

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

MARUŠA MAJA DANEV

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAVNANJE S PROJEKTI, FINANCIRANIMI Z NEPOVRATNIMI
FINANČNIMI SREDSTVI EVROPSKE UNIJE**

Ljubljana, december 2011

MARUŠA MAJA DANEV

IZJAVA

Študentka Maruša Maja Danev izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom in skladno s prvim odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.12.2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 RAVNANJE S PROJEKTI	3
1.1 Opredelitev projekta	3
1.2 Ravnanje s projektom	5
1.3 Začetek projekta	6
1.4 Planiranje projekta	8
1.4.1 Planiranje rokov, stroškov in virov	8
1.4.2 Planiranje organizacije	10
1.4.3 Planiranje tveganj	12
1.5 Uveljavljanje projekta	13
1.5.1 Opredelitev uveljavljanja	13
1.5.2 Kadrovanje	13
1.5.3 Vodenje	14
1.5.4 Komuniciranje	15
1.5.5 Motiviranje	17
1.6 Kontrola projekta	18
1.7 Zaključek projekta	19
2 RAVNANJE S PROJEKTI, FINANCIRANIMI S SREDSTVI EU	20
2.1 Projekti, financirani s sredstvi EU	20
2.2 Začetek projekta	22
2.3 Planiranje projekta	24
2.3.1 Preverjanje skladnosti projekta s programom	24
2.3.2 Projektni partnerji	25
2.3.3 Planiranje rokov	27
2.3.4 Planiranje stroškov	29
2.3.5 Določitev kazalnikov uspešnosti projekta	31
2.3.6 Prijava projekta in izpolnjevanje projektne prijavnice	31
2.3.7 Planiranje organizacije	33
2.3.8 Planiranje tveganj	34
2.4 Uveljavljanje projekta	36
2.4.1 Kadrovanje	36
2.4.2 Vodenje	37
2.4.3 Komuniciranje	37
2.4.4 Motiviranje	39
2.5 Kontrola projekta	39
2.5.1 Notranja kontrola	40
2.5.2 Zunanja kontrola	41
2.5.3 Težave v kontroliranju	44
2.6 Zaključek projekta	45

3 PRIMER RAVNANJA S PROJEKTOM INTERREG IIIA »1001 KAL – 1001 ZGODBA O ŽIVLJENJU«	47
3.1 Predstavitev finančnega instrumenta INTERREG IIIA Slovenija–Italija	47
3.1.1 Pobude skupnosti INTERREG III	47
3.1.2 Splošna določila in pravila Programa čezmejnega sodelovanja INTERREG IIIA Slovenija–Italija	49
3.1.3 Prijava projekta	53
3.2 Začetek projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«	54
3.2.1 Projekti na Zavodu RS za varstvo narave	54
3.2.2 Projekt »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«	56
3.3 Planiranje projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«	58
3.3.1 Projektni partnerji	58
3.3.2 Planiranje rokov, stroškov in virov	59
3.3.3 Priprava projekta in izpolnjevanje projektne prijavnice	61
3.3.4 Planiranje organizacije	63
3.3.5 Tveganja	65
3.4 Uveljavljanje projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«	66
3.4.1 Kadrovanje	67
3.4.2 Vodenje	67
3.4.3 Komuniciranje	68
3.4.4 Motiviranje	69
3.5 Kontrola projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«	69
3.5.1 Notranja kontrola	69
3.5.2 Zunanja kontrola	71
3.6 Zaključek projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«	72
SKLEP	76
LITERATURA IN VIRI	81
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Komuniciranje v projektni ekipi	16
Slika 2: Prikaz virov in načina financiranja projektov finančnih instrumentov EU.....	22
Slika 3: Prepletenost različnih vrst politik.....	24
Slika 4: Prikaz poteka poročanja, brez predhodnega pregleda partnerskih izdatkov	43
Slika 5: Prikaz poteka poročanja na podlagi principa vodilnega partnerja	43
Slika 6: Programi Pobude skupnosti INTERREG III.....	48
Slika 7: Prikaz poteka finančnih tokov slovenskim končnim upravičencem	52
Slika 8: Organizacijska struktura Projekta 1001 kal	64
Slika 9: Vrste kontrol pri Projektu 1001 kal.....	69

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednostne naloge in ukrepi Programa INTERREG SLO–ITA 2000–2006.....	49
Tabela 2: Prikaz kategorij stroškov	60
Tabela 3: Prikaz upravičenih aktivnosti Ukrepa 1.1 v Projektu 1001 kal s kazalniki izvajanja.....	61
Tabela 4: Prikaz pričakovanih in doseženih rezultatov Projekta 1001 kal.....	74

UVOD

Slovenija, tako kot ostale članice Evropske unije (v nadaljevanju EU), na podlagi dogovorjenih finančnih pravil prispeva v njen proračun, iz katerega nato črpa sredstva. Eden izmed načinov črpanja sredstev iz proračuna EU je tudi kandidiranje za nepovratna finančna sredstva. EU pozna politike na različnih področjih (Energija in naravni viri, Gospodarstvo, finance in davki, Kmetijstvo, ribištvo in hrana, Kultura, izobraževanje in mladi, Medsektorske politike, Okolje, Varstvo potrošnikov in zdravje, Podjetja, Pravosodje in pravice državljanov, Promet in potovanja, Regije in lokalni razvoj, Zaposlovanje in socialne pravice, Znanost in tehnologija, Zunanji odnosi in zunanje zadeve) (Evropska komisija, b.l.), na podlagi katerih so pripravljene finančni instrumenti, ki so združeni v pet velikih skupin: infrastruktura, podjetništvo, zmožnosti zaposlenih, vertikalna in horizontalna področja razvoja (Wostner et al., 2005, str. 23). EU za ta področja nato razpisuje sredstva za projekte. Možnost koriščenja nepovratnih sredstev EU pomeni priložnost za izvedbo raznih projektov, ki jih brez le-teh ne bi bilo možno izvesti oziroma bi se brez njih izvedle veliko pozneje.

Nepovratna sredstva za organizacije ne predstavljajo samo finančne injekcije, temveč skozi mednarodna partnerstva pot v Evropo (Slivnik Kenney, 2004, str. 67).

V slovenskih medijih se pogosto slišijo besede o nepripravljenosti slovenskih organizacij in države za koriščenje nepovratnih sredstev EU ter slabem izkoristku porabe razpoložljivih EU sredstev. Na slabo koriščenje kažejo tudi poročila o koriščenju sredstev v različnih finančnih instrumentih, kar izhaja tudi iz Poročila o črpanju strukturnih skladov in kohezijskega sklada, v katerih je Slovenija v obdobju od 2004 do 2006 iz strukturnih skladov porabila 95 % in iz kohezijskega sklada le 61 % dodeljenih sredstev (Ministrstvo za finance, 2009). Manjše črpanje od odobrenih sredstev izhaja tudi iz analize črpanja odobrenih projektov Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija–Italija 2000–2006 v okviru prvega javnega razpisa, v katerem je bilo odobrenih 19 slovenskih projektov v skupni vrednosti 3.927.488 €, od tega pa je bilo na koncu porabljenih le slabih 88 % odobrenih sredstev (Priloga 1). Tudi v novi finančni perspektivi 2007–2013 Slovenija dodeljenih sredstev ne koristi najbolje, zaradi česar je bilo v prvi polovici leta 2009 sprejetih več Ukrepov Vlade Republike Slovenije (v nadaljevanju Vlada RS) za učinkovitejše in tudi enostavnejše črpanje sredstev. Vlada RS je med drugimi sprejela spremembe dokumentov in navodil, ki določajo enostavnejša pravila za pripravo razpisne dokumentacije, enostavnejše poročanje, skrajševanje plačilnih rokov (Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko, 2009).

Nepripravljenost »slovenskih« organizacij lahko izhaja med drugim tudi iz pomanjkanja idej, neustreznega ravnanja organizacij, ki bi se lahko prijavljale na razpise z ustreznimi projekti, pa tudi neustreznega ravnanja samih projektov. Obenem pa je opaziti tudi pomanjkanje poznavanja oziroma znanja s področja ravnanja tovrstnih projektov in

poznavanje literature s tega področja. Veliko projektov, ki so financirani ali sofinancirani z nepovratnimi sredstvi EU, ne sme ustvarjati dobička. Pomen je na ustvarjanju javne koristi oziroma doseganju nekega točno določenega cilja.

Za uspešno kandidiranje in izvedbo projektov, ki so financirani tudi z nepovratnimi finančnimi sredstvi EU, je zelo pomembno ravnanje s tovrstnimi projekti, ki je v nekaterih fazah projekta drugačno kot pri tradicionalnem ravnanju s projekti, kot ga poimenuje Wysocki (2003, str. 17) – imajo določene posebnosti. Način financiranja, višina sredstev EU v projektu, pravila financiranja, ki izhajajo iz programskih dokumentov posameznih projektov, projektni partnerji, za katera veljajo enaka pravila kot za prijavitelja projekta ter zahtevnost poročanja in administracije so samo nekatere posebnosti, ki vplivajo na ravnanje s tovrstnimi projekti oziroma povzročajo, da se ravnanje z njimi razlikuje od tradicionalnega ravnanja s projekti.

Namen magistrskega dela je pomagati prijaviteljem h kakovostnejši pripravi razpisne dokumentacije in celotnemu ravnanju tovrstnih projektov ter umestitvi le-teh v obstoječo organizacijo. Prav tako je namen opozoriti potencialne prijavitelje projektov na specifičnosti ravnanja s projekti, financiranimi z nepovratnimi sredstvi EU.

Cilj dela v teoretičnem delu je prikazati ravnanje s projekti nasploh in ravnanje s projekti EU. Cilj je tudi prikazati specifičnosti ravnanja s projekti EU v primerjavi s tradicionalnim ravnanjem s projekti, predstaviti nekatere značilnosti finančnih instrumentov in njihovo delovanje ter prikazati vrste finančnih instrumentov.

Najbolj bom preučila in se poglobila v teoretična izhodišča s področja ravnanja s projekti. V teoretičnem delu bom z analitično-teoretičnim pristopom podala temeljno razumevanje ravnanja s projekti. Pri tem bom preučila strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev s tega področja, vire, prispevke, članke. Pri pisanju dela sem uporabila znanje, pridobljeno v času magistrskega študija, in lastne izkušnje pri ravnanju s projekti, tudi financiranih iz različnih finančnih instrumentov EU. V poglavju, ki opisuje ravnanje s projekti, financiranimi s sredstvi EU, bom podala specifičnosti ravnanja s temi projekti, pri čemer bom preučila nekatere dele zakonodaje EU, ki se nanašajo na nepovratna sredstva EU, uporabila literaturo vezano na projekte, financirane s sredstvi EU, predvsem knjige, zbornike, programska pravila, spletne objave. V praktičnem poglavju, ki obravnava primer iz prakse, bom uporabila primarne vire, vezane na intervjuje, prijavnice projektov in razna poročila ter pri tem vključila lastno znanje in izkušnje in tako uporabila izkustveno metodo.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Uvodu magistrskega dela sledijo tri poglavja z enako strukturo glavnih podpoglavij, v želji po sistematičnosti prikaza. Prvo izmed teh predstavlja teoretični del magistrskega dela. V njem je opredeljen projekt, ravnanje s projektom. Nadalje so predstavljene posamezne faze ravnanja s projekti –

začetek, planiranje, uveljavljanje, kontrola in zaključek projekta. To poglavje bo predstavljalo podlago za nadaljnji dve poglavji, tako strukturno kot vsebinsko. Teoretičnemu poglavju sledi poglavje o ravnanju s projekti, financiranimi s sredstvi EU. Najprej so podane osnovne informacije o projektih, ki so financirani z nepovratnimi finančnimi sredstvi EU. Nato so pri vsaki posamezni fazi ravnanja s projekti opisane specifičnosti, ki so vezane na projekte, financirane s sredstvi EU. V četrtem poglavju je opisan praktičen primer ravnanja s projektom »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«, financiranega z nepovratnimi sredstvi EU. Ravnanje s projektom je opisano po enakih fazah ravnanja s projekti kot v prejšnjih dveh poglavjih. V prvem podpoglavju je opisan Program pobude Skupnosti INTERREG IIIA Slovenija–Italija 2000–2006. Sledijo podpoglavja faz ravnanja s konkretnim projektom. V sklepu magistrskega dela sem povzela ugotovitve in mnenja, ki so se ustvarila tekom nastajanja tega dela.

1 RAVNANJE S PROJEKTI

1.1 Opredelitev projekta

Pojem projekt ima že v Velikem slovarju tujk (2002, str. 930) več obrazložitev, ena ga opredeljuje kot sestavljen, zaokrožen in celovit načrt za izvedbo česa, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob (načeloma) usklajenem delovanju več ljudi, služb, podjetij. Avtorji, ki se ukvarjajo s projekti kot znanstveno disciplino, prav tako projekt opredeljujejo deloma različno.

Wysocki (2003, str. 3) opredeli projekt kot zaporedje enkratnih, kompleksnih in med seboj povezanih aktivnosti, ki imajo en cilj ali namen. Vse to pa mora biti zaključeno v določenem času, znotraj proračuna in skladno s specifikacijo.

Deeproze (2002, str. 6) opredeli projekt kot delo, ki mora biti opravljeno v naprej določenem časovnem obdobju in stroških, s ciljem proizvesti v naprej določen, unikatni izdelek.

Žurga (2004, str. 52) navaja, da je projekt celota povezanih aktivnosti, potrebnih za realizacijo natančno določenega cilja, v okviru natančno določenega roka; ima omejena finančna sredstva, zaposlene in druge vire.

Projekt je oblika določenih konkretnih nalog, ki so načrtovane za natančno določeno časovno obdobje. Cilj projekta je oblikovati in ustvariti produkt ali nek drug opredeljen rezultat v okviru omejenih finančnih sredstev, ki so za projekt na voljo (Flander, 2004, str. 7).

Newton (2005, str. 11) navaja, da je projekt v osnovi način dela, način organiziranja ljudi in način izvajanja nalog. Je način koordiniranja in izvajanja dela.

Project Management Institute projekt opredeli kot začasno nalogo (časovno omejeno prizadevanje), s katero se poskuša ustvariti edinstven proizvod ali storitev. Začasen pomeni, da ima vsak projekt točno določen začetek in točno določen konec. Edinstven pomeni, da se proizvod ali storitev projekta razlikuje od drugih proizvodov ali storitev vsaj v neki posebnosti.

V priročniku INTERACT Point Qualification and Transfer (2006, str. 5) je projekt opredeljen kot potreba po doseganju določenih ciljev z omejenimi sredstvi in številom zaposlenih in znotraj določenega časovnega okvira. Vse faze življenjskega cikla projekta so določene ali s končnim izdelkom, ki upravičuje uporabljena sredstva, ali z izvedbo aktivnosti, ki pripomorejo k uresničevanju ciljev projekta.

Rozman in Stare (2008, str. 7) navajata: »Projekt lahko opredelimo kot podjem (širša aktivnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti; za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne aktivnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.«

Pri projektu je pomembno, da se opredelijo cilji in tudi namen projekta. Rozman (2008, str. 7–8) natančno prikaže razliko med cilji in namenom projekta, ki je določen predvsem s strani ravnateljstva podjetja. Ločiti je treba cilje projekta (projekt izvesti v rokih, stroških in kakovostno) in namen projekta (na primer uspešna izvedba investicije ali druga vrsta strategije, povečanje dobička). Z vidika projekta so cilji roki, stroški in kakovost, namen projekta pa ustrezno odločanje, ki bo pripomoglo k uspešnosti strategije, saj s projektom izvajamo tudi strategijo. Za strategije se odločamo na podlagi kazalnikov uspešnosti, saj je njihov namen v povečanju uspešnosti podjetja. Cilj projekta pa ni uspešnost strategije neposredno, temveč učinkovita izvedba projekta preko projektne organizacije, ki pa bo prispevala k uspešnosti strategije. Uspešnost strategije je cilj podjetja in namen projekta, cilj projekta pa učinkovitost. Ravnatelj projekta odgovarja za stroške in roke projekta, ravnatelj podjetja pa za izbrane strategije in na podlagi teh za uspešnost podjetja.

Iz predstavljenih definicij lahko povzamemo, da avtorji opredeljujejo projekt podobno, vendar nekateri bolj, drugi manj natančno. Opredelijo ga kot enkratni proces, ki mora biti zaključen v naprej določenem časovnem obdobju in stroških. Nekateri avtorji poudarijo povezanost aktivnosti, zaposlenih in sredstev. Izvedba projekta omogoča izvedbo postavljenih ciljev. Iz opredelitev pa lahko vidimo, da nekateri avtorji govorijo le o ciljih projekta, namen pa izpustijo ali pa celo enačijo (na primer Wysocki, 2003, str. 3), medtem pa Rozman (2008, str. 7-8) zelo natančno pojasni razliko med namenom in cilji projekta in pomen razlikovanja.

Organizacije, ki izvajajo projekte, navadno razdelijo projekt na več projektnih faz, in sicer zaradi povečanja kontrole in tudi zagotavljanja povezave s stalnimi/tekočimi aktivnostmi organizacije in čim bolj nemoteno vključitvijo projektnih aktivnosti v obstoječo organizacijo. Razdelitev projekta na več projektnih faz lahko poimenujemo življenjski cikel projekta in je namenjen definiranju začetka in konca projekta (Project Management Institute, 2000, str. 11). Avtorji življenjski cikel projekta pogosto razdelijo na štiri faze. Semolič (2007, str. 4–5) jih razdeli na planiranje, ki ga sestavljata faza začenjanja in faza zagona, sledita faza izvedbe in faza zaključevanja.

1.2 Ravnanje s projektom

Definicija ravnanja s projektom izhaja iz definicije ravnanja in projekta. Projekt je treba ustrezno ravnati, da dosežemo zastavljene cilje. Projekt in ravnanje pa skupaj tvorita ravnanje s projektom.

Ravnanje s projekti je disciplina, ki vodi projekt od njegove zasnove do zaključka. Zahteva uporabo ustreznih znanj in sposobnosti, tehnik in orodij, da se projekt lahko zaključi skladno z njegovo specifikacijo oziroma načrtom v predvidenem roku in predvidenih stroških. Od ravnanja s ponavljajočimi funkcijami se razlikuje po tem, da se uporablja posebna orodja, prav tako je izrazito poudarjeno planiranje in posebna relacija med ravnateljem projekta in projektnim timom (Deepprose, 2002, str. 7–8).

Ravnanje s projekti predstavljajo metode in vrste tehnik, ki temeljijo na sprejetih principih ravnanja, s katerimi se planira, izvaja, ocenjuje in kontrolira delovne aktivnosti za doseg želenega končnega cilja v predvidenem času, v predvidenih stroških in skladno z načrtom projekta (Wysocki, 2003, str. 18).

Ravnanje s projekti združuje sisteme, tehnike in ljudi za končanje projekta znotraj postavljenih ciljev (roki, sredstva, kakovost) (Baker & Baker, 2000, str. 14).

Ravnanje s projekti je formalna/uradna disciplina, ki je bila razvita za ravnanje s projekti, za usklajevanje velikega števila različnih aktivnosti s popolno usmerjenostjo v specifičen končni izdelek (Newton, 2005, str. 11–12).

Ravnanje s projekti je po namenu opredeljeno kot zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev projekta (roki, stroški). Projekt pa bo izveden čimbolj smotrno s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo. Po vsebini ravnanje s projekti opredelimo kot usklajevanje aktivnosti (delovnih nalog), sredstev in drugih poslovnih prvin. V tem smislu gre bolj za 'tehnično' usklajevanje. Po procesu pa je ravnanje s projekti odločanje, ki sledi splošnemu procesu odločanja, pri čemer se odločanje nanaša na povezovanje aktivnosti, rokov, zagotavljanje kakovosti projekta, dodeljevanje sredstev, in podobno. Poteka kot

preprečevanje problemov in ob nastanku problemov kot njihovo reševanje (Rozman & Stare, 2008, str. 30–32).

Ravnanje s projekti Project Management Institute (2000, str. 6) opredeli kot uporabo znanja, spretnosti, orodij in tehnik v projektnih aktivnostih, s ciljem doseči projektne zahteve. Ravnanje s projekti se uresničuje skozi izvajanje procesov, kot so začetek, planiranje, izvajanje, kontroliranje in zaključek.

Povzamemo lahko, da večina opredelitev ravnanje s projekti opredeli predvsem kot zagotavljanje smotrnosti s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo in da je ravnanje s projekti opredeljeno kot usklajevanje projektnih aktivnosti, zaposlenih na projektu, sredstev in rokov ter zagotavljanje kakovosti, kar vodi k doseganju ciljev projekta. Cilje projekta pa je treba doseči učinkovito. Ravnanje s projekti bi lahko opredelili s procesi, ki si sledijo v zaporedju:

- začetek projekta;
- planiranje projekta;
- uveljavljanje projekta;
- kontrola projekta in
- zaključek projekta.

1.3 Začetek projekta

Začetek projekta oziroma začetno fazo projekta predstavlja njegovo predlaganje. Sledi formalna potrditev predloga projekta na podlagi osnutka, ki je vsebinsko kakovosten in finančno ustrezen, kar pomeni formalni začetek projekta. Pred začetkom projekta bom pojasnila povezavo med strategijami in projekti.

Organizacija oziroma podjetje glede na namen svojega obstoja in primarnih nalog ter glede na pravne norme in predpise, ki jo zavezujejo (na primer statut in druge notranje akte), planira, pripravlja strateške načrte, v katerih se oblikujejo strategije te organizacije. S strategijo se uresničuje strateški cilj organizacije (Pučko, 2002, str. 271–272).

Strategije in projekte večina avtorjev tesno povezuje, pri čemer Rozman in Stare (2008, str. 41–42) povesta, da gre v večini primerov za nerazumevanje povezave. S strategijami razumeta pomembne poti podjetij v prihodnosti, kot so investicije, nakupi podjetij, reorganizacije, ipd. Pri izbiri strategije gre za izbiro med več možnimi investicijami, reorganizacijami, itd. Glede na sodila uspešnosti jo izbere ravnateljstvo podjetja. Strategije predstavljajo ekonomsko zaokroženo celoto, zaradi česar je potrebno ekonomsko sodilo, kar predstavlja na primer dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, donosnost sredstev, ipd. Višje, kot so vrednosti oziroma stopnje teh sodil, uspešnejšo strategijo se

pričakuje. Za investicijo (strategijo), ki se kaže kot najuspešnejša, pripravimo projekt izgradnje. Na podlagi ponudb izberemo najustreznejšo, in sicer ne več na podlagi uspešnosti investicije, temveč na podlagi doseganja ciljev projekta. Tu pa gre za izbiro projekta. Izbrano strategijo pa izvajajo zaposleni v podjetju, ki se morajo organizirati in zamišljeno organizacijo uveljaviti, s ciljem doseči čim nižje stroške, zahtevane roke in kakovost. To pa pomeni učinkovitejše doseganje uspešnosti poslovanja, iz česar lahko ugotovimo, da vedno obstajata dva cilja: poslovni (uspešnost) in organizacijski (smotnost, učinkovitost). Z besedo projekt avtorji pogosto mislijo na strategijo kot poslovno ekonomski del kot tudi na njen organizacijski del, saj pri ciljih projekta hkrati govorijo o uspešnosti in učinkovitosti (Rozman & Stare 2008, str. 41–51). V tem magistrskem delu bom obravnavala predvsem organizacijski del.

Neprireditne organizacije, ki so najpogostejše ustanovljene z namenom opravljanja za širšo družbo splošno koristnih storitev, najpogostejše delujejo na področjih znanosti, kulture, športa, vzgoje, izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, naravnih vrednot, kulturne dediščine in verskih namenov. Temeljna vloga neprofitnih organizacij je zapolnjevanje najvišjih načel sodobne družbe. Neprofitnim organizacijam ni primarni cilj ustvarjanje dobička, temveč zagotavljanje družbene odgovornosti, kar velja tudi za projekte v smislu investicij, ki jih izvajajo, zaradi česar ne morejo uporabiti zgolj ekonomskih sodil (Dimovski, 2002, str. 695–705).

Začetek projekta nastane s formalno odobritvijo novega projekta s strani vodstva organizacije ali začetek naslednje faze oziroma nadaljevanje že obstoječega projekta. Ta trenutek uradne potrditve pomeni začetek kontinuiranega dela na projektu (Project Management Institute, 2000, str. 53–54).

Rozman (2004, str. 32) meni, da je rezultat formalne potrditve projekta organizacijski dokument, imenovan naročilo, delovni nalog, okvir projekta ali samo opredelitev projekta, na nivoju, ki ustreza pomembnosti projekta. Naročilo projekta je navadno sestavljeno iz:

- naziva projekta;
- opisa obstoječega stanja in problema;
- namena projekta (vrsta strategije);
- ciljev projekta (roki, stroški);
- opisa projekta;
- projektnega ravnatelja in morebitnih drugih zaposlenih.

Wysocky (2003, str. 23–26, 55–71) opredeli začetno fazo projekta kot postavitve okvirja projekta z definiranjem problema, namena projekta in opredelitvijo ciljev projekta. Cilji morajo biti jasni in razumljivi. Postaviti moramo tudi podcilje (angl. *objectives*, *subgoals*), s katerimi natančneje opredelimo okvir projekta, njihova izpolnitev pa omogoča izpolnitev glavnega cilja. Nepotrebnim podciljem se moramo izogniti. Okvir projekta sestavljajo še

pomembnejša tveganja, ki lahko vplivajo na izvajanje projekta in njegove rezultate. Okvir projekta predstavlja dokument, ki daje izhodišče oziroma je podlaga za natančnejše planiranje projekta. Tovrstni dokumenti so v praksi zelo pogosti, saj zagotavljajo osnovne informacije o projektu in potrebna sredstva za izvedbo, ravnateljstvu podjetja pa zagotavlja informacije za sprejem odločitve, ali bo projekt prešel v naslednjo fazo, fazo planiranja, ali ne. Pogosto ravnateljstvo podjetja zahteva tudi priloge k takemu dokumentu. Najpogosteje sta to analiza tveganj in stroškovna analiza.

1.4 Planiranje projekta

1.4.1 Planiranje rokov, stroškov in virov

Planiranje temelji na sprejetem okvirju projekta oziroma potrjeni (s strani vodstva organizacije) projektni ideji. V procesu planiranja pregledamo in prečistimo ter po potrebi popravimo cilje projekta in izberemo najustreznejše naloge in aktivnosti, s katerimi bomo dosegli zastavljene cilje.

S planiranjem se postavi okvir in meje, v katerih se bo kasneje projekt izvajal, zato je treba planiranju posvetiti dovolj časa in ga ustrezno izvesti. Planiranje je temeljna faza ravnanja s projekti (Newton, 2005, str. 104).

Tudi Project Management Institute (2000, str. 30–32) fazo planiranja označi kot eno izmed glavnih faz projekta, kajti projekt vključuje stvari, ki do sedaj še niso bile opravljene oziroma izvedene. Planiranje vključuje mnogo različnih procesov, vendar mora biti vložen trud in čas vložen v planiranje primeren zahtevnosti, velikosti projekta in koristnosti informacij, ki jih s tem pridobimo. Procese v fazi planiranja lahko razdelimo na glavne in pomožne oziroma spremljajoče. Glavni procesi planiranja so tisti, ki so nujni in si morajo v enakem zaporedju (na primer aktivnosti morajo biti vedno definirane, preden se pripravi urnik in stroškovni načrt) slediti praktično v vsakem projektu. Glavni procesi vključujejo:

- določanje aktivnosti – določitev glavnih aktivnosti, ki se morajo izvesti, da bodo doseženi cilji in rezultati projekta;
- določanje zaporedja in medsebojne odvisnosti projektnih aktivnosti;
- ocenitev trajanja aktivnosti – ocenitev števila delovnih ur, potrebnih za izvedbo posameznih aktivnosti;
- priprava ocene stroškov za celoten projekt z razporeditvijo vseh stroškov po posameznih aktivnostih in obdobjih;
- planiranje sredstev in zaposlenih, ki so potrebni za izvedbo projektnih aktivnosti;
- planiranje ravnanja s tveganji – priprava načrta pristopa k upravljanju s tveganji;

- priprava celotnega plana projekta – združitev vseh rezultatov prejšnjih procesov planiranja v enoten plan projekta (določeni roki, stroški, sredstva, zaposleni, tveganja).

Procesi planiranja se v fazi planiranja večkrat ponovijo, preden je končni plan projekta pripravljen, prav tako potekajo skozi ves življenjski cikel projekta, kar pomeni, da se procesi planiranja z zaključkom te faze ne zaključijo, temveč so prisotni tudi v nadaljnjih fazah (Project Management Institute, 2000, str. 30–42).

Aktivnost (Hauc, 2002, str. 175–176) v projektu zajema vrsto logično med seboj odvisnih delovnih operacij. Pri določanju aktivnosti se zastavlja vprašanje, kako podrobno naj se aktivnosti razčleni. Na splošno velja pravilo, da do tiste ravni, ki omogoča uspešno planiranje projekta, razpoznavanje rezultatov, organiziranje izvajanja in kontrolo tega izvajanja. Če se aktivnost razčleni skoraj do ravni delovnih operacij, potem zaradi kratkega trajanja teh operacij ni mogoče zagotoviti dovolj učinkovitega vodenja izvajanja projekta, ker plan projekta vsebuje veliko aktivnosti ali operacij. Tudi rezultati aktivnosti niso dovolj razpoznavni, plan projekta pa postane nepregleden. Aktivnost oblikujemo tako, da omogočajo:

- določitev glavnega izvajalca in strokovno odgovorne osebe;
- določitev vodstva izvajalnih enot;
- planiranje obremenitve izvajalskih zmogljivosti v smislu optimalne angažiranosti;
- planiranje stroškov projekta tako, da bo mogoče enolično ugotavljati tudi obračun po aktivnostih ali skupini aktivnosti;
- določitev trajanja;
- določitev medsebojne odvisnosti aktivnosti;
- določitev verjetnosti izvedbe aktivnosti in verjetnosti doseganja ciljev projekta;
- določitev kontrolne informacije;
- določitev potrebne materialne podlage za izvedbo aktivnosti.

Rozman (2004, str. 33–34) meni, da je aktivnosti treba uskladiti, da bo trajanje projekta čim krajše. S planiranjem skušamo tudi zagotoviti najmanjše možno število zaposlenih in stroške na projektu. Planiranje projektov zahteva doseganje ciljev z:

- določitvijo aktivnosti že pred začetkom projekta, sam projekt pa mora biti jasno predviden;
- aktivnosti morajo biti natančno določene in opredeljene (opisi, trajanje, nosilci in njihova odgovornost) ter razrešena vsa vprašanja v zvezi z njimi in njihove povezanosti.

Za planiranje se uporablja predvsem mrežno programiranje, ki se je razvilo v dveh smereh, in sicer kot metode kritične poti – CPM (angl. *critical path method*) in metode ocenjevanja projekta – PERT (angl. *program evaluating review technique*). Na teh podlagah se je glede na možnosti in značilnosti projektov razvila vrsta metod, s katerimi se opredeljuje, povezuje, analizira in planira aktivnosti, potrebne za pravočasno in ekonomično izvedbo projekta. Razvitih je tudi veliko računalniških programov, ki omogočajo planiranje projekta. Metode planiranja omogočajo predvsem:

- nazoren grafičen prikaz in analizo povezanosti aktivnosti z mrežnim diagramom;
- izdelavo terminskega programa aktivnosti, določitev rokov, časovnih rezerv in kritičnosti aktivnosti;
- planiranje in obračun stroškov projekta oziroma znižanje stroškov projekta ob danem trajanju ali skrajšanje trajanja projekta ob čim manjšem povečanju stroškov.

Mrežno programiranje pa omogoča tudi spremljanje projekta in s tem sprotno kontroliranje njegovega izvajanja (Rozman & Stare, 2008, str. 73–78).

Mrežna analiza predstavlja sredstvo ravnanja za definiranje, analizo in sintezo vsega, kar je potrebno za pravočasno in ekonomično izvršitev projekta. Pod tem pojmom razumemo skupino podobnih metod, ki se med seboj glede namen in tehniko uporabe delno razlikujejo, bistvo pa je pri vseh enako. Z mrežno analizo postavimo grafični model projekta, ki je usmerjen k ciljem: čim krajšemu času trajanja projekta, čim manjši oziroma čimbolj enakomerni zaposlenosti in porabi sredstev in/ali k čim nižjim stroškom projekta. Že sam grafični model prispeva k bolj uspešni izvedbi projekta (Rozman 2004, str. 35).

Povzamemo lahko, da je planiranje ena izmed najpomembnejših faz ravnanja s projekti, zanj pa moramo imeti dovolj časa. Pri planiranju projekta je bistveno planiranje aktivnosti, ki morajo biti razčlenjene do takega nivoja, da nam to omogoča učinkovito delo tudi v nadaljnjih fazah ravnanja s projekti, priprava mrežnega in časovnega diagrama, načrta rokov, določitev stroškov po aktivnostih in načrt stroškov projekta po obdobjih.

1.4.2 Planiranje organizacije

Projekti so navadno del širše organizacije podjetja. Organizacija podjetja vpliva na organizacijsko strukturo projekta, le-ta pa tudi na organizacijsko strukturo podjetja, zato je izredno pomembna ustrezna umestitev projekta v organizacijo.

Cilji organizacije morajo oblikovati njeno strukturo, le-ta pa je sredstvo za uresničitev ciljev. Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja pri strukturiranju sodobne organizacije (Ivanko, 2002, str. 386).

Organizacija podjetij in drugih združb se stalno spreminja, da bi združba lahko čim bolj smotrno dosegala svoje cilje, v organizacijskem smislu je to razvidno iz prehoda iz navpične organizacijske strukture v timsko ali vodoravno organizacijo. Rozman (2011, str. 135–142) med drugim razloge za spreminjanje vidi v projektih, ki so zahtevali nastanek timov, sestavljenih iz ljudi z različnimi znanji, ki pa so se po izvedbi projekta navadno razpustili, lahko pa so postali stalni, če je tim ponovno deloval na drugih projektih. Nastanek timov je narekovalo vse večje število novosti, kar je privedlo do časovne konkurence. Na nastanek timov vpliva tudi vse večja kompleksnost dela in nestandardni proizvodi ter s tem povezana vse večja zahtevnost dela. Pri tem pa se tudi prilagaja uporabnikom. Iz navedenega lahko vidimo, da projekti vplivajo na spreminjanje organizacijske strukture podjetja. Rozman in Stare (2008, str. 156) razdelita oblike vključevanja projektov v 5 skupin, ki v nadaljevanju ne bodo podrobneje obravnavane:

- projekti v obstoječi organizacijski strukturi;
- projekti kot samostojne enote v organizaciji podjetja;
- projektno-matrična organizacija;
- projektizirano podjetje – projektno-enotna organizacija;
- timska ali vodoravna organizacija.

Za uresničitev projekta se lahko vzpostavi tudi ustrezna projektna organizacija, ki je vzporedna in začasna organizacijska struktura v sicer obstoječi strukturi organizacije. Pri opredeljevanju, načrtovanju, izvajanju projektov se pojavljajo različne in številne omejitve, zato mora ravnateljstvo organizacije v svoje aktivnosti vključiti tudi ravnanje s projekti, ki pa mora biti vključeno v ravnanje celotne organizacije tako, da ni razumljeno kot motnja (Žurga, 2004, str. 50–51).

Pomembno je, da je projekt v organizacijo podjetja umeščen tako, da so razmejene zadolžitve in odgovornosti med ravnateljstvom podjetja, poslovno-funkcijskimi in projektnimi ravnatelji (Rozman & Stare, 2008, str. 56–57).

Projektno usmerjene organizacije so tiste, katerih delo je v večini sestavljeno iz projektov. Te organizacije imajo sisteme ravnanja v smeri pomoči ravnanju s projekti. Na primer, finančni sistem je pogosto prilagojen vodenju računovodstva, sledenju, kontroliranju in poročanju več projektom, ki se izvajajo sočasno. Združbe, ki niso projektno usmerjene, pa imajo pomanjkljivosti v ravnanju, kar povzroča težave pri učinkovitem ravnanju s projekti. V nekaterih primerih tovrstne organizacije ustanovijo podenoto, ki deluje kot projektno usmerjena organizacija in je vpeta v sistem organizacije podjetja (Project Management Institute, 2000, str. 18).

V projektu sodelujejo različni udeleženci, ki delujejo kot posameznik ali skupine (Blatnik, 2009, str. 10). So tisti posamezniki, skupine, organizacije, ki so neposredno vključeni v projekt, ali tisti, na katere ima projekt, posreden – negativni ali pozitivni vpliv.

Ravnateljstvo projekta mora udeležence prepoznati, določiti njihove vloge in nato z njimi ustrezno ravnati, da se omogoči uspešen zaključek projekta (Project Management Institute, 2000, str. 16).

Najpogostejše so v projektih udeleženi vsaj naročnik projekta, sponzor projekta, ravnatelj, usmerjevalna skupina, kateri ravnatelj odgovarja, strokovne skupine, komisija za razvoj informatike, tim oziroma ekipa in drugo osebe. Večji projekti imajo tudi ravnatelja projekta, ravnalce skupnih aktivnosti in ravnalce posameznih aktivnostih ter poslovno–funkcijskega ravnatelja, ki je zaposlen v podjetju, ki projekt izvaja, in mora sodelovati z ravnateljem projekta. To velja predvsem, ko podjetje ni povsem projektno organizirano, ampak ima tipično poslovno–funkcijsko ali matrično organizacijsko shemo (Kos, 2010).

1.4.3 Planiranje tveganj

Lenarčič (2009, str. 8–10) tveganje opredeli kot nevarnost, možnost negativne posledice ali izgube, izpostavljenost neugodnostim in podobno. Poznamo tudi pozitivne lastnosti tveganja, na primer v ekonomski teoriji pogosto navajamo dejstvo, da večje tveganje prinaša večje donose, vendar se bom v nalogi opredelila le na negativne vidike tveganj. V projektu pa tveganje predstavlja vsak dogodek, ki preprečuje ali zavira doseganje projektnih ciljev. Cilji projekta so vezani na določene stroške, roke in kakovost. Tveganje v projektu predstavlja možnost za nastanek višjih stroškov, podaljšanja rokov in slabše oziroma neustrezne kakovosti.

Tveganja zmanjšujemo z ustreznim načrtovanjem projekta, predvsem je v fazi planiranja pomembna prepoznava možnih tveganj, njihova verjetnost in velikost posledic. Tveganja v planu projekta povzročajo spremembe, zato moramo načrtovati tako, da bosta verjetnost pojavljanja odklonov in njihova velikost čim manjši in tveganja za doseganje ciljev projekta čim manjša. Tveganje je lahko časovno, stroškovno in kakovostno, samostojno ali v kombinaciji dveh ali vseh treh. Vzroke možnih tveganj moramo preprečevati, nastale vzroke odklonov in same odklone pa čim hitreje odpravljati. V izvajanju preprečujemo tveganja z ustreznim kontroliranjem (Rozman & Stare, 2008, str. 118–131).

Sposobnost razumevanja in ravnanja s tveganji je ena od ključnih sposobnosti ravnanja s projekti. Odgovor na tveganje v fazi planiranja je vključitev tveganja oziroma ustvaritev določene tako časovne kot finančne rezerve, nekateri (manj pogosto) pa pripravijo rezervni, vzporedni plan. Vključitev možnosti tveganja v plan je nujno in ni znak slabega planiranja ali slabega projektnega ravnanja. Pomembno je, koliko bo velika rezerva in kako jo bomo razporedili po projektu. Tisti projekt, ki ne vključuje nobene možnosti za tveganje, ima več možnosti, da cilji projekta ne bodo doseženi.

Pri vključevanju časovne rezerve pri dolžini aktivnosti, je treba upoštevati, na kakšen način je bila določena dolžina aktivnosti in kdo jo je določal, saj je treba imeti za določanje aktivnosti znanje in izkušnje. Dolžino aktivnosti ocenjujemo tako, da upoštevamo povprečno trajanje aktivnosti, brez morebitnih rezerv. Nato rezervo določimo smiselno za celoten projekt skupaj in ne za vsako aktivnosti posebej (Newton, 2005, str. 114–117).

1.5 Uveljavljanje projekta

1.5.1 Opredelitev uveljavljanja

Projekt, ki smo ga predhodno splanirali, je treba uveljaviti. Aktivnosti je treba dodeliti v izvedbo zaposlenim na projektu in pri tem izvesti ustrezno kadrovanje (izbrati ravnatelja projekta, zaposlene, oblikovati projektni tim ...). Pri izvajanju aktivnosti je treba zaposlene usmerjati, izobraževati, jim delegirati, z njimi primerno ravnati, jih voditi. S kadrovanjem uveljavimo organizacijo, z vodenjem pa sprožimo delovanje, s čimer se začne izvedba. V širšem smislu je vodenje vplivanje na sodelavce s komuniciranjem, motiviranjem in svojo osebnostjo (Rozman & Stare, 2008, str. 183).

Rauh (2003, str. 22) meni, da so glavni rezultati procesa uveljavljanja uspešno zaključene aktivnosti in morebitni predlogi za spremembe, ki nastanejo zaradi določenih ugotovitev med potekom projekta. Spremembe so lahko na primer podaljšanje roka projekta, povečanje planiranega proračuna, spremenjeni učinek projektne rešitve.

Cilj te faze je uveljaviti zamišljeno, da bo v fazi izvedbe doseženo. Uveljavljanje pa zaključimo s sprožitvijo neposredne izvedbe strategije.

1.5.2 Kadrovanje

Kadrovanje je pomemben proces uveljavljanja projekta, saj z njim uveljavimo organizacijo. Izbrati moramo ravnatelja projekta, njegove podrejene in lahko tudi zunanje sodelavce na projektu, ki skupaj tvorijo projektno ekipo.

Rozman in Stare (2008, str. 184–186) navajata, da je predvsem ravnatelj projekta oseba, ki preko načrtovanja zagotavlja učinkovitost projekta, člani projekta pa izvajajo aktivnosti. Ravnatelj projekta je oseba, ki vodi člane projektne ekipe, da delujejo v skladu z njegovimi zamislimi. Pri izbiri kandidatov za ravnatelja upoštevamo zlasti:

- dosedanje delo in izkušnje na projektih (predvsem izkušnje s podobnih projektov);
- ravnateljevalne sposobnosti kot sposobnosti ravnanja nasploh;
- vodstvene sposobnosti;
- splošno poznavanje tehnične ali strokovne vsebine projekta.

Na podlagi raziskav je bilo ugotovljeno, da so za uspešno izvedbo projekta pomembne naslednje sposobnosti ravnateljev projekta: komuniciranje (aktivno poslušanje in prepričevanje), organiziranje (načrtovanje, analiziranje, postavljanje ciljev), tvorjenje ekipe (motiviranje, ustvarjanje vzdušja), vodenje (predstavljanje vizije, energičnost, optimizem), tehnično poznavanje projekta in izkušnje (Rozman & Stare, 2008, str. 186). Project Management Institute (2000, str. 21–25) pa kot pomembne navajajo še sposobnost pogajanja, sposobnost obvladovanja in reševanja problemov.

Poleg zgoraj naštetih sposobnosti, ki naj bi jih imel ravnatelj projekta, naj bi bil tudi entuziast, pozitivno naravnana in zaupanja vredna oseba (Stare, 2004, str. 191).

Templar (2005, str. 31) priporoča, da je ravnatelj projekta oseba, ki je aktivno sodelovala pri planiranju projekta in pripravljala projektno dokumentacijo, saj projekt pozna in pred začetkom izvajanja aktivnosti ni potreben čas za spoznavanje projekta. V vsakem primeru pa je treba izbrati ustrezne ljudi za posamezne naloge.

Člani projektne ekipe neposredno izvajajo aktivnosti projekta. Le-ti morajo ustrezno poznati projekt, s poudarkom na aktivnostih, ki jih bodo izvajale, zaradi česar morajo biti strokovno usposobljeni. Ker pa je njihovo delo vnaprej le delno določeno (določeni so cilji projekta in posameznih aktivnosti), morajo biti tudi razmeroma samostojni. Pomembno je tudi, da si želijo delati v projektni ekipi in sodelovati z drugimi. Člani projekta se morajo strokovno dopolnjevati in osebnostno ujemati (Rozman & Stare, 2008, str. 184–186).

1.5.3 Vodenje

Stare (2004, str. 191–195) vodenje označi kot težavnejše področje ravnanja s projekti. Definira ga kot osebni vpliv na ljudi s komuniciranjem, motiviranjem, spodbujanjem in usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega projektnega cilja, kar pomeni, da mora imeti ravnatelj projekta smisel za delo z ljudmi, ki vsebuje komuniciranje in obvladovanje medsebojnih odnosov. Uspešen zaključek projekta je odvisen od motiviranosti celotnega tima, vključno z ravnateljem projekta. Pomembni dejavniki vodenja projekta so:

- usmerjanje in ne avtoritativen način vodenja;
- sposobnost prevzemanja bremena, sprejemanja odločitev in po potrebi tudi kazenske akcije;
- doseganje prepoznavnosti s pobudami, ki vzpodbudijo pozornost, diskusijo in priljubljenost;
- vplivanje na udeležence z uporabo neformalne avtoritete in pozitivne naravnosti;
- občutek odgovornosti.

Uspešen vodja zna obvladovati in uporabljati različne tehnike in stile vodenja, da lahko vpliva in usmerja delovanje udeležencev projekta. Vodenje mora biti jasno načrtano in mora vsebovati ustvarjalno vzdušje za doseganje ciljev projekta v okviru omejitev projekta – stroški, roki in kakovost. Pomembno je, da ravnatelj projekta razlikuje med pooblastili in močjo, hkrati pa za vodenje uporablja oboje. Pooblastilo daje možnost ukazovanja, moč pa je sposobnost vplivanja na druge, da bi delovali v želeni smeri. Uspešni ravnatelji projekta razvijejo svojo moč z mehkim načinom vodenja in ne z ukazovanjem in skozi formalni status.

Vodenje pa ni omejeno samo na ravnatelja projekta, lahko se izraža tudi pri drugih članih projektnega tima in v različnih obdobjih izvajanja projekta (Project Management Institute, 2000, str. 21–47).

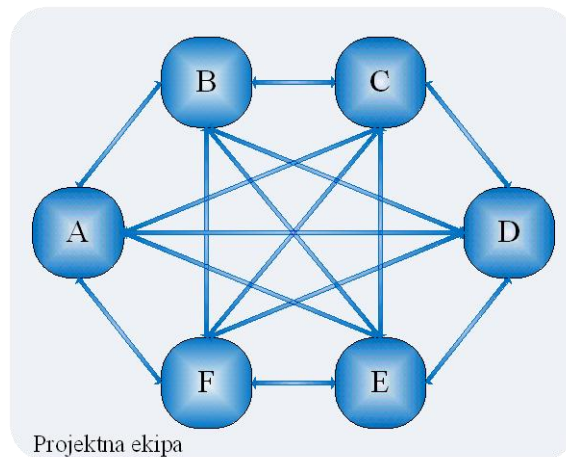
1.5.4 Komuniciranje

Možina (1998, str. 18–26) komuniciranje opredeli kot prejemanje in dajanje informacij med sodelavci, skupinami sodelavcev v lastni organizaciji ali drugih organizacijah. Poslovno komuniciranje je pomemben del aktivnosti članov vsake organizacije, namenjeno je postavljanju ciljev organizacije in doseganju teh ciljev. S komuniciranjem se vpliva na posameznika ali skupino, pri čemer za uspešno komuniciranje štejemo, če se vpliva na stališča in delovanje teh posameznikov in/ali skupin v smeri doseganja postavljenih ciljev. Komuniciranje poteka:

- navzven (iz organizacije v zunanja okolja);
- znotraj organizacije (med ravnmi organizacije, med deli organizacije in med funkcijami organizacije).

Komuniciranje v projektih poteka predvsem vodoravno, in sicer z uporabo razgovorov, odprtih pogovorov, pojasnjevanj in ne ukazov, potekalo pa naj bi dvosmerno – med dvema članoma, kjer se stalno izmenjuje vloga med oddajnikom in sprejemnikom (ves čas dajeta in prejmeta povratne informacije). Komuniciranje poteka po vseh kanalih. Vsi člani projektne ekipe komunicirajo med sabo, kot prikazuje Slika 1. Med sabo komunicirajo v enakem obsegu, razen vodje ekipe (ravnatelja projekta), ki navadno komunicira v večjem obsegu.

Slika 1: Komuniciranje v projektni ekipi



Vir: R. Rozman, Ravnateljevanje (management) projekta (Gradivo za predavanja na Ekonomski fakulteti). 2004, str. 91.

V projektih se pogosteje pojavlja neformalno komuniciranje in je navadno odprtega tipa na vseh nivojih in med vsemi deležniki projekta; pogostejše je ustno komuniciranje, predvsem z deležniki na terenu, člani projektne ekipe. Pogosto so prisotne tudi druge vrste komuniciranja, kot je na primer komuniciranje preko telefona, elektronske pošte, video konference, obveščanje o raznih sestankih z zapisniki in podobno (Rozman, 2004, str. 90–94).

Rozman in Stare (2008, str. 187) menita, da se je v projektne timu navadno treba dogovoriti za:

- odprto in odkrito komunikacijo;
- enakovrednost med sogovorniki;
- nudenje pomoči in podporo članom tima, ko je to potrebno;
- razpoložljivost za postavljanje vprašanj v vsakem trenutku;
- delitev informacij, znanja, izkušenj, odzivnost ... znotraj tima;
- proaktivno sodelovanje vseh članov tima;
- odprt in konstruktiven pristop reševanja konfliktov.

INTERACT Point Qualification and Transfer (2006, str. 101–102) podaja glavne razloge za komunikacijo znotraj projektnega tima:

- izmenjava informacij, ki jih partnerji potrebujejo za svoje delo;
- predstavitev napredka projekta, uspehov in problemov;
- predstavitev sprejetih odločitev, sprememb, ki so bile potrebne za doseganje ciljev projekta.

1.5.5 Motiviranje

Vsaka človekova aktivnost je motivirana in spodbujena s številnimi dejavniki (Lipičnik, 2002, str. 473). Človek deluje, da bi zadovoljil svoje potrebe. Zadovoljevanje potreb je odvisno od različnih motivov, ki niso vezani le na človekovo preživetje, temveč so prisotni tudi motivi, ki so vezani na potrebe po varnosti, druženju, priznanju, izrabi svojih zmožnosti in njihovem razvijanju. Te potrebe pa so hitreje zadovoljene pri ekipnem delu. V projektu delujejo člani ekipe drugače, saj se je spremenil značaj njihovega dela v primerjavi z značajem v poslovno-funkcijski enoti. V projektu je večji poudarek na sodelovanju s člani ekipe, zato je motiviranje treba voditi k usklajenemu delovanju članov (Rozman & Stare, 2008, str. 205–208) in posledično k skladnosti med projektnimi procesi.

Za svoje delo so člani ekipe nagrajeni, nagrado pa Rozman in Stare (2008, str. 206) opredelita kot skupek:

- osnovne plače, prilagojene zahtevnosti dela na projektu;
- dodatkov;
- individualne uspešnosti;
- uspešnosti dela ekipe, ki izhaja iz skupne nagrade za uspešno dokončanje projekta.

Del nagrade zaposlenim izvira iz uspešnosti projekta, ki je določena s cilji projekta (roki, stroški, kakovost), torej se ocenjuje doseganje zastavljenih ciljev. Del nagrade pa je odvisen od sodelovanja posameznega zaposlenega, samoiniciativnosti, samostojnosti in drugo, kar je drugače kot pri ponavljajoči se proizvodnji. Lahko rečemo, da je nagrada sestavljena iz skupnega in individualnega dela.

Pomembno je tudi, da se ne osredotočimo zgolj na nagrade, ki sodijo med dejavnike zunanje motiviranosti. Z nagrajevanjem podjetja dosežemo rezultate le deloma, saj impulzi do zaposlenega prihajajo od zunaj. To pomeni, da se ob prenehanju nagrajevanja, motivacija hitro zniža, s tem pa se poveča možnost, da se projekt neuspešno zaključi. Pri uporabi notranjih motivacijskih dejavnikov, ki prihajajo iz človeka samega, je motivacijski učinek dolgoročnejši in učinkovitejši. Spodbujanje dejavnikov zahteva usmeritev v interese posameznika in v njegov osebni razvoj (DayAct, 2010). Menim, da je navedeno še posebej pomembno pri projektih kot pri delu v poslovno-funkcijskih enotah, saj s projektom ustvarjamo edinstveni proizvod, v poslovno-funkcijskih enotah pa se naloge navadno ponavljajo.

1.6 Kontrola projekta

Kontroliranje traja ves čas uveljavljanja projekta, pojavi pa se tudi že v fazi planiranja projekta. Izvajamo kontrolo pravilnosti projekta ali presojo projekta, ki jo imenujemo tudi revizija projekta. Zelo pomembno pa je tudi kontroliranje doseganja ciljev projekta (kakovost, roki, stroški).

Revizija projekta, s katero predvsem preverjamo ustreznost uveljavljanja organizacije (na primer ali so vključene osebe v projektu delovale v skladu s pooblastili) in pravilnost ugotovljenega stanja projekta (na primer ali informacije o projektu odražajo dejansko stanje in ali ni prišlo do nepravilnosti v projektu). Revizija se lahko nanaša na preverjanje načrta projekta, uveljavljanje in kontroliranje projekta. Revizija se izvaja v različnih fazah projekta, in sicer imamo lahko še pred začetkom projekta na primer revizijo tehnične izvedbe, v kasnejših fazah prevladujejo revizije obračunavanja stroškov in doseganja načrtovanih rokov s priporočili za izboljšanje. Po zaključku projekta pa imamo lahko revizijo celotnega projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 209–238).

Kontroliranje projekta je potrebno, ker pri vsakem, tudi zelo dobro načrtovanem projektu, prihaja do raznih odstopanj, ki so posledica sprememb v okolju, neustreznega plana projekta, nesposobnosti ali nemotiviranosti projektne ekipe. S kontrolo spremljamo izvedbo projekta, pri čemer primerjamo planirano z izvedenim in ugotavljamo odstopanja (velikost in smer). Smer odstopanja je lahko pozitivna – v smeri doseganja ciljev projekta, ali negativna – oddaljevanje od ciljev projekta. Za odpravo odstopanj moramo ugotoviti vzroke, ki so jih povzročili. Z ustreznimi ukrepi nato odpravljamo odstopanja, s čimer poskušamo izvedeno približati načrtovanemu ali pa se pripravi nov načrt projekta. Celoten proces kontrole je sestavljen iz spremljanja, diagnosticiranja odstopanj in ukrepanja ali analize in ukrepanja (Rozman & Stare, 2008, str. 209–211).

Newton (2005, str. 140–142) tudi poudari pomen kontrole ciljev projekta, in sicer primerjave izvedenega z načrtovanim. Pri tem da poudarek na časovni potek projekta, in sicer ali projekt napreduje po načrtovani poti in rokih, kontroli porabljenih sredstev in časovni vključenosti zaposlenih v projekt ter kakovosti opravljenega dela.

Pri kontroliranju zbiramo podatke, načeloma o pojavih, ki jih tudi planiramo. S tem pridobimo informacije, ki jih potrebujemo za odločanje. Podatke pogosto zbiramo po aktivnostih, projektu ali podprojektih, pri čemer so lahko podatki objektivni (aktivnost zamuja za pet dni, stroški so prekoračeni za 10 %) ali pa samo ocene (projekt je približno na tretjini) (Rozman, 2004, str. 37–38).

Vrste kontrol doseganja ciljev projekta so predvsem naknadna, sprotna in vnaprejšnja kontrola. Pri naknadni kontroli ugotavljamo odstopanja in vzroke, pri čemer odstopanje v

isti aktivnosti ni mogoče. Ukrepamo lahko s spreminjanjem aktivnosti, ki sledijo. Sprotna kontrola sprti spremlja aktivnosti in izvaja ukrepe (Rozman, 2004, str. 39).

1.7 Zaključek projekta

Ob normalnem razvoju dogodkov, ko v fazi uveljavljanja projekta ni bilo večjih težav, se projekt zaključi v skladu z načrtom projekta.

Meredith in Mantel (2000, str. 540–541) opredelita naslednje zaključke projekta:

- cilji projekta so doseženi (dokaj v skladu s planiranim);
- cilji projekta niso doseženi, zaradi česar se projekt prekine (določene zaključne aktivnosti je treba kljub prekinitvi opraviti);
- projekt se zaključi z dodatnimi, novimi aktivnostmi;
- zaključek projekta z integracijo (zaposleni, ki so delali na projektu, nadaljujejo z rednimi nalogami);
- zaključek projekta zaradi pomanjkanja finančnih sredstev.

Po PMBOK (2000, str. 37) je zaključek projekta opredeljen z dvema procesoma. Prvi je zaključevanje pogodb v smislu zaključevanja in dokončnega izpolnjevanja pogodbenih obveznosti, vključno s pripravo končnega poročila, ki mora navajati tudi morebitne nedokončane ali nedosežene rezultate. Drugi proces pa je administrativno zaključevanje projekta, ki vključuje pripravo, zbiranje in informiranje o zaključevanju projekta. Ta proces vključuje tudi ocenjevanje projekta, načrt uporabe novo naučenih zadev pri nadaljnjih projektih.

V primerjavi s fazo uveljavljanja projekta dinamika izvajanja projekta v fazi zaključevanja pada, zmanjšuje se število izvajanih aktivnosti, vključenih je vse manj izvajalcev, zmanjša se tudi intenzivnost dela vodstva projekta (Hauc, 2002, str. 211).

V zaključku projekta moramo preveriti, ali so res vse aktivnosti izvedene. Nedokončane naloge je treba definirati, prav tako naloge, ki zahtevajo kasnejše preverjanje. Potrebno je obvestiti naročnika projekta o zaključku projekta in pridobiti njegovo potrditev o sprejemu projekta. Preveriti je treba, ali so izstavljeni vsi računi in tudi plačani ter urediti dokumentacijo projekta, vključno z določitvijo dokumentacije, ki ostane v podjetju. Prav tako je treba preveriti zaključevanje knjig o projektu. Zaposlene, ki so delali na projektu, pa prerazporediti na druga delovna mesta ali na drug projekt (Rozman 2004, str. 44–45).

Ključni dokument zaključka projekta je zaključno poročilo. Osnovni namen zaključnega poročila je kronološki in vsebinski pregled projekta. Pomembno je zapisati pridobljene izkušnje, ki služijo kot podlaga za boljše delo pri prihodnjih projektih (Samsa, 2005, str.

51). Končno poročilo navadno pripravi ravnatelj projekta v sodelovanju s člani projektne ekipe, ki so bili odgovorni za posamezna vsebinska področja projekta.

2 RAVNANJE S PROJEKTI, FINANCIRANIMI S SREDSTVI EU

2.1 Projekti, financirani s sredstvi EU

Iz proračuna EU se sredstva dodeljujejo za uresničevanje različnih vrst politik EU, kot so regulatorne politike, redistribucijske politike, politike makroekonomske stabilizacije, zunanje politike in druge. Na podlagi teh politik se potem določijo finančni instrumenti (Kohezijski sklad, Evropski sklad za regionalni razvoj, Evropski socialni sklad, Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad, Program razvoja podeželja ...). S finančnimi instrumenti se dodeljuje nepovratna sredstva za projekte s področja transportne, okoljske, telekomunikacijske in druge infrastrukture, podjetništva (investicijska podpora, podpora raziskavam in razvoju ter podpora mehkim projektom), razvoja zmožnosti ljudi, izobraževanje in usposabljanje, socialna vključenost in sistemi izobraževanja in usposabljanja), vertikalnih področij razvoja (kmetijstvo in ribištvo, kultura in mediji) in horizontalnih področij razvoja (trajnostni razvoj, informacijska družba in enakost možnosti) (Wostner et al., 2005, str. 21–25). V predpisih finančnih instrumentov so določeni cilji, ki naj bi se izpolnjevali z izvajanjem projektov znotraj teh instrumentov. Tako je na primer splošni cilj instrumenta LIFE+, ki je namenjen izvajanju projektov s področja okolja in narave, prispevati k izvajanju, posodobitvi in razvoju okoljske politike in zakonodaje Skupnosti, vključno z vključevanjem okoljskih vidikov v ostale politike, s čimer instrument prispeva k trajnostnemu razvoju (Uredba o finančnem instrumentu za okolje (LIFE+), Ur. l. EU, št. L149).

Finančni instrumenti imajo določen proračun na podlagi večletne finančne perspektive. Finančne perspektive so pokrivale oziroma pokrivajo na primer obdobje od leta 2000 do 2006, 2007 do 2013. Znotraj te finančne perspektive se sredstva razdeljujejo projektom na podlagi razpisov, ki so najpogostejše objavljeni večkrat znotraj šest letnega obdobja. Kdaj bo razpis objavljen in koliko razpisov bo znotraj finančne perspektive, lahko na podlagi izkušenj pri delu s projekti rečemo, da je odvisno od več dejavnikov, in sicer tudi od:

- višine sredstev za finančni instrument in višine sredstev, namenjene posameznemu razpisu;
- interesu koristnikov za posamezen razpis;
- porabe sredstev znotraj posameznega razpisa.

Ob postavitvi finančne perspektive in posledično določitvi višine sredstev finančnemu instrumentu, se lahko takoj določi tudi število razpisov in višino razpoložljivih sredstev za posamezni razpis ter okvirni datumi razpisov. Če je bil interes koristnikov sredstev manjši

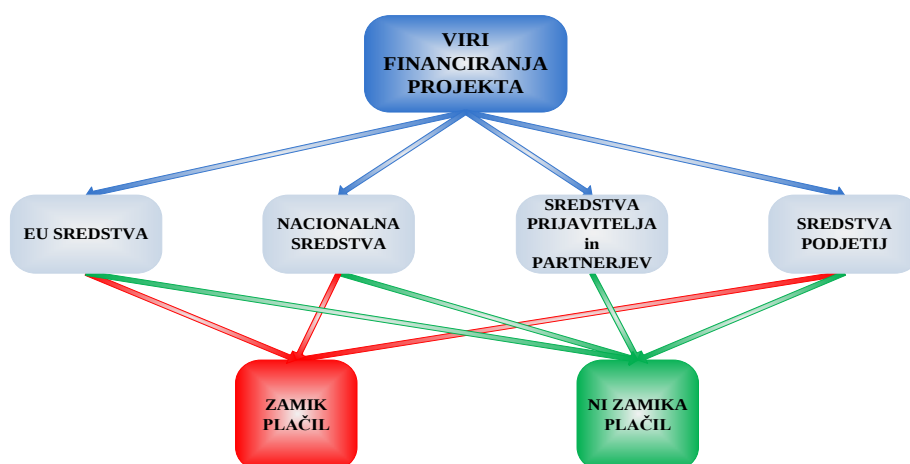
od razpoložljivih sredstev v posameznemu razpisu, se lahko zato objavi dodaten razpis znotraj finančne perspektive. Pogosto pa je tudi, da je poraba na že potekajočih ali zaključenih projektih manjša od njihovih odobrenih sredstev, zaradi česar se tudi lahko objavi dodaten razpis.

Vsak izmed finančnih instrumentov ima natančno določeno, kdo so upravičeni prijavitelji in sodelujoči, tako imenovani koristniki sredstev. Koristniki sredstev so lahko občine, predstavniki zasebnega sektorja, institucije javnega sektorja, posamezniki, mladi, kmetje, nevladne organizacije in institucije neprofitnega sektorja. Posamezni finančni instrument navadno ni namenjen vsem skupinam koristnikom sredstev, temveč le nekaterim. Tako je Program razvoja podeželja namenjen le kmetom, program Leonardo da Vinci II predstavnikom zasebnega in javnega sektorja in nevladnim in neprofitnim organizacijam (Wostner et al., 2005, str. 21–25).

Finančni instrumenti EU imajo natančno določena pravila za financiranje projektov. V ta namen izdajo posebna navodila, ki se v nekaterih delih sklicujejo na posebne uredbe Sveta Evropske Skupnosti. V teh navodilih je navadno določeno upravičeno območje, upravičene aktivnosti, upravičeni stroški, koristniki sredstev, navodila za poročanje, navodila za informiranje in obveščanje in druga določila ...). Projekti morajo z izvedenimi aktivnostmi predstavljati dodano vrednost na območju izvajanja projekta, pogosto pa tudi za celotno EU.

Projekti finančnih instrumentov EU imajo vedno določeno največjo višino financiranja s strani instrumenta, ki pa se med posameznimi finančnimi instrumenti zelo razlikuje. Lahko se projekt v celoti financira s strani instrumenta, lahko pa samo v določenem deležu. Pogosto za projekte iz posameznih finančnih instrumentov država zagotovi določen del sredstev, tako imenovana nacionalna sredstva. Preostanek sredstev pa mora zagotoviti organizacija (prijavitelj projekta in sodelujoči partnerji v projektu) v obliki sofinancerskega prispevka iz lastnih sredstev. Organizacije si v nekaterih primerih določen del sredstev zagotovijo pri raznih podjetjih, najpogosteje v obliki donacij. Sredstva se lahko zagotavljajo s predújmi (avansi), tekoče ob nastanku stroškov ali pa z zamikom na podlagi pripravljenih poročil o nastalih in že plačanih stroških (Šerjak & Krajčič, 2008a, str. 77). Financiranje projektov iz finančnih instrumentov EU, tako viri financiranja kot način, prikazuje Slika 2.

Slika 2: Prikaz virov in načina financiranja projektov finančnih instrumentov EU



Vir: M. Šerjak in D. Krajčič, *Problematika financiranja projektov finančnih instrumentov EU v Zavodu RS za varstvo narave*, 2008a, str. 77, Slika 1.

Ravnanje s projekti EU pomeni »učiti se živeti s programskimi pravili«. Osnovno pravilo pri ravnanju s projekti EU je, da se mora projektna ideja – in posledično projekt – vpeti v programske zahteve še preden se začne resno nadaljnje delo (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 11).

Skupna točka uspešno prijavljenih projektov v programih EU je, da so predvideni partnerji v predvidenem času za predvidena sredstva sposobni doseči predvidene cilje (Slivnik Kenney, 2004, str. 68).

2.2 Začetek projekta

Organizacija se odloča za izvedbo različnih projektov, med drugimi lahko tudi za projekte, financirane iz finančnih instrumentov EU. Pomembno je izbrati finančni instrument, katerega cilji se ujemajo s cilji organizacije. Prav tako mora tudi organizacija ustrezati pravilom finančnega instrumenta (na primer glede statusne ureditve). S tem je povezan tudi začetek projekta.

Pri umeščanju projekta EU v organizacijo je zelo pomembna usklajenost ciljev organizacije, tako strateških kot kratkoročnih, ciljev finančnega instrumenta in ciljev projekta (Šerjak & Krajčič, 2008b, str. 436). Podobno ugotavlja Slivnik Kenny (2004, str. 68), da morajo cilji projekta nujno dosegati cilje razpisa in posledično programa ter se uskladiti tako z njegovim namenom kot tudi s strateškimi cilji organizacije. Pri tem cilji projekta uresničujejo cilje razpisa. Poleg ustreznosti finančnega instrumenta in znotraj njega ustreznega razpisa, je tako pomembna usklajenost ciljev in lahko tudi trajanje finančne perspektive.

Organizacija si lahko za eno izmed strategij postavi tudi sodelovanje v projektih finančnih instrumentov EU. Ravnateljstvo organizacije pa tu vedno ne more uporabiti v poglavju 1.3 opisanih ekonomskih sodil, kot so dobiček, rentabilnost kapitala in podobna sodila, saj je dobiček v veliko programih finančnih instrumentov EU (na primer programi Cilja 3 – prej INTERREG, LIFE+, Leonardo da Vinci ...) prepovedan oziroma se s prihodki, ki so neposredno povezani s projektnimi aktivnostmi, kot so prodaja izdelkov, ki so rezultat projekta, zaračunavanje kotizacij in drugo, zmanjšuje višina sredstev iz finančnih instrumentov EU in tudi nacionalnih sredstev.

Pomembno vlogo pri sprejemanju odločitve o pripravi določenega projekta ali sodelovanju pri projektu ima:

- višina (odstotek) financiranja projekta s strani finančnega instrumenta, višina sofinanciranja s strani organizacije in morebitni drugi viri financiranja (na primer nacionalno sofinanciranje);
- način financiranja – prejem predújma (avans), povračilo nastalih in že plačanih stroškov ali kombinacija obeh načinov;
- zahtevnost poročanja (obseg administrativnega dela);
- finančni instrument EU – izkušnje s tem instrumentom (korektnost izvajanja finančnega instrumenta s strani EC, ki vključuje pregledovanje poročil, točnost pri nakazovanju sredstev in podobno);
- namen projekta – ali se uresničuje katera izmed strategij organizacije (na primer strokovna krepitev organizacije – pridobivanje podatkov in pomembnost njihove pridobitve za delo v prihodnje, vzpostavitev raznih modelov);
- ustrezne oziroma razpoložljive kapacitete (kadri, infrastruktura ...) in sposobnost izpeljave.

Pri projektih EU so največkrat že s samim programskim dokumentom določene glavne značilnosti projektov, ki jih bo program financiral, in sicer njihovo trajanje (pogosto je pogojeno s trajanjem finančne perspektive), okvirna razpoložljiva sredstva in velikost projektov (s tem je določena velikost investicije ali obseg storitve, število zaposlenih na projektu ...), območje implementacije projekta, omejitve, upravičeni stroški oziroma vrste stroškov, ki jih program financira (na primer stroški dela, oprema ...) in podobno. Pred začetkom projekta je zaradi priprave ustrezne ideje projekta treba te informacije poznati.

Za začetek projekta lahko označimo potrditev vsebinske ideje projekta s strani ravnateljstva organizacije, ki se odloči na podlagi sodil uspešnosti, ki so pri projektih EU najpogostejše povezana z družbeno odgovornostjo. Rezultat formalne potrditve projekta je organizacijski dokument, kot ga imenuje Rozman (2004, str. 32), za katerega je pri projektih EU priporočljivo, da poleg naziva projekta, opisa obstoječega stanja in problema, namena, ciljev, opisa in projektnega ravnatelja ter morebitnih drugih sodelavcev, vsebuje tudi navedbo finančnega instrumenta, katerega cilji se ujemajo s predlaganim projektom.

Priporočljiva je tudi navedba virov financiranja (višina EU, nacionalnih, lastnih ali morebitnih drugih virov), način financiranja in okvirni datum razpisa za predlagani projekt ter nabor ustreznih projektnih partnerjev.

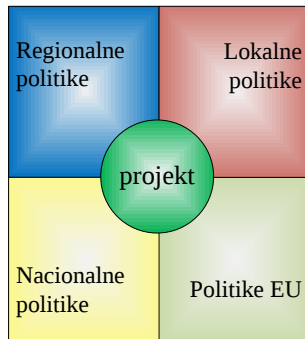
Projekt se najpogosteje začne pred formalno objavo razpisa s strani finančnega instrumenta.

2.3 Planiranje projekta

2.3.1 Preverjanje skladnosti projekta s programom

Začetku projekta sledi faza planiranja projekta, ki je podobna fazi planiranja, opisani v poglavju 1.4, so pa v fazi planiranja projektov EU prisotne določene specifičnosti. Pri planiranju projektov EU moramo natančno upoštevati pravila programa, njegove zahteve in strateške cilje (cilji, prioritete, upravičene aktivnosti), prav tako tudi nacionalne politike, zakonske predpise, regionalne in lokalne razvojne programe, posebnosti lokalnih politik, ki pokrivajo tematske sklope projekta. Usklajenost različnih vrst politik v projektu prikazuje Slika 3.

Slika 3: Prepletenost različnih vrst politik



Vir: INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 7.

Slika 3 nam prikazuje, da naj bi projekt predstavljal neke vrste usklajen skupek različnih vrst politik iz vsebinskega področja projekta. Usklajenost projekta s programskimi zahtevami pripomore k dobremu razvijanju projektne ideje in načrtovanju projekta. Brez pomena je razvijati zelo dobro projektno idejo, če le-ta ne more biti umeščena v zahteve in določila programa (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 5–8). Pozornost je treba nameniti tudi upoštevanju morebitnih nacionalnih omejitev, ker v nasprotnem primeru le-te ogrozijo uporabo rezultatov projekta in kasneje povzročijo nedoseganje zastavljenih ciljev projekta (Flander, 2004, str. 21). Preverjanje skladnosti projekta s programskim okvirjem oziroma razpisnimi pogoji je dolgotrajen proces (Novinec, 2004, str. 86), kar moramo upoštevati v fazi planiranja projekta. V projekte EU

moramo zelo pogosto vključiti partnerje. Pomembno je tudi dejstvo, da se samo planiranje ne začne z objavo razpisa oziroma poziva za (so)financiranje projektov v okviru določenega finančnega mehanizma, ampak že veliko pred objavo razpisa. Veliko pozornost pri projektih EU je treba nameniti sami prijavi projekta na razpis in izpolnjevanju predpisane projektne prijavnice.

V času načrtovanja je treba pregledati način in kriterije ocenjevanja projektne prijave, ki nam povedo, katere zadeve oziroma poglavja prinesejo največ točk. Če so bili znotraj določenega programa že izvedeni pretekli razpisi, je priporočljivo pridobiti informacije o načinu ocenjevanja na teh razpisih, predvsem v smislu, na kaj so bili v preteklosti pozorni ocenjevalci (subjektivna ocena), saj so pogosto ocenjevalne komisije za posamezna področja pri razpisih sestavljene iz istih članov.

2.3.2 Projektni partnerji

Navadno je zahtevano, ni pa vedno nujno, da so v projekt vključeni partnerji, lahko ali obvezno iz različnih držav (EU, pristopne članice, tretje države), kar lahko označimo kot specifičnost projektov EU. To specifičnost je treba nujno upoštevati pri načrtovanju projekta, če želimo izpolnitev ciljev projekta oziroma predhodno sploh odobritev projekta s strani EU. Natančno je treba predstaviti vključitev in vlogo partnerjev v projektu, ki jih moramo v planiranje vključiti. Vloga posameznih partnerjev je odvisna od ciljev projekta. Vsak partner, ki sodeluje v projektu mora bistveno prispevati k ciljem projekta, zato je oblikovanje dobrega partnerstva in izbor samih partnerjev izredno pomembno (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 5). Izredno pomembna je komplementarnost partnerjev, saj naj bi vsak prispeval določeno znanje in vire, ki so nujno potrebni za izvedbo projekta. Partnerstvo oziroma partnerji sodijo med ključne dejavnike uspešnega zaključka projekta, lahko pa predstavljajo tudi enega izmed pomembnejših izbirnih kriterijev (na primer obseg in kakovost sodelovanja med partnerji). Priporočljivo je delati s partnerji, s katerimi je organizacija že sodelovala, saj partnerstvo na ta način resnično temelji na medsebojnem zaupanju, ki je pri izvedbi projekta zelo pomembno (Slivnik Kenney, 2004, str. 68–69). Partnerji morajo imeti ustrezna sredstva za delo in biti tudi finančno sposobni, predvsem v smislu zagotavljanja prehodnih virov financiranja, če gre za projekt, ki se financira na podlagi povrnitve že nastalih in plačanih stroškov.

Pri oblikovanju partnerstva je pomembno upoštevati tudi, kako veliko partnerstvo si prijavitelj in nadalje ravnatelj projekta lahko privošči z vidika ravnanja projekta. Pri tem je najpomembnejši dejavnik število partnerjev v projektu, število držav, iz katerih prihajajo partnerji, in razlike med partnerskimi organizacijami. Projekt z dvajsetimi partnerskimi organizacijami iz petih držav je lahko obvladljiv, če se na primer oblikujejo nacionalne skupine, kjer po eden izmed partnerjev iz te države koordinira posamezno skupino. Lahko pa je projekt z desetimi partnerji zelo zahteven za ravnanje, če partnerji prihajajo iz zelo različnih organizacij iz desetih različnih držav (Flander, 2004, str. 22).

Sodelovanje med partnerji je pomembno že v fazi skupnega planiranja projekta. Njihovo sodelovanje pri oblikovanju projekta navadno zagotavlja, da je projekt pripravljen na podlagi skupnih potreb, interesih, znanju in izkušnjah. Partner na ta način sodeluje tudi pri sprejemanju odločitev (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 28). S tem zagotovimo zavezanost partnerjev k projektu in trajnostni učinek projekta (Tratar, Silič & Renner, 2005, str. 10). Partnersko sodelovanje in izmenjava izkušenj predstavlja pri programu INTERREG eno glavnih dodanih vrednosti (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 28).

Če partnerji prihajajo iz različnih držav, je treba zaradi zmanjšanja možnosti težav pri ravnanju projekta upoštevati (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 27–29):

- tuj jezik;
- različno delovno kulturo in navade;
- vrste združb iz katerih prihajajo partnerji (javne institucije, zasebne organizacije, nevladne organizacije, prostovoljna društva ...) z različnimi tipi strokovnjakov in različnimi organizacijskimi kulturami;
- predpise druge države in druge razlike.

Slovenski partnerji so načeloma zaželeni, saj v Evropi veljajo za zanesljive partnerje (Slivnik Kenney, 2004, str. 69).

Partnerji morajo razumeti pravila in se zavedati odgovornosti, ki jo je treba razdeliti med vse partnerje, h kateri se morajo tudi formalno zavezati (na primer pisma o nameri, sporazumi o partnerstvu ali partnerske izjave ali podobno). Pismo o nameri je pri večini programov obvezna priloga k prijavnim obrazcem in lahko predstavlja tudi edini pisni dokument, ki izraža zavezanost partnerja k izvajanju projekta. Priporočljivo je, da se v pismu o nameri jasno definirajo naloge in odgovornosti posameznih partnerjev in navede vrednost njihovih del ter sofinancerski delež. Nekateri programi zahtevajo, da je obvezna priloga k prijavnim obrazcem tudi pogodba med prijaviteljem projekta in partnerjem oziroma partnerji.

Vsi partnerji so odgovorni za izvedbo svojih nalog in porabo sredstev izključno za aktivnosti, odobrene v prijavi. Pri nekaterih do sedaj izvedenih INTERREG projektih se je izkazalo, da partnerji v projektu med seboj niso sodelovali, zaradi česar mora biti iz projektne prijave razvidno sodelovanje partnerjev in vključenih zaposlenih pri razvijanju in nadalje pri izvajanju projekta, skupno izvajanje in skupno financiranje.

Vsak projekt ima vodilnega partnerja, najpogosteje je to prijavitelj projekta, ki je zadolžen za ravnanje celotnega projekta in ima zaposlenega ravnatelja projekta ali sklenjeno

pogodbo z zunanjim izvajalcem za opravljanje nalog ravnatelja projekta. Vodilni partner odigra ključno vlogo pri oblikovanju partnerskega sodelovanja, vodi proces formuliranja skupnih ciljev, priprave načrta projekta in strukture ciljev, koordinira diskusije med partnerji in prevzema odgovornost za pripravo in oddajo projektne prijavnice. Po odobritvi projekta pa je odgovoren za izvedbo v projektni prijavi dogovorjenih aktivnosti, poročanje in finančno izvajanje celotnega projekta. Vodilni partner je praviloma tudi edini, ki je v stalnem kontaktu z različnimi organi upravljanja programa. Za izvajane vloge vodilnega partnerja pa mora organizacija imeti zagotovljeno dovoljšnje število zaposlenih in finančnih sredstev, s katerimi lahko izvaja naloge tako, da doseže cilje projekta (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 17–24).

2.3.3 Planiranje rokov

Pred nadaljevanjem razvoja projektne ideje, ki je potrjena s strani vodstva organizacije, in planiranjem projekta je priporočljivo pregledati pretekle projekte in njihove aktivnosti. Predvsem je pomembno preveriti pomanjkljivosti teh projektov, saj lahko te pomanjkljivosti predstavljajo priložnost za razvoj nadaljnjih projektnih idej. Natančno je treba preveriti, kako projektna ideja upošteva programske zahteve in se umešča v nacionalne, regionalne in lokalne razvojne programe. Ko imamo projektno idejo, jo je koristno predstaviti organu ravnanja programa (najpogosteje je to nacionalna kontaktna točka) in pridobiti njihovo mnenje o ideji, kajti tak organ je najbolje seznanjen z vsebino programa in nam zna ustrezno svetovati glede jasnosti rezultatov projekta, umestitve v program in podobno. Te informacije pa so izredno koristne in pomembne, saj že nakazujejo na izhodišča v postopku izbora projektov. Pri planiranju moramo že upoštevati pravila oziroma navodila za pripravo projektnih predlogov, če so le-ta že objavljena. Če pravila še niso objavljena, si pomagamo s pravili iz preteklih razpisov v okviru istega finančnega mehanizma (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 27).

Na podlagi upoštevanja zgoraj naštetih priporočil se natančno določijo aktivnosti projekta, saj določene aktivnosti v določenih finančnih instrumentih niso dovoljene, na primer ponavljajoče aktivnosti in raziskave v programu LIFE+ niso dovoljene (razen majhnih raziskav, ki so nujno potrebne za izvedbo projekta), so pa raziskave možne v okviru 7. raziskovalnega programa, ki je namenjen prav temu področju. To nam pove, da v projekt, ki ga imamo namen prijaviti na LIFE+ program, ne smemo vključiti raziskav.

Projekt moramo načrtovati in pripravljati skupaj z vključenimi partnerji. Zagotoviti moramo, da partnerji ne dobijo nerealnih pričakovanj o projektu, kar je še posebej pomembno pri obravnavanju vsebine projekta. Zelo hitro moramo definirati končne cilje projekta, kar je pomembno za nadaljnje komuniciranje z vključenimi partnerji. Ideja mora biti izvedljiva, sodelujoči v projektu pa se morajo zavedati morebitnih težav pri izvajanju projekta. Ideje partnerjev so velikokrat izven osrednje ideje projekta, zato jih je treba usmerjati h končnim ciljem projekta, hkrati pa dajati partnerjem občutek, da je njihov

prispevek k ideji in končnim ciljem projekta pomemben. Osredotočati se moramo na pomembnost vloška posameznega partnerja v projekt (INTERACT Point Qualification and Transfer, str. 29–42).

Podrobnejše definiranje ciljev je naslednja pomembna zadeva v fazi načrtovanja, saj se lahko na podlagi teh ciljev določijo aktivnosti, s katerimi bomo dosegli cilje. Pomembno je, da zagotovimo enako razumevanje ciljev pri vseh partnerjih. Cilji morajo biti:

- konkretni (natančno moramo vedeti, kakšen bo rezultat);
- kvantitativno določljivi (kako jih bomo merili);
- realni (ali je dosegljiv z razpoložljivimi viri).

Izkušnje pri do sedaj izvedenih projektih INTERREG kažejo, da pogosto cilji niso bili doseženi, ker so bili postavljeni nerealno. Nerealni cilji pa se verjetno postavijo zato, da bi bil projekt bolj privlačen za ocenjevalno komisijo in bi tako imel več možnosti za odobritev. Navedeno lahko označimo kot posebnost projektov EU, saj je iz ekonomskega vidika prijava takega projekta neutemeljena.

Pogosto programski razpisi definirajo glavne delovne pakete, kot na primer pripravljalne akcije, konkretne akcije na terenu, akcije ozaveščanja in informiranja javnosti, naloge ravnanja s projektom, v katere uvrščamo aktivnosti, ki so definirane na podlagi postavljenih ciljev. Na podlagi tega ocenimo čas, potreben za izvedbo projekta, in sredstva, potrebna za izvedbo. Za posamezne delovne pakete in aktivnosti je treba pripraviti časovnico z roki ter jih uskladiti med seboj, če so soodvisne. Pri postavljanju rokov je treba pri časovnem načrtu predvideti nekaj prostora za manjše spremembe, ki bodo skoraj zagotovo potrebne med izvajanjem projekta, zaradi zamud različnih partnerjev (različni načini dela, kulture dela) in nepredvidljivih dogodkov. Izkušnje kažejo, da aktivnosti projekta pogosto planirajo strokovnjaki, ki nimajo izkušenj z ravnanjem s projekti, zato pozabijo na spremljevalne aktivnosti, kot je na primer poročanje ali pa trajanje aktivnosti podcenijo. Zato je pomembno, da v planiranje vključimo zaposlene, ki imajo znanje in izkušnje z ravnanja s projekti.

Natančnost planiranja mora biti tako kot pri tradicionalnih projektih tudi pri projektih EU taka, da zagotavlja uspešno planiranje, ob odobritvi projekta pa učinkovito vodenje izvajanja projekta in kontrolo le-tega. Tudi če prijavnica ne zahteva natančnega planiranja, moramo definirati do nivoja delovnih nalog in le-te razdeliti med vključene partnerje, s čimer določimo njihovo vlogo v projektu in naloge. Natančnejše planiranje omogoča tudi pripravo bolj objektivnega stroškovnega načrta projekta. Boljše, kot je planiranje na začetku, lažje je nadaljnje podrobnejše planiranje in posledično delo zaposlenih na projektu. Podrobnost (količina in natančnost zahtevanih informacij) same projektne prijave, ki jo oddamo na razpis, pa je odvisna od določil programskih dokumentov in obrazcev, ki so zahtevani pri oddaji projektne predloga. Če postopek izbora poteka

enostopenjsko, večina finančnih instrumentov EU v svojih programskih dokumentih zahteva zelo podroben plan. Pri dvostopenjskem postopku izbora je za prvo fazo prijave potreben manj natančen in za drugo fazo podrobnejši plan. To nam kaže, da se natančnost planiranja projektov EU bistveno ne bi smela razlikovati od natančnosti pri tradicionalnem planiranju. Menim pa, da prijavni obrazci vedno ne zagotavljajo dovolj informacij oziroma pravilne informacije ocenjevalni komisiji o ustreznosti planiranja, ki je eden izmed ključnih dejavnikov za uspešen zaključek projekta.

Pri metodah in orodjih za planiranje pri projektih EU ni razlik v primerjavi s preostalimi projekti. Planiramo lahko z uporabo analizo kritične poti, PERT diagram, Gantt diagramom (gantogram) ali drugimi metodami, na voljo pa imamo tudi različna računalniškima programskima orodja. Osnovno planiranje omogoča že programsko orodje iz MS Office okolja – MS Project.

