



Interreg 
SLOVENIJA – MADŽARSKA
Evropska unija | Evropski sklad za regionalni razvoj



PRIROČNIK O IZVAJANJU PROJEKTOV ZA UPRAVIČENCE

2. DEL – RAZVOJ PROJEKTA

Program sodelovanja Interreg V-A Slovenija-Madžarska
v programskem obdobju 2014–2020

Verzija 1_ 18. december 2015

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Priročnik o izvajanju projektov za upravičence

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

VSEBINA 2. DELA:

1. KDO LAHKO SODELUJE.....	5
1.1 Zahteve partnerstva	5
.....	6
1.2 Zahteve in načelo vodilnega partnerja.....	6
1.3 Velikost in trajanje projekta	6
1.4 Sofinanciranje	6
1.5 Merila za čezmejno sodelovanje.....	7
1.6 Državna pomoč	7
1.7 Prihodki	9
1.8 Spremembe projekta	10
1.9 Revizijska sled in trajanje lastništva	11
2. KAKO PRIPRAVITI DOBER PROJEKT?	12
2.1 Podpora v okviru programa	13
2.2 Razvoj projektne logike interveniranja	14
2.3 Vzpostavitev ustreznega projektne partnerstva	15
2.4 Razvoj stabilne vodstvene strukture projekta	15
2.5 Vzpostavitev ustrezne projektne komunikacije	16
2.6 Vzpostavitev stabilnega stroškovnega načrta	17
2.7 Od projektne ideje do rezultatov	18

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

1. KDO LAHKO SODELUJE

1.1 Zahteve partnerstva

V programu lahko sodelujejo predvsem upravičenci do posamezne prednostne naložbe, kot je določeno v tem poglavju. Vodilni partnerji morajo imeti sedež na programskem območju; institucije, ki imajo sedež izven programskega območja, vendar znotraj Evropske unije, lahko sodelujejo le kot projektni partnerji, za kar morajo v vlogi navesti utemeljitev¹.

Sodelovanje vodilnega partnerja izven programskega območja je upravičeno, če je partner zakonito imenovan in edini pooblaščen za strokovne naloge, in je zagotovljeno, da ima zakonsko opredeljene kompetence ali področja funkcij za nekatere dele upravičenega območja.

Minimalna zahteva je, da v projektu sodeluje vsaj **en projektni partner iz Slovenije in eden iz Madžarske** ali EZTS-a (Evropskega združenja za teritorialno sodelovanje), registriran v eni od sodelujočih držav, v kateri so člani iz obeh držav članic. Priporočeno je, da sodeluje največ šest partnerjev.

Vsi partnerji morajo imeti pravne, finančne in operativne zmožljivosti za sodelovanje v programu.

Vrste upravičencev, ki izpolnjujejo pogoje v okviru vsake prednostne naložbe so navedene spodaj:

Vrste upravičencev, ki jim je namenjena podpora v okviru Prednostne osi 1

- ✓ Lokalne, regionalne, javne in državne javne uprave/institucije in njihove organizacije, kot so uprave nacionalnih/naravnih parkov, organi za upravljanje z gozdovi, kulturne institucije, muzeji, lokalne akcijske skupine, organizacije ki so kompetentne na področju transporta itd.
- ✓ Podjetja v državni lasti
- ✓ Nevladne organizacije, neprofitne organizacije (vključno s pravnimi osebami, ki so ustanovljene v skladu z zasebnim pravom in imajo status neprofitne organizacije ter namen delovanja), turistična društva, organizacije za upravljanje turističnih destinacij
- ✓ Cerkevne institucije/organizacije na Madžarskem
- ✓ Zbornice in strokovna združenja
- ✓ EZTS

Vrste upravičencev, ki jim je namenjena podpora v okviru Prednostne osi 2

- ✓ Lokalne, regionalne in državne javne uprave/institucije in njihove organizacije
- ✓ Nevladne organizacije
- ✓ Izobraževalne ustanove, vključno z rehabilitacijskimi centri
- ✓ Zdravstvene ustanove, ponudniki socialnih storitev
- ✓ Uradi za zaposlovanje, različna oblike strokovnih združenj
- ✓ Kulturne institucije in organizacije
- ✓ Akterji na področju preprečevanja tveganj in obvladovanja izrednih razmer
- ✓ EZTS

¹ Organizacije, ki se nahajajo izven programskega območja, vendar znotraj Evropske unije, lahko postanejo projektni partnerji le v ustrezno utemeljenih primerih. Upoštevajte, da se v primeru odobritve projekta učinkovito sodelovanje partnerjev iz regij EU izven programskega območja prilagodi pogoju, da države članice na svojih lokacijah sprejmejo vse izvedbene določbe v povezavi z upravljanjem, nadzorom in revizijo.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Partnerji morajo upoštevati, da lahko pride do težav z denarnim tokom, ker ni predplačil in pride do zamika med nastankom izdatka in njegovim povračilom. To je lahko pomembno predvsem za zasebne ustanove in združenja.

1.2 Zahteve in načelo vodilnega partnerja

Sodelujoči partnerji med seboj za vsak projekt izberejo vodilnega partnerja, ki postane glavni upravičenec po podpisu Pogodbe o sofinanciranju. **Vodilni partner** prevzame naslednje odgovornosti:

- ✓ Opredeliti mora vse podrobnosti, ki urejajo odnose s projektnimi partnerji, s sporazumom, ki med drugim vsebuje določbe, ki zagotavljajo dobro upravljanje s sredstvi, dodeljenimi projektu, vključno z ureditvami o vračanju neupravičeno plačanih zneskov.
- ✓ Odgovoren je za zagotovitev izvajanja celotne operacije.
- ✓ Zagotovi, da so bili izdatki, ki temeljijo na zahtevkih sodelujočih projektnih partnerjev, ki sodelujejo pri projektu, plačani za namen izvajanja projekta in se ujemajo z dejavnostmi, dogovorjenimi med temi partnerji.
- ✓ Preverja, da so izdatke, ki jih predložijo partnerji, preverili kontrolorji.
- ✓ Odgovoren je za prenos sredstev ESRR (Evropski sklad za regionalni razvoj) projektnim partnerjem, ki sodelujejo pri projektu.

