

# Izboljšanje konkurenčnosti slovenskih podjetij z bolj učinkovitim črpanjem evropskih sredstev

Nina Lebar<sup>1</sup>, Lidija Breznik<sup>2</sup>

e-pošta<sup>1</sup>: lebar.nina@gmail.com

e-pošta<sup>2</sup>: lidija.breznik.phd@gmail.com

## Povzetek

Prispevek predstavlja pomembna izhodišča za različne deležnike, ki sodelujejo v aktivnostih in procesih črpanja evropskih sredstev, še posebej v sklopu programov Evropskega teritorialnega sodelovanja (ETS), ki zahteva strateško in trajnostno naravnost. Z ugotovitvami v prispevku želimo dati pobudo različnim organizacijam oziroma podjetjem, da se pridružijo programom ETS v novi finančni perspektivi, kljub morebitnemu pomanjkanju izkušenj in sodelujejo v projektih, ki odpirajo možnosti čezmejnega povezovanja. Podana priporočila lahko slovenskim podjetjem pomagajo pri boljši pripravi na učinkovitejše črpanje evropskih sredstev, kar pa jim lahko omogoči večje možnosti za rast in krepitev konkurenčnosti. Ugotovitve raziskave dodatno odpirajo široko diskusijo o prihodnosti programov ETS v Sloveniji, s tem pa se pojavlja tudi potreba po razvijanju smernic za nadaljnje izboljšave in ukrepe na tem področju. Prispevek dodatno obravnava uspešnost Slovenije v dosedanjem črpanju evropskih sredstev, kar je dobro izhodišče za še bolj učinkovito izrabo tega potenciala v razvijanju in krepitevi konkurenčnosti.

**Ključne besede:** konkurenčnost podjetij, evropska sredstva, črpanje evropskih sredstev, Evropski teritorialni programi (ETS)

## 1 Uvod

V Sloveniji se s kohezijo, s katero označujemo kohezijsko politiko EU in katere namen je pomagati vsaki regiji, da doseže svoj polni potencial, Evropski uniji pa, da izboljša svoj življenjski standard in splošno blaginjo, srečujemo praktično na vsakem koraku, čeprav v večini nezavedno (European Investment Bank, 2025). Sredstva evropske kohezijske politike so namenjena razvoju različnih področij – od izobraževalnih sistemov, ustvarjanja novih delovnih mest, izboljšanja učinkovitosti javne uprave, tehnološkega razvoja, infrastrukture, učinkovite rabe virov pa vse do podjetništva.

Različni viri navajajo različno problematiko na področju kohezijske politike. Ta je med mladimi precej neznana, prijavitelji pa pogosto projekta ne izvedejo celovito, kot je bil zastavljen na začetku. Namesto da bi na njem gradili, zgolj izpolnijo osnovne formalnosti razpisa z namenom pridobitve evropskih sredstev (Saje, 2021). Ti se pri črpanju sredstev in poročanju o porabi le-teh nato srečujejo s težavami z informacijskim siste-

mom, dolgotrajnimi postopki presoje vplivov na okolje, pridobivanjem dovoljenj in soglasij, administrativnimi bremenmi, dolgotrajnimi postopki (javnega naročanja) ter drugimi zapleti (Računsko sodišče RS, 2021).

Eden izmed ciljev evropske kohezijske politike je Evropsko teritorialno sodelovanje (ETS), v sklopu katerega se Evropska unija (EU) zavzema za čezmejno reševanje težav in skupni razvoj potenciala različnih ozemelj. ETS je sestavljen iz treh programov, namenjenih sodelovanju, in sicer čezmejno, transnacionalno in medregionalno sodelovanje (programi Interreg). Interreg programi so del Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) in so v programskem obdobju 2014–2020 predstavljali 2,75 % vseh sredstev kohezijske politike. Ne glede na to, da navedeni programi zajemajo le majhen odstotek vseh sredstev, so le-ti za razvoj in prihodnost naše države zelo pomembni. ESRR je namreč eden glavnih finančnih instrumentov kohezijske politike EU, ki spodbuja uravnotežen razvoj v regijah in je glavni vir sredstev Interreg programov (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2022).

Interreg programi ponujajo slovenskim podjetjem priložnost za dostop do financiranja in izboljšanje konkurenčnosti skozi čezmejno sodelovanje. S povezovanjem si lahko izmenjujejo znanja in dobre prakse, hkrati pa jim evropska sredstva omogočajo financiranje na področjih kot so digitalizacija, raziskave in razvoj, uvajanje trajnostnih praks v svoje procese in podobno. Sodelovanje v programih odpira vrata k večji prepoznavnosti in ustvarjanju dodane vrednosti za lokalno okolje.

Namen prispevka je opolnomočiti deležnike ter prispevati k večji konkurenčnosti slovenskih podjetij z učinkovitim izkoriščanjem virov in znanja, ki ga omogočajo evropska sredstva. V teoretičnem delu prispevka bodo predstavljeni ključni pojmi, izhodišča in možnosti pridobivanja evropskih sredstev, še posebej v sklopu programov ETS. Empirični del prispevka temelji na izvedbi analize dosedanje uspešnosti vključevanja Slovenije v programe ETS v finančnem obdobju 2014-2020. Pomemben cilj v empiričnem delu je poglobljeno raziskati ozadje, izzive in vzroke (ne)uspešnosti programov ter izzive. Poglobljene informacije so bile zbrane na osnovi 13 poglobljenih intervjujev s predstavniki javnih in zasebnih organizacij, vezanih na posamezni program ETS, ki so v programskem obdobju 2014–2020 sodelovali pri pripravi in izvajanju projektnih aktivnosti ter dveh intervjujev s predstavnikoma Ministrstva za kohezijo in regionalni razvoj (MKRR).

Za celovito razumevanje vloge evropskih sredstev v izboljšanju konkurenčnosti slovenskih podjetij smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

- a. **Kako uspešna je bila Slovenija pri vključevanju v programe Evropskega teritorialnega sodelovanja (ETS) v programskem obdobju 2014–2020 glede na doseganje kazalnikov in finančno realizacijo?**
- b. **Katere ključne izzive so v praksi prepoznale slovenske organizacije pri prijavi in izvajanju projektov v okviru programov ETS?**
- c. **Kakšno vlogo imajo Interreg programi pri krepitevi konkurenčnosti slovenskih podjetij, zlasti na področjih, kot so digitalizacija, inovacije, trajnost in povezovanje?**
- d. **Kako različni deležniki – podjetja, institucije in javni organi – ocenjujejo koristi ter dodano vrednost čezmejnega sodelovanja za dolgoročni razvoj in rast?**
- e. **Kateri so konkretni ukrepi in priporočila, ki lahko pripomorejo k večji učinkovitosti črpanja sredstev ETS v prihodnje?**

Pri raziskavi programov Evropskega teritorialnega sodelovanja (ETS) smo se srečali z določenimi omejitvami, ki jih je treba upoštevati pri razlagi rezultatov. Te **omejitve izhajajo iz vsebinske raznolikosti programov, razpoložljivosti podatkov ter načina zbiranja in primerjanja informacij.**

Teoretične omejitve raziskave so predvsem v tem, da je analiza osredotočena le na tiste programe Evropskega teritorialnega sodelovanja, ki so na voljo deležnikom v Sloveniji. Raziskava ne obravnava drugih evropskih ali nacionalnih programov, ki bi prav tako lahko vplivali na konkurenčnost podjetij. Poleg tega so podatki o doseženih rezultatih za celotno programsko obdobje še nedokončni, saj se je obdobje zaključilo šele konec leta 2023, uradne ocene Evropske komisije pa bodo objavljene šele v letošnjem letu. Raziskava se naslanja na vmesne ocene in informacije, ki so bile na voljo ob času izvedbe raziskave, kar predstavlja vsebinsko in časovno omejitev.

Zaradi kompleksnosti obravnavane tematike in raznolikosti programov je lahko interpretacija zbranih informacij zahtevna, saj gre za širok in večplasten sistem. Raziskava temelji na kvalitativnem pristopu, kar pomeni, da izhaja iz mnenj in izkušenj posameznikov, ki so sodelovali v projektih. Ker gre za osebne poglede, obstaja možnost, da so nekateri odgovori delno pristranski ali zaznamovani z osebnimi izkušnjami sogovornikov. Prav tako zaradi časovnih in podatkovnih omejitev v analizo niso bili vključeni vsi programi ETS, saj za nekatere ni bilo dostopnih ustreznih podatkov. To vpliva na celovitost primerjave med programi. Kljub skrbno načrtovanemu vzorcu in izvedbi intervjujev velja rezultate razumeti kot usmerjene v poglobljeno razumevanje, ne pa kot splošno veljavne za vse uporabnike programov.

Prispevek prinaša pomembna izhodišča za različne deležnike, ki sodelujejo v aktivnostih in procesih črpanja evropskih sredstev, še posebej v **sklopu programov ETS, ki zahteva strateško in trajnostno naravnost**. Z ugotovitvami v prispevku želimo dati pobudo različnim organizacijam oziroma podjetjem, da se pridružijo programom ETS v novi finančni perspektivi, kljub morebitnemu pomanjkanju izkušenj in sodelujejo v projektih, ki odpirajo možnosti čezmejnega povezovanja. **Podana priporočila lahko slovenskim podjetjem pomagajo pri boljši pripravi na učinkovitejše črpanje evropskih sredstev, kar pa jim lahko omogoči večje možnosti za rast in razvijanje konkurenčnosti.** Ugotovitve raziskave dodatno odpirajo široko diskusijo o prihodnosti programov ETS v Sloveniji, s tem pa se pojavlja tudi potreba po razvijanju smernic za nadaljnje izboljšave in ukrepe na tem področju.

## 2 Evropsko teritorialno sodelovanje

### 2.1 Sredstva Evropske unije

Evropska unija finančno podpira projekte in programe na različnih področjih, sredstva pa so na voljo različnim deležnikom (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2025a) Evropska unija zagotavlja različne oblike financiranja – nepovratna sredstva, posojila, jamstva, lastniški kapital ter nagrade – s ciljem spodbujanja trajnostne gospodarske rasti, inovacij in družbene kohezije. Sredstva EU so namenjena različnim deležnikom prek razpisov, natečajev ali finančnih instrumentov ter se upravljajo na tri načine: neposredno (s strani Evropske komisije), deljeno (v sodelovanju z nacionalnimi/regionalnimi organi) ter posredno (prek partnerskih organizacij oziroma drugih organov znotraj EU ali zunaj nje). Največji delež sredstev EU se razporeja prek deljenega upravljanja, predvsem prek petih strukturnih in investicijskih skladov, ki so temeljni mehanizem za zmanjševanje razvojnih razlik med regijami in za spodbujanje konkurenčnosti (Evropska unija, 2025).

Glavni vir naložb na ravni EU predstavlja pet strukturnih in investicijskih skladov:

- **Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR)** spodbuja regionalno konkurenčnost z vlaganji v inovacije, digitalizacijo, MSP in nizkoogljično gospodarstvo, kar neposredno vpliva na zmanjševanje teritorialnih razlik (Evropska komisija, 2025a).
- **Evropski socialni sklad (ESS)** financira ukrepe za povečanje zaposljivosti, družbeno vključenost, izobraževanje in izboljšanje veščin, s čimer krepi človeški kapital kot ključno komponento konkurenčnosti (Evropska investicijska banka, 2015).
- **Kohezijski sklad (KS)** podpira projekte na področju okolja in prometne infrastrukture v državah z bruto nacionalnim dohodkom, nižjim od 90 % povprečja EU (kot je bila Slovenija v obdobju 2014–2020), s čimer omogoča uravnotežen regionalni razvoj in izboljšano povezljivost (Evropska komisija, 2025b).
- **Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja (EKSRP)** prispeva k trajnostnemu razvoju podeželskih območij in diverzifikaciji gospodarstva z vlaganji v konkurenčnost, naravne vire in podnebne ukrepe (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2025b).
- **Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo (ESPR)** mogoča modernizacijo ribiškega in akvakulturnega sektorja, podpira inovacije, trajnost in lokalni razvoj v obalnih skupnostih ter krepi pomorsko povezljivost (EUR-Lex, 2022).

Slovenija je imela v programskem obdobju 2014–2020 na voljo 4,17 milijarde evrov EU sredstev iz različnih programov (Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj, 2025a).

### 2.2 Povezave med finančnimi mehanizmi in konkurenčnimi učinki

V obdobju 2014–2020 je Evropska unija z različnimi finančnimi mehanizmi usmerjeno podpirala gospodarsko rast in krepitev konkurenčnosti.

Ena ključnih usmeritev evropskih finančnih mehanizmov je bila spodbujanje raziskav, razvoja in inovacij, kar je podjetjem omogočilo uvajanje novih tehnologij ter dvig dodane vrednosti produktov. S tem so postala konkurenčnejša in uspešnejša na mednarodnih trgih. Pomemben poudarek je bil tudi na krepitvi podjetniškega okolja prek vzpostavljanja inkubatorjev, izboljšanja dostopa do financiranja in razvoja podporne strukture, kar je spodbudilo rast malih in srednjih podjetij ter povečalo zaposlovanje. Sredstva Evropske unije so prispevala tudi k izboljšanju usposobljenosti delovne sile, kar se je odražalo v večji produktivnosti in inovativnosti. Vzoredno so vlaganja v prometno in digitalno infrastrukturo znižala stroške poslovanja in okrepila povezljivost regij. Poleg tega so podjetja z vlaganji v energetske učinkovitost in trajnostne rešitve prispevala k zelenemu prehodu, medtem ko so programi, kot je Interreg, spodbujali čezmejno sodelovanje in prenos znanja (European Commission, 2025b).

Finančni mehanizmi EU so tako okrepili gospodarsko odpornost, spodbudili trajnostni razvoj in omogočili regijam ter podjetjem, da izboljšajo svojo konkurenčnost v hitro spreminjajočem se globalnem okolju.

Evropski finančni mehanizmi neposredno prispevajo h konkurenčnosti evropskega gospodarstva prek pametnih, trajnostnih in vključujočih naložb. Spodbujajo ustvarjanje dodane vrednosti, povečujejo odpornost regij in podjetij ter krepijo sposobnost prilagajanja globalnim izzivom. Kombinacija nepovratnih sredstev in finančnih instrumentov izboljšuje dostop do kapitala, zmanjšuje investicijska tveganja in ustvarja dolgoročne razvojne učinke na ravni celotne EU.

### 2.3 Evropska kohezijska politika 2014-2020

Trček (2016, str. 3-4) pojem kohezijska politika razlaga tako: »Kohezijska politika je del regionalne politike Evropske unije, ki je glavna naložbena politika EU.« Sredstva so na voljo manj razvitim evropskim

državam ali regijam znotraj držav, da bi s tem pripomogli k zmanjševanju razlik med članicami EU.

Evropska unija je v sklopu krovne strategije za rast in delovna mesta – imenovana Evropa 2020 – določila pet konkretnih ciljev s področja zaposlovanja, inovacij, izobraževanja, družbene vključenosti in podnebja/energije, ki jih je želela doseči do 2020, vsaka država članica pa je na podlagi tega sprejela še svoje nacionalne cilje. V Sloveniji je tako nastal Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike za obdobje 2014–2020, ki je definiral, kam bo Slovenija vlagala sredstva evropske kohezijske politike v dotičnem programskem obdobju (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2025a). Slovenija je v programskem obdobju 2014–2020 razpolagala s sredstvi iz evropskih strukturnih skladov in kohezijskega sklada, ki so bila namenjena Instrumentu za povezovanje Evrope, nekaj za programe Evropskega teritorialnega sodelovanja, ostalo pa je bilo namenjeno uresničevanju strategije EU 2020 na štirih ključnih področjih gospodarske rasti in ustvarjanja novih delovnih mest – raziskave in inovacije, informacijske in komunikacijske tehnologije, povečanje konkurenčnosti malih in srednje velikih podjetij in podpora za prehod na gospodarstvo z nizkimi emisijami ogljika (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2025b).

#### **2.4 Evropsko teritorialno sodelovanje 2014–2020 kot cilj Evropske kohezijske politike**

Evropsko teritorialno sodelovanje je eden izmed ciljev kohezijske politike, ki je namenjen reševanju težav čezmejnega območja in skupnemu razvoju potenciala različnih ozemelj. ESRR je tisti sklad, ki podpira ukrepe sodelovanja na čezmejni, transnacionalni in medregionalni ravni. Programe Evropskega teritorialnega sodelovanja imenujemo tudi Interreg programi (Evropski parlament, 2025).

Podrobnejše smernice o izvajanju ETS narekuje uredba EU št. 1299/2013, ki sta jo sprejela Evropski parlament in Svet ter je v veljavi od 1. januarja 2014 dalje. Interreg je v programskem obdobju 2014–2020 tako prvič dobil lastno uredbo, ki zajema določbe, specifične za Interreg in elemente, kot so področje uporabe Interrega, geografska pokritost, finančni viri, prednostne naložbe, programiranje, spremljanje in vrednotenje, tehnična pomoč, upravičenost, nadzor, sodelovanje tretjih držav, finančno upravljanje in drugo. Pravna podlaga za izvajanje ETS vsebuje ponovitve prejšnjih pravnih aktov, pa tudi različne vrste sprememb in novih rešitev. Ideja Evropske komisije je

bila povečati učinkovitost kohezijske politike, po drugi strani pa poenostaviti pravila in postopke za vse strani, vključene v ETS (Dumała, 2016, str. 12–14).

Evropsko teritorialno sodelovanje je bilo v obdobju 2014–2020 eden od dveh ciljev evropske kohezijske politike, za katero je bilo na voljo 10,10 milijard evrov od 351,80 milijard evrov sredstev evropske kohezijske politike (2,8 %). Skupno je bilo v dotičnem finančnem obdobju 107 programov sodelovanja. Za programe čezmejnega sodelovanja (60) je bilo na voljo 6,6 milijard evrov, za programe transnacionalnega sodelovanja (15) 2,1 milijarde evrov, za programe medregionalnega sodelovanja (4) pa 0,5 milijarde evrov ESRR sredstev (Evropska komisija, 2025c).

#### **2.5 Slovenija v programih Evropskega teritorialnega sodelovanja v programskem obdobju 2014–2020**

Za programe ETS je bilo v programskem obdobju v Sloveniji na voljo 64 milijonov evrov, ki jih je država razporedila po posameznih programih. Za posamezni program ETS je v skupnem znesku prispevek slovenskih sredstev (ESRR), sredstev sodelujočih držav (ESRR) in obvezni del državnega financiranja (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014, str. 121).

Slovenija je zaradi svoje idealne lege v smislu pokrivanja področij programov sodelovala v štirih programih čezmejnega sodelovanja, v petih programih transnacionalnega sodelovanja in v štirih programih medregionalnega sodelovanja (povzeto po Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014, str. 19).

Slovenija in Evropska komisija sta pripravili partnerski sporazum za obdobje 2014–2020, ki je bil strateški dokument in podlaga za črpanje sredstev iz skladov EU, oblikovan na podlagi predlogov in smernic Evropske komisije. Slovenija je za potrebe izvajanja kohezijske politike EU razdeljena na dve regiji (NUTS 2) – kohezijska regija Vzhodna Slovenija in kohezijska regija Zahodna Slovenija. Regionalni razvoj se v Sloveniji spremlja na ravni dveh kohezijskih regij, teritorialna razsežnost razvoja pa se spremlja na ravni 12 statističnih regij (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014, str. 15).

Del sporazuma je bila tudi opredelitev Evropskega teritorialnega sodelovanja in makroregionalnih strategij. Slovenija je bila v obdobju 2014–2020 vključena v izvajanje Podonavske strategije ter načrtovanje Jadransko-jonske in Alpske strategije, kjer je skozi teritorialna partnerstva vplivala na razvoj

širšega prostora in reševanje izzivov na različnih področjih – od prometa, varovanja okolja in turizma do raziskav in razvoja ter krepitev institucionalnih zmogljivosti (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014, str. 18).

Posebna pomena za Slovenijo in prebivalce države, ki jih večina živi na obmejnem območju, je teritorialno sodelovanje. Slovenija je v programskem obdobju 2014–2020 sodelovala v trinajstih programih ETS:

- čezmejno sodelovanje: Italija–Slovenija, Slovenija–Madžarska, Slovenija–Hrvaška, Slovenija–Avstrija;
- transnacionalno sodelovanje: Območje Alp, Srednja Evropa, Jadransko-jonsko območje, Mediteran in Podonavje;
- medregionalno sodelovanje: INTERREG EUROPE, INERACT, ESPON, URBACT (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2014, str. 19).

Programi čezmejnega sodelovanja so bili namenjeni reševanju skupnih izzivov, ki so bili prepoznani skupaj na obmejnem območju ter izkoriščanju neizkoriščenih potencialov rasti in krepitev procesa sodelovanja, kar prispeva k splošnemu skladnemu razvoju Unije (Interreg Slovenija-Madžarska, 2015).

Programi transnacionalnega sodelovanja so bili namenjeni spodbujanju raziskav tehnološkega razvoja in inovacij, podpiranju prehoda na nizkoogljično gospodarstvo v vseh sektorjih, varovanju okolja in spodbujanju učinkovite rabe virov ter okrepitvi institucionalne zmogljivosti in učinkovite javne uprave (European Commission, 2025a).

Programi medregionalnega sodelovanja, v katerih je sodelovala Slovenija, so se med seboj razlikovali, sicer pa so bili usmerjeni v izboljšanje kohezijske politike prek izmenjave izkušenj, znanj, dobrih praks in skupnih pobud med sodelujočimi regijami (Evropska komisija, 2025d).

## 2.6 Izzivi na področju programov Evropskega teritorialnega sodelovanja

Čeprav je zgodba Evropskega teritorialnega sodelovanja uspešna pri blaženju vseh vrst čezmejnih ovir, so izzivi za EU pri krepitevi ETS še vedno veliki, tudi na čezmejnih in transnacionalnih območjih, kljub višji stopnji zrelosti in intenzivnosti sodelovanja (Medeiros, 2023, str. 11-15).

Tako kot so dobro znani prispevki ETS, obstajajo tudi dobro znane ovire in izzivi, ki so del teritorialnega sodelovanja (McMaster, 2013, str. 66).

- a. **Heterogenost Interreg programov** – projekti znotraj programov, ki so večinoma majhni in raznoliki po naravi ter tematski usmeritvi, se pogosto ne ujemajo natančno s shemo tematskih ciljev, prednostnih osi in specifičnih ciljev, kar zahteva prilagajanje programa (Haarich, Giacomo in Toptsidou, 2019, str. 5).
- b. **Kompleksnost programov** – Interact (2015, str. 8) opaža, da je usklajevanje in upravljanje večdržavnih programov in projektov kompleksno, hkrati pa da je tudi razvoj sodelovanja in visoke kakovosti čezmejnih in transnacionalnih projektov daljši, pa tudi bolj zapleten glede na pričakovanja. Kompleksnost je pogosto povezana s številnimi dogovori o teritorialnem sodelovanju, sodelovanje pa zajema več lokalnih, regionalnih in državnih meja z različnimi finančnimi, upravnimi in regulativnimi sistemi (McMaster, 2013, str. 66).
- c. **Visoka stopnja birokratizacije** – v prihodnje mora biti upravljanje in izvajanje programov in projektov Interreg manj birokratsko. Z veliko birokracije na tem področju se posledično povečuje birokracija tudi na drugih področjih, kot je državna pomoč in podobno (Luxembourgish Presidency of the EU Council, 2015, str. 42).
- d. **Čezmejne pravne in upravne ovire** – Evropsko unijo zaznamuje mešanica držav in nacionalnih meja, kjer čezmejne ovire predstavljajo pomembne neposredne in posredne težave za življenja državljanov EU in družbeno-ekonomski razvoj. Na notranjih in zunanjih mejah EU še vedno obstaja veliko mejnih ovir, kot so pravne in upravne ovire, povezane z razlikami v sistemih socialne varnosti, pokojninskih in davčnih sistemih ter s pomanjkanjem priznavanja izobrazbe idr. (Medeiros, 2023, str. 6).
- e. **Finančni izzivi** – finančna podpora, namenjena Interreg programom, je glede na obseg obravnavanih problemov nizka (Interact, 2015, str. 8). ETS bi bilo potrebno dodatno spodbujati v okviru kohezijske politike EU z izboljšanjem strateške osredotočenosti, finančne zmogljivosti in finančnega ravnovesja med obema stranema meje, pri čemer na bo dodeljevanje sredstev usklajeno s potrebami socialno-ekonomskega razvoja in ne z demografskimi kontingenti. Pretekla izkušnje so pokazale, da nacionalno vlado glede preurejanja in dodeljevanja sredstev EU iz teh programov za gospodarsko rast in projekte, povezane z delovnimi mesti, prisilijo gospodarske krize (Medeiros, 2023, str. 11-15).

- f. **Pomanjkanje izkušenj pri sodelovanju** – Interreg programi se soočajo z izzivom močnega pomanjkanja izkušenj pri sodelovanju, zlasti v obmejnih regijah (Interact, 2015, str. 8). Za projekte v sklopu programov sta značilna povezovanje različnih znanj z različnih znanstvenih disciplin za reševanje kompleksnih problemov in nacionalna raznolikost (McMaster, 2013, str. 65).
- g. **Vrednotenje programov** - Haarich, Salvatori in Toptsidou (2019, str. 3–5) navajajo, da se z izzivi na področju ETS srečujejo tudi tisti, ki vrednotijo programe. Namen vrednotenja programov je zagotoviti dokaze o učinkovitosti in uspešnosti intervencije javne politike ter nasvetov o tem, kako jo izboljšati v prihodnosti, hkrati pa se tako prikažejo rezultati in vrednosti programov Interreg. Dokazovanje rezultatov in vrednosti Interreg programov je zahtevna naloga – tako z vidika programa kot tudi z vidika ocenjevalcev. Izzivi se pojavljajo tako pri načrtovanju intervencijske logike kot pri izbiri in uporabi metod vrednotenja ter prikazovanju učinkov in dodane vrednosti.

Koristi strategij sodelovanja so lahko bolj simbolične kot oprijemljive narave in jih je težko zajeti. Z velikim geografskim obsegom območja so viri zelo razpršeni in merljivi, učinki niso takoj očitni v vseh regijah, s čimer pa je povezana tudi težava vrednotenja dejavnosti pri prepoznavanju konkretnih učinkov, ločevanju učinkov od drugih javnih izdatkov ter ugotavljanju vzrokov in posledic ter ocenjevanju kontinuitete in trajnosti dejavnosti (McMaster, 2013, str. 66).

### 3 Izvedba empirične raziskave

Evropska sredstva so kompleksno področje proučevanja. Pri tem gre za raznolike programe, večni-vojsko upravljanje, zahtevnost na različnih področjih sodelovanja, hkrati pa se pojavlja tudi potreba po usklajevanju različnih politik ter prilagajanju spreminjajočih se zakonodaj in pravil.

Na podlagi navedenega smo ocenili, da je za raziskavo omenjenega področja najbolj primerna uporaba metod kvalitativnega raziskovanja. Pri tem smo upoštevali smernice za izvedbo in interpretacijo kvalitativnih tehnik. Kvalitativno raziskovanje je usmerjeno v izkušnje ljudi ter omogoča poglobljeno razumevanje obravnavanega področja (Banjac, 2020, str. 21-22).

Za namen pridobivanja odgovorov na raziskovalna vprašanja smo uporabili kvalitativni metodi raziskovanja – poglobljen intervju in študijo primera. Poglobljeni intervju omogoča pridobivanje mnenj strokovnjakov o

določeni temi oziroma podrobnejše razumevanje vsebine pogovora (Mediana d.o.o., 2024). Poleg tega se je izbira metode poglobljenega intervjuja zdela primerna, saj smo želeli raziskati iskrene izkušnje in motive sodelovnikov. Ta metoda uporablja odprta vprašanja in fleksibilen potek, kar raziskovalcu omogoča prilagajanje teme, ko se med pogovorom pojavijo pomembni vidiki (Kvale in Brinkmann, 2009). Od posameznikov, ki so neposredno vključeni v evropske projekte, je mogoče pridobiti podrobne in bogate informacije, torej njihova mnenja, izkušnje in stališča, ki omogočajo poglobljeno razumevanje specifične teme, kot je ta, ter so pomembna za našo raziskavo.

Študija primera je primerna, kadar želimo raziskati kompleksne družbeno-institucionalne pojave v realnem okolju (Yin, 2014, str. 192–199). Omogoča vpogled, ki jih kvantitativne metode ne morejo zagotoviti. Osredotoča se na analizo posameznega primera, da bi ocenili uspešnost dela oziroma napredek. Gre za poglobljeno analizo, kjer je zopet v ozadju kompleksnost primera. Programi ETS so zapleteni in kompleksni, saj vključujejo različne kontekste, politike in prakse, študija primera pa nam omogoča, da jih preučimo. Omogoča nam, da razumemo, kako se teoretični koncepti in politike uresničujejo v praksi ter kakšne so specifične značilnosti posameznih primerov (Starman, 2013, str. 69-74).

Kombinacija študije primera in poglobljenih intervjujev nam omogoča celovit pristop k raziskavi. Uporaba več metod je še posebej pomembna v raziskavah, kjer so vključeni družbeni, institucionalni in politični konteksti, kot je naš primer, hkrati pa omogoča, da presežemo enodimenzionalnost posameznega pristopa in bolje razumemo kompleksne pojave v realnem okolju (Flick, 2009, str. 443–452).

Kot prvo metodo za raziskovanje smo uporabili študijo primera, na podlagi katere smo želeli oceniti uspešnost programov, v katerih je sodelovala Slovenija v prejšnji finančni perspektivi. Na temelju letnih poročil o izvajanju programov iz leta 2021 oziroma 2022 smo ugotavljali, ali je bilo doseganje indikatorjev in ciljev programov v prejšnji finančni perspektivi do specifičnega leta uspešno. Analizirali smo vse programe čezmejnega in transnacionalnega sodelovanja ter program Interreg EUROPE, ki je del medregionalnega sodelovanja. Kot enoto raziskovanja smo določili posamezni program ETS, znotraj tega pa letno poročilo izvajanja programa. Zaradi omejene dostopnosti do podatkov in specifičnosti programov v tem delu nismo analizirali programov ESPON, URBACT in INTERACT. Uspešnost programov smo preverili tudi s finančnega vidika, s pomočjo finančnih podatkov Evropske komisije.

Pri študiji primera smo se osredotočali na 10 programov Interreg, ki smo jih analizirali in ugotovljali njihovo uspešnost izvajanja.

Kot drugo raziskovalno metodo smo uporabili poglobljen intervju. Odločili smo se za polstrukturirane intervjuje, saj smo želeli pri tako kompleksni tematiki pridobiti poglede in mnenja subjektov, ki so bili v izvajanje programov in projektov neposredno vključeni. Intervjuje smo izvedli z eno osebo iz posamezne organizacije, z namenom, da se popolnoma osredotočimo na obravnavno področje in lažje nadzorujemo izvedbo intervjuja.

Slovenija je v programskem obdobju 2014-2020 sodelovala v trinajstih programih ETS. S tem namenom smo se izvedli trinajst posameznih intervjujev s predstavniki organizacij, povezanih z določenimi programi ETS. Ti sogovorniki so sodelovali pri pripravi in izvajanju programa oziroma projektov. Cilj intervjujev je bil pridobiti vpogled v stanje doseganja ciljev in soočanja z izzivi na tem področju z vidika prijaviteljev oziroma tistih, ki so neposredno sodelovali pri projektih programov. Nadalje smo se odločili, da izvedemo še dva intervjuja s predstavniki Ministrstva za kohezijo in regionalni razvoj, da bi pridobili še mnenja državnih organov oziroma organov upravljanj o doseganju ciljev programov, izzivih na tem področju in ozaveščenosti slovenskih organizacij o programih ETS.

Pred samim začetkom izvajanja intervjujev oziroma v prvi fazi izbire vzorca in vprašanj smo pregledali relevantne vire in literaturo z obravnavanega področja. Oblikovali smo tri različne vprašalnike: (1) vprašalnik za programe čezmejnega in transnacionalnega sodelovanja in program Interreg Europe, (2) vprašalnik za specifične programe ESPON, URBACT in INTERACT, (3) vprašalnik za Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj.

Pri prvem vprašalniku smo oblikovali sedem vprašanj. Razdelili smo jih na uvodna, kjer smo intervjuvance povprašali o njihovih začetkih sodelovanja v programu in dosežkih, nato pa smo prešli na vprašanja, ki so se bolj konkretno nanašala na program – doseganje ciljev, izzivi in prispevki k prednostnim nalogam.

Drugi vprašalnik je temeljil na šestih, bolj konkretnih vprašanjih, povezanih s specifikami programov. Od prvega se je razlikoval pri vprašanjih, ki zadevajo program. Vprašanja o doseganju ciljev smo zamenjali z vprašanji o načinih vključevanja slovenskih organizacij v programe, uspešnosti vključevanja in koristih vključevanja za državo, regionalni razvoj in lokalne skupnosti.

Pri tretjem vprašalniku smo se osredotočili na sedem vprašanj, ki so temeljila na vidiku organa upravljanja. Pri prvem vprašanju smo spraševali o vlogi, nalogah in odgovornosti ministrstva, sledilo pa je vprašanje o tem, kako se Slovenija vključuje v oblikovanje programov in na kakšen način cilji Interreg programov sovpadajo z nacionalnimi politikami. Nadalje nas je zanimala uspešnost sodelovanja Slovenije pri programih ETS.

Pred izbiro sogovornikov za poglobljene intervjuje smo analizirali sodelovanje slovenskih organizacij v posameznem programu Interreg v pretekli finančni perspektivi. Glede na javno dostopne podatke smo oblikovali dva kriterija sodelovanja slovenskih organizacij pri programih. Prvi je bil pojavnost oziroma sodelovanje slovenskih organizacij pri projektih programov (število projektov, v katerih so sodelovale slovenske organizacije), drugi pa je bil pojavnost posamezne slovenske organizacije pri projektih v programu v vlogi vodilnega partnerja oziroma projektnega partnerja (število projektov, kjer so slovenske organizacije bile v vlogi vodilnega oziroma projektnega partnerja). Če je bilo število prvega kriterija pri več različnih organizacijah enako, potem smo upoštevali drugi kriterij, predvsem število projektov, kjer je bila organizacija vodilni partner projekta.

Za programe Interreg Italija–Slovenija, Slovenija–Avstrija, Slovenija–Madžarska, Slovenija–Hrvaška, Območje Alp, Srednja Evropa, ADRION, Mediteran, Podonavje in Interreg EUROPE so to bili predstavniki organizacij, ki so bile končne prejemnice sredstev iz naslova programa – tehnološki parki, gospodarske zbornice, (regionalne) razvojne agencije in zavodi. Pri programih Interreg ESPON, URBACT in Interact, ki veljajo za posebne programe znotraj ETS, so bili predstavniki organa upravljanja oziroma slovenski predstavniki programa na ministrstvih. Na koncu pa sta bila izvedena še dva intervjuja s predstavnikoma MKRR, da smo dobili vpogled še iz druge perspektive (glej tabelo 1). Pri poglobljenih intervjujih smo se osredotočili na intervjuvance, ki so na višjih položajih v organizacijah oziroma na tiste, ki so v prejšnji finančni perspektivi delali na projektih programov Interreg, da bi dobili zanesljive izkušnje iz prve roke.

Tabela 1: Seznam intervjувancev za poglobljene intervjuje in časovnica

Program	Tip organizacije	Položaj/delovno mesto intervjувanca v organizaciji	Datum in trajanje intervjua
Interreg Italija-Slovenija	Tehnološki park	Višji vodja projekta	17. april 2024, 23 minut
Interreg Slovenija-Avstrija	Tehnološki park	Direktor	2. april 2024, 22 minut
Interreg Slovenija-Madžarska	Gospodarska zbornica	Direktor	17. maj 2024, 20 minut
Interreg Slovenija-Hrvaška	Razvojna agencija	Vodja projektov	10. april 2024, odgovori poslani po elektronski pošti
Območje Alp	Regionalna razvojna agencija	Vodja področja	14. maj 2024, 23 minut
Srednja Evropa	Zavod	Vodja projektne pisarne	4. april 2024, 25 minut
ADRION	Regionalna razvojna agencija	Direktor	11. april 2024, 30 minut
Mediterran	Lokalna energetska agencija	Vodja projektov	17. april 2024, 40 minut
Podonavje	Razvojni center	Strokovna sodelavka s področja turizma	16. maj 2024, odgovori poslani po elektronski pošti
Interreg Europe	Regionalna razvojna agencija	Vodja projektov I	17. april 2024, 26 minut
ESPO	Ministrstvo	Predstavnik kontaktne točke	23. maj 2024, 25 minut
URBACT	Inštitut	Predstavnica nacionalne URBACT točke	23. maj 2024, odgovori poslani po elektronski pošti
Interact	Ministrstvo	Vodja urada	16. maj 2024, 21 minut
/	Ministrstvo	Minister	15. maj 2024, 35 minut
/	Ministrstvo	Organ upravljanja	4. junij 2024, odgovori poslani po elektronski pošti

Pred začetkom izvajanja intervjujev smo sogovornike prosili za dovoljenje snemanja pogovora ter podali pojasnila glede anonimnosti podatkov, kar smo že omenili tudi v povabilu k sodelovanju. Zastavljena vprašanja so bila odprtega tipa, med pogovorom pa smo intervjувancem postavljali tudi podvprašanja.

Pri izvajanju intervjujev smo si zapisovali ključne informacije in podatke. Po zaključenih intervjujih smo zvočne posnetke pred prepisovanjem večkrat poslušali, da bi ugotovili bistvo posameznega odgovora sogovornika. Sledilo je prepisovanje (transkripcija) zvočnih posnetkov v skladu z zastavljenimi vprašanji. Nato smo se lotili obdelave in analize podatkov ter informacij. Po večkrat prebranem besedilu smo le-to kodirali na način, da smo posameznim delom pripisali isti pojem. S tem smo zmanjšali obseg podatkov in informacij. V naslednjem koraku smo identificirali teme, ki so bile dovolj šibke, a hkrati dovolj široke, da smo lahko pomensko povezane kode združili (Roblek, 2009, str. 57 in 58). Za kodiranje smo uporabili prikaz v tabelah. Odgovore smo skrbno analizirali in naredili sintezo.

## 4 Ključni rezultati raziskave

Tabela 2 prikazuje pregled doseganja kazalnikov programov ETS.

Programi ETS so dosegli večino zastavljenih kazalnikov v preučevanih obdobjih. Kljub temu da so se pri določenih programih pojavile težave, kot je COVID-19, ki so vplivale na dosežke posameznih programov, so ciljne vrednosti kazalnikov v primerjavi z začetnimi kazale na prilagajanje razmeram in doseganje ciljev. Slika 1 prikazuje grafični prikaz črpanja sredstev ETPS do konca leta 2023 v %.

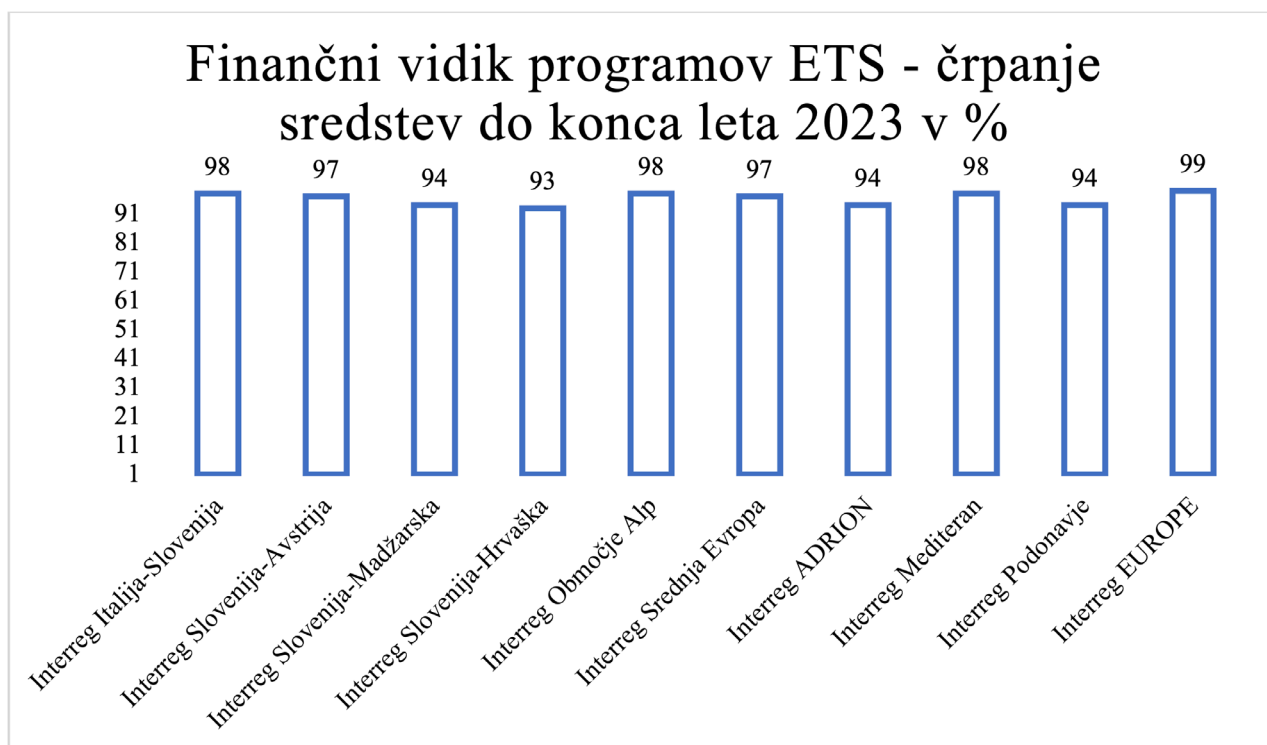
Gledano s finančnega vidika so programi ETS uspešno upravljali s svojimi sredstvi. Večina programov je porabila večino načrtovanih sredstev, kar se kaže v učinkovitem finančnem upravljanju in uspešnem izvajanju projektov.

Pri organizacijah, ki so bile končne prejemnice evropskih sredstev Interreg programov v programskem obdobju 2014–2020, je prišlo do več ključnih ugotovitev. Kar nekaj organizacij je že dolga leta vključenih v programe, izkušnje sodelovanja so večinoma

Tabela 2: Doseganje kazalnikov programov ETS

Program	Doseganje kazalnikov programa
Interreg Italija-Slovenija	Program je v letu 2022 dosegal skoraj 100 % vrednost ciljne vrednosti do 2023.
Interreg Slovenija-Avstrija	Slaba polovica, 3 od 7 kazalnikov, so bili doseženi oziroma celo preseženi že v letu 2020.
Interreg Slovenija-Madžarska	V letu 2021 je bil en kazalnik rezultata dosežen oziroma presežen, medtem ko je bila vrednost drugega bistvena manjša od načrtovanega v letu 2014. Razlog je pandemija COVID-19.
Interreg Slovenija-Hrvaška	Glede na zadnje leto merjenja kazalnikov (2020) so bili 3 od 5 kazalnikov doseženi oziroma preseženi. Program je manjšo vrednost preostalih dveh kazalnikov utemeljiv s spremembami na področju Nature 200 in posledicami pandemije COVID-19.
Interreg Območje Alp	Letna poročila izvajanja niso bila javno dostopna in doseganja kazalnikov ne moremo definirati. Pri programu je bilo načrtovano povišanje posameznega določenega kazalnika.
Interreg Srednja Evropa	Pri 8 od 10 kazalnikov je bila ciljna vrednost v letu 2022 dosežena oziroma presežena.
Interreg ADRION	Letna poročila izvajanja niso bila javno dostopna in doseganja kazalnikov ne moremo definirati. Pri programu je bilo načrtovano povišanje posameznega določenega kazalnika.
Interreg Mediteran	Za 3 od 7 kazalnikov glede na zadnje meritve (2019) ni bilo vidnih sprememb pri začetni in ciljni vrednosti kazalnika, pri ostalih kazalnikih pa je prišlo do nekoliko višje vrednosti, a le-te še niso dosegale ciljne vrednosti.
Interreg Podonavje	Letna poročila izvajanja niso bila javno dostopna in doseganja kazalnikov ne moremo definirati. Pri programu je bilo načrtovano povišanje posameznega določenega kazalnika.
Interreg EUROPE	Kazalniki rezultatov, vezani na strukturne sklade, so v letu 2022 dosegali in presegali ciljno vrednost, medtem ko so kazalniki rezultatov, merjeni v % z določene prednostne naloge in s tem povezanih specifičnih ciljev, v večini primerov v letu 2022, bili nižji od načrtovanih ciljnih vrednosti, ki so bile vezane na leto 2023.

Slika 1: Grafični prikaz črpanja sredstev ETS do konca leta 2023 v %



pozitivne, pri čemer pa se učinkovitost programov kaže v oprijemljivih rezultatih na različnih področjih. **Projekti so spodbudili oblikovanje trajnih partnerstev in nadaljnje sodelovanje ter izmenjavo znanj in**

**izkušenj, kar so ključni dosežki vključenih organizacij.** Izvajanje aktivnosti je bilo osredotočeno na področja, ki so prispevala k prednostnim nalogam – inovacije, trajnost, turizem, izobraževanje, gospodarska

sodelovanja in digitalizacija. Projekti so se prilagajali specifičnim potrebam regij in prinašali konkretne izboljšave in napredek na teh področjih. **Organizacije so se soočale z različnimi izzivi – od zahtevne administracije do poročanja, financiranja, formiranja partnerstev in nepredvidljivih okoliščin**, kot je pandemija COVID-19. Kljub izzivom so prepoznale pozitivno podporo s strani organov upravljanja. Mednarodno sodelovanje ima po njihovem mnenju številne dodane vrednosti v primerjavi z nacionalnimi programi, vključno z izmenjavo znanj in dobrih praks ter razvojem. Organizacije so izpostavile, da kljub izboljšani prepoznavnosti programov ETS v Sloveniji v obdobju 2014–2020 še vedno obstaja potreba po krepitvi prepoznavnosti in povečanju ozaveščenosti. Glede na pozitivne odzive in izkušnje organizacije načrtujejo nadaljnje sodelovanje v programih in izkoriščanje pridobljenih znanj in izkušenj.

**Intervjuji s slovenskimi predstavniki programov ESPON, URBACT in INTERACT so pokazali, da so bile nacionalne točke za programe usmerjene v promocijo, podporo sodelovanju in širjenju rezultatov programov.** Slovenske organizacije, kot so univerze, občine in podobne, so se aktivno in na različne načine vključevale v programe. Uspešnost sodelovanja slovenskih organizacij pri programih v programskem obdobju 2014–2020 je ocenjena kot uspešna, saj so slovenske organizacije sodelovale aktivno, s tem pa pridobile dragocene izkušnje in znanje za izboljšanje politik na vseh ravneh – na nacionalni, regionalni in lokalni ravni. **Predstavniki programov v Sloveniji so se soočali z izzivi, kot je pomanjkanje sredstev, obsežna birokracija in omejen čas za vključevanje v aktivnosti.** Na splošno se programi soočajo tudi z izzivom nizke prepoznavnosti le-teh med širšo javnostjo, medtem ko so bolj prepoznani med ciljnim skupinami, ki so neposredno vključene v programe (univerze, občine in podobni deležniki). Nacionalne točke spodbujajo organizacije k sodelovanju prek različnih komunikacijskih kanalov in skozi organizacijo dogodkov.

Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj igra ključno vlogo pri Interreg programih – to je v vloga organa upravljanja. Slovenija se aktivno vključuje v oblikovanje Interreg programov in je zaradi svoje lege pogosto obravnavana kot primer dobre prakse. S tem je sodelovanje Slovenije v programih ocenjeno kot uspešno. Cilji ETS so usklajeni z nacionalnimi politikami oziroma jih dopolnjujejo, programi kot takšni pa prinašajo državi številne koristi. Kljub uspešnemu sodelovanju pri programih Slovenije na Evropski ravni se ministrstvo sooča z izzivi, kot so centralizacija sredstev, birokratske ovire, pomanj-

kanju fleksibilnosti in podobnimi, a se trudi, da bi jih čim bolj učinkovito odpravilo. **Prepoznavnost programov v Sloveniji se na ministrstvu še vedno ocenjuje kot premajhna**, zato je ključnega pomena izvajanje promocijskih aktivnosti in informiranje potencialnih prijaviteljev. Priložnosti sodelovanja vidi ministrstvo predvsem na področju turizma, protiploplavne zaščite ter zaščite in reševanja na splošno.

## 5 Diskusija

Rezultati doseganja kazalnikov in ciljev programov so večinoma dobri in pozitivni. Vežano na letna poročila o izvajanju programov je večina kazalnikov dosegla ali celo preseгла ciljne vrednosti v obravnavanem letu. To kaže na uspešno izvajanje projektov in učinkovito upravljanje s sredstvi kljub številnim izzivom. Tudi finančno upravljanje programov je bilo uspešno, saj so programi porabili večino načrtovanih sredstev.

Organi upravljanja in prijavitelji ocenjujejo sodelovanje Slovenije v programih ETS kot uspešno. Slovenija in slovenske organizacije aktivno sodelujejo pri oblikovanju in izvajanju programov ter se zavzemajo za čezmejno sodelovanje in regionalni razvoj. Slovenija je pogosto primer dobre prakse na tem področju.

Sodelovanje Slovenije v programih ETS je kot uspešno ocenjeno tudi s strani Evropske komisije in MKRR. Slovenija je v preteklosti na tem področju dobila tudi priznanje. Vloga Slovenije pri programih ETS je pozitivno ocenjena, s tem pa tudi njena zavezanost h krepitvi čezmejnega sodelovanja in regionalnega razvoja.

Skozi intervjuje smo ugotovili, da programi, v katerih sodeluje Slovenija, obsegajo različne prednostne naloge in specifične cilje, organizacije, ki so podale odgovore, pa so usmerjene na različna področja – od inovacij do trajnostnega razvoja, turizma, izobraževanja in gospodarskega sodelovanja. Programi ESPON, URBACT in INTERACT se osredotočajo na raziskovanje, izmenjavo dobrih praks in podporo urbanih razvojnih strategij, medtem ko ostali ciljajo na čezmejno sodelovanje in razvoj obmejnih območij.

**Najpogostejši izzivi, s katerimi se srečujejo prijavitelji pri programih ETS v Sloveniji**, glede na odgovore intervjuvancev, so zahtevna administracija in poročanje, kamor spadajo tudi zapleteni postopki pri pripravi in izvajanju projektov ter upoštevanje različnih zakonodajnih smernic, ki lahko otežijo izvajanje projektov, pomanjkanje finančnih sredstev oziroma problematika zagotavljanja likvidnosti, nekateri prijavitelji se soočajo s težavami pri oblikovanju in vzdrževanju partnerstev ter sodelovanju z

drugimi organizacijami, na izvajanje projektov vplivajo tudi nepredvidljive situacije, kot je pandemija COVID-19, pogosto pa so v ospredju tudi omejeni roki za pripravo in izvedbo projektov, ki povzročajo pritiske pri izvedbi projektov.

Glede na analizo rezultatov raziskave je bilo ugotovljeno, da je **povečanje prepoznavnosti programov ETS v Sloveniji ključnega pomena za uspešnost in učinkovitost programov**. Kljub nekaterim izboljšavam na področju prepoznavnosti še vedno obstaja potreba po dodatnih prizadevanjih za informiranje in obveščanje javnosti.

Ovisno od programa in glede na možnosti sodelovanja ter koristi, ki jih prinašajo programi ETS, je bilo ugotovljeno, da prihaja do pomanjkanja ozaveščenosti med potencialnimi prijavitelji, lokalnimi skupnostmi, podjetji in civilno družbo. Nekatere ugotovitve kažejo, da je ozaveščenost o programih nekoliko višja med ciljnim skupinami, ki so neposredno vključene v program, kot so univerze, občine in drugi deležniki, nekoliko manjša pa je prepoznavnost med širšo javnostjo.

Kljub izzivom obstaja veliko priložnosti za izboljšanje prepoznavnosti programov ETS.

## 6 Priporočila za podjetja s ciljem bolj učinkovitega črpanja evropskih sredstev

Evropska sredstva predstavljajo pomemben vir financiranja za podjetja, ki želijo izboljšati svojo konkurenčnost, uvajati inovacije in slediti trajnostnemu razvoju. Da bi slovenska podjetja kar najbolje izkoristila sredstva ETS in priložnosti v sklopu programov, je ključno, da okrepijo administrativne, operativne in strateške zmogljivosti. Ključna priporočila za učinkovitejše črpanje evropskih sredstev:

1. **Izboljšanje administrativnih zmogljivosti:** Za učinkovito upravljanje je ključna dobro organizirana administracija. V sklopu tega je priporočljivo, da podjetja vzpostavijo učinkovite notranje procese, kot so priprava internih dokumentov za prijave, poročanje in spremljanje porabe sredstev, da bi s tem zagotovili transparentnost in boljše upravljanje projektov. Pri tem je smiselna tudi vpeljava digitalnih rešitev za vpogled v procese in pravočasno poročanje o morebitnih odstopanjih, hkrati pa bi to omogočilo tudi redno preverjanje usklajenosti projektnih aktivnosti s pravili programov.

2. **Krepitev mednarodnega sodelovanja:** Sodelovanje s partnerji iz drugih držav prinaša številne prednosti. Izmenjava znanj in izkušenj omogoča dostop do najboljših praks in inovativnih rešitev, sodelovanje v mednarodnih projektih pa lahko slovenskim podjetjem prinese večjo prepoznavnost na evropskem trgu. Partnerstva z drugimi podjetji in organizacijami iz EU lahko olajša in izboljša kakovost prijave in poveča možnosti za pridobitev sredstev, v kolikor je v ozadju že prisotno poznavanje pravil in dinamike evropskih sredstev. Podjetjem se priporoča, da se udeležijo mednarodnih dogodkov, mreženja in konferenc, kjer lahko poiščejo primerne partnerje za svoje projekte.
3. **Strateško načrtovanje projektov:** Podjetja morajo projekte strateško načrtovati in jih uskladiti s svojimi cilji. Pri tem je ključnega pomena, da sledijo ciljem evropskih programov in le-te jasno opredelijo (SMART načela). Projekti morajo biti usmerjeni v evropske prioritete, kot so digitalizacija, trajnostni razvoj, krožno gospodarstvo in zeleni prehod, kar lahko dodatno poveča možnosti za pridobitev sredstev. Strateški pristop bo omogočil učinkovitejšo izvedbo projekta in večjo dolgoročno konkurenčnost, če bo le-ta smiselno usklajen s finančnim načrtom, v skladu z navodili programa o upravičenosti stroškov.
4. **Izobraževanje in krepitev kompetenc zaposlenih:** Upravljanje evropskih projektov zahteva posebna znanja in veščine. Pri tem se podjetjem priporoča, da redno organizirajo interna in eksterna izobraževanja na temo prijav na razpise, vodenja projektov in poznavanja pravil evropskih programov. Zaposlene naj se spodbuja k razvoju veščin, kot so poznavanje finančnega vodenja, spremljanje projektov in obvladovanje administrativnih zahtev. V podjetjih je priporočljivo vzpostaviti bazo informacij in podatkov, kjer lahko izkušeni zaposleni delijo svoje znanje in izkušnje z drugimi in na takšen način prenašajo svoje znanje, da le-to ostane znotraj podjetja. Ključen podporni dokument za uspešno izvajanje projektov je lahko tudi vzpostavitev interne projektne pisarne.
5. **Sodelovanje z zunanjo projektno pisarno:** Za manjša podjetja ali tista z omejenimi sredstvi je lahko zunanja projektna pisarna rešitev za prijavo in izvedbo projektov. Podjetje lahko s tem zmanjša delovno obremenitev svojih zaposlenih in se osredotoči na ključne poslovne dejavnosti, hkrati pa sodelovanje z izkušenimi zunanjimi izvajalci povečuje možnosti za uspešno prijavo in črpanje sredstev, v kolikor znotraj podjetja primanjkuje znanj na tem področju.

6. **Razvoj dolgoročne strategije za črpanje evropskih sredstev:** Namesto projektne pristopa od razpisa do razpisa je ključnega pomena, da podjetja razvijejo celovito strategijo za črpanje evropskih sredstev. Potrebna je ocena dolgoročnih ciljev podjetja in potreb po financiranju, identifikacija programov in razpisov, ki ustrezajo poslovnim ciljem podjetja ter priprava projektnih idej v naprej za hitrejšo odzivanje na razpise.

**Črpanje sredstev v sklopu programov ETS zahteva strateško in trajnostno naravnost. Slovenska podjetja se lahko z upoštevanjem priporočil bolje pripravijo na učinkovito črpanje, kar pa jim bo omogočilo dolgoročno rast in konkurenčnost.**

## 7 Zaključek

Programi Evropskega teritorialnega sodelovanja so del Evropske kohezijske politike 2014–2020, ki je temelj za izvedbo programov, sofinancirani pa so s strani Evropskega sklada za regionalni razvoj. Slovenija sodeluje v 4 programih čezmejnega sodelovanja, 5 programih transnacionalnega sodelovanja in 4 programih medregionalnega sodelovanja. Za programe je bilo v programskem obdobju 2014–2020 na voljo 64 milijonov evrov sredstev.

Čeprav analiza programov Evropskega teritorialnega sodelovanja (ETS) v Sloveniji kaže na visoko stopnjo uspešnosti pri črpanju sredstev in doseganju zastavljenih ciljev, pa ostajajo odprta vprašanja glede dejanskega vpliva teh programov na trajnejše spremembe v čezmejnih regijah. V prihodnje bi bilo zato smiselno raziskati širše učinke ETS, na primer z izvedbo kvantitativne analize vpliva na rast malih in srednjih podjetij (MSP), inovacijsko dejavnost ali čezmejno povezovanje podjetij in institucij. Takšna analiza bi omogočila bolj poglobljeno razumevanje dejanske dodane vrednosti, ki jo evropska kohezijska politika ustvarja v praksi.

Poleg tega se kot pomembno raziskovalno področje kaže tudi primerjalna analiza programskih obdobj – denimo med 2007–2013, 2014–2020 in 2021–2027 – kjer bi lahko spremljali, kako se skozi čas spreminjajo cilji, upravljavske strukture, mehanizmi financiranja in učinkovitost črpanja. Ob tem se postavlja tudi vprašanje, v kolikšni meri so se programi sposobni prilagajati aktualnim in novim izzivom, kot so digitalna preobrazba, podnebne spremembe ali migracije.

V programskem obdobju 2014–2020 so bili na področju izvajanja programov ETS v Sloveniji doseženi pozitivni trendi, kjer so programi večinoma dosegli svoje cilje in kazalnike ter se izkazali kot učinkovi-

to orodje za spodbujanje čezmejnega sodelovanja in regionalnega razvoja. Kljub številnim izzivom na različnih področjih so organizacije prilagodile svoje aktivnosti in dosegle načrtovano. Uspešnost pa se ne kaže samo v doseganju kazalnikov, ampak tudi skozi finančno upravljanje, ki se je izkazalo kot uspešno, saj je bilo večina sredstev do konca leta 2023 učinkovito porabljenih.

Slovenskim podjetjem lahko vzpostavitev interne ali zunanje projektne pisarne, učinkovito načrtovanje projektov ter njihovo redno spremljanje omogočijo večjo prilagodljivost in uspešnost, prav tako pa je ključnega pomena izgradnja dolgoročnih partnerstev, krepitev kompetenc zaposlenih in nenehno prilagajanje svojih procesov novim evropskim politikam. S takšnim pristopom lahko podjetja bolje izkoristijo evropske priložnosti in pospešijo svojo rast ter razvoj.

Ugotovitve odpirajo široko diskusijo o prihodnosti programov ETS v Sloveniji v prihodnje. Kljub doseženim uspehom je pomembno obravnavati izzive, ki se pojavljajo pri sodelovanju v programih na različne načine. Razprave o nadaljnjih korakih in priporočilih za izboljšanje učinkovitosti in prepoznavnosti programov ETS v Sloveniji so ključnega pomena, s tem pa se pojavlja tudi potreba po razvijanju smernic za nadaljnje izboljšave in ukrepe.

## Viri in literatura

- Dumała, H. (2016). Continuation and change: Regulations of European Territorial Cooperation for the years 2014–2020. *Selected Problems of Development of Polish Regions in the Perspective of 2020*, 11–33.
- EUR-Lex. (2022). *Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo (2014–2020)*. Pridobljeno s [www.eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=LEGISUM:0202\\_1](http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=LEGISUM:0202_1)
- European Commission. (2025a). *Alpine Space*. Pridobljeno s [www.ec.europa.eu/regional\\_policy/in-your-country/programmes/2014-2020/si/2014tcl6rftn001\\_en](http://www.ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2014-2020/si/2014tcl6rftn001_en)
- European Commission. (2025b). *2014–2020 European structural and investment funds*. Pridobljeno s [www.commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/2014-2020-european-structural-and-investment-funds\\_en](http://www.commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/2014-2020-european-structural-and-investment-funds_en)
- European Investment Bank. (2025). *Regional development and Cohesion*. Pridobljeno s [www.eib.org/en/privacy/cookies.htm](http://www.eib.org/en/privacy/cookies.htm)
- Evropska investicijska banka. (2015). *Evropski socialni sklad*. Pridobljeno s [www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ESF\\_The\\_european\\_social\\_fund\\_SL.pdf](http://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ESF_The_european_social_fund_SL.pdf)

- Evropska komisija. (2025a). *Evropski sklad za regionalni razvoj za obdobje 2014–2020*. Pridobljeno s [www.ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/erdf/2014-2020\\_en?ettrans=sl](http://www.ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf/2014-2020_en?ettrans=sl)
- Evropska komisija. (2025b). *Kohezijski sklad za obdobje 2014–2020*. Pridobljeno s [www.ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/cohesion-fund/2014-2020\\_en?ettrans=sl](http://www.ec.europa.eu/regional_policy/funding/cohesion-fund/2014-2020_en?ettrans=sl)
- Evropska komisija. (2025c). *Obdobje 2014–2020 – Interreg V*. Pridobljeno s [www.ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/cooperation/european-territorial/interreg-2014-2020\\_en?ettrans=sl](http://www.ec.europa.eu/regional_policy/policy/cooperation/european-territorial/interreg-2014-2020_en?ettrans=sl)
- Evropska komisija. (2025d). *INTERREG EUROPE*. Pridobljeno s [www.ec.europa.eu/regional\\_policy/in-your-country/programmes/2014-2020/si/2014t16fir001\\_sl](http://www.ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2014-2020/si/2014t16fir001_sl)
- Evropska unija. (2025). *Financiranje, nepovratna sredstva in subvencije Evropske unije*. Pridobljeno s [www.european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies\\_sl](http://www.european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_sl)
- Evropski parlament. (2025). *Evropsko teritorialno sodelovanje*. Pridobljeno s [www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/98/european-territorial-cooperation](http://www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/98/european-territorial-cooperation)
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research (4th ed.)*. London: Sage Publications.
- Haarich, S., Giacomo, S., & Toptsidu, M. (2019). *Evaluating Interreg programmes. The challenge of demonstrating results and value of European Territorial Cooperation*. Spatial Foresight Brief, 3–5.
- Interact. (2015). *Fact Sheet: Historical view of Interreg / European Territorial Cooperation*. Interact – Sharing Experience, 1–9.
- Interreg Slovenija-Madžarska. (2015). *Program sodelovanja V-A Slovenija–Madžarska za programsko obdobje 2014–2020*. Pridobljeno s [www.si-hu.eu/download/programme\\_documents/Program%20sodelovanja%20Interreg%20V-A%20Slovenija-Madzarska.pdf](http://www.si-hu.eu/download/programme_documents/Program%20sodelovanja%20Interreg%20V-A%20Slovenija-Madzarska.pdf)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Doing Interviews: The SAGE Qualitative Research Kit (2nd ed.)*. London: Sage Publications.
- Luxembourgish Presidency of the EU Council. (2015). *Looking back on 25 years of Interreg and preparing the future of territorial cooperation*. Pridobljeno s [www.amenagement-territoire.public.lu/content/dam/amenagement\\_territoire/fr/eu-presidency/Events/General-Affairs-Council-\\_Cohesion-Policy\\_-\\_18-November-2015\\_-\\_Brussels\\_/LU-Presidency-Background-Document---Looking-back-on-25-Years-of-Interreg.pdf](http://www.amenagement-territoire.public.lu/content/dam/amenagement_territoire/fr/eu-presidency/Events/General-Affairs-Council-_Cohesion-Policy_-_18-November-2015_-_Brussels_/LU-Presidency-Background-Document---Looking-back-on-25-Years-of-Interreg.pdf)
- McMaster, I. (2013). European Territorial Cooperation: Overview and Evaluation. *European Territories: From Cooperation to Integration?*, 54–66.
- Medeiros, E. (2023). *Reinforcing territorial cooperation and addressing challenges on European integration*. Brussels: European Commission.
- Mediana. (2024). *Raziskovalne metode*. Pridobljeno s [www.mediana.si/raziskovalne-metode/](http://www.mediana.si/raziskovalne-metode/)
- Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. (2025a). *Sredstva EU*. Pridobljeno s [www.gov.si/podrocja/finance-in-davki/sredstva-eu/](http://www.gov.si/podrocja/finance-in-davki/sredstva-eu/)
- Ministrstvo za kohezijo in regionalni razvoj. (2025b). *Razvoj podeželja*. Pridobljeno s [www.gov.si/podrocja/kmetijstvo-gozdarstvo-in-prehrana/kmetijstvo-in-razvoj-podezelja/razvoj-podezelja/](http://www.gov.si/podrocja/kmetijstvo-gozdarstvo-in-prehrana/kmetijstvo-in-razvoj-podezelja/razvoj-podezelja/)
- Računsko sodišče RS. (2021). *Revizijsko poročilo – Uspešnost črpanja sredstev evropske kohezijske politike v programskem obdobju 2014–2020*. Pridobljeno s [www.rs-rs.si/fileadmin/user\\_upload/Datoteke/Revizije/2021/EUCrpanje/EUCrp\\_SP\\_RevizijskoP.pdf](http://www.rs-rs.si/fileadmin/user_upload/Datoteke/Revizije/2021/EUCrpanje/EUCrp_SP_RevizijskoP.pdf)
- Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53–69.
- Saje, G. (2021). Kohezija: fleksibilnejše in pametnejše! Pridobljeno s <https://www.radiostudent.si/politika/govoris-kohezijsko-ucenje-se-nadaljuje/kohezija-fleksibilnejse-in-pametnejse>
- Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2022). *Evropska sredstva so naložba v tvojo prihodnost*. Pridobljeno s [www.evropskasredstva.si/app/uploads/2022/03/solsko\\_regionalno\\_\\_drzavno\\_eko-sola\\_koncna\\_070122.pdf](http://www.evropskasredstva.si/app/uploads/2022/03/solsko_regionalno__drzavno_eko-sola_koncna_070122.pdf)
- Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2014). *Partnerski sporazum med Slovenijo in Evropsko komisijo za obdobje 2014–2020*. Pridobljeno s [www.eu-skladi.si/sl/dokumenti/kljucni-dokumenti/partnerski-sporazum-slovenska-verzija.pdf](http://www.eu-skladi.si/sl/dokumenti/kljucni-dokumenti/partnerski-sporazum-slovenska-verzija.pdf)
- Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2025a). *Operativni program za obdobje 2014–2020*. Pridobljeno s [www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/2014-2020/operativni-program-za-obdobje-2014-2020](http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/2014-2020/operativni-program-za-obdobje-2014-2020)
- Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2025b). *Kohezija do 2020*. Pridobljeno s [www.eu-skladi.si/sl/ekp/ekp-2014-2020](http://www.eu-skladi.si/sl/ekp/ekp-2014-2020)
- Starman, A. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika*, 1, 66–81.
- Trček, S. (2016). Smernice vrednotenja evropske kohezijske politike. *Recenzija za ekonomske in poslovne vede*, 3(2), 3–19.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

---

**Nina Lebar** je magistrirala na Mednarodni fakulteti za družbene in poslovne študije. Zaposlena je kot direktorica zasebnega zavoda BP Akademija, kjer se ukvarja s pripravo projektnih prijav na evropske in druge razpise ter z razvojem projektov za različne deležnike. Ima več kot šest let izkušenj na področju projektnega managementa v javnem in zasebnem sektorju ter pri delu v mednarodnem okolju. Sodelovala je pri številnih projektih na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. Njeno delo temelji na povezovanju teorije s prakso, strateškem razvoju ter krepitvi partnerstev.

---

**Doc. dr. Lidija Breznik** je doktorirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je docentka za področje managementa in organizacije ter zunanja sodelavka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Poglobljeno se ukvarja s strateškim in inovacijskim managementom ter z razvojem poslovanja. Delovno in raziskovalno se je izpopolnjevala v Nemčiji, ZDA in na Švedskem. Od leta 2001 je redno zaposlena v gospodarstvu na odgovornih delovnih mestih, zadnja leta v zavarovalniški panogi. Izkušnje, pridobljene z vodenjem ljudi in projektov, ter poznavanje praks podjetij različnih panog s pridom izkorišča pri razumevanju in povezovanju teorije s prakso ter pri svojem pedagoškem delu. Je aktivna članica več strokovnih in akademskih združenj, urednica in recenzentka ter uveljavljena raziskovalka.