2.3.4 Planiranje stroškov

Ko so delovne naloge določene in razdelane ter pripravljen časovni načrt, lahko začnemo pripravljati stroškovni načrt projekta. Pred pripravo stroškovnega načrta moramo dobro preveriti programska določila. Vedeti moramo, ali so načrtovane aktivnosti v skladu s programskimi določili, poznati moramo upravičene in neupravičene vrste stroškov ter morebitne omejitve glede višine posameznih kategorij stroškov v primerjavi z vrednostjo celotnega projekta. Preveriti je treba, ali sta določeni najvišja ali najmanjša vrednost projekta, in pridobiti informacijo, kako podrobno je treba pripraviti stroškovni načrt.

Iz navodil o pripravi projektov različnih finančnih instrumentov izhaja, da so stroški pri projektih EU so najpogosteje razdeljeni v naslednje kategorije:

- stroški za zaposlene;
- stroški za zunanje izvajalce in strokovnjake;
- potni stroški in stroški nastanitev;
- stroški za konference, srečanja, promocije in odnose z javnostmi,
- stroški za osnovna sredstva in gradnje;
- režijski stroški.

Pri pripravi stroškov za zaposlene je treba preveriti, ali so priznani stroški nadur, dopusta, bolezni, regresa in razni dodatki, ter v kakšnem odstotku. Nekateri programi imajo posebna določila tudi o višinah plač. Pri nakupu osnovnih sredstev je treba preveriti, ali je kot strošek priznana celotna vrednost osnovnega sredstva ali samo višina amortizacije za čas trajanja projekta, in ali je to odvisno od vrste opreme. Pri programu LIFE III – Narava lahko stroški za zunanje izvajalce znašajo največ 35 % vseh upravičenih stroškov projekta, režijski stroški pa največ 7 % (Evropska komisija, 2003, str. 15–16), enako velja za režijske stroške pri programu Leonardo da Vinci. Vse te omejitve, predvsem nepriznani

stroški dela in samo določen obseg na primer režijskih stroškov lahko označimo kot specifičnost projektov EU, saj bi jih pri tradicionalnih projektih lahko uveljavljali kot stroške projekta.

Partnerji oziroma sodelujoči v projektu morajo za aktivnosti, ki jih izvajajo, pripraviti svoje ocene stroškov (na primer različni strokovnjaki, s tem različne višine plač), predvsem je to pomembno pri partnerjih iz drugih držav, pri katerih se lahko cene zelo razlikujejo. Če bi za partnerje iz različnih držav predvideli na primer iste cene storitev ali stroškov dela, bi imeli nerealno pripravljen stroškovni načrt projekta (precenjene ali podcenjene stroške).

Pri pripravi stroškovnega načrta ne smemo pozabiti na kakšno izmed vrst stroškov, kot so na primer režijski stroški, stroški zaradi izvajanja dodatnih aktivnosti, namenjenih uspešnemu sodelovanju med partnerji. Že s samimi aktivnostmi je določeno, kaj bomo potrebovali, da jih zaključimo, in pri tem dosegli cilje.

Zadnjo fazo priprave stroškovnega načrta predstavlja urejanje vseh pridobljenih informacij s strani sodelujočih v projektu in uvrstitev stroškov v ustrezne kategorije, kot jih predvideva finančni instrument.

Pri načrtovanju stroškov je treba posebno pozornost nameniti davku na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV), saj nekateri programi niti neodbitnega deleža DDV ne uvrščajo med upravičene stroške (na primer 6. okvirni program). Preveriti pa moramo tudi druge neupravičene stroške, in sicer so to najpogostejše stroški bančnih transakcij in drugi stroški najema kredita, ki ga potrebujemo za prehodno financiranje projekta. Neodbitni DDV, stroške prehodnega financiranja in druge podobne stroške, ki so uvrščeni med neupravičene stroške, lahko označimo kot specifičnost projektov EU, saj bi jih pri tradicionalnih projektih lahko uveljavljali kot stroške projekta.

Poleg predvidenih stroškov je treba napovedati morebitne prihodke, ki bodo ustvarjeni v času in zaradi izvajanja projekta, kajti večina programov vsebuje določilo, da se z izdelki, ki so narejeni s projektnimi sredstvi, ne sme ustvarjati prihodkov in dobička, javnosti pa morajo biti dostopni brezplačno. Programska določila navajajo, koliko let po zaključku projekta je tovrsten prihodek prepovedan oziroma zmanjšuje dodeljena sredstva EU. Pod prihodke se štejejo tudi bančne obresti, prejete za morebitne predújme.

Poleg stroškov moramo načrtovati tudi vire financiranja projekta. Projekti finančnih instrumentov EU so v večini financirani iz sredstev tega finančnega instrumenta. Struktura in odstotek EU sredstev je odvisen od posameznega finančnega instrumenta. Najpogostejše je projekt financiran iz EU sredstev, nacionalnih sredstev in prispevka partnerjev ter morebitnih sofinancerjev (na primer podjetja, občine, društva), v redkih primerih se projekti v celoti financirajo iz sredstev finančnega mehanizma EU.

Vodilni partnerji in preostali vključeni partnerji morajo zagotoviti tudi ustrezen delež sofinanciranja, skladno s programskimi določili. Sofinanciranje projekta lahko predstavljajo stroški vseh kategorij, ki sodijo pod upravičene stroške. Najpogosteje partnerji sofinancirajo z indirektnimi – splošnimi stroški, kot so najemnina za poslovne prostore, elektrika, telefon, pisarniški material in s stroški dela zaposlenih na projektu, ki nato deljeno opravljajo naloge redne aktivnosti in naloge na projektu. Izkušnje kažejo, da se partnerji redko odločajo za sofinanciranje investicijskih izdatkov ali izdatkov za zunanje izvajalce.

2.3.5 Določitev kazalnikov uspešnosti projekta

Večina programov EU zahteva pri projektih določitev oziroma izbor kazalnikov, ki naj bi čim bolj odražali cilje, ki jih s projektom želimo doseči. Ti se nanašajo na neposreden proizvod projekta (na primer število izobraževanj, delavnic ipd.), rezultate projekta (na primer število obiskovalcev, število izdanih potrdil) in vplive (predvsem na nivoju programa v daljšem časovnem obdobju, kot na primer vpliv na povečanje prihodkov iz turizma, zmanjšanje brezposelnosti, ipd.) (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 32). Za navedena primera kazalnikov, ki se nanašata na vplive, menim, da gre za kazalnika programa oziroma njegove strategije in ne kazalnika projekta, kar kaže na ne jasno definiranje izrazov v programskih dokumentih. Namen kazalnikov projekta je, da omogočajo merjenje napredka pri vseh pomembnejših aktivnostih projekta. V projektni prijavi se določijo cilji, preko katerih kontrolorji programa spremljajo izvajanje projekta. Kazalniki tudi ravnatelju projekta omogočajo merjenje napredka posameznih partnerjev pri izvajanju aktivnosti.

V finančni perspektivi EU od 2007–2013 morajo biti kazalniki projekta pri večini finančnih instrumentov merljivi, saj so bili v preteklosti preveč opisni in jih ni bilo možno objektivno meriti. Le izjemoma se bodo lahko določali opisni kazalniki. Realni in merljivi kazalniki rezultatov projekta predstavljajo enega izmed ključnih dejavnikov uspešne projektne prijave.

2.3.6 Prijava projekta in izpolnjevanje projektne prijavnice

Načrtovanje priprave projektne prijave je proces, ki zahteva ustrezne ljudi, čas, finančna sredstva, spremljanje za projekt pomembnih informacij in upoštevanje programskih zahtev tako pri prijavitelju projekta oziroma vodilnemu partnerju kot ostalih partnerjih. Projekt je treba vsebinsko pripraviti veliko pred objavo razpisa. Za pripravo projekta iz programa čezmejnega sodelovanja INTERREG IIIA je povprečno potrebno od 4 do 6 mesecev (INTERACT Point Managing transition and External Cooperation, 2005, str. 29). Čas od objave razpisa do zaključka je namenjen prijavi projekta in izpolnjevanju prijavnih obrazcev (Wostner et al., 2005, str. 251). V povprečju je rok za prijavo za projekte iz

programa Transnacionalnega sodelovanja INTERREG od objave razpisa od 1 do 2 meseca (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 43).

Dobra prijava ni pogojena z dobro projektno idejo, ampak mora biti le-ta v prijavi dobro predstavljena in imeti za seboj ustrezne finance v pravilno in v celoti izpolnjenih obrazcih. Z dobro predstavitevijo projektne ideje in celovito prijavo tržimo projekt, zato je zelo pomembno, da je prijavnica izpolnjena na visokem kakovostnem nivoju. V tej fazi moramo uporabiti razpoložljive vire, ki jih imamo na voljo, da zagotovimo čim boljše kakovost prijavnice. Izgled in vsebina projektne prijavnice sta odraz organizacije, ki prijavlja projekt, kaže pa tudi že njene sposobnosti ravnanja s projekti (Wostner et al., 2005, str. 255). Pogosto je pomemben slog pisanja teksta v prijavnici – na primer pisanje v alinejah ali opisno pisanje v obliki zgodbe. V prijavnici je treba zagotoviti dovolj informacij, da bo komisija lahko sprejela odločitev pri vseh ocenjevalnih kriterijih. Te informacije skupaj s prikazano učinkovitostjo projekta, dajejo izbirni komisiji razlog za izbiro ali zavrnitev projekta. Pogost razlog za zavrnitev projekta je premalo informacij v prijavnici (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 43–44).

Pripravo projektnih obrazcev lahko prepustimo tudi zunanjim izvajalcem, vendar to ni zagotovilo za uspeh projektne prijave. Zunanji izvajalci pa tudi ne nosijo odgovornosti za neuspeh projektne prijave. Pripravo projekta naj vodi in koordinira le ena oseba, ki je navadno zaposlena pri vodilnem partnerju. Idealno je, da je ta oseba kasneje tudi ravnatelj projekta.

Predpogoj za dobro prijavo je logično in sistematično postavljen projekt, iz katerega je razvidna povezanost projektnih aktivnosti (Novinec, 2004, str. 86). Dobra prijava ni samo dokument za odobritev projekta, temveč tudi glavni načrt za uveljavitev in osnovni vir informacij o projektu. Je sestavni del pogodbe med vodilnim partnerjem in naročnikom projekta. Potrditev, ali je bila prijava dobra in s tem tudi planiranje, dobimo šele ob zaključku projekta, ko so doseženi cilji in rezultati.

Projektna prijava služi kot ključen dokument v vseh nadaljnjih fazah življenjskega cikla projekta in je neke vrste tehnična dokumentacija projekta. Na podlagi tega dokumenta se ocenjuje napredek v projektu, zato je zelo pomembno, da vsebuje prijava jasne cilje, namen, aktivnosti, izdelke, glavne mejnike in stroškovni načrt projekta, ki pa je podlaga za dokazovanje upravičenih stroškov.

Po oddaji projekta je navadno nekaj mesecev do začetka izvajanja projekta. V tem času je priporočljivo, da se uredi dokumentacija, ki je nastala ob prijavi projekta. Okvirni roki o zasedanju ocenjevalne komisije, sprejemu odločitve in potrditve projekta so znani. Ob predvidenih rokih zasedanja ocenjevalne komisije mora biti prijavitelj (ključne osebe pri pripravi) pripravljen na hitro odzivnost pri odgovarjanju na vprašanja, dajanju pojasnil in

morebitnem spreminjanju projekta. Navadno je treba na vprašanja odgovoriti v nekaj dneh (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 63).

Faza planiranja se lahko ponovi že pred končno odobritvijo projekta, saj lahko ocenjevalna komisija projekt odobri s pogoji, kar pomeni, da je v določenem času treba izpolniti postavljene pogoje, kot je na primer zmanjšanje načrtovanih sredstev, obrazložitev določenih aktivnosti in stroškov, sprememba aktivnosti, idr. Če vodilni partner pogojev ne izpolni ali ustrezno ne odgovori na zastavljena vprašanja, se šteje, da je prijavitelj od projekta odstopil oziroma se projekt ne odobri.

2.3.7 Planiranje organizacije

Pri planiranju organizacije in vključitvi projektov EU vanjo je treba – tako kot pri tradicionalnem planiranju organizacije – postaviti ustrezno organizacijsko strukturo, in sicer organizacijsko strukturo same organizacije in organizacijo projekta. Pri tem pa je treba upoštevati zahteve in določila finančnega instrumenta EU, v okviru katerega se posamezen projekt izvaja. Pravila instrumenta navadno določajo, da mora biti organizacijska struktura projekta taka, da upošteva zahteve glede izvajanja projekta, poročanja, kontroliranja, komuniciranja, in zagotavlja uspešen zaključek projekta. Organizacijska struktura projekta z upoštevanimi pravili finančnih instrumentov mora biti nato v organizacijsko strukturo organizacije same vključena na način, da ni v organizacijski strukturi organizacije same razumljena kot motnja.

Večina programov zahteva organizacijsko strukturo projekta že pri sami prijavi, da lahko ocenjevalna komisija ocenjuje tudi ta vidik projekta. V organizacijsko strukturo projekta je treba ustrezno vključiti partnerje projekta. Posebej je to pomembno pri projektih, ki vključujejo partnerje iz veliko različnih držav, da se zagotavlja transparentnost in dobra koordinacija. Treba je zagotoviti tako organizacijsko strukturo, ki bo omogočala notranje sodelovanje in stalno komunikacijo ter direktno vključenost partnerjev v proces odločanja.

Pri projektih z več partnerji je določen vodilni partner, čigar naloge je treba pri postavljanju organizacijske strukture upoštevati. INTERACT Point Qualification and Transfer (2006, str. 38–39) predstavi glavne naloge vodilnega partnerja:

- odgovoren je za izvedbo projekta;
- odgovoren je za poročanje skladno z navodili za poročanje in v predpisanih rokih;
- odgovoren je za ustrezno porabo sredstev (stroški iz finančnega poročila morajo odražati izvedene aktivnosti iz poročila o aktivnostih);
- odgovoren je za izvedbo aktivnosti v skladu s projektno prijavo in programskimi pravili;
- takojšnje opozarjanje predstavnikov programa o potrebnih spremembah in morebitnih težavah;

- partnerjem zagotavlja vse potrebne informacije o poročanju (zahteve, postopki, obrazci);
- zagotavlja tolmačenje zahtev programa;
- preverja ustreznost podatkov partnerjev za pripravo poročila;
- po pregledu poročila s strani kontrolnih organov posreduje partnerjem povratne informacije;
- odgovarja na vprašanja partnerjev oziroma jih posreduje organom programa.

Pomembno je, da je v organizaciji sami zagotovljeno tudi ustrezno finančno ravnanje projekta, ki je ustrezno umeščeno v finančno ravnanje organizacije same. Finančno ravnanje moramo prilagoditi načinu financiranja projekta. Projekti EU se financirajo na podlagi predüjmov (vsaj v določeni meri) ali na podlagi nastalih in že plačanih stroškov z večmesečnim ali celo letnim zamikom. Zahtevnejši so projekti, pri katerih se mora za izvajanje projektnih aktivnosti zagotoviti premostitvena sredstva. Zagotavljanje likvidnostnih sredstev pa je problem zaradi programskih določil, da stroški najema likvidnostnega posojila za izvajanje projekta, zavarovanje, obresti in ostali stroški v zvezi z najemom posojila niso upravičen strošek projekta, kar pomeni da se morajo te stroški zagotoviti iz drugih virov (Šerjak & Krajčič, 2008a, str. 80–81).

Pri projektu moramo definirati deležnike, ki so pomembni za projekt. Definiramo jih lahko kot ljudi in organizacije, ki izvajajo projekt, ter kot ljudi in organizacije, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na rezultate projekta. Vsako tako skupino je treba razdeliti tako, da bo pozitivno vplivala na izvajanje projekta. Glavna vloga deležnikov je raba rezultatov projekta, zato je njihova vloga zelo pomembna že na začetku projekta, da se skozi izvajanje projekta dosežejo želeni rezultati (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 31). Iz organizacijske strukture projekta morajo biti razvidna medsebojna razmerja med udeleženci projekta in prikazani tudi organi, ki delujejo znotraj projekta (na primer nadzorni svet, projektni svet). Pri nekaterih finančnih instrumentih EU je pri večjih projektih treba ustanoviti tudi nadzorni svet in/ali projektni svet. Nadzorni svet je sestavljen iz predstavnikov partnerjev in ima vlogo nadzornega organa glede pravilnosti porabe sredstev, spoštovanja postavljenih rokov izvedbe, skladno z odobreno prijavo projekta. Projektni svet pa odloča o vsebinskih vprašanjih.

2.3.8 Planiranje tveganj

Poleg tveganj, ki se pojavljajo pri tradicionalnem ravnanju s projekti, menim, da so pri projektih EU tveganja povezana predvsem z vključenimi partnerji v projekt, poznavanjem in upoštevanjem zahtevnih programskih pravil posameznega finančnega instrumenta. Vse to pa moramo upoštevati pri planiranju.

Določena tveganja poskušamo pri partnerjih zmanjšati že s samim podpisom partnerske pogodbe, s katero se partnerji zavežejo h korektni porabi projektnih sredstev. V

nasprotnem primeru morajo sredstva vrniti z zakonskimi zamudnimi obrestmi. Vse to pripomore tudi k večji finančni varnosti vodilnega partnerja.

V projektih s številnimi partnerji se lahko pojavijo neaktivni oziroma partnerji brez iniciative, ki predstavljajo problem, saj le-ti navadno povzročajo zamude in zmanjšujejo učinkovitost projekta. Najbolj učinkovita rešitev je kreacija pozitivnega in delovnega vzdušja, v katerem bodo vsi partnerji brez zadržkov lahko izražali nezadovoljstvo in notranje probleme.

V projektih, kjer sodelujejo novi partnerji oziroma partnerji brez izkušenj s projekti EU, je potrebnega nekaj časa, da se partnerji naučijo in spoznajo zahteve EU pri določenem programu. V pomoč jim je lahko vodilni partner ali pa drugi partnerji projekta, ki že imajo določeno znanje in izkušnje. Partnerji se lahko udeležijo raznih informativnih seminarjev in srečanj. Vodilni partner pa mora tekom projekta tudi zagotavljati stalen pretok informacij o programu, ki vplivajo na delo partnerjev in lahko vplivajo na projekt (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 19–25).

Ne dovolj dobro poznavanje pravil in s tem nedosledno spoštovanje finančnih pravil privede do uvrščanja določenih stroškov pod neupravičene, to pa pomeni manjše povračilo že nastalih stroškov.

Iz pridobljenih izkušenj menim, da so v projektih EU tveganja povezana tudi z neustreznim (podcenjenim) planiranjem števila delovnih ur, potrebnih za izvedbo projektnih aktivnosti. Razlog pripisujem pomanjkanju izkušenj pripravljavca projekta z ocenjevanjem trajanja aktivnosti in potrebnega obsega delovnih ur lahko pa tudi želji, da bi bila vrednost projekta nižja, in mnenjem, da bo imel projekt zato več možnosti za odobritev. Podobno je tudi s težje ali celo nedosegljivo postavljenimi cilji.

Kjer sodelujejo partnerji iz javnega sektorja obstaja tveganje, da so zaposleni močno strokovno predani, medtem ko spoštovanju programskih pravil in pripravi poročil ne posvečajo dovolj pozornosti in časa. Organizacije, predvsem neprofitne, iz okolja ne prejema dovolj informacij o uspešnosti ali neuspešnosti poslovanja kot organizacije, ki se financirajo v večini iz trga, kar ima za posledico manj razvite finančne analize in nadzor (Dimovski, 2002, str. 706).

Pri izvajanju projektov moramo vedno predvideti tudi kaj nepredvidenega (na primer vremenske razmere, odvisnost projekta od drugih projektov) in za tovrstna tveganja rezervirati nekaj časa, da lahko projekt uspešno zaključimo (INTERACT Point Qualification and Transfer, str. 108–109), kar pa je potrebno tudi pri tradicionalnem ravnanju s projekti.

2.4 Uveljavljanje projekta

Začetek uveljavljanja projekta pri projektih EU lahko opredelimo s formalno potrditvijo projektnega predloga s strani pristojnega organa EU. Glede na planirane aktivnosti se lahko le-te začnejo izvajati takoj po potrditvi, če je tako navedeno v projektni prijavi. V tej fazi se izvede postopek zaposlovanja (razpis, izbor, sklenitev pogodbe) novih delavcev, postavitev ravnatelja projekta, priprava delovnih mest, načrt spremljanja doseganja ciljev, zagotovitev prehodnega financiranja, če niso zagotovljeni predüjmi, in drugo. Faza uveljavljanja projekta se nadaljuje s samim izvajanjem načrtovanih aktivnosti s projektne prijave.

Ko je projekt potrjen, sledi podpis pogodbe med naročnikom projekta in vodilnim partnerjem in nato še podpis pogodbe med vodilnim partnerjem in partnerji, za pripravo katere je podlaga izjava o partnerstvu. Prijava projekta, finančne priloge in izjava o partnerstvu v večini primerov zagotavljajo dovolj informacij za pripravo pogodbe.

Eno pomembnejših začetnih točk izvajanja projekta predstavlja uvodni sestanek (angl. *kick-off meeting*). Na tem sestanku naj bi bili prisotni vsi partnerji, organizira pa ga vodilni partner. Je ključni korak v procesu ravnanja projekta (spoznavanje partnerjev, potrditve ciljev, predstavitev urnikov, mejnikov, komunikacijskega načrta in strukture, sestavo timov, administrativne postopke in tudi osnovna pravila). Priporočljivo je, da datum uvodnega sestanka določimo že ob oddaji projekta, in sicer kmalu po zasedanju ocenjevalne komisije oziroma po predvidenem datumu sprejema odločitev o sprejetih projektih. Projekt se tako lahko začne brez zamude. Če projekt ni potrjen, pa preprosto sestanek odpovemo.

Nacionalna kontaktna točka programa ponavlja po končanem ocenjevalnem postopku in sprejemu odločitve, kateri projekti seodobrijo, organizira izobraževanje za partnerje, ki sodelujejo v odobrenih projektih. Na tem sestanku nacionalna kontaktna točka predstavi glavne zahteve programa, navodila in obrazce za poročanje ter nudi odgovore na vprašanja partnerjev.

2.4.1 Kadrovanje

Pri projektih EU je priporočljivo, da se pri izboru kandidata za ravnatelja projekta poleg vodstvenih sposobnosti, sposobnosti ravnanja nasploh in izkušenj z delom na projektih upošteva tudi izkušnje z delom na projektih EU in poznavanje programskih predpisov in določil, saj to omogoča uspešnejše delo. Idealno je, da je ravnatelj projekta oseba, ki je vodila in koordinirala prijavo projekta, saj je tako že seznanjena z vsebino projekta in pozna (vsaj določen del) predpisov finančnega instrumenta, ki so pomembni za izvajanje projekta. Če organizacija nima zaposlene osebe, ki bi lahko opravljala naloge ravnatelja projekta, ali pa če projektnih nalog ni dovolj za polni delovni čas, se lahko organizacije

odločijo, da naloge ravnatelja projekta prepustijo zunanjemu izvajalcu. To je lahko tudi posledica prepovedi zaposlovanja s strani ravnateljstva organizacije ali predpisov.

Člane projektne ekipe izbiramo podobno kot pri tradicionalnem kadrovanju, je pa priporočljivo, da člani poznajo vsebinsko idejo projekta, saj se tako lažje vključijo v reševanje vsebinskih vprašanj (Flander, 2004, str. 14). V projektno ekipo morajo biti vključeni predstavniki vseh sodelujočih partnerjev.

V projektih, kjer nekateri ali vsi partnerji sodelujejo prvič, moramo na začetku faze uveljavljanja projekta posebno pozornost posvetiti oblikovanju tima in določitvi osnovnih pravil sodelovanja. Kajti partnerji navadno prihajajo iz številnih držav, kar pomeni različne kulture, prav tako pa je treba upoštevati tudi različne organizacijske kulture. Osnovna pravila pokrivajo predvsem področja delovnih navad in norm projektne ekipe, strukture organizacije dela in odločanja, zahtev za poročanje in rokov, revizijskih in kontrolnih postopkov, notranje komunikacije in organizacije sestankov s partnerji, ozaveščanje in stike z javnostmi, reševanja problemov in konfliktov.

Pomembno je, da tudi pri drugih deležnikih projekta, ki smo jih definirali že v fazi planiranja projekta, določimo ključne osebe, s katerimi navežemo stike in začnemo s sodelovanjem (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 31–34).

2.4.2 Vodenje

Vodenje pri projektih EU se – po mojem mnenju – pravzaprav bistveno ne razlikuje od vodenja projektov, opisanega v poglavju 1.5.3, saj so pomembni enaki vidiki vodenja projekta, prav tako mora vodja znati uporabljati različne tehnike in stile vodenja. Vodenje pa ni omejeno zgolj na ravnatelja projekta, temveč tudi na zaposlene, ki vodijo delovne pakete ali delo pri posameznih partnerjih. Vodje imamo tako tudi pri vseh partnerjih, vključenih v projekt, in ne le pri vodilnem partnerju.

Pri projektih EU moramo biti posebej pozorni na doseganje ciljev znotraj omejitev projekta, ki so pri projektih EU postavljene na primer tudi z načinom financiranja in pravili programa, kar kaže na razliko bolj v poslovnem kot ravnalnem delu.

2.4.3 Komuniciranje

Pri projektih EU je komuniciranje podobno tistemu pri tradicionalnem ravnanju s projekti. Znotraj projekta, med projektnimi partnerji, poteka notranja komunikacija, med ostalimi deležniki pa komunikacija poteka navzven.

Pri projektih EU lahko sodelujejo v istem projektu partnerji različnih držav, zato je treba upoštevati različne narodnosti in dislociranost partnerjev. Če v projektu sodelujejo

partnerji iz različnih jezikovnih področij, se je najprej treba dogovoriti za jezik, v katerem bo celotno partnerstvo komuniciralo. Lahko pa že sam program določi uradni jezik, na primer v programu Transnacionalnega sodelovanja »MED« sta kot uradna jezika določena francoščina ali angleščina. Pri komuniciranju uporabljamo enostaven in jasen način izražanja, s čimer čim bolj izključimo možnost, da se sporočilo razume na več načinov in s tem preprečujemo napačno oziroma drugačno razumevanje. Predvsem je to pomembno pri partnerjih, katerih jezik komuniciranja ni materni. Treba je zagotoviti dvosmerno komunikacijo.

Komunikacija preko projektnih sestankov je steber uspešnega ravnanja s projektom. Vse pogostejše sestanke v živo nadomeščajo na primer telekonference, konference preko spletnih programov (na primer *skype*). K temu vse bolj teži tudi EU, predvsem zaradi zniževanja stroškov in tudi zato, ker je pri projektih, ki vključujejo veliko število partnerjev iz več različnih držav, na sestanku težko zagotoviti prisotnost vseh partnerjev. Tovrstni sestanki so namenjeni predvsem olajševanju komuniciranja, ko partnerji prihajajo iz različnih držav ali oddaljenih krajev in komuniciranju ob »nujnih situacijah«. Telekonference pa ne morejo v celoti nadomestiti sestankov v živo, kar menijo vsi partnerji, s čimer se zagotavlja tudi večjo pripadnost partnerjev k projektu. Število sestankov je odvisno od velikosti in zahtevnosti projekta. V praksi so si udeleženci v projektih edini, da je potreben več kot en sestanek v živo na leto. Okvirne termine glavnih sestankov smo določili že v projektni prijavi, s čimer smo zagotovili, da si partnerji za predvidene datume oziroma obdobja rezervirajo čas in termin. V fazi uveljavljanja projekta poznamo uvodni sestanek (opisan v poglavju 2.4) in vmesne sestanke, na katerih poteka obravnavanje napredka v projektu, poročanje, priprava podrobnejšega programa dela za obdobje po sestanku in do naslednjega sestanka, s čimer dosežemo, da večina partnerjev direktno sodeluje pri pripravi programa. Partnerji pa so istočasno seznanjeni z morebitnimi potrebnimi spremembami in jih lahko tudi takoj začnejo izvajati. V fazi zaključka projekta pa poznamo zaključni sestanek.

Vsebine, obravnavane na sestankih, in sprejete sklepe moramo dokumentirati z zapisnikom, ki mora biti na razpolago vsem partnerjem, s čimer dokazujemo tudi upravičenost sestanka in s tem povezane stroške.

Z dvosmerno komunikacijo znotraj projekta pridobivamo povratne informacije o tem, kako so partnerji razumeli določene informacije, predstavljajo pa tudi pomemben del spremljanja projekta in tako vplivajo tudi na nadaljnje izvajanje aktivnosti.

Komuniciranje navzven poteka med nadzornimi organi programa, nacionalno kontaktno točko, zunanjimi izvajalci, ciljnim skupinami, širšo javnostjo.

Obveščanje in ozaveščanje javnosti je eden izmed zelo pomembnih sklopov projekta, financiranega iz EU sredstev, in se izvaja predvsem z objavo informacij o projektu (razni

članki in prispevki, spletna stran projekta in podobno). V projektih, financiranih iz prvih finančnih perspektiv, se je izkazalo, da je bila o projektu širša javnost slabo seznanjena, zato je v novih perspektivah (že v finančni perspektivi 2000–2006, predvsem pa 2007–2013) ta sklop najpogosteje obvezen. Obveščanje in informiranje o rezultatih projekta deležnikom in ciljnim skupinam je potrebno predvsem zaradi podpore izvajanju projekta in prepoznavnosti projekta v širšem prostoru. Te aktivnosti se izvajajo na podlagi komunikacijskega načrta aktivnosti informiranja in obveščanja, s katerim opredelimo komuniciranje med partnerji – notranje in zagotovimo ustrezno obveščanje ciljnih skupin, zainteresiranih organizacij in širše javnosti (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 101–102).

Pri komunikacijskih aktivnostih obveščanja in ozaveščanja javnosti je treba upoštevati posebna pravila programa, ki so pripravljena na podlagi Uredbe komisije o ukrepih informiranja in ozaveščanja javnosti. Najpogostejše so zahteve glede navajanja sodelovanja Evropske unije in označevanja (uporaba znaka EU, velikost, navajanje programa in podobno) (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 37).

Enosmerna komunikacija je največkrat pri aktivnostih obveščanja javnosti. Za pridobivanje povratnih informacij nimamo veliko možnosti, ena je pridobivanje medijskih odrezkov (angl. *clipping*).

2.4.4 Motiviranje

Motiviranje in motivacijski dejavniki v projektih EU so podobni dejavnikom, ki so opisani v poglavju 1.5.5, prav tako so podobne tudi nagrade. Menim, da lahko izvajanje projektov EU in sodelovanje v njih uvrstimo na eni strani med pozitivne motivacijske dejavnike in na drugi strani med negativne motivacijske dejavnike. Kot pozitiven dejavnik pri članih projektne ekipe kot tudi ravnatelju projekta bi označila izvajanje projekta, ki pogosto omogoča izvajanje aktivnosti, ki jih v okviru redne dejavnosti, predvsem v javnem sektorju, ne bi bilo možno izvesti ali pa bi se izvajale v manjšem obsegu. Menim, da je za ravnatelja projekta delovno mesto »ravnatelj projekta« pozitivni motivacijski dejavnik, kajti v večini primerov to delovno mesto pomeni tudi višji plačni razred, kot bi ga imel na delovnem mestu, na katerem bi opravljal naloge redne dejavnosti organizacije. Zelo številna navodila, pravila in obsežna administracija pa predstavljajo veliko dodatnega dela v primerjavi z opravljanjem nalog redne dejavnosti organizacije, kar predstavlja negativni motivacijski dejavnik.

2.5 Kontrola projekta

S projektno prijavo začrtamo smer in okvir projekta. Nacionalni organ in/ali Evropska komisija končno verzijo prijavnih obrazcev skupaj s finančnim načrtom projekta uporabita kot podlago za spremljanje in nadzor izvajanja projekta (Flander, 2004, str. 31).

Ves čas izvajanja projekta moramo spremljati njegovo izvajanje, kontrolirati odstopanje oziroma doseganje zastavljenih ciljev, izvajanje nalog znotraj postavljenih rokov, porabo sredstev, spremljanje kazalnikov. Gre za kontrolo uspešnosti. Predstavlja eno glavnih, skozi celoten projekt trajajočo zadolžitev ravnatelja projekta. Kontrolo na nivoju projekta bomo v nadaljevanju poimenovali notranja kontrola. Zunanje kontrole pa bomo poimenovali kontrole na nivoju programa v okviru rednega poročanja v času trajanja projekta, izjemne kontrole na podlagi analize tveganj s strani EU ali nacionalnih organov, ki kontrolirajo porabo EU in nacionalnih sredstev in jih lahko opredelimo kot različne revizije projekta.

2.5.1 Notranja kontrola

Notranjo kontrolo moramo izvajati vzporedno z izvajanjem projektnih aktivnosti. Pri projektih EU je ključna kontrola porabljenih sredstev in rezultatov, ki morajo biti skladni z originalnim načrtom iz projektne prijave, kajti le v tem primeru jih kontrolni organi štejejo za upravičene.

Na nivoju projekta moramo pri kontroliranju ustvariti ravnotežje med pogostostjo poročanja in velikostjo administrativne obremenitve. Priporočljivo je zagotoviti način kontroliranja, ki je primerljiv s tistim na nivoju programa, da se lahko podatki iz enega sistema enostavno prenašajo v drugega z minimalno porabo časa. Kontroliranje na nivoju programa je sestavljeno iz pisnih poročil, za katera so pripravljene obrazci, vendar se ti obrazci med programi razlikujejo. V poročilu predložimo spisek aktivnosti, tveganj, problemov in rezultatov, primerjavo med načrtovanimi in dejansko nastalimi stroški z obrazložitvijo pomembnejših razlik.

Notranje kontrole pa ne izvajamo zgolj s pripravo vmesnih poročil, ki jih zahtevajo kontrolni organi, ampak jo izvajamo ves čas izvajanja projekta (dnevno, tedensko, mesečno ...), odvisno od aktivnosti. Z izvajanjem kontrole preverjamo, ali projekt poteka skladno s projektno prijavo, to je v smeri zastavljenih ciljev, spremljamo, ali se spoštujejo roki izvedbe aktivnosti, ali se dosegajo rezultati projekta, ali so nastali stroški skladni z načrtovanimi in upravičeni, ali se izpolnjujejo administrativno-pravne zahteve, kot na primer spoštovanje zakonodaje s področja javnega naročanja, ali se promocijski materiali ustrezno označujejo in podobno. Z izvajanjem kontrole spremljamo tudi kakovost in kazalnike. Kontrola nam omogoča odkriti, kje so potrebne dopolnitve in korekcije, zagotavlja pa tudi informacije o napredku projekta za zainteresirano javnost. Poročanje o aktivnostih predstavlja tudi del aktivnosti na področju obveščanja javnosti. Pri izvajanju notranje kontrole je zelo pomembno, da vodilni partner poudari pomen stroškovnega spremljanja projekta, saj je le-ta zelo zahteven pri projektih EU. Sodelujoči partnerji morajo stroške beležiti transparentno in skladno z navodili, vodilni partner pa jim mora biti za zgled in nuditi pomoč, predvsem v smislu zagotavljanja tolmačenja pravil in

odgovarjanje na vprašanja. Pri spremljanju moramo zagotoviti enotnost, tako da lahko primerjamo podatke med vsemi v projekt vključenimi partnerji. Posebno pozornost moramo posvetiti tudi počasnejši dinamiki porabe sredstev od načrtovane, saj nam organi programa lahko v času trajanja projekta zmanjšajo višino sredstev, odobrenih v projektni prijavi.

Notranjo kontrolo lahko izvajamo tudi z nadzornim svetom projekta, katerega naloge so nadzorovanje učinkovitosti izvajanja projekta, strateška koordinacija, evalvacija in odločanje v projektu.

Pri spremljanju projekta se pogosto pojavi vprašanje, ali je prvotni program iz časa prijave še vedno realen in bo omogočil doseči zastavljene cilje. Pri mnogih projektih se prvotni program spremeni zaradi v času prijave nepoznanih informacij ali zaradi spremenjenih okoliščin od trenutka, ko se je projekt pripravil do začetka izvajanja projekta, kar zahteva spremembo določenega/-ih dela/-ov projekta. INTERACT Point Qualification and Transfer (2006, str. 99–100) navaja, da se v projektu lahko:

- spremenijo aktivnosti – odobritev ni problematična, če niso ogroženi cilji projekta in so le-te znotraj finančnega načrta;
- spremeni finančni načrta;
- spremenijo vloge nekaterih deležnikov v projektu (odgovornosti, zadolžitve);
- spremenijo (izločijo, dodajo) partnerji;
- spremenijo rezultati projekta.

Med najpogostejše spremembe sodijo prenosi sredstev med postavkami finančnega načrta znotraj odobrenih sredstev. Določila glede prenosov stroškov med posameznimi postavkami finančnega načrta oziroma kategorijami stroškov se med programi razlikujejo, na primer program LIFE III – Narava ima omejitve prenosa 10.000 € oziroma 10 % iz ene postavke na drugo (Evropska komisija, 2003, str. 10), nekateri programi INTERREG pa imajo določeno število prenosov med postavkami v času trajanja projekta (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 35). Prošnjo za spremembo se navadno pošlje skupaj s preostalimi dokumenti v sklopu rednega poročanja ali pa takoj ob ugotovitvi, da je sprememba potrebna.

2.5.2 Zunanja kontrola

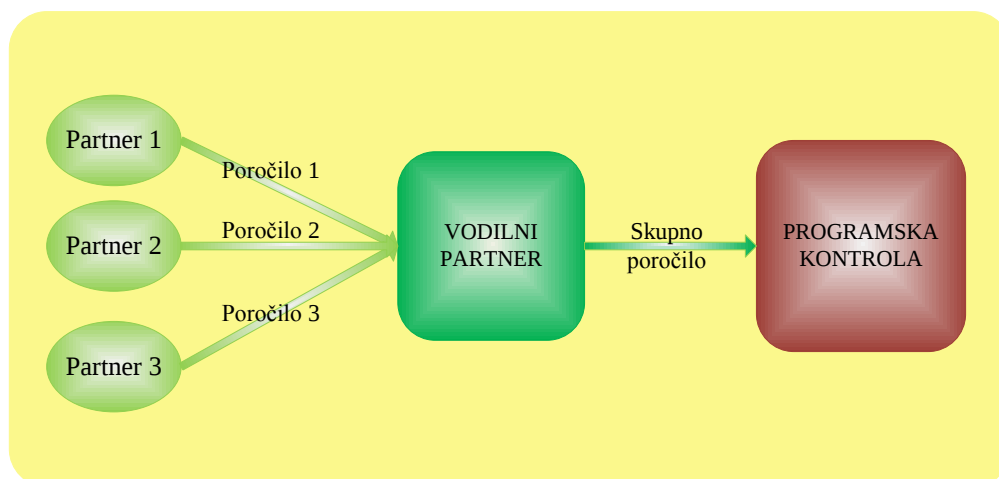
Zunanjo kontrolo izvajajo kontrolni organi tako na nacionalni kot tudi evropski (programski) ravni in predstavlja revizijo projekta. Kontrolni organi skrbijo za racionalno in namensko rabo sredstev. Le-to je natančno opredeljeno v programskih določilih, kar lahko imenujemo tudi pravila o upravičenih stroških. Vsakokrat, ko projekt prejme sredstva s strani EU, je preverjeno, ali so bila upoštevana pravila. Tovrstno preverjanje se izvaja s pripravo rednih poročil v času trajanja projekta in ob zaključku, kar imenujemo

tudi prvostopenjska kontrola in jo je deležen vsak projektni partner. Prvostopenjska kontrola se najpogosteje izvaja na nacionalnem nivoju, in sicer pri organu nacionalne finančne kontrole za določen program (kot na primer program INTERREG) ali pa se poroča direktno Evropski komisiji, ki ima organ upravljanja za določen program (kot na primer program LIFE).

Prvostopenjska kontrola preverja praktično vsak dokument, ki je povezan z nastalim stroškom v projektu. Preverja se dokumentacija izvedenih javnih naročil, računi, potni nalogi, časovnice za zaposlene na projektu, ki prikazujejo glavne delovne naloge za posamezen dan v mesecu, potrdila o plačilih in druge dokumente. Celoten sistem prvostopenjske kontrole je namenjen zagotavljanju upravičene porabe sredstev in pravilnosti uveljavljenih stroškov v poročilu. S prvostopenjsko kontrolo se preverja tudi, ali se stroški navezujejo na izvedene aktivnosti, ki izhajajo iz potrjenega projekta. Kontrolorjem se mora na zahtevo omogočiti dostop do originalnih dokumentov (na primer račun oziroma listina enake veljavnosti). Strošek, ki se ga ne dokaže z ustrezno listino, se ne povrne oziroma je izločen iz upravičenih stroškov. Prvostopenjska kontrola ne preverja samo, ali je strošek pravilno dokumentiran ali ne, temveč tudi ali spada med upravičene stroške.

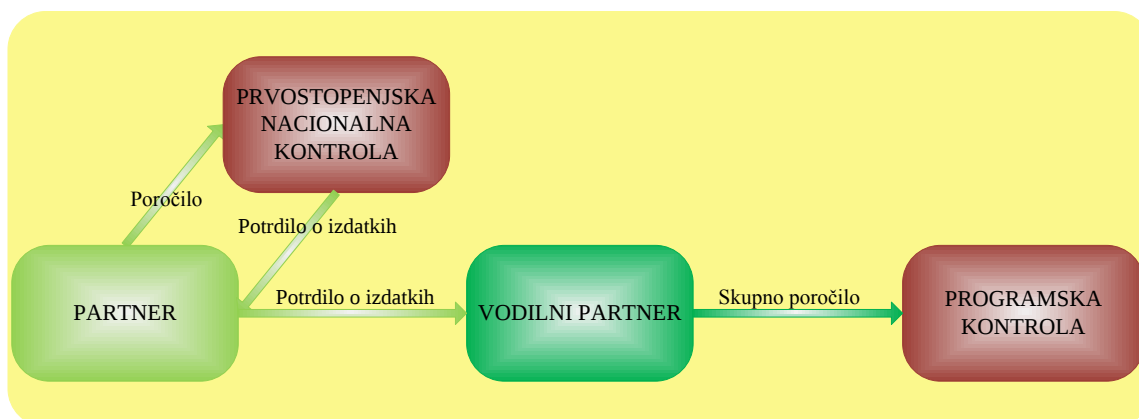
Sliki 4 in 5 prikazujeta potek poročanja pri rednih vmesnih in končnih poročilih za potrebe poročanja kontroli programa. Na Sliki 4 je prikazan potek poročanja, kjer posamezni partnerji za poročilo podatke in ustrezna dokazila pošljejo vodilnemu partnerju, ki jih le-ta potrebuje za pripravo skupnega poročila. Vodilni partner zbere podatke in delna poročila vseh partnerjev in jih nato združi v enotno poročilo, tako vsebinsko kot finančno, ter ga pošlje v pregled kontrolnemu organu. Po pregledu dokumentacije organ nacionalne finančne kontrole izda potrdilo o upravičenih izdatkih za vse projektne partnerje skupaj. Lahko pa se poroča po t.i. principu vodilnega partnerja, kar sem prikazala na Sliki 5. Na podlagi tega principa vsak posamezni partner pripravi poročilo in ga sam odda kontrolnemu organu, le-ta nato izda potrdilo o upravičenih izdatkih samo zanj. Partner nato pošlje vodilnemu partnerju samo potrjeno izjavo o nastalih stroških. Vodilni partner zbere potrdila od vseh partnerjev in jih vključi v finančno poročilo za celoten projekt, skupaj s poročilom o izvedenih aktivnostih. Enotno poročilo pošlje kontrolnemu organu programa. Zajc (2004, str. 44) meni, da morajo partnerji poročila ali izjavo poslati vsaj 1 mesec preden mora vodilni partner skupno poročilo dostaviti kontrolnim organom. Vodilni partner ima glavno vlogo in je odgovoren za poročanje celotnega projekta.

Slika 4: Prikaz poteka poročanja, brez predhodnega pregleda partnerskih izdatkov



Vir: INTERACT Point Qualification and Transfer, 2006, str. 95.

Slika 5: Prikaz poteka poročanja na podlagi principa vodilnega partnerja



Poroča se na vnaprej pripravljenih obrazcih, predpisanih s strani programa. Obrazci so navadno dostopni na spletnih straneh programa že pred začetkom projekta. Poročanje o aktivnostih in finančno poročanje zahteva različne obrazce, ki se navadno izpolnjujejo hkrati za posamezno vnaprej določeno obdobje poročanja in hkrati oddajo. K učinkovitemu poročanju pripomorejo jasna in enostavna navodila in orodja. Vodilni partner mora definirati vrste in obliko informacij, ki jih potrebuje od ostalih partnerjev. Nekateri programi zahtevajo tudi pojasnila k določenim stroškom, kar morajo partnerji projekta upoštevati.

Če je DDV upravičen strošek, finančne kontrole programa zahtevajo izjavo partnerja, da partner ne bo dobil povrnjenega DDV. Pravila lahko tudi zahtevajo potrdilo pristojne nacionalne ustanove za to področje (Ministrstvo za finance RS, Davčna uprava RS), da je DDV upravičen strošek in ga partner ne odreja. V Sloveniji je to zelo dolgotrajen

postopek, kajti izdaja potrdila je pogojena s predhodnim obiskom davčnega inšpektorja, ki pregleda račune in poročila ter obračune DDV.

Drugostopenjska kontrola se izvaja v približno 5 % vseh projektov in je izvedena naključno ali na podlagi velikosti tveganja nekega projekta. Možne pa so tudi posebne kontrole s strani Evropske komisije, Evropskega sodišča za revizijo. Pod drugostopenjsko kontrolo uvrščamo tudi zunanje revizije projekta, ki so lahko ob zaključku projekta ali enkrat letno (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 35).

Povratne informacije, ki jih dobimo od različnih kontrol, nam služijo kot sredstvo za izboljšanje dela na projektu in celotne podobe projekta ter večjo verodostojnost projekta.

2.5.3 Težave v kontroliranju

Veliko partnerjev ima težave s finančnim poročanjem, predvsem zaradi podcenjevanja zahtevnosti poročanja in premalo načrtovanega časa za pripravo tega poročila. Tovrstnim težavam se poskuša izogniti tako, da se partnerjem že v začetku projekta vzbudi zavest o zahtevnosti finančnega poročanja in potrebnem času za pripravo ter poda jasna navodila in napove roke za oddajo poročil.

Zamudo lahko povzročijo tudi nacionalne finančne kontrole, ki poročila ne pregledajo v predpisanem roku. Takih zamud se ne da predvideti.

Navadno so pri projektih EU s programskim dokumentom določeni obrazci, s katerimi organi kontrole programa izvajajo kontrolo. Pri tem v večini primerov prihaja do dvojnega spremljanja projekta – na obrazcih in na način, kot ga predvideva posamezen finančni instrument ter na način, kot ga predvideva utečeno poslovanje organizacije. S tem prihaja do dvojnega dela in posledično do večje porabe časa.

Finančne kontrole po pregledovanju poročil posameznih partnerjev pogosto ne priznajo vseh prijavljenih izdatkov v poročilu. Menim, da gre v večini primerov za nepoznavanje pravil ali pomanjkljiva dokazila. Navadno program postavi določena izhodišča, kaj sodi pod upravičene in kaj pod neupravičene stroške, podrobnejša določila pa pripravijo države članice. Zelo pogosto se tako zgodi, da imajo v istem projektu partnerji iz različnih držav drugačna pravila glede upravičenosti stroškov, zato morajo partnerji nacionalne zahteve preveriti že pred začetkom priprave projekta oziroma takoj po potrditvi projekta.

Franetič (2009, str. 6–18) našteje najpogostejše napake, ki jih odkrijejo finančne kontrole:

- kršenje pravil glede javnega naročanja;
- kršenje navodil o informiranju in obveščanju;
- napačni podatki o banki in številki poslovnega računa;

- realizirani stroški v finančnem poročilu presegajo načrtovane stroške iz prijave na nivoju celotnega projekta ali na nivoju posameznega partnerja;
- realizirani stroški v posameznih kategorijah presegajo načrtovane stroške iz prijave;
- dokumenti niso podpisani in/ali žigosani;
- stroški so uvrščeni v napačne kategorije;
- predložitev nepopolnega poročila;
- spremembe v projektu so se izvajale brez predhodne odobritve organov upravljanja;
- prikazani stroški se ne povezujejo z izvedenimi aktivnostmi;
- prihodki, nastali s projektom;
- nepopolne ločene računovodske evidence;
- neustrezno arhiviranje.

2.6 Zaključek projekta

Zaključek projekta predstavlja zadnjo fazo življenjskega cikla projekta, ki je tudi najenostavnejša faza, če je bilo ravnanje projekta v predhodnih fazah dobro in uspešno. Projekti, financirani s strani EU, imajo navadno že v programskem dokumentu naveden zadnji možen datum zaključka projekta, vendar to še ne moremo šteti kot zaključek projekta, ker je treba po zaključku projektnih aktivnosti in po plačilu vseh projektnih stroškov pripraviti zaključno poročilo. Datum zaključka projektnih aktivnosti in rok za pripravo končnega poročila je naveden v pogodbi med vodilnim partnerjem in naročnikom projekta. Projekt se zaključi s potrditvijo zaključnega poročila (po opravljeni finančni kontroli in kontroli opravljenih aktivnosti) in zadnjim nakazilom.

Zaključek projekta predstavljajo aktivnosti, ki potekajo vzporedno, in sicer zaključevanje aktivnosti in priprava zadnjih finančnih dokumentov in izvrševanje plačil, priprava zaključnega poročila, urejanje dokumentacije.

Na koncu projekta je zadnja priložnost, da se projektna ekipa še zadnjič sestane in oceni uspehe in napake. Ta sestanek pa ne sme biti namenjen zgolj pregledovanju in označevanju doseženih ciljev. Treba se je dogovoriti tudi o nadaljevanju po zaključku projekta, kot je predstavitev rezultatov projekta in obveščanje širše javnosti. Treba je pripraviti program izvajanja poprojektnih aktivnosti, kajti večina programov zahteva neke vrste nadaljevanje aktivnosti tudi po zaključku projekta. Že v prijavi je treba pripraviti izhodišča za nadaljevanje, razvijanje in nadgradnjo s projektom izvedenih aktivnosti. Primere dobre prakse, ki so bili rezultati projekta, je treba implementirati v širše okolje. Prav tako je treba obrazložiti nadaljnjo uporabo rezultatov projekta. Rezultati projektov naj bi bili podprti s strani regionalne, nacionalne in EU politike.

Sledi priprava končnega poročila. Ravnatelj projekta se mora na pripravo zaključnega poročila pripravljati že v prejšnjih fazah oziroma z vmesnimi poročili, končno poročilo pa

je zelo pogosto le nadgradnja vmesnih poročil oziroma poročilo o izvedenih aktivnostih in finančno poročilo za obdobje od zadnjega vmesnega poročila do konca projekta. Vodilni partner mora zahteve in navodila za pripravo končnega poročila (katere informacije so potrebne in v kakšni obliki) pravočasno preučiti in z njimi seznaniti tudi vse partnerje. Na ta način se zagotovi zbiranje ustreznih informacij od začetka do konca trajanja projekta.

Končno poročilo je sestavljeno iz poročila o izvedenih aktivnostih in finančnega poročila, ki nam kažeta učinkovitost in uspešnost projekta. Poročilo o izvedenih aktivnostih je osredotočeno na doseganje v prijavi postavljenih ciljev. Ravnatelj projekta mora natančno predstaviti dosežene cilje in rezultate projekta v primerjavi s cilji, postavljenimi v prijavi. Pozornost mora biti usmerjena na kazalnike in zaključek vseh delovnih nalog. Preverjanje doseganja postavljenih ciljev je zelo strogo.

Pri vmesnih poročilih je določena finančna vprašanja možno pustiti odprta, v zaključnem poročilu pa morajo biti vsa zaprta. Pri dobrem ravnanju s projektom na finančnem področju so se težave in nejasnosti odpravljale sproti, končni finančni pregled tako pomeni samo formalno potrditev izjav organov nacionalnih finančnih kontrol ali pregled stroškov v obdobju od zadnjega vmesnega poročila do zaključka projekta.

Posebno pozornost je treba posvetiti financiranju tistih projektov, ki se zaključujejo skupaj s programom v določeni finančni perspektivi. Pogosto se v takih primerih zgodi, da program s strani komisije prejme zadnje plačilo z zamudo, sam projekt pa lahko dobi končno plačilo tudi z več kot dveletnim zamikom. V takem primeru mora vodilni partner ostale partnerje seznaniti s situacijo, partnerji pa si morajo zagotoviti ustrezno prehodno financiranje.

Težava se lahko pojavi, ker se navadno pri partnerjih proti koncu projekta zmanjša interes za delo na projektu, nekateri zaposleni pa so celo zamenjali delodajalca. Zbiranje informacij za končno poročilo je tako oteženo. Posebej je to izrazito pri partnerjih, ki so sodelovali v začetku projekta in so za opravljeno delo že prejeli celotno plačilo. Priporočljivo je, da se že v prijavi predvidi sodelovanje vseh partnerjev pri pripravi končnega poročila.

Zaključek projekta je lahko zahteven tudi s finančnega vidika, kajti zadnje nakazilo se izvede po potrjenem končnem poročilu. V nekaterih programih predhodna nakazila še ne pomenijo, da so bili vsi stroški iz predhodnih poročil upravičeni in s tem priznani (Evropska komisija, 2003, str. 17–18).

S prejemom končnega plačila se ne zaključijo tudi vse zahteve do programa. Vodilni partner in tudi ostali partnerji morajo zagotoviti hranjenje dokumentacije za primer raznih kontrol tako na nacionalnem nivoju kot nivoju EU, skladno s programskimi določili in

nacionalno zakonodajo. Če nadaljnje kontrole ugotovijo nepravilnosti, je treba prejeta sredstva vrniti EU z zakonskimi zamudnimi obrestmi.

Začetni korak pri zaključevanju projekta je zbiranje in urejanje projektnih dokumentov (računi, papirji, fotografije, drug dokumentarni material, ki je bil pridobljen v času projekta tako pri vodilnem partnerju kot ostalih partnerjih). Te dokumente je treba hraniti za primer raznih revizij in kontrol projekta. Dokumentacijo navadno hrani tisti partner, ki je bil odgovoren za izvedbo aktivnosti.

Posebno pozornost je treba posvetiti tudi lastninskim in avtorskim pravicam rezultatov projekta. Dosti programov zahteva, da so rezultati javno dostopni (brezplačno). Partnerji pa se morajo kljub tem določilom dogovoriti, kdo bo lastnik, kdo bo hranil dokumentacijo, vzdrževal in dopolnjeval podatke, vzdrževal objekte, upravljal. Prav tako je treba napovedati morebitne prihodke od prodaje izdelkov projekta. Navadno je treba ta sredstva nakazati nazaj v program.

3 PRIMER RAVNANJA S PROJEKTOM INTERREG IIIA »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«

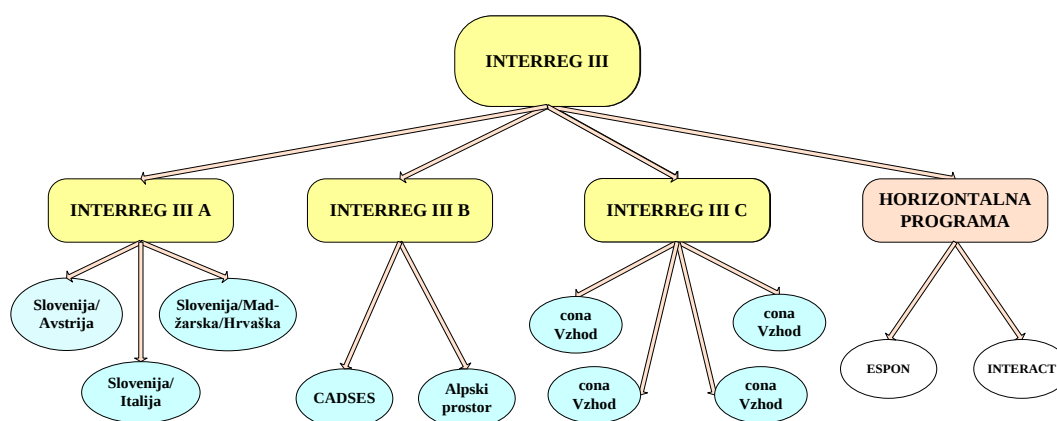
3.1 Predstavitev finančnega instrumenta INTERREG IIIA Slovenija–Italija

3.1.1 Pobude skupnosti INTERREG III

Finančni instrument Pobude skupnosti INTERREG III je opredeljen v Uredbi Sveta št. 1260/1999 z dne 21.6.1999 in je nadaljevanje pobude Skupnosti INTERREG II in programa PHARE ter pred tem INTERREG I. Z instrumentom INTERREG III se izpolnjuje cilj evropskega teritorialnega sodelovanja, ki je eden izmed ciljev kohezijske politike. Namenjen je povečanju ekonomske in socialne kohezije EU s spodbujanjem čezmejnega, transnacionalnega in medregionalnega sodelovanja ter uravnoveženega razvoja evropskega ozemlja. Financiran je iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004a, str. 1–4).

Finančne instrumente pobude Skupnosti INTERREG III sestavljajo program čezmejnega sodelovanja INTERREG IIIA, program transnacionalnega sodelovanja na področju prostorskega razvoja INTERREG IIIB in program medregionalnega sodelovanja INTERREG IIIC ter dva horizontalna programa. Shematični prikaz vrst finančnih instrumentov pobude Skupnosti INTERREG III sem prikazala na Sliki 6, kratki opisi programov pa sledijo v nadaljevanju.

Slika 6: Programi Pobude skupnosti INTERREG III



Vir: Evropska komisija, 2011.

Program INTERREG IIIA je namenjen izboljšanju učinkovitosti strukturne politike in instrumentov za regionalni razvoj, krepitvi čezmejnega sodelovanja in uravnoveženemu razvoju čezmejnih regij s pomočjo medsebojne izmenjave informacij, izkušenj in znanj. Čezmejno sodelovanje poteka med regijami s skupno državno mejo in spodbuja trajno rast tega območja ter povezovanje teh regij. Skupno se je izvajalo 64 podprogramov programa INTERREG IIIA, kar pomeni, da so se projekti izvajali na 64-ih čezmejnih območjih. V Sloveniji se je izvajal na treh območjih, in sicer na meji med Slovenijo in Avstrijo, Slovenijo in Italijo ter Slovenijo, Madžarsko in Hrvaško.

Program INTERREG IIIB je program trans-evropskega sodelovanja in je namenjen vzpodbujanju sodelovanja med nacionalnimi, regionalnimi in lokalnimi organi oblasti, da bi dosegli uravnovežen razvoj evropskega ozemlja tako na ozemlju držav članic kot nečlanic. Razdeljen je na dva podprograma, ki sta se izvajala na 13 območjih, in sicer podprogram Alpski prostor, ki pokriva območje Alp, v projekte pa se lahko vključijo države Alpskega prostora (Avstrija, Francija, Nemčija, Italija, Slovenija, Lihtenštajn in Švica) (Joint Technical Secretariat Interreg III B Alpine Space, b.l., str. 2–8) ter podprogram CADSES, ki pokriva območje srednje, jadranske, podonavske in jugovzhodne Evrope (Ministrstvo za okolje in prostor, b.l.). Program INTERREG IIIC je program, ki se je izvajal na 4 območjih in spodbuja sodelovanje med evropskimi regijami pri razvoju na gospodarskem, socialnem in okoljskem področju v okviru projektov za izmenjavo znanja in izkušenj. Glavni cilji programa so izboljšanje regionalnega razvoja ter ekonomske in socialne kohezije v Evropi s povečanjem učinkovitosti regionalne politike, instrumentov in strategij. Namen programa je pomagati evropskim regijam, ki zaostajajo v razvoju, da dohitijo razvitejša območja (Poslanska pisarna Ljudmile Novak, 2006, str. 4).

INTERACT je oblikovan z namenom, da se združijo vsa znanja in izkušnje, ki so rezultat programov INTERREG na področju čezmejnega, mednacionalnega in medregijskega sodelovanja. Namen programa INTERACT je, da pripomore h kakovosti programov

INTERREG tako, da omogoča in vzpodbuja prenos izkušenj in dobrih praks med institucijami in posamezniki v različnih geografskih območjih ter hkrati oblikuje skupne postopke in standarde za izvajanje programov (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2005, str. 3).

Program ESPON je namenjen izvajanju Evropskih prostorskih razvojnih perspektiv (EPRP) (Poslanska pisarna Ljudmile Novak, 2006, str. 5).

V finančni perspektivi 2007–2013 je struktura programov nekoliko drugačna.

3.1.2 Splošna določila in pravila Programa čezmejnega sodelovanja INTERREG IIA Slovenija–Italija

Celoten Program pobude Skupnosti INTERREG IIA Slovenija–Italija 2000–2006 (v nadaljevanju Program INTERREG SLO–ITA) vsebuje pet prednostnih nalog, ki imajo določene splošne in specifične cilje, in enajst ukrepov, ki so prikazani v Tabeli 1. Prednostni ukrepi slovenske strani v obdobju 2004–2006 so v Tabeli 1 označeni s krepkimi črkami. Slovenija v obdobju od 2004 do 2006 sofinancira tri ukrepe. Prijavljeni projekt mora ustrezati enemu izmed teh treh ukrepov. Posamezni ukrepi imajo določene tudi cilje in upravičene aktivnosti (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004a, str. 1–4).

Tabela 1: Prednostne naloge in ukrepi Programa INTERREG SLO–ITA 2000–2006

Cilji	Prednostne naloge		Ukrepi	
Trajnostni razvoj območja	1	TRAJNOSTNI RAZVOJ ČEZMEJNEGA OBMOČJA	1.1	Varstvo, ohranjanje ter razvoj okolja in prostora
			1.2	Razvoj in okrepitev čezmejne organiziranosti, infrastrukture in mrež
Preseganje ovir in omejitev, ki izhajajo iz obrobne lege	2	GOSPODARSKO SODELOVANJE	2.1	Izboljšanje konkurenčnosti in sodelovanja
			2.2	Čezmejno sodelovanje na področju turizma
			2.3	Čezmejno sodelovanje v primarnem sektorju
Razvoj človeških virov	3	ČLOVEŠKI VIRI, SODELOVANJE IN USKLADITEV SISTEMOV	3.1	Poklicno izobraževanje in usposabljanje človeških virov in inovativne pobude na trgu delovne sile
			3.2	Sodelovanje na področju kulture, komunikacij in raziskovanja med institucijami v smislu harmonizacije
Okrepitev čezmejnega sodelovanja	4	POSEBNA PODPORA REGIJAM, KI MEJJO NA DRŽAVE KANDIDATKE	4.1	Posebna podpora regijam, ki mejijo na države kandidatke
Čezmejno sodelovanje	5	PODPORA ZA SODELOVANJE	5.1	Tehnična pomoč skupnim strukturam
			5.2	Vrednotenje, obveščanje, oglaševanje in sodelovanje

Vir: Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 5, Tabela 1.

Dosedanji projekti čezmejnega sodelovanja kažejo na veliko pozitivnih učinkov, kot je okrepitev usposobljenosti za pripravo razvojnih projektov, aktiviranje čezmejnih partnerstev, prenos znanja, pomoč pri načrtovanju zagona in razvoja ključnih centrov. Z izvedenimi projekti se je izboljšala turistična ponudba, začele so se izvajati nove raziskave s področja kulturne identitete, večja pozornost je bila namenjena varovanju naravnih znamenitosti ter poglobljeno sodelovanje med slovenskimi in italijanskimi zasebnimi in javnimi ustanovami (Kozlovič, 2005, str. 99).

Projekti, ki se sofinancirajo iz Programa INTERREG SLO–ITA, se lahko izvajajo izključno na obmejnih območjih držav Slovenije in Italije, in so v Sloveniji določeni na podlagi statistične regije ali občine (ko gre za manjša območja), v Italiji pa s pokrajinami. Pri izvajanju teh projektov se mora upoštevati predpise EU, ki urejajo področje izvajanja Strukturnih skladov, slovensko zakonodajo, še zlasti Zakon o javnih naročilih in področno zakonodajo ter regionalne in državne razvojne ter sektorske programe, kajti prijavljeni projekti morajo biti usklajeni z regionalnimi razvojnimi programi upravičenih statističnih regij in državnimi programi ter s strategijami s področja, na katerega se posamezni projekt nanaša.

Upravičena območja Programa INTERREG SLO–ITA so v Sloveniji: statistični regiji Obalno-kraška in Goriška ter občina Kranjska Gora, v Italiji pokrajine: Tržaška, Goriška, Videmska, Pordenone, Benetke in Rovigo.

Projekti so v 75 % financirani iz Evropskega sklada za regionalni razvoj, do 25 % pa predstavljajo nacionalni viri, kar pomeni, da je sofinanciranih do 100 % upravičenih izdatkov projekta, pri čemer je lahko višina sredstev sofinanciranja v okviru enega projekta najmanj 41.729 € (10.000.000,00 SIT) in največ 417.293 € (100.000.000,00 SIT). Največja vrednost projekta je odvisna tudi od ukrepa, kateremu ustreza projekt. Če prijavitelj del upravičenih izdatkov vloge financira iz lastnih sredstev, to v skladu z merili ocenjevanja prispeva k višji oceni vloge (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 5–13).

Za sredstva iz Programa INTERREG SLO–ITA so lahko kandidirale neprofitne osebe javnega ali zasebnega prava, ki delujejo v javnem ali splošno koristnem interesu (občine, javni skladi, javni zavodi in javne agencije, katerih soustanovitelj je država ali občina, nevladne organizacije, osebe zasebnega prava, ki izkazujejo neprofitni status, javni gospodarski zavodi, javna podjetja in druge pravne osebe, kjer imata država ali občine prevladujoč vpliv na upravljanje), s sedežem ali organizacijsko enoto v upravičenem območju. Vsak prijavitelj mora imeti vsaj enega italijanskega partnerja iz upravičenega območja v Italiji, ki izpolnjuje pogoje za upravičene partnerje, ki veljajo na italijanski strani. V projektu lahko sodelujejo tudi slovenski partnerji, ni pa nujno. Slovenski partner lahko izjemoma prihaja izven upravičenega območja, če bistveno prispeva k rezultatom projekta (Rener, Abram & Harej, 2005, str. 2).

Upravičeni prijavitelji in partnerji so neposredno odgovorni za izvajanje projekta, niso le posredniki in niso za iste aktivnosti pridobili sredstev iz državnega ali lokalnega proračuna ali drugih programov EU, zadostiti pa morajo tudi pravno formalnim kriterijem (veljavna registracija za opravljanje dejavnosti, poravnane vse zapadle dajatve, davke in prispevke ter drugo).

Nacionalni organ upravljanja pripravi navodila za poročanje, ki veljajo za slovenske partnerje in morajo biti usklajena s splošnimi pravili programa.

Program INTERREG SLO–ITA financira le upravičene izdatke, le-ti pa se štejejo za upravičene, če so:

- potrebni za izvedbo projekta in so v skladu z načeli dobrega finančnega poslovanja, predvsem z načelom gospodarnosti in učinkovitosti;
- so nastali v obdobju upravičenem za plačilo;
- so evidentirani v poslovnih knjigah in davčnih listinah končnega upravičenca, so razpoznavni in preverljivi ter jih spremljajo originalna dokazila;
- je končni upravičenec zahtevku za plačilo priložil zahtevane originalne listine;
- je bilo blago nabavljeno, gradnja del oddana oziroma zunanja storitev naročena v skladu z določili zakonodaje o javnem naročanju.

Upravičeni izdatki so razdeljeni v naslednje kategorije:

- izdatki za delo zaposlenih, ki delajo na projektu in so pri končnem upravičencu ali pri njegovih slovenskih partnerjih v delovnem razmerju;
- izdatki za zunanje sodelavce;
- izdatki za potovanja in nastanitve;
- izdatki za srečanja, konference in seminarje;
- izdatki za opremo;
- izdatki za gradbena dela, nakup zemljišč in nepremičnin;
- izdatki za informiranje in obveščanje;
- pripravljalni izdatki in
- splošni izdatki.

Če projektne aktivnosti ustvarjajo prihodek, se zmanjšuje znesek sofinanciranja iz Strukturnih skladov in nacionalnega sofinanciranja.

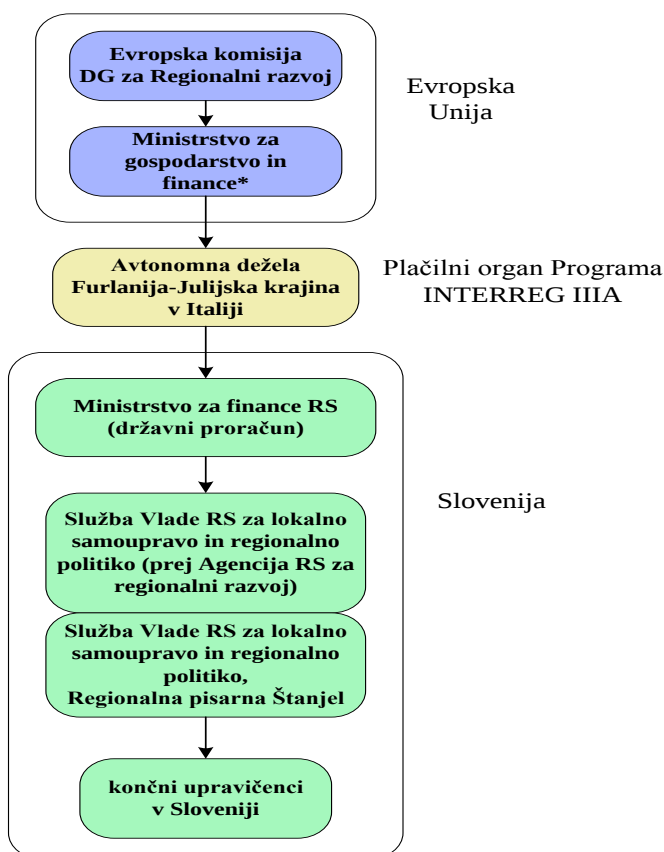
Spremljanje projektov s strani naročnika se izvaja na podlagi vmesnih poročil in končnega poročila ob zaključku projekta. Vmesna poročila se praviloma pripravljajo na tri mesece. Poročilo je sestavljeno iz poročila o izvedenih aktivnostih in finančnega poročila. K poročilu se priloži tudi zahtevke za izplačilo, na podlagi katerega se izvede povrnitev nastalih stroškov (dejansko nastali in plačani izdatki – računi). Za namensko učinkovito in

pravilno porabo sredstev skrbi finančna kontrola, ki se izvaja na dveh stopnjah. Izvajajo pa se še druge vrste kontrol.

Končni upravičenec in partnerji morajo zagotoviti knjigovodsko dokumentacijo in podatke, tako da jasno in ločeno izkazujejo poslovne dogodke iz naslova projekta od drugih poslovnih dogodkov, hkrati pa se mora zagotoviti revizijsko sled na vseh ravneh poslovanja, zaradi česar pa je treba oblikovati ustrezen podatkovni in dokumentarni arhiv. Tak arhiv projekta se mora hraniti najmanj do 31.12.2014 (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 13–36).

Slika 7 prikazuje potek finančnih tokov od organov Evropske Unije, preko plačilnega organa Programa INTERREG IIIA, slovenskih organov do končnega upravičenca.

Slika 7: Prikaz poteka finančnih tokov slovenskim končnim upravičencem



Legenda: *Ministrstvo za gospodarstvo in finance (Generalni inšpektorat za finančne odnose z EU)-upravlja obnovljivi sklad, kamor Evropska komisija nakaže sredstva

Vir: Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004b, str. 27.

Vsi projekti morajo upoštevati zahteve glede informiranja in ozaveščanja javnosti skladno z Uredbo Komisije (ES) št. 1159/2000 o ukrepih informiranja in ozaveščanja javnosti, ki jih izvajajo države članice v zvezi s pomočjo iz Strukturnih skladov (Ur. l. EU, št.1159/2000).

3.1.3 Prijava projekta

Vloge za projekte oziroma projektne prijave se zbirajo na podlagi javnega razpisa in morajo vsebovati izpolnjeno, podpisano in žigosano Prijavnico s prilogami:

- sporazum o partnerstvu vseh sodelujočih domačih in čezmejnih partnerjev (partnerji s podpisom sporazuma o partnerstvu potrdijo, da so seznanjeni in se strinjajo z vsebino projektnega predloga in njihovo vlogo v projektu);
- opis stroškovnega načrta prijavitelja in projektnih partnerjev v Sloveniji (natančno se razdeli in opiše posamezna kategorija stroškov, navede se tudi organizacijo – prijavitelj oziroma posamezen partner, pri katerem bo strošek nastal);
- izjava prijavitelja o sofinanciranju projekta (če prijavitelj del upravičenih izdatkov vloge financira iz lastnih sredstev, je treba navesti odstotek oziroma višino lastnega deleža);
- logični okvir projekta (predstavi se vsebinska zasnova projekta – glavne cilje in rezultate, od splošnih do specifičnih aktivnosti, ki so za dosego teh ciljev potrebne, glavna tveganja za projekt, potrebni pogoji za izvedbo; v logičnem okviru morajo imeti vsi elementi logične povezave);
- izjava prijavitelja o izpolnjevanju razpisnih pogojev;
- kopija akta o ustanovitvi, kopija izpisa iz sodnega registra;
- investicijska dokumentacija;
- dokazila o kakovosti čezmejnega sodelovanja.

Program INTERREG SLO–ITA določa, da sta uradna jezika italijanščina in slovenščina. Projektna prijava se pripravi v obeh jezikih, medtem ko so lahko priloge samo v slovenščini, razen Sporazuma o partnerstvu.

Projekt se glede na intenzivnost čezmejnega sodelovanja uvrsti v ustrezen tip projekta, ki je lahko skupni projekt, zrcalni projekt ali projekt sodelovanja. Skupni projekti izkazujejo najvišjo stopnjo čezmejnega sodelovanja, zrcalni srednjo, projekti sodelovanja pa najšibkejše sodelovanje, zato tip projekta prinaša višjo oziroma nižjo oceno. Kakovost čezmejnega sodelovanja in čezmejni vpliv sta najpomembnejši merili za izbor vlog na Upravnem odboru Programa INTERREG SLO–ITA.

Projektna prijava se ocenjuje dvostopenjsko. V prvi fazi Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Regionalna pisarna Štanjel v sodelovanju s strokovno skupino preveri in oceni prispele vloge na podlagi pogojev in meril predhodnega ocenjevanja. Ta del ocenjevanja poteka v petih sklopih, v katerih se preverja administrativno ustreznost, presojo upravičenosti in skladnosti s programom, kakovost vloge, vpliv na okolje in zagotavljanje enakih možnosti in socialno pravičnost. Vloge se nato obravnavajo v bilateralnih delovnih skupinah v skladu z dogovorom s Skupnim tehničnim sekretariatom, kjer se oblikujejo skupna priporočila za sofinanciranje projektov

in posredujejo Skupnemu tehničnemu sekretariatu. V drugi fazi Upravni odbor Programa INTERREG SLO–ITA, sestavljen iz predstavnikov državne in regionalne ravni obeh držav partneric, opravi skupni izbor na podlagi dveh skupnih meril (kakovost čezmejnega sodelovanja in pričakovani vplivi projekta na čezmejno povezovanje) in priporočil Skupnega tehničnega sekretariata, ki izhajajo iz predhodnega ocenjevanja, ter pripravi končno prednostno lestvico vlog.

Končno odločitev o izboru vlog sprejme Upravni odbor Programa INTERREG SLO–ITA in izda skupni sklep o sprejetih projektih, ki je osnova za sklenitev pogodb o sofinanciranju. Končni upravičenec nato prejme v podpis pogodbo. V kolikor končni upravičenec ne vrne podpisane pogodbe v roku osmih dni, se šteje, da je odstopil od pogodbe.

3.2 Začetek projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«

3.2.1 Projekti na Zavodu RS za varstvo narave

Zavod RS za varstvo narave (v nadaljevanju ZRSVN) je pravna oseba s statusom javnega zavoda. ZRSVN je sestavljen iz osmih organizacijskih enot, in sicer: sedmih območnih enot (Celje, Kranj, Ljubljana, Maribor, Nova Gorica, Novo mesto in Piran) in Osrednje enote, ki opravljajo naloge, določene z Zakonom o ohranjanju narave (Ur. l. RS, št. 56/1999, 31/2000 (popr.), 110/2002–ZGO–1, 119/2002, 41/2004, 61/2006–ZDru–1, 32/2008; *Odl. US*, 8/2010–ZSKZ–B). Območne enote opravljajo strokovne naloge, Osrednja enota pa poleg strokovnih, še spremljajoče naloge ter koordinira delo območnih enot. ZRSVN pridobiva sredstva za delo iz državnega proračuna, s plačili za storitve, s prodajo blaga in storitev na trgu in iz drugih virov (Statut Zavoda RS za varstvo narave, Ur. l. RS, št. 4/2002, 16/2007).

Glede na namen obstoja ZRSVN in njegovih primarnih nalog – naloge javne službe ohranjanja narave, se pripravi letni program dela. V programu dela, ki predstavlja temeljni dokument ZRSVN, so cilji razdeljeni na strateške cilje in cilje na letnem nivoju. Z uresničevanjem ciljev na letnem se nivoju se uresničujejo strateški cilji ZRSVN. Eden izmed štirih strateških ciljev, zapisanih v Programu dela Zavoda RS za varstvo narave za leto 2007 (Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2008a, str. 6), se nanaša na projekte in pravi: »Projektna naravnost, in sicer na eni strani čim bolj projektno organizirano delo (kjer je smiselno in možno), na drugi strani pa kandidiranje na domače in mednarodne razpise za projekte z naravovarstveno vsebino, ki dopolnjujejo aktivnosti v okviru redne dejavnosti, financirane iz Proračuna RS.« Prav tako se na projekte nanašajo trije od devetih letnih ciljev, in sicer:

- »intenzivno delo na pridobljenih projektih;

- korektno vodenje in spremljanje projektov ter določitev načina prehodnega financiranja projektov;
- oziranje za novimi projekti, vključno z aktivnim sodelovanjem ZRSVN pri pripravi projektov v okviru Regionalnih razvojnih programov.«.

Pri postavljanju strateških ciljev prevladujejo sodila, povezana s strokovnim delom in posledično tudi z uveljavljanjem organizacije ZRSVN v prostoru; ekonomska sodila na ZRSVN do sedaj niso imela večje vloge.

Programi dela za posamezne projekte so opisani v posebnem poglavju programa dela ZRSVN (celotne organizacije), iz česar je razvidno, da je izvajanje projektov pomemben del dejavnosti ZRSVN. Program dela s finančnim načrtom obravnava in potrdi Svet ZRSVN, ki je organ upravljanja. Na ta način Svet ZRSVN obravnava sodelovanje pri projektih in poda mnenje k projektom (predvsem večjim), ki naj bi se izvajali na ZRSVN. Izvajanje projektov dopolnjuje in/ali nadgrajuje redne (tekoče) naloge javne službe ohranjanja narave, pomeni pa tudi pridobivanje dodatnih sredstev in s tem zmanjšanje zahteve do Proračuna RS. Z izvajanjem projektov se tako lahko prej izvedejo naloge, ki bi se morale v bližnji prihodnosti prav tako izvesti, vendar bi se brez sredstev, pridobljenih s projekti, bremenil Proračun RS, izvedene pa bi bile kasneje ali/in na nižjem kakovostnem nivoju ter v manjšem obsegu. Sredstva, pridobljena za izvajanje projektov, sodijo pod proračunska sredstva (vendar proračuna EU), sredstva pridobljena s prodajo blaga in storitev na trgu ali sredstva iz drugih virov, odvisno od vrste projekta in vrste financiranja.

ZRSVN ima možnost sodelovati pri projektih iz različnih finančnih instrumentov EU s področja varstva narave. Finančni instrumenti EU, ki omogočajo financiranje projektov s področja varstva narave, sem prikazala v Prilogi 2.

Projektne ideje se predlagajo na območnih enotah (konkretni projekti na območju delovanja enote) in Osrednji enoti (večji projekti, ki pokrivajo območja več območnih enot in strateški projekti). Zbirajo se na Osrednji enoti pri za to določenem zaposlenemu, ki jih nato predstavi direktorju. Podpora projektni ideji se izvede na podlagi kakovosti ideje, časovne razpoložljivosti zaposlenih, ugotovljenih zahtevah po povrnitvi stroškov (na primer povrnitev stroškov dela za obstoječe in novo zaposlene, stroškov materiala in storitev, opreme), načina financiranja, višine lastnega prispevka k projektu, koristi z vidika stroke, od prijavitelja projekta, če bi sodelovali kot partner. ZRSVN je do sedaj v projektih sodeloval z različnimi institucijami in imel pri tem tudi različne izkušnje. Z nekaterimi dobre, z drugimi ne, zato je dobro preteklo sodelovanje eden izmed ključnih dejavnikov pri odločitvi za sodelovanje v določenem projektu.

3.2.2 Projekt »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«

Območna enota Nova Gorica, ki pokriva območje Krasa, se je srečala s strokovnim problemom izginjanja in zaraščanja kalov, ki predstavljajo na Krasu edine stoječe površinske vode in s tem življenjski prostor za mnogo živalskih in rastlinskih vrst ter trganja ekološke mreže kalov. Reševanje problematike kalov je privedlo do ideje za projekt, saj sredstev iz državnega proračuna ni bilo mogoče dobiti. Namen projekta je bil – poleg izboljšanja ekološke mreže kalov – med drugim tudi usposobiti ljudi za varovanje kalov, lokalno prebivalstvo ozavestiti o pomenu kalov, pridobiti strokovne podatke o vrstah v območju Natura 2000 Kras, ki so potrebni tudi za izvajanje rednih nalog ZRSVN. Sledila je priprava projektne predloga. Zaposlena območne enote Nova Gorica je tudi v Upravnem odboru Programa INTERREG IIIA SLO–ITA in dobro pozna Program INTERREG in projekte, ki so se v temu programu in upravičenem območju izvajali, kar je olajšalo izbor finančnega instrumenta oziroma je projektna ideja nastala tudi zaradi samega poznavanja finančnega instrumenta INTERREG.

S projektno idejo so bili postavljeni glavni vsebinski cilji »Projekta 1001 kal – 1001 zgodba o življenju« (v nadaljevanju Projekt 1001 kal) (Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2004, str. 12):

- ohranitev mreže kalov kot življenjskega prostora ogroženih živalskih in rastlinskih vrst na obeh straneh meje ter s tem prispevanje k ohranjanju vodnih virov in večanju biotske raznolikosti čezmejnega območja;
- opredelitev glavnih vzrokov ogrožanja posameznega kala in mreže kot celote;
- vzpostavitev omrežja varuhov kalov v Sloveniji ter čezmejna povezava z varuhi kalov v Italiji;
- ocenitev velikosti populacij velikega pupka in hribskega urha v območju Natura 2000 Kras;
- opozoriti in seznaniti lokalno prebivalstvo in turiste z usposobljenimi vodiči in promocijskim materialom s pomenom kalov.

Iz razdelave projektne ideje in glavnih vsebinskih ciljev Projekta 1001 kal je bilo razvidno, da se izpolnjuje letni (oziranje za novimi projekti) in tudi strateški cilj (kandidiranje na domače in mednarodne razpise za projekte z naravovarstveno vsebino, ki dopolnjujejo aktivnosti v okviru redne dejavnosti). Z izpolnjevanjem ciljev Projekta 1001 kal sta se izpolnjevala še dva letna cilja (preverjanje pravilnosti in dopolnjevanje podatkovnih zbirk ter stalna strokovna krepitev ZRSVN), izpolnjevali pa so se tudi vsi preostali strateški cilji ZRSVN. Projekt se je glede vsebine tako smotrno umestil v organizacijo – ZRSVN.

Glavni vsebinski cilji Projekta 1001 kal so bili usklajeni s splošnimi cilji Prednostne naloge 1 (Trajnostni razvoj čezmejnega območja), prav tako so se nadalje s predvidenimi aktivnostmi v okviru ukrepa 1.1 (Varstvo, ohranjanje ter razvoj okolja in prostora)

Programa INTERREG SLO–ITA izvajale 3, s tem ukrepom določene aktivnosti, in sicer razvoj celostnega sistema spremljanja, varstvo in razvoj naravnih vrednot in razvoj zavarovanih območij, kar kaže na ustrezno umestitev Projekta 1001 kal v Program INTERREG SLO–ITA.

Projekt 1001 kal se je navezoval na dva INTERREG projekta v Italiji, v katerih se je tudi obnavljalo kale. S tem se je Projekt 1001 kal navezoval na projekt v izvajanju, kar ga je uvrstilo v tip zrcalnega projekta (Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2004, str. 2). Izvajal se je na območju Goriške in Obalno-kraške statistične regije. Območna enota Nova Gorica sodi v Goriško statistično regijo in s tem v upravičeno območje Programa INTERREG SLO-ITA, prav tako je ZRSVN kot prijavitelj projekta izpolnjeval pravno formalne pogoje za upravičene prijavitelje.

Razdelana projektna ideja je bila predstavljena direktorju in je vsebovala: vsebino projekta in glavne vsebinske cilje, umestitev projektne ideje v razpis in izpolnjevanje pravno-formalnih pogojev razpisa.

Pomemben dejavnik pri odobritvi projektne ideje Projekta 1001 kal s strani direktorja ZRSVN je bila strokovna korist, in sicer nadgrajevanje in dopolnjevanje nalog redne dejavnosti ZRSVN, kot na primer pridobivanje podatkov, ki so potrebni za delo ZRSVN in bi se v okviru rednega dela pridobivali dlje časa, večji obseg terenskega dela kot je možno v okviru izvajanja rednih nalog, prav tako je projekt predvideval dodatne zaposlitve. Na odobritev je vplival tudi velik obseg aktivnosti informiranja in ozaveščanja ciljnih javnosti ter izvajanje konkretnih akcij na terenu, s čimer se je večala prepoznavnost ZRSVN in pomen varstva narave. Poleg navedenih dejavnikov je na odločitev vplivalo dejstvo, da je bilo pri prvem razpisu v Programu INTERREG SLO–ITA lastno sofinanciranje le priporočeno in ne obvezno in je bil projekt v celoti financiran iz sredstev EU in nacionalnih sredstev. Način financiranja je imel manjši vpliv na odločitev o potrditvi projektne ideje s strani vodstva ZRSVN, saj je na ZRSVN potekalo več projektov, za izvajanje katerih so bili prejeti predújmi, ki so predstavljali enega izmed prehodnih virov financiranja nastalih stroškov na Projektu 1001 kal. ZRSVN je tudi izpolnjeval splošne pogoje razpisa.

Začetek Projekta 1001 kal predstavlja potrditev projektne ideje tega projekta s strani direktorja ZRSVN. Odločitev direktorja je bila sprejeta na podlagi izpolnjevanja pravno-formalnih pogojev razpisa in ustreznosti projektne ideje glede na razpis ter umestitve v Program INTERREG SLO–ITA, predvidene dobre umestitve Projekta 1001 kal v ZRSVN (skladnost ciljev Projekta 1001 kal tako z letnimi kot strateškimi cilji ZRSVN). Odobritev projektne ideje je imela za posledico odredbo o nadaljnji razdelavi projektne ideje in pripravi projekta.

3.3 Planiranje projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«

S potrditvijo projektne ideje s strani direktorja se je začelo planiranje projekta. Določil se je vodja priprave projekta, in sicer z Območne enote Nova Gorica, kjer je v večini potekalo planiranje in kasneje tudi izvajanje. Vodja priprave projekta je zbiral vse informacije, potrebne dokumente, izpolnjeval prijavnne obrazce in izvajal celotno fazo planiranja. Najprej sta se razdelali ideja in vsebina, natančneje se je določil namen in cilji projekta, postavili so se pričakovani rezultati z upoštevanjem določil Programa INTERREG SLO–ITA in Programskega dopolnila. Večji del procesa planiranja je potekal pred objavo razpisa. Pri pripravi projekta so se pred aktualnim razpisom uporabljala navodila drugih programov čezmejnega sodelovanja, ki se znotraj finančne perspektive med seboj ne razlikujejo bistveno.

3.3.1 Projektni partnerji

Projekt 1001 kal je moral skladno z določili Programa INTERREG SLO–ITA imeti vsaj enega italijanskega partnerja iz upravičenega območja v Italiji, lahko pa tudi slovenske partnerje, ki jih je ZRSVN izbral na podlagi:

- možnosti prispevanja posameznega partnerja k doseganju projektnih ciljev glede na njegova strokovna znanja in vire;
- njihovih preteklih izkušenj s projekti podobnih vsebin, ki so jih uspešno zaključili;
- interesa partnerjev za sodelovanje v projektu;
- izpolnjevanje pogojev iz Programa INTERREG SLO–ITA, ki veljajo za upravičene partnerje.

Projekt 1001 kal je vključeval tri italijanske in tri slovenske partnerje, poleg ZRSVN kot prijavitelja projekta in vodilnega partnerja. Eden izmed slovenskih partnerjev Center za kartografijo favne in flore ni prihajal iz upravičenega območja Programa INTERREG SLO–ITA v Sloveniji, je pa bistveno prispeval k rezultatom projekta (Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2004, str. 6–11).

Iskanje italijanskih partnerjev in navezava stikov z njimi je potekala predvsem na podlagi osebnih poznanstev, saj po uradni poti ni uspelo navezati stikov. Ko pa je bil stik vzpostavljen, so italijanski partnerji podprli sodelovanje v projektu in se dogovorili tudi za sodelovanje pri posameznih aktivnostih. Vsi italijanski partnerji so bili v projekt vključeni z namenom pomoči pri izvedbi izobraževanj in svetovanja, saj so sodelovali pri že zaključenem projektu s podobno vsebino na njihovem območju, kar je tudi potrjevalo tip zrcalnega projekta (navezava na projekt iz italijanskega območja). Vključitev partnerjev na slovenski strani ni bila problematična in vsi trije slovenski partnerji so aktivno sodelovali pri planiranju projekta. Določila se je vloga partnerjev v projektu in skupne aktivnosti z

italijanskimi partnerji. Skupaj s partnerji so se tudi konkretizirali cilji projekta in določilo financiranje projektnih aktivnosti.

Z vsakim partnerjem se je podpisal sporazum o partnerstvu, ki je določal, da je partner seznanjen in se strinja z vsebino projektnega predloga in da se strinja s svojo vlogo v projektu.

3.3.2 Planiranje rokov, stroškov in virov

V fazi planiranja so bili glavni cilji projekta dopolnjeni z dodatnimi cilji in postavljeni tudi pričakovani rezultati projekta, ki so morali biti čim bolj konkretni in preverljivi.

Program INTERREG SLO–ITA je kot obvezen delovni paket (v projektni prijavnici imenovan faza) določal le paket »Informiranje in obveščanje«, saj morajo biti rezultati projekta javno dostopni in se uporabljati v splošno koristni namen. V Projektu 1001 kal se je določilo 6 delovnih paketov (usposabljanje varuhov kalov, mladi varuhi kalov, obnova kalov, tematska pot od kala do kala, opredelitev glavnih dejavnikov ogrožanja kalov s popisom rastlinskih in živalskih vrst ter oceno populacije dveh ogroženih vrst in informiranje in obveščanje) z glavnimi aktivnostmi, ki se je nato uskladilo s partnerji projekta. Sledila je razdelava teh aktivnosti na manjše enote, in sicer do nivoja delovnih nalog po posameznih partnerjih. Iz opisanega lahko sklepamo, da je natančnost planiranja enaka oziroma podobna kot pri tradicionalnih projektih, in sicer da zagotavlja učinkovito vodenje izvajanja projekta in da so določene vloge in naloge partnerjev v projektu.

Sledila je priprava časovnega načrta projekta. Za vsako aktivnost in naloge, ki so bile potrebne za izvedbo, je bilo določeno zaporedje izvajanja nalog in rok izvedbe oziroma zaključek naloge ter število potrebnih ur za izvedbo posamezne naloge. Pomoč vodji projektne prijave pri določanju potrebnega števila ur za izvedbo aktivnosti je nudil zaposleni z znanji s področja ravnanja projektov in znanja s področja financ. Pri določanju zaporedja aktivnosti in termina izvedbe so omejitve predstavljale naravne zakonitosti, tako so se na primer obnove kalov lahko izvajale predvsem pozimi, ko dvoživke niso bile aktivne. Postavljen je bil rok za izvedbo celotnega projekta in dosego vseh zastavljenih ciljev v projektu ter s tem konec projekta, in sicer 15.12.2007, ki je bil vezan tudi na rok za zaključek določen v programskih pravilih.

Stroškovni načrt se je začel pripravljati, ko so bile znane vse aktivnosti projekta. Sestavljen je bil iz devetih kategorij stroškov. Pripravil ga je vodja priprave projekta v sodelovanju s svetovalcem za finančne zadeve. Podatke za posamezne kategorije stroškov so morali prispevati tudi partnerji, saj imajo partnerji na primer različne urne postavke stroškov dela, različne splošne stroške, prav tako pa so partnerji v projekt vključeni, ker so strokovnjaki za izvedbo točno določenih projektnih aktivnosti, zato tudi najrealneje ocenijo vse

potrebne stroške, za izvedbo teh aktivnosti. Kategorije stroškov, vrsto stroška, ki sodi v posamezno kategorijo način izračuna sem prikazala v Tabeli 2.

Tabela 2: Prikaz kategorij stroškov

Kategorija stroška	Vrsta stroška	Način izračuna
stroški za delo zaposlenih	stroški plač zaposlenih, določeni z zakonodajo, tudi prispevki	trajanje aktivnosti v urah pomnoženo z urno postavko posameznega partnerja
stroški za zunanje sodelavce	delo na podlagi avtorskih pogodb (na primer prevajanje), podjemnih pogodb (na primer pomoč na terenu, študentsko delo ...	predvideno št. zunanjih sodelavcev, ocena stroškov za to vrsto dela na podlagi tržnih cen
stroški za potovanja in nastanitve	dnevnice, kilometrine, cestnine, drugi prevozni stroški, stroški nočitve	ocena št. poti v zvezi s projektom, dnevnic in ostalih stroškov iz te kategorije
stroški za srečanja, konference in seminarje	najem prostora in opreme za razne seminarje, tolmačenje pogostitve (na primer srečanja in seminarji za varuhe kalov, učitelje, učence)	ocena stroška za najem prostorov in stroška za gradiva za seminarje
stroški za opremo	računalniška in programska oprema, foto oprema, avdiovizualna oprema, pohištvo ...	predračun za opremo
stroški za gradbena dela, nakup zemljišč in nepremičnin	priprava in izvedba gradbenega dela (na primer obnove kalov)	predračun za predvidena dela
stroški za informiranje in obveščanje	publikacije, oglasi v medijih, novinarske konference ... (na primer postavitev spletne strani, objava prispevkov, izdaja zloženkov, brošur)	predračun za spletno stran, tiskovine in ocena na podlagi že izvedenih podobnih aktivnosti
pripravljalni stroški	prevajanje prijavnice, investicijsko tehnična dokumentacija ...	dejanski strošek prevajanja prijavnice
splošni stroški	pisarniški material, najem prostorov, elektrika, telefon, internet ...	predviden ključ delitve stroškov in dejanskih cen elektrike, telefona, komunalnih storitev ali dejanske porabe na primer pisarniškega materiala

Vir: Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 14–20.

Planiranju stroškov in uvrščanju v ustrezno kategorijo stroškov je bilo posvečeno veliko pozornosti, saj so bila morebitna odstopanja po kategorijah stroškov dovoljena le enkrat v času trajanja projekta. Iz izkušenj ZRSVN pri planiranju projektov tudi v drugih finančnih instrumentih EU je prestavljanje med kategorijami stroškov lahko le v zelo majhnem obsegu, iz česar lahko sklepamo, da je možnost manevriranja med kategorijami stroškov pri projektih EU manjša kot pri tradicionalnih projektih.

Ob koncu priprave stroškovnega načrta se je ustrezno opredelil tudi DDV status pri posameznih partnerjih, saj povračljivi DDV sodi med neupravičene stroške.

Ko je bil pripravljen stroškovni načrt, je bilo treba pripraviti še načrt virov financiranja. Financiranje projektov iz Programa INTERREG SLO–ITA je bilo sestavljeno v 75 % iz Evropskega sklada za regionalni razvoj in v 25 % nacionalnih sredstev, kar je pomenilo zelo ugodno strukturo financiranja. Sredstva iz Evropskega sklada za regionalni razvoj sodijo pod proračunska sredstva EU, nacionalna sredstva pa proračunska sredstva RS. Lastno sofinanciranje ni bilo obvezno, je bilo zgolj priporočeno. Dva partnerja sta se odločila za majhen delež sofinanciranja in je znašalo skupaj za oba 0,5 % celotne vrednosti projekta.

V Projektu 1001 kal so bili postavljeni merljivi kazalniki izvajanja projekta za posamezne upravičene aktivnosti Ukrepa 1.1, ki so prikazani v Tabeli 3. Merljivi kazalniki pa so skladni tako s programskimi pravili Programa INTERREG SLO–ITA kot obrazložitvijo iz poglavja 2.3.2.

Tabela 3: Prikaz upravičenih aktivnosti Ukrepa 1.1 v Projektu 1001 kal s kazalniki izvajanja

Upravičene aktivnosti Ukrepa 1.1		Projekt 1001 kal	Kazalnik izvajanja	Začetno stanje	Končno stanje*
1.1.1	Razvoj celostnega sistema spremljanja	X	% procent površin vključenih v zbiranje podatkov in spremljanje v primerjavi s celotnim območjem regije	0	55 % območja Programa INTERREG IIIA v Sloveniji
1.1.5	Varstvo in razvoj naravnih vrednot	X	Število spremljanih habitatov	0	1
			Število skupnih načrtov upravljanja (za obnovljene kale)	0	10
1.1.6	Razvoj zavarovanih območij	X	Število potencialnih koristnikov (udeležencev predavanj, usposabljanj, ipd.)	0	600
			Število spremljanih vrst	0	2

Legenda: * Pričakovana vrednost ob koncu projekta

Vir: Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2004, str. 7–8, Tabela G.1.

Iz Tabele 3 lahko razberemo kazalnike izvajanja s predvidenimi vrednostmi ob zaključku projekta pri treh Upravičenih aktivnostih Ukrepa 1.1 – Varovanje, ohranjanje ter razvoj okolja in prostora, ki so se izvajale s Projektom 1001 kal in so v tabeli označene z X (Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2004, str. 7–8).

3.3.3 Prijava projekta in izpolnjevanje projektne prijavnice

Z objavo razpisa so bila objavljena tudi Navodila za pripravo in predložitev vlog, ki so natančno določala vsebino prijavnih obrazcev oziroma prijavnice, zahtevane podatke in priloge ter tudi merila ocenjevanja. Rok za oddajo prijavnice je bil nekaj manj kot 2 meseca od objave razpisa. Po pregledu Navodil za pripravo in predložitev vlog se je še enkrat preverilo projektne aktivnosti, časovni, stroškovni načrt in vire financiranja, da so le-te v skladu z navodilom.

V procesu priprave projekta se je upoštevalo tudi merila ocenjevanja, in sicer merila, ki so kazala na administrativno ustreznost projekta, merila za presojo upravičenosti in skladnosti projekta s programom ter merilom skupnega ocenjevanja. Projekt 1001 kal je sodil v skupino zrcalnih projektov, kar je pomenilo, da je bil pri ocenjevanju kakovosti čezmejnega sodelovanja uvrščen v skupino projektov standarda B. Postavljeni cilji in pričakovani rezultati projekta so imeli več učinkov na merila ukrepa 1.1., kar je pomenilo, da ima projekt velik čezmejni vpliv. Po postavljenih merilih skupnega ocenjevanja je bilo ocenjeno, da bi moral Projekt 1001 kal pri ocenjevanju čezmejnega vpliva prejeti vse možne točke.

Pri pripravi projekta je bilo treba predvideti tudi dodano vrednost na druge dejavnosti, ki jo bo doprinesel izveden projekt. Dodano vrednost projekta je z izvedbo predvidenih aktivnosti (obnova kalov, izobraževanje ...) predstavljala pestrejša turistična ponudba območja, povezovanje ljudi v lokalnem okolju, doprinos k varčevanju s pitno vodo, saj se kali uporabljajo tudi kot napajališča za živino, uporabljajo se kot učilnica v naravi. Metode, znanje in izkušnje, pridobljene v tem projektu, se uporabljajo pri ohranjanju ogroženih habitatov in vrst tudi na drugih območjih Nature 2000. Ocena populacij velikega pupka in hribskega urha bo služila pri oceni vplivov na stanje populacij znotraj Natura 2000 območja Kras v naslednjih letih. Vzorčenje in ocena številčnosti pupka in urha bo potekala po standardnih metodah. Podatki in uporabljene metode, s katerimi so bili podatki pridobljeni, so dostopni na spletu, kar omogoča ponovljivost postopkov (Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2004, str. 22–25).

Sledilo je izpolnjevanje prijavnice (Priloga 3), ki je bila sestavljena pretežno iz vsebinskih delov, kot na primer opis projekta, pomembnost projekta. Vsebovala pa je tudi podatke o vseh vključenih partnerjih, oceno stroškov projekta in stroškovni načrt ter razne priloge.

Po objavi razpisa za zbiranje prijav oziroma oddajo projektnih predlogov je bilo s strani kontaktne točke organiziranih več delavnic, na katerih so bila podana priporočila za izpolnjevanje prijavnice, osnovne usmeritve in izhodišča za pripravo projekta. Renner in Abram (2005, izroček 7–10) poudarita:

- vsebina projekta mora ustrezati samo enemu izmed ukrepov, ki so navedeni v programskem dopolnilu;
- čezmejni vpliv;
- čezmejno partnerstvo in sodelovanje;
- projekt se mora zaključiti najkasneje do 31.12.2007.

Delavnice so bile namenjene prijaviteljem projekta kot pomoč pri izpolnjevanju in k čim bolj s pravili Programa INTERREG SLO–ITA usklajenimi projekti.

V prijavnico je bilo treba vpisati veliko podatkov iz različnih področij, zaradi česar je samo izpolnjevanje dolgotrajno in je pri Projektu 1001 kal trajalo več kot 1 mesec, kar potrjuje, da je izpolnjevanje prijavnice dolgotrajen proces in je čas od objave razpisa do roka za oddajo namenjen izpolnjevanju projektne prijavnice in morebitnim manjšim popravkom projekta, samo projektno idejo pa je treba začeti razdelovati že veliko pred objavo razpisa.

Upravni odbor Programa INTERREG SLO–ITA je Projekt 1001 kal potrdil s pogojem, da se vrednost projekta zniža za 30 %, vendar so se lahko spremenili opisi aktivnosti, kazalniki in pričakovani rezultati. Pri tem pa je bilo treba zagotoviti, da se prvotni namen in cilji projekta ter čezmejno sodelovanje in vpliv ne spremenijo. Posledično so se spremenili pričakovani rezultati.

ZRSVN kot prijavitelj projekta je moral pogoje izpolniti v 10 dneh. S spremembami so morali soglašati vsi partnerji. V soglasju s partnerji so se popravili pričakovani rezultati in pripravil nov stroškovni načrt. Če ZRSVN ne bi spremenil projekta in izpolnil pogojev Upravnega odbora Programa INTERREG SLO–ITA, bi se štelo, da je ZRSVN od projekta odstopil.

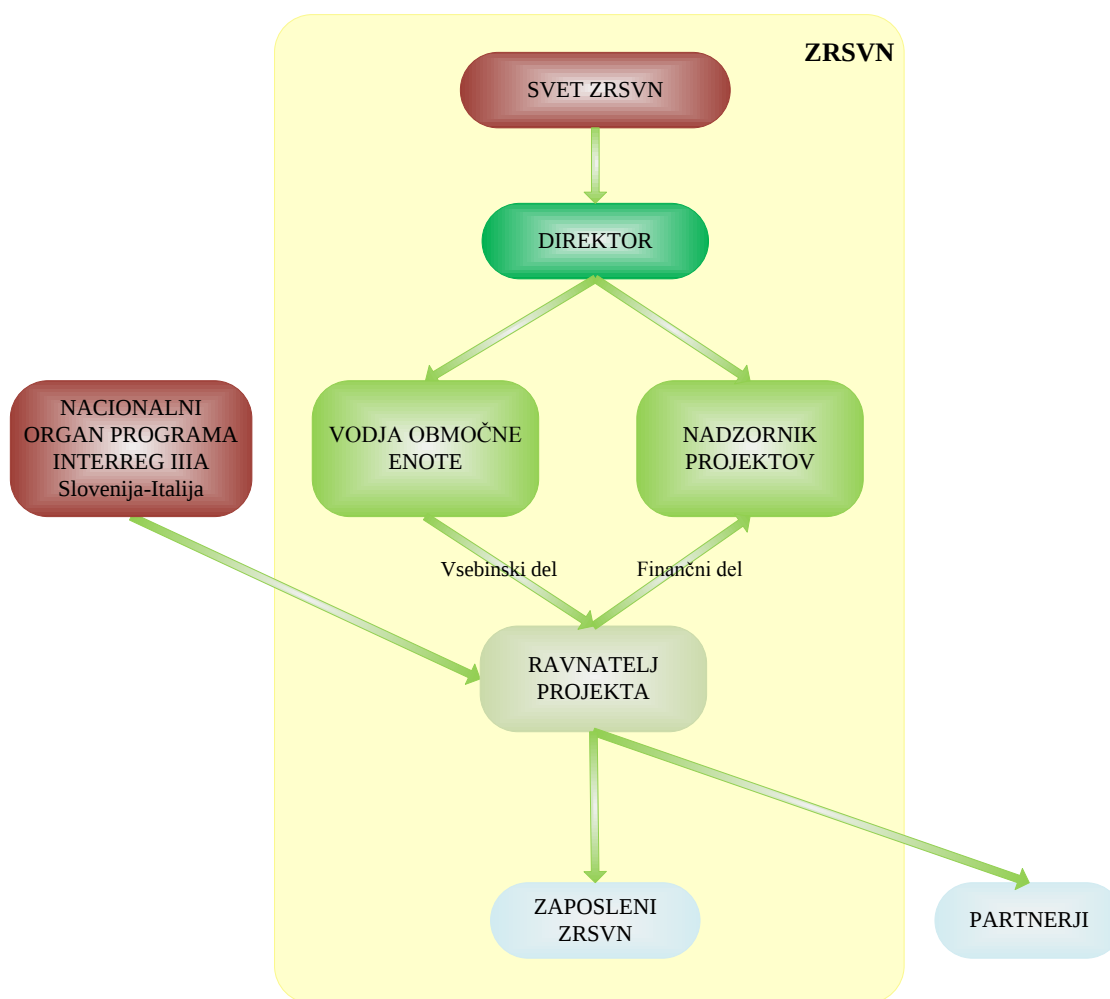
Kratek rok Upravnega odbora za izpolnitev pogojev kaže na pomen dobrega planiranja rezultatov, rokov in stroškov, saj se lahko le z dobrim predhodnim planiranjem zagotovi ustrezen popravek projekta in spremembe pričakovanih rezultatov in kazalnikov. Le-to je pa še pomembnejše, ko ocenjevalna komisija zahteva samo znižanje stroškov ob istih rezultatih in/ali kazalnikih.

3.3.4 Planiranje organizacije

Samo izvajanje projektov na ZRSVN in tudi pogosto projektno organizirano redno delo kaže na projektno naravnano organizacijo, uveljavljena pa je matrična struktura ravnalne funkcije.

Delo na projektu se je moralo vključiti v redno delo ZRSVN, tako na nivoju območne enote kot tudi Osrednje enote, kar pomeni uskladitev rednih nalog javne službe ohranjanja narave in projektnih nalog. ZRSVN v času začetka izvajanja aktivnosti Projekta 1001 kal ni začel z izvajanjem le tega projekta, temveč tudi drugih projektov iz programov EU. ZRSVN je za ravnatelje vseh projektov in njihove vodje na nivoju območne enote pripravil posebno izobraževanje – enodnevno delavnico na temo ravnanja projektov, kjer so bile podane teoretične osnove ravnanja projektov. Posebna pozornost je bila posvečena uskladitvi dela na projektu in rednega dela. Projekt 1001 kal je s potrditvijo, kot sedem preostalih projektov, ki so se začeli izvajati na ZRSVN, postal del ZRSVN, izvajanje nalog projekta pa ni smelo ovirati izvajanja rednih (tekočih) nalog javne službe ohranjanja narave. Postavljena je bila organizacijska struktura Projekta 1001 kal, ki sem jo prikazala na Sliki 8.

Slika 8: Organizacijska struktura Projekta 1001 kal



Slika 8 prikazuje organizacijsko strukturo Projekta 1001 kal. Natančno so se določile naloge in odgovornosti ravnatelja projekta, sodelavcev na projektu, vodje območne enote, nadzornika projektov. V projektno skupino so bili na ZRSVN vključeni štirje zaposleni – ravnatelj projekta, ki je poleg nalog ravnanja opravljal tudi nekatere strokovne naloge v projektu, strokovni sodelavec, sodelavec za odnose z javnostmi in finančni sodelavec, ki je opravljal tudi naloge nadzornika projekta. Občasno so projektne naloge v dogovoru z vodjo Območne enote izvajali tudi drugi zaposleni Območne enote Nova Gorica. Večina zaposlenih, vključenih v projektno skupino, je hkrati izvajala tako projektne naloge kot tudi naloge redne dejavnosti, kar potrjuje da je na ZRSVN uveljavljena matrična struktura ravnanja funkcije. Vsi člani projektne skupine kot tudi vseh šest projektne partnerjeve (tri slovenski in tri italijanski) so za svoje delo na projektu odgovarjali ravnatelju projekta. Določili so se postopki pregledovanja finančnih dokumentov (računi, dobavnice, potni nalogi), spremljanja opravljenega dela – izpolnjevanje časovnic, priprave vmesnih poročil. S postavitvijo organizacijske strukture je ZRSVN zagotavljal pravilno in nemoteno izvajanje Projekta 1001 kal in rednih nalog.

Nadzornik projektov je izvajal nadzor nad finančnim delom Projekta 1001 kal in opravljal določene naloge s finančnega področja projekta, in sicer:

- zagotavljal (ne pripravljaj) vse potrebne dokumente, ki jih je ravnatelj projekta potreboval za pripravo finančnega poročila;
- mesečno posredoval vodji projekta podatke o stanju na projektu, glede na podatke računovodskega servisa;
- komuniciral z računovodskim servisom (ravnatelj projekta je finančne zadeve urejal preko nadzornika projektov in ta nadalje z računovodskim servisom – ni bilo direktnega komuniciranja);
- mesečno obveščal direktorja o finančnem stanju na projektu.

Vodja območne enote je moral biti seznanjen s potekom projekta, o čemer ga je obveščal ravnatelj projekta. Zelo pomembno je bilo, da je bil zaradi pravočasnega ukrepanja seznanjen z morebitnimi težavami pri izvajanju projekta. O poteku projekta je obveščal direktorja.

Posebna pozornost je bila posvečena vključitvi financ projekta, tako stroškov kot prihodkov (viri financiranja) v finančni načrt celotnega ZRSVN, predvsem v finančni načrt, pripravljen po načelu denarnega toka. Zaradi zagotavljanja pozitivnega likvidnostnega stanja, je bilo treba pripraviti projekcijo denarnega toka celotnega ZRSVN na 1 mesec natančno za posamezno koledarsko leto izvajanja projekta, saj se je projekt financiral na podlagi povrnitve že nastalih in plačanih stroškov. Posebej pomembno je bilo finančno planiranje ZRSVN za zadnje obdobje izvajanja projekta, ko ZRSVN ni več imel svojih sredstev za prehodno financiranje projekta in je bilo treba najeti likvidnostno posojilo. Najetje likvidnostnega posojila je za redno dejavnost ZRSVN pomenilo dodaten strošek, saj obresti niso upravičen strošek projekta in je bilo zelo pomembno najti najugodnejšega ponudnika tudi za posojilo.

Postavitev organizacijske strukture projekta kot tudi organizacije ZRSVN, izobraževanje za ravnatelje projektov in vodij območnih enot kaže na zavedanje vodstva ZRSVN o pomenu projektov in njihovi ustrezni vključenosti v organizacijo, kar menim, da je eden izmed temeljev za uspešen zaključek projekta.

3.3.5 Tveganja

ZRSVN je poskušal tveganja zmanjšati predvsem z dobrim planiranjem, postavitvijo ustrezne organizacijske strukture in tudi z izborom ustreznih partnerjev. Pri izbiri partnerjev je ZRSVN želel predvsem zanesljive partnerje in strokovno usposobljene za izvedbo aktivnosti ter s tem za doseg projektnih ciljev. Ker pa ZRSVN z vsemi partnerji, ki so bili vključeni v projekt, neposredno še ni sodeloval, je zato na tem področju obstajalo določeno tveganje.

Pri določanju zaporedja aktivnosti in termina izvedbe so omejitve predstavljale naravne zakonitosti, tako so se na primer obnove kalov lahko izvajale predvsem pozimi, ko dvoživke niso bile aktivne, ob neustreznih vremenskih razmer se nekatere aktivnosti ne bi mogle izvajati. Navedena tveganja so bila deloma upoštevana pri določanju porabe časa za izvedbo nalog.

3.4 Uveljavljanje projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«

Faza uveljavljanja Projekta 1001 kal se ni začela z datumom začetka izvajanja projektnih aktivnosti, temveč s formalno potrditvijo s strani Upravnega odbora Programa INTERREG SLO–ITA. ZRSVN od datuma potrditve projekta do datuma, predvidenega za začetek izvajanja projektnih aktivnosti, ni prejel nobenega uradnega obvestila ali pogodbe s strani naročnika, ki je le ustno zagotavljal, da pogodba bo pripravljena. ZRSVN je zahteval vsaj obvestilo po e-pošti, da je Projekt 1001 kal potrjen in da je pogodba o sofinanciranju v pripravi. S tem si je ZRSVN zmanjšal tveganje, da izvedene aktivnosti do podpisa pogodbe ne bi bile strošek projekta ali da naročnik ne bi odstopil od projekta. ZRSVN je projekt začel izvajati po prejemu obvestila o potrditvi projekta, vendar pred sklenitvijo pogodbe o sofinanciranju. Pogodba o sofinanciranju Projekta 1001 kal med nacionalnim organom programa INTERREG SLO–ITA kot naročnikom in ZRSVN kot končnim upravičencem je bila podpisana približno en mesec po začetku izvajanja projektnih aktivnosti. Pri projektih čezmejnega sodelovanja sledi podpis pogodbe med naročnikom in vodilnim partnerjem, tudi na podlagi izkušenj iz finančne perspektive 2007–2013, približno dva meseca ali več po predvidenem datumu začetka izvajanja aktivnosti. Partnerji projekta pa začnejo z aktivnostmi, ker so vezani na začetni in končni datum izvajanja aktivnosti, ki je naveden v potrjeni projektni prijavnici in s tem zavezujoč. Izvajanje aktivnosti pred podpisom pogodbe lahko označimo razumno iz dveh razlogov: prvič bi v nasprotnem primeru kontrolni organi lahko označili projekt kot slab, saj bi se zamude začele pojavljati že v začetku izvajanja projekta, in drugič bi zamik izvajanja aktivnosti pomenil manjšo porabo sredstev in bi se lahko projektu zaradi tega odobrena sredstva zmanjšala. Takšno ravnanje bi bilo po mojem mnenju za tradicionalno ravnanje projektov nesprejemljivo in je tudi v nasprotju s številnimi predpisi. Navedeno lahko označimo za specifičnost pri uveljavljanju projektov finančnih instrumentov EU (nekaterih).

Pomemben del faze uveljavljanja projekta je tudi podpis partnerskih pogodb, ki so bile pripravljene na podlagi sporazuma o partnerstvu. V partnerski pogodbi so se natančneje opredelile pravice in obveznosti vodilnega partnerja in posameznega partnerja v projektu.

Specifičnost zrcalnih projektov, kamor sodi tudi Projekt 1001 kal, je bila ta, da so italijanski partnerji podpisovali pogodbo s svojim nacionalnim organom in so lahko aktivnosti izvajali neodvisno od izvajanja aktivnosti na slovenski strani. Kazalniki in rezultati pa so se spremljali za celoten projekt skupaj.

3.4.1 Kadrovanje

S potrditvijo projektne prijave in nadaljnjim planiranjem je bilo zasnovano, da bo vodja priprave projektne prijave tudi ravnatelj projekta in je bil imenovan s sklepom direktorja. Ravnatelj projekta je bil na podlagi tega že pred začetkom izvajanja projektnih aktivnosti dobro seznanjen s projektom, prav tako je imel že v preteklosti izkušnje z delom na manjših projektih. Na podlagi pravil Programa INTERREG SLO–ITA je bilo treba pripraviti aneks k pogodbi o zaposlitvi za delo na projektu (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 15–16).

Ravnatelj Projekta 1001 kal ni bil odgovoren samo za kakovostno izvedbo projekta, čim manjše stroške in pravočasnost, kot navajata Rozman in Stare (2008, str. 184–186), ampak tudi za pravilnost porabe sredstev v skladu s programskimi predpisi. Neupoštevanje teh predpisov bi pomenilo uvrstitev že nastalih stroškov med neupravičene stroške, kar bi pomenilo dodatne stroške za ZRSVN. Odgovornost za rabo sredstev v skladu s programskimi predpisi je po mojem mnenju zelo pomembna.

Za novo zaposlene, ki bodo delali na projektu, je bilo potrebno pripraviti razpis in nato izbrati najustreznejše kandidate. Pogodbe o zaposlitvi so bile podpisane šele po prejemu obvestila, ki ga je posebej zahteval ZRSVN, da je projekt odobren. Obvestilo je ZRSVN prejel le nekaj dni pred podpisom pogodb o zaposlitvi in planiranim začetkom izvajanja projektnih aktivnosti. Če ZRSVN navedenega obvestila ne bi prejel, direktor ZRSVN ne bi dovolil začetka izvajanja aktivnosti in bi se začetek prestavil, kar bi vplivalo na celoten plan projekta.

Po določitvi ravnatelja projekta in zaposlitvi novega kadra je bilo treba oblikovati projektni tim, ki je bil sestavljen iz predstavnikov vseh partnerjev. Nato so se naloge dodelile v izvajanje posameznim članom projektnega tima.

3.4.2 Vodenje

Ravnatelj Projekta 1001 kal je bil tudi vodja projekta znotraj omejitev projekta ter hkrati tudi vodja nekaterih delovnih paketov in izvajalec določenih projektnih aktivnosti. To pomeni, da je bil ravnatelj obenem ravnatelj in izvajalec, kar je skladno tudi z Lipovčevo razlago o ravnatelju (1987, str. 138–139). Vodenje ni bilo omejeno le na ravnatelja projekta, temveč so naloge vodenja opravljali tudi drugi zaposleni ZRSVN in projektni partnerji v okviru svojih aktivnosti.

Način vodenja Projekta 1001 kal ni bil izražen avtoritativen – ravnatelj je dajal pobude, bil je priljubljen, imel je občutek odgovornosti. Vse to kaže na dejavnike vodenja, ki naj bi jih ravnatelj projekta upošteval pro vodenju.

Na podlagi navedenega menim, da se vodenje pri projektih EU ne razlikuje od vodenja pri tradicionalnih projektih.

3.4.3 Komuniciranje

V Projektu 1001 kal je med zaposlenimi na ZRSVN in partnerji (komuniciranje znotraj projekta) prevladovalo predvsem ustno komuniciranje in na neformalni ravni, kot so razgovori, odprti pogovori, pojasnjevanje. Pri vsakem partnerju je bila določena kontaktna oseba, ki je navadno tudi delala na projektu, po potrebi pa vključevala še druge sodelujoče. Neformalno ustno komuniciranje je bilo nujno potrebno tudi pri izvajanju aktivnosti na terenu in komunikaciji z različnimi deležniki (na primer lastniki zemljišč in krajani, kjer so se obnavljali kali). Ustno komuniciranje je potekalo v obliki sestankov, srečanj, telefonskih razgovorov. Pisno komuniciranje, katerega velik del je bil formalnega značaja, se je uporabljalo predvsem za komunikacijo navzven iz projekta, na primer z Nacionalnim organom Programa INTERREG SLO-ITA (uradni dopisi, poročila, razna vprašanja in odgovori), občinami (razni dogovori, vabila, obvestila). Neformalno pisno komuniciranje je predstavljalo komuniciranje preko elektronske pošte, predvsem med zaposlenimi na ZRSVN in partnerji.

Komuniciranje z italijanskimi partnerji ni predstavljalo težav, saj so tisti zaposleni ZRSVN, ki so na projektu sodelovali z italijanskimi partnerji, znali italijansko.

Zaradi oddaljenosti partnerjev v projektu (Nova Gorica, Ljubljana, Maribor) so bili pogostejši telefonski pogovori in komuniciranje preko elektronske pošte kot sestanki in srečanja v živo, vendar le-ti niso bili izključeni.

Pomemben del komuniciranja je predstavljalo informiranje in ozaveščanje zainteresiranih javnosti v sklopu delovnega paketa »Informiranje in obveščanje«. V okviru projekta je bilo pripravljenih 21 vrst različnih zloženkov, brošur in zbornikov; objav v časopisih, na radijskih postajah in v drugih medijih (razni članki, prispevki, predstavitve rezultatov ...) je bilo 98, postavljena je bila spletna stran projekta (Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2008b, str. 3). Vse to je bil bistven element komunikacije navzven, predstavljalo pa je tudi komunikacijo navznoter. Pri izdelkih s tega področja se je natančno upoštevalo navodila glede informiranja in ozaveščanja. Navedeni izdelki kažejo, da je informiranje in ozaveščanje, zelo pomemben element komuniciranja, tako kot pri večini projektov, financiranih iz finančnih instrumentov EU.

Pri komuniciranju v Projektu 1001 kal ni bilo razlik v primerjavi s komuniciranjem v tradicionalnih projektih, je pa bilo zaradi majhnega partnerstva znotraj tima predvsem prisotno neformalno komuniciranje.

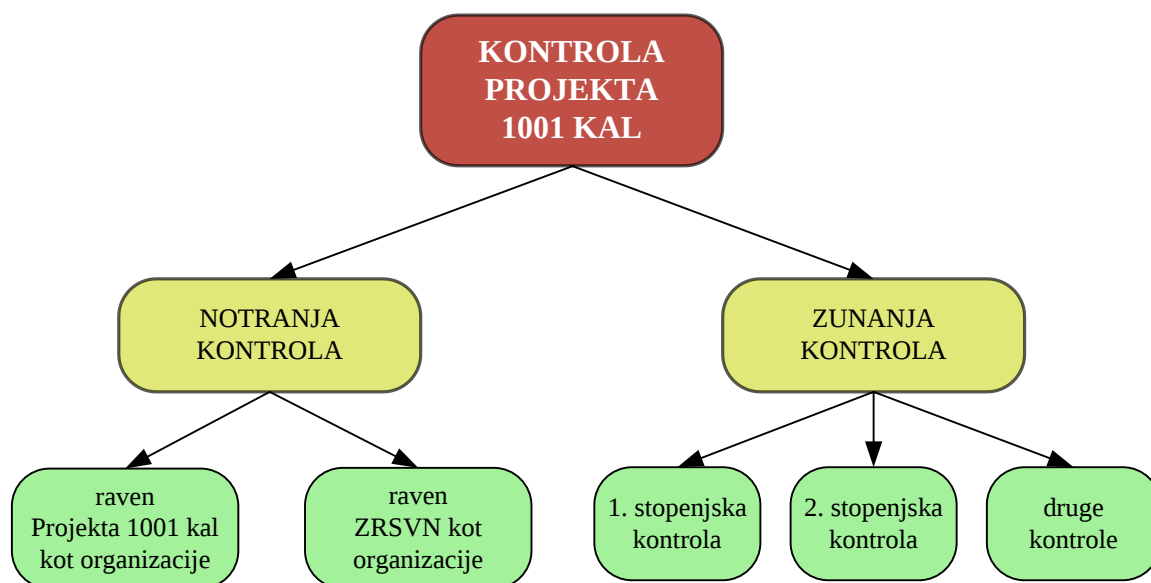
3.4.4 Motiviranje

Poleg motivacijskih dejavnikov, ki so značilni za tradicionalne projekte, je treba pri Projektu 1001 kal poudariti pozitiven odziv lokalnega prebivalstva ob izvedenih dejavnosti, otrok ob učenju v naravi, ki je na člane projektnega tima deloval zelo vzpodbudno, kar se je kazalo v veliki pripadnosti k projektu. Izrazito negativno pa je na člane projektnega tima, predvsem ravnatelja projekta in vodjo območne enote, delovalo administrativno delo, po mojem mnenju ne zaradi administrativnega dela samega, temveč zaradi večkrat spremenjenih pravil in navodil med izvajanjem projekta in povečevanjem obsega administrativnih nalog tudi med izvajanjem projekta.

3.5 Kontrola projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«

Faza kontrole projekta je deloma potekala vzporedno s fazo uveljavljanja projekta in se je začela z izvajanjem aktivnosti. Vrste kontrol Projekta 1001 kal so opisane v nadaljevanju poglavja, prikazuje pa jih Slika 9.

Slika 9: Vrste kontrol pri Projektu 1001 kal



Vir: M. Šerjak in D. Krajčič, Implementation of the Projects, Financed from the European Union Financial Instruments, to the Institute of the Republic of Slovenia for Nature Conservation, 2008a, str. 43.

3.5.1 Notranja kontrola

Kontrola na ravni Projekta 1001 kal kot organizacije se je izvajala sprotno, in sicer s spremljanjem realizacije načrtovanih nalog, kakovosti izvedbe teh nalog in doseganja rokov ter spremljanjem porabe sredstev in s tem izvajanjem finančnega kontroliranja. Podlaga za izvajanje kontrole je bila potrjena prijavnica projekta in v njej navedeni cilji

projekta in pričakovani rezultati, terminski plan ter stroškovni načrt. Kontrola se je izvajala s trimesječnimi vmesnimi poročili, ki se jih je oddajalo naročniku projekta, in drugimi, pogostejšimi kontrolami na ZRSVN. S kontrolo so se tudi zmanjševala tveganja, ki so se pojavljala med izvajanjem projekta. Sprotna kontrola vsebinskega dela (izvedenih dejavnosti) se je izvajala na podlagi mesečnih poročil, ki so jih pripravljali zaposleni na projektu. To poročilo je dopolnil še ravnatelj projekta in ga nato poslal vodji območne enote in le-ta nato direktorju. Ravnatelj projekta je poleg izvajanja aktivnosti in porabe sredstev v okviru ZRSVN spremljal tudi izvajanje aktivnosti in porabo sredstev partnerjev.

Kontrola opravljenega dela se je izvajala z mesečnimi časovnicami (sestavni del obrazcev za poročanje), v katere je zaposleni na projektu datumsko vpisoval naloge, ki jih opravljal, in porabljen čas zanje. Časovnice so predstavljale podlago za izračun mesečnih stroškov dela.

Finančno kontrolo in s tem tudi spremljanje stroškov je izvajal ravnatelj projekta in nadzornik projektov v sodelovanju z računovodstvom ZRSVN. Poraba sredstev se je spremljala tako za ZRSVN kot za Projekt 1001 kal na mesečnem nivoju, in sicer po kontih iz predpisanega kontnega načrta za proračunske uporabnike in devetih kategorijah stroškov, ki jih predpisuje Program INTERREG SLO–ITA. Pri tem je bilo potrebno dvojno vpisovanje vseh finančnih podatkov v uradni računovodski program ZRSVN (tako imenovano glavno knjigo) in finančne obrazce projekta za poročanje, saj direkten prenos podatkov iz ene v drugo bazo ni bil mogoč. Spremljanje porabe sredstev po kategorijah stroškov projekta je bilo nujno, saj pravila določajo, da je preseganje posamezne kategorije stroška možno le ob manjši porabi na drugi/-h kategoriji/-ah in z odobritvijo nadzornega organa ter samo enkrat v času trajanja projekta. Finančno spremljanje projekta se je izvajalo po načelu nastanka poslovnega dogodka in po načelu denarnega toka. Ob odstopanju poročila s planom je nadzornik projektov opozoril ravnatelja projekta, s katerim sta nato poiskala vzroke za odstopanja. Finančno spremljanje projekta (prihodkov in odhodkov) po načelu denarnega toka je bilo potrebno zaradi zagotavljanja sredstev za prehodno financiranje projekta.

Po oddaji vmesnih poročil zunanji kontroli je ravnatelj projekta aktivno spremljal, kaj se dogaja s poročilom. Pri zunanjih kontrolorjih se je preverjalo, ali je bilo poročilo že pregledano, saj se je pogosto zgodilo, da so pregledovalci prekoračili pogodbeni rok za pregled poročila. Na ta način se je poskušalo pospešiti pregled poročila in s tem priliv sredstev za nastale stroške.

Programska pravila omogočajo prerazporeditev stroškov iz ene v drugo kategorijo stroškov, vendar samo enkrat v posamezni kategoriji stroškov in samo enkrat v času trajanja projekta – največ 20 % (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 35). S sprotno kontrolo se je ugotovilo, da bi bila prerazporeditev potrebna, zaradi česar se je pripravila vloga za prerazporeditev sredstev, in sicer z namenom obnove več

kalov, kot je bilo načrtovano. Prerazporeditev sredstev je delovala v smeri izpolnitve končnega cilja projekta in pripomogla k boljšim končnim rezultatom od pričakovanih oziroma načrtovanih, s čimer je bila vloga upravičena. Kljub prerazporeditvi se je nekaj mesecev pred zaključkom projektnih aktivnosti ponovno ugotovilo, da bodo sredstva v kategoriji 'potovanja in nastanitve' ostala. ZRSVN je predlagal porabo teh sredstev za izvedbo dodatnih aktivnosti, ki bi še izboljšale rezultate projekta in prispevale k uresničevanju ciljev projekta, vendar zaradi formalnih zadržkov vloga ni bila odobrena.

Kontrolo na ravni organizacije (ZRSVN) predstavlja predvsem kontrola Projekta 1001 kal s strani direktorja ZRSVN, predvsem z vidika vpetosti projekta v organizacijo ZRSVN. Izvajanje nalog Projekta 1001 kal ni smelo ovirati izvajanja rednih nalog ohranjanja narave, tako z vidika porabe časa kot porabe sredstev. Zaradi čim krajšega najema likvidnostnega posojila je bilo zelo pomembno redno spremljanje denarnega toka projekta in celotnega ZRSVN in sprotno vnašanje odstopanj od planiranega.

S kontroliranjem doseganja ciljev projekta na nivoju ZRSVN kot organizacije se je spremljalo izpolnjevanje letnih in tudi strateških ciljev organizacije, o čemer se je obveščalo organ upravljanja, Svet ZRSVN, na rednih sejah.

3.5.2 Zunanja kontrola

Prva od zunanjih kontrol je prvostopenjska kontrola, ki pregleda vsako poročilo pred dejanskim izplačilom povračila nastalih stroškov. V Sloveniji se je izvajala v dveh korakih: najprej je poročilo pregledala Regionalna pisarna Štanjel in nato še Služba finančne kontrole Službe Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko. Prvostopenjska kontrola je spremljala rabo sredstev, in sicer ali so ta rabljena racionalno in namensko v skladu s programskimi pravili. Izvajanje dejavnosti se je kontroliralo na podlagi trimesečnih vmesnih poročil in končnega poročila. Poročila so bila sestavljena iz poročil o opravljenih dejavnostih in finančnih poročil, vendar je bilo finančno poročilo bistveno obsežnejše od vsebinskega (nekaj strani proti nekaj sto stranem). Del prvostopenjske kontrole je predstavljala tudi kontrola projekta na kraju samem – podroben pregled računovodskih dokumentov – ločene računovodske evidence za projekt za posamezna koledarska leta izvajanja projekta, usklajenost postopkov javnega naročanja z zakonodajo in notranjimi predpisi, spisek osnovnih sredstev nabavljenih iz projektnih sredstev. Kontrolo na kraju samem je sestavljal tudi pregled rezultatov na terenu.

Velik poudarek pri zunanji kontroli je bil namenjen tudi predstavitvi projektnih rezultatov v medijih, zainteresirani javnosti in pravilni označitvi materialov informiranja in ozaveščanja javnosti.

Izvajanje prvostopenjske kontrole je ZRSVN in ravnatelju projekta povzročalo težave pri pripravi poročil zaradi:

- nekonsistentnosti pri pregledovanju vmesnih poročil in potrjevanju upravičenih stroškov, predvsem zaradi pogostega menjavanja pregledovalcev poročil;
- pregledovanja poročil v daljših rokih, kot jih določa pogodba;
- podrobnejših dokazil, kot jih zahtevajo programska navodila;
- dvakratnega pojasnjevanja istih dilem in vprašanj pri izvajanju prvostopenjske kontrole v dveh korakih;
- spreminjanja obrazcev za poročanje v času izvajanja projekta.

Zaradi navedenih težav se je povečal obseg porabe časa za administrativna dela in s tem povečevanje vseh stroškov dela.

Na drugi stopnji kontrolo izvaja Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna. Kontrola ima sistemski pomen in obsega naknadno vzorčno kontrolo učinkovitosti upravljavskih in kontrolnih struktur pri vseh udeležencih v programu. Drugostopenjska kontrola vključuje revizijo in pregled reprezentativnega vzorca odobrenih dejavnosti (najmanj 5 % skupnih upravičenih izdatkov na ravni programa). Opravlja se na podlagi analize tveganj.

Izvajajo se tudi druge vrste kontrol, ki kontrolirajo smotrnost in pravilnost porabe javnega slovenskega in tudi evropskega denarja. Te institucije so: Računsko sodišče Republike Slovenije, Računsko sodišče EU, kontrolni organi Evropske komisije, drugi kontrolni organi (Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2004c, str. 34–35).

Drugostopenjska kontrola in druge kontrole se najpogosteje izvajajo po zaključku projekta, zaradi česar je treba dokumentacijo hraniti do leta 2014. Projekt 1001 kal drugostopenjske in drugih kontrol še ni imel, prav tako ni bila potrebna zunanja revizija projekta.

Kontroliranje se pri projektih finančnih instrumentov EU izvaja podobno kot pri tradicionalnem ravnanju projektov. Dokazila in obrazložitve, ki jih je treba podajati prvostopenjski kontroli, kažejo na zelo podrobne kontrole, ki so včasih tudi nerazumne. Zaradi tega je za samo kontroliranje poraba časa verjetno večja kot pri tradicionalnem ravnanju projektov. Vidimo pa tudi, da je pri projektih finančnih instrumentov EU možnih veliko vrst kontrol, ki se pogosto tudi podvajajo.

3.6 Zaključek projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«

Zaključno fazo projekta je predstavljalo zaključevanje projektnih dejavnosti, pregled doseženih ciljev in rezultatov, zbiranje dokumentov za končno poročilo, priprava in oddaja le-tega, pojasnjevanje morebitnih vprašanj s strani pregledovalcev poročil, priliv denarnih sredstev, ustrezno urejanje dokumentacije za morebitne druge kontrole.

V zadnji fazi so se izvedle dejavnosti, ki so bile predvidene za konec projekta. Poleg načrtovanih otvoritev obnovljenih kalov okviru Projekta 1001 kal, so bile opravljene tudi dodatne otvoritve, kar je oteževalo zaključevanje preostalih dejavnosti, saj je bilo za otvoritve in za predhodno strokovno pomoč pri obnovah potrebno več ur od načrtovanih in je bilo treba prilagoditi plan izvajanja dejavnosti.

V tej fazi je bila velika pozornost posvečena pregledu finančnih dokumentov in zagotovitev, da so prejeti vsi računi za opravljene dejavnosti v zahtevanem roku in zagotovitvi plačila za vse te listine, saj so morali biti vsi računi plačani do datuma zaključka projekta. V nasprotnem primeru strošek ni bil upravičen.

Končno poročilo je bilo oddano v treh mesecih po zaključku projekta in je pomenilo nadgradnjo vmesnega poročila, kateremu je bilo treba v sklopu vsebinskega dela priložiti poročilo o zaključku projekta, trajnosti in razširjanju rezultatov in poročilo o vplivih projekta na horizontalne politike EU. V sklopu finančnega dela pa izjavo o morebitnih prihodkih iz projekta, izjavo o lastništvu nepremičnin in opreme, izjavo o hrambi projektne dokumentacije in končnih izdelkov projekta, izjavo o nepravilnostih, dokazilo o vodenju ločenih računovodskih evidenc – izpis kontov za prihodke in odhodke na projektu in dokazila, da je končni upravičenec nakazal sredstva partnerjem v projektu za njihove upravičene in s strani finančne kontrole potrjene stroške. Ker je poročilo le nadgradnja trimesečnih vmesnih poročil, se doseženi cilji in rezultati pregledajo za zadnje trimesečje izvajanja projekta. Predstavljeni so bili rezultati, ki so bili preseženi in doseženi cilji projekta, in njihova uporaba v prihodnje. Eden od ciljev projekta je bila obnova vsaj petih kalov. Ob koncu se jih je obnovilo 17, niso pa bili obnovljeni na enak način. Primeri različnih načinov obnov kalov in pridobljene izkušnje so se zbrale v Priročniku o kalih, ki je dopolnil strokovno literaturo s tega področja. Izobraževalne dejavnosti različnih deležnikov bodo v prihodnje pripomogle k večji ozaveščenosti o pomenu kalov, vzdrževanju in pravilni obnovi kalov, iskanju strokovne, tehnične ali finančne pomoči. V Tabeli 4 so prikazani načrtovani rezultati, ki so izhajali iz potrjene projektne prijave, in doseženi rezultati ob koncu projekta.

Tabela 4: Prikaz pričakovanih in doseženih rezultatov Projekta 1001 kal

Pričakovani rezultati	Potrjena prijava	Ob zaključku
Najmanjše število obnovljenih kalov	5	17
Najmanjše število natančno popisanih kalov	150	150
Ocenjena velikost populacije hribskega urha in velikega pupka na Krasu	DA	DA
Predavanja o projektu in pomenu kalov	2	8
Seminarji za varuhe kalov	2	2
Najmanjše število usposobljenih varuhov kalov	10	47
Seminarji za učitelje in vzgojitelje	1	1
Delavnice za otroke	10	13
Akcija čiščenja kalov z društvom Tutori Stagioni	2	2
Natečaj za otroke (predvsem osnovne šole in vrtci)	1	1
Urejena in označena tematska pot na temo kalov in varstva dvoživk	1	1
Srečanje ob otvoritvi tematske poti	0	1
Srečanja partnerjev	14	35
Mednarodna konferenca o kalih in varstvu dvoživk	1	1
Domača spletna stran o projektu	1	1
Prispevki v medijih	13	98
Informacijski material in gradiva (zloženke, zborniki,...)	12	21

Vir: Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2004, str. 12 in Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2008b, str 12.

Rezultate, prikazane v zgornji tabeli, lahko označimo kot vsebinske rezultate oziroma kot kazalnike uspešnosti. Rezultati ob zaključku projekta kažejo, da je Projekt 1001 kal dosegle rezultate oziroma jih pri večini preseegel.

Načrtovane aktivnosti so bile izvedene, kar kaže na ustrezen časovni načrt, prav tako so bila načrtovana sredstva skoraj v celoti porabljena, zaradi česar je bilo potrebno zelo malo popravkov med izvajanjem. Iz tega sledi, da lahko tudi pri projektih finančnih instrumentov EU rečemo, da je planiranje ena najpomembnejših faz projekta. V času trajanja projekta so se nekateri roki premaknili, predvsem na račun večje kakovosti izdelka. V večini primerov se je to izkazalo za dobro, slabo pa je bilo ob zaključku projekta, saj se niso vsi držali skrajnih rokov, kljub temu pa se je projekt zaključil v predvidenem roku. Ravnatelj projekta je menil, da partnerji ne bi smeli vedeti za dejanski datum zaključka projekta in bi tako končali dejavnosti ravno v roku.

S projektno prijavo je bilo za Projekt 1001 kal odobrenih 298.498 €, ob zaključku pa je bilo potrjenih stroškov in posledično izplačanih sredstev v višini 296.102 €, kar pomeni, da je bilo porabljenih 99,2 % odstotka sredstev. Odstotek odobrenih oziroma porabljenih sredstev bistveno presega povprečje slovenskih projektov iz prvega razpisa, ki znaša 87,6 % (Priloga 1), in tudi Programa INTERREG III A, ki znaša 95 % (INTERACT Point Qualification and Transfer, 2005, str. 18). Pomembno pa je tudi, da je bilo pri pregledovanju poročil in potrjevanju nastalih izdatkov na projektu nepotrjenih izdatkov s strani finančne kontrole zanemarljivo malo. Menim, da je pri projektih finančnih instrumentov EU pogosto razlog za manjše črpanje nespoštovanje predpisov finančnega

instrumenta in s tem nepotrjeni izdatki s strani finančnih kontrol, previsoko ocenjeni stroški za izvedbo posameznih dejavnosti (nerealno planiranje stroškov) in pa tudi, da se pogosto dejavnosti začnejo izvajati prepozno in se ne izvede vsega, kar je bilo načrtovano.

Z vidika ravnanja projekta lahko rečemo, da je bilo ravnanje učinkovito, saj se je projekt zaključil v predvidenem roku, v predvidenih stroških z minimalnim obsegom nepotrjenih izdatkov in tudi rezultati projekta so bili na ustrezni kakovostni ravni.

Dodano vrednost Projekta 1001 kal poleg preseženih rezultatov predstavlja tudi ustanovljen Zavod Rdeči apolon, ki bo skrbel za delovanje postavljene mreže varuhov kalov in prenos znanj o obnovah kalov vsem zainteresiranim, kar presega delovanje ZRSVN, družbeno socialni vidik (pri obnovi je vključena cela vas, družabna srečanja, zelo obiskan in odmeven vsakoletni pohod od kala do kala ...), zaposlitev invalida za čas trajanja projekta, strokovna znanja (vzpodbuda za obnovo kalov na drugih lokacijah po Sloveniji, uporaba rezultatov tega projekta pri obnovi drugih kalov, ohranjanje populacij nekaterih živalskih in rastišč rastlinskih vrst, pridobljene izkušnje, prijava podobnih projektov...) (Zavod Republike Slovenije za varstvo narave, 2008b, str. 4–12).

Za ZRSVN je zaključek Projekta 1001 kal predstavljal potrditev končnega poročila in nakazilo denarnih sredstev za zadnje obdobje izvajanja projekta in vrnitev likvidnostnega posojila. Sredstva je ZRSVN prejel 7 mesecev po zaključku projektnih aktivnosti in tudi plačanih obveznostih. Rezultati projekta pa se bodo uporabljali tudi po zaključku projekta. Ob zaključku dejavnosti, pregledu doseženih ciljev in rezultatov, partnerskega sodelovanja, dodanih vrednosti projekta in oddaji končnega poročila je vodstvo ZRSVN lahko ocenilo, da je bilo ravnanje s Projektom 1001 kal uspešno.

Pomembno dejavnost zaključne faze projekta je predstavljalo urejanje dokumentacije, saj je eden od zaposlenih na projektu delal na domu in je bilo treba zagotoviti prenos dokumentacije v papirni in elektronski obliki na ZRSVN ter ustrezno hranjenje vse dokumentacije, nastale v projektu, da bo tudi novo zaposlenim omogočeno hitro in kakovostno podajanje informacij morebitnim nadaljnjim kontrolam.

Projekt 1001 kal je bil za ZRSVN prvi zaključen projekt, financiran z nepovratnimi sredstvi EU, kjer je bil ZRSVN v vlogi vodilnega partnerja. Glede na dosežene cilje in rezultate, dosežene roke, stroške v okviru odobrenih stroškov (minimalni obseg nepotrjenih izdatkov), ustrezna kakovost, je bil projekt izveden učinkovito. Ob zaključku projekta lahko ugotovimo, da je bil projekt dobro umeščen v organizacijo ZRSVN, saj ni predstavljal ovire v delovanju celotne organizacije, umestitev projekta v matrično strukturo se je izkazala za dobro. Dobro planiranje se odraža v le manjših popravkih plana projekta. Pozitivne stvari se kažejo tudi v konkretnih rezultatih in prepoznavnosti na terenu (veliko število obnovljenih kalov) in splošnem zadovoljstvu različnih deležnikov (krajani, učenci, učitelji, strokovnjaki ...). S prepoznavnostjo projekta pa je bolj prepoznaven postajal tudi

ZRSVN, povečal se je njegov ugled in – kar je še posebej pomembno – ljudje so se bolj začeli zavedati pomena varstva narave. Pozitivni odzivi pa niso bili le na terenu, temveč tudi kontrolorjih, ki so pregledovali redna poročila in drugih kontrolah.

Zaposleni na projektu so v razgovorih povedali, da so bili med delom na projektu več na terenu, kot če bi delali na rednih nalogah javne službe in s tem ocenili delo na projektu za bolj pestro. Več terenskega dela pa je želja večine zaposlenih ZRSVN. Samo delo na projektu lahko tako označimo kot enega izmed pozitivnih motivacijskih dejavnikov. Zaposleni na projektu so imeli več priložnosti za sodelovanje na raznih prireditvah. Pomembno je tudi zavedanje zaposlenih, da brez projektnih sredstev ne bi bilo možno doseči obnove tolikšnega števila kalov in doseči drugih konkretnih rezultatov na terenu. To je predvsem pomembno za v prihodnje, kajti sredstva iz proračuna RS za izvedbo različnih naravovarstvenih akcij se vedno težje dobijo, različni finančni mehanizmi pa nudijo veliko možnosti tudi za takšne akcije oziroma projekte.

Doseženi cilji projekta in tudi druge razne pohvale pomenijo vzpodbudo za nadaljnje delo na projektih.

Poleg pozitivnih stvari pa moramo omeniti tudi negativne izkušnje. Tekom projekta smo se srečali z neodzivnostjo italijanskih partnerjev, ki so v fazi planiranja obljubili sodelovanje (s podpisano izjavo), kasneje med izvajanjem projekta pa so se vključevali zelo malo, kar nam kaže, da partnerji predstavljajo določeno tveganje in je to treba upoštevati pri planiranju. Izpostaviti je treba tudi težave pri poročanju, saj so se navodila in obrazci za finančno poročanje spreminjali med projektom, in sicer v smeri bolj podrobnega poročanja, kar je povečevalo čas porabljen za poročanje in večalo obseg administrativnega dela. Poleg tega pa so bila s strani finančne kontrole zahtevana podrobnejša dokazila (več listin), kot so jih zahtevala programska navodila za uveljavljanje stroškov. Če dodatne listine niso bile dostavljene, stroški niso bili priznani. Pogosto je bilo pregledovanje poročil s strani finančne kontrole daljše od dogovorjenega, kar je pomenilo večje stroške za ZRSVN. Velik obseg administrativnega dela, tako na Območni enoti Nova Gorica kot Osrednji enoti, je povečevalo še dvojno vpisovanje podatkov pri kontroliranju, ki so se nanašali na iste listine, in sicer v uradne računovodske evidence ZRSVN in v obrazce za poročanje. Dodatno delo je nastalo tudi zaradi prehoda iz valute SIT v valuto EURO.

SKLEP

Programi EU ponujajo priložnost za pridobivanje dodatnih sredstev z izvajanjem projektov iz različnih področij delovanja EU. Organizacije pa morajo izpolniti pogoje, ki jih postavljajo programski dokumenti. Za uspešno izvedbo projektov morajo uporabiti ustrezno ravnanje s projekti.

Za organizacijo podjetja je izredno pomembna smotrna umestitev projektov v organizacijo, kar velja tudi za organizacije, ki izvajajo projekte EU. Zelo pomembna je uskladitev ciljev projekta tako s strateškimi kot letnimi cilji organizacije.

Ko se organizacija odloči za izvajanje projektov iz programov EU, klasična ekonomska sodila, kot sta na primer dobiček in rentabilnost kapitala, ne igrajo vloge, saj je ustvarjanje dobička pri projektih EU zelo pogosto prepovedano. Uporabljajo se le neke vrste posredna ekonomska sodila, kot je način financiranja (za izvajanje projekta prejmemo predújem (avans), prejem sredstev na podlagi povračil že nastalih in plačnih stroškov ali kombinacije obeh načinov), pri čemer je za organizacijo pomembno, da ima s projektom čim manj neupravičenih stroškov, kot so obresti za najem likvidnostnih posojil za čas prehodnega financiranja do prejema sredstev iz EU za že nastale in plačane stroške in drugi, z likvidnostnim posojilom povezani, stroški. To sodilo vse pogosteje vpliva na izbor samega finančnega instrumenta, tudi na ZRSVN. Drugo tako imenovano posredno ekonomsko sodilo predstavlja delež sofinanciranja. Na odločitev za sodelovanje v projektu vpliva tudi strokovna korist, ki jo bo organizacija pridobila s projektom, uveljavljanje organizacije v prostoru, v katerem deluje, pogosto pa na odločitev vplivajo tudi izkušnje z določenim programom EU, programskimi predpisi, kot je na primer zahtevnost poročanja in s tem povezan obseg administrativnih del. Prav tako pa mora projekt izpolnjevati ključne zahteve programa.

Faza planiranja se pogosto ponovi še enkrat že pred uveljavljanjem projekta, vendar ne zaradi odstopanj pri izvajanju aktivnosti, temveč zaradi pogojne odobritve projekta. Najpogosteje se zahteva zmanjšanje proračuna, kar zelo vpliva na že predvidene aktivnosti, predvsem, če se hkrati tudi zahtevajo enaki rezultati ob zmanjšanih sredstvih. V takih primerih najpogosteje trpi kakovost izdelkov.

Izkušnje ZRSVN kažejo, da oceno trajanja aktivnosti najpogosteje planirajo strokovnjaki brez znanj s področja ravnanja s projekti. Če pri planiranju ne sodeluje zaposleni s določenimi znanji s področja ravnanja s projekti in z znanji s področja financ, je število ur podcenjeno, s tem pa tudi stroški. Zelo pomembno je, da se planiranja ur, potrebnih za izvedbo aktivnosti, ne prepusti le strokovnjaku brez predhodnega znanja o ravnanju s projekti. Skozi izvajanje projektov na ZRSVN se je pokazalo, da so stroški dela navadno podcenjeni oziroma da se planira premalo ur za izvedbo aktivnosti, zaradi česar je pri planiranju zagotovljena pomoč kadrov z znanji ravnanja s projekti, kar je bilo tudi pri Projektu 1001 kal.

Pri planiranju je treba posebno pozornost nameniti oceni stroškov, ki bodo nastali, in pri tem upoštevati programska pravila, ki določajo upravičene stroške. Stroški, ki jih programi EU uvrščajo v upravičene kategorije stroškov, se priznajo na podlagi verodostojnih listin in vse manj na podlagi pavšalnih ocen (tudi pri splošnih stroških). Dobro planiranje stroškov

po posameznih kategorijah je pomembno tudi zato, ker je pogosto prestavljanje stroškov znotraj odobrenih sredstev projekta med kategorijami omejeno in težavno.

V projektih EU je navadno zahtevano, da sodeluje več partnerjev, kar je ena izmed specifičnosti projektov finančnih instrumentov EU. Partnerji lahko prihajajo iz države prijaviteljice projekta ali iz drugih držav. Posebnosti, ki so povezane predvsem s projektnimi partnerji iz drugih držav (na primer zakonodaja, organizacijska kultura ...), je treba pri projektu upoštevati. Partnerji morajo bistveno prispevati k ciljem projekta, za njih pa veljajo enaka pravila kot za vodilnega partnerja oziroma prijavitelja projekta. Partnerji morajo sodelovati že v fazi planiranja projekta, s čimer zagotovimo večjo pripadnost partnerjev k projektu, saj se le-ti prav tako za sodelovanje v projektu ne odločajo na podlagi ekonomskih meril, temveč najpogosteje zaradi strokovnih koristi in referenc, ki jih s takšnim sodelovanjem pridobijo. Iz pridobljenih izkušenj pri delu s projekti EU menim, da so za uspešen zaključek projekta zelo pomembni zanesljivi partnerji, in sicer z vidika spoštovanja dogovorjenih rokov, kakovostno izvedenih aktivnosti, porabe sredstev v skladu s programskimi pravili, dobrega sodelovanja z drugimi partnerji ipd. Zato moramo biti pri izbiri in vključevanju partnerjev v projekt zelo pozorni. Če smo vodilni partner, to pomeni, da v projekt vključimo le dobre, zanesljive partnerje; če pa se odločamo za sodelovanje v projektu kot partner, pa se vključimo le, če je vodilni partner dober.

V programskih dokumentih finančnih instrumentov je zaznati tudi nejasno oziroma nedosledno uporabo izrazov, kar lahko opazimo v Programu INTERREG SLO–ITA na primeru postavitve kazalnikov projekta, kjer lahko iz vsebine vidimo, da ne gre le za kazalnike projekta, temveč tudi za kazalnike samega programa.

Eden začetnih korakov faze uveljavljanja projekta predstavlja podpis pogodbe med naročnikom projekta in vodilnim partnerjem, ki bi moral biti pred začetkom izvajanja aktivnosti oziroma uradnim začetkom projekta. Podpis pogodbe pa se v praksi zgodi največkrat po začetku izvajanja aktivnosti, kar pomeni, da za končnega upravičenca in partnerje projekta obstaja tveganje, da do podpisa pogodbe sploh ne pride in zato možnost nastanka neupravičenih stroškov. Podpis pogodbe po začetku izvajanja aktivnosti predstavlja nenavaden poslovni običaj v primerjavi s tradicionalnim ravnanjem s projekti.

Pri programih čezmejnega sodelovanja nacionalni organi upravljanja pripravljajo navodila za poročanje, ki so pogosto zelo nepraktična in nalagajo koristnikom sredstev velik obseg administrativnih nalog in celo njihovo podvajanje, kar pomeni tudi višji skupni proračun projekta in porabo sredstev za administrativne naloge, namesto za namene izpolnjevanja ciljev in vsebinskih nalog finančnega instrumenta. ZRSVN je že večkrat predlagal sodelovanje pri pripravi nacionalnih pravil in ustanovitve posebne delovne skupine za pripravo pravil. Tako bi lahko združili pravila EU, ki na eni strani predstavljajo teorijo, in na drugi strani izvrševalce teh pravil, ki predstavljajo prakso. To bi omogočilo pripravo optimalnejših programskih navodil in nacionalnih pravil.

Spremljanje finančnih podatkov pri projektu poteka preko finančnih poročil, ki se pripravljajo za finančne kontrole projekta, in rednih mesečnih finančnih poročil organizacije. Zaradi različnih oblik podatkov in drugačnih kategorij stroškov, kot jih ima organizacija, neposredna primerjava podatkov ni možna oziroma prenosi podatkov med programom organizacije in posameznega finančnega instrumenta niso možni, zato je tudi možnost napak večja. Programska rešitev tega problema bi bila finančno zelo zahtevna, saj so obrazci za poročanje pri posameznih programih EU različni.

Kontrolni organi programov naj bi skrbeli za namensko in racionalno rabo sredstev EU, vendar je racionalna raba sredstev zelo vprašljiva glede na količino administrativnega dela za pripravo finančnega poročila. Z vidika večanja stroškov in tudi obremenjevanja okolja je vprašljiva oddaja poročil v treh tiskanih izvodih, saj bi se poročilo lahko oddajalo le v elektronski obliki ali pa vsaj v manj tiskanih izvodih.

Pri izvajanju projektov je v večini primerov potrebno zagotoviti sredstva za prehodno financiranje, stroški najema likvidnostnega posojila pa so neupravičen strošek. V Sloveniji morajo problem prehodnega financiranja partnerji reševati vsak zase, ko imajo na primer v Italiji problem prehodnega financiranja projektov rešen na nivoju regij. Individualno zagotavljanje prehodnih virov financiranja bistveno otežuje izvajanje projektov in posledično vpliva na črpanje sredstev EU. Država bi lahko vzpostavila posebno proračunsko postavko, na kateri bi se zbirala sredstva, prejeta iz predújmov in jih partnerji v celoti na začetku projekta ne potrebujejo. Sredstva za projekte se tako ne bi več nakazovala direktno prijaviteljem projekta, temveč na enotno proračunsko postavko. Glede na potrebe bi se nato črpala iz te postavke. Na ta način bi se lahko izognili stroškom najema likvidnostnih posojil in vplivali na večjo učinkovitost države pri črpanju sredstev EU.

Pri projektih EU predstavlja eno izmed tveganj tudi daljše pregledovanje in potrjevanje stroškov s strani finančnih kontrol, kot je določeno s programskimi pravili, in s tem povezano tveganje za večje stroške zaradi daljšega najema posojil.

Pri kontroli poročil o izvajanju projekta je bil mnogo večji poudarek pri kontroli finančnega kot vsebinskega dela projekta in velik poudarek na pravilnosti vnosov podatkov v obrazce. To kaže na veliko zbirokratiziranost projektov EU.

Iz navedenega lahko zaključimo, da se ravnanje s projekti, financiranimi z nepovratnimi sredstvi finančnih instrumentov EU, v nekaterih segmentih razlikuje (oziroma je specifično) od tradicionalnega ravnanja s projekti. Drugačna so sodila za izbiro projekta in finančnega mehanizma. Projekti morajo navadno vključevati več partnerjev, pri čemer je zelo pomembno dobro partnerstvo – vključevanje kakovostnih partnerjev. Pri planiranju in uveljavljanju projekta pa je treba dosledno upoštevati programska pravila in nacionalne

predpise, ki navadno pomenijo zelo zahtevno poročanje in zahtevajo velik obseg administrativnega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Adlešič, G. (ur.) (2002). *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
2. Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj. (2004a). *Program pobude Skupnosti INTERREG IIIA Slovenija – Italija 2000–2006*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj.
3. Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj. (2004b). *Program pobude Skupnosti INTERREG IIIA Slovenija – Italija 2000–2006 Programsko dopolnilo*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj.
4. Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj. (2004c). *Navodila za pripravo in predložitev vlog, ki ustrezajo aktivnostim ukrepa 1.1, 2.2 in 2.3 in bodo sofinancirane iz Programa pobude Skupnosti INTERREG IIIA Slovenija-Italija 2000–2006*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj.
5. Baker, S., & Baker, K. (2000). *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. Indianapolis: Alpha Books.
6. Blatnik, J. (2009). *Ravnanje projektov v filmski produkciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Danev, G., & Šerjak, M. (2008). *Pregled projektov za financiranje varstva narave* (interno gradivo). Ljubljana: Zavod RS za varstvo narave.
8. Deeproose, D. (2002). *Project Management*. United Kingdom, Oxford: Capstone Publishing.
9. Dimovski, V. (2002). Management neprofitnih organizacij. V S. Možina (ur.), R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, *Management: nova znanja za uspeh* (str. 694–737). Radovljica: Didakta.
10. Evropska komisija. (2003). *Standard Administrative Provisions LIFE*. Bruselj: Evropska komisija.
11. Evropska komisija. (2011). Interreg III: the strands A, B, C and the programmes. Najdeno dne 6. junija 2011 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/interreg3/abc/abc_en.htm
12. Evropska komisija. (b.l.). *Politike EU*. Najdeno 27. julija 2009 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/policies/index_sl.htm
13. Flander, A. (ur.) (2004). *Od ideje do projekta: Priročnik za pripravo mednarodnega projekta na področju izobraževanja in usposabljanja*. Ljubljana: Center za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja– CMEPIUS.
14. Franetič, N. (2009, 9. september). *Kontrole*. Najdeno 21. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.si-at.eu/images/uploads/Prezentacija_Kontrole_09-09-09_1.pdf
15. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
16. INTERACT Point Managing transition and External Cooperation (2005). *National co-financing of INTERREG IIIA programmes*. Finland: INTERACT Point Managing transition and External Cooperation.

17. INTERACT Point Qualification and Transfer. (2005). *Effective Management of INTERREG IIIA Programmes – A set of Information Sheets*. Viborg: INTERACT Point Qualification and Transfer.
18. INTERACT Point Qualification and Transfer. (2006). *Teritorial Cooperation Project Management Handbook*. Viborg: INTERACT Point Qualification and Transfer.
19. Ivanko, Š. (2002). Organiziranje dela. V S. Možina (ur.), R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, *Management: nova znanja za uspeh* (str. 694-737). Radovljica: Didakta.
20. Joint Technical Secretariat Interreg III B Alpine Space. (b.l.). *Interreg III B program za Alpski prostor, Priročnik za prijavo in izvedbo projekta*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.alpencom.org/download/files/Leaflet_slovenian.pdf
21. Kos, B. (2007, 16. september). Projektni management. Najdeno 8. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/projektni-management.php>
22. Kozlovič, T. (2005). *Čezmejno sodelovanje med Slovenijo in Italijo pri zagotavljanju trajnostnega razvoja in gospodarskega sodelovanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Lenarčič, U. (2009). *Management projektih tveganj na primeru dobave opreme* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina (ur.), R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, *Management: nova znanja za uspeh* (str. 472–497). Radovljica: Didakta.
25. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
26. Meredith, J. R., & Mantel. S. J. (2000). *Project mangement: a mangerial approach* (4th ed.). New York: J. Wiley.
27. Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2009). *Poročilo o črpanju strukturnih skladov in kohezijskega sklada*. Najdeno 25. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.euskladi.si/aktualno/komentar_slike.aspx
28. Ministrstvo za okolje in prostor Republike Slovenije. (b.l.). *Kaj je INTERREG III B?* Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.interreg.mop.gov.si/start_kajjesl.php
29. *Motivacija*. Najdeno 28. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.dayact.si/metodologija-dela/motivacija/>
30. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
31. Newton, R. (2005). *The Project Manager, Mastering the art of delivery*. Great Britain: Financial Times Prentice Hall.
32. Novinec, N. (2004). Priprava in prijava projektov na strukturne sklade. *Zbirka predavanj Projektnega foruma 2004, S projekti med vodilne v Evropi* (str. 81–87). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.

33. Poslanska pisarna Ljudmile Novak. (2006). Črpanje denarnih sredstev iz Evropske unije. Najdeno 5. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.ljudmilanovak.org/dokumenti/denar_eu.pdf
34. Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide*. Newton Square (Pennsylvania, USA): Project Management Institute.
35. Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. V S. Možina (ur.), R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, *Management: nova znanja za uspeh* (str. 270–313). Radovljica: Didakta.
36. Rauh, P. (2003). *Kako uspešno izvajati projektno delo – praktični primer projekta v Novi Ljubljanski banki, d.d.* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Rener, T., & Abram, O., (2005, 15. april). INTERREG IIIA Slovenija-Italija 2000–2006, 2. Javni razpis, 15.4.2005. *Informativna delavnica, Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj*. Najdeno 20. junija 2007 na spletnem naslovu <http://www.interreg-it-si.org/util/bin.php?id=2005053111375727>
38. Rener, T., Abram, O., & Harej, A. (2005). *Čezmejno sodelovanje med Slovenijo in Italijo: zbornik sofinanciranih projektov v okviru prvega javnega razpisa: program pobude Skupnosti INTERREG IIIA, Slovenija–Italija 2000–2006 = La cooperazione transfrontaliera fra la Slovenia e l'Italia: catalogo dei progetti cofinanziati nell'ambito del primo bando: programma d'iniziativa Comunitaria INTERREG IIIA Italia-Slovenia 2000–2006*. Štanjel: Agencija RS za regionalni razvoj.
39. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Rozman, R. (2004). *Ravnateljstvo (management) projekta* (Gradivo za predavanja na Ekonomski fakulteti). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rozman, R. (2008). Namen in cilji projekta. *Projektna mreža Slovenije*, 11(2), 4–9.
42. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
43. Rozman, R. (2011). Proces spreminjanja organizacije v podjetju s primerom spreminjanja organizacije iz navpične v vodoravno. *Zbornik referatov 12. Znanstveno posvetovanje o organizaciji, Ravnanje s spremembami v podjetjih, zavodih in javni upravi*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
44. Samsa, E. (2005). *Ravnanje projekta uskladitve slovenske zakonodaje z evropsko direktivo–primer Pravilnika o rekreacijskih plovilih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Semolič, B. (2007). Zagon projekta. *Projektna mreža Slovenije*, 10(3), 4–11.
46. Slivnik Kenney, S. (2004). Pridobivanje nepovratnih sredstev za sofinanciranje projektov v programih Evropske unije. *Zbirka predavanj Projektnega foruma 2004, S projekti med vodilne v Evropi* (str. 64–69). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.

47. Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko. (2009). *Kaj je Vlada RS storila, da bi povečala koriščenje sredstev iz EU?* Najdeno 25. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/si/teme_in_projekti/aktivno_proti_financni_in_gospodarski_krizi/vprasanja_in_odgovori/vprasanje/article///1bd989b825/?tx_evropafaq_pi1%5Bq%5D=740
48. Stare, A. (2004). Management in vodenje projekta. *Zbirka predavanj Projektne foruma 2004, S projekti med vodilne v Evropi* (str. 188–196). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
49. Statut Zavoda Republike Slovenije za varstvo narave. *Uradni list RS* št. 4/2002, 16/2007.
50. Šerjak, M., & Krajčič, D. (2008a). Problematika financiranja projektov finančnih instrumentov EU v Zavodu RS za varstvo narave. *Zbirka predavanj Projektne foruma 2008* (str. 74–83). Radenci: Slovensko združenje za projektni management.
51. Šerjak, M., & Krajčič, D. (2008b). Implementation of the Projects, Financed from the European Union Financial Instruments, to the Institute of the Republic of Slovenia for Nature Conservation. *Proceedings (Vol.1) of the 22nd IPMA World Congress, Project Management to Run* (str. 435–439). Italija, Rim: IPMA.
52. Templar, R. (2005). *The rules of management: a definitive code for managerial success*. (1st ed). Pearson: Prentice Hall Business.
53. Tratar, K., Silič, V., & Renner, T. (2005). Priročnik za pripravo in izvajanje čezmejnih projektov v skladu s sosedskim programom Slovenija–Madžarska–Hrvaška. Najdeno 2. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.interreg-slohucro.com/modules/novice/priloge/16/Prirocnik%20za%20pripravo%20in%20izvajanje%20cezmejnih%20projektov.pdf>
54. Uredba komisije (ES) št. 1159/2000 o ukrepih informiranja in obveščanja javnosti, ki jih izvajajo države članice v zvezi s pomočjo iz strukturnih skladov. *Uradni list EU* št. 1159/2000.
55. Uredba o finančnem instrumentu za okolje (LIFE+). (2007). *Uradni list Evropske unije*. (Št. L149, 9. junij 2007).
56. Wostner, P., Aljančič, M., Klužer, F., Juvančič, L., Medved, E., Kušer, N., Granatir, E., Jerina, A., Babič, A., Dejak, B., & Kobal J. (2005). *Kako do denarja EU?* Ljubljana: GV Založba.
57. Wysocki, R. K., & McGary, R. (2003). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme* (3rd ed.). ZDA, Indianapolis: Wiley.
58. Zajc, M. (2004). Administrativno-finančna koordinacija razvojno-raziskovalnih projektov, ki jih sofinancira Evropska unija v sklopu 6. Okvirnega programa EU za raziskave in razvoj. *Zbirka predavanj Projektne foruma 2004, S projekti med vodilne v Evropi* (str. 38–45). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
59. Zavod Republike Slovenije za varstvo narave. (2004). *Prijavnica projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«* (interno gradivo). (2004). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za varstvo narave.

60. Zavod Republike Slovenije za varstvo narave. (2008a). *Program dela Zavoda Republike Slovenije za varstvo narave za leto 2007*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za varstvo narave.
61. Zavod Republike Slovenije za varstvo narave. (2008b). *Zaključno poročilo projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju«* (interno gradivo). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za varstvo narave.
62. Žurga, G. (2004). *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

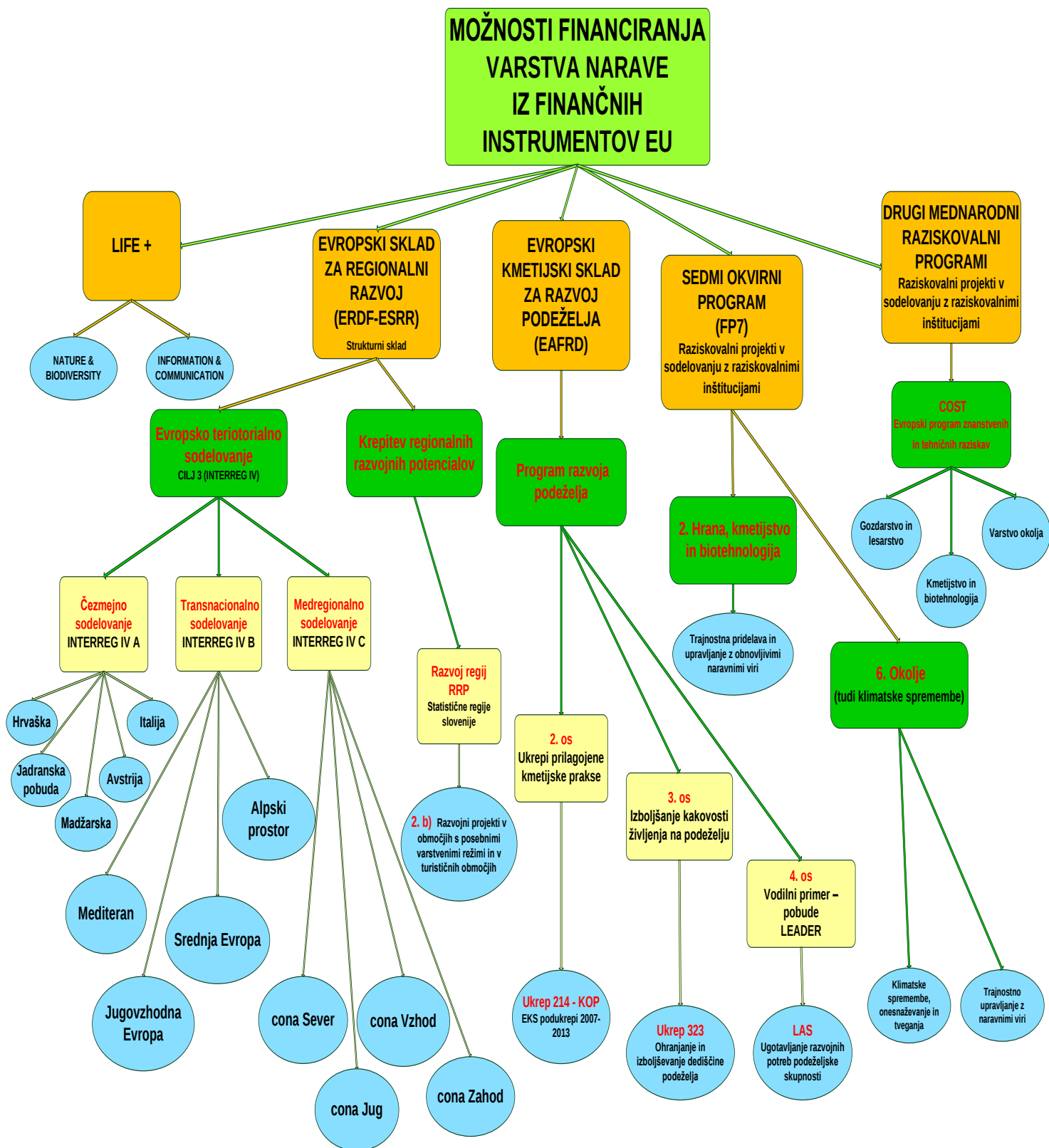
Priloga 1: Analiza odobrenih projektov Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija-Italija 2000-2006 v okviru prvega javnega razpisa.....	1
Priloga 2: Prikaz finančnih instrumentov EU, ki omogočajo financiranje projektov s področja varstva narave	2
Priloga 3: Prijavnica Projekta 1001 kal – 1001 zgodba o življenju v slovenskem jeziku.....	3

Priloga 1: Analiza odobrenih projektov Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija-Italija 2000-2006 v okviru prvega javnega razpisa

naslov Projekta	odobrena sredstva (SIT)	realizirana sredstva (SIT)	odobrena sredstva (€)	realizirana sredstva (€)	poraba (%)
TRANSLAND	85.296.840	65.322.248	355.937	272.585	76,58%
PALPIS-TNP	61.964.519	49.316.519	258.573	205.794	79,59%
MAPSHARING	11.180.254	10.949.519	46.654	45.692	97,94%
JEDIS	52.157.626	52.157.626	217.650	217.650	100,00%
Kraški okraj – Distretto del Carso	18.490.000	18.490.000	77.157	77.157	100,00%
PSJ INFO	71.818.219	52.456.219	299.692	218.896	73,04%
ZATOK	59.482.723	49.310.219	248.217	205.768	82,90%
1001 kal - 1001 zgodba o življenju	71.532.000	70.958.000	298.498	296.102	99,20%
Kobilarna Lipica – izjemna kulturna krajina	15.852.606	12.227.172	66.152	51.023	77,13%
MIN-TUR	38.388.001	38.388.001	160.190	160.190	100,00%
SABOTIN	96.307.974	69.256.645	401.886	289.003	71,91%
Turizem brez meja	83.525.738	74.404.072	348.547	310.483	89,08%
SPORTUR	10.919.702	10.919.702	45.567	45.567	100,00%
Tematske poti RRC	33.464.655	28.640.776	139.646	119.516	85,59%
VALO-PT	76.145.000	68.530.500	317.747	285.973	90,00%
AGROMIN	33.346.231	33.106.261	139.151	138.150	99,28%
LACIO-DROM	14.661.051	13.328.228	61.179	55.618	90,91%
SIGMA	82.896.000	82.896.000	345.919	345.919	100,00%
WELLGENE	23.754.204	23.754.204	99.125	99.125	100,00%
SKUPAJ	941.183.343	824.411.911	3.927.488	3.440.210	87,59%

Vir: T. Renner, O. Abram in A. Harej, *Čezmejno sodelovanje med Slovenijo in Italijo: zbornik sofinanciranih projektov v okviru prvega javnega razpisa: program pobude Skupnosti INTERREG IIIA, Slovenija–Italija 2000–2006 = La cooperazione transfrontaliera fra la Slovenia e l'Italia: catalogo dei progetti cofinanziati nell'ambito del primo bando: programma d'iniziativa Comunitaria INTERREG IIIA Italia–Slovenia 2000–2006*, 2005, str. 7–19.

Priloga 2: Prikaz finančnih instrumentov EU, ki omogočajo financiranje projektov s področja varstva narave



Vir: G. Danev in M. Šerjak, Pregled projektov za financiranje varstva narave, (2008) .

Priloga 3: Prijavnica projekta »1001 kal – 1001 zgodba o življenju« v slovenskem jeziku



**PROGRAM POBUDE SKUPNOSTI INTERREG IIIA
SLOVENIJA–ITALIJA 2000–2006**

Prijavnica

Pred izpolnjevanjem prijavnice je potrebno pozorno prebrati zaključne opombe, besedilo Programa pobude Skupnosti INTERREG IIIA Slovenija–Italija 2000–2006, besedilo Programskega dopnila ter Navodila za pripravo in predložitev vlog za Republiko Slovenijo.
Dele v sivi barvi bodo izpolnila pristojna Posredniška telesa.

Odgovorni organ za predhodno ocenjevanje

Ime:.....
...

Odgovorni:.....
...

Naslov, faks, e-
pošta:.....

Šifra projekta:.....

Datum predložitve
vloge:.....

Vlogo je potrebno izpolniti v italijanskem in slovenskem jeziku ¹.

NASLOV PROJEKTA

Naslov: **1001 KAL – 1001 ZGODBA O ŽIVLJENJU**

Akronim: **1001 KAL**

PREDNOSTNA NALOGA ²	1 Trajnostni razvoj čezmejnega območja
UKREP ³ :	1.1 Varstvo, ohranjanje ter razvoj okolja in prostora
AKTIVNOST ⁴ :	1.1.1 Razvoj celostnega sistema spremljanja
	1.1.5 Varstvo in razvoj naravnih vrednot
	1.1.6 Razvoj zavarovanih območij

POVZETEK PROJEKTA⁵

NAJVEČ (10) VRSTIC

Cilj projekta je ohraniti in izboljšati stanje mreže kalov in s tem populacije vrst s Habitatne direktive. Dvoživke spadajo v evropskem merilu med najbolj ogrožene živalske skupine. Če izvzamemo človeško ribico, ki živi v podzemlju, so se dvoživke na krasu ohranile samo zaradi mreže vodnih biotopov (kalov). Kali kot specifična mreža so danes močno ogroženi zaradi izginjanja (opuščanje rabe, zasipavanje, naravna sukcesija), s tem pa sta ogroženi tudi dve kvalifikacijski vrsti za Natura 2000 območje Kras (veliki pupek in hribski urh). Izvedeni ohranitveni ukrepi obnove kalov bodo izboljšali njihovo stanje, posredno pa bodo služili tudi kot ukrepi ozaveščanja javnosti. Rezultati popisa 150 kalov, njihova predstavitev na spletu, številne delavnice, izdaja zloženek in druge dejavnosti bodo v obmejnem prostoru prispevale k večji prepoznavnosti in pomenu kalov tako v regiji kot širše. Navezava na dva sosednja Interreg projekta Spoznajmo Kras – Zgonik in Spoznajmo Kras – Repentabor ter na projekt društva Tutori Stagni Stari Kal prispeva k prepoznavnosti mreže kalov kot celote, ki je ne ločujejo politične meje. Nadaljevanje že speljanega projekta slovenskega partnerja in projektov, ki so v teku v Italiji, bo omogočila črpanje že znanih informacij in podatkov in tako prispevala k trajnostni rešitvi mreže kalov in s tem ohranitvi ugodnega stanja Natura 2000 območja. Stroški projekta znašajo 99.087.000 sit. Izvajal se bo na območju Goriške in Obalno – kraške statistične regije. Trajal bo od 1. 6. 2005 do 15. 12. 2007.

☐ SKUPNI☒ ZRCALNI☐ PROJEKT
SODELOVANJA**DEL A – PODATKI O PRIJAVITELJU IN PARTNERJIH ⁶****A.1 PRIJAVITELJ**

Ime prijavitelja ⁷	Zavod Republike Slovenije za varstvo narave
Odgovorna oseba	Dr. Darij Krajčič
Kontaktna oseba ⁸	Irena Kodele Krašna, univ. dipl. biol. Območna enota Nova Gorica
Naslov (ulica, kraj, poštna številka)	Cankarjeva cesta 10, 1000 Ljubljana
Pravna oblika	javni zavod
Dejavnost prijavitelja ⁹	(Rubrika v skladu z opombo 9 ni izpolnjena!)
Seznam najpomembnejših sorodnih projektov, ki jih je izvedel prijavitelj v zadnjih 5 letih. Podrobno opisati izvedene dejavnosti v okviru projekta ter znesek prejetih sredstev ¹⁰	ZRSVN v sedanji organizacijski obliki obstaja od 01.01.2002, zato je že izvedenih sorodnih projektov relativno malo oziroma lahko poročamo o podobnih izvedenih projektih za največ zadnja 3 leta. (Več projektov je sedaj v teku, tj. niso še zaključeni.) Nosilec projektov Zavod RS za varstvo narave: 1. Natura 2000 in Slovenia – management models and information system Trajanje: 01.01. 2005 - 31.12. 2007 Stroški projekta: 1.686.077 EUR Javno sofinanciranje: 1.393.377 EUR (843.039 EUR – EU Life-Natura, 550.338 EUR - MOPE) Cilji: "smernice" za pripravo načrtov in homogeni načrti upravljanja Natura območij (Snežnik, Jelovica, Jovsi, Ličenca, Boletina) , informacijski sistem za LIFE; 2. Ohranimo želvo v slovenskem morju Datum začetka in zaključka projekta: 01. 01. 2003 - 31.12. 2003

	Stroški projekta: 2 milijona SIT (financira Petrol d.d.); Javno sofinanciranje: / ; Cilji: ohraniti populacijo želve <i>caretta caretta</i> , intenziviranje sodelovanja z ribiči; Doseženi rezultati: označevanje, vračanje ujetih osebkov v morje, zgibanka, plakat, članek. 3. Ohranitev travnika pozejdonke Datum začetka in zaključka projekta: 01. 01 - 31.12. 2003 Stroški projekta: cca 40.000 Evrov (30.000 Eurov Kneževina Monako, 10.000 USD RAC/SPA – Regionalni akcijski center za zavarovana območja Sredozemlja); Javno sofinanciranje: /; Cilji: ohranitev in spremljanje razvoja travnika pozejdonke Doseženi rezultati: kartiranje, označitev meje travnika, razstava, tabla; Projekti iz sklopa »MATRA«: nosilec projektov ARSO/MOPE, ZRSVN je glavni izvajalec projekta. Viri financiranja: ARSO in nizozemska vlada Sklad PIN Matra, Zavod je financiran za svoj delež opravljenega dela. 1. Naslov projekta: Praznovanje 1. maja na Boču (peš na Boč)Datum začetka in zaključka projekta: 01. 05. 2002 - 31. 05. 2003 Javno sofinanciranje: 407.000,00 SIT Cilji: ohranitev naravnih vrednot in biodiverzitete Doseženi rezultati: zapora ceste za motorni promet, izdana zloženka, obveščenost javnosti; 2. Naslov projekta: 101 kal – stabilna eko-mreža Datum začetka in zaključka projekta: april 2002 – september 2003 Javno sofinanciranje: 945.490,00 SIT Cilji: izboljšati pogoje za izvedbo obnove kalov, strokovna pomoč, informacije o finančni pomoči Doseženi rezultati: knjižica in zbrani prispevki, v pomoč pri spoznavanju in obnovi kalov. 3. Naslov projekta: Upravljanje narave s sodelovanjem in partnerstvom (KP Topla) Datum začetka in zaključka projekta: 01.01. 2001 - 31.12. 2003 Javno sofinanciranje: 167.510,00 SIT Cilji: ohranitev biotske raznovrstnosti in izjemne naravne in kulturne identitete območja Doseženi rezultati: osnutek razvojnega programa, obnova informacijskih tabel, razglednice ; 4. Naslov projekta: Radensko polje - narava in turizem z roko v roki Datum začetka in zaključka projekta: april 2002 – september 2003 Javno sofinanciranje: 210.000,00 SIT Cilji: spodbuditi razvoj turizma, sodelovanje z lokalnimi organizacijami in posamezniki; Doseženi rezultati: organizacija čiščenja Kastelčeve jame	
Tel.: +386 1 244 35 00	Faks: +386 1 244 35 22	E-pošta: zrsvn.oe@zrsvn.si
Matična številka: 1684884	Davčna številka: 53845285	Transakcijski račun 01100-6030254420

A.2 PARTNER ŠT. 1 (ITALIJANSKI)

Ime partnerja	COMUNE DI SGONICO /OBČINA ZGONIK	
Odgovorna oseba	ŽUPAN MIRKO SARDOČ	
Kontaktna oseba	GABROVEC ALJOŠA	
Naslov (ulica, kraj, poštna številka)	SGONICO / ZGONIK, 45 34010 SGONICO TRIESTE	
Pravna oblika	Javna uprava	
Dejavnost	Dejavnosti javne uprave	
Kratek opis dejavnosti, zmogljivosti, znanj in izkušenj s podobnimi projekti	IZVAJANJE SLEDEČIH PROJEKTOV: a) Okoljska vzgoja in obnova enega kala v sklopu EVROPSKEGA PROJEKTA INTERREG IIIA ITALIJA-SLOVENIJA 2000-2006 Projekt Spoznaj Kras – Zgonik prioriteta 1: Uravnovešen razvoj čezmejne teritorije – 1.1 zaščita, ohranjanje in vrednotenje okolja in teritorije. Finančna podpora je bila dodeljena s sklepom deželnega odbora F-Jk št.1401 z dne 16.maja 2003. b) varstvo narave v sklopu : EVROPSKEGA PROJEKTA INTERREG IIIA ITALIJA-SLOVENIJA 2000-2006 Projekt OGENJ BREZ MEJA prioriteta 3: Človeki viri, sodelovanje in skladnost sistemov. Ukrep 3.2 Sodelovanje na kulturnem področju, pri sporočanju, raziskovanju in med ustanovami za skladnost sistemov. Dejavnost 3.2.1.Čezmejno sodelovanje za skladnost sistemov. Finančna podpora je bila dodeljena s sklepom deželnega odbora F-Jk št.3924 z dne 5.decembra 2003.	
Tel.: 003940229195	Faks: 003940229422	E-pošta: : protocol@com-sgonico.regione.fvg.it
Matična številka:	Davčna številka: 00293300323	

A.3 PARTNER ŠT. 2 (ITALIJANSKI)

Ime partnerja	Comune di Monrupino/Občina Repentabor
Odgovorna oseba	ŽUPAN ALESSIO KRIŽMAN
Kontaktna oseba	GABROVEC ALJOŠA

Naslov (ulica, kraj, poštna številka)	Zolla-Col, 37 34016 Monrupino TRIESTE	
Pravna oblika	Javna uprava	
Dejavnost	Dejavnosti javne uprave	
Kratek opis dejavnosti, zmogljivosti, znanj in izkušenj s podobnimi projekti	IZVAJANJE SLEDEČIH PROJEKTOV: a) Okoljska vzgoja in obnova enega kala v sklopu EVROPSKEGA PROJEKTA INTERREG IIIA ITALIJA-SLOVENIJA 2000-2006 Projekt Spoznaj Kras – Repentabor prioriteta 1: Uravnovešen razvoj čezmejnega teritorija – 1.1 zaščita, ohranjanje in ovrednotenje okolja in teritorija. Finančna podpora je bila dodeljena dne 16.maja 2003. b) varstvo narave v sklopu : EVROPSKEGA PROJEKTA INTERREG IIIA ITALIJA-SLOVENIJA 2000-2006 Projekt OGENJ BREZ MEJA prioriteta 3: Človeki viri, sodelovanje in skladnost sistemov. Ukrep 3.2 Sodelovanje na kulturnem področju, pri sporočanju, raziskovanju in med ustanovami za skladnost sistemov. Dejavnost 3.2.1.Čezmejno sodelovanje za skladnost sistemov. Finančna podpora je bila dodeljena s sklepom deželnega Odbora F-Jk št.3924 z dne 5.decembra 2003.	
Tel.: 003940327122	Faks: 003940327511	E-pošta: segreteria@commonrupino.regione.fvg.it
Matična številka:	Davčna številka: 00292720323	

A.4 PARTNER ŠT. 3 (ITALIJANSKI)

Ime partnerja	Varuhi kalov in mokrišč Športnega in kulturnega društva organov za gozdarstvo Furlanije Julijske krajine
Odgovorna oseba	Claudio De Crignis
Kontaktna oseba	Nicola Bressi
Naslov	Tutori Stagni c/o Museo Civico Storia Naturale Trieste Piazza Hortis, 4 I-34123 Trieste ITALY
Pravna oblika	Športno in kulturno društvo organov za gozdarstvo Furlanije Julijske krajine
Dejavnost	Promocija pobud, projekti in javne prireditve na športnem, kulturnem in rekreativnem področju z namenom, da bi razširili okoljsko osveščenost in pravilno ravnanje z območji, kakor tudi povečali izmenjavo tehničnega in strokovnega znanja, povezanega z gozdno problematiko

Kratek opis dejavnosti, zmogljivosti, znanj in izkušenj s podobnimi projekti	Od svoje ustanovitve leta 1999 je društvo Varuhi kalov izvedlo več kot 2000 akcij varstva manjših mokrišč, ki so vključevale projekte obnove, oblikovanje novih spletnih strani, izdelavo in izvedbo posebnih izobraževalnih programov ter programov spremljanja, namenjenih študentom, drugim državljanom in okoljskim delavcem pri Javnih zavodih in NGO.	
tel.: +39 3483547941	Fax: +39 040224604	E mail: info@tutoristagni.it
N. Reg. Imprese.:	P. Iva n.: 94032020300	

A.5 PARTNER ŠT. 4 (SLOVENSKI)

Ime partnerja	Center za kartografijo favne in flore
Odgovorna oseba	Mladen Kotarac, univ.dipl.biol.
Kontaktna oseba	Katja Pobljšaj, univ.dipl.biol.
Naslov (ulica, kraj, poštna številka)	Antoličičeva 1, 2204 Miklavž na Dravskem polju
Pravna oblika	Zasebni zavod
Dejavnost	V CKFF je zaposlenih 12 biologov, povečini strokovnjakov za višje rastline in različne živalske skupine (kačje pastirje, metulje, dvoživke, netopirje, sladkovodne ribe). Naša dejavnost je zbiranje, organiziranje in posredovanje podatkov in informacij o razširjenosti rastlinskih in živalskih vrst v Sloveniji. Združeno biološko in kartografsko znanje nam omogoča hitro in preprosto načrtovanje in uresničevanje projektov.
Kratek opis dejavnosti, zmogljivosti, znanj in izkušenj s podobnimi projekti	1. Karstic Ponds as Net of Water Biotopes (Kali - mreža vodnih biotopov) Trajanje: 1.10.1999-31.10.2000 Stroški celotnega projekta: 36.050 €; Sofinanciranje: Program »Man & Nature; Regional Environmental Center (REC), Hungary Cilj Slovensko-hrvaškega projekta je bil prekomejno sodelovanje in promocija pomena kraških kalov za varstvo naravne in kulturne dediščine. Postavljena je bila internetna stran (http://www.ckff.si/Kali/KaliSlo.htm), kjer je javno dostopna podatkovna zbirka kalov v Sloveniji. Odprta je bila odmevna razstava v Pokrajinskem muzeju Koper, ki je bila po zaključenem projektu postavljena še v Tehniškem muzeju Bistra, v Kočevju, na Bledu, trenutno pa je v Rakitovcu. 2. Amphibians and traffic in Alps-Adriatic region (Dvoživke in promet v regiji Alpe – Jadran) Trajanje: 15.10.2002-15.10.2003 Stroški celotnega projekta: 73.179 €; 60 % Sofinanciranje s strani Phare CBC Avstrija – Slovenija; Small Project fund Izvedba zrcalnega projekta v okviru projekta Interreg IIIA Avstrija-Slovenija: „Amphibienschutz im Alpen-Adria-Raum“. Izvedena je bila reševalna akcija »Žabe na cesti!« v Cankovi. Dopolnjena je bila podatkovna zbirka o črnih točkah za dvoživke. Izvedene so bile delavnice, predavanja in obeščanje javnosti (publikacije, TV in radio oddaje, pojavljanje v medijih) http://www.ckff.si/DvoCeste/Aktivnosti.htm

	3. Ohranitev in varstvo ogroženih habitatov na območju kraškega roba (2002-2005) NAT/SLO/008587 Trajanje: Projekt v teku od 1.10.2002 Stroški celotnega projekta: 476.930 €; CKFF je partner na projektu; Financiranje iz programa LIFE-Nature Cilj projekta je ohranitev ogroženih habitatnih tipov, rastlinskih in živalskih vrst. Podpora razvoju Kraškega roba kot predvidenega območja za naravoslovni turizem (http://www.zrs-kp.si/projekti/life/OpisProjekta.html) 4. PEEN SEE: Indicative map of the Pan-European Ecological Network for South-Eastern Europe (2003-2006) Trajanje: Projekt v teku od leta 2003 Stroški celotnega projekta: 600.000 €; CKFF je partner na projektu; Financiranje: PIN MATRA Subsidy Scheme by the Dutch Ministry of Foreign Affairs and Ministry of Agriculture, Nature and Food quality. Cilj projekta je izdelava Indikativne karte vseevropskega ekološkega omrežja v jugovzhodni Evropi http://www.ecnc.nl/doc/projects/peensee/index.html 5. Raziskava razširjenosti evropsko pomembnih vrst v Sloveniji Trajanje: 20.10.2000-20.5.2001 Stroški celotnega projekta: 5.000.000 SIT; CKFF je bil podizvajalec z 1/3 udeležbo; Financiranje: CRP (Ciljni raziskovalni projekt); Ministrstvo za okolje, prostor in energijo, Ministrstvo za znanost, šolstvo in šport Cilj projekta je bil izdelati podatkovno zbirko o razširjenosti evropsko pomembnih živalskih in rastlinskih vrst z Direktive o habitatih v Sloveniji. V podatkovno zbirko je bilo organiziranih 13.060 primarnih podatkov s 5.461 nahajališč http://www.gov.si/mop/podrocja/uradzaokolje_sektorvarstvonarave/projekti/natura2000/projektivec/pregled_nalog.htm) 6. Strokovna izhodišča za vzpostavljanje omrežja Natura 2000: Dvoživke (Amphibia) Trajanje: 2003; Stroški celotnega projekta 2.948.400 SIT; Naročilo Ministrstva za okolje, prostor in energijo V okviru projekta je bil izdelan strokovni predlog za Natura 2000 območja za dvoživke. V okviru projekta je bila oddana tudi podatkovna zbirka. (http://www.gov.si/mop/podrocja/uradzaokolje_sektorvarstvonarave/projekti/natura2000/projektivec/pregled_nalog.htm) 7. Strokovna izhodišča za vzpostavljanje omrežja Natura 2000: kačji pastirji (Odonata) Trajanje: 2003; Stroški celotnega projekta 4.747.920 SIT; Naročilo Ministrstva za okolje, prostor in energijo V okviru projekta je bil izdelan strokovni predlog za Natura 2000 območja za kačje pastirje. V okviru projekta je bila oddana tudi podatkovna zbirka. (http://www.gov.si/mop/podrocja/uradzaokolje_sektorvarstvonarave/projekti/natura2000/projektivec/pregled_nalog.htm) 8. »ALARM« - Assessing large-scale environmental risks with tested methods« Trajanje: Projekt v teku od leta 2004; Stroški celotnega projekta: 14.200.000 €; CKFF je partner na projektu; Financiranje: 6th EU Framework programm http://alarmproject.net	
Tel.: +386-(0)1-4382440	Faks: +386-(0)1-4382445	E-pošta: info@ckff.si
Matična številka: 1121154	Davčna številka: 68811080	

A.6 PARTNER ŠT. 5 (SLOVENSKI)

Ime partnerja	Razvojni center Divača, Zavod za razvoj podeželja	
Odgovorna oseba	Andrejka Cerkenik, direktorica	
Kontaktna oseba	Andrejka Cerkenik	
Naslov (ulica, kraj, poštna številka)	Kolodvorska 3/A, 6215 Divača	
Pravna oblika	Javni zavod	
Dejavnost	Priprava programov in projektov za razvoj turizma in kmetijstva na podeželju, pospeševanje turistične dejavnosti in promocija turistične ponudbe v občini Divača, vključevanje v programe čezmejnega sodelovanja, izobraževanje na področju kmetijstva in turizma, itd.	
Kratek opis dejavnosti, zmogljivosti, znanj in izkušenj s podobnimi projekti	Novoustanovljeni zavod za razvoj podeželja je bil ustanovljen z namenom revitalizacije območja občine Divača, njegova naloga je ohranjanje naravne in kulturne dediščine ter promocija območja na regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. Poleg tega je zavod v fazi vzpostavitve sodelovanja z Zavodom Park Škocjanske jame, ki ima prav tako sedež v občini Divača, sodeluje pa že z Regionalnim razvojnim centrom (RRC Koper), Podjetniškim pospeševalnim centrom (PPC) Sežana ter drugimi razvojnimi agencijami v regiji. Zavod nadaljuje s programom razvoja podeželja za vas Barka, ki leži na območju Občine Divača in je vključena v program CRPOV ter se aktivno vključuje tudi v programe čezmejnega sodelovanja.	
Tel.: 05/7310949	Faks: 05/7310948	E-pošta: razvojni.center@divaca.si
Matična številka: 1839578 000	Davčna številka: 86869744	

A.7 PARTNER ŠT. 6 (SLOVENSKI)

Ime partnerja	Razvojno društvo Pliska
Odgovorna oseba	Ivica Žerjal
Kontaktna oseba	Ivica Žerjal
Naslov (kraj, pošta)	Pliskovica 51a, 6221 Dutovlje
Pravna oblika	Društvo

Dejavnost	Razvojno društvo Pliska je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupnih interesov ohranjanja in varovanja naravne in kulturne dediščine ter razvoja podeželja, pri tem pa ljubiteljsko strokovno ali profesionalno delujejo pri ohranjanju, raziskovanju in promoviranju dediščine kraja in Krasa, pa tudi na področju športa, kulture in turizma.		
Kratek opis dejavnosti, zmogljivosti, znanj in izkušenj s podobnimi projekti	Razvojno društvo Pliska je nastalo konec leta 2002. Ustanovitev je posledica burnih dogodkov v Pliskovici, kraški vasi tik ob meji z Italijo. Tega leta je predvsem na pobudo domačinov in ob njihovem aktivnem sodelovanju sredi vasi na obnovljeni kraški domačiji zrasel mladinski hotel, sofinanciran s strani programa Phare CBC Slovenija-Italija (Projekt »Mladinski turizem na Krasu«, trajanje dec. 2001 – okt. 2002, stroški 120.000.000 sit). Hotel je vzpodbudil številne aktivnosti v vasi in širšem prostoru (pohodi, raziskovanje dediščine, kulturne aktivnosti, vzpodbujanje razvoja podeželja), rezultat vsega tega pa je bila ustanovitev društva. Kljub kratkemu obdobju delovanja društvo razpolaga s številnimi izkušnjami, pridobljenimi skozi različne projekte. Vzdržuje Pliskino učno pot, skrbi za promocijo poti, kraja in Krasa v celoti, izdaja glasilo, goji kulturno življenje, skozi sekcije skrbi za razvoj kmetijstva, predvsem vinogradništva in deluje kot povezovalni element v širšem prostoru. Z dobrim zgledom močno vpliva na razvoj nevladnih organizacij na Krasu. Izvedeni projekti oziroma projekti v izvajanju: 2003: Projekt »Kraška učna pot Pliska«, sofinanciran s strani Ministrstva za okolje, prostor in energijo ter Danskega pohodniškega združenja (Dansk Vandrelaug/ Danish Ramblers' Association) v okviru pomoči danskega okoljskega ministrstva projektom v vzhodni Evropi (DANCEE). Rezultat so projektna dokumentacija za pot, ureditev poti in oprema poti. Stroški projekta: 1.800.000 2003-2004: Projekt »Spoznaj Kras/ Conosci il Carso«, ki ga v okviru programa Interreg IIIA izvajata Občini Zgonik in Repentabor, društvo pa skupaj z Medobčinskim društvom prijateljev mladine Sežana sodeluje pri čezmejnem povezovanju. Stroški projekta: 190.000.000 sit 2003-2004: Projekt »Renaturacija nizkega barja Selvete/ Interventi di ripristino ambientale nel biotopo Torbiera Selvete«, ki ga v okviru programa Interreg IIIA izvaja Deželno ravnateljstvo za parke Avtonomne dežele Furlanije Julijske Krajine, društvo pa je čezmejni partner, ki sodeluje v projektu z izmenjavo informacij in izkušenj. 2004: Projekt »Tematske poti na Krasu«, sofinanciran s strani Ministrstva za okolje, prostor in energijo, ki je namenjen analiziranju trenutnega stanja, evidentiranju problemov in določitvi smernic razvoja urejanja tematskih poti. Stroški projekta: 2.500.000 sit 2004: Projekt »Podeželje na evropski poti«, sofinanciran s strani Urada Vlade za informiranje, sodelujeta pa še sorodni razvojni društvi v Breginjskem kotu in v Rakitovcu v Istri. Projekt je namenjen informiranju lokalnega prebivalstva o spremenjenih razmerah po vstopu Slovenije v EU. Stroški projekta: 1.600.000 sit 2004: Projekt »Festival prijateljstva«, sofinanciran s strani Urada Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu, namenjen pa je krepitevi čezmejnega sodelovanja, predvsem na kulturnem področju. Stroški projekta: 2.000.000 sit.		
Tel. (GSM): +386 (0)41 475776	Faks: +386 (0)5 7668432	E-pošta: pliska@pliskovica.si	
Matična številka: 1138570	Davčna številka: SI19807805		

DEL B – OPIS PROJEKTA

B.1 ALI JE PRIJAVITELJ V PRETEKLOSTI ŽE PREJEL EVROPSKA FINANČNA SREDSTVA OD ESRR?

V primeru pritrdilnega odgovora, podrobno opišite na kratko projekte, ki jih je vaša organizacija izvedla s pomočjo finančnih sredstev ESRR (ime programa, naslov projekta, referenčna številka, datum odobritve financiranja in rezultati projekta)

SLOVENSKI PRIJAVITELJ

DA ☐	NE ☒
-----------------------------	--

B.2 lokacija projekta/ov¹²

Območje izvajanja projekta V Sloveniji	Regija/e: Goriška in Obalno – kraška statistična regija Občina/e:
Območje izvajanja projekta v Italiji	Regija: Tržaška regija Občine:

B.3 TRAJANJE PROJEKTA

	ITALIJA	SLOVENIJA
Datum začetka ¹³		1. 6. 2005
Datum zaključka ¹⁴		15. 12. 2007

B.4 OPIS PROJEKTA¹⁵

B.4.1 IZHODIŠČA ZA PROJEKT¹⁶(NAJVEČ 30 VRSTIC – izhodišča, glavni problemi, potrebe, cilji projekta, neposredne in posredne ciljne skupine)

Na območju celotnega krasa, tako v Sloveniji kot v Italiji in Hrvaški, so kali edine stoječe površinske vode. Kale je v preteklih stoletjih naredil človek v bližini svojih bivališč ali pašnikov za napajanje živine. Kale so potem naselile rastlinske in živalske vrste, ki so vezane na vodne biotope (na primer dvoživke, ki so v kalih našle primeren prostor za mrestenje). Zaradi številčnosti in razporejenosti kalov, so lahko vrste med njimi prehajale in zato so vsi kali skupaj delovali kot ekološka mreža.

Sprememba načina kmetovanja (opuščanje paše) je glavni vzrok, da kali za namen s katerim so jih zgradili, niso bili več potrebni. Številne zasipajo, mnogi pa se zaradi naravnih procesov zaraščajo, saj jih nihče več ne čisti. Dodaten negativen vpliv na kale ima onesnaževanje in sodobna infrastruktura, saj danes človek kala ne vidi več kot pomemben vir vode v vasi. Izginjanje kalov in s tem trganje ekološke mreže, je vodilo v fragmentacijo habitata vrst, ki so na te kale vezane in so kali njihov edini življenjski prostor na tem območju. Z izgubo kala so dvoživke izgubile mrestišče in s tem lokalno izumrle. Fragmentacija, kot kaže, še ni bila usodna za velikega pupka in hribskega urha (vrsti z dodatka II in IV Habitatne direktive). Zato sta bili uvrščeni med kvalifikacijske vrste Natura 2000 območja Kras in se bo tako njunemu varovanju posvečalo posebno pozornost. Obe vrsti sta zavarovani tudi z Uredbo o zavarovanih prosto živečih živalskih vrstah (Ur. l. RS 46/2004).

Zaradi pospešenega izginjanja kalov in s tem ogrožanja na kale vezanih vrst na celotnem območju, so bili v zadnjih letih v Sloveniji in Italiji izvedeni manjši projekti in ukrepi, ki so poskušali lokalno prepoznati glavne vzroke za njihovo izginjanje. Izkazalo se je, da dobro poznavanje lokalnih razmer in biologije vrst lahko prispeva k njihovemu lokalnemu ohranjanju. Vendar pa to za ohranitev celotne populacije ni dovolj, saj je potrebno vzdrževati celotno mrežo.

Za uspešno dolgoročno vzdrževanje ekološke mreže kalov, je potrebno zbrati čim več informacij, ki so jih imeli posamezniki ali inštitucije pri lokalnem reševanju problematike posameznega kala. Te izkušnje, katere so večinoma zbrane pri partnerjih prijavitelja, bo potrebno prenesti in po potrebi prirediti na celo območje in za vsak kal posamezno. Dodatno pa je potrebno zbrati in analizirati prisotnost ogroženih rastlinskih in živalskih vrst, ki so vezane na kale, ter definirati glavne dejavnike, ki te vrste ogrožajo. Za uspešno varovanje Natura 2000 vrst je potrebno oceniti tudi velikost njihove populacije, saj lahko le na podlagi tega ocenjujemo, kakšen je prispevek posameznega kala. Ocenjujemo, da so v Sloveniji populacije ogroženih vrst večje kot v Italiji, vendar domnevamo, da pri nas upadajo, v Italiji pa zaradi ukrepov ohranjanja kalov naraščajo.

Ocenjujemo, da je ključni dejavnik za ohranjanje mreže kalov širša javnost. Tako kot se je na lokalnem nivoju že izkazalo, je lahko osveščanje širše javnosti uspešna metoda za dolgoročno ohranjanje kalov. Poleg širšega osveščanja je potrebno tudi izobraževanje lokalnega prebivalstva, predvsem lastnikov kalov. Po uspešnem modelu italijanskega partnerja nameravamo vzpostaviti mrežo varuhov kalov.

Širšo javnost in bodoče varuhe kalov bomo ozaveščali z obnovo vzorčnih kalov, tiskanim gradivom, seminarji in delavnicami. Zbiranje informacij o prisotnosti vrst in ocena velikosti populacij bosta služila kot nujno potrebna vhodna informacija kako naj se določen kal obnovi, da bo služil vrstam kot življenjski prostor.

Neposredne ciljne skupine so lastniki zemljišč s kali, krajevne skupnosti in občine, lokalna turistična in podobna društva, turistični vodiči, osnovne šole in vrtci (otroci ter njihovi vzgojitelji in učitelji), preko medijev in promocijskega materiala pa tudi širša javnost. Pri tem nam bodo pomagale izkušnje društva Tutori Stagni, ki se že več let ukvarja z ohranjanjem mokrišč v deželi F.- Venezia Giulia ter izkušnje občin Zgonik in Repentabor, ki bodo obnavljale kale v okviru projektov Spoznaj Kras. Z občinama Zgonik in Repentabor bomo izvedli skupen natečaj na temo kalov za vrtce in osnovne šole.

B.4.2 SKUPNI CILJI IN PRIČAKOVANI REZULTATI ¹⁷ (NAJVEČ 30 VRSTIC)

Cilji projekta so:

- ohranitev mreže kalov kot življenjskega prostora ogroženih živalskih in rastlinskih vrst;
- opredelitev glavnih vzrokov ogrožanja posameznega kala in mreže kot celote;
- vzpostavitev omrežja varuhov kalov v Sloveniji ter čezmejna povezava z varuhi kalov v Italiji (Tutori Stagni);
- varovati in ohranjati kale na obeh straneh meje ter s tem prispevati k ohranjanju vodnih virov in večanju biotske raznovrstnosti čezmejnega območja,
- z obnovo vzorčnih primerov kalov in promocijo projekta vzpodbuditi javnost k obnovi in ohranjanju kalov na celotnem čezmejnem območju ter s tem prispevati tudi k ohranjanju kulturne dediščine,
- ocenitev velikosti populacij velikega pupka in hribskega urha v potencialnem območju Nature Kras in izmenjava podatkov z italijanskimi partnerji,
- oblikovanje skupnih ukrepov, ki bodo prispevali k ohranjanju dvoživk na slovenskem in italijanskem Krasu,
- z usposobljenimi vodiči in promocijskim materialom turiste opozoriti na pomen kalov ter jih vzpodbuditi k ogledu le-teh. Obnovljeni kali bodo povečali turistično ponudbo krajev;
- zagotovitev prostega dostopa do informacij o legi kalov in vrstah v njih ter poteku projekta preko spleta;
- organizacija odmevne mednarodne konference ob koncu projekta.

Pričakovani rezultati so:

- najmanj 10 obnovljenih kalov,
- 1 urejena in označena tematska pot na temo kalov in varstva dvoživk
- natančno popisanih najmanj 150 kalov;
- ocenjena velikost populacije hribskega urha in velikega pupka na Krasu,
- 4 predavanja za širšo javnost, 4 seminarji za varuhe kalov in vsaj 20 usposobljenih varuhov kalov,
- 2 seminarja za učitelje in vzgojitelje, 20 delavnic za otroke, natečaj za otroke (predvsem osnovne šole in vrtci), razstava del prispelih na natečaj,
- 4 srečanja slovenskih in italijanskih varuhov kalov ob akciji na terenu v Italiji, srečanja (vsaj 10x) ob otvoritvah obnovljenih kalov v Sloveniji, srečanje ob zaključku natečaja, srečanje ob otvoritvi tematske poti, mednarodna konferenca o kalih in varstvu dvoživk,
- domača spletna stran o projektu in stran z vsemi podatki o kalih,
- informacijski material in gradiva: 200 kom priročnikov za varovanje in obnovo kalov, gradivo za učitelje in učence, cca. 150 kom zbornika natečaja, zgibanke o obnovljenih kalih (10x1000 kom), 20 informacijskih tabel (ob obnovljenih kalih in ob točkah na tematski poti), knjižica o tematski poti (1000 kom);
- vsaj 4 srečanja vseh projektnih partnerjev (približno vsakih 6 mesecev) in najmanj 10 delnih srečanj.

B.4.3 PRIČAKOVANE DEJAVNOSTI IN REZULTATI PO POSAMEZNIH PROJEKTHNIH FAZAH ¹⁸

FAZA 1

Naslov dejavnosti: USPOSABLJANJE VARUHOV KALOV

Obdobje izvajanja: 1. 9. 2005 – 30. 6. 2007

Lokacija: Trnovska planota, Kras, Brkini, Istra

Dejavnosti:

- Srečanje vseh projektnih partnerjev in udeležba na kongresu o varstvu mokrišč v Trstu, maja 2005.
- Priprava programa usposabljanja varuhov kalov podobnega italijanskemu *Corso per Tutori Stagni e Zone Umide*.
- Oblikovanje in tisk priročnika, ki ga bodo uporabljali udeleženci seminarjev za varuhe kalov.
- Izvedba seminarjev in sicer predvidevamo en seminar v letu 2005 (jesenski termin), dva v letu 2006 (pomladanski in jesenski termin) ter enega v letu 2007 (pomladanski termin). V okviru vsakega seminarja bo 4 – 6 delavnic na terenu. V okviru vsakega seminarja je predvideno sodelovanje vsaj na eni akciji varuhov kalov (Tutori Stagni) v Italiji in povezovanje v mrežo varuhov preko spleta.
- Ob koncu seminarja bodo udeleženci, ki so usposabljanje uspešno opravili, dobili potrdilo oziroma diplomu.

Potrebni strokovnjaki:

- pisci tekstov za priročnik (leto 2005),
- ilustrator in oblikovalec priročnika (leto 2005),
- lektor (leto 2005)
- predavatelji (enkratno sodelovanje v jeseni 2005, pomladi in jeseni 2006 ter pomladi 2007) za naslednje delavnice:
 - o o pomenu ohranjanja in vzdrževanja kalov,
 - o o tehnični izvedbi obnove kalov,
 - o o dvoživkah, plazilcih in ostalih vretenčarjih vezanih na kale (poudarek na ogroženih, zavarovanih vrstah ter vrstah, katerih ohranjanje je v interesu EU),
 - o o kačjih pastirjih in ostalih večjih mnogočlenarjih vezanih na kale (poudarek na ogroženih, zavarovanih vrstah ter vrstah, katerih ohranjanje je v interesu EU),
 - o o rastlinah vezanih na kale (poudarek na ogroženih, zavarovanih vrstah ter vrstah, katerih ohranjanje je v interesu EU),
 - o o kalih z vidika kulturne dediščine in turizma.

Soudeleženi partnerji v tej fazi in njihova vloga:

- Center za kartografijo favne in flore:
 - o predavatelji določenih tem (na primer dvoživke, kačji pastirji, ...),
 - o pisci nekaterih tekstov za priročnik,
- Tutori Stagni:
 - o pomoč pri prenosu italijanskega modela usposabljanja varuhov kalov v Slovenijo,
 - o prenos izkušenj z obnavljanjem in vzdrževanjem kalov,
 - o povezava slovenskih in italijanskih varuhov na skupnih akcijah,
- Razvojni center Divača: obveščanje lokalnega prebivalstva o poteku usposabljanj za varuhe kalov in organizacija le-teh v občini Divača,
- Turistično društvo Pliska: obveščanje lokalnega prebivalstva o poteku usposabljanj za varuhe kalov in organizacija le-teh v občinah Sežana in Komen,

Stroški:

- Zavod RS za varstvo narave (prijavitelj): 8.106.000 sit
 - Center za kartografijo favne in flore: 2.500.000
- SKUPNO: 10.606.000

Pričakovani rezultati:

- priročnik za obnovo in vzdrževanje kalov, cca. 40 strani, 200 kom;
- izvedeni 4 seminarji (vsak po 4 – 6 delavnic) za varuhe kalov;
- usposobljenih vsaj 20 varuhov kalov;
- izvedene 4 akcije čiščenja kalov skupaj z društvom Tutori Stagni v Italiji.

FAZA 2

Naslov dejavnosti: MLADI VARUHI KALOV (dejavnosti za šole in vrtce)

Obdobje izvajanja: 1. 9. 2005 – 30. 6. 2007

Lokacija: celotno območje Goriške in Obalno – kraške statistične regije

Dejavnosti:

Raziskovanje mlak in kalov je v učnem načrtu za 2. in 7. razred osnovne šole, zaradi pomanjkanja znanj pa ga učitelji težko kvalitetno izvajajo. Zato nameravamo v okviru projekta posebno pozornost nameniti tudi delavnicam z otroki in učitelji. Predvidene dejavnosti so:

- obveščanje šol in vrtcev o projektu in aktivnostih namenjenih učencem in učiteljem;
- izvedba seminarjev za vzgojitelje ter učitelje razrednega pouka in naravoslovnih predmetov;
- priprava materiala (delovni listi, oprema za terensko delo);
- izvedba delavnic ob kalih za otroke;
- srečanje projektnih partnerjev pred objavo natečaja,
- objava natečaja (likovni, fotografski, literarni, projektni);
- ocenjevanje izdelkov prispelih na natečaj;
- oblikovanje in tisk zbornika natečaja;
- postavitve razstave del prispelih na natečaj;
- srečanje projektnih partnerjev ob zaključku natečaja,
- srečanje ob slavnostni razglasitvi rezultatov natečaja s podelitvijo priznanj in nagrad.

Potrebnosti strokovnjaki:

- predavatelji: seminarji za učitelje in vzgojitelje, priprava gradiva; (enkratno sodelovanje v šol. l. 2005/06 in enkrat v šol. l. 2006/07);
- biologi, ki bodo izvajali delavnice za otroke – večkratno sodelovanje v šol. l. 2005/06 in 2006/07 (sodelovanje z Odonatološkim društvom, Herpetološkim društvom, ipd.);
- člani komisije za ocenjevanje izdelkov prispelih na natečaj (enkratno sodelovanje v jeseni 2006);

Udeleženi partnerji v tej fazi in njihova vloga:

- Center za kartografijo favne in flore: predavatelji nekaterih tem (dvoživke, kačji pastirji,...)
- Občina Zgonik: organizacija enakega natečaja za otroke v njihovi občini v sklopu njihovega projekta ter sodelovanje na skupnem srečanju ob razglasitvi rezultatov natečaja;
- Občina Repentabor: organizacija enakega natečaja za otroke v njihovi občini v sklopu njihovega projekta ter sodelovanje na skupnem srečanju ob razglasitvi rezultatov natečaja;

Stroški:

- Zavod RS za varstvo narave (prijavitelj): 6.978.000 sit
 - Center za kartografijo favne in flore: 600.000
- SKUPNO: 7.578.000

Pričakovani rezultati:

- najmanj dva seminarja za vzgojitelje ter učitelje razrednega pouka in naravoslovnih predmetov (en v šolskem letu 2005/06 in en 2006/2007);
- gradivo, ki ga bodo lahko učitelju uporabljali pri svojem nadaljnjem delu z učenci; (na primer delovni listi);
- izvedenih vsaj 20 delavnic ob kalih za otroke;
- izveden natečaj (v šol. l. 2005/06);
- zbornik natečaja (cca 150 kom);
- razstava prispelih del na natečaj;
- srečanje ob razglasitvi rezultatov natečaja (predvidoma jesen 2006);

FAZA 3

Naslov dejavnosti: OBNOVA KALOV

Obdobje izvajanja: 1. 10. 2005 – 30. 6. 2007

Lokacija: posamezne lokacije v Goriški in Obalno-kraški statistični regiji

Dejavnosti:

- obnova najmanj 10 kalov. Zanimanje javnosti za obnovo kalov je veliko, prednost pa bomo dali tistim kalom, ki so pomembni predvsem s stališča ohranjanja mreže vodnih biotopov in varstva dvoživk, imajo pa tudi velik pomen za lokalno skupnost (učilnica v naravi, napajanje živine, ohranjanje kulturne dediščine in turistična zanimivost, vodni vir za zalivanje vrtov, vir vode ob požarih, ipd.). Predvidevamo, da bomo obnovili naslednje

kale:

- Goče na Vipavskem: kal je naravna vrednota lokalnega pomena, po obnovi bo služil predvsem kot učilnica v naravi za OŠ Draga Bajca Vipava in kot dodatna turistična zanimivost (vas Goče so kulturni spomenik);
- Lokvica: kal je znotraj Natura območja Kras, po obnovi bo vključen v turistično pot (vodna pot na Krasu);
- Pliskovica: kal Mlačna je znotraj Natura območja Kras, po obnovi bo služil kot učilnica v naravi za mladinske tabore v Pliskovici in kot dodatna zanimivost Pliskovice;
- Trnovo: kal Na bičju je ob meji Natura območja Trnovski gozd – Nanos in bo služil kot učilnica v naravi za OŠ Solkan, turistična zanimivost ter vir vode za divjad;
- Podgozd: kal je na meji Natura območja Trnovski gozd – Nanos in bo služil kot turistična zanimivost ter vir vode v primeru požara (vas sedaj nima nobenega primernege vira vode);
- Rijavci: na mesto starega kala se bo v bližini naredilo novega, ker se bo v njem lahko napajala živina in bo s tem vzdrževanje lažje;
- Barka: vas v Brkinih ima tri kale in vsi trije so potrebni obnove. Vas je bila vključena v program Celostni razvoj podeželja in obnova vasi in obnovljeni kali bi prispevali k oživitvi vasi. Kali bi služili za napajanje živine in divjadi;
- Dane pri Divači: kal bi po obnovi služil kot učilnica v naravi za OŠ Divača in kot turistična zanimivost, saj je v neposredni bližini kolesarske poti po Brkinih;
- Škrbina: kal bi po obnovi služil za napajanje divjadi in kot turistična zanimivost vasi;
- Štorje: kal Šator bi po obnovi služil za napajanje divjadi in kot turistična zanimivost vasi.

Pred začetkom obnove bo potrebno za omenjene kale ugotoviti, kakšna je njihova vloga v mreži sedaj in kakšna bo po obnovi. V kolikor se bo ugotovilo, da obnova katerega izmed zgoraj naštetih ne bo bistveno prispevala k ohranjanju biotske raznovrstnosti in mreže kalov, se bo izbralo primernejšo lokacijo. Med obnovo bo v večini primerov potrebno očistiti kal (smeti, grmovje, ...), izkopati sediment in dno ponovno zatesniti. Nekaj kalov je delno obdanih z zidom in v primeru, da je zid nujno potreben za obstoj kala, ga bomo obnovili (suhozid), pri čemer bomo upoštevali navodila Zavoda za varstvo kulturne dediščine.

- Spremljanje naravnega razvoja kalov in vrst, ki bodo te kale naselile. S poznavanjem dinamike naseljevanja (v okviru 5. faze projekta bomo preverili kaj živi v sosednjih kalih), bomo lahko ocenili tudi morebitni vpliv infrastrukture na migracije dvoživk med kali;
- postavitve označevalnih (informacijskih) tabel in oznak poti h kalom;
- postavitve primernih klopi oziroma ureditev mest za počitek ob kalu;
- oblikovanje in tisk zloženkov, v katerih bodo informacije o obnovljenih kalih in projektu;
- srečanja ob slovesnih otvoritvah obnovljenih kalov ter njihovi predaji v oskrbo lokalnim varuhom.

Potrebni strokovnjaki:

- biologi, ki bodo popisali živalstvo in rastlinstvo kalov pred obnovo (čas od pomladi 2005 do jeseni 2006) in kale spremljali po obnovi
- strokovnjaki, ki bodo nadzirali obnovo kalov; čas od jeseni 2005 do pomladi 2007;
- strokovnjaki, ki bodo nadzirali obnovo kalov s stališča kulturne dediščine (v nekaterih primerih; enkratno sodelovanje v letih 2005 - 2007),
- lektor za tekst v zgibankah (čas: občasno v letih 2006 in 2007),
- prevajalci (italijanščina) za tekst v zgibankah (čas: občasno v letih 2006 in 2007),
- pisci teksta v zgibankah o obnovljenih kalih (od jeseni 2005 do pomladi 2007);
- ilustrator (2005, 2006);
- oblikovalec zgibank in informacijskih tabel (od jeseni 2005 do pomladi 2007);

Udeleženi partnerji v tej fazi in njihova vloga:

- Center za kartografijo favne in flore: popisovanje živalstva in rastlinstva v kalih pred obnovo, spremljanje poteka obnove in ponovne naselitve kalov;
- društvo Tutori Stagni: svetovanje načina obnove kalov, prenos njihovih izkušenj na naše izvajalce del, demonstracija uspešnih obnov v Italiji,
- Razvojni center Divača: koordinacija obnove kalov na območju Brkinov (dogovori z lastniki zemljišč, iskanje izvajalcev del, organizacija slovesne otvoritve obnovljenih kalov, ipd.)
- Turistično društvo Pliska: koordinacija obnove kalov na območju Krasa (dogovori z lastniki zemljišč, iskanje izvajalcev del, organizacija slovesne otvoritve obnovljenih kalov, ipd.)
- Občina Zgonik: svetovanje načina obnove kalov, prenos njihovih izkušenj na naše izvajalce del;
- Občina Repentabor: svetovanje načina obnove kalov, prenos njihovih izkušenj na naše izvajalce del;

Stroški:

- Zavod RS za varstvo narave (prijavitelj): 30.990.000 sit
 - Center za kartografijo favne in flore: 4.000.000
- SKUPAJ: 34.990.000

Pričakovani rezultati:

- vsaj 10 obnovljenih kalov;
- vsaj 10 informacijskih tabel nameščenih ob kalih in oznake, ki bodo obiskovalce vodile do kalov,
- vsaj 10 zgibank o obnovljenih kalih (vsaka zgibanka v slovenščini in italijanščini, 1000 kom)
- srečanja ob slovesnih otvoritvah obnovljenih kalov;

FAZA 4**Naslov dejavnosti: TEMATSKA POT OD KALA DO KALA**

Obdobje izvajanja: 2006 – pomlad 2007

Lokacija: Trnavska planota

Dejavnosti:

- ogled terena in izbira najprimernejše trase poti (zanimivosti, obstoječe poti, ...)
- dogovori z lastniki zemljišč;
- čiščenje in ureditev trase poti;
- oblikovanje in izdelava informacijskih tabel in oznak poti;
- postavitve tabel in oznak;
- oblikovanje in tisk knjižice (karte, opisi točk, ...)
- srečanje ob slovesni otvoritvi poti

Potrebnosti strokovnjaki:

- strokovnjak, ki ima izkušnje z oblikovanjem tematskih poti (v letu 2005 in 2006),
- oblikovalec knjižice, tabel in oznak (leto 2006),
- prevajalci (v italijanščino in angleščino) (leto 2006),

Udeleženi partnerji v tej fazi in njihova vloga:

- Center za kartografijo favne in flore: teksti vezani na živali in rastline kalov;
- Turistično društvo Pliska: prenos njihovih izkušenj, ki so jih pridobili pri oblikovanju Pliskine poti - tematske poti po Krasu;
- Občina Zgonik: prenos njihovih izkušenj, ki so jih pridobili pri oblikovanju učnih poti v projektu Spoznaj Kras;
- Občina Repentabor: prenos njihovih izkušenj, ki so jih pridobili pri oblikovanju učnih poti v projektu Spoznaj Kras;

Stroški:

- Zavod RS za varstvo narave (prijavitelj): 9.080.000 sit
 - Center za kartografijo favne in flore: 600.000
- SKUPNO: 9.680.000

Pričakovani rezultati:

- urejena in označena tematska pot (cca 5km, max. 10 točk),
- 10 informacijskih tabel (slovenski, italijanski in angleški tekst)
- knjižica s kartami in opisi točk (1000 kom v slovenščini in povzetkom v italijanščini),
- srečanje ob slovesni otvoritvi poti

FAZA 5**Naslov dejavnosti: OPREDELITEV GLAVNIH DEJAVNIKOV OGROŽANJA KALOV, POPIS RASTLINSKIH IN ŽIVALSKIH VRST V KALIH, OCENA VELIKOSTI POPULACIJE VELIKEGA PUPKA IN HRIBSKEGA URHA**

Obdobje izvajanja: marec 2005-avgust 2007

Lokacija: južna polovica Goriške in celotna Obalno – kraška statistična regija

Dejavnosti:

- Podfaza 1: Letno bo po standardni metodi pregledanih najmanj 50 kalov. V vsakem kalu bodo popisane dvoživke, kačji pastirji, sladkovodne ribe in rastlinstvo. Dvoživke so glavni objekt proučevanja, saj gre za

kvalifikacijske vrste Natura 2000 območja Kras, pokazatelji stanja kala pa so tudi kačji pastirji in močvirske rastline. Sladkovodne ribe, ki so bile v kale naseljene, so se po dosedanjih podatkih izkazale kot eden pomembnih dejavnikov ogrožanja dvoživk v kalih. Rezultati popisa vseh teh skupin na širšem območju in na čim večjem številu kalov so nujno potrebna vhodna informacija za opredelitev glavnih dejavnikov ogrožanja kalov;

- Podfaza 2: Vzporedno bomo s podobno metodo, ki zahteva večkratni obisk kala na izbranih kalih, ocenili velikost populacije velikega pupka in hribskega urha (Natura 2000 vrsti) in na podlagi podatkov iz Podfaze 1 ocenili velikost populacije teh dveh vrst na Krasu. Za takšno oceno je potrebno pregledati čim večje število kalov.
- Zbrani rezultati po standardnih metodah biološkega dela bodo služili direktni primerjavi z rezultati projektnih partnerjev v Italiji.
- Rezultati celotne faze bodo uporabni tudi v 3. fazi projekta (obnova kalov), saj bomo lahko kale uredili vrstam prijazno.

Potrebni strokovnjaki:

Center za kartografijo favne in flore ima zaposlene vse potrebne strokovnjake:

- za dvoživke: Katja Pobiljšaj, univ.dipl.biol.,
- za kačje pastrje Mladen Kotarac, univ.dipl.biol.,
- za sladkovodne ribe Marijan Govedič, univ.dipl.biol. in
- za rastlinstvo Boštjan Rozman, univ.dipl.biol. (<http://www.ckff.si/biblio.html>)

ter razpolaga s tehnologijo in znanjem za izpeljavo te faze.

Udeleženi partnerji v tej fazi in njihova vloga:

Center za kartografijo favne in flore: izpeljava vseh dejavnosti v tej fazi

Stroški:

- Center za kartografijo favne in flore: 20.000.000
- SKUPAJ: 20.000.000 sit

Pričakovani rezultati:

- odkriti novi kali v okviru terenskega dela in pogovorov z domačini ;
- natančno popisanih 150 kalov. Vsi rezultati popisa dvoživk, kačjih pastirjev, sladkovodnih rib in rastlinstva bodo dostopni preko že razvitega vmesnika Bioportal;
- ocenjena velikost populacije velikega pupka na Krasu;
- ocenjena velikost populacije hribskega urha na Krasu;
- opredeljeni glavni dejavniki ogrožanja kalov;

FAZA 6

Naslov dejavnosti: INFORMIRANJE IN OBVEŠČANJE

Obdobje izvajanja: 2005 - 2007

Lokacija: celotno območje Goriške in Obalno – kraške statistične regije

Dejavnosti:

- predavanja o pomenu kalov za biotsko raznovrstnost in primernih načinih obnove (uvodna predavanja za širšo javnost v začetnem delu projekta);
- tiskovne konference,
- objava različnih prispevkov,
- izdelava zgibank o projektu in pomenu kalov za biotsko raznovrstnost,
- spletna stran o projektu, popisanih kalih in mreži varuhov kalov,
- zbornik rezultatov projekta
- konferenca ob zaključku projekta

Potrebni strokovnjaki:

- predavatelji (štirikrat v obdobju 2005 – 2007)
- oblikovalec zgibank (v začetku leta 2005) in zbornika rezultatov projekta (2007),
- lektor za zgibanke (v začetku leta 2005) in zbornik rezultatov projekta (september 2007)
- prevajalec za zgibanke (v začetku leta 2005) in zbornik rezultatov projekta (september 2007)
- postavljalac in vzdrževalec spletne strani (2005 – 2007)

- simultani prevajalec (jesen 2007)

Udeleženi partnerji v tej fazi in njihova vloga:

- Center za kartografijo favne in flore: predavatelji na uvodnih predavanjih za širšo javnost, teksti za zloženke, prispevki v zborniku projekta, prispevki na konferenci ob zaključku projekta, postavitve interaktivnega zemljevida o popisanih kalih;
- Društvo Tutori Stagni: predavatelji na uvodnih predavanjih za širšo javnost, prispevek v zborniku projekta, prispevek na konferenci ob zaključku projekta, povezava slovenske spletne strani z italijansko spletno stran varuhov kalov;
- Občina Zgonik: predavatelji na uvodnih predavanjih za širšo javnost, prispevek v zborniku projekta, prispevek na konferenci ob zaključku projekta;
- Občina Repentabor: predavatelji na uvodnih predavanjih za širšo javnost, prispevek v zborniku projekta, prispevek na konferenci ob zaključku projekta;
- Razvojni center Divača: obveščanje lokalnega prebivalstva o predavanjih, delavnicah, seminarjih in organizacija le-teh v občini Divača;
- Turistično društvo Pliska: obveščanje lokalnega prebivalstva o predavanjih, delavnicah, seminarjih in organizacija le-teh v občinah Sežana in Komen,

Stroški:

- Zavod RS za varstvo narave (prijavitelj): 12.019.000
 - Center za kartografijo favne in flore: 4.000.000
- SKUPNO: 16.019.000

Pričakovani rezultati:

- Izvedena 4 predavanja o projektu in pomenu kalov za biotsko raznovrstnost in varstvo dvoživk;
- vsaj 10 objavljenih prispevkov v različnih časopisih, vsaj 3 prispevki na radiu;
- 4 zgibanke o projektu, pomenu kalov za biotsko raznovrstnost in varstvu dvoživk (1000 kom, v slovenščini in italijanščini);
- postavljena spletna stran o projektu, s povezavo na interaktivni zemljevid popisanih kalov in forumom varuhov kalov;
- zbornik rezultatov projekta (cca. 60 strani, 500 kom v slovenščini s povzetki v italijanščini);
- izvedena konferenca ob zaključku projekta.

B.5 PODROBNOSTI ZRCALNIH PROJEKTOV ²⁴

Naslov projekta	Projekt Spoznaj Kras – Zgonik
Rezultati projekta	Obnova učnih pešpoti, okoljska vzgoja, obnova enega kala v sklopu postavljanje info točk.
Skupni stroški	870.000,00 EUR
Kdaj je bil projekt financiran?	Finančna podpora je bila dodeljena s sklepom deželnega Odbora F-Jk št.1401 z dne 16. maja 2003.
V sklopu katerega Programa?	EVROPSKI PROJEKT INTERREG IIIA ITALIJA-SLOVENIJA 2000-2006
Kolikšna je višina prejetih sredstev?	783.000,00 EUR

Naslov projekta	Projekt Spoznaj Kras – Repentabor
-----------------	--

Rezultati projekta	Obnova učnih pešpoti, okoljska vzgoja, obnova enega kala v sklopu postavljanja info točk.
Skupni stroški	400.000,00 EUR
Kdaj je bil projekt financiran?	Finančna podpora je bila dodeljena dne 16. maja 2003.
V sklopu katerega Programa?	EVROPSKI PROJEKT INTERREG IIIA ITALIJA-SLOVENIJA 2000-2006
Kolikšna je višina prejetih sredstev?	360.000,00 EUR

Titolo del progetto:	<i>Operazione StariKal</i>
Risultati del progetto:	<i>Ripristino di 4 siti riproduttivi storici di anfibi in ambiente carsico e attività didattica relativa con le scuole dei villaggi limitrofi</i>
Costi totali:	<i>5.000,00 EURO</i>
Quando è stato finanziato il progetto?	<i>11.XII.2003</i>
Nell'ambito di quale Programma?	<i>Iniziativa per la conservazione e la valorizzazione del patrimonio naturale (Partecipazione ai costi per i ripristini dello stagno di Banne e dello stagno della Scuola Elementare Morpurgo di Trieste).</i>
Quale è l'ammontare del finanziamento?	<i>4.300,00 EURO</i>

DEL C - POMEMBNOST PROJEKTA

C.1 NA KAKŠEN NAČIN PROJEKT URESNIČUJE CILJE PROGRAMA INTERREG IIIA SLOVENIJA-ITALIJA 2000-2006 IN USTREZA DEJAVNOSTIM, DOLOČENIM V PROGRAMSKEM DOPOLNILU ZA VSAKO PREDNOSTNO NALOGO IN UKREP POSEBEJ ? ²⁵

Z opredelitvijo glavnih dejavnikov ogrožanja kalov, osveščanjem javnosti o pomenu kalov, usposabljanjem varuhov kalov in obnovo nekaterih kalov, bomo ohranjali in tudi ponovno oživljali ta krhki ekosistem, ustvarjali primerne pogoje za redke rastlinske in živalske vrste, večali biotsko raznovrstnost ter s tem varovali in izboljševali stanje okolja. Na podlagi podatkov pridobljenih v tem projektu, se bo s kali lažje upravljalo (100 jih je opredeljenih za naravne vrednote) in pristojni organ za varstvo narave bo lahko podajal usmeritve za uravnotežen in trajnosten razvoj območja. S čezmejnimi partnerji bomo izvajali skupne akcije, izmenjevali si bomo izkušnje in informacije ter skupno načrtovali ohranjanje ogroženih vrst in življenjskih okolij v čezmejnem prostoru, še posebej območij Natura 2000. Mrežo italijanskih varuhov kalov (Tutori Stagni) bomo razširili v Slovenijo, informacije o delovanju mreže pa bodo dostopne vsem preko spleta. Da bi informacije prišle do čim širšega kroga deležnikov, bomo izpeljali številne aktivnosti obveščanja in informiranja javnosti, pri čemer se bomo osredotočili zlasti na zgibanke, označevalne table, plakate ter ostalo informativno komunikacijsko gradivo. Da bo čezmejni sistem obveščanja in nadzora deloval, bo informativno gradivo in podatki na spletnih straneh tudi v italijanščini.

C.2 NA KAKŠEN NAČIN PROJEKT VKLJUČUJE NASLEDNJE HORIZONTALNE POLITIKE? ²⁶

ENAKE MOŽNOSTI

Kakšen učinek ima projekt na enake možnosti? (Prosimo, da označite ustrezní okvirček in podate kratek opis).

☒ nevtralen	☐ pozitiven	☐ osredotočen na enake možnosti
---	------------------------------------	--

Opis: (največ 10 vrstic)

OKOLJE

Kakšen učinek ima projekt na okolje? (Prosimo, da označite ustrezní okvirček in podate kratek opis).

☐ nevtralen	☐ pozitiven	☒ osredotočen na okolje
------------------------------------	------------------------------------	---

Opis (največ 10 vrstic)

Projekt je osredotočen na izboljšanje okolja. Z opredelitvijo glavnih dejavnikov ogrožanja kalov, osveščanjem javnosti o pomenu kalov, usposabljanjem varuhov kalov in obnovo nekaterih kalov bomo vplivali na ohranjanje oziroma večanje biotske raznovrstnosti, ohranjanje redkih vrst, ki so v interesu Skupnosti in na varovanje območij Natura 2000.

DEL D – DODATNOST, KOMPLEMENTARNOST IN SINERGIJE

D.1 KAKŠNE OBLIKE DODATNOSTI BODO NASTALE PO DODELITVI FINANČNIH SREDSTEV?²⁷

Prosimo, da navedete dodatne podrobnosti:

(največ 15 vrstic)

Obnovljeni kali bodo prispevali k pestrejši turistični ponudbi območja in s tem povečanju števila turistov ter njihovemu daljšemu zadrževanju na območju, kar bo imelo pozitiven vpliv na turistične kmetije, prodajo izdelkov na kmetijah, ipd. Pri tem ne gre za masovni turizem, ampak novi spekter »eko-turistov«. Kalov ne bomo samo obnovili, ampak bomo poskrbeli tudi za njihovo vzdrževanje s tem, ko jih bomo dali v upravljanje zainteresiranim domačinom ali lokalnim skupnostim (osnovne šole, krajevne skupnosti, kmetje) in usposobili lokalne varuhe kalov, ki jim bodo pri tem pomagali. Ker bodo imeli obnovljeni kali poleg ohranjanja biotske raznovrstnosti tudi druge funkcije (na primer učilnica v naravi, napajališče, ipd.), jih bodo uporabniki oziroma oskrbniki vzdrževali. Kali, katere se bo po obnovi uporabljalo za napajanje živine, pa bodo prispevali tudi k varčevanju pitne vode in s tem zmanjševanju stroškov.

D.2 KAKO SE PROJEKT VKLJUČUJE V NACIONALNE, LOKALNE IN REGIONALNE RAZVOJNE POLITIKE?²⁸

(največ 10 vrstic)

Projekt načrtuje vzdrževanje in obnovo kalov, ki so bistveni elementi za ohranjanje Natura območja in biotske raznovrstnosti sploh, kar je v skladu s **Strategijo ohranjanja biotske raznovrstnosti v Sloveniji** (Sprejeta na 55. seji Vlade, dne 20. 12. 2001) za obdobje 2002 – 2012 ter s **Strategijo prostorskega razvoja Slovenije** (Uradni list RS št. 76/2004), kjer je eden izmed ciljev ohranjanja narave tudi spodbujanje biotske raznovrstnosti kot bistvene sestavine kakovostnega naravnega okolja. Projekt je tudi v skladu s **Predlogom državnega razvojnega programa 2001-2006** (2.7.7. Narava), ki pravi, da ohranjena biotska pestrost zagotavlja višjo kvaliteto življenja posameznika in številnim dejavnostim nudi vire za razvoj. Prav tako je projekt v skladu z **Zakonom o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja** (Ur. l. RS št. 60/99) katerega 2. člen (cilji spodbujanja skladnega regionalnega razvoja) omenja varovanje naravnih dobrin, naravne in kulturne dediščine ter drugega javnega dobra.

Vzdrževanje Natura 2000 območij je del **Nacionalnega programa varstva narave**, ki je vključen v **Nacionalni program varstva okolja**. Po tej plati je naš projekt povezan z državno razvojno politiko. Hkrati pa so to tudi območja, ki so varovana z lokalnimi razvojnimi okoljskimi programi. Ti elementi so tudi del kulturne krajine, katerih ohranjanje je v interesu tako državnih kot regionalnih razvojnih programov. Ohranjanje biotske raznovrstnosti skozi varstvo okolja prispeva tudi k uresničevanju naslednjih strategij:

- **Strategiji razvoja Slovenije** (v javni razpravi),
- **Strategiji regionalnega razvoja Slovenije**,
- **Regionalnemu razvojnemu programu za južno Primorsko 2002 – 2006** (sprejet 2002) ter
- **Regionalnemu razvojnemu programu Goriške statistične regije 2002 - 2006** (sprejet 2002).

Projekt predstavlja tudi ohranjanje in razvoj okoljskega kapitala, kar pomeni prispevek h gospodarskemu razvoju in s tem prispevek k uresničevanju **Strategije gospodarskega razvoja Slovenije** (2001).

D.3 POVEZANOST/KONTINUITETA S PROJEKTI, KI SO BILI FINANCIRANI V PREJŠNJEM FINANČNEM OBDOBJU IZ STRUKTURNIH SKLADOV (INTERREG IIA ITALIJA-SLOVENIJA, PHARE CBC IN DRUGI SKLADI/EVROPSKA FINANČNA SREDSTVA)? KAKO PROJEKT DOPOLNJUJE IZVEDENE DEJAVNOSTI²⁹

(največ 15 vrstic)

1. Program »Man & Nature; Regional Environmental Center (REC), Hungary

Karstic Ponds as Net of Water Biotopes (Kali - mreža vodnih biotopov)

Trajanje: 1.10.1999-31.10.2000

Stroški celotnega projekta: 36.050 €

Cilj Slovensko-hrvaškega projekta je bil prekomejno sodelovanje in promocija pomena kraških kalov za varstvo naravne in kulturne dediščine. Postavljena je bila spletna stran (<http://www.ckff.si/Kali/KaliSlo.htm>), kjer je javno dostopna podatkovna zbirka kalov v Sloveniji. Naš projekt je nadaljevanje in razširitev tega projekta, saj se bo podatkovna zbirka dopolnila oziroma nadgradila z informacijami o rastlinskih in živalskih vrstah, ki so v določenem kalu in stanjem populacij dvoživk. Korak naprej bomo naredili tudi pri ozaveščanju javnosti, saj ne bomo izvajali samo promocij kalov ampak tudi izobraževali mladino in varuhe kalov, ki bodo z delom nadaljevali tudi po zaključku projekta.

2. Program: Phare CBC Avstrija – Slovenija: Small Project fund

Amphibians and traffic in Alps-Adriatic region (Dvoživke in promet v regiji Alpe – Jadran)

Trajanje: 15.10.2002-15.10.2003

Stroški celotnega projekta: 73.179 €

Izvedba zrcalnega projekta v okviru projekta Interreg IIIA Avstrija-Slovenija: „Amphibienschutz im Alpen-Adria-Raum“. Izvedena je bila reševalna akcija »Žabe na cesti!« v Cankovi. Dopolnjena je bila podatkovna zbirka o črnih točkah za dvoživke. Izvedene so bile delavnice, predavanja in obeščanje javnosti (publikacije, TV in radio oddaje, pojavljanje v medijih) <http://www.ckff.si/DvoCeste/Aktivnosti.htm>. Z našim projektom se ozaveščanje javnosti o pomenu dvoživk nadaljuje in osredotoča bolj na čezmejno območje Italija – Slovenija.

3. Program: Phare CBC Slovenija – Italija: Small Project fund 1999

Mladinski turizem na Krasu

Trajanje: dec. 2001 – okt. 2002,

Stroški celotnega projekta: 120.000.000 sit (sofinancirano 100.000 €)

V vasi Pliskovica so v okviru projekta obnovili kraško domačijo in v njej je sedaj mladinski hotel, v katerem potekajo različni tabori in srečanja. V vasi in okolici potekajo številne aktivnosti (pohodi, raziskovanje dediščine, kulturne aktivnosti, vzpodbujanje razvoja podeželja), v katere se bo vključilo tudi kale, ki jih bomo v okviru našega projekta obnovili na Krasu. S tem se bo popestrila ponudba mladinskega hotela, nam pa bo to olajšalo prenos informacij o kalih do deležnikov, kar bo povečalo učinek našega projekta.

D.4 POVEZAVE Z DRUGIMI EVROPSKIMI PROGRAMI (PREDHODNO IZVEDENIMI IN/ALI V IZVAJANJU)?³⁰

(največ 15 vrstic)

Program LIFE-Nature

Ohranitev in varstvo ogroženih habitatov na območju kraškega roba (2002-2005) NAT/SLO/008587

Trajanje: Projekt v teku od 1.10.2002

Stroški celotnega projekta: 476.930 €

Cilj projekta je ohranitev ogroženih habitatnih tipov, rastlinskih in živalskih vrst. Podpora razvoju Kraškega roba kot predvidenega območja za naravoslovni turizem (<http://www.zrs-kp.si/projekti/life/OpisProjekta.html>).

Kraški rob je znotraj območja, ki ga pokriva naš projekt, nismo pa mu posvečali posebne pozornosti. Zato se oba projekta delno dopolnjujeta.

D.5 POVEZAVE Z OSTALIMI UKREPI PROGRAMA³¹

UKREP 1.2 Razvoj in okrepitev čezmejne organiziranosti, infrastrukture in mrež

Aktivnost 1.2.4 "Čezmejno sodelovanje med upravami, institucijami in organizacijami"

Vzpostavljene bodo mreže za sodelovanje in baze podatkov, ki bodo služile za spodbujanje regionalnega razvoja in upravljanja območja s kali.

Aktivnost 1.2.6 "Spodbujanje razvoja skupne umetniške, zgodovinske in arhitekturne dediščine čezmejnega območja"

Kali so kot antropogeni ekosistem pomembni tudi kot kulturna dediščina in zato lahko pomeni obnova kalov kot »kulturnih« zakladov območja tudi vir gospodarskega razvoja.

UKREP 2.2 Čezmejno sodelovanje na področju turizma

Aktivnost 2.2.1 "Spodbujanje turizma na čezmejnem območju"

Projekt spodbuja t.i. tematski turizem ter izboljšuje in uvaja novo in raznoliko turistično ponudbo. Kali so kot biotop zanimivi v vseh letnih časih, zato ohranjajo privlačnost čezmejnega območja čez celo leto, kar bo prispevalo k zmanjšanju stopnje brezposelnosti izven turistične sezone.

UKREP 2.3 Čezmejno sodelovanje v primarnem sektorju

Aktivnost 2.3.4 "Čezmejni turizem na podeželju"

Obnovljeni in vzdrževani kali bodo predvsem vplivali na turizem na podeželju v čezmejnem območju, saj bodo kot turistična zanimivost privabili turiste na podeželje oziroma jih tam zadržali.

UKREP 3.1 Poklicno izobraževanje in usposabljanje človeških virov in inovativne pobude na trgu delovne sile

Aktivnost 3.1.1 "Čezmejno sodelovanje na področju izobraževanja"

V okviru projekta bomo z italijanskimi partnerji izvajali delavnice in predavanja (usposabljanje za "Varuha kalov") za učence, učitelje, turistične vodiče, biologe, kmete in vse, ki jih zanima varstvo narave. To bo prispevalo k večjemu medsebojnemu poznavanju udeležencev v čezmejnem območju in k povečanju njihove konkurenčnosti na trgu delovne sile.

UKREP 3.2 Sodelovanje na področju kulture, komunikacij in raziskovanja med institucijami v smislu harmonizacije

Aktivnosti: 3.2.2, 3.2.3 in 3.2.4

Organizirali bomo čezmejne prireditve povezane z varstvom narave in z ohranjanjem kulturne dediščine, vzpostavili bomo mrežo med organi in institucijami, ki se v čezmejnem območju ukvarjajo s kali in varstvom dvoživk ter s tem

omogočili trajno sodelovanje in razvoj skupnega znanja. Z boljšim vzajemnim poznavanjem bomo spodbujali primerjave, srečanja in možnosti za dialog in tako bolj povezali čezmejno območje.

UKREP 4.1 Posebna podpora regijam, ki mejijo na države kandidatke

Aktivnost 4.1.2 "Medkulturno sodelovanje"

Z izobraževanji, delavnicami, natečajem in ostalimi aktivnostmi bomo spodbudili čezmejno povezovanje in okrepili odnose, saj nam bo na podlagi sodelovanja omogočena lažja izmenjava dobrih praks pri varstvu ogroženih habitatov in vrst ter pri ohranjanju kulturne dediščine.

DEL E - TRAJNOST - PONOVLJIVOST

E.1 OPIŠITE TRAJNOST IN/ALI PONOVLJIVOST PROJEKTA³²

(največ 15 vrstic)

V projektu ne bomo kalov samo obnavljali, ampak bomo usposobili tudi varuhe kalov, ki bodo zanje skrbeli in se med seboj povezovali po zaključku projekta. Ker bomo vzpostavili povezavo med slovenskimi in italijanskimi varuhi, bo mreža delovala na celotnem čezmejnem območju. Posebno pozornost bomo posvetili otrokom, saj le z vzgajanjem mladih lahko dosežemo zares dolgoročne učinke projekta. Tako bo vzpostavljeno dolgoročno (trajno) ohranjanje kalov in s tem tudi ogroženih vrst. Metode, znanje in izkušnje, ki si jih bomo pridobili v tem projektu, se bo uporabilo pri ohranjanju ogroženih habitatov in vrst tudi na drugih območjih Nature 2000.

Ocena populacij velikega pupka in hribskega urha nam bo služila pri oceni vplivov na stanje populacij znotraj Natura 2000 območja Kras v naslednjih desetletjih. Vzorčenje in ocena številčnosti pupka in urha bo potekala po standardnih metodah. Podatki bodo dostopni na spletu, kar bo omogočalo ponovljivost.

DEL F - PRAVNI POSTOPKI

F.1 ALI SO ZA IZVEDBO PROJEKTA POTREBNI NASLEDNJI POSTOPKI?³³

V primeru pritrdilnega odgovora, priložite izvode potrebnih dokumentov.

Postopek	DA	NE	Datum (Prejeto/Pričakovano)
Nakup zemljišča	☐	☒	
Lokacijska informacija	☐	☒	
Gradbeno dovoljenje	☐	☒	
Smernice pristojnih organov	☐	☒	
Študije izvedljivosti	☐	☒	
Presoja vplivov na okolje	☐	☒	
Koncesija	☐	☒	
Drugi pravni postopki	☐	☒	

F.2 KDO JE LASTNIK NEPREMIČNIN IN/ALI ZEMLJIŠČA V PRIMERU FIZIČNIH INVESTICIJ?

(največ 5 vrstic)

Kali predvideni za obnovo so večinoma na javnih zemljiščih, nekaj pa jih je na privatnih. Lastniki le-teh so seznanjeni s projektom in so največkrat bili sami pobudniki za obnovo kalov. Potrebna soglasja so v postopku pridobivanja. Ker je kalov potrebnih obnove veliko več, kot pa jih bomo dejansko obnovili, bomo v primeru nesoglasja z lastnikom določenega zemljišča izbrali za obnovo drug kal.

DEL G - OCENA STROŠKOV PROJEKTA

G.1 OCENA STROŠKOV PROJEKTA ZA IZVEDBO DEJAVNOSTI V OKVIRU POSAMEZNE PREDNOSTNE NALOGE IN UKREPA

Prosimo, da izberete in kvantificirate samo naštete kazalce v "Navodilih za pripravo in predložitev vlog" (SLOVENIJA) ter v Programskem dopolnilu³⁴, ki so pomembni za UKREP ali AKTIVNOST v okviru projektne vloge.

Ukrep	1.1 Varstvo, ohranjanje ter razvoj okolja in prostora	Enota ukrepa (na primer število, km ² itd.)	Začetna vrednost	Pričakovana vrednost ³⁵ (ob zaključku projekta)
Aktivnost	1.1.1 Razvoj celostnega sistema spremljanja			
Kazalnik izvajanja št. 1	Območje spremljanja	km ²	0	2003
Kazalnik rezultata št. 1	% procent površin vključenih v zbiranje podatkov in spremljanje v primerjavi s celotnim območjem regije		0	55% območja programa Interreg IIIA Slo-It v Sloveniji
Aktivnost	1.1.5 Varstvo in razvoj naravnih vrednot			
Kazalnik izvajanja št. 2	Število spremljanih habitatov	število	0	1
Kazalnik rezultata št. 2	Število skupnih načrtov upravljanja (za obnovljene kale)	število	0	10
Aktivnost	1.1.6 Razvoj zavarovanih območij			
Kazalnik izvajanja št. 3	Število potencialnih koristnikov (udeležencev predavanj, usposabljanj, ipd.)	število	0	600
Kazalnik rezultata št. 3	Število spremljanih vrst	število	0	2

DEL H - STROŠKOVNI NAČRT³⁶

Menjalni tečaj³⁷ 1 EUR = 240 SIT

SLOVENIJA ⁴²		SIT ⁴³	EUR
Viri sofinanciranja	Lokalno javno sofinanciranje Občine		
	Druge javne ustanove Razvojno društvo Pliska, Pliskovica	360.000	1.500
	Zasebni sektor (specificirajte) ⁴⁴		
Prispevek INTERREG IIIA ¹³⁹		98.513.000	410.471
Skupaj ⁴⁵		98.873.000	411.971

ALI BO PROJEKT USTVARJAL PRIHODKE?⁴⁶

DA ☐	NE ☒
(največ 5 vrstic)	

H.1 UPRAVIČENI IZDATKI

Izdatki projekta v Sloveniji

Ali je prijavitelj davčni zavezanec?	DA ☒	NE ☐
Ali izdatki vključujejo DDV?	DA ☒	NE ☐
Celotna vrednost projekta	99.087.000 SIT	

SLOVENIJA⁴⁹

Izdatki po kategorijah	SIT	EUR
Zaposleni	43.822.000	182.592
Zunanji sodelavci (izvedenci, svetovalci)	6.230.000	25.958
Potovanja in nastanitve	10.324.000	43.017
Srečanja, konference in seminarji	4.530.000	18.875
Oprema	1.500.000	6.250
Izdatki za gradbena dela, nakup zemljišč in	24.700.000	102.917

nepremičnin		
Informiranje in obveščanje	3.010.000	12.542
Pripravljalni izdatki	190.000	792
Splošni izdatki	4.567.000	19.029
SKUPAJ	98.873.000	411.971

H.2 ostalo sofinanciranje⁵¹

Ali je bil projekt predložen tudi drugim organom, da bi pridobil finančna sredstva?	DA ☐	NE ☒
V primeru pozitivnega odgovora, vas prosimo, da navedete podrobnosti:		
Ali je bil finančni prispevek odobren?	DA ☐	NE ☐
V nasprotnem primeru – ali je postopek trenutno v teku?	DA ☐	NE ☐

H.3 POVZETEK STROŠKOVNEGA NAČRTA

	SIT		EUR
SLOVENIJA	2004	190.000	792
	2005	27.733.000	115.554
	2006	37.420.000	155.917
	2007	33.530.000	139.708
	2008	0	0
SKUPAJ		98.873.000	411.971

DEL I - PODPISI IN ŽIGI⁵²

Datum			
Prijavitelj v Italiji <vstaviti ime organa>	Žig	Odgovorna oseba prijavitelja v Italiji <vstaviti ime, funkcijo> Podpis	Kontaktna oseba v Italiji <vstaviti ime, funkcijo> Podpis
Prijavitelj v Sloveniji Zavod Republike Slovenije za varstvo narave	Žig	Odgovorna oseba prijavitelja v Sloveniji dr. Darij Krajčič, direktor Podpis	Kontaktna oseba v Sloveniji Irena Kodele Krašna sodelavka II Podpis

¹ Končni upravičenci financiranja morajo poskrbeti za skladnost slovenske in italijanske oblike projektne predloga.

² Vpišite Prednostno nalogo, v okviru katere je projekt predložen.

³ Vpišite Ukrep, v okviru katerega je projekt predložen.

⁴ Vpišite Aktivnost, v okviru katere je projekt predložen. Projekt se lahko nanaša tudi na več aktivnosti.

⁵ Na naslovnici vloge je potrebno na kratko predstaviti osnovne informacije o projektu. Prosimo vas, da opišete predvidene dejavnosti, skupne celotne stroške, trajanje in lokacijo projekta. Sodelovanje, vloga in sposobnosti partnerjev bodo opisani kasneje v delih B.4 in B.4.3. Označite tudi tip projekta (SKUPNI, ZRCALNI, PROJEKT SODELOVANJA).

⁶ Prijavitelj je organizacija, ki je pristojna za izvedbo projekta in zagotavlja zahtevani znesek sofinanciranja. Pri SKUPNEM projektu sta prisotna dva čezmejna prijavitelja in številni nacionalni ali čezmejni partnerji. Slovenski prijavitelj podpiše pogodbo o sofinanciranju, medtem ko bo italijanskemu prijavitelju pristojni italijanski organ predložil ustrezen upravni akt. Pri ZRCALNEM projektu sodeluje en čezmejni prijavitelj in številni nacionalni ali čezmejni partnerji. Pri projektu SODELOVANJA sodelujeta en prijavitelj in vsaj en čezmejni partner.

⁷ Prijavitelj postane končni upravičenec v trenutku pridobitve finančnih sredstev INTERREG.

⁸ Oseba, zaposlena pri prijavitelju, ki je – po potrebi – odgovorna za nudenje dodatnih informacij o projektne predlogu ter za upravljanje in koordiniranje projekta v primeru odobritve.

⁹ Slednja informacija ni potrebna v primeru, da je prijavitelj javna ustanova. V primeru univerz ali raziskovalnih inštitutov je potrebno jasno opredeliti raziskovalno področje oddelka, ki zaprosi za sofinanciranje. Vse ostale organizacije morajo priskrbeti spodnje podatke tako, da bo možno preveriti obstoj tehničnih in strokovnih kapacitet, potrebnih za izvajanje projekta. Končni upravičenci morajo izkazati svoje kapacitete glede predlaganega projekta. Prosimo vas, da opišete:

- Glavna področja aktivnosti;
- Redno izvedene aktivnosti;
- Strokovnjaki, ki bodo sodelovali pri projektu;
- Reference prijavitelja o relevantnem področju/ih;
- Izkušnje prijavitelja pri podobnih projektih;
- Vse druge pomembne informacije za dokazovanje povezav med področjem aktivnosti prijavitelja in predlaganim projektom.

¹⁰ Prosimo vas, da za vsak projekt navedete naslednje podatke:

- Naslov projekta;
- Datum začetka in zaključka projekta;
- Stroške projekta;

- Morebitno javno sofinanciranje;
 - Cilje;
 - Dosežene rezultate.
- ¹² Izpolnite le ustrezne okvire. Vsak projekt INTERREG mora imeti jasno razsežnost in mora prispevati k izboljšanju kakovosti čezmejnega sodelovanