6. Kje so po vašem mnenju še vedno ozka grla, ki najbolj otežujejo uspešno prenašanje pozitivnih in negativnih izkušenj v izboljšane prakse? Razvrstite od 1-6 po lestvici od najbolj relevantnih razlogov (1) do najmanj relevantnih razlogov (6).

Togost sistema: a) znotraj sektorja (vertikalno, npr. Problematična sektorska zakonodaja) b) medsektorsko (horizontalno)	
Strateško vodenje (na splošno, ne v vaši organizaciji!)	
Nizka splošna kultura učenja na izkušnjah (nizka sprejemljivost za novosti)	
Organizacijska togost (nepripravljenost uvajanja sprememb v organizacijah, odsotnost podpore za doseganje sprememb)	
Nepripravljenost posameznikov, ki delajo v izvajalskih strukturah, za izboljšave pri izvajanju nalog za katere so zadolženi.	
Drugo	

Q10 - Komentar:

Q11 - 7. Prosimo, ocenite koliko so naslednji vidiki prispevali k nastanku ozkih grl.

	Popolnoma nič	Malo	Srednje	Veliko	Zelo veliko
Pomanjkanje usposobljenih kadrov	<input type="radio"/>				
Neustrezna organizacija nalog	<input type="radio"/>				
Fluktuacija zaposlenih	<input type="radio"/>				
Neustrezen prenos dela oz. uvedba v delo novih kadrov	<input type="radio"/>				
Neprilagojena orodja za poročanje	<input type="radio"/>				
Zapletena in nejasna navodila za izvajanje projektov	<input type="radio"/>				
Preveliko administrativno breme	<input type="radio"/>				
Drugo:	<input type="radio"/>				

Q12 - Komentar:

Q13 - 8. Prosimo, ocenite pomen posamezne oblike učenja na podlagi izkušenj pri vašem delu (ni pomembno 1, do 5 zelo pomembno).

	Ni pomembno (1)	Kar pomembno (2)	Niti-niti (3)	Dokaj pomembno (4)	Zelo pomembno (5)
1. Učenje na delovnem mestu: 1.1 Z zagotavljanjem odziva na vprašanja, pobude in kritike upravičencev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 S spremeljanjem ugotovitev sprotnih poročil in drugih informacij s svojega ožjega področja dela (monitoring).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 S spremeljanjem evalvacijskih ugotovitev področnih revizijskih poročil, razvojnih poročil in drugih ključnih dokumentov za posamezni sektor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 Prenos znanja in izkušenj med sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Učenje od drugih: 2.1 Na izkušnjah upravičencev, izvajalcev in drugih deležnikov (npr. s sodelovanjem na konferencah, pri skupnem izvajaju nalog, obiski upravičencev na terenu,...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Z vključevanjem v participativne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ni pomembno (1)	Kar pomembno (2)	Niti-niti (3)	Dokaj pomembno (4)	Zelo pomembno (5)
procese (vključevanje deležnikov in javnosti).					
2.3 Sodelovanje v medsektorskem prenosu pozitivnih izkušenj (npr. Medsektorske delovne skupine)	<input type="radio"/>				
3. Sistemsko učenje: 3.1 Prenos pozitivnih izkušenj med izvajalskimi strukturami)	<input type="radio"/>				
3.2 Prenos pozitivnih izkušenj na ravni sistema (novi standardi, centri znanja, knjižnice dobrih praks, razvoj platforme za učenje na izkušnjah ipd).	<input type="radio"/>				
Drugo, navesti:	<input type="radio"/>				

Q14 - Komentar:

Q15 - 9. Kako zadovoljiv je bil po vašem mnenju prenos dobrih izkušenj iz prejšnjega na novo programsko obdobje 2014-20 (nezadovoljiv prenos, 1 do 5, odličen prenos izkušenj)?

	Nezadovolji v prenos (1)	Zadovoljiv prenos (2)	Niti-niti (3)	Dober prenos (4)	Odličen prenos (5)
V fazi priprave instrumentov (ustreznost zaznavanja potreb, razpisi, zadostno zanimanje upravičencev, postopki izbire projektov in realizacija načrtovanih aktivnosti).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V fazi izvajanja operacij pri doseganju ciljev (bomo poslej lahko bolj uspešni pri enakih naporih?).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri načrtovanju spremljanja realizacije in vrednotenju učinkov (ustreznost kazalnikov za spremljanje izvajanja in vrednotenje učinkov; kakovost sistemov spremljanja; kakovost evalvacij učinkov).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poenostavitev postopkov (manjše število dokazil, poenostavitev dokumentacije za prijavo instrumentov in poročanje,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri zagotavljanju IKT podpore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo, navesti:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 - Komentar:

Q17 - 10. Kakšna je po vaši oceni uspešnost prenosa pozitivnih izkušenj v prakso ob začetku programskega obdobja 2014-2020 glede na predhodno obdobje 2007-2013?

	Poslabšanje (1)	Malo prenosa(2)	Prenos (3)	Dober prenos (4)	Odličen prenos(5)
Prenos izkušenj v prakso	<input type="radio"/>				
Pro aktivnost pri iskanju in uveljavljanju dobrej izkušenj.	<input type="radio"/>				
Stalno izboljševanje organizacije na vseh ključnih področjih.	<input type="radio"/>				

Q18 - Komentar:

Priloga 3: Vprašalni za upravičence instrumenta turistična infrastruktura

Turistična infrastruktura

Spoštovani,

Hvala, ker ste se odzvali vabilu za sodelovanje v anketi.

V anketi vas sprašujemo o trajnostnih učinkih, vplivu ter vaših izkušnjah pri izvajanju vašega projekta za katerega ste prejeli sofinanciranje v okviru instrumenta turistične infrastrukture. Vaši odgovori so za nas zelo pomembni.

Anketa je anonimna, odgovarjanje na vprašanja pa vam bo vzelo približno 7 minut.

Vnaprej sevam zahvaljujemo za vaš čas. Za pričetek izpolnjevanja vprašalnika kliknite gumb »Naslednja stran«.

Q1 - Iz spodnjega seznama izberite naziv instrumenta v okviru katerega je bil (so bili) realiziran(i) vaš(i) projekt(i):

Možnih je več odgovorov

- Javni razpis Dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva – turistična infrastruktura 2007
- Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:
- Javni razpis za sofinanciranje turistične infrastrukture – SPS – MSP
- Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:
- Javni razpis za sofinanciranje turistične infrastrukture 2009
- Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:
- Pridobitev sredstev ESRR za obnovo in posodobitev planinskih postojank
- Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:
- Neposredna potrditev operacije
- Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova neposredne potrditve:

Q2 - Prosimo označite trditev, ki velja za vaš projekt:

Možnih je več odgovorov

- Projekt predstavlja prenovo obstoječe infrastrukture brez povečanja kapacitet in/ali storitev. Z izvedbo projekta smo povečali kapacitete svojih storitev.
- Za koliko % glede na stanje ob prijavi:
- Z izvedbo projekta smo v svojo ponudbo dodali nove turistične produkte za svoje goste
- Koliko novih uslug/storitev ponujate gostom:
- Zaradi izvedbe projekta beležimo rast prihodkov.
- Kolikšna je letna rast glede na obdobje pred investicijo (v %):
- Zaradi izvedbe projekta beležimo rast števila gostov.
- Kolikšna je letna rast glede na obdobje pred investicijo (v %):

Q3 - Navedite število dodatnih neposrednih zaposlitev vašega projekta:

Q4 - Koliko od zgoraj navedenih zaposlitev se je ohranilo tudi po izvedbi projekta (oziroma so aktivne še danes):

Q5 – Ali se je zaradi izvedbe projekta v vaši instituciji dvignila neto dodana vrednost?

- DA
- Navedite za koliko %:
- NE
- Navedite zakaj ne:

Q6 – Ali so se zaradi izvedbe projekta za vašo institucijo odprla nova tržišča in poslovne priložnosti?

- DA
- Navedite katera:

NE

Q7 – V kolikšni meri je izvedba projekta vplivala na vaša nadaljnja vlaganja v turistično infrastrukturo?

- Izvedena investicija je identificirala nadaljnje potrebe za vlaganje v prihodnjih letih.
- Izvedena investicija je pomenila temeljno naložbo, ki je vzpodbudila vlaganja v prihodnjih letih.
- Projekt je predstavljal samostojno in neodvisno investicijo, ki ni vzpodbudila nadaljnjih vlaganj v turistično infrastrukturo.
- Drugo, dopišite:

Q8 - Ali se je zaradi izvedbe projekta povečala zasedenost vaših turističnih kapacitet?

Možnih je več odgovorov

- Da, v vrhuncu sezone.
- Katero obdobje (v mesecih) predstavljajo za vas vrhunec sezone:
- Prosimo navedite za koliko % se je povečala zasedenost vaših kapacitet:
- Da, skozi celo leto.
- Prosimo navedite za koliko % se je povečala zasedenost vaših kapacitet:
- Ne, zasedenost je takšna kot pred izvedbo projekta.
- Ne, zasedenost je nižja.
- Prosimo navedite za koliko % se je zmanjšala zasedenost vaših kapacitet:

Q9 - Alibi lahko dejali, da ste z realizacijo vašega projekta podaljšali sezono vaše ponudbe glede na obdobje pred izvedbo projekta?

- DA
- Koliko časa je trajala takrat in koliko sedaj:
- NE
- Kaj bi po vašem mnenju morali storiti da bi podaljšali sezono:

Q10 - Prosimo, označite stopnjo strinjanja s spodnjo trditvijo pri čemer »1« pomeni, da se z njo sploh ne strinjate, »5« pa, da se z njo popolnoma strinjate:

(1) Sploh se ne strinjam	2	3	4	(5) Ne vem	Popolnoma se strinjam
--------------------------	---	---	---	------------	-----------------------

Stopnja turistične ponudbe na naši destinacijski je dovolj visoka.

IF (2) Q10a = [1, 2, 3, 4, 5]

Q11 - Kakšne so po vašem mnenju potrebe za še hitrejši razvoj turizma na vaši destinaciji?

[Empty box for answer]

Q12 – Ali menite, da je izvedba vašega projekta vzpodbudila tudi druge investicije v turistično infrastrukturo na vašem območju?

- DA
- Katere investicije?
- NE

Q13 - Alije bila stopnja nepovratnega financiranja zadostna za realizacijo vašega projekta in dosega ciljev?

- DA
- NE
- Drugo- komentar:

Q14 - Alibi tudi brez prejetih sredstev izvedli investicijo? (Označite en odgovor.)

- Da, v istem letu.
- Da, v naslednjih dveh letih.
- Da, v naslednjih treh letih.
- Ne, investicije ne bi izvedli.

Q15 – Ocenite stopnjo zadovoljstva s skrbnikom vaše pogodbe o financiranju

(1) Popolnoma nezadovolje n	2	3	4	(5) Izredno zadovoljen
Vpišite besedilo odgovora i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (3) Q15a = [1, 2, 3, 4, 5]

Q16 - V kolikor želite, podajte komentar k zgornji oceni:

**Q17 – Kako ocenjujete delo prisojnih javnih organov, ki so bili vključeni v pripravo in izvedbo vašega instrumenta? (Označite po en odgovor v posamezni vrstici.)
Možnih je več odgovorov**

	zelo slabo(1)	slabo(2)	Niti- niti(3)	dobro(4)	zelo dobro(5)
Razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije	<input type="checkbox"/>				
Ažurno in kakovostno podajanje informacij	<input type="checkbox"/>				
Hitrost pregleda prejetih vlog	<input type="checkbox"/>				
Pomoč pri poročanju in pregled poročil	<input type="checkbox"/>				
Ažurno izplačevanje sredstev (v skladu z	<input type="checkbox"/>				

Q18 - Navedite, s čim niste bili zadovoljni oziroma kaj priporočate kot izboljšavo (vaša priporočila):

- med postopkom prijave vašega projekta - priporočila:
 - med izvajanjem projekta - priporočila:

Q19 - Bi žeeli še kaj dodati:

For more information about the study, please contact Dr. John Smith at (555) 123-4567 or via email at john.smith@researchinstitute.org.

Priloga 4: Vprašalnik za upravičence instrumenta socialno podjetništvo

Vprašalnik za socialno podjetništvo

Spoštovani,

hvala, ker ste se odzvali vabilu za sodelovanje v anketi.

V anketi vas sprašujemo o trajnostnih učinkih, vplivu ter vaših izkušnjah pri izvajanju vašega projekta za katerega ste prejeli sofinanciranje v okviru instrumenta socialnega podjetništva. Vaši odgovori so za nas zelo pomembni.

Anketa je anonimna, odgovarjanje na vprašanja pa vam bo vzelo približno 7 minut. Vnaprej se vam zahvaljujemo za vaš čas.

Za pričetek izpolnjevanja vprašalnika kliknite gumb »Naslednja stran«.

Q1 - Osnovne informacije projekta

Vpišite mesec in leto zaključka vašega projekta:	<input type="text"/>
Število oseb, ki je bilo vključenih v usposabljanje v okviru projekta	<input type="text"/>
Število oseb, ki so bile po zaključku usposabljanja vključene v zaposlitev v okviru projekta	<input type="text"/>

Q2 - I. TRAJNOSTNI DOSEŽKI**I.1a Število novo ustvarjenih delovnih mest**

Število ohranjenih zaposlitev po zaključku projekta (ciljne skupine projekta)	<input type="text"/>
---	----------------------

Q3 - I.1b Ali ste novo zaposlitev osebe podaljšali preko:

Programov APZ (če da, navedite koliko oseb)	<input type="text"/>
Druge spodbude države (če da, navedite koliko oseb)	<input type="text"/>
Drugo (sodeluje po pogodbi o delu, kot s.p. Navedite koliko oseb)	<input type="text"/>
Število še vedno zaposlenih (ranljive ciljne skupine) na presečni datum 31. 12. 2016	<input type="text"/>

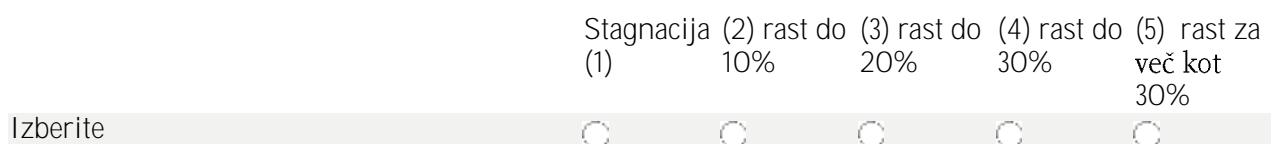
Q4 - Komentar

Q5 - I.2 S projekti socialnega podjetništva bi radi povečali število zaposlitev in njihovo trajnost. Ocenite koliko je večje zaposlovanje v sektorju odvisno od (1-5):

	Povsem nepomembno (1)	2	3	4	Najbolj pomembn o (5)
Samih socialnih podjetnikov (prizadevnosti, inovativnosti, prodornosti...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti dostopa do nepovratnih sredstev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od trga, zmožnosti, da prepozna dodano vrednost in koristi ponudbo produktov/storitev socialnih podjetij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od zavzetosti vključenih ranljivih skupin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Komentar

Q7 - I.3 Kakšna je prognoza gibanj vašega podjetja za dejavnosti socialnega podjetništva za naslednja tri leta skupaj (glede na prihodek)?



Q8 - Komentar

Q9 - I.4 Odločilni dejavniki za dolgoročni napredek socialnega podjetništva v Sloveniji so (1-5) so odvisni od:

	nepomembno 2 (1)	3	4	Najbolj pomembno (5)
Samih socialnih podjetnikov (prizadevnosti, inovativnosti, prodornosti...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogojev, ki jih ustvari država	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogojev, ki jih ustvari lokalne skupnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trga - ali prepozna ponudbo socialnih podjetij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo, opišite:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 - Komentar

Q11 - 1.5 Rangirajte pomen naslednjih dejavnikov uspeha socialnega podjetnika (najbolj pomembno (1) do najmanj pomembno (9)):

Poslanstvo socialnega podjetnika za opolnomočen je ranljivih skupin	
Poslovna znanja	
Inovativnost	
Neformalna poznanstva	
Kakovost dela javnih institucij	
Moč partnerstev	
Splošna družbena klima in odzivnost trga	

Medijska podpora	
Drugo, opišite:	

Q12 - Komentar

Q13 - 1.6 Vpliv gospodarske krize na izvajanje projekta (najbolj pomembno (1) do najmanj pomembno (5)):

	nepomembno (1)	2	3	4	Najbolj pomembno (5)
Preprečila je izvajanje projekta	<input type="radio"/>				
Preprečila je nadaljevanje dejavnosti ali/in zaposlitev po zaključku projekta	<input type="radio"/>				
Potrebna je bila pomembna sprememba projekta	<input type="radio"/>				
Krisa je izvajanje otežila	<input type="radio"/>				
Krisa je imela pozitiven učinek (večje zanimanje, večje povpraševanje po dejavnostih...)	<input type="radio"/>				

Q14 - Komentar

Q15 - 1.7 Kako ugodno je javni razpis za socialno podjetništvo, v katerem ste sodelovali, vplival na (najbolj pomembno (1) do najmanj pomembno (5)):

	nepomembno (1)	2	3	4	Najbolj pomembno (5)
Ciljne skupine	<input type="radio"/>				
Projektno partnerstvo	<input type="radio"/>				
Lokalno okolje	<input type="radio"/>				
Institucije	<input type="radio"/>				
Drugo, navedite:	<input type="radio"/>				

Q16 - Komentar

Q17 - II KARAKTERISTIKE UPRAVIČENCEV

Q18 - II.1 Ali je izvajanje projekta pomenilo za vašo organizacijo

- Temeljna oz. osnovna dejavnost
- Dopolnilna ali eno od dejavnosti, ki jo izvaja organizacija
- Spremembo osnovne dejavnosti (zaradi učinkov projekta se je spremenila osnovna dejavnost)

Q19 - II.2 Ste v projektu (izberite samo eno možnost, za tisto, kar je bilo glavno):

- Razvili novo dejavnost, storitev
- Širili obstoječe dejavnosti
- Prenašali pozitivne izkušnje drugih (Slovenija /EU/ tretje države)

Q20 - II.3 Če ste projektne dejavnosti in/ali novo ustvarjene zaposlitve po zaključku financiranja opustili, kaj je bil glavni razlog (izberite samo eno možnost, za tisto, kar je bilo glavno):

- Nameni so bili doseženi
- Dejavnost ni bila dovolj razvita, da bi lahko ustvarila svoje prihodke, da bi se samo financirali
- Zunanji dejavniki (gospodarska kriza, težave s partnerstvom...)
- Drugo, navedite:

Q21 - II.4 Ocenite, kako so h ključnim dosežkom projekta prispevali:

	(1) Negativno	2	3	4	(5) Odlično
Projektni partnerji	<input type="radio"/>				
Pridruženi partnerji (občine, Zavodi za zaposlovanje, Zbornice...)	<input type="radio"/>				

Q22 - Komentar

Q23 - II.5 Kako ocenujete svojo usposobljenost za izvedbo tako zahtevnih projektov

	(1) Neusposobljeni	2	3	4	(5) Povsem usposobljeni
Na začetku izvajanja projekta	<input type="radio"/>				
Na koncu izvajanja projekta	<input type="radio"/>				

Q24 - Komentar

--

Q25 - II. 6 Kako ocenjujete delo prisojnih javnih organov, ki so bili vključeni v pripravo in izvedbo vašega projekta? (Označite po en odgovor v posamezni vrstici.)

	(1) Zelo slabo	(2) Slabo	(3) Niti-niti	(4) Dobro	(5) Zelo dobro
Razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije	<input type="radio"/>				
Ažurno in kakovostno podajanje informacij	<input type="radio"/>				
Pomoč pri poročanju in pregled poročil	<input type="radio"/>				
Ažurno izplačevanje sredstev (v skladu z načrtovano dinamiko)	<input type="radio"/>				

Q26 - III VPLIV JR NA RAZVOJ SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA

Q27 - III.1 Kako je Javni razpis za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva po vašem mnenju vplival na: Rangiraj od najbolj vplival (1) do najmanj vplival (7)

Reševanje realnih socialnih, okoljskih in gospodarskih izzivov izvedenih projektov	
Boljšo prepoznavnost socialnega podjetništva v lokalnem okolju in širše	
Uveljavljanje doseženih socialnih inovacij	
Prenos pridobljenih izkušenj na tiste, ki niso sodelovali	
Prenos pridobljenih izkušenj navzgor (Mainstreaming), v prakse javnih ustanov	
Razvoj podpornega okolja za socialno podjetništvo	
Drugo, opišite	

Q28 - Komentar

--

Q29 - IV.1 ZAKONSKI OKVIRI V KATERIH DELUJEJO SOCIALNI PODJETNIKI – OCENA OKVIROV IN POGOJEV ZA DELO SOCIALNIH PODJETIJ - PREDLAGANE SPREMEMBE

	(1) Negativna ocena	(2)	(3)	(4)	(5) Odlično
Ocenite prispevek zakona o socialnem podjetništvu k pogoju delovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prispevek druge zakonodaje (zaposlovanje, davčna, okoljska...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	(1) Negativna ocena	(2)	(3)	(4)	(5) Odlično
Ugodnost podpornega okolja - Na ravni države	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugodnost podpornega okolja - V lokalni skupnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prispevek administrativnih zahtev za upravičence k pogoju poslovanja- Pogojev za pridobitev projektov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prispevek administrativnih zahtev za upravičence k pogoju poslovanja- Obsega razpisanih sredstev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prispevek administrativnih zahtev za upravičence k pogoju poslovanja- Dolžine projektnega obdobja (2-3 leta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prispevek administrativnih zahtev za upravičence k pogoju poslovanja- Spremljanja izvajanja in podpore (s strani naročnika)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q30 - Komentar

Q31 - IV.2 Mikrokrediti za socialne podjetnike: Ste že uporabili ta instrument?

- DA
 NE

Q32 - Če da, kaj je bil glavni razlog?

Q33 - IV.3 Bi želeli še kaj dodati? (na primer kaj priporočate kot izboljšavo v prihodnje, s čim niste bili zadovoljni, idr.)

Priloga 5: Vprašalnik za upravičence instrumenta KoC-i

Vprašalnik Kompetenčni centri za razvoj

Spoštovani,

hvala, ker ste se odzvali vabilu za sodelovanje v anketi.

V anketi vas sprašujemo o trajnostnih učinkih, vplivu ter vaših izkušnjah pri izvajanju vašega projekta za katerega ste prejeli sofinanciranje v okviru instrumenta kompetenčni centri za razvoj kadrov. Vaši odgovori so za nas zelo pomembni.

Anketa je anonimna, odgovarjanje na vprašanja pa vam bo vzelo približno 7 minut. Vnaprej se vam zahvaljujemo za vaš čas.

Za pričetek izpolnjevanja vprašalnika kliknite gumb »Naslednja stran«.

Q1 - Prosimo, da označite, v kakšni vlogi odgovarjate na vprašalnik:

- kot vodilno podjetje v KOC
- kot sodelujoče podjetje

Q2 - Vaše podjetje se po številu zaposlenih uvršča v naslednjo kategorijo:

- 0-10 zaposlenih
- 10- 50 zaposlenih
- 50- 250 zaposlenih
- 205 in več zaposlenih

Q3 - I. UČINKI vključenosti v kompetenčni center

Q4 - I.1 Oblikovanje kompetenčnega centra naj bi prispevalo k dvigu kompetenc zaposlenih. Ocenite, v kakšni meri so bili ti cilji realizirani (1-5):

	Povsem nepomembno (1)	2	3	4	(5) Najbolj pomembno
Povečanje strokovnega znanja, vezanega na osnovno dejavnost podjetja, pri zaposlenih, vključenih v izobraževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povečanje splošnih znanj (vodenje, trženje, računalništvo, jeziki, itd.) zaposlenih, vključenih v izobraževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pridobivanje novih znanj na vašem področju, kijih formalno izobraževanje ne zagotavlja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblikovanje modelov kompetenc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uporaba modelov kompetenc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povečanje pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje v dodatnem izobraževanju in usposabljanju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - Komentar

Q6 - I.2 Kako je sodelovanje podjetja v izobraževanju/usposabljanju znotraj kompetenčnega centra prispevalo k poslovanju vašega podjetja?

	Nobenega vpliva (1)	2	3	4	Zelo pomemben vpliv (5)
Povečanje števila zaposlenih	<input type="radio"/>				
Ohranjanje delovnih mest	<input type="radio"/>				

	Nobenega vpliva (1)	2	3	4	Zelo pomemben vpliv (5)
Dvig kakovosti ponudbe	<input type="radio"/>				
Uvedba poslovno-organizacijskih izboljšav	<input type="radio"/>				
Boljši poslovni rezultati podjetja	<input type="radio"/>				
Povečanje dodane vrednosti	<input type="radio"/>				
Dvig zadovoljstva zaposlenih zaradi pridobitve novih znanj	<input type="radio"/>				
Povečanje obsega izobraževanja in usposabljanja	<input type="radio"/>				
Vključitev v usposabljanje kadrov, ki jih sicer ne bi dodatno usposabljali	<input type="radio"/>				

Q7 - Komentar

Q8 - I.3 Motivi za sodelovanje v kompetenčnem centru so (1-5):

	(1) Nobenega motiva	2	3	4	(5) Zelo pomemben motiv
Potreba po dodatnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih	<input type="radio"/>				
Pridobitev dodatnih (javnih) nepovratnih sredstev	<input type="radio"/>				
Vključitev v usposabljanje kadrov, ki jih sicer ne bi dodatno usposabljali	<input type="radio"/>				
Možnost sistematičnega sodelovanja s podjetji v panogi (prenos znanja)	<input type="radio"/>				
Prenos znanj od nosilcev znanja (šole, fakultete, zunanjji strokovnjaki)	<input type="radio"/>				
Nižji stroški zagotavljanja izobraževanja in usposabljanja zaradi sodelovanja partnerjev v panogi	<input type="radio"/>				

Q9 - Komentar

Q10 - II. Ustreznost instrumenta kompetenčnih centrov (KC)

	(1) Neustrezno	2	3	4	(5) Povsem ustrezno
1.Kako ocenujete ustreznost instrumenta	<input type="radio"/>				

(1)	2	3	4	(5)
Neustrezno				Povsem ustrezno

KC za izvajanje usposabljanja zaposlenih?

2. Ste lahko ustrezno oblikovali vsebine izobraževanja in usposabljanja za vaše podjetje?

3. So bila vaša vstopna pričakovanja glede učinkov KC dosežena?

4. Je bilo sodelovanje s partnerji zadostno?

5. So bili stroški izobraževanj in usposabljanj primerni za sodelovanje?

Q11 - Komentar

Q12 - III. Drugi dosežki konzorcijskega/ panožnega sodelovanja: ocenite, ali je sodelovanje v KC vplivalo tudi na druge oblike povezovanja? (1-5)

(1)	2	3	4	(5) Najbolj pomembno
Nobenega vpliva				

1. Izmenjava dobrih praks?

2. Nove oblike sodelovanja, novi projekti?

3. Skupna promocija poklicev mladim?

4. Panožno sodelovanje pri oblikovanju formalnih izobraževalnih vsebin?

5. Skupna opredelitev deficitarnih znanj in kompetenc v panogi?

Q13 - Komentar

Q14 - IV. Ali bi tudi brez prejetih sredstev izvedli izobraževanje in usposabljanje zaposlenih? (Označite en odgovor.)

- Da, v enakem obsegu.
- Da, vendar v manjšem obsegu.
- Ne, izobraževanja ne bi izvedli.

Q15 - V. Ali se naložbe v kadre in usposabljanje nadaljujejo na ravni podjetja tudi po zaključenem sofinanciraju? (Označite en odgovor.)

- Da, v enakem obsegu.
- Da, vendar v manjšem obsegu.
- Ne, izobraževanja / usposabljanja ne izvajamo več.

Q16 - VI. Kako ocenjujete delo pristojnih javnih organov, ki so bili vključeni v pripravo in izvedbo vašega instrumenta? (1-%)

	(1) Zelo slabo	(2) Slabo	(3) Nit- niti	(4) Dobro	(5) Zelo dobro
Razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije	<input type="radio"/>				
Ažurno in kakovostno podajanje informacij	<input type="radio"/>				
Razumljivost pogodbe o sofinanciraju	<input type="radio"/>				
Pomoč pri poročanju in pregled poročil	<input type="radio"/>				
Sodelovanje s skrbnikom pogodbe	<input type="radio"/>				
Ažurno izplačevanje sredstev (v skladu z načrtovano dinamiko)	<input type="radio"/>				

Q17 - Bi želeli še kaj dodati? Na primer, s čim niste zadovoljni - priporočila:

Med postopkom prijave vašega projekta - priporočila:

Med izvajanjem projekta - priporočila:

Priloga 6: Sumarnik vprašalnika za izvajalske strukture

Q1	1. Prosimo označite kateri strukturi pripadate. Možen je en odgovor.				
	Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni
	1 (Organ upravljanja (skrbniki prednostnih usmeritev, kontrolna enota))		20	14%	15%
	2 (Posredniško telo (skrbniki pogodb, administrativna kontrola))		71	51%	53%
	3 (Izvajalski organ (skrbniki pogodb, administrativna kontrola))		38	28%	28%
	4 (Revizijski organ (UNP))		6	4%	4%
	5 (Plačilni organ (MF))		0	0%	0%
Veljavni	Skupaj		135	98%	100%

Povprečje	2.2	Std. Odklon	0.7
-----------	-----	-------------	-----

Q2	2. V kolikšni meri so bili po vašem mnenju ob zaključku izvajanja programskega obdobja 2007-2013 doseženi naslednji cilji na področju institucionalne in administrativne usposobljenosti:										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Nezadovoljivo, stanje se je poslabšalo, ali stagnira	Zadovoljivo (majhne izboljšave)	Dobro (srednje izboljšanje)	Prav dobro (cilji so doseženi)	Cilji so preseženi	Skupaj				
Q2a	Visoko usposobljen menedžment	16 (13%)	34 (28%)	50 (42%)	19 (16%)	1 (1%)	120 (100%)	120	138	2.6	0.9
Q2b	Izboljšanje usposobljenosti človeških virov	7 (6%)	27 (22%)	48 (39%)	36 (30%)	4 (3%)	122 (100%)	122	138	3.0	0.9
Q2c	Izboljšanje strateškega načrtovanja	18 (15%)	32 (26%)	46 (38%)	25 (20%)	1 (1%)	122 (100%)	122	138	2.7	1.0
Q2d	Boljše spremeljanje doseganja zastavljenih ciljev	13 (11%)	32 (26%)	42 (34%)	34 (28%)	1 (1%)	122 (100%)	122	138	2.8	1.0
Q2e	Modernizacija in učinkovito povezovanje uradnih evidenc ter izmenjava podatkov z EU	15 (12%)	37 (31%)	46 (38%)	21 (17%)	2 (2%)	121 (100%)	121	138	2.7	1.0
Q2f	Ustreznost podpore IKT infrastrukture	33 (27%)	35 (29%)	39 (32%)	13 (11%)	1 (1%)	121 (100%)	121	138	2.3	1.0

Q3	3. Prosimo, ocenite uspešnost vaše strukture na naslednjih področjih in po potrebi dodajte tudi druge, na koncu programskega obdobja (2013) v primerjavi z začetkom (2007).										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Nezadostno (1) (poslabšanje ali stagnacija)	Zadovoljivo (2) (majhne izboljšave)	Dobro (3) (srednje izboljšanje)	Zelo dobro (4) (cilji doseženi)	Odlično (5) (cilji preseženi)	Ni relevantno	Skupaj			
Q3a	Zagotavljanje prepoznavnosti instrumentov v	0 (0%)	4 (4%)	40 (40%)	47 (47%)	8 (8%)	0 (0%)	99 (100%)	99	138	3.6

	Javnosti										
Q3b	Nemoteno in dobro izvajanje potrjenih instrumentov	3 (3%)	19 (19%)	38 (39%)	32 (33%)	6 (6%)	0 (0%)	98 (100%)	98	138	3.2
Q3c	Zagotovljena je ustrezna informacijska podpora za vodenje, spremljanje in poročanje o programu.	19 (19%)	23 (23%)	30 (30%)	24 (24%)	2 (2%)	1 (1%)	99 (100%)	99	138	2.7
Q3d	Učinkovito upravljanje odstopanj izvedbe od načrtovane.	5 (5%)	26 (27%)	34 (35%)	25 (26%)	4 (4%)	4 (4%)	98 (100%)	98	138	3.1
Q3e	Drugo:	1 (17%)	0 (0%)	2 (33%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (50%)	6 (100%)	6	138	4.2
											2.1

Q3e_text	Q3 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	isarr in cpu	1	1%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	1%	100%	

Q4	Komentar:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	težave v komunikaciji med organi, neučinkovita informacijska podpora, preobsežni, nepregledni obrazci za poročanje	1	1%	11%	11%
	ne morem komentirati, ker me takrat ni bilo	1	1%	11%	22%
	težko je primerjati 2007 in 2013, saj v 2007 še ni bilo odstopanj. na posredniškem telesu ni bilo pripravljenega sistema za spremljanje in poročanje. najbolje so se odrezali predvsem izvajalske institucije.	1	1%	11%	33%
	redko kontinuirano izvajanje operacij. izvajalski organi bi morali biti bolj vključeni v načrtovanje operacij.	1	1%	11%	44%
	zaradi menjave odgovornih ni bilo kontinuitete in dejanske odgovornosti, sistem isarr ni aktivno povezan z nobeno bazo.	1	1%	11%	56%
	zaradi sprememb v it podpori se je možnost spremeljanja (vsebinskega, statističnega) poslabševala, na ravni posredniškega telesa pa je ostala izrazita segmentiranost podatkov.	1	1%	11%	67%
	.	1	1%	11%	78%
	nezadostna informacijska podpora - mišljen je isarr	1	1%	11%	89%
	slabo spremeljanje dejanske učinkovitosti operacij in posledično dolgotrajnih rezultatov. s tem je povezano prenašanje slabih neučinkovitih praks v naslednjo perspektivo, preveč vlaganja v institucije, premalo v ljudi. informacijska podpora je nepregledna, ne zagotavlja učinkovitosti in povzroča preveč birokracije.	1	1%	11%	100%
Veljavni	Skupaj	9	7%	100%	

Q5		4. Kako ocenjujete izpolnjenost naslednjih elementov za vrednotenje učenja na izkušnjah pri izvajanju nalog vaše izvajalske strukture na koncu programskega obdobja (2013) v primerjavi z začetkom (2007)?										
	Podvprašanja	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Nezadostno (1) (poslabšanje ali stagnacija)	Zadovoljivo (2) (majhne izboljšave)	Dobro (3) (srednje izboljšanje)	Zelo dobro (4) (cilji doseženi)	Odlično (5) (cilji preseženi)	Ni relevantno	Skupaj				
Q5a	Izboljšanje pri spoštovanju rokov	1 (1%)	14 (14%)	42 (43%)	29 (30%)	9 (9%)	2 (2%)	97 (100%)	97	138	3.4	1.0
Q5b	Odzivanje na zunanje pobude	2 (2%)	22 (23%)	46 (47%)	16 (16%)	8 (8%)	3 (3%)	97 (100%)	97	138	3.2	1.0
Q5c	Kakovost zagotavljanja vseh potrebnih informacij drugim strukturam	4 (4%)	18 (19%)	33 (35%)	30 (32%)	10 (11%)	0 (0%)	95 (100%)	95	138	3.3	1.0
Q5d	Kakovost zagotavljanja vseh potrebnih informacij upravičencem	2 (2%)	7 (7%)	35 (37%)	34 (36%)	15 (16%)	1 (1%)	94 (100%)	94	138	3.6	1.0
Q5e	Obstoj procesa notranjega vrednotenja in zaznavanja težav.	9 (9%)	23 (24%)	35 (36%)	26 (27%)	3 (3%)	0 (0%)	96 (100%)	96	138	2.9	1.0
Q5f	Soočanje organizacije s težavami pri delu in z neuspehi.	4 (4%)	31 (32%)	34 (35%)	24 (25%)	3 (3%)	0 (0%)	96 (100%)	96	138	2.9	0.9
Q5g	Prenos izkušenj organizacije z uvajanjem novih pristopov v organizaciji	5 (5%)	31 (32%)	33 (34%)	20 (21%)	6 (6%)	1 (1%)	96 (100%)	96	138	2.9	1.0
Q5h	Prenos izkušenj organizacije z uvajanjem novih sistemskih rešitev	9 (9%)	30 (31%)	29 (30%)	23 (24%)	5 (5%)	1 (1%)	97 (100%)	97	138	2.9	1.1
Q5i	Ustreznost usposabljanj	11 (11%)	23 (24%)	32 (33%)	23 (24%)	7 (7%)	0 (0%)	96 (100%)	96	138	2.9	1.1
Q5j	Drugo:	1 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	2 (50%)	4 (100%)	4	138	4.3	2.4

Q5j_text	Q5 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	fluktuacija zaposlenih	1	1%	100%	100%

Q6	Komentar:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	neresnična ocena, ker me takrat ni bilo	1	1%	17%	17%
	v vsako programsko perspektivo izvajajo novi ljudje in se vedno znova učijo in delajo napake	1	1%	17%	33%
	učenje na izkušnjah oteženo zaradi zelo pogostih menjav, sprememb v organizacijski strukturi (tako pri ou kot drugih ministrstvih) ob volitvah, (ra)zdrževanje služb, menjave vodstvenega kadra, veliko časa je bilo namenjenega vsakokratnemu seznanjanju s pravili kohezijske politike, spreminjanju dokumentov.	1	1%	17%	50%
	premalo ciljnih in konkretnih usposabljanj. Ni načrta in	1	1%	17%	67%

	cilja usposabljanj. Notranjega vrednotenja ni.				
	postopki, način reševanja težav, komunikacija med strukturami so se z novimi pravili in postopki nenehno poslabševali.	1	1%	17%	83%
	kadar so bila vprašanja postavljena jasno, smo bili zelo odzivni. Zelo smo napredovali na področju zjn, pregledovanja zahtevkov, dela z upravičenci. zaradi rigidnosti sistema in vedno novih zahtev je bilo uvajanje sistemskih rešitev, ki bi olajšale delo in omogočile boljšo preglednost nemogoče.	1	1%	17%	100%
Veljavni	Skupaj	6	4%	100%	

Q7	5. Prosimo, ocenite delo posamezne izvajalske strukture na naslednjih področjih in po potrebi dodajte tudi druge.Vnos ocene od 1 do 5 pri čemer je 1 zelo slabo in 5 zelo dobro. Svoje izvajalske strukture ne ocenujte v tem vprašanju, pustite prazno.					
	Podvprašanja	Povprečja				
		Organ upravljanja (skrbniki prednostnih usmeritev, kontrolna enota)	Posredniško telo (skrbniki pogodb, administrativna kontrola)	Izvajalski organ (skrbniki pogodb, administrativna kontrola)	Revizijski organ (UNP)	Plačilni organ (MF)
Q7a	Ocena odzivnosti posamezne strukture (spoštovanje rokov, hitrost odziva pri izvajanju svojih nalog)	3.0	3.7	3.7	3.7	3.6
Q7b	Ocena zagotavljanja kakovostnih informacij od posamezne strukture	3.0	3.6	3.7	3.6	3.5
Q7c	Pravočasnost in celovitost zaznavanja težav	2.7	3.3	3.4	3.2	3.1
Q7d	Ocena pripravljenosti za učenje na izkušnjah in uvajanje sprememb	2.8	3.4	3.6	3.4	3.2
Q7e	Drugo:	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

Q8	Komentar:					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	
	ocene pripravljenosti za učenje ne morem podati	1	1%	14%	14%	
	ostalih ne morem oceniti	1	1%	14%	29%	
	ocene niso realne	1	1%	14%	43%	
	odzivnost in strokovnost ou in ou bi moral pomagati s strokovnim nasveti in usmeritvami v fazi priprave in izvajanja. prav tako: unp je zelo slaba. v fazi priprave in izvajanja ni pomoci. unp je izvajal revizije vsa leta (brez priporočil in pripomb), šele po koncu obdobja pa ugotavlja napake (celo sistemski). posredniška telesa želimo delati pravilno, pravočasno in strokovno, vendar potrebujemo navodila in odločitve. naknadno je prepozno.	1	1%	14%	57%	
	kritika dela unp je, da ne odstopa od ugotovitev, ki jih poda v osnutkih revizijskih poročil. ne glede na strokovno argumentacijo, ne spremenijo ugotovitev in so v večini primerov končna poročila enaka osnutkom.	1	1%	14%	71%	
	z mf in ou nimam direktnih izkušenj.	1	1%	14%	86%	
	nepoznavanje sistemov v katerih delamo. svrk ne pozna ispa, mf ne pozna isarrja, unp ne vodi upravnega	1	1%	14%	100%	

	postopka, zato zahtevana vračila po večini nimajo pravnih podlag in jih je na sodišču težko zagovarjati. izvajalski organ ne dobi dovolj natančnih navodil za delo - navodila se spreminjajo.			
Veljavni	Skupaj	7	5%	100%

Q9	6. Kje so po vašem mnenju še vedno ozka grla, ki najbolj otežujejo uspešno prenašanje pozitivnih in negativnih izkušenj v izboljšane prakse? Razvrstite od 1-6 po lestvici od najbolj relevantnih razlogov (1) do najmanj relevantnih razlogov (6).	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Podvprašanja	1	2	3	4	5	6	Skupaj			
Q9a	Togost sistema: a) znotraj sektorja (vertikalno, npr. Problematična sektorska zakonodaja)b) medsektor sko (horizontalno)	37 (39%)	16 (17%)	17 (18%)	14 (15%)	6 (6%)	4 (4%)	94 (100%)	94	138	2.4	1.5
Q9b	Strateško vodenje (na splošno, ne v vaši organizaciji!)	16 (18%)	20 (22%)	23 (25%)	15 (16%)	13 (14%)	4 (4%)	91 (100%)	91	138	3.0	1.4
Q9c	Nizka splošna kultura učenja na izkušnjah (nizka sprejemljivost za novosti)	3 (3%)	20 (22%)	13 (15%)	25 (28%)	27 (30%)	1 (1%)	89 (100%)	89	138	3.6	1.3
Q9d	Organizacijska togost (nepripravljenost uvajanja sprememb v organizacijah, odsotnost podpore za doseganje sprememb)	16 (18%)	18 (21%)	22 (25%)	15 (17%)	13 (15%)	3 (3%)	87 (100%)	87	138	3.0	1.4
Q9e	Nepripravljenost posameznikov, ki delajo v izvajalskih strukturah, za izboljšave pri izvajanju nalog za katere so zadolženi.	10 (12%)	16 (19%)	15 (17%)	17 (20%)	23 (27%)	5 (6%)	86 (100%)	86	138	3.5	1.5
Q9f	Drugo	7 (21%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (3%)	3 (9%)	23 (68%)	34 (100%)	34	138	4.8	2.0

Q10	Komentar:	Odgovori			Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
		Odgovori						
	popolna nezainteresiranost direktorjev in ministrov za pravila v sistemu črpanja evropskih sredstev, ter nenehni pritiski za prilagajanje operacij posameznim upravičencem.				1	1%	14%	14%
	drugo: premajhna aktivacija vključenih				1	1%	14%	29%
	pod drugo: delovanje sistema isarr				1	1%	14%	43%
	prenos pozitivnih izkušenj otežuje pogosta menjava vodstvenega kadra in spremembe v organizacijski strukturi, posledično slabo strateško vodenje v organizaciji in pomanjkanje jasnih ciljev in odločnega nastopanja. ozko grlo je tudi odnos ou-po, ker ou pogosto ne nastopa kot ou (ni upoštevan kot ou), ampak se prilagaja različnim interesom posredniških organov. težava je tudi počasno odkrivanje, preiskovanje sumov goljufij s strani organov pregona (traja več let) in nepoznavanje kohezijske politike v sodnih vrstah oz. nezadostno vlaganje truda, da bi bili kohezijski primeri na sodiščih ustrezno zagovarjani v korist institucij (ou,				1	1%	14%	57%

	po. hitrost dela organov pregona in izrečene sodbe so pogosto razlog za demotiviranost pri odkrivanju nepravilnosti in sumov goljufij, saj oškodovanje proračuna pogosto ni sankcionirano.				
	avtoritativen odnos organov do upravičencev	1	1%	14%	71%
	menjava kadrov in nepovezanost državnih sistemov, fursa, mf, isarrja...	1	1%	14%	86%
	največje ozko grlo je nedoločenost sistema in prepočasno/nestrokovno sprejemanje odločitev. predvsem bi morali eu sistem upoštevati in ga ne še bolj komplikirati na nacionalni ravni. vsi nivoji: ou-unp-mf-pt-izvajalci bi morali delati skupaj in za iste cilje.	1	1%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	7	5%	100%	

Q11 7. Prosimo, ocenite koliko so naslednji vidiki prispevali k nastanku ozkih grl.										
	Podvprašanja	Odgovori					Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Popolnoma nič	Malo	Srednje	Veliko	Zelo veliko	Skupaj			
Q11a	Pomanjkanje usposobljenih kadrov	1 (1%)	16 (17%)	33 (35%)	36 (38%)	9 (9%)	95 (100%)	95	138	3.4
Q11b	Neustrezna organizacija analog	2 (2%)	4 (4%)	28 (29%)	41 (43%)	20 (21%)	95 (100%)	95	138	3.8
Q11c	Fluktuacija zaposlenih	5 (5%)	26 (28%)	29 (31%)	23 (24%)	11 (12%)	94 (100%)	94	138	3.1
Q11d	Neustrezen prenos dela oz. uvedba v delo novih kadrov	1 (1%)	21 (22%)	32 (34%)	32 (34%)	9 (9%)	95 (100%)	95	138	3.3
Q11e	Neprilagojena orodja za poročanje	2 (2%)	9 (10%)	28 (30%)	36 (38%)	19 (20%)	94 (100%)	94	138	3.6
Q11f	Zapletena in nejasna navodila za izvajanje projektov	1 (1%)	9 (10%)	28 (30%)	40 (43%)	16 (17%)	94 (100%)	94	138	3.6
Q11g	Preveliko administrativno breme	1 (1%)	5 (5%)	22 (23%)	37 (39%)	30 (32%)	95 (100%)	95	138	3.9
Q11h	Drugo:	0 (0%)	0 (0%)	1 (17%)	0 (0%)	5 (83%)	6 (100%)	6	138	4.7
										0.8

Q11h_text	Q11 (Drugo:)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	nezmožnost dajanja odgovorov, ki bi veljali tudi za unp	1	1%	20%	20%
	it sistem	1	1%	20%	40%
	slab pretok informacij	1	1%	20%	60%
	nestrokovni in neodločni management	1	1%	20%	80%
	še enkrat preveliko administrativno breme	1	1%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	5	4%	100%	

Q12	Komentar:	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	potrebno bi bilo poenostaviti sistem delovanja, informacijski sistem, preveč birokratskih postopkov in	1	1%	33%	33%

	usklajevanje				
	tudi nekooperativnost nekaterih posredniških organov z ou.	1	1%	33%	67%
	preveč dokazil v smislu finančnega ali računovodskega poročanja, premalo vsebinskega spremeljanja.	1	1%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	3	2%	100%	

Q13		8. Prosimo, ocenite pomen posamezne oblike učenja na podlagi izkušenj pri vašem delu (ni pomembno 1, do 5 zelo pomembno).												
		Podvprašanja						Odgovori			Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Ni pomembno(1)	Kar pomembno (2)	Niti-niti (3)	Dokaj pomembno (4)	Zelo pomembno (5)	Skupaj							
Q13a	1. Učenje na delovnem mestu: 1.1 Z zagotavljanjem odziva na vprašanja, pobude in kritike upravičencev.	0 (0%)	3 (3%)	12 (13%)	40 (43%)	37 (40%)	92 (100%)	92	138	4.2	0.8			
Q13b	1.2 S spremeljanjem ugotovitev sprotnih poročil in drugih informacij s svojega ožjega področja dela (monitoring).	2 (2%)	3 (3%)	18 (20%)	32 (35%)	37 (40%)	92 (100%)	92	138	4.1	1.0			
Q13c	1.3 S spremeljanjem evalvacijskih ugotovitev področnih revizijskih poročil, razvojnih poročil in drugih ključnih dokumentov za posamezni sektor	3 (3%)	3 (3%)	19 (21%)	41 (45%)	26 (28%)	92 (100%)	92	138	3.9	1.0			
Q13d	1.4 Prenos znanja in izkušenj med sodelavci	0 (0%)	1 (1%)	6 (7%)	27 (29%)	58 (63%)	92 (100%)	92	138	4.5	0.7			
Q13e	2. Učenje od drugih: 2.1 Na izkušnjah upravičencev, izvajalcev in drugih deležnikov (npr. s sodelovanjem na konferencah, pri skupnem izvajanjtu nalog, obiski upravičencev na terenu,...).	0 (0%)	4 (4%)	4 (4%)	51 (55%)	33 (36%)	92 (100%)	92	138	4.2	0.7			
Q13f	2.2 Z vključevanjem v participativne procese (vključevanje deležnikov in javnosti).	3 (3%)	13 (14%)	30 (33%)	30 (33%)	15 (16%)	91 (100%)	91	138	3.5	1.0			
Q13g	2.3 Sodelovanje v medsektorskem prenosu pozitivnih izkušenj (npr. Medsektorske delovne skupine)	1 (1%)	9 (10%)	16 (18%)	45 (49%)	20 (22%)	91 (100%)	91	138	3.8	0.9			
Q13h	3. Sistemsko učenje: 3.1 Prenos pozitivnih izkušenj med izvajalskimi strukturami)	0 (0%)	9 (10%)	15 (16%)	45 (49%)	23 (25%)	92 (100%)	92	138	3.9	0.9			
Q13i	3.2 Prenos pozitivnih izkušenj na ravni sistema (novi standardi, centri znanja, knjižnice dobrih praks, razvoj platforme za učenje na izkušnjah ipd).	2 (2%)	12 (13%)	20 (22%)	40 (43%)	18 (20%)	92 (100%)	92	138	3.7	1.0			
Q13j	Drugo, navesti:	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (67%)	1 (33%)	3 (100%)	3	138	4.3	0.6			

Q13j_text	Q13 (Drugo, navesti:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	enak vnos v isarr za vse, ne pa da gre vse po domače za nekatere ukrepe	1	1%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	1%	100%	

Q14	Komentar:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	najboljše učenje je pri samem delu ob pomoči ostalih deležnikov (ou, unp, mf, itd.) ob jasnih in hitrih odločitvah vodstva.	1	1%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	1%	100%	

Q15	9. Kako zadovoljiv je bil po vašem mnenju prenos dobrih izkušenj iz prejšnjega na novo programsko obdobje 2014-20 (nezadovoljiv prenos, 1 do 5, odličen prenos izkušenj)?										
	Podvprašanja	Odgovori					Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	
		Nezadovo ljiv prenos (1)	Zadovolji v prenos (2)	Niti-niti (3)	Dober prenos (4)	Odličen prenos (5)	Skupaj				
Q15a	V fazi priprave instrumentov (ustreznost zaznavanja potreb, razpisi, zadostno zanimanje upravičencev, postopki izbire projektov in realizacija načrtovanih aktivnosti).	21 (23%)	11 (12%)	29 (32%)	28 (31%)	2 (2%)	91 (100%)	91	138	2.8	1.2
Q15b	V fazi izvajanja operacij pri doseganju ciljev (bomo poslej lahko bolj uspešni pri enakih naporih?).	14 (16%)	22 (24%)	24 (27%)	29 (32%)	1 (1%)	90 (100%)	90	138	2.8	1.1
Q15c	Pri načrtovanju spremljanja realizacije in vrednotenju učinkov (ustreznost kazalnikov za spremljanje izvajanja in vrednotenje učinkov; kakovost sistemov spremljanja; kakovost evalvacij učinkov).	15 (16%)	23 (25%)	28 (31%)	24 (26%)	1 (1%)	91 (100%)	91	138	2.7	1.1
Q15d	Poenostavitev postopkov (manjše število dokazil, poenostavitev dokumentacije za prijavo instrumentov in poročanje...)	41 (45%)	12 (13%)	19 (21%)	15 (16%)	4 (4%)	91 (100%)	91	138	2.2	1.3
Q15e	Pri zagotavljanju IKT podpore	42 (46%)	19 (21%)	24 (26%)	6 (7%)	0 (0%)	91 (100%)	91	138	1.9	1.0
Q15f	Drugo, navesti:	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	138	4.0	0.0

Q15f_text	Q15 (Drugo, navesti:)									
-----------	------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
--	----------	-----------	----------	----------	------------

Q16	Komentar:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	podajanje ocene je oteženo, ker sistem še ne funkcioniра kot bi moral, is še ne deluje, zelo majhna vrednost povračil, pozna akreditacija, zelo pogosto noveliranje pravnih podlag (slo uredba, posledično področna navodila), sistem fi še ni vzpostavljen, vprašanje doseganja ciljev ob mejnikih (npr. 2018).	1	1%	14%	14%
	ikt predstavlja prej oviro kot podporo, sistemi, ki so že dobro delovali povzročajo zdaj težave in dodatno obremenjujejo kadre	1	1%	14%	29%
	nezadovoljiva ikt podpora - mišljenje je isarr	1	1%	14%	43%
	ni nadaljevanja dobrih praks in dobrih projektov, poenostavitev postopkov pri pripravi projektov in programov ni v novi perspektivi, zagotovljena ikt podpora je slaba in se vedno znova spreminja, prav tako so prepogoste vsakodnevne skoraj vsakodnevne spremembe in navodila s strani nadrejenih organov	1	1%	14%	57%
	ali je res zagotovljena ikt podpora???? saj še ni e-ema-e? da ne govorimo o podpori ddv-ja v isarr!	1	1%	14%	71%
	nezadovoljiv prenos na vseh ravneh. izgleda, kot da se nismo ničesar naučili v prejšnji fp. še večji kaos, bolj zakomplificirani postopki, uvajanje inop (nepotrebno), ikt sistem ni pripravljen.	1	1%	14%	86%
	vse je se bolj zakomplificiralo tudi isarr, ki ni bil popoln vendar je deloval, sedaj tudi to ne	1	1%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	7	5%	100%	

Q17	10. Kakšna je po vaši oceni uspešnost prenosa pozitivnih izkušenj v prakso ob začetku programskega obdobja 2014-2020 glede na predhodno obdobje 2007-2013?									
	Podvprašanja	Odgovori					Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Poslabšanje (1)	Malo prenosa(2)	Prenos (3)	Dober prenos (4)	Odličen prenos(5)	Skupaj			
Q17a	Prenos izkušenj v prakso	13 (14%)	19 (21%)	33 (36%)	23 (25%)	3 (3%)	91 (100%)	91	138	2.8
Q17b	Proaktivnost pri iskanju in uveljavljanju dobrih izkušenj.	10 (11%)	29 (32%)	26 (29%)	21 (23%)	4 (4%)	90 (100%)	90	138	2.8
Q17c	Stalno izboljševanje organizacije na vseh ključnih področjih.	10 (11%)	28 (31%)	31 (34%)	18 (20%)	4 (4%)	91 (100%)	91	138	2.8
										1.1
										1.1
										1.0

Q18	Komentar:					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	
	tukaj ocenjujem samo tiste zaposlene, ki imajo izkušnje iz prejšnjega obdobja	1	1%	33%	33%	
	to je zelo splošno vprašanje. posebej bi komentirala prenos v zvezi z is arr2, pri katerem v novem obdobju nismo nadaljevali prakse iz 2013, pač pa smo začeli s prakso iz leta 2007.	1	1%	33%	67%	
	pričakovati bi bilo hitrejše in odločnejše prenašanje pozitivnih izkušenj, praks.	1	1%	33%	100%	
Veljavni	Skupaj	3	2%	100%		

Priloga 7: Sumarnik vprašalnika za upravičence instrumenta turistična infrastruktura

Q1	Iz spodnjega seznama izberite naziv instrumenta v okviru katerega je bil (so bili) realiziran(i) vaš(i) projekt(i):	Enote						Navedbe	
	Podvprašanja	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%	
Q1a	Javni razpis Dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva – turistična infrastruktura 2007	15	38	39%	41	37%	15	17%	
Q1b	Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:	8	15	53%	41	20%	8	9%	
Q1c	Javni razpis za sofinanciranje turistične infrastrukture – SPS – MSP	5	38	13%	41	12%	5	6%	
Q1d	Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:	4	6	67%	41	10%	4	4%	
Q1e	Javni razpis za sofinanciranje turistične infrastrukture 2009	9	38	24%	41	22%	9	10%	
Q1f	Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:	6	10	60%	41	15%	6	7%	
Q1g	Pridobitev sredstev ESRR za obnovo in posodobitev planinskih postojank	8	38	21%	41	20%	8	9%	
Q1h	Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:	6	10	60%	41	15%	6	7%	
Q1i	Neposredna potrditev operacije	4	38	11%	41	10%	4	4%	
Q1j	Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova neposredne potrditve:	4	5	80%	41	10%	4	4%	
	SKUPAJ		38		41		89	100%	

Q1b_text	Q1 (Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 projekt	3	7%	38%	38%
	1	5	12%	63%	100%
Veljavni	Skupaj	8	20%	100%	

Q1d_text	Q1 (Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 projekt	1	2%	25%	25%
	1	3	7%	75%	100%
Veljavni	Skupaj	4	10%	100%	

Q1f_text	Q1 (Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1	4	10%	67%	67%
	3	1	2%	17%	83%
	za en projekt: sobodajalstvo	1	2%	17%	100%
Veljavni	Skupaj	6	15%	100%	

Q1h_text	Q1 (Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova tega razpisa:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1	4	10%	80%	80%
	en projekt	1	2%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	5	12%	100%	

Q1j_text	Q1 (Navedite za koliko projektov ste prejeli financiranje iz naslova neposredne potrditve:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1	4	10%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	4	10%	100%	

Q2	Prosimo označite trditev, ki velja za vaš projekt:							
	Podvprašanja		Enote				Navedbe	
	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%	
Q2a	Projekt predstavlja prenovo obstoječe infrastrukture brez povečanja kapacitet in/ali storitev. Z izvedbo projekta smo povečali kapacitete svojih storitev.	14	38	37%	41	34%	14	12%
Q2b	Za koliko % glede na stanje ob prijavlji:	4	14	29%	41	10%	4	3%
Q2c	Z izvedbo projekta smo v svojo ponudbo dodali nove turistične produkte za svoje goste	19	38	50%	41	46%	19	16%
Q2d	Koliko novih uslug/storitev ponujate gostom:	11	20	55%	41	27%	11	9%
Q2e	Zaradi izvedbe projekta beležimo rast prihodkov.	19	38	50%	41	46%	19	16%
Q2f	Kolikšna je letna rast glede na obdobje pred investicijo (v %):	18	21	86%	41	44%	18	15%
Q2g	Zaradi izvedbe projekta beležimo rast števila gostov.	20	38	53%	41	49%	20	17%
Q2h	Kolikšna je letna rast glede na obdobje pred investicijo (v %):	16	20	80%	41	39%	16	13%
	SKUPAJ		38		41		121	100%

Q2b_text	Q2 (Za koliko % glede na stanje ob prijavlji:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa

	3-5%	1	2%	25%	25%
	35%	1	2%	25%	50%
	3%	1	2%	25%	75%
	10	1	2%	25%	100%
Veljavni	Skupaj	4	10%	100%	

Q2d_text	Q2 (Koliko novih uslug/storitev ponujate gostom:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	cca 10	1	2%	10%	10%
	ponujamo kongresne in športne programe	1	2%	10%	20%
	20 sob +restavracija	1	2%	10%	30%
	nastanitve	1	2%	10%	40%
	velneške storitve	1	2%	10%	50%
	2	3	7%	30%	80%
	3	1	2%	10%	90%
	4	1	2%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	10	24%	100%	

Q2f_text	Q2 (Kolikšna je letna rast glede na obdobje pred investicijo (v %):)				
	OdgovorI	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	3%	1	2%	6%	6%
	6	1	2%	6%	13%
	12%	1	2%	6%	19%
	8	1	2%	6%	25%
	10	4	10%	25%	50%
	5%	1	2%	6%	56%
	100	1	2%	6%	63%
	20	1	2%	6%	69%
	od 2 do 10% letno	1	2%	6%	75%
	8%	1	2%	6%	81%
	cca 6	1	2%	6%	88%
	111,7%	1	2%	6%	94%
	nekaj več kot 20%	1	2%	6%	100%
Veljavni	Skupaj	16	39%	100%	

Q2h_text	Q2 (Kolikšna je letna rast glede na obdobje pred investicijo (v %):)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
3		1	2%	6%	6%
5		1	2%	6%	13%
8		1	2%	6%	19%
20%		1	2%	6%	25%
število gostov se je od leta 2008 povečalo za 2x		1	2%	6%	31%
3%		1	2%	6%	38%
5-7%		1	2%	6%	44%
10		4	10%	25%	69%
121,1%		1	2%	6%	75%
300		1	2%	6%	81%
20		1	2%	6%	88%
50%		1	2%	6%	94%
30		1	2%	6%	100%
Veljavni	Skupaj	16	39%	100%	

Q3	Navedite število dodatnih neposrednih zaposlitv vašega projekta:						
		Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
		33	41	9.5	14.15	1	57

Q4	Koliko od zgoraj navedenih zaposlitv se je ohranilo tudi po izvedbi projekta (ozioroma so aktivne še danes):				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
2 bosta po projektu		1	2%	3%	3%
ni zaposlenih, samo oskrbnik koče.		1	2%	3%	6%
11		1	2%	3%	9%
30		2	5%	6%	15%
16		1	2%	3%	18%
18		1	2%	3%	21%
26		1	2%	3%	24%
40		1	2%	3%	27%
34		1	2%	3%	30%
0		3	7%	9%	39%

	1	7	17%	21%	61%
	2	4	10%	12%	73%
	3	2	5%	6%	79%
	56	1	2%	3%	82%
	4	1	2%	3%	85%
	5	2	5%	6%	91%
	6	1	2%	3%	94%
	vse	1	2%	3%	97%
	8	1	2%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	33	80%	100%	

Q5	Ali se je zaradi izvedbe projekta v vaši instituciji dvignila neto dodana vrednost?							
	Podvprašanja	Enote				Navedbe		
	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%	
Q5a	DA	26	35	74%	41	63%	26	43%
Q5b	Navedite za koliko %:	20	27	74%	41	49%	20	33%
Q5c	NE	8	35	23%	41	20%	8	13%
Q5d	Navedite zakaj ne:	6	9	67%	41	15%	6	10%
	SKUPAJ		35		41		60	100%

Q5b_text	Q5 (Navedite za koliko %:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
od leta 2008 do danes se je dodana vrednost povečala za 81%	1	2%	5%	5%	5%
10%	1	2%	5%	5%	10%
3	1	2%	5%	5%	15%
3%	2	5%	10%	10%	25%
7	1	2%	5%	5%	30%
preko 100%	1	2%	5%	5%	35%
10	1	2%	5%	5%	40%
11	2	5%	10%	10%	50%
100	1	2%	5%	5%	55%
20	1	2%	5%	5%	60%
3-5%	1	2%	5%	5%	65%
15%	1	2%	5%	5%	70%

	7,39	1	2%	5%	75%
	3,5	1	2%	5%	80%
	50	2	5%	10%	90%
	33%	1	2%	5%	95%
	za 16,8%	1	2%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	20	49%	100%	

Q5d_text	Q5 (Navedite zakaj ne:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	vprašanje ni relevantno (vključena mop in neprofitna org.)	1	2%	20%	20%
	leto po projektu se je dvignila, nato je bila malce nižja pod planirano. vzrok je v nižjih prihodkih v postojanki (manjša kupna moč, slabo vreme).	1	2%	20%	40%
	zaradi nižjih prihodkov ostalih dejavnosti, ki niso bili predmet investicije	1	2%	20%	60%
	z odličnim delom, odločnimi možnostmi (zaradi investicije) skušamo privabiti čim več planinskih gostov. vendar planinska postojanka ostaja planinska, določena specifika (stroškovno je mnogo več izdatkov, kot v dolini), ki obstaja zaradi planincev in ne omogoča pridobitne dejavnosti. ves prihodek se porabi za oskrbo, vzdrževanje in posodobitev.	1	2%	20%	80%
	zaradi stečaje smučarskega centra Pohorje , ki upravlja z vlečnicami. vlečnice so ustavljene, zato ni gostov.	1	2%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	5	12%	100%	

Q6	Ali so se zaradi izvedbe projekta za vašo institucijo odprla nova tržišča in poslovne priložnosti?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q6a	DA	23	34	68%	41	56%	23	45%
Q6b	Navedite katera:	17	24	71%	41	41%	17	33%
Q6c	NE	11	34	32%	41	27%	11	22%
	SKUPAJ		34		41		51	100%

Q6b_text	Q6 (Navedite katera:)					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	
	z gosti dobimo tudi druge poslovne partnerje	1	2%	6%	6%	
	kongresni, poslovni in športni turizem	1	2%	6%	12%	
	razvoj turno kolesarskega turizma.	1	2%	6%	18%	
	kolesarski in pohodniški turizem	1	2%	6%	24%	

	tujski turizem	1	2%	6%	29%
	večja dodana vrednost, konkurenčnost	1	2%	6%	35%
	hotelske storitve, uporabniki iz celega sveta, večinoma tudi jedo v naši gostilni in obiščejo muzej lectarije. sicer verjetno teh gostov ne bi bilo.	1	2%	6%	41%
	-kongresni turizem -seriali večjih turističnih skupin (izraelci, igralniški gosti...) -zahtevnejši turistični gosti	1	2%	6%	47%
	tujski turisti	1	2%	6%	53%
	šole v naravi, zimske šole smučanja, aktivne počitnice, aktivno preživljvanje prostega časa v naravi.	1	2%	6%	59%
	sprememba strukture gostov, velneški in poslovni turizem	1	2%	6%	65%
	benelux	1	2%	6%	71%
	poslovni partnerji	1	2%	6%	76%
	azijski trgi	1	2%	6%	82%
	segment družin	1	2%	6%	88%
	ciljna usmerjenost: organizacija seminarskih dogodkov, prilagajanje wellness ponudbe seminarskim gostom, prilagajanje jedilnikov zdravi prehrani	1	2%	6%	94%
	kreiranje lastnih prihodkov v naravnem rezervatu škocjanski zatok, namenjenih financiranju celotnega upravljanja zavarovanega območja	1	2%	6%	100%
Veljavni	Skupaj	17	41%	100%	

Q7	V kolikšni meri je izvedba projekta vplivala na vaša nadaljnja vlaganja v turistično infrastrukturo?							
	Podvprašanja		Enote				Navedbe	
	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%	
Q7a	Izvedena investicija je identificirala nadaljnje potrebe za vlaganje v prihodnjih letih.	16	34	47%	41	39%	16	46%
Q7b	Izvedena investicija je pomenila temeljno naložbo, ki je vzpodbudila vlaganja v prihodnjih letih.	12	34	35%	41	29%	12	34%
Q7c	Projekt je predstavjal samostojno in neodvisno investicijo, ki ni vzpodbudila nadaljnjih vlaganj v turistično infrastrukturo.	7	34	21%	41	17%	7	20%
Q7d	Drugo, dopišite:	0	34	0%	41	0%	0	0%
	SKUPAJ		34		41		35	100%

Q7d_text	Q7 (Drugo, dopišite:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa

Q8	Ali se je zaradi izvedbe projekta povečala zasedenost vaših turističnih kapacitet?				
	Podvprašanja	Enote	Navedbe		

		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q8a	Da, v vrhuncu sezone.	11	34	32%	41	27%	11	16%
Q8b	Katero obdobje (v mesecih) predstavljajo za vas vrhunc sezone:	12	13	92%	41	29%	12	17%
Q8c	Prosimo navedite za koliko % se je povečala zasedenost vaših kapacitet:	6	12	50%	41	15%	6	9%
Q8d	Da, skozi celo leto.	23	34	68%	41	56%	23	33%
Q8e	Prosimo navedite za koliko % se je povečala zasedenost vaših kapacitet:	15	23	65%	41	37%	15	21%
Q8f	Ne, zasedenost je takšna kot pred izvedbo projekta.	1	34	3%	41	2%	1	1%
Q8g	Ne, zasedenost je nižja.	1	34	3%	41	2%	1	1%
Q8h	Prosimo navedite za koliko % se je zmanjšala zasedenost vaših kapacitet:	1	2	50%	41	2%	1	1%
	SKUPAJ		34		41		70	100%

Q8b_text	Q8 (Katero obdobje (v mesecih) predstavljajo za vas vrhunc sezone:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	december, januar, februar	1	2%	9%	9%
	julij avgust	1	2%	9%	18%
	julij avgust ted sel junina in septembra	1	2%	9%	27%
	zima (december - marec)	1	2%	9%	36%
	junij-oktober	1	2%	9%	45%
	julij, avgust	2	5%	18%	64%
	julija-avgust	1	2%	9%	73%
	jan, feb, mar, maj, jun.	1	2%	9%	82%
	maj, junij, september	1	2%	9%	91%
	julij, avgust, september	1	2%	9%	100%
Veljavni	Skupaj	11	27%	100%	

Q8c_text	Q8 (Prosimo navedite za koliko % se je povečala zasedenost vaših kapacitet:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	8	2	5%	33%	33%
	10	2	5%	33%	67%
	preko 100%	1	2%	17%	83%
	100%	1	2%	17%	100%
Veljavni	Skupaj	6	15%	100%	

Q8e_text	Q8 (Prosimo navedite za koliko % se je povečala zasedenost vaših kapacetet:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	10%	1	2%	7%	7%
	glede na izhodiščno leto so se nočitve podvojile	1	2%	7%	13%
	5%	1	2%	7%	20%
	21%	1	2%	7%	27%
	100	1	2%	7%	33%
	20	1	2%	7%	40%
	40	1	2%	7%	47%
	10-20	1	2%	7%	53%
	zasedenost se je povečala od ponedeljka do petka ko nastanjujemo pretežno kongresne goste, med vikendom smo zasedeni z wellness gosti, oz. tako je bilo pred investicijo v kongres hotel	1	2%	7%	60%
	60	1	2%	7%	67%
	300	1	2%	7%	73%
	prej sploh nismo imeli sob za goste	1	2%	7%	80%
	5	1	2%	7%	87%
	7	1	2%	7%	93%
	odvisno od meseca	1	2%	7%	100%
Veljavni	Skupaj	15	37%	100%	

Q8h_text	Q8 (Prosimo navedite za koliko % se je zmanjšala zasedenost vaših kapacetet:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	30	1	2%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	2%	100%	

Q9	Ali bi lahko dejali, da ste z realizacijo vašega projekta podaljšali sezono vaše ponudbe glede na obdobje pred izvedbo projekta?							
	Podvprašanja	Enote				Navedbe		
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q9a	DA	18	35	51%	41	44%	18	31%
Q9b	Koliko časa je trajala takrat in koliko sedaj:	14	19	74%	41	34%	14	24%
Q9c	NE	17	35	49%	41	41%	17	29%
Q9d	Kaj bi po vašem mnenju morali storiti da bi podaljšali sezono:	9	18	50%	41	22%	9	16%

	SKUPAJ	35	41	58	100%
--	--------	----	----	----	------

Q9b_text	Q9 (Koliko časa je trajala takrat in koliko sedaj:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	4 mesece, 5 mesecev	1	2%	8%	8%
	sedaj je glavna sezona za 20 dni daljša	1	2%	8%	15%
	odgovor je enak kot v predhodnem vprašanju	1	2%	8%	23%
	iz 70 na 100 dni in več	1	2%	8%	31%
	rast nočitev beležimo skozi celo leto, tudi na račun dodatne velneške ponudbe. pred obnovo je glavna turistična sezona trajala od junija do vključno septembra.	1	2%	8%	38%
	sedaj 30 dni več	1	2%	8%	46%
	celoletno	1	2%	8%	54%
	seminarski dogodki potekajo tudi v izven sezonskih mesecih	1	2%	8%	62%
	prej 10 mesecev, sedaj 12 mesecev	1	2%	8%	69%
	pred investicijo je bilo izven sezone, torej v zimskem času odprto ob vikendih, sedaj je odprto vse dni v letu	1	2%	8%	77%
	prej 6 mesecev, sedaj 11 mesecev	1	2%	8%	85%
	12	1	2%	8%	92%
	prej 6, zdaj 9 mesecev	1	2%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	13	32%	100%	

Q9d_text	Q9 (Kaj bi po vašem mnenju morali storiti da bi podaljšali sezono:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	sezona že sedaj traja celo leto	1	2%	11%	11%
	imamo vse leto nekako isto	1	2%	11%	22%
	toplejše vreme	1	2%	11%	33%
	kompleks obratuje skozi celo leto (sezono ni mogoče podaljšati)	1	2%	11%	44%
	pri nas je sezona celo leto	1	2%	11%	56%
	smo odvisni od vremenskih razmer	1	2%	11%	67%
	jama je odprta vse dni v letu	2	5%	22%	89%
	dvigniti kupno moč	1	2%	11%	100%
Veljavni	Skupaj	9	22%	100%	

Q10	Prosimo, označite stopnjo strinjanja s spodnjo trditvijo pri čemer »1« pomeni, da se z njo sploh ne strinjate, »5« pa, da se z njo popolnoma strinjate:				
	Podvprašanja	Odgovori	Veljavni	Št. enot	Povprečje

		(1) Sploh se ne strinjam	2	3	4	(5) Popolno ma se strinjam	Ne vem	Skupaj				
Q10a	Stopnja turistične ponudbe na naši destinaciji je dovolj visoka.	2 (6%)	3 (9%)	13 (41%)	10 (31%)	4 (13%)	0 (0%)	32 (100%)	32	41	3.3	1.0

Q11	Kakšne so po vašem mnenju potrebe za še hitrejši razvoj turizma na vaši destinaciji?	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	naša destinacija nima turističnih produktov.	1	2%	4%	4%	4%
	boljša cestna infrastruktura.	1	2%	4%	4%	8%
	potrebe in možnosti so velike, vendar je potrebno urediti vlečnice in čim prej končati stečajni postopek, ter predati vlečnice novemu upravljalcu	1	2%	4%	4%	12%
	dogodki, turistična infrastruktura, cestna infrastruktura, promocija	1	2%	4%	4%	16%
	sodelovanje lokalne skupnosti	1	2%	4%	4%	20%
	več sob (hotelov, penzionov) višjih kategorij.	1	2%	4%	4%	24%
	več vlaganj v standard objektov in v promocijo le teh. pričakujemo večji posluh pristojnih za vlaganje v planinsko infrastrukturo, ki mora postati del razvojne naravnosti celotnega turističnega gospodarstva. nujno odpraviti ovire v vodenju planinskih izletov, ki imajo logično tudi del spoznavanja okolja, kamor so izleti namenjeni.	1	2%	4%	4%	28%
	ponudba drugih turističnih dogodkov in celovita turistična ponudba je nizka	1	2%	4%	4%	32%
	boljše sodelovanje z ostalimi akterji turizma.	1	2%	4%	4%	36%
	uresničitev vseh razvojnih projektov celotne občine	1	2%	4%	4%	40%
	več možnosti za letni turizem. trenutna infrastruktura in naravni pogoji tega žal ne omogočajo.	1	2%	4%	4%	44%
	potrebna je predvsem povezava z ostalimi turističnimi ponudniki v okolici (dopolnilne gostinske in prenočitvene kapacitete, naša destinacija je naravna atrakcija, ki ostale potrebe obiskovalcev zadovoljuje v manjši meri)	1	2%	4%	4%	48%
	povezovanje vseh turističnih akterjev v destinaciji in skupen nastop	1	2%	4%	4%	52%
	investicije v nastanitveno infrastrukturo in investicije v izgradnjo zabavnih vsebin (parkov, casinojev...).	1	2%	4%	4%	56%
	povezovanje z ostalimi turističnimi destinacijami (lipica, park vojaške zgodovine v pivki...).	1	2%	4%	4%	60%
	dodatatna ponudba na najvišjem nivoju, za zahtevnejše kupce	1	2%	4%	4%	64%
	več ponudnikov namestitev, nujno uvesti umetno zasneževanje na voglu, ponovno odpreti smučišče kobla	1	2%	4%	4%	68%
	izboljšanje in vlaganje v boljšo obstoječo in novo infrastrukturo (ceste, izboljšanje postojanke, ipd.).	1	2%	4%	4%	72%
	pri nas je vse odvisno od vremena	1	2%	4%	4%	76%
	kolesarske poti in druge turistične ponudbe	1	2%	4%	4%	80%
	povezanost vseh subjektov, skupna promocija, skupna blagovna znamka,	1	2%	4%	4%	84%
	dodatatna ponudba, prenočitvenih kapacitet dovolj	1	2%	4%	4%	88%

	z internim marketingom v destinaciji približati želje, zahteve in zadovoljstvo gostov tudi turističnim ponudnikom v destinaciji, sodelovanje lokalne, poslovno-gospodarske in privatne skupnosti preko/skozi profesionalno vodene lokalne turistične organizacije.	1	2%	4%	92%
	pomoč države pri gorskem turizmu z zakoni in finančno	1	2%	4%	96%
	/	1	2%	4%	100%
Veljavni	Skupaj	25	61%	100%	

Q12		Ali menite, da je izvedba vašega projekta vzpodbudila tudi druge investicije v turistično infrastrukturo na vašem območju?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe		
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%	
Q12a	DA	15	34	44%	41	37%	15	37%	
Q12b	Katere investicije?	7	16	44%	41	17%	7	17%	
Q12c	NE	19	34	56%	41	46%	19	46%	
	SKUPAJ		34		41		41	100%	

Q12b_text	Q12 (Katere Investicije?)	Frekvence	Veljavni	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori	Frekvencia		Odstotek	Veljavni	
	gostinska ponudba trgovina	1	2%	14%	14%	14%
	v namestitve	1	2%	14%	14%	29%
	lokalne investorje ter investicije v infrastrukturo, most, ureditev levega brega savinje, ureditev invalidskih prehodov,	1	2%	14%	14%	43%
	obnova hotelov v destinaciji	1	2%	14%	14%	57%
	izgradnje počitniških kapacetiv v okolici	1	2%	14%	14%	71%
	razvoj občine in lokalnih ponudnikov, ortenia, eco vila mila	1	2%	14%	14%	86%
	-kolesarske steze -sprehajjalne poti -konjeniški šport -vinske ceste...	1	2%	14%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	7	17%	100%		

Q13		Ali je bila stopnja nepovratnega financiranja zadostna za realizacijo vašega projekta in doseglo ciljev?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe		
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%	
Q13a	DA	21	34	62%	41	51%	21	60%	
Q13b	NE	12	34	35%	41	29%	12	34%	
Q13c	Drugo- komentar:	2	34	6%	41	5%	2	6%	
	SKUPAJ		34		41		35	100%	

Q13c_text	Q13 (Drugo- komentar:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	zraven nepovratnih sredstev smo vložili še 150.000 lastnih sredstev(kredit)	1	2%	50%	50%
	poleg financiranja smo morali najti še precej donatorskih sredstev, da smo lahko izpeljali celoten projekt. tako da je bilo nepovratno financiranje res odlično, ampak smo potrebovali še sredstva na drugih naslovih, da smo vse izpeljali.	1	2%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	2	5%	100%	

Q14	Ali bi tudi brez prejetih sredstev izvedli investicijo? (Označite en odgovor.)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da, v istem letu.)	0	0%	0%	0%
	2 (Da, v naslednjih dveh letih.)	5	12%	15%	15%
	3 (Da, v naslednjih treh letih.)	9	22%	27%	42%
	4 (Ne, investicije ne bi izvedli.)	19	46%	58%	100%
Veljavni	Skupaj	33	80%	100%	

Povprečje	3.4	Std. Odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----

Q15	Ocenite stopnjo zadovoljstva s skrbnikom vaše pogodbe o financiraju										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		(1) Popolno ma nezadovo ljen	2	3	4	(5) Izredno zadovolje n	Skupaj				
Q15a		0 (0%)	0 (0%)	7 (24%)	11 (38%)	11 (38%)	29 (100%)	29	41	4.1	0.8

Q16	V kolikor želite, podajte komentar k zgornji oceni:									
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa					
	gospa je bila strokovna, natančna in dosledna, bila nam je v pomoč, pravočasno nas je obveščala o rokih in poročanju.	1	2%	14%	14%					
	sodelovanje s predstavniki ministrstva in skrbnikom pogodbe je bilo na najvišji ravni, kot v gospodarstvu; hitro, transparentno in učinkovito, s skupnim ciljem: poraba celotnih sredstev esrr in kakovostna izvedba investicije v določenem terminu.	1	2%	14%	29%					
	/	1	2%	14%	43%					
	dobra zelo	1	2%	14%	57%					
	hotel cubo je imel najboljšo skrbnico, gospo leni balent, ki nam je več kot pomagala od prvega dne. pomagala nam je s pregledovanjem evidenc in ustresotjo poročil ter ostalih dokumentov.	1	2%	14%	71%					

	vedno na voljo.	1	2%	14%	86%
	deležni smo bili velike prijaznosti sodelujočih v projektu in strokovne pomoči, ki smo je bili deležni. priporočamo pa, da se pristojni potrudijo še za kakšen razpis za to področje.	1	2%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	7	17%	100%	

Q17	Kako ocenjujete delo prisojnih javnih organov, ki so bili vključeni v pripravo in izvedbo vašega instrumenta? (Označite po en odgovor v posamezni vrstici.)						Veljavni	Št. enot
	Podvprašanja		Odgovori					
		zelo slabo (1) (1)	slabo (2) (2)	Niti-niti (3) (3)	dobro (4) (4)	zelo dobro (5) (5)		
Q17a	Razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije	0 (0%)	0 (0%)	8 (28%)	15 (52%)	6 (21%)	29	41
Q17b	Ažurno in kakovostno podajanje informacij	0 (0%)	1 (3%)	2 (7%)	17 (59%)	9 (31%)	29	41
Q17c	Hitrost pregleda prejetih vlog	1 (3%)	0 (0%)	4 (14%)	17 (59%)	7 (24%)	29	41
Q17d	Pomoč pri poročanju in pregled poročil	0 (0%)	0 (0%)	5 (17%)	14 (48%)	10 (34%)	29	41
Q17e	Ažurno izplačevanje sredstev (v skladu z načrtovano dinamiko)	0 (0%)	0 (0%)	6 (20%)	11 (37%)	13 (43%)	30	41

Q17	Kako ocenjujete delo prisojnih javnih organov, ki so bili vključeni v pripravo in izvedbo vašega instrumenta? (Označite po en odgovor v posamezni vrstici.)						
	Podvprašanja		Navedbe				
		zelo slabo (1) (1)	slabo (2) (2)	Niti-niti (3) (3)	dobro (4) (4)	zelo dobro (5) (5)	Skupaj
Q17a	Razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije	0 (0%)	0 (0%)	8 (28%)	15 (52%)	6 (21%)	29
Q17b	Ažurno in kakovostno podajanje informacij	0 (0%)	1 (3%)	2 (7%)	17 (59%)	9 (31%)	29
Q17c	Hitrost pregleda prejetih vlog	1 (3%)	0 (0%)	4 (14%)	17 (59%)	7 (24%)	29
Q17d	Pomoč pri poročanju in pregled poročil	0 (0%)	0 (0%)	5 (17%)	14 (48%)	10 (34%)	29
Q17e	Ažurno izplačevanje sredstev (v skladu z načrtovano dinamiko)	0 (0%)	0 (0%)	6 (20%)	11 (37%)	13 (43%)	30

Q18	Navedite, s čim niste bili zadovoljni oziroma kaj priporočate kot izboljšavo (vaša priporočila):							
	Podvprašanja		Enote				Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q18a	med postopkom prijave vašega projekta - priporočila:	14	14	100%	41	34%	14	56%
Q18b	med izvajanjem projekta - priporočila:	11	14	79%	41	27%	11	44%
	SKUPAJ		14		41		25	100%

Q18a_text	Q18 (med postopkom prijave vašega projekta - priporočila:)
-----------	---

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	/	1	2%	8%	8%
	na projektu so delali bivši zaposleni in na ta vprašanja ne moremo realno odgovoriti.	1	2%	8%	15%
	kot prijavitelji smo imeli na začetku nekaj težav pri prijavi investicijskega programa. te težave smo pred podpisom pogodbe odpravili. veliko pozornost smo namenili projektom za izvedbo (pzi) in projektantskemu popisu.	1	2%	8%	23%
	vse preveč pisanja	1	2%	8%	31%
	poenostavljena prijava	1	2%	8%	38%
	vse ok	1	2%	8%	46%
	na vprašanja smo dobili res hitre odgovore.	1	2%	8%	54%
	preveč administracije	1	2%	8%	62%
	več vsebinske podpore in svetovanja pri pripravi vloge	1	2%	8%	69%
	s skrbnico na ministrstvu za razvoj	1	2%	8%	77%
	celoten postopek ocenjujemo za preveč zahtevnega, saj bi se ga dalo poenostaviti in pri tem ne bi trpela niti kakovost izvedbe, niti doslednost.	1	2%	8%	85%
	kvalitetni projekti za izvedbo (pzi) s popisi del so predpogoj za pravilno izdelavo investicijskega programa	1	2%	8%	92%
	preveč zakomplificirana prijava. brez strokovne pomoči ne bi mogli izvesti prijave	1	2%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	13	32%	100%	

Q18b_text	Q18 (med izvajanjem projekta - priporočila:)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori				
	strokovno voden razpis za gradbeno- obrtniška dela, kvalitetni in natančni projekti za izvedbo (pzi), kvalitetni strokovni nadzor nad deli, ter redna in korektna komunikacija s skrbnikom pogodbe so naša priporočila za dobro izvedbo tovrstnih projektov.	1	2%	10%	10%
	najbolj s skrbnico	1	2%	10%	20%
	/	1	2%	10%	30%
	vse je potekalo usklajeno. težave so se pojavljale pri nekaterih izvajalcih gradbenih del. torej, projekti (pzi) morajo biti narejeni natančno	1	2%	10%	40%
	vse ok	1	2%	10%	50%
	preveč administracije	1	2%	10%	60%
	vse je bilo ok, presenetila nas je samo informacija, da moramo narediti celoten projekt naenkrat in ne v dveh etapah, kot smo si sprva zamislili. morda so bila tukaj pojasnila / razpis nekoliko nejasna.	1	2%	10%	70%
	isto -birokracija, ki je namenjena sama sebi	1	2%	10%	80%
	v izogib morebitnih odstopanj od poznanega stanja objekta, bi bilo smiselno ustvariti možnost, da se delež posameznega vložka spremeni v pozitivno ali negativno smer.	1	2%	10%	90%

	med izvajanjem projekta nismo imeli težav.	1	2%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	10	24%	100%	

Q19	Bi želeti še kaj dodati:	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovorl				
	globoko upam, da bodo za turizem v kratkem nova evropska sredstva, ker so glede na povpraševanje v turizmu nujno potreben za razvoj slovenskega turizma.	1	2%	14%	14%
	če bi še obstajali takšni razpisi, bi se po mojem stanje naših koč še izboljšalo, na ta način pa bi uspeli privabiti še več gostov.	1	2%	14%	29%
	ne	2	5%	29%	57%
	/	1	2%	14%	71%
	pridobljena sredstva so pripomogla, da je ribniška koča ostala odprta tudi v času, ko vlečnice ne delujejo zaradi stečaje smučarskega centra Pohorje. prav tako je sedaj koča urejena in bo možen nadaljnji razvoj turizma na tem delu Pohorja, ko se bo pridobilo novega lastnika vlečniških naprav. zainteresiranost za zimski šport je veliko, saj ležijo smučišča na 1500 m nadmorske višine in je še vedno veliko naravnega snega. v bodoče si želimo, da bi se v zimskem času vrnile šole v naravi, katere pa bi želeti izvajati tudi v letnem času. v kolikor se bodo razmere uredile, je bil vložek v obnovo koče zelo pozitiven. zadnji dogodki kažejo na to, da se bodo stvari uredile in bomo lahko začeli koristiti tisto, kar je bilo vloženo v obnovo koče.	1	2%	14%	86%
	na področju planinstva, kot sestavnega dela nacionalne turistične identitete, opravičeno pričakujemo, da bo ustvarjena možnost za pridobivanje še dodatnih sredstev za vlaganje v planinsko infrastrukturo. to je tem bolj pomembno, ker planinci vlagamo ogromno svojega prostovoljnega dela, da vzdržujemo objekte v funkciji in v pozitivnem poslovanju.	1	2%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	7	17%	100%	

Priloga 8: Sumarnik vprašalnika za upravičence instrumenta socialno podjetništvo

Q1		Osnovne informacije projekta
	Podvprašanja	Navedbe
Q1a	Vpišite mesec in leto zaključka vašega projekta:	8/2015, 3.12.2014, AVGUST 2015, 08-2015, avg 2014, 2015, 12/2015, avgust 2015, Oktober 2011, november 2011, oktober 2011, avgust 2015, MAREC 2015, november 2011, november 2012, oktober 2011, september 2014, avgust 2015, december 2014, december 2014
Q1b	Število oseb, ki je bilo vključenih v usposabljanje v okviru projekta	23, 12, 5, 30, 10, 8, 4, 15, 14, 15, 10, 14, 10, 14, 12, 9, 4, 17, 9, 5
Q1c	Število oseb, ki so bile po zaključku usposabljanja vključene v zaposlitev v okviru projekta	1, 8, 4, 5, 3, 5, 4, 4, 5, 4, 3, 3, 3, 5, 3, 3, 0, 6, 5, 1

Q2		I. TRAJNOSTNI DOSEŽKII.ia Število novo ustvarjenih delovnih mest
	Podvprašanja	Navedbe
Q2a	Število ohranjenih zaposlitev po zaključku projekta (ciljne skupine projekta)	13, 6, 2, 1, 3, 5, 4, 5, 2, 1, 1, 3, 1, 2, 1, 0, 1, 5, 2

Q3		I.1b Ali ste novo zaposlitev osebe podaljšali preko:
	Podvprašanja	Povprečja
Q3a	Programov APZ (če da, navedite koliko oseb)	1.7
Q3b	Druge spodbude države (če da, navedite koliko oseb)	1.1
Q3c	Drugo (sodeluje po pogodbi o delu, kot s.p. Navedite koliko oseb)	0.8
Q3d	Število še vedno zaposlenih (ranljive ciljne skupine) na presečni datum 31. 12. 2016	1.6

Q4		Komentar	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori					
	zaposlitev na osnovi pogodbe o zaposlitvi	1	5%	13%	13%	13%
	po zaključku projekta smo zaposlili eno osebo, ki je bila vključena v usposabljanje in zaposlitev v okviru projekta. ta oseba je še vedno zaposlena in stroške njene zaposlitve pokrivamo s pridobivanjem prihodkov na trgu.	1	5%	13%	13%	25%
	zaposlitev po projektu nismo realizirali.	1	5%	13%	13%	38%
	projekt smo že razširili	1	5%	13%	13%	50%
	3 osebe so ostale zaposlene krite iz zasluga.	1	5%	13%	13%	63%
	brez spodbud. pogodba za določen čas - 1 oseba	1	5%	13%	13%	75%
	3 osebe preko javnih del v letu 2016	1	5%	13%	13%	88%
	dejansko število novih delovnih mest, ki so sotala po projektu jih je je bilo 5 za drug	1	5%	13%	13%	100%
Veljavni	Skupaj	8	40%	100%		

Q5		I.2 S projekti socialnega podjetništva bi radi povečali število zaposlitev in njihovo trajnost. Ocenite koliko je večje zaposlovanje v sektorju odvisno od (1-5):									
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Povsem nepomembno (1)	2	3	4	Najbolj pomembno (5)	Skupaj				
Q5a	Samih socialnih podjetnikov (prizadevnosti, inovativnosti, prodornosti...)	0 (0%)	0 (0%)	2 (12%)	5 (29%)	10 (59%)	17 (100%)	17	20	4.5	0.7
Q5b	Možnosti dostopa do nepovratnih sredstev	0 (0%)	2 (12%)	4 (24%)	4 (24%)	7 (41%)	17 (100%)	17	20	3.9	1.1
Q5c	Od trga, zmožnosti, da prepozna dodano vrednost in koristi ponudbo produktov/storitev socialnih podjetij	0 (0%)	0 (0%)	2 (12%)	5 (29%)	10 (59%)	17 (100%)	17	20	4.5	0.7
Q5d	Od zavzetosti vključenih ranljivih skupin	0 (0%)	0 (0%)	3 (18%)	9 (53%)	5 (29%)	17 (100%)	17	20	4.1	0.7
Q5e	Drugo:	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33%)	2 (67%)	3 (100%)	3	20	4.7	0.6

Q5e_text	Q5 (Drugo:)	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	birokracije		1	5%	50%	50%
	gospodarska politika		1	5%	50%	100%
Veljavni	Skupaj		2	10%	100%	

Q6		Komentar	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori					
	za povečanje števila zaposlitev in zagotavljanje njihove trajnosti je najbolj pomembna inovativnost in prodirnost socialnega podjetnika. nadalje je zelo pomembna možnost dostopa do nepovratnih sredstev, ker je potreben določen čas, da se dejavnosti razvijejo do te mere, da omogočajo pridobivanje prihodkov na trgu. seveda je zelo pomembno, da trg prepozna dodano vrednost in kupuje produkte/storitve socialnih podjetij. vsekakor pa je zelo pomembna tudi zavzetost oseb iz ranljivih skupin, da so motivirani za delo.	1	5%	33%	33%	
	od dejavnosti, ki se izvaja	1	5%	33%	67%	
	socialno podjetništvo je najprej podjetništvo in mora biti tržno usmerjeno.	1	5%	33%	100%	
Veljavni	Skupaj	3	15%	100%		

Q7		I.3 Kakšna je prognoza gibanj vašega podjetja za dejavnosti socialnega podjetništva za naslednja tri leta skupaj (glede na prihodek)?							
	Podvprašanja	Odgovori				Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon

		Stagnacija (1)	(2) rast do 10%	(3) rast do 20%	(4) rast do 30%	(5) rast za več kot 30%	Skupaj				
Q7a	Izberite	5 (31%)	4 (25%)	5 (31%)	1 (6%)	1 (6%)	16 (100%)	16	20	2.3	1.2

Q8	Komentar	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	nimamo statusa socialnega podjetja.		1	5%	50%	50%
	rast odvisna od kadrov in inovativnosti modela		1	5%	50%	100%
Veljavni	Skupaj		2	10%	100%	

Q9	I.4 Odločilni dejavniki za dolgoročni napredek socialnega podjetništva v Sloveniji so (1-5) so odvisni od:										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		nepomembno (1)	2	3	4	Najbolj pomembno (5)	Skupaj				
Q9a	Samih socialnih podjetnikov (prizadevnosti, inovativnosti, prodornosti...)	0 (0%)	1 (6%)	1 (6%)	6 (35%)	9 (53%)	17 (100%)	17	20	4.4	0.9
Q9b	Pogojev, ki jih ustvari država	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	4 (27%)	9 (60%)	15 (100%)	15	20	4.5	0.7
Q9c	Pogojev, ki jih ustvari lokalne skupnosti	0 (0%)	0 (0%)	5 (29%)	5 (29%)	7 (41%)	17 (100%)	17	20	4.1	0.9
Q9d	Trga - ali prepozna ponudbo socialnih podjetij	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (35%)	11 (65%)	17 (100%)	17	20	4.6	0.5
Q9e	Drugo, opišite:	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	20	5.0	0.0

Q9e_text	Q9 (Drugo, opišite:)										
	Odgovori				Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa			
	učinki				1	5%	100%	100%			
Veljavni	Skupaj				1	5%	100%				

Q10	Komentar	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori				
	za nadaljnji razvoj socialnega podjetništva je ključnega pomena inovativnost in prodornost socialnih podjetnikov, ki delujejo po principu od spodaj navzgor. bistvenega pomena je, da trg prepozna ponudbo socialnih podjetij, zato bi morala država podpreti razvoj socialnega podjetništva v smislu podpore za zagotavljanje podpornega okolja zainteresiranim podjetnikom in promocijo, da bi širša javnost prepozna dodano vrednost.	1	5%	50%	50%
	prepoznavanje in priznavanje družbenih učinkov pred ponudbo	1	5%	50%	100%

Veljavni	Skupaj		2	10%	100%	
----------	--------	--	---	-----	------	--

Q11	1.5 Rangirajte pomen naslednjih dejavnikov uspeha socialnega podjetnika (najbolj pomembno (1) do najmanj pomembno (9)):	Odgovori										Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	Podvprašanja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Skupaj				
Q11a	Poslanstvo socialnega podjetnika za opolnomočenje ranljivih skupin	3 (18%)	2 (12%)	4 (24%)	1 (6%)	3 (18%)	2 (12%)	2 (12%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	3.8	2.0
Q11b	Poslovna znanja	4 (24%)	2 (12%)	4 (24%)	2 (12%)	1 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (24%)	17 (100%)	17	20	4.1	3.1
Q11c	Inovativnost	2 (12%)	6 (35%)	2 (12%)	1 (6%)	2 (12%)	1 (6%)	0 (0%)	3 (18%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	3.8	2.5
Q11d	Neformalna poznanstva	0 (0%)	1 (6%)	0 (0%)	2 (13%)	2 (13%)	4 (25%)	2 (13%)	5 (31%)	0 (0%)	16 (100%)	16	20	6.1	1.8
Q11e	Kakovost dela javnih institucij	1 (6%)	1 (6%)	2 (12%)	2 (12%)	2 (12%)	2 (12%)	4 (24%)	2 (12%)	1 (6%)	17 (100%)	17	20	5.4	2.3
Q11f	Moč partnerstev	1 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (29%)	3 (18%)	1 (6%)	4 (24%)	3 (18%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	5.5	1.9
Q11g	Splošna družbena klima in odzivnost trga	4 (24%)	1 (6%)	4 (24%)	1 (6%)	3 (18%)	1 (6%)	3 (18%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	3.8	2.2
Q11h	Medijska podpora	0 (0%)	3 (19%)	1 (6%)	2 (13%)	0 (0%)	5 (31%)	2 (13%)	2 (13%)	1 (6%)	16 (100%)	16	20	5.4	2.3
Q11i	Drugo, opišite:	1 (33%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33%)	3 (100%)	3	20	4.7	4.0

Q12	Komentar															
	Odgovor	Odgovor			Frekvenca			Odstotek			Veljavni			Kumulativa		
	žal je vprašanje naročne zastavljeno. rangiranje glede na pomembnost v tem primeru ne bo pokazalo pravih odgovor. večina dejavnikov je soodvisna.				1			5%			33%			33%		
	področje dela				1			5%			33%			67%		
	4=financiranje dejavnosti				1			5%			33%			100%		
Veljavni	Skupaj				3			15%			100%					

Q13	1.6 Vpliv gospodarske krize na izvajanje projekta (najbolj pomembno (1) do najmanj pomembno (5)):										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		nepomembno (1)	2	3	4	Najbolj pomembno (5)	Skupaj				
Q13a	Preprečila je izvajanje projekta	11 (65%)	2 (12%)	3 (18%)	0 (0%)	1 (6%)	17 (100%)	17	20	1.7	1.2
Q13b	Preprečila je nadaljevanje dejavnosti ali/in zaposlitve po	5 (29%)	3 (18%)	3 (18%)	5 (29%)	1 (6%)	17 (100%)	17	20	2.6	1.4

	zaključku projekta									
Q13c	Potrebna je bila pomembna sprememba projekta	4 (24%)	4 (24%)	4 (24%)	4 (24%)	1 (6%)	17 (100%)	17	20	2.6
Q13d	Kriза je izvajanje otežila	4 (24%)	4 (24%)	1 (6%)	4 (24%)	4 (24%)	17 (100%)	17	20	3.0
Q13e	Kriza je imela pozitiven učinek (večje zanimanje, večje povpraševanje po dejavnostih...)	11 (65%)	4 (24%)	1 (6%)	1 (6%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	1.5

Q14	Komentar	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	gospodarska kriza je imela na izvajanje projekta in situacijo po zaključku projekta vpliv v tem smislu, da se je zmanjšala kupna moč končnih kupcev, ki bi lahko prispevali k večjemu pridobivanju prihodkov na trgu in s tem k zagotavljanju novih delovnih mest.		1	5%	50%	50%
	rešitev/model in kadri so bolj vplivali kot kriza		1	5%	50%	100%
Veljavni	Skupaj		2	10%	100%	

Q15	1.7 Kako ugodno je javni razpis za socialno podjetništvo, v katerem ste sodelovali, vplival na (najbolj pomembno (1) do najmanj pomembno (5)):									
	Podvprašanja	Odgovori					Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		nepomembno (1)	2	3	4	Najbolj pomembno (5)	Skupaj			
Q15a	Ciljne skupine	0 (0%)	0 (0%)	4 (24%)	6 (35%)	7 (41%)	17 (100%)	17	20	4.2
Q15b	Projektno partnerstvo	1 (6%)	1 (6%)	5 (29%)	8 (47%)	2 (12%)	17 (100%)	17	20	3.5
Q15c	Lokalno okolje	1 (6%)	4 (24%)	4 (24%)	4 (24%)	4 (24%)	17 (100%)	17	20	3.4
Q15d	Institucije	1 (6%)	5 (29%)	5 (29%)	4 (24%)	2 (12%)	17 (100%)	17	20	3.1
Q15e	Drugo, navedite:	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33%)	2 (67%)	3 (100%)	3	20	4.7
										0.6

Q15e_text	Q15 (Drugo, navedite:)									
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa					
	zgodba	1	5%		33%					33%
	organizacijo	1	5%		33%					67%
	posameznike/družine v socialni stiski	1	5%		33%					100%
Veljavni	Skupaj	3	15%		100%					

Q16	Komentar	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	brez sofinanciranja moje štacune ne bi bilo	1	5%		100%	100%

Veljavni	Skupaj	1	5%	100%	
----------	--------	---	----	------	--

Q18	II.1 Ali je izvajanje projekta pomenilo za vašo organizacijo				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Temeljna oz. osnovna dejavnost)	3	15%	18%	18%
	2 (Dopolnilna ali eno od dejavnosti, ki jo izvaja organizacija)	13	65%	76%	94%
	3 (Spremembo osnovne dejavnosti (zaradi učinkov projekta se je spremenila osnovna dejavnost))	1	5%	6%	100%
Veljavni	Skupaj	17	85%	100%	

Povprečje	1.9	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

Q19	II.2 Ste v projektu (izberite samo eno možnost, za tisto, kar je bilo glavno):				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Razvili novo dejavnost, storitev)	12	60%	71%	71%
	2 (Širili obstoječe dejavnosti)	3	15%	18%	88%
	3 (Prenašali pozitivne izkušnje drugih (Slovenija / EU/ tretje države))	2	10%	12%	100%
Veljavni	Skupaj	17	85%	100%	

Povprečje	1.4	Std. Odklon	0.7
-----------	-----	-------------	-----

Q20	II.3 Če ste projektne dejavnosti in/ali novo ustvarjene zaposlitve po zaključku financiranja opustili, kaj je bil glavni razlog (izberite samo eno možnost, za tisto, kar je bilo glavno):				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Nameni so bili doseženi)	3	15%	30%	30%
	2 (Dejavnost ni bila dovolj razvita, da bi lahko ustvarila svoje prihodke, da bi se samo financirali)	4	20%	40%	70%
	3 (Zunanji dejavniki (gospodarska kriza, težave s partnerstvom...))	1	5%	10%	80%
	4 (Drugo, navedite:)	2	10%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	10	50%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	1.1
-----------	-----	-------------	-----

Q20_4_text	Q20 (Drugo, navedite:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	nismo nič opustili	1	5%	50%	50%
	dejavnost še izvajamo	1	5%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	2	10%	100%	

Q21	II.4 Ocenite, kako so h ključnim dosežkom projekta prispevali:										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		(1) Negativno	2	3	4	(5) Odlično	Skupaj				
Q21a	Projektni partnerji	1 (6%)	0 (0%)	5 (29%)	4 (24%)	7 (41%)	17 (100%)	17	20	3.9	1.1
Q21b	Pridruženi partnerji (občine, Zavodi za zaposlovanje, Zbornice...)	1 (6%)	3 (18%)	7 (41%)	3 (18%)	3 (18%)	17 (100%)	17	20	3.2	1.1

Q22	Komentar									
	Odgovori				Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa		
	prispevajo kompetentni, usposobljeni, motivirani				1	5%	100%	100%		
Veljavni	Skupaj				1	5%	100%			

Q23	II.5 Kako ocenjujete svojo usposobljenost za izvedbo tako zahtevnih projektov										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		(1) Neusposobljeni	2	3	4	(5) Povsem usposobljeni	Skupaj				
Q23a	Na začetku izvajanja projekta	0 (0%)	0 (0%)	9 (53%)	5 (29%)	3 (18%)	17 (100%)	17	20	3.6	0.8
Q23b	Na koncu izvajanja projekta	0 (0%)	1 (6%)	2 (12%)	4 (24%)	10 (59%)	17 (100%)	17	20	4.4	0.9

Q24	Komentar										
	Odgovori				Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa			
	usposabljati bi se moralno tudi projektno osebje				1	5%	50%	50%			
					1	5%	50%	100%			
Veljavni	Skupaj				2	10%	100%				

Q25	II. 6 Kako ocenjujete delo prisojnih javnih organov, ki so bili vključeni v pripravo in izvedbo vašega projekta? (Označite po en odgovor v posamezni vrstici.)										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		(1) Zelo slabo	(2) Slabo	(3) Niti-niti	(4) Dobro	(5) Zelo dobro	Skupaj				
Q25a	Razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije	0 (0%)	2 (12%)	2 (12%)	10 (59%)	3 (18%)	17 (100%)	17	20	3.8	0.9
Q25b	Ažurno in kakovostno podajanje informacij	1 (6%)	0 (0%)	5 (29%)	5 (29%)	6 (35%)	17 (100%)	17	20	3.9	1.1
Q25c	Pomoč pri poročanju in pregled poročil	1 (6%)	0 (0%)	1 (6%)	9 (53%)	6 (35%)	17 (100%)	17	20	4.1	1.0

Q25d	Ažurno izplačevanje sredstev (v skladu z načrtovano dinamiko)	0 (0%)	3 (18%)	2 (12%)	5 (29%)	7 (41%)	17 (100%)	17	20	3.9	1.1
------	---	--------	---------	---------	---------	---------	-----------	----	----	-----	-----

Q27	III.1 Kako je Javni razpis za spodbujanje razvoja socialnega podjetništva po vašem mnenju vplival na: Rangiraj od najbolj vplival (1) do najmanj vplival (7)	Odgovori								Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Podvprašanja	1	2	3	4	5	6	7	Skupaj			
Q27a	Reševanje Realnih Socialnih, Okoljskih In Gospodarskih Izzivov Izvedenih Projektor	4 (25%)	5 (31%)	1 (6%)	3 (19%)	1 (6%)	1 (6%)	1 (6%)	16 (100%)	16	20	2.9	1.9
Q27b	Boljšo Prepoznavnost Socialnega Podjetništva V Lokalnem Okolju In Širše	4 (24%)	3 (18%)	4 (24%)	3 (18%)	0 (0%)	1 (6%)	2 (12%)	17 (100%)	17	20	3.2	2.0
Q27c	Uveljavljanje Doseženih Socialnih Inovacij	2 (13%)	3 (19%)	3 (19%)	4 (25%)	4 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	16 (100%)	16	20	3.3	1.4
Q27d	Prenos Pridobljenih Izkrajenj Na Tiste, Ki Niso Sodelovali	0 (0%)	2 (13%)	2 (13%)	3 (19%)	4 (25%)	4 (25%)	1 (6%)	16 (100%)	16	20	4.6	1.5
Q27e	Prenos Pridobljenih Izkrajenj Navzgor (Mainstreaming), V Prakse Javnih Ustanov	0 (0%)	1 (6%)	1 (6%)	1 (6%)	5 (31%)	5 (31%)	3 (19%)	16 (100%)	16	20	5.3	1.4
Q27f	Razvoj podpornega okolja za socialno podjetništvo	4 (25%)	0 (0%)	4 (25%)	1 (6%)	2 (13%)	5 (31%)	0 (0%)	16 (100%)	16	20	3.8	2.0
Q27g	Drugo, opišite	1 (25%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	4 (100%)	4	20	4.5	3.0

Q28	Komentar				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	3=neodvisnost so.p. od sistemskih virov	1	5%	50%	50%
	razumevanje soc. pod. v naši organizaciji, definiranje kaj so to ranljive skupine	1	5%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	2	10%	100%	

Q29	IV.1 ZAKONSKI OKVIRI V KATERIH DELUJEJO SOCIALNI PODJETNIKI – OCENA OKVIROV IN POGOJEV ZA DELO SOCIALNIH PODJETIJ - PREDLAGANE SPREMEMBE										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		(1) Negativna ocena	(2)	(3)	(4)	(5) Odlično	Skupaj				
Q29a	Ocenite prispevek zakona o socialnem podjetništvu k pogojem delovanja	4 (24%)	6 (35%)	5 (29%)	2 (12%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	2.3	1.0
Q29b	Prispevek druge zakonodaje (zaposlovanje, davčna, okoljska...)	4 (24%)	6 (35%)	7 (41%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	2.2	0.8
Q29c	Ugodnost podpornega okolja - Na ravni države	3 (18%)	6 (35%)	6 (35%)	2 (12%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	2.4	0.9
Q29d	Ugodnost podpornega okolja - V lokalni	1 (6%)	7 (41%)	9 (53%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	2.5	0.6

	skupnosti										
Q29e	Prispevek administrativnih zahtev za upravičence k pogojem poslovanja- Pogojev za pridobitev projektov	4 (24%)	7 (41%)	6 (35%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	2.1	0.8
Q29f	Prispevek administrativnih zahtev za upravičence k pogojem poslovanja- Obsega razpisanih sredstev	0 (0%)	9 (53%)	8 (47%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	2.5	0.5
Q29g	Prispevek administrativnih zahtev za upravičence k pogojem poslovanja- Dolžine projektnega obdobja (2-3 leta)	1 (6%)	4 (24%)	7 (41%)	4 (24%)	1 (6%)	17 (100%)	17	20	3.0	1.0
Q29h	Prispevek administrativnih zahtev za upravičence k pogojem poslovanja- Spremljanja izvajanja in podpore (s strani naročnika)	2 (12%)	4 (24%)	9 (53%)	2 (12%)	0 (0%)	17 (100%)	17	20	2.6	0.9

Q30	Komentar	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	socialno podjetje nima prednosti		1	5%	100%	100%
Veljavni	Skupaj		1	5%	100%	

Q31	IV.2 Mikrokrediti za socialne podjetnike: Ste že uporabili ta instrument?	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (DA)		1	5%	6%	6%
	2 (NE)		16	80%	94%	100%
Veljavni	Skupaj		17	85%	100%	

Povprečje	1.9	Std. Odklon	0.2
-----------	-----	-------------	-----

Q32	Če da, kaj je bil glavni razlog?	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	najeli smo komercialni kredit		1	5%	50%	50%
	financiranje smo potrebovali za zagon novega podjetniškega podjema		1	5%	50%	100%
Veljavni	Skupaj		2	10%	100%	

Q33	IV.3 Bi želeli še kaj dodati? (na primer kaj priporočate kot izboljšavo v prihodnje, s čim niste bili zadovoljni, idr.)	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	pri socialnem podjetništvo je nujno vzpostaviti dober trženjski in marketinški model in za to morajo biti vključeni ljudje z izkušnjami in kompetencami ter za to mora biti namenjenih dovolj sredstev v razpisih in projektih, če želimo dober zagon.	1	5%	14%	14%	
	pozitiven vpliv pomoči na zagon dejavnosti, večji poudarek in podpora v smeri razvoja ustreznega podjetniškega in poslovnega modela socialnega podjetništva, spremembu zakonodaje, kontinuirane spodbude različnih oblik glede na specifice podjetij	1	5%	14%	29%	
	več podpore - strokovne, finančne, mreženje, razpisi (že dolgo jih ni, čeprav so za to predvidena sredstva!))	1	5%	14%	43%	
	mdds je odlično opravljal svojo nalogo, mgrt je pa žal do sedaj katastrofalno obravnaval socialno podjetništvo.	1	5%	14%	57%	
	neusklenost posredniškega telesa in organa upravljanja	1	5%	14%	71%	
	več podpore socialnim podjetjem s strani države da ne bodo enako zastopani na trgu kot običajna podjetja.	1	5%	14%	86%	
	poslovno nesodelovanje med projekti, kdo naj bo partner, trajanje projekta v povezavi z dejavnostjo, fleksibilnost zaposlovanja ciljnih skupin	1	5%	14%	100%	
Veljavni	Skupaj	7	35%	100%		

Priloga 9: Sumarnik vprašalnika za upravičence instrumenta KoC-i

Q1	Prosimo, da označite, v kakšni vlogi odgovarjate na vprašalnik:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (kot vodilno podjetje v KOC)	16	15%	15%	15%
	2 (kot sodelujoče podjetje)	90	84%	85%	100%
Veljavni	Skupaj	106	99%	100%	

Povprečje	1.8	Std. Odklon	0.4
-----------	-----	-------------	-----

Q2	Vaše podjetje se po številu zaposlenih uvršča v naslednjo kategorijo:	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori				
	1 (0-10 zaposlenih)	34	32%	32%	32%
	2 (10- 50 zaposlenih)	32	30%	30%	62%
	3 (50- 250 zaposlenih)	28	26%	26%	89%
	4 (205 in več zaposlenih)	12	11%	11%	100%
Veljavni	Skupaj	106	99%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	1.0
-----------	-----	-------------	-----

Q4	I.1 Oblikovanje kompetenčnega centra naj bi prispevalo k dvigu kompetenc zaposlenih. Ocenite, v kakšni meri so bili ti cilji realizirani (1-5):	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	Podvprašanja	Povsem nepomembno (1)	2	3	4	(5) Najbolj pomembno	Skupaj				
Q4a	Povečanje strokovnega znanja, vezanega na osnovno dejavnost podjetja, pri zaposlenih, vključenih v izobraževanje	5 (5%)	2 (2%)	19 (18%)	48 (45%)	32 (30%)	106 (100%)	106	107	3.9	1.0
Q4b	Povečanje splošnih znanj (vodenje, trženje, računalništvo, jeziki, itd.) zaposlenih, vključenih v izobraževanje	3 (3%)	7 (7%)	24 (23%)	42 (40%)	29 (28%)	105 (100%)	105	107	3.8	1.0
Q4c	Pridobivanje novih znanj na vašem področju, ki jih formalno izobraževanje ne zagotavlja	4 (4%)	7 (7%)	28 (27%)	35 (33%)	31 (30%)	105 (100%)	105	107	3.8	1.1
Q4d	Oblikovanje modelov kompetenc	4 (4%)	13 (12%)	32 (30%)	37 (35%)	19 (18%)	105 (100%)	105	107	3.5	1.0
Q4e	Uporaba modelov kompetenc	4 (4%)	15 (15%)	31 (30%)	39 (38%)	13 (13%)	102 (100%)	102	107	3.4	1.0
Q4f	Povečanje pripravljenosti	2 (2%)	5 (5%)	27 (26%)	42 (40%)	28 (27%)	104 (100%)	104	107	3.9	0.9

	zaposlenih za sodelovanje v dodatnem izobraževanju in usposabljanju										
Q4g	Drugo:	1 (14%)	0 (0%)	2 (29%)	2 (29%)	2 (29%)	7 (100%)	7	107	3.6	1.4

Q4g_text	Q4 (Drugo:)									
	Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa				
	konkurenčnost		1	1%	50%	50%				
	usposabljanje v logistiki		1	1%	50%	100%				
Veljavni	Skupaj		2	2%	100%					

Q5	Komentar					
	Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	vključenost našega podjetja nam je finančno zelo olajšala izobraževanje.		1	1%	17%	17%
	zaradi časovnih omejitev oz. zahtev po trajanju notranjih usposabljanj, ki jih je bilo dokaj težko izvesti zaradi narave dela (v celoti izven delovnega časa), je bilo včasih težje kot smo pričakovali zaposlene motivirati k sodelovanju		1	1%	17%	33%
	specifičnih usposabljanj nismo organizirali, ker jih ni bilo možno dobiti na trgu.		1	1%	17%	50%
	nimamo komentarja		1	1%	17%	67%
	v kompetenčnem centru smo sodelovali kot vodje projekta, ki ni podjetje iz panoge, zato nismo bili direktno vključeni v izobraževanja, imamo pa pregled nad dogajanjem v celotnem partnerstvu, zato spodaj podajamo ocene za celotno partnerstvo.		1	1%	17%	83%
	v letu 2016 smo izgubili partnerja, ki je prinašal 90% prihodkov, zato smo vse zaposlene odpustili.		1	1%	17%	100%
Veljavni	Skupaj		6	6%	100%	

Q6	I.2 Kako je sodelovanje podjetja v izobraževanju/usposabljanju znotraj kompetenčnega centra prispevalo k poslovanju vašega podjetja?								
	Podvprašanja	Odgovori					Veljavni	Št. enot	
		Nobenega vpliva (1)	2	3	4	Zelo pomemben vpliv (5)	Skupaj		
Q6a	Povečanje števila zaposlenih	46 (43%)	16 (15%)	21 (20%)	19 (18%)	4 (4%)	106 (100%)	106	107
Q6b	Ohranjanje delovnih mest	22 (21%)	13 (12%)	25 (24%)	29 (28%)	16 (15%)	105 (100%)	105	107
Q6c	Dvig kakovosti ponudbe	6 (6%)	9 (9%)	24 (23%)	36 (35%)	29 (28%)	104 (100%)	104	107
Q6d	Uvedba poslovno-organizacijskih izboljšav	8 (8%)	14 (13%)	30 (29%)	30 (29%)	22 (21%)	104 (100%)	104	107
Q6e	Boljši poslovni rezultati podjetja	9 (9%)	20 (19%)	33 (31%)	29 (28%)	14 (13%)	105 (100%)	105	107
Q6f	Povečanje dodane vrednosti	7 (7%)	11 (10%)	34 (32%)	37 (35%)	16 (15%)	105 (100%)	105	107

Q6g	Dvig zadovoljstva zaposlenih zaradi pridobitve novih znanj	4 (4%)	5 (5%)	17 (16%)	43 (41%)	36 (34%)	105 (100%)	105	107
Q6h	Povečanje obsega izobraževanja in usposabljanja	1 (1%)	4 (4%)	14 (13%)	38 (36%)	48 (46%)	105 (100%)	105	107
Q6i	Vključitev v usposabljanje kadrov, ki jih sicer ne bi dodatno usposabljali	4 (4%)	8 (8%)	16 (15%)	28 (27%)	49 (47%)	105 (100%)	105	107

Q7	Komentar				Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
		Odgovori						
	redno usposabljamo vse sodelavce				1	1%	33%	33%
	nimamo dodatnega komentarja				1	1%	33%	67%
	kot zgoraj				1	1%	33%	100%
Veljavni	Skupaj				3	3%	100%	

Q8	I.3 Motivi za sodelovanje v kompetenčnem centru so (1-5):								
	Podvprašanja		Odgovori					Veljavni	Št. enot
	(1) Nobenega motiva	2	3	4	(5) Zelo pomemben motiv	Skupaj			
Q8a	Potreba po dodatnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih	2 (2%)	1 (1%)	10 (9%)	24 (23%)	69 (65%)	106 (100%)	106	107
Q8b	Pridobitev dodatnih (javnih) nepovratnih sredstev	3 (3%)	12 (11%)	22 (21%)	41 (39%)	27 (26%)	105 (100%)	105	107
Q8c	Vključitev v usposabljanje kadrov, ki jih sicer ne bi dodatno usposabljali	4 (4%)	5 (5%)	25 (24%)	32 (31%)	38 (37%)	104 (100%)	104	107
Q8d	Možnost sistematičnega sodelovanja s podjetji v panogi (prenos znanja)	3 (3%)	6 (6%)	25 (24%)	43 (42%)	26 (25%)	103 (100%)	103	107
Q8e	Prenos znanj od nosilcev znanja (šole, fakultete, zunanji strokovnjaki)	2 (2%)	9 (9%)	28 (27%)	48 (46%)	17 (16%)	104 (100%)	104	107
Q8f	Nižji stroški zagotavljanja izobraževanja in usposabljanja zaradi sodelovanja partnerjev v panogi	1 (1%)	2 (2%)	17 (16%)	44 (42%)	40 (38%)	104 (100%)	104	107

Q9	Komentar				Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
		Odgovori						
	nimamo dodatnega komentarja				1	1%	100%	100%
Veljavni	Skupaj				1	1%	100%	

Q10		II. Ustreznost instrumenta kompetenčnih centrov (KC)							
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		(1) Neustrezno	2	3	4	(5) Povsem ustrezno	Skupaj		
Q10a	1. Kako ocenjujete ustreznost instrumenta KC za izvajanje usposabljanja zaposlenih?	0 (0%)	5 (5%)	14 (13%)	34 (32%)	52 (50%)	105 (100%)	105	107
Q10b	2. Ste lahko ustrezeno oblikovali vsebine izobraževanja in usposabljanja za vaše podjetje?	3 (3%)	4 (4%)	12 (12%)	36 (35%)	48 (47%)	103 (100%)	103	107
Q10c	3. So bila vaša vstopna pričakovanja glede učinkov KC dosežena?	2 (2%)	8 (8%)	10 (10%)	42 (40%)	42 (40%)	104 (100%)	104	107
Q10d	4. Je bilo sodelovanje s partnerji zadostno?	0 (0%)	8 (8%)	23 (22%)	39 (38%)	34 (33%)	104 (100%)	104	107
Q10e	5. So bili stroški izobraževanj in usposabljanj primerni za sodelovanje?	0 (0%)	5 (5%)	16 (15%)	47 (45%)	36 (35%)	104 (100%)	104	107

Q11		Komentar							
	Odgovorl				Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	
	nimamo dodatnega komentarja				1	1%	100%	100%	
Veljavni	Skupaj				1	1%	100%		

Q12		III. Drugi dosežki konzorcijskega/ panožnega sodelovanja: ocenite, ali je sodelovanje v KC vplivalo tudi na druge oblike povezovanja? (1-5)							
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		(1) Nobeneg a vpliva	2	3	4	(5) Najbolj pomemb no	Skupaj		
Q12a	1. Izmenjava dobrih praks?	2 (2%)	5 (5%)	27 (25%)	45 (42%)	27 (25%)	106 (100%)	106	107
Q12b	2. Nove oblike sodelovanja, novi projekti?	6 (6%)	20 (19%)	26 (25%)	31 (30%)	21 (20%)	104 (100%)	104	107
Q12c	3. Skupna promocija poklicev mladim?	19 (18%)	21 (20%)	35 (33%)	21 (20%)	9 (9%)	105 (100%)	105	107
Q12d	4. Panožno sodelovanje pri oblikovanju formalnih izobraževalnih vsebin?	14 (13%)	16 (15%)	34 (33%)	29 (28%)	11 (11%)	104 (100%)	104	107
Q12e	5. Skupna opredelitev deficitarnih znanj in kompetenc v panogi?	7 (7%)	16 (15%)	33 (31%)	33 (31%)	16 (15%)	105 (100%)	105	107

Q13		Komentar							
	Odgovorl				Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	

	nimamo dodatnega komentarja	1	1%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	1%	100%	

Q14	IV. Ali bi tudi brez prejetih sredstev izvedli izobraževanje in usposabljanje zaposlenih? (Označite en odgovor.)	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da, v enakem obsegu.)		5	5%	5%	5%
	2 (Da, vendar v manjšem obsegu.)		71	66%	70%	75%
	3 (Ne, izobraževanja ne bi izvedli.)		26	24%	25%	100%
Veljavni	Skupaj		102	95%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

Q15	V. Ali se naložbe v kadre in usposabljanje nadaljujejo na ravni podjetja tudi po zaključenem sofinanciranju? (Označite en odgovor.)	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da, v enakem obsegu.)		10	9%	10%	10%
	2 (Da, vendar v manjšem obsegu.)		83	78%	79%	89%
	3 (Ne, izobraževanja/ usposabljanja ne izvajamo več.)		12	11%	11%	100%
Veljavni	Skupaj		105	98%	100%	

Povprečje	2.0	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

Q16	VI. Kako ocenujete delo pristojnih javnih organov, ki so bili vključeni v pripravo in izvedbo vašega instrumenta? (1-5)	Odgovori						Veljavni	Št. enot
	Podvprašanja	(1) Zelo slabo	(2) Slabo	(3) Niti-niti	(4) Dobro	(5) Zelo dobro	Skupaj		
Q16a	Razumljivost razpisnih pogojev in razpisne dokumentacije	2 (2%)	3 (3%)	18 (17%)	67 (63%)	16 (15%)	106 (100%)	106	107
Q16b	Ažurno in kakovostno podajanje informacij	0 (0%)	3 (3%)	16 (15%)	57 (54%)	30 (28%)	106 (100%)	106	107
Q16c	Razumljivost pogodbe o sofinanciraju	0 (0%)	2 (2%)	21 (20%)	53 (50%)	29 (28%)	105 (100%)	105	107
Q16d	Pomoč pri poročanju in pregled poročil	1 (1%)	2 (2%)	18 (17%)	55 (52%)	29 (28%)	105 (100%)	105	107
Q16e	Sodelovanje s skrbnikom pogodb	0 (0%)	1 (1%)	16 (15%)	46 (44%)	41 (39%)	104 (100%)	104	107
Q16f	Ažurno izplačevanje sredstev (v skladu z načrtovano dinamiko)	1 (1%)	1 (1%)	11 (10%)	56 (53%)	37 (35%)	106 (100%)	106	107

Q17	Bi želeli še kaj dodati? Na primer, s čim niste bili zadovoljni - priporočila:
-----	--

	Podvprašanja	Navedbe
Q17a	Med postopkom prijave vašega projekta - priporočila:	-i, nekoliko problematično planiranje za celotno dobo trajanja projekta, saj so se skozi izvajanje projekta potrebe nekoliko spremenjale - cilji in želeni rezultati so bilim preseženi, zato je bilo potrebno vsebino planiranja nekoliko prilagoditi., -1, -1, -1, konec dober, vse dobro, slabše smo vse pozabili, Konistentnist z napovedijo najav razpisa, čas kdaj so razpisi objavljeni (dopusti, prazniki), /, -1, vse ok, -1, Razpisi se dajejo tik pred novim letom, sedaj recimo za dve leti. Postopek izbire še vedno teče. Tisti, ki bodo izbrani bodo zamudili skoraj pol leta (kompetenčni model, plan usposabljanj itd. To se dogaja vedno. Tako se izvajalce prisiljuje, da delajo vse na hitro, zato tudi manj kvalitetno in kakovostno., zaradi zavlačevanja s podpisom pogodbe, se je začetek izobraževanj zamaknil za 4-5 mesecev, kar je bilo težko nadomestiti v nadaljevanj projekta, -1, -1, -1, Ni pripomb., -1
Q17b	Med izvajanjem projekta - priporočila:	Zmanjšanje "birokracije" . , trajanje notranjih nusposobljanj zaradi narave procesa dela otežujuč faktor; predlog: vzpostavitev baze izvajalcev usposabljanj s vsebinami, ki jih KOCi prepoznajo kot kompetenčne oz z referencami, Predlog manjšega obseg administracije ob poročanju., Gre za enega boljših razpisov zadnjih let, s sodelovanjem služb smo bili zadovoljni .. Naj bo manj papirologije in administracije, mogoče kakšne malenkosti, v bistvu pa je projekt eden boljših, kar smo jih kdaj zasledili, v pravem času, za prave stvari, na katerih ponavadi podjetja "šparajo", ker so učinki težje merljivi in ne takojšnji. Vendar zagotovo so, posledično tudi v bolj pozitivni naravnosti zaposlenih., -1, /, Preveč papirologije/administracije/, Ažurnejše potrjevanje predlaganih izobraževanj s strani Ministrstva oz. javnega sklada, Več fleksibilnosti in možnosti specifičnih prilaganj ter manj birokratskih ovir (nekatera dokazila o izvedbi/udeležbi izobraževanja so bila povsem nepotrebna)., Nekateri nadzorniki se obnašajo preveč formalno ter nadzirajo prepozno (služba za kohezijo) in pri tem zanemarjajo vsebino in namen izvajalcev. , -1, preveč časa smo posvečali poročanju zaradi zahtev pristojnih javnih organov, Mnenja smo, daje kompetenčni center v tem obsegu zasnovan preširoko; predlog je manj interesnih in bolj usmerjenih skupin, ki pa lahko vendarle najdejo skupne vsebine..., naših predlogov vodilni partner ni upošteval, Večje povezovanje KoC-ev med sabo. Sklad bi lahko recimo 2x letno organiziral srečanje z namenom izmenjave izkušenj in iskanja skupnega sodelovanja. Kakšna usposabljanja lahko nudi Koc drugemu Kocu. Dogodek bi moral biti bolj v stilu B2B srečanj in ne kot predavanje. , Smiselno bi bilo nadaljevanje dela KOC, saj je veliko področij ostalo nezaključenih.