



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

PRIROČNIK O IZVAJANJU PROJEKTOV ZA UPRAVIČENCE

2. DEL – RAZVOJ PROJEKTA

Program sodelovanja
Interreg V-A Slovenija-Hrvaška
v programskem obdobju 2014–2020
Verzija 4, julij 2021

Priročnik o izvajanju projektov za upravičence

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

VSEBINA 2. DELA:

1.	KDO LAHKO SODELUJE IN DRUGE ZAHTEVE PROGRAMA	3
1.1	<i>Zahteve partnerstva</i>	3
1.2	<i>Zahteve in načelo vodilnega partnerja</i>	4
1.3	<i>Velikost in trajanje projekta</i>	4
1.4	<i>Sofinanciranje</i>	5
1.5	<i>Merila za čezmejno sodelovanje</i>	5
1.6	<i>Državna pomoč</i>	6
1.7	<i>Prihodki</i>	8
1.8	<i>Spremembe projekta</i>	8
1.9	<i>Trajanje lastništva</i>	10
2.	KAKO RAZVITI DOBER PROJEKT?	11
2.1	<i>Podpora v okviru programa</i>	11
2.2	<i>Razvoj projektne intervencijske logike</i>	13
2.3	<i>Vzpostavitev ustreznega projektne partnerstva</i>	16
2.4	<i>Razvoj stabilne vodstvene strukture projekta</i>	18
2.5	<i>Vzpostavitev ustrezne projektne komunikacije</i>	19
2.6	<i>Vzpostavitev ustreznega stroškovnega načrta projekta</i>	20
2.7	<i>Od projektne zamisli do projektnih rezultatov</i>	21

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

1. KDO LAHKO SODELUJE IN DRUGE ZAHTEVE PROGRAMA

1.1 Zahteve partnerstva

V programu lahko sodelujejo zlasti upravičenci posameznega specifičnega cilja, kot je opredeljeno v tem poglavju. Vodilni partnerji morajo imeti sedež na programskem območju. Institucije, ki se nahajajo zunaj programskega območja, so lahko le projektni partnerji, če je v prijavnici podana utemeljitev.¹

Minimalna zahteva je **vsaj en projektni partner iz Slovenije in en partner iz Hrvaške** ali EZTS, registriran v sodelujoči državi, ki ga sestavljajo člani iz obeh držav članic. Največje priporočeno število projektnih partnerjev je 6.

Vsi partnerji morajo imeti pravno, finančno in operativno sposobnost za sodelovanje v programu.

Vrste upravičencev, ki izpolnjujejo pogoje v okviru vsakega specifičnega cilja, so navedene spodaj:

Vrste upravičencev v okviru specifičnega cilja 2.1 (prednostne naložbe 6c)

- ✓ Lokalni, regionalni in nacionalni organi (npr. občine, regije...)
- ✓ Neprofitne organizacije, ustanovljene po javnem ali zasebnem pravu, ki delujejo na področju kulturne in naravne dediščine, trajnostnega turizma oziroma na področju povezanih storitev (npr. muzeji, organi upravljanja območij Natura 2000 in zavarovanih območij, regionalne razvojne agencije, organizacije za upravljanje turističnih destinacij, NVO, društva ...)
- ✓ Majhna in srednje velika podjetja

Vrste upravičencev v okviru specifičnega cilja 2.2 (prednostne naložbe 6d)

- ✓ Lokalni, regionalni in nacionalni organi (npr. občine, regije...)
- ✓ Neprofitne organizacije, ustanovljene po javnem ali zasebnem pravu – pravne osebe na področju varovanja narave (npr. organi upravljanja območij Natura 2000 in zavarovanih območij, organi za ohranjanje narave, NVO, institucije R&R, regionalne razvojne agencije, gozdni inštituti, centri za razvoj podeželja itd.)

Vrste upravičencev v okviru specifičnega cilja 2.1 (prednostne naložbe 6c)

- ✓ Nacionalni, regionalni in lokalni organi
- ✓ Neprofitne organizacije, ustanovljene po javnem ali zasebnem pravu – pravne osebe (npr. zdravstveni centri, centri za socialno delo, NVO, domovi za ostarele, regionalne razvojne agencije, socialna podjetja, reševalne službe in službe civilne zaštite itd.)

¹ Organizacije s sedežem zunaj programskega območja, vendar znotraj Evropske unije, lahko postanejo projektni partnerji le v ustrezno utemeljenih primerih. Upoštevati je treba, da je v primeru odobritve projekta dejansko sodelovanje partnerjev iz regij EU zunaj programskega območja mogoče le pod pogojem, da države članice, v katerih imajo omenjeni partnerji sedež, sprejemajo vse izvedbene določbe v povezavi z upravljanjem, nadzorom in z revizijo.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Partnerji se morajo zavedati, da ne bo predplačil, kar lahko skupaj s časovnimi zamiki med nastankom izdatkov in njihovim povračilom povzroči težave v denarnem toku. To je lahko še zlasti pomembno za zasebne ustanove in društva.

1.2 Zahteve in načelo vodilnega partnerja

Partnerji za vsak projekt med seboj določijo vodilnega partnerja, ki po podpisu pogodbe o sofinanciranju postane glavni upravičenec. **Vodilni partner** prevzame naslednje odgovornosti:

- ✓ Sklenitev Partnerske pogodbe, ki opredeljuje ureditev razmerij s sodelujočimi partnerji v projektu, med drugim vključuje določbe o zagotavljanju stabilnega finančnega upravljanja s sredstvi, dodeljenimi v projektu, vključno z določbami o povračilu neupravičeno plačanih zneskov.
- ✓ Odgovoren je za zagotavljanje izvedbe celotnega projekta ter doseganja in kakovosti projektnih neposrednih učinkov, rezultatov in dosežkov
- ✓ Zagotavlja, da so bili izdatki, ki jih predložijo v projektu sodelujoči projektni partnerji, plačani za namene izvajanja projekta in da se ujemajo z dejavnostmi, dogovorjenimi med temi partnerji.
- ✓ Preverja, da so izdatke, ki jih predložijo sodelujoči partnerji v projektu, potrdili kontrolorji.
- ✓ Odgovoren je za prenos prispevka ESRR na sodelujoče projektne partnerje v projektu.

Poleg navedenih odgovornosti je vodilni partner odgovoren tudi za:

- ✓ Zbiranje informacij s strani projektnih partnerjev, navzkrižno preverjanje potrjenih dejavnosti z napredkom projekta in za predložitev poročil Skupnemu sekretariatu;
- ✓ Podpis pogodbe o sofinanciranju;
- ✓ Usklajevanje sprememb projekta s skupnim sekretariatom in z drugimi projektnimi partnerji.

Več o vzpostavitvi vodstvene strukture partnerstva je navedeno v poglavju 2.4. tega dela priročnika.

1.3 Velikost in trajanje projekta

Projekti upravičeni do sodelovanja v programu so tisti z **zaprošenim skupnim zneskom ESRR višjim od 100.000 € do 2.500.000 € za prednostno os 2 (Ohranjanje in trajnostna raba naravnih in kulturnih virov) in od 100.000 € do 1.000.000 € za prednostno os 3 (Zdrava, varna in dostopna obmejna območja).**

Prvi možni datum začetka projekta je dan odobritve projekta s strani Odbora za spremljanje. Zaključek projekta je datum, opredeljen v pogodbi o sofinanciranju, vendar najpozneje 30. junij 2023.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Projekti, upravičeni do sodelovanja v programu, trajajo **do 30 mesecev za prednostno os 2 (Ohranjanje in trajnostna raba naravnih in kulturnih virov)** in **do 24 mesecev za prednostno os 3 (Zdrava, varna in dostopna obmejna območja)**.

1.4 Sofinanciranje

Iz sredstev programa se lahko financirajo le upravičeni izdatki, pri čemer lahko sofinanciranje iz sredstev ESRR krije največ 85 odstotkov skupnih stroškov. Vsaj 15 odstotkov mora vsak projektni/vodilni partner zagotoviti iz lastnih ali drugih zasebnih ali javnih virov.

Če za projekt ali del njegovih dejavnosti veljajo pravila o državni pomoči, se mora za projekt upoštevati zgornja meja javnega sofinanciranja.

1.5 Merila za čezmejno sodelovanje

Vsi projektni partnerji morajo dejavno sodelovati za doseganje projektnih učinkov in rezultatov ter za doseganje njihove predvidene uporabe.

Da je projekt upravičen do financiranja, morajo biti izpolnjena vsaj tri od naslednjih čezmejnih meril sodelovanja.

Skupni razvoj (obvezno)

- ✓ Vsi partnerji morajo prispevati k razvoju projekta.
- ✓ Partnerji opredelijo, kako bo projekt potekal. Skupni razvoj ciljev in učinkov, proračuna, časovnega okvira, odgovornosti in delitev nalog za doseganje ciljev.
- ✓ Identifikacija znanja in izkušenj, ki jih vsak partner prispeva v projekt, in kaj posamezni partnerji pričakujejo, da bodo dobili iz projekta.

Skupna izvedba (obvezno)

- ✓ Vodilni partner nosi odgovornost za celotno izvedbo projekta; vsi partnerji so odgovorni za posamezne dele izvedbe.
- ✓ Vsak projektni partner je odgovoren za naloge, predvidene za doseganje ciljev, in mora zagotoviti, da se izvedejo potrebne dejavnosti, dosežejo postavljeni mejniki in razrešijo nepričakovani izzivi pri izvedbi.

Skupno osebje

- ✓ Vsi projektni partnerji imajo opredeljeno vlogo in za izpolnjevanje te vloge razporejeno ustrezno osebje.
- ✓ Osebje usklajuje svoje dejavnosti z drugimi sodelujočimi v projektu in si redno izmenjuje informacije.
- ✓ Treba se je izogibati nepotrebnemu podvajanju funkcij v različnih partnerskih organizacijah.

Skupno financiranje (obvezno)

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

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Projektni partnerji sodelujejo pri razvoju in izvedbi projekta. Poleg tega morajo sodelovati pri financiranju, imenovanju osebja ali pri obojem.

1.6 Državna pomoč

Javna nepovratna sredstva veljajo za nezdružljiva s pravili Skupnega trga, če izkrivljajo ali bi lahko izkrivljala konkurenčnost v Evropski uniji. Pravila Skupnosti o državni pomoči omejujejo in določajo izjeme za podporo, ki se lahko zagotovi iz javnih sredstev.

Državna pomoč je opredeljena kot katera koli pomoč države članice ali pomoč iz njenih virov v kakršni koli obliki, ki izkrivlja ali bi lahko izkrivljala konkurenčnost z dajanjem prednosti nekaterim podjetjem ali proizvodnji določenega blaga, če vpliva na trgovanje med državami članicami, ki ni skladno z notranjim trgovom². Pomembno je omeniti, da pojem podjetja zajema vse subjekte, ki opravljajo gospodarsko dejavnost, ne glede na njihov pravni status in način, na katerega se financirajo. Od narave dejavnosti zadevnega podjetja je torej odvisno, ali je potrebno uporabiti pravila državnih pomoči ali ne.

Pri državnih pomočeh se ugotavlja ali posamezna projektna aktivnosti posega v konkurenčnost na trgu ali ne ter določa najvišjo stopnjo dodeljenih javnih sredstev za ta projekt glede na pravila o državnih pomočeh (upoštevati je treba zgornjo mejo).

Poleg pravil EU in pravil Programa sodelovanja je treba upoštevati tudi nacionalna pravila.

V Sloveniji uporabo ustrezne sheme državne pomoči urejajo Smernice SVRK o odobranju državnih pomoči/*de minimis* za programe ETS v obdobju 2014–2020.

Republika Hrvaška bo uporabila *de minimis* in naslednje sheme državne pomoči:

- ✓ regionalne sheme;
- ✓ sheme MSP za naložbe, operativno podporo in za dostop do financiranja za MSP (sheme za MSP, vključene v projekte ETS).

Ta omejitve dodeljenih javnih sredstev se ne uporablja samo za sredstva EU, ampak tudi za vsa javna nepovratna sredstva (vključno na nacionalni, regionalni in lokalni ravni).

Naslednja pravila določajo, ali je prejeta podpora državna pomoč. **Pravila o državnih pomočeh veljajo samo za ukrepe, ki izpolnjujejo vseh 5 kriterijev iz člena 107 (1) Pogodbe o delovanju Evropske unije:**

1. Podjetje

Prejemnik pomoči je "podjetje", ki opravlja gospodarsko dejavnost v okviru projekta.

Podjetje je vsak subjekt, ki opravlja dejavnost tržne narave in na trgu ponuja blago in storitve, ne glede na pravno obliko in način financiranja tega subjekta. Pravila o državni

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

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

pomoči veljajo tudi za neprofitne subjekte, če konkurirajo podjetjem, ki opravljajo profitno dejavnost.

Pri odločanju je edini ustrezeni kriterij za odločitev dejstvo, ali subjekt izvaja gospodarsko dejavnost v okviru projekta ali ne.

2. Prenos državnih virov

Pravila o državni pomoči zajemajo samo ukrepe, ki vključujejo prenos državnih sredstev (vključno z nacionalnimi, regionalnimi ali z lokalnimi organi, javnimi bankami, ustanovami itd.).

Nadalje ni nujno, da je pomoč odobrila država sama. Dodeli jo lahko tudi zasebno ali javno posredniško telo, ki ga določi država. To lahko velja v primerih, ko zasebna banka dobi pooblastilo za upravljanje sheme pomoči MSP, ki jo financira država.

Finančni transferji, ki predstavljajo državno pomoč, imajo lahko več oblik: ne samo nepovratna sredstva ali subvencioniranje obrestnih mer, ampak tudi posojila, dopustitev pospešenega amortiziranja, kapitalske injekcije, cenovni popusti itn.

3. Gospodarska prednost

Pomoč predstavlja gospodarsko prednost, ki je podjetje v okviru običajnega poslovanja ne bi imelo. Spodaj so naštetih nekateri primeri:

- podjetje kupi/najame zemljišče v javni lasti po nižji ceni od tržne;
- podjetje proda zemljišče državi po višji ceni od tržne;
- podjetje ima privilegiran dostop do infrastrukture brez plačevanja pristojbin;
- podjetje pridobi tvegani kapital od države pod pogoji, ugodnejšimi od tistih, ki bi jih pridobilo od zasebnega vlagatelja.

4. Selektivnost

Državna pomoč mora biti selektivna, da tako vpliva na ravnotežje med določenimi podjetji in njihovimi konkurenti. "Selektivnost" je tisto, kar razlikuje državno pomoč od tako imenovanih "splošnih ukrepov" (tj. ukrepov, ki se uporabljajo brez razlikovanja za vsa podjetja v vseh gospodarskih sektorjih v državi članici (npr. večina davčnih ukrepov na nacionalni ravni)).

Shema velja za "selektivno", če imajo organi, ki upravljajo shemo, določene diskrecijske pravice. Kriterij selektivnosti je izpolnjen tudi, če shema velja le za del ozemlja države članice (to velja za vse regionalne in sektorske sheme pomoči).

5. Vpliv na konkurenčnost in trgovino

Pomoč mora imeti potencialni vpliv na konkurenčnost in trgovino med državami članicami. Dovolj je, če se lahko dokaže, da je upravičenec vključen v gospodarsko dejavnost in da deluje na trgu, na katerem trgujejo države članice. Vrsta upravičenca s tega vidika ni pomembna (tudi neprofitna organizacija lahko sodeluje v gospodarskih dejavnostih).

Komisija je zavzela stališče, da majhni zneski pomoči - pomoč **de minimis** v višini manj kot 200.000 EUR celotnih javnih pomoči vsaka 3 proračunska leta na upravičenca - nimajo pomembnega vpliva na konkurenčnost in trgovino med državami članicami. Zato meni, da takšna pomoč ne spada v okvir člena 107 (1) PDEU.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Vse to pomeni, da se konkretna javna sredstva, ki veljajo za državno pomoč, lahko dodelijo le z upoštevanjem pravil Skupnosti, ki dovoljujejo določeno stopnjo nepovratnih sredstev. To se bo presodilo za vsak projekt posebej v času ocenjevanja oddanih projektov. Da bi razjasnili, ali bi podpora projektu ali njegovemu delu lahko pomenila državno pomoč, bodo nacionalni organi zagotovili informacije, ki bodo vključene v posebne smernice. Najustreznejše vrste pomoči za čezmejne projekte so pomoči *de minimis* in državne pomoči, vključene v Uredbo o splošnih skupinskih izjemah – GBER (Uredba Komisije (EU), št. 651/2014), v okviru katerih so opredeljeni različni pragi intenzivnosti pomoči glede na povezane dejavnosti in kategorije pomoči.

1.7 Prihodki

Kot splošno načelo velja, da se upravičeni izdatki projekta (in posledično prispevki ESRR) zmanjšajo glede na neto prihodek, ki ga ustvari projekt v času med njegovim izvajanjem in v treh letih po njegovem zaključku ali do roka za oddajo dokumentov o zaključku programa, karkoli od tega nastopi prej (podrobna razlaga o projektih, ki ustvarjajo prihodek, je podana v 4. delu, poglavje 2.3.2).

Pravila, ki urejajo prihodke, ne veljajo za projekte, za katere veljajo pravila o državni pomoči in *de minimis*.

1.8 Spremembe projekta

Med izvajanjem projekta lahko pride do potrebe po spremembi prijavnice z namenom, da bi bolje ustrezala dejanskim potrebam, da bi bil projekt uspešno zaključen, zastavljeni cilji pa doseženi.

Med izvajanjem se lahko pojavijo naslednje vrste sprememb projekta:

- ✓ sprememba projektne partnerstva
- ✓ spremembe stroškovnega načrta
- ✓ sprememba delovnega načrta
- ✓ podaljšanje trajanja projekta.

Vodilni partnerji morajo o vsaki morebitni potrebni spremembi projekta nemudoma obvestiti Skupni sekretariat.

Praviloma sta med trajanjem projekta dovoljeni le dve veliki spremembi, za kateri zaprosi vodilni partner.

Odvisno od vpliva na projekt razlikujemo med **majhnimi in velikimi spremembami projekta**. Vse spremembe projekta morajo biti utemeljene in dogovorjene med projektnimi partnerji, preden se sporočijo Skupnemu sekretariatu. Spremembe morajo odobriti programska telesa.

Majhne spremembe:

Majhne spremembe so prilagoditve projekta, ki nimajo pomembnega vpliva na cilje in/ali izvajanje projekta. Lahko zadevajo administrativno/vodstvene zadeve pa tudi načrt dela in

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

stroškovni načrt znotraj mej, ki jih program dopušča. Majhne spremembe lahko odobri Skupni sekretariat, in če je potrebno, vključeni Nacionalni organi. Lahko se dogovorijo, da bo odločitev sprejeta na ravni OzS.

Primeri majhnih sprememb:

- ✓ majhne prilagoditve delovnega načrta (spremembe, ki ne spreminjajo narave in uporabe načrtovanih neposrednih učinkov in naložb, majhne spremembe dosežkov ali neposrednih učinkov, npr. sprememba vrednosti neposrednih učinkov, ki ne presega 20 odstotkov prvotno odobrene vrednosti itd.);
- ✓ prerazporeditev sredstev med stroškovnimi kategorijami, ki ne presega zneska 20 odstotkov skupnih upravičenih stroškov projekta;
- ✓ podaljšanje trajanja projekta za manj kot 12 mesecev od datuma zaključka, opredeljenega v pogodbi o sofinanciranju (ob upoštevanju, da podaljšano trajanje projekta ne presega najdaljšega trajanja projekta, določenega v razpisu za predložitev projektov).

Velike spremembe:

Velika sprememba je vsako odstopanje od zadnje verzije odobrene prijavnice, ki presega prilagodljive omejitve majhnih sprememb. Obravnavajo se kot izjeme in se lahko odobrijo le v ustrezno utemeljenih primerih. Velike spremembe odobri OzS.

Primeri velikih sprememb, ki jih mora odobriti OzS:

- ✓ podaljšanje trajanja projekta za več kot 12 mesecev od datuma zaključka, določenega v pogodbi o sofinanciranju ali v primeru, ko podaljšano trajanje projekta presega najdaljše trajanje projekta, kot je predvideno v razpisu;
- ✓ spremembe projektnega partnerstva (zamenjava partnerja, umik partnerja, dodatni partner);
- ✓ sprememba finančnega načrta (ki vpliva na odobreni znesek sredstev ESRR),
- ✓ prerazporeditev sredstev med stroškovnimi kategorijami, ki presega vsoto 20 odstotkov skupnih upravičenih stroškov projekta;
- ✓ spremembe vrednosti neposrednih učinkov, ki presegajo 20 odstotkov prvotno odobrenih vrednosti.

Spremembe projekta so lahko odobrene le, če projekt še vedno dosega glavne kazalnike in rezultate projekta ali/in programa.

V primeru sprememb administrativnih elementov (npr. sprememba kontaktnih podatkov, bančnega računa, zakonitih zastopnikov itn.) mora vodilni partner **čim prej obvestiti Skupni sekretariat**. Skupni sekretariat bo nato analiziral zahtevo vodilnega partnerja in, če je potrebno, odprl ustrezen del v eMS. Vodilni partner bo tako lahko posodobil informacije v eMS.

Postopek zahtevka za spremembe projekta

Ko se projektni partnerji dogovorijo o spremembi projekta, mora vodilni partner o dogovorjenih spremembah projekta obvestiti Skupni sekretariat.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Vodilni partner mora izpolniti "prošnjo za spremembo" in jo predložiti prek eMS. Zahtevana sprememba projekta mora biti jasno opisana in utemeljena, vključno z vzrokom in posledicami predlaganih sprememb projekta. Tehnično podporo v postopku spremembe projekta bo zagotovil Skupni sekretariat.

Ko vodilni partner predloži spremembo projekta, Skupni sekretariat pregleda predloženo prošnjo in izvede postopke odločanja glede na vrsto spremembe projekta. V primeru majhnih sprememb lahko odločitev sprejme Skupni sekretariat, za velike spremembe pa se pripravi gradivo za OzS in člani OzS sprejmejo končno odločitev.

Obveznosti, ki izhajajo iz pogodbe o sofinanciranju in partnerskega sporazuma z vidika revizij, hrambe podpornih dokumentov in trajnosti neposrednih učinkov, ostanejo veljavne po kakršni koli spremembi projekta.

Če je izid postopka pozitiven, Skupni sekretariat vodilnemu partnerju odobri možnost spremembe prijavnice v eMS. Vodilni partner nato posodobi ustrezne dele prijavnice (partnerstvo, delovni načrt ali proračun) skladno z odobreno prošnjo za projektne spremembe. Če zahtevana sprememba projekta zahteva dodatne podporne dokumente (npr. izjava partnerja, izjava o umiku itd.), jih je treba prenesti v eMS kot priloge popravljeni prijavnici.

Skupni sekretariat pregleda spremembe prijavnice. Od vodilnega partnerja lahko zahteva predložitev dodatnih pojasnil in/ali dopolnitve prijavnice, če predložene informacije niso zadostne.

Na podlagi končne predložitve popravljenе prijavnice v eMS Skupni sekretariat obvesti vodilnega partnerja o končni odločitvi glede zaprosene projektne spremembe.

Spremembe in s tem povezana upravičenost stroškov začno veljati od datuma odobritve s strani ustreznega programskega telesa.

1.9 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, obdržati posamezni projektni partner vsaj pet let po prejemu končnem plačilu, po potrebi pa tudi v obdobju, določenem v pravilih o državnih pomočeh. Primeri, pri katerih lahko pride do kršitve pravil³ v povezavi s trajanjem:

- ✓ premestitev proizvodne dejavnosti iz programskega območja⁴;
- ✓ bistvene spremembe, ki vplivajo na naravo, cilje ali na pogoje izvajanja naložbe;
- ✓ sprememba lastništva infrastrukturnega objekta, ki daje neupravičeno prednost podjetju ali javnemu organu.

³ Skladno z Uredbo ES, št. 1303/2013, člen 71 (4), to ne velja za projekt, pri katerih preneha proizvodna dejavnost zaradi negoljufigega stečaja.

⁴ To zahtevo je treba opazovati 10 let po končnem plačilu upravičencu (razen če je upravičenec MSP) ali v ustreznem časovnem okviru, skladnem s pravili o državnih pomočeh, če je podpora dodeljena pod pogoji državne pomoči.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

2. KAKO RAZVITI DOBER PROJEKT?

Priprava projektne vloge je zahteven proces, zlasti z vidika sodelovanja. Vsak dober projekt mora izhajati iz konkretne potrebe/ priložnosti, ki jo organizacije zaznajo pri svojem delu in v svojem okolju. Na podlagi analize problema se nato oblikuje prva projektna zamisel, ki jo nato prihodnji projektni partnerji skladno z usmeritvami programa skupaj nadalje razvijajo. Zato je priporočljivo slediti strukturi prijavnice, saj tako snovalci projekta vidijo, katere so pričakovane informacije ter ne izpustijo kake pomembne teme.

To poglavje služi kot pomoč pri pripravi prijavnice. Vsebuje praktična navodila za razvoj od začetne projektne zamisli do uspešne vloge. Naslednja poglavja prijavitelje vodijo skozi delovni proces od projektne zamisli do vloge, ki je pripravljena za predložitev (kot je prikazano na sliki 1).

Slika 1 – Razvoj projekta: od projektne zamisli do uporabe



2.1 Podpora v okviru programa

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

- ✓ informacije o programu in javnem razpisu;
- ✓ informacije glede priprave in predložitve vlog;
- ✓ organizacijo informativnih delavnic (gl. spletno stran za predvidene datume in dnevni red);
- ✓ objavo pogosto zastavljenih vprašanj in odgovorov;
- ✓ objavo informacij o odobrenih projektih na spletni strani programa.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Podpora glede posebnih vsebinskih tem projekta, vključno z informacijami o državni pomoči, iskanju projektnih partnerjev, zagotavljajo predstavniki obeh držav članic - Nacionalni organi.

Skupni sekretariat	Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko Urad za evropsko teritorialno sodelovanje in finančne mehanizme Sektor za upravljanje čezmejnih programov Skupni sekretariat Slovenija – Hrvaška 2014–2020 Kotnikova 5, 1000 Ljubljana Kontakt: e-naslov: si-hr.svrk@gov.si ali po telefonu +386 (0)1 400 3685
Predstavniki držav članic (Nacionalni organi)	Nacionalni organ v Sloveniji Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko Urad za evropsko teritorialno sodelovanje in finančne mehanizme Sektor za evropsko teritorialno sodelovanje Kotnikova 5, 1000 Ljubljana Oseba za stike: Vesna Silič e-naslov: vesna.silic@gov.si ali po telefonu +386 (0)1 400 3474 ali nadomestna oseba za stike: Urška Trojar e-naslov: urska.trojar@gov.si ali po telefonu: +386 (0)1 400 3475 Nacionalni organ na Hrvaškem Ministrstvo za regionalni razvoj in sklade EU RH, Direktorat za regionalni razvoj, Sektor za politike regionalnega razvoja, Služba za mednarodno teritorialno sodelovanje Miramarska cesta 22, 10 000 Zagreb Oseba za stike: Alen Malnar e-naslov: alen.malnar@mrrfeu.hr ali po telefonu +385 (0)1 6471 272 ali Perica Gabrić: e-naslov: perica.gabric@mrrfeu.hr ali po telefonu +385 (0)1 6400 689

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

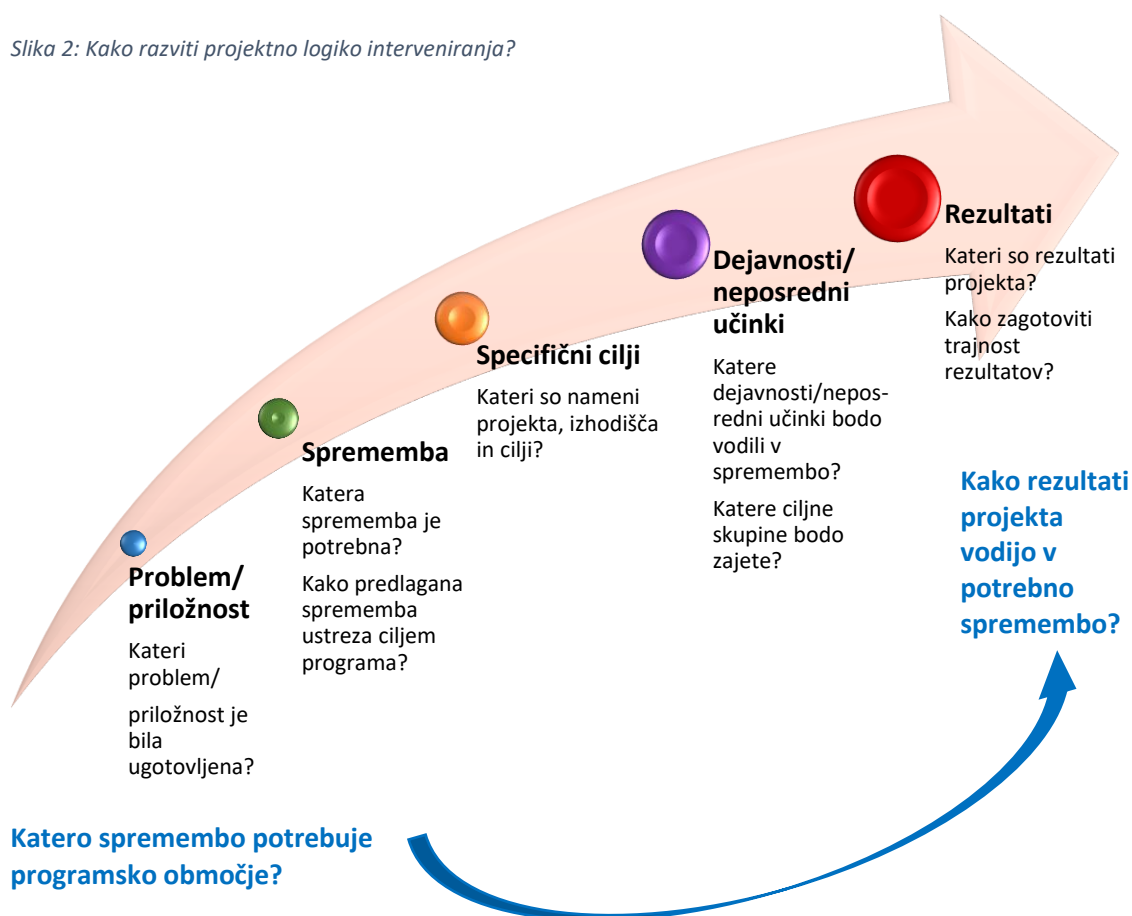
2.2 Razvoj projektne intervencijske logike

Povezave in sinergije med programi, ki jih sofinancira Evropska unija, in odobrenimi projekti so v obdobju 2014–2020 še pomembnejše kot v prejšnjih programskih obdobjih. Zato morajo biti projekti strukturirani skladno s posebno intervencijsko logiko – z namenom doseganja načrtovane spremembe na zadevnem področju v programskem območju morajo projekti odražati usmerjenost k rezultatom. Projektna intervencijska logika mora določati, kako bo želena sprememba dosežena. Ustrezno mora odražati trenutno stanje (npr. problem), vzroke zanj in spremembo, ki jo projekt želi doseči z izvedbo načrtovanih dejavnosti. Prav tako mora navesti dejavnosti, potrebne za doseg spremembe.

Pri snovanju projekta je ključno upoštevati tudi intervencijsko logiko programa. Povezava projektne intervencijske logike (specifični cilji projekta, dejavnosti, neposredni učinki in pričakovani rezultati) z zadevnim **specifičnim ciljem programa je predpogoj za financiranje projekta.**

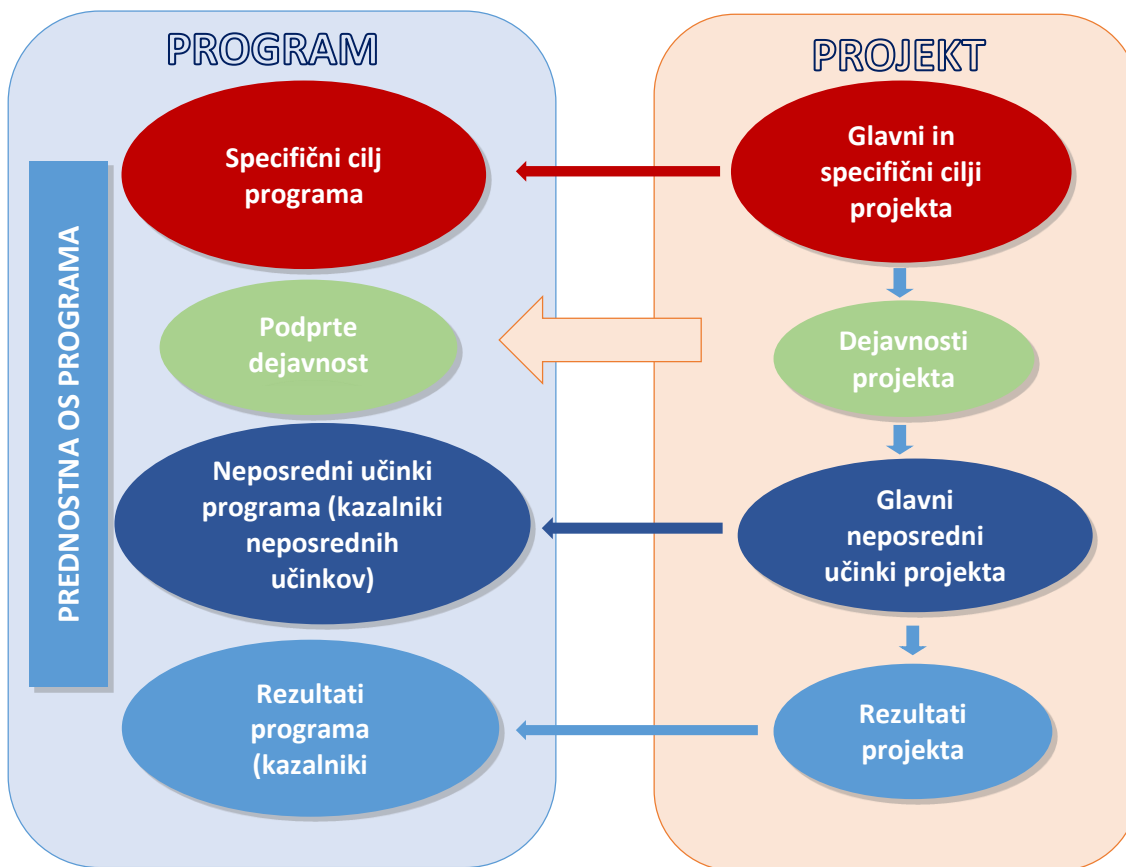
Spodnja slika prikazuje različne komponente razvoja projekta in osnovna vprašanja, ki jih je treba obravnavati pri razvoju projekta.

Slika 2: Kako razviti projektno logiko interveniranja?



2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Slika 3: Povezave med programom in projektno intervencijsko logiko



Kako razviti intervencijsko logiko projekta in opredelitev osnovnih pojmov intervencijske logike

Problem/priložnost

Projektna ideja mora vedno izhajati iz identificiranih potreb ali izzivov, ki so čezmejne narave in skupne programskemu območju na obeh straneh meje.

Glavni cilj projekta

V glavnem cilju projekta je potrebno na kratko opredeliti kaj želi projekt doseči in kako je to povezano z izbranim specifičnim ciljem programa. Glavni cilj odraža strateško usmeritev projekta. Projekti glavni cilj oblikujejo tako, da izhajajo iz identificiranega glavnega izziva/priložnosti, poiščejo glavni vzrok zanj in ga preoblikujejo v pozitivno izjavo. Tako oblikovan glavni cilj projekta že vsebuje glavno spremembo (rezultat), ki ga želi projekt doseči glede na identificirani izziv/priložnost. Na tej točki morajo prijavitelji preveriti, kateremu specifičnemu cilju programa projektna ideja ustreza in kakšne aktivnosti, neposredne učinke in rezultate program načrtuje pri tem specifičnem cilju. Morda na tej točki prijavitelji ugotovijo, da je potrebno prilagoditi izziv in glavni cilj projekta, ali pa da Program sodelovanja Slovenija-Hrvaška ni ustrezen za njihovo projektno idejo. Prijavitelji morajo opredeliti, kako bo projekt prispeval k specifičnemu cilju programa.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Od projektov se zahteva jasen pristop, usmerjen k rezultatom, ki prispeva k enemu od specifičnih ciljev Interreg SI–HR.

- ✓ Projektne cilje morajo biti osredotočeni na en sam specifični cilj programa v okviru izbrane prednostne osi.
- ✓ Prispevek projekta k ustreznemu programskemu rezultatu (in z njim povezanim kazalnikom) mora biti jasno izražen.
- ✓ Projektne dejavnosti in neposredni učinki morajo biti logično povezani z izbranim specifičnim ciljem in odgovarjajočimi programskimi kazalniki neposrednih učinkov.

Rezultati projekta so neposredne in takojšnje posledice izvajanja projekta in doseganja neposrednih učinkov. Predstavljajo tisto, kar naj bi se v programskem območju spremenilo s projektom na področju izziva/priložnosti, ki ga projekt naslavlja. V primerjavi z neposrednimi učinki imajo kvalitativno vrednost, ki pomeni izboljšanje v primerjavi z začetnim stanjem. Projektne rezultate je potrebno oblikovati v povezavi z glavnim ciljem projekta. Projektne kazalnike rezultatov ni potrebno opredeliti, je pa potrebno v prijavnici navesti pričakovane rezultate ter številčno opredeliti kako bo projekt prispeval k **programskim kazalnikom rezultatov**, ki so opredeljeni v Programu sodelovanja in v poglavju 1.4. prvega dela priročnika. Ti kazalniki so v naprej količinsko opredeljeni na ravni programa in se spremljajo le na ravni programa. Predstavljajo merljivo pričakovano spremembo, ki jo bo program dosegel v celotnem programskem obdobju s pomočjo vseh odobrenih projektov. Pomembno je, da projekti pri opredelitvi prispevka k programskim kazalnikom rezultata upoštevajo Metodologijo spremljanja kazalnikov, ki je na voljo na spletni strani programa.

Specifični cilji projekta so konkretne izjave s katerimi projekt bolj natančno kot v glavnem cilju opiše, kaj želi doseči. Projektne specifični cilj opisuje neposredni cilj, ki ga želimo doseči s projektom in je izvedljiv v času trajanja projekta, in sicer s pomočjo neposrednih učinkov projekta. Na koncu projekta mora biti mogoče preveriti, ali je bil specifični cilj dosežen ali ne. Vsak specifični cilj projekta mora jasno prispevati k skupnemu glavnemu cilju projekta. Pri oblikovanju specifičnih ciljev si lahko prijavitelji pomagajo na naslednji način. Prijavitelji naj se vrnejo nazaj h glavnemu vzroku za njihov izziv in ga razčlenijo v najpomembnejše razloge. Podobno kot prej za oblikovanje glavnega cilja, zdaj pretvorijo razloge v pozitivne izjave in tako oblikujejo specifične cilje projekta. Na ta način je zagotovljena povezava med glavnim in specifičnimi cilji, saj ti vodijo k odpravi razlogov, ki tičijo za glavnim vzrokom izziva, ki ga projekt naslavlja. Specifični cilji so lahko največ trije. Projektne specifični cilji morajo biti realistični in uresničljivi z načrtovanimi viri projekta (proračun projekta, čas trajanja projekta, projektno partnerstvo, projektno območje)

Glavni neposredni učinki (outputi) so ključni oprijemljivi dosežki projekta, katerih uporaba neposredno prispeva k rezultatom. Izhajajo neposredno iz dejavnosti, ki se izvajajo v okviru projekta in morajo biti doseženi v času izvajanja projekta. Ko prijavitelji oblikujejo specifične cilje projekta morajo razmisliti, katere glavne neposredne učinke morajo načrtovati, da bodo z njimi dosegli zastavljene specifične cilje. Neposredni učinki (outputi) se običajno merijo v fizičnih enotah, kot so: število obnovljenih spomenikov kulturne dediščine, km obnovljenih poti v zavarovanem območju, število novo razvitih čezmejnih proizvodov, novoustanovljena čezmejna struktura na področju zaščite in reševanja ob poplavih, število seminarjev za izboljšanje zmogljivosti... Neposredni učinki projekta morajo neposredno prispevati k

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

programskim kazalnikom neposrednih učinkov, ki so opredeljeni v Programu sodelovanja in v poglavju 1.4. prvega dela priročnika. Ti kazalniki so v naprej količinsko opredeljeni na ravni programa, spremljajo pa se tako na ravni programa kot projekta. Predstavljajo oprijemljive dosežke programa, ki jih bo program dosegel v celotnem programskem obdobju s pomočjo vseh odobrenih projektov. Pomembno je, da projekti pri opredelitvi prispevka k programskim kazalnikom neposrednih učinkov upoštevajo Metodologijo spremljanja kazalnikov, ki je na voljo na spletni strani programa.

Delovni načrt

V delovnem načrtu projekta prijavitelji opredelijo, kaj je potrebno narediti za uresničenje načrtovanih neposrednih učinkov projekta in doseganje specifičnih ciljev projekta. Delovni načrt je organiziran v delovne sklope. **Delovni sklop** je skupina med seboj povezanih projektnih aktivnosti, ki vodijo k doseganju načrtovanih glavnih neposrednih učinkov projekta. **Aktivnost** je specifična naloga znotraj delovnega sklopa, njen rezultat pa so projektni dosežki. Ena ali več aktivnosti vodi do realizacije glavnega neposrednega učinka. V vsakem delovnem sklopu za izvajanje morajo projekti načrtovati vsaj en glavni neposredni učinek projekta. **Dosežek** je stranski ali vmesni proizvod ali storitev projekta, ki prispeva k doseganju glavnega neposrednega učinka (outputa) projekta. To so dosežki, ki nastanejo pri izvedbi projektnih aktivnostih, plačanih iz naslova projektnih sredstev (tj. strategija/akcijski načrt, orodje, pilotni ukrep, usposabljanje itd.).

Glavne neposredne učinke in dosežke prijavitelji opišejo in številčno opredelijo v delovnem načrtu in o njihovem doseganju poročajo v poročilu o napredku. Število delovnih sklopov izvajanja je omejeno na največ 5 z namenom večje usmerjenosti projektov. Poleg teh mora vsak projekt vsebovati 2 obvezna delovna sklopa: »upravljanje« in »komunikacija«, delovni sklop »priprava« pa projekti izpolnijo po izbiri. Če projekt načrtuje investicije, jih je potrebo opisati v posebnih delovnih sklopih »Investicija«.

2.3 Vzpostavitev ustreznega projektnega partnerstva

Kakovost projekta je v veliki meri odvisna od celostne strukture njegovega partnerstva. Dobro partnerstvo mora združevati vse veščine in kompetence ustreznih institucij, potrebne za reševanje zadev, ki jih pokriva projekt, z namenom doseči zastavljene cilje.

Pri gradnji partnerstva je treba upoštevati naslednje splošne vidike:

- ✓ Partnerstvo naj vključuje institucije, ki so pomembne za doseganje rezultatov projekta (npr. tematsko, zemljepisno, raven upravljanja, institucionalna pristojnost).
- ✓ Kot projektni partnerji naj sodelujejo le institucije, katerih interesi so tesno povezani s projektnimi cilji in z načrtovanimi ukrepi. Prav tako morajo imeti zmogljivosti za ustvarjanje močne povezave s ciljnim skupinami, naslovljenimi v okviru projekta. Z namenom, da so v projektu bolje zastopani interesi ciljnih skupin, je po potrebi smiselno v širše (kot deležnike) ali ožje (kot partnerje) partnerstvo vključiti tudi predstavnike ključnih ciljnih skupin ali deležnikov projekta.
- ✓ Uporabiti je treba k rezultatom usmerjen pristop, z vključevanjem institucij, ki so sposobne realizirati in nato izvajati projektne učinke in rezultate projekta. Zagotoviti je treba, da imajo ustrezne kompetence (npr. če projekt obravnava okoljske teme, morajo imeti vključeni projektni partnerji ustrezno znanje na področju okolja).

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

- ✓ Vzpostaviti je treba uravnoreženo partnerstvo v smislu pokritosti programskega območja na eni in drugi strani meje. Porazdelitev projektnih dejavnosti, odgovornosti in rezultatov mora biti tudi ustrezno uravnorežena.
- ✓ Vsak partner mora imeti v projektu jasno opredeljeno vlogo, različni partnerji pa naj se med seboj dopolnjujejo. Projektni partnerji morajo biti ključni za izvajanje projekta in morajo sodelovati v večini delovnih sklopov projekta.
- ✓ Treba je zagotoviti, da so odločevalci (npr. ministrstva) neposredno vključeni v partnerstvo (če je potrebno) oz. jih lahko projektni partnerji kontaktirajo.
- ✓ Če je potrebno, naj se kot vir znanja vključijo strokovne organizacije (npr. univerze, raziskovalne ustanove).
- ✓ Velikost partnerstva naj bo obvladljiva (priporočeno je največ šest partnerjev). Široko partnerstvo ne bi smelo biti cilj pri pripravi projekta in ne pomeni nujno večje kakovosti projekta.
- ✓ Treba je zagotoviti zavzetost vseh partnerjev že od samega začetka, vključno z njihovo aktivno vlogo že v fazi priprave. To pripomore k večji kakovosti prijave in k boljšemu izvajanju projekta.
- ✓ Institucije zunaj programskega območja naj bodo vključene le v izjemnih in ustrezno utemeljenih primerih.⁵ Njihovo sodelovanje mora prinesiti jasne koristi za programsko območje in dodano vrednost za partnerstvo.
- ✓ V skladu z vsebino projekta naj partnerstvo odraža horizontalno (medsektorsko) in vertikalno (med ravnmi upravljanja) povezovalni pristop.

Projektne partnerje ne gre zamenjevati z "dobaviteljem" ali s pridruženim partnerjem.

Partner ne more nastopati kot dobavitelj (tj. izvajalec ali podizvajalec, ki zagotavlja storitve in izdelke za plačilo). Na splošno partnerji ne morejo najemati drug drugega; organizacije, ki poslujejo na trgu za dejavnosti, ki jih lahko razpišejo drugi partnerji, je treba obravnavati kot dobavitelje.

Partnerji lahko v nekaterih primerih določijo **pridružene partnerje** za projekt, odvisno od vrste/vsebine projekta. Pridruženi partnerji so običajno institucije, odgovorne za ustrezne politike:

- ✓ lahko nudijo strateški input (vsebina), pomagajo izboljšati projektne cilje, opredelijo vrzeli v predpisih in operativnih instrumentih, predlagajo manjkajoče neposredne učinke;
- ✓ kot organi na ustrezni ravni in z ustrezno pristojnostjo lahko pomagajo usklajevati deležnike v državi, lahko se udeležujejo različnih delavnic in drugih ustreznih dogodkov v državi itn.

Kot pridružene partnerje je smiselno vključiti tudi končne uporabnike neposrednih učinkov ali rezultatov projekta, ki zagotavljajo njihovo dolgoročno izvajanje.

⁵ Upoštevati je treba, da je v primeru odobritve projekta učinkovito sodelovanje partnerjev iz regij EU zunaj programskega območja mogoče le pod pogojem, da države članice, v katerih imajo omenjeni partnerji sedež, sprejemajo vse izvedbene določbe v povezavi z upravljanjem, nadzorom in z revizijo.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Pridruženi partnerji niso končni upravičenci evropskih sredstev; ne igrajo aktivne vloge v projektu, vendar so bistveno pomembni za njegovo uspešno dokončanje (npr. resorna ministrstva). Ni jim treba izpolnjevati kriterijev upravičenosti, ki veljajo za partnerje, prav tako ne morejo nastopati kot dobavitelji, nimajo svojega finančnega načrta in torej za svoje aktivnosti v zvezi s projektom niso upravičeni do povračila izdatkov.

Vodilni partner prevzema vlogo “gonilne sile” partnerstva, usklajuje delo partnerjev ter deluje kot povezava med projektom in programom (Organ upravljanja in Skupni

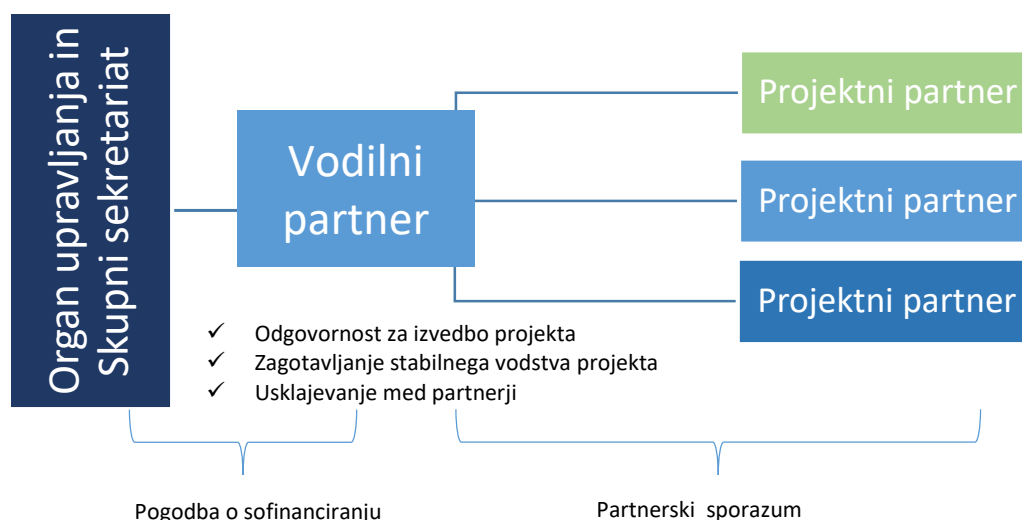
2.4 Razvoj stabilne vodstvene strukture projekta

Stabilno vodenje projekta je pogojeno z uvedbo kakovostnih orodij vodenja. Partnerstvo je urejeno po **načelu vodilnega partnerja** (odgovornosti vodilnega partnerja so opisane v poglavju 1.2). To pomeni, da je med partnerji, ki izvajajo projekt, ena izmed institucij določena za vodilnega partnerja, ki deluje kot vmesnik med partnerstvom in programom (Organ upravljanja in Skupni sekretariat) in je odgovoren za uspešno izvedbo celotnega projekta. Vodilni partner je odgovoren tudi za zagotavljanje stabilnega vodenja projekta (vključno z interno komunikacijo med projektnimi partnerji).

Priporočljivo je, da se na ravni vodilnega partnerja in na ravni projektnih partnerjev vzpostavi projektna vodstvena ekipa, ki jo sestavljajo **projektni vodja, finančni vodja in vodja komunikacijskih aktivnosti**, s čimer se zagotovita dober pretok informacij in uspešna koordinacija.

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

Slika 3: Struktura vodenja projekta



2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

2.5 Vzpostavitev ustrezne projektne komunikacije

Komunikacija pri izvedbi projekta igra pomembno vlogo in zahteva skrbno načrtovanje, pa tudi zadostne vire (človeške in finančne). Komunikacijske dejavnosti pomagajo projektom pri doseganju zastavljene spremembe in načrtovanih rezultatov projekta.

Komunikacijski cilji projektov morajo biti povezani:

- ✓ s povečanjem ozaveščenosti;
- ✓ z vplivom na stališča;
- ✓ s spremembo vedenja;
- ✓ s povečanjem znanja.

Vsi projekti morajo pripraviti komunikacijski načrt. Za to obstaja veliko načinov, vendar je koristno upoštevati naslednje:

- ✓ načrtovanje (določanje ciljev komunikacije, opredelitev ciljnih skupin, opredelitev ciljev);
- ✓ ukrepanje (vzpostavitev strategije/pristopa projekta za doseganje ciljev);
- ✓ vrednotenje (redno preverjanje če in v kolikšni meri so dejavnosti učinkovite).

Hkrati pa opredelitev ciljev projekta kot "dvigovanje ozaveščenosti" ali "obveščanje o dejavnostih in rezultatih" za projekt ne zadošča.

Komunikacijski cilji morajo biti **SMART (pametni)**, kar pomeni jasno opredeljeni, natančni, izvedljivi in merljivi.



Ko so komunikacijski cilji projekta in ciljne skupine jasno določeni, je potrebno razmisliti o tem, kako bo projekt dosegel svoje komunikacijske cilje ("Kateri pristop?") in s katerimi ukrepi ("Katere dejavnosti?"). Komunikacijski cilji, povezani z osveščanjem in znanjem, so taktično najpogostejše povezani s pristopom posredovanja informacij in sporočil (običajno se

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

uporablja izraz »diseminacija«) prek pripovedovanja zgodb. Obstaja pa tudi veliko različnih komunikacijskih pristopov/orodij, ki se lahko uporabijo.

Z vidika komunikacijskih ciljev, povezanih s stališči in vedenjem, komunikacija najpogosteje vključuje deležnike, na katere lahko vpliva (odprt in pregleden dialog, nadgradnja predhodno razširjenega znanja ali ozaveščenosti).

"Komunikacijo" je treba razumeti kot strateško projektno orodje, ki prispeva k doseganju projektnih ciljev. Ne more biti le za "dodatek" na koncu projekta.

Komunikacijske dejavnosti in načrtovani stroškovni načrt morajo biti opisani v delovnem paketu "Komunikacija«.

Več informacij o komunikacijskih zahtevah v povezavi z navodili za informiranje in obveščanje je podanih v 6. delu tega priročnika.

2.6 Vzpostavitev ustreznega stroškovnega načrta projekta

Stroškovni načrt projekta mora temeljiti na načelu dejanskih stroškov⁶ ter upoštevati načela ustreznosti stroškov in dobrega finančnega upravljanja (tj. ekonomičnost, učinkovitost in uspešnost). Skladno s tem mora stroškovni načrt projekta odražati delovni načrt, tj. dejavnosti, dosežke in neposredne učinke, ki jih posamezni projektni partnerji načrtujejo z namenom doseganja načrtovanih rezultatov.

Pri oblikovanju stroškovnega načrta projekta je pomembno načrtovati na ravni vsakega partnerja (dodeljena sredstva glede na stroškovno kategorijo, delovni sklop in obdobje poročanja).

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

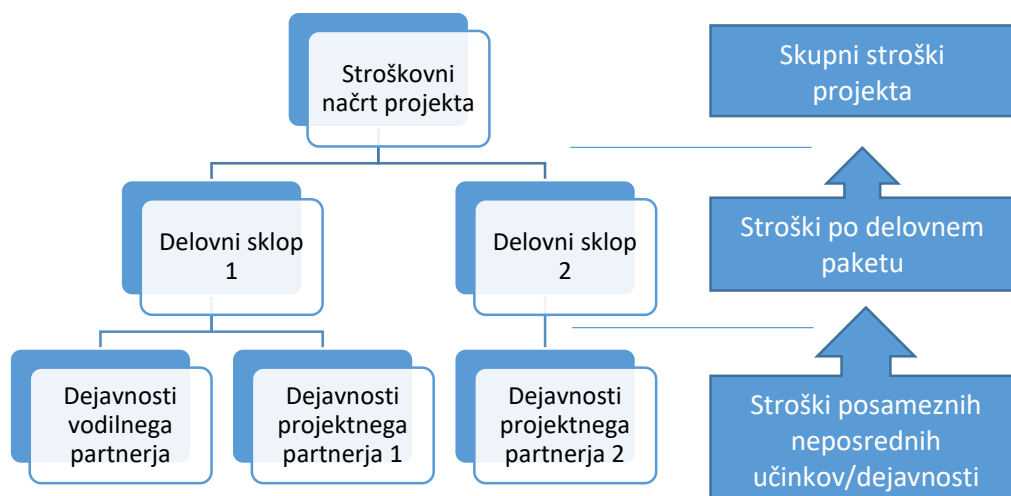
- ✓ Obdobja poročanja so praviloma šestmesečna od datuma začetka projekta.
- ✓ Stroškovni načrt za posamezno obdobje poročanja mora temeljiti na oceni dejanskih plačil v posameznem obdobju poročanja. Zato stroškovni načrt le delno odraža izvajanje dejavnosti v posameznem obdobju. Če se dejavnost izvaja proti koncu obdobja poročanja, se lahko z njo povezano plačilo izvede šele v naslednjem obdobju in je zato stroške v stroškovnem načrtu treba načrtovati šele v naslednjem obdobju poročanja.

Stroškovni načrt je treba načrtovati realistično, ne napihnjeno.

⁶ Razen kadar se uporabljajo možnosti poenostavljenih stroškov za izračun stroškov pri stroškovnih kategorijah stroški osebja in pisarniški ter administrativni izdatki. Za več informacij gl. 4. del priročnika, poglavji 2.2.1 in 2.2.2.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Slika 4: Načrtovanje proračuna projekta



2.7 Od projektne zamisli do projektnih rezultatov

Razvoj projektne zamisli in končna odločitev o projektu, ki jo sprejme Odbor za spremljanje programa sodelovanja, je proces z več koraki, ki jih je treba upoštevati na ravni projektnega partnerstva in na ravni organov programa. Nekateri glavni koraki so prikazani na sliki 5.

2. DEL: RAZVOJ PROJEKTA

Slika 5: Od projektne zamisli do projektnih rezultatov