Poleg navedenih odgovornosti je vodilni partner odgovoren tudi za:

- ✓ Zbiranje informacij pri projektnih partnerjih, navzkrižno preverjanje potrjenih dejavnosti z napredovanjem pri izvajanju projekta in predložitev poročila skupnemu sekretariatu (SS)
- ✓ Podpis pogodbe o sofinanciranju
- ✓ Usklajevanje sprememb projektov s SS in drugimi projektnimi partnerji

1.3 Velikost in trajanje projekta

V programu lahko sodelujejo projekti, katerih zaprošeni znesek sredstev ESRR znaša vsaj 50.000,00 EUR za prednostno os 1 in vsaj 20.000,00 EUR za prednostno os 2, ter manj kot 2.000.000,00 EUR za prednostno os 1 in manj kot 350.000,00 EUR za prednostno os 2.

Projekti, upravičeni do sodelovanja v programu, so projekti, katerih obdobje izvajanja traja največ 36 mesecev. Najzgodnejši datum pričetka obdobja upravičenosti izdatkov je 1. januar 2015. Datum zaključka projekta je datum, določen v Pogodbi o sofinanciranju, vendar ne kasnejši kot 31. december 2022.

1.4 Sofinanciranje

Iz sredstev programa se lahko sofinancirajo le upravičeni izdatki, pri čemer lahko znaša sofinanciranje iz sredstev ESRR največ 85 % skupnih upravičenih stroškov. Vsaj 15 % sredstev je treba zagotoviti iz drugih virov.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Zgornja meja sofinanciranja projekta iz javnih sredstev se upošteva, če je projekt ali del projektnih dejavnosti upravičen do državne pomoči.

1.5 Merila za čezmejno sodelovanje

Vsi projektni partnerji morajo dejavno sodelovati pri doseganju neposrednih učinkov in rezultatov projekta ter njihove predvidene uporabe.

Upravičenci morajo sodelovati pri načrtovanju in izvajanju projekta. Poleg tega lahko sodelujejo pri zagotavljanju osebje za izvajanje in tudi pri financiranju projekta, ali oboje. Izpolnjena morajo biti vsaj **tri merila čezmejnega sodelovanja (skupni načrtovanje in izvajanje sta obvezna) od naslednjih meril, da je projekt upravičen do sredstev.**

Skupno načrtovanje

- ✓ Vsi partnerji morajo sodelovati pri načrtovanju projekta,
- ✓ Partnerji opredelijo kako bo potekalo izvajanje projekta. Skupni razvoj ciljev in rezultatov, proračuna, časovnega okvira, odgovornosti in delitev nalog za doseganje ciljev.
- ✓ Prepoznavanje znanj in izkušenj, ki jih vsak od partnerjev prispeva k projektu in kaj vsak od partnerjev pričakuje.

Skupno izvajanje

- ✓ Vodilni partner je odgovoren za celotno izvedbo projekta, vsak izmed partnerjevi pa prevzamejo odgovornost za različne dele izvajanja.
- ✓ Vsak projektni partner je odgovoren za naloge, predvidene za doseganje ciljev in mora zagotoviti, da se potrebne dejavnosti izvajajo, da se dosežejo mejniki in se nepričakovani izzivi obravnavajo med izvajanjem.

Skupno osebje

- ✓ Vsi projektni partnerji imajo določeno vlogo in v skladu s tem razporedijo osebje.
- ✓ Osebje usklajuje svoje dejavnosti z drugimi vključenimi in redno izmenjujejo informacije.
- ✓ Ne sme priti do nepotrebne podvajanja funkcij v različnih partnerskih organizacijah.

Skupno financiranje

- ✓ Projekt ima skupni proračun s sredstvi, ki so dodeljena partnerjem glede na dejavnosti, ki jih izvajajo.
- ✓ Proračun vključuje letne cilje porabe.

1.6 Državna pomoč

Na splono velja da so javna nepovratna sredstva nezdružljiva s pravili skupnega trga, če izkrivljajo ali bi lahko izkrivljala konkurenčnost v Evropski uniji. Predpisi Skupnosti o državnih pomočeh omejujejo in določajo, ki se lahko zagotovi iz javnega financiranja.

Državna pomoč je **opredeljena** kot vsaka pomoč, ki jo dodeli država članica ali kakršna koli vrsta pomoči iz državnih sredstev, ki izkrivlja ali bi lahko izkrivljala konkurenco z dajanjem prednosti posameznim podjetjem ali proizvodnji posameznega blaga, če vpliva na trgovinsko

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

izmenjavo med državami članicami, kar je nezdružljivo z notranjim trgovom². Pomembno je omeniti, da pojem podjetja zajema vse subjekte, ki opravljajo gospodarsko dejavnost, ne glede na njihov pravni status in način financiranja. Zato je pomembno opredeliti vrsto dejavnosti zadevnega podjetja, če se bodo uporabljala pravila o državni pomoči.

Poleg zakonodaje EU in pravil Programa sodelovanja je treba upoštevati tudi nacionalno zakonodajo.

V Sloveniji uporabo ustreznih shem državne pomoči interne smernice SVRK (Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko) o dodeljevanju državne pomoči/po pravilu *de minimis* za programe evropskega teritorialnega sodelovanja v obdobju 2014–2020.

Na Madžarskem bo uporaba ustreznih shem državne pomoči določena z uredbami vlade.

Zgornja meja se ne uporablja samo za sredstva EU, temveč tudi za vsa javna nepovratna sredstva (vključno z državnimi, regionalnimi in lokalnimi ravni).

Naslednja merila določajo, ali se prejeta podpora šteje kot državna pomoč. Pravila o državni pomoči se uporabljajo samo za ukrepe, ki izpolnjujejo vsa merila iz člena 107(1) Pogodbe o delovanju Evropske unije:

Podjetje

Prejemnik pomoči je »podjetje«, ki opravlja gospodarsko dejavnost v okviru operacije.

Podjetje je vsak subjekt, ki izvaja tržno dejavnost in ki ponuja blago in storitve na trgu, ne glede na pravno obliko in financiranje. Tudi če podjetje ni pridobitno usmerjeno, se upoštevajo pravila o državni pomoči, dokler tekmuje s podjetji, ki so.

Pravila o državni pomoči se uporabljajo le, če subjekt nastopa kot podjetje. Podjetja so pravne osebe, ki opravljajo gospodarsko dejavnost ne glede na pravni status in ne glede na to, ali je njihov cilj ustvarjanje dobička. Edino ustrezno merilo za odločitev je, ali subjekt izvaja gospodarsko dejavnost v okviru operacije.

Prenos državnih sredstev

Pravila o državni pomoči zajemajo zgolj ukrepe, ki vključujejo prenos državnih sredstev (vključno z državnimi, regionalnimi ali lokalnimi organi, javnimi bankami in skladi itd.).

Pomoči ne dodeli nujno država. Lahko jo dodeli tudi zasebni ali javni posredniški organ, ki ga določi država. Slednje se lahko uporablja v primerih, ko zasebna banka pridobi pooblastilo za vodenje sheme državne pomoči malim in srednjim podjetjem.

Finančni transferji, ki predstavljajo pomoč, so lahko v več oblikah: ne samo nepovratna sredstva ali nižje obrestne mere, ampak tudi posojila, nadomestila pospešene amortizacije, dokapitalizacija, cenovni popusti itd.

Gospodarska prednost

Pomoč predstavlja gospodarsko prednost, ki je podjetje ne bi imelo pri običajnem poslovanju. Primeri:

- ✓ Podjetje kupi/najame zemljišče v javni lasti po ceni, ki je nižja do tržne
- ✓ Podjetje proda zemljišče državi po višji ceni od tržne

² Člen 107(1) PDEU (Pogodbe o delovanju Evropske unije)

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

- ✓ Podjetje uživa privilegiran dostop do infrastrukture brez plačevanja pristojbin
- ✓ Podjetje pridobi tvegani kapital od države pod pogoji, ki so ugodnejši, kot bi bili pri zasebnem vlagatelju

Selektivnost

Državna pomoč mora biti selektivna in tako vpliva na ravnoesje med nekaterimi podjetji in njihovimi konkurenti. »Selektivnost« je tisto, kar razlikuje državno pomoč od tako imenovanih »splošnih ukrepov« (ti se brez razlikovanja uporabljajo za vsa podjetja v vseh gospodarskih sektorjih države članice (npr. večina državnih davčnih ukrepov)).

Shema velja za »selektivno«, če organi, ki jo upravljajo, uživajo določeno stopnjo diskrecijske pravice. Merilo selektivnosti je izpolnjeno, tudi če shema velja le za del ozemlja države članice (to velja za vse regionalne in sektorske sheme pomoči).

Vpliv na konkurenco in trgovino

Pomoč mora imeti potencialni učinek na konkurenco in trgovinsko izmenjavo med državami članicami. Dovolj je, če se lahko dokaže, da je upravičenec vpleten v gospodarsko dejavnost, in da deluje na trgu, na katerem obstaja trgovinska izmenjava med državami članicami. V tem kontekstu ni pomembna narava upravičenca (tudi neprofitna organizacija se lahko ukvarja z gospodarskimi dejavnostmi).

Komisija zavzema stališče, da majhni zneski pomoči (po pravilu *de minimis* za manj kot 200.000 EUR celotne javne prednosti vsaka tri proračunska leta na posameznega upravičenca) nimajo potencialnega učinka na konkurenco in trgovinsko izmenjavo med državami članicami. Zato ugotavlja, da takšna pomoč ne spada v področje uporabe člena 107(1) PDEU.

Vse to pomeni, da se javna sredstva, ki štejejo za državno pomoč, lahko dodelijo le z upoštevanjem pravil Skupnosti, ki dovoljuje takšno stopnjo sredstev, kar se bo določilo za vsako posamezno operacijo. Za namen pojasnitve, ali podpora, ki je namenjena za izvajanje projekta ali njegovih delov lahko šteje kot državno pomoč, bodo nacionalne agencije priskrbele podatke in jih vključile v posebne smernice. Večina ustreznih pomoči za čezmejne operacije upošteva pravilo *de minimis* in sheme državnih pomoči: regionalne pomoči in pomoči, vključene v Uredbo o splošnih skupinskih izjemah – USSI (Uredba Sveta (EU) št. 733/2013 in Uredbe Komisije (EU) št. 651/2014), v kateri so opredeljeni različni pragovi oblik intenzivnosti pomoči v skladu s povezanimi dejavnostmi in opredeljenimi kategorijami pomoči.

1.7 Prihodki

Kot splošno velja, da bodo upravičeni izdatki projekta (in posledično prispevki ESRR), zmanjšani glede na neto prihodek, ki jih ustvari projekt času njegovega izvajanja, kot tudi do tri leta po zaključku ali do izteka roka za predložitev dokumentov ob zaključku programa, odvisno od tega, kar se zgodi prej. (podrobna razlaga o projektih, ki ustvarjajo prihodek, je na voljo v četrtem delu, poglavje 2.3.2).

Pravila, ki urejajo prihodke ne veljajo za projekte, ki so predmet državne pomoči in pomoči »de minimis«.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

1.8 Spremembe projekta

Med izvajanjem projekta se lahko pojavi potreba po spremembi prijavnice, da bi jo prilagodili dejanskim potrebam in omogočila uspešen zaključek projekta ter doseganje zastavljenih ciljev.

Glede na osredotočenost se lahko pojavijo naslednje vrste sprememb projekta:

- ✓ Sprememba projektnega partnerstva
- ✓ Sprememba proračuna
- ✓ Sprememba delovnega načrta
- ✓ Podaljšanje trajanja projekta

Vodilni partnerji morajo ob vsaki morebitni spremembi projekta nemudoma obvestiti Skupni sekretariat. V nobenem primeru sprememba ne sme vplivati na doseganje kazalnikov rezultatov.

Glede na vpliv projekta razlikujemo med **manjšimi in večjimi spremembami projekta**. Vse spremembe projekta morajo biti utemeljene in dogovorjene, preden jih projektni partnerji sporočijo SS. Spremembe morajo odobriti programska telesa.

Manjše spremembe:

Manjše spremembe so prilagoditve projekta, ki nimajo pomembnega vpliva na njegove cilje in/ali izvajanje. Nanašajo se lahko na vprašanja administriranja/upravljanja projekta, kakor tudi na delovni načrt in stroškovni načrt v okviru omejitev, ki jih dovoljuje program. Manjše spremembe lahko odobrijo SS in vključeni organi sofinanciranja. Lahko pa se dogovorijo, da odločitev prepustijo Odboru za spremljanje (OzS).

Primeri manjših sprememb:

- ✓ spremembe administrativnih elementov (sprememba podatkov za stik, številke bančnega računa, zakonitih zastopnikov itd.);
- ✓ manjše prilagoditve delovnega načrta (spremembe, ki ne vplivajo na vrsto in uporabo načrtovanih učinkov in investicij, majhne spremembe rezultatov in neposrednih učinkov, kot na primer sprememba vrednosti neposrednih učinkov, ki ne presega 20 % prvotno odobrenih vrednosti itd.);
- ✓ prerazporeditev sredstev med stroškovnimi kategorijami, ki ne presegajo 20 % celotnih upravičenih stroškov projekta;
- ✓ podaljšanje trajanja projekta za manj kot 12 mesecev od datuma zaključka, opredeljenega v Pogodbi o sofinanciranju.

Večje spremembe:

Velika sprememba je vsako odstopanje od najnovejše različice odobrene prijavnice, ki presega omejitve fleksibilnosti, ki se uporablja za manjše spremembe. Večje spremembe se štejejo kot izjema in bodo odobrene le v ustrezno utemeljenih primerih. Velike spremembe odobri OzS.

Primeri večjih sprememb, ki jih mora odobriti NO:

- ✓ podaljšanje trajanja projekta za več kot 12 mesecev od datuma zaključka, opredeljenega v Pogodbi o sofinanciranju;
- ✓ spremembe projektnega partnerstva (zamenjava partnerja, umik partnerja, dodatni partner);
- ✓ sprememba finančnega načrta (ESRR) (vpliv na znesek odobrenega ESRR);

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

- ✓ prerazporeditev sredstev med proračunskimi vrsticami, ki presegajo 20 % celotnih upravičenih stroškov
- ✓ spremembe vrednosti neposrednih učinkov, ki presegajo 20 % prvotno odobrenih vrednosti

Spremembe projekta je mogoče odobriti le, če projekt kljub spremembi še vedno dosega glavne projektne ali/in programske kazalnike in rezultate.

Proces za zahtevo sprememb projekta

Ko se projektni partnerji dogovorijo o spremembi projekta, mora Vodilni partner obvesti SS o dogovorjenih spremembah projekta.

Načeloma sta Vodilnemu partnerju dovoljeni le dve večji spremembi.

Vodilni partner mora izpolniti »**prošnjo za spremembo**« in jo predložiti prek sistema eMS. Zahtevana sprememba projekta mora biti jasno opredeljena in utemeljena, vključno z vzroki in učinki predlaganih sprememb. Tehnično podporo v celotnem postopku spremembe projekta zagotovi Skupni sekretariat.

Ko Vodilni partner predloži spremembo projekta, SS preuči predloženo prošnjo in izvede postopke odločanja glede na vrsto spremembe projekta. V primeru manjših sprememb lahko odločitev sprejme Skupni sekretariat, za velike spremembe pa je treba pripraviti gradivo, saj bo končno odločitev sprejel OzS.

Obveznosti, ki izhajajo iz Pogodbe o sofinanciranju in Sporazuma o partnerstvu, glede revizij, hranjenja dodatnih dokazil in trajanosti neposrednih učinkov veljajo še naprej po vsaki vrsti spremembe projekta.

V primeru odobrenih sprememb, Skupni sekretariat Vodilnemu partnerju odobri možnost spremembe prijavnice v eMS. Vodilni partner nato posodobi ustrezne dele prijavnice (partnerstvo, delovni načrt ali stroškovni načrt) v skladu z odobreno prošnjo za spremembo projekta. V primeru, da je prošnji za spremembo projekta treba predložiti dodatna dokazila (npr. izjavo partnerja, pisma umika itd.), jih je treba naložiti v sistem eMS kot priloge popravljeni prijavnici, nato pa Skupni sekretariat preuči vnesene popravke. Od vodilnega partnerja se lahko zahteva, naj predloži dodatna pojasnila

in/ali dopolnitve v prijavnici, v primeru, da spremembe v eMS in s tem povezane informacije niso zadostne.

Na podlagi končne predložitve popravljene prijavnice v eMS Skupni sekretariat obvesti Vodilnega partnerja o končni odločitvi glede zahtevane spremembe projekta.

1.9 Revizijska sled in trajanje lastništva

Projektni partnerji se morajo zavedati, da mora lastništvo neposrednih učinkov, ki imajo značaj naložb v infrastrukturo ali produktivnih naložb, realiziranih v okviru projekta, ostati pri zadevnem projektne partnerju najmanj pet let po končnem plačilu upravičencu, po potrebi

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

pa tudi v obdobju, določenem v pravilih o državni pomoči. Primeri kršitve pravil,³ ki se nanašajo na trajanje lastništva:

- ✓ premestitev proizvodne dejavnosti izven programskega območja⁴;
- ✓ bistvene spremembe, ki vplivajo na značaj, cilje ali pogoje izvajanja naložbe;
- ✓ sprememba lastništva postavke infrastrukture, ki daje podjetju ali javnemu organu neupravičeno prednost.

2. KAKO PRIPRAVITI DOBER PROJEKT?

Priprava projektne vloge je zahteven proces, zlasti z vidika sodelovanja. Običajno se začne s projektno idejo, ki se nato naprej razvija s pomočjo prispevkov prihodnjih projektne partnerjev in glede na programske smernice. **Zato je priporočljivo upoštevati strukturo prijavnice** in tako zagotoviti vse pričakovane informacij, da ne pride do spregleda pomembnih tem.

Cilj naslednjih poglavij je pomoč pri pripravi vloge, saj vsebujejo praktične namige za napredovanje od začetne projektne ideje do uspešno predložene vloge. Naslednja poglavja vas bodo vodila skozi delovni proces od projektne ideje do vloge, pripravljene za oddajo (kot je prikazano na sliki 1).

Slika 1 – Razvoj projekta: od projektne ideje do predložitve vloge



³ V skladu z Uredbo ES 1303/2013, člen 71(4), kar pa ne velja za operacije, pri kateri preneha proizvodna dejavnost zaradi stečaja, ki ni posledica goljufij.

⁴ To zahteva je treba upoštevati še 10 let po zadnjem plačilu upravičencu (razen, če je upravičenec MSP – malo ali srednje veliko podjetje) ali v ustreznem roku v skladu s pravili o državni pomoči v primeru donacije, ki je sproščena pod pogoji o državnih pomočeh.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

2.1 Podpora v okviru programa

Skupni sekretariat zagotavlja naslednje informacije in podporo, povezano z razvojem projekta in pripravo vlog:

- ✓ informacije o programu in javnem razpisu;
- ✓ informacije v zvezi s pripravo in predložitvijo vlog;
- ✓ organizacija informativnih delavnic (glejte spletno stran za načrtovane datume in program);
- ✓ objava pogosto zastavljenih vprašanj in odgovorov;
- ✓ objava informacij o odobrenih projektih na spletni strani programa.

Predstavniki obeh držav članic (nacionalni organi) bodo zagotovili podporo pri posebnih vsebinskih temah, vključno z informacijami o državnih pomočeh, iskanju projektnih partnerjev in informacijami o nacionalnem sofinanciranju.

Skupni sekretariat	Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko Urad za evropsko teritorialno sodelovanje in finančne mehanizme Sektor za upravljanje čezmejnih programov Trubarjeva 11, 2000 Maribor Kontaktna oseba: mag. Jasmina Litrop Tel. + 386 (0)1 400 3162 e-naslov: si-hu.svrk@gov.si
Predstavniki držav članic (nacionalni organi)	Slovenija Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko Urad za evropsko teritorialno sodelovanje in finančne mehanizme Sektor za evropsko teritorialno sodelovanje Kontaktna oseba: Urška Trojar Tel. + 386 (0)1 400 3475 e-naslov: urska.trojar@gov.si Nadomestna kontaktna oseba: Vanja Jevremov Tel. . + 386 (0)1 400 3148 e-naslov: vanja.jevremov@gov.si Madžarska Urad predsednika vlade Državni sekretariat za mednarodne zadeve Nagy Diófa utca 11, 1072 Budimpešta Kontaktna oseba: Dóra Horváth Tel. +36-1-795-6077 e-naslov: dora.horvath@me.gov.hu

Priporočljivo je, da se v projektu, ki se financira v okviru programa Interreg V-A Slovenija-Madžarska, pred oddajo vloge vsak projektni partner stopi v stik s pristojnim nacionalnim organom za pridobitev potrebnih informacij o vsebini, državni pomoči itd. Izkušnje so pokazale, da je s tem pristopom mogoča uspešna priprava projekta, in v primeru odobritve se lahko izognete nepričakovani izgubi evropske finančne podpore ali jo nevtralizirate.

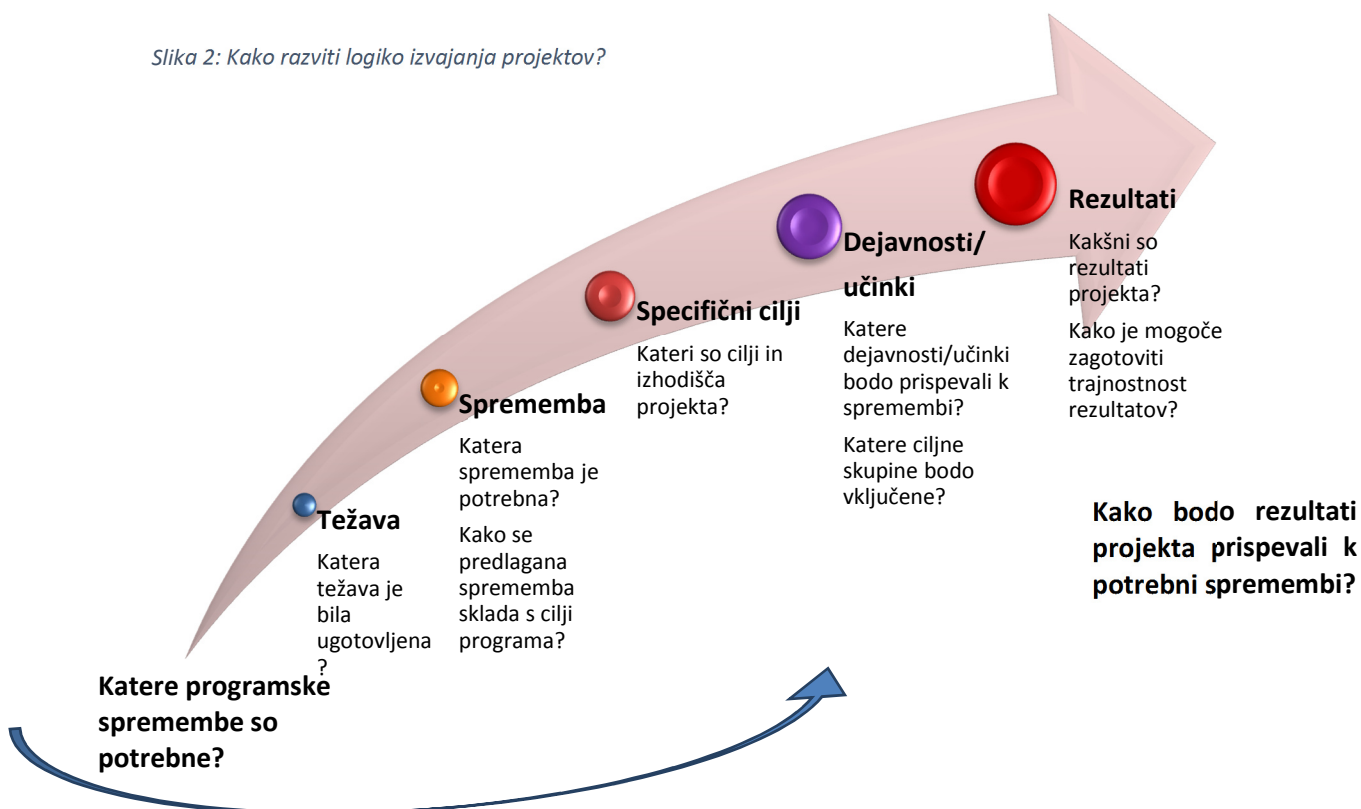
2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

2.2 Razvoj projektne logike interveniranja

Povezave in sinergije med programi, ki jih sofinancira Evropska unija, in med projekti, ki jim je namenjena podpora, so v obdobju 2014–2020 še bolj pomembne kot v prejšnjih programskih obdobjih. Projekti morajo biti zato strukturirani v skladu s posebno projektno logiko interveniranja, ki upošteva poskus spremembe kot osnovo za ciljno usmerjenost. Projektna logika interveniranja mora pokazati, kako bo dosežena želena sprememba. Odražati mora trenutno stanje (npr. stanje težave), vzroke in spremembe, ki jih želi projekt doseči z izvajanjem načrtovanih dejavnosti. Prav tako mora navesti dejavnosti, ki bodo nastale kot posledica sprememb.

Spodnja slika prikazuje različne komponente razvoja projekta in osnovna vprašanja, ki jih je treba obravnavati.

Slika 2: Kako razviti logiko izvajanja projektov?



V vsakem projektu je treba opredeliti **zakaj** je sprememba potrebna, **katera** skupna vprašanja ali čezmejne izzive bo obravnavala, in kakšna sprememba (rezultati projekta) bo sledila iz projektnih dejavnosti. Ti predvideni rezultati morajo biti vidni v želeni spremembi in jih je treba prenesti v posebne cilje projekta.

Potem, ko je projektna logika interveniranja vzpostavljena (od začetnega stanja do predvidene spremembe), je treba opredeliti predpogoje, dejavnosti in neposredne učinke, potrebne za doseganje ciljev in rezultatov.

Projektna logika interveniranja mora biti skladna s specifičnimi cilji programa Interreg SI-HU.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

2.3 Vzpostavitev ustreznega projektnega partnerstva

Kakovost projekta je v veliki meri odvisna od integrirane sestave partnerstva. Dobro partnerstvo združuje vse veščine in sposobnosti ustreznih institucij, potrebnih za reševanje težav v okviru projekta z namenom doseganja zastavljenih ciljev.

Pri izgradnji partnerstva je treba upoštevati naslednje splošne vidike:

- ✓ Partnerstvo naj o osredotočeno na institucije, ki so bistvene za doseganje rezultatov projekta (npr. tematsko, geografsko, na ravni upravljanja).
- ✓ Kot projektni partnerji naj sodelujejo samo institucije, katerih interesi so tesno povezani s cilji projekta in načrtovanim posredovanjem. Prav tako morajo imeti zmogljivosti za ustvarjanje močnih povezav z ciljnimi skupinami projekta.
- ✓ Uporabite ciljno usmerjen pristop z vključevanjem institucij, ki bodo prepoznale in kasneje izvajale projektne neposredne učinke in rezultate. Prepričajte se, da imajo primerne kompetence (npr. vključujejo okoljske organe, če delate na razvoju okoljskih politik).
- ✓ Zagotovite uravnoteženo partnerstvo v smislu števila institucij, ki sodelujejo iz posamezne države. Porazdelitev projektnih dejavnosti in odgovornosti, prav tako rezultatov mora biti ustrezno uravnotežena.
- ✓ Zagotovite, da so nosilci odločanja (npr. ministrstva) neposredno vključeni v partnerstvo oz. jih lahko projektni partnerji hitro dosežejo.
- ✓ Če je treba, vključite strokovne organizacije (npr. univerze, raziskovalne ustanove) kot vir znanja.
- ✓ Velikost partnerstva naj bo obvladljiva (priporočeno maksimalno šest partnerjev). Širok krog sodelovanja ne bi smel biti cilj pri pripravi projekta.
- ✓ Treba je zagotoviti predanost partnerjev že od samega začetka.
- ✓ Institucije izven programskega območja naj bodo vključene le v izjemnih in ustrezno utemeljenih primerih. Njihovo sodelovanje mora prinesiti jasne koristi programskemu območju in dodaja vrednost partnerstvu.

Partnerja se ne sme zamenjati z »dobaviteljem« ali pridruženim partnerjem.

Vodilni partner prevzame vlogo »motorja« partnerstva, uskladi delo partnerjev in je povezava med projektom in programom (OU/SS).

2.4 Razvoj stabilne vodstvene strukture projekta

Stabilno vodenje projekta omogoča uvedba kakovostnih vodstvenih orodij. Partnerstvo je urejeno po načelu **vodilnega partnerja**. To pomeni, da je med partnerji, ki izvajajo projekt, ena od institucij imenovana kot vodilni partner, ki deluje kot projektni vmesnik s programom (OU in SS) in je odgovoren za uspešno izvajanje celotnega projekta. Vodilni partner je prav tako odgovoren za zagotavljanje dobrega upravljanja projekta (vključno z notranjo komunikacijo med projektnimi partnerji).

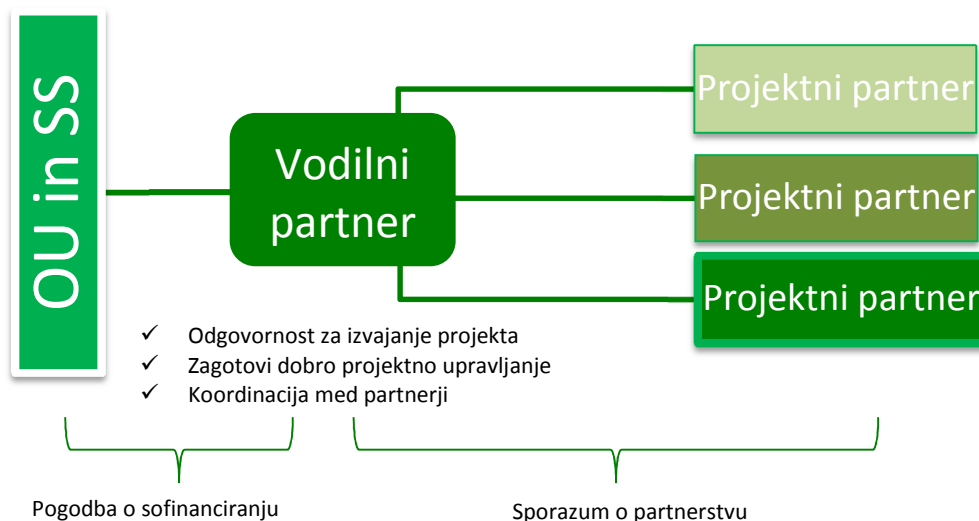
Na projektni ravni je za vodenje odgovoren **vodilni partner**. Če vodilni partner nima zadostnih notranjih kompetenc ali zmogljivosti za projekt, finančno ali komunikacijsko upravljanje, lahko te delno prevzamejo drugi partnerji ali pa se oddajo v izvajanje zunanjim strokovnjakom. Vodilni partner je še vedno pravno odgovoren.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Na ravni vodilnega partnerja kot tudi na ravni projektnega partnerja je priporočljivo, da se vzpostavi ekipa projektnega vodenja, ki jo sestavljajo vodja projekta, finančni vodja in vodja za komunikacijo, da se zagotovi dober pretok in koordinacija informacij.

Spodnja slika prikazuje odnose med programom, vodilnim partnerjem in projektnimi partnerji.

Slika 3: Upravljalna struktura projekta



2.5 Vzpostavitev ustrezne projektne komunikacije

Komunikacija igra pomembno vlogo pri izvajanju projektov in mora biti skrbno načrtovana, prav tako potrebuje ustrezne vire (človeške in finančne). Komunikacijske dejavnosti pomagajo projektu doseči načrtovane spremembe in rezultate.

Komunikacijski cilji projekta morajo biti povezani z:

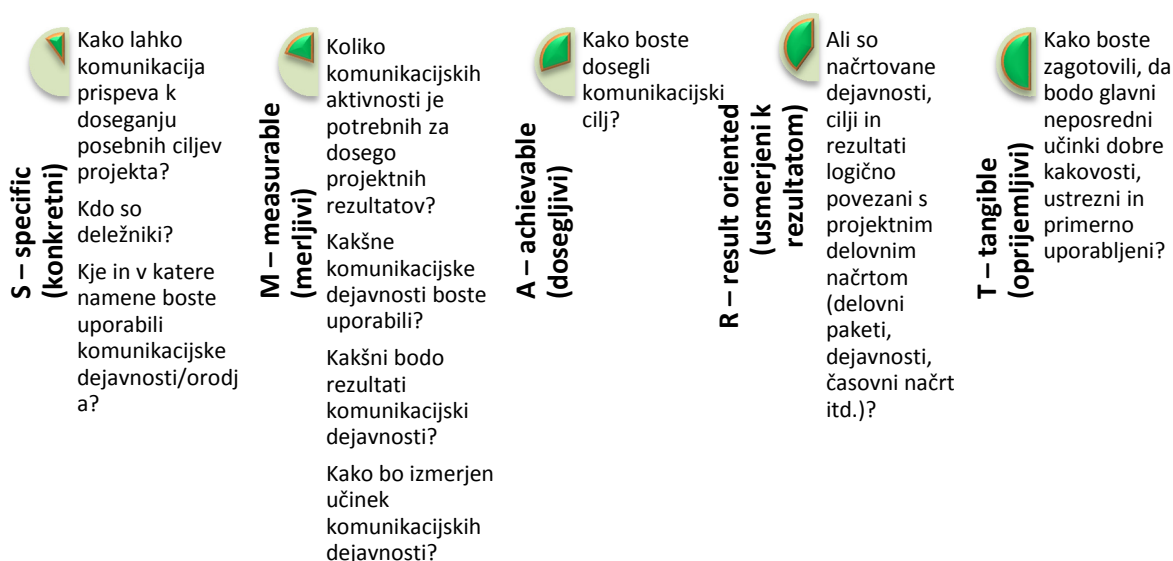
- ✓ dvigovanjem ozaveščenosti,
- ✓ spreminjanjem vedenja in mišljenja,
- ✓ spreminjanjem pristopa,
- ✓ širjenjem znanja.

Za vsak projekt mora biti pripravljen komunikacijski načrt. Za to obstaja več načinov, koristno pa je upoštevati naslednje:

- ✓ načrtovanje (določanje ciljev, opredelitev ciljnih skupin in ciljev)
- ✓ ukrepanje (vzpostavitev ustrezne strategije/pristopa k projektu za doseganje ciljev)
- ✓ vrednotenje (redno preverjanje ali so dejavnosti učinkovite, in v kolikšnem obsegu)

Hkrati pa ni dovolj, da je v okviru projekta opredeljen cilj kot npr. »dvigovanje ozaveščenosti« ali »obveščanje o dejavnostih in rezultatih«. Komunikacijski cilji morajo ustrezati načelu »**SMART**«, kar pomeni, da so jasno in podrobno opredeljeni, dosegljivi in merljivi.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA



Ko so komunikacijski cilji projekta in ciljne skupine jasno opredeljeni, je pomembno razmisliti o tem, kako bo projekt dosegel svoje cilje (»Kateri pristop?«) in s pomočjo katerih ukrepov (»Katere dejavnosti?«). Komunikacijski cilji, povezani z ozaveščenostjo in znanjem, so najpogosteje povezani pristopom prenosa informacij in sporočil (pogosto opisani kot »razširjanje/diseminacija«) v obliki pripovedovanja. Vendar pa obstaja veliko različnih komunikacijskih pristopov/orodij, ki se lahko uporabljajo.

Z vidika komunikacijskih ciljev, povezanih z odnosom in vedenjem, se najpogosteje omenjata vključevanje in vpliv na udeležene strani (odprt in pregleden dialog, ki temelji na prejšnjem širjenju, ki je v najboljšem primeru že začel z ozaveščenostjo in širjenjem znanja).

»Komunikacije« je treba razumeti kot strateško projektno orodje, ki prispeva k doseganju ciljev projekta. Ni jih mogoče preprosto dodati na koncu projekta.

Komunikacijske dejavnosti in načrtovani proračun morajo biti opredeljeni v delovnem paketu »Komunikacija«.

Več informacij o komunikacijskih zahtevah v zvezi s pravili obveščanja in komuniciranja lahko najdete v šestem delu tega priročnika.

2.6 Vzpostavitev stabilnega stroškovnega načrta

Stroškovni načrt projekta mora biti zasnovan po načelu dejanskih stroškov⁵, upoštevajoč načela ustreznosti stroškov in dobrega finančnega upravljanja (tj. ekonomičnosti, učinkovitosti in uspešnosti). Skladno s tem mora stroškovni načrt projekta odražati delovni načrt, to je dejavnosti, rezultate in neposredne učinke, ki jih načrtujejo projektni partnerji za doseganje želenih rezultatov.

⁵ Razen, kadar se uporabljajo poenostavljene možnosti stroškov za izračun v skladu s kadrovskimi, pisarniškimi in upravnimi proračunskimi vrsticami. Za več informacij glejte četrti del tega dokumenta.

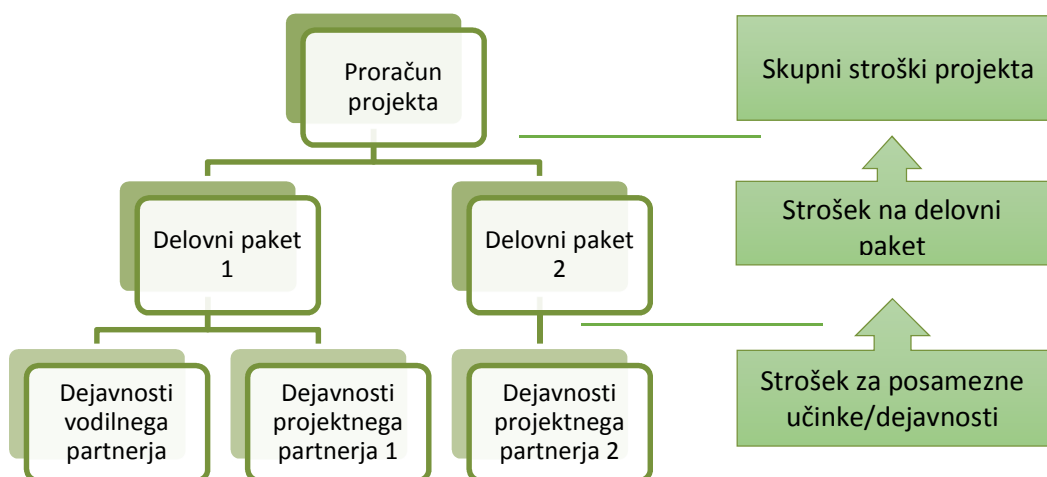
2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Pri načrtovanju projektnega stroškovnega načrta projekta je pomembno, da senačrtuje na ravni vsakega partnerja in da se sredstva dodelijo glede na stroškovno kategorijo, delovni sklop in obdobje poročanja.

Pri dodelitvi stroškovnega načrta po obdobjih poročanja je treba upoštevati naslednje elemente:

- ✓ Praviloma so obdobja poročanja od datuma začetka projekta šestmesečna.
- ✓ Strokovni načrt za vsako obdobje poročanja mora temeljiti na oceni dejanskih plačil, v posameznem obdobju poročanja. Zato stroškovni načrt le delno odraža dejavnosti v določenem obdobju. Če se dejavnost izvaja proti koncu obdobja poročanja, se lahko s tem povezano plačilo izvede v naslednjem obdobju in zato se plačila zabeležijo šele v naslednjem obdobju poročanja. Stroškovni načrt je treba načrtovati realno in ga ne umetno povečevati.

Slika 4: Načrtovanje proračuna projekta



2.7 Od projektne ideje do rezultatov

Razvoj projektne ideje in končne odločitve o projektu, ki jo sprejme Odbor za spremljanje Programa sodelovanja, je proces z več koraki, ki jih je treba upoštevati tako na ravni projektnega partnerstva kot na ravni organov programa. Nekateri od glavnih korakov so prikazani na sliki 5.

Slika 5: Od projektne ideje do rezultatov

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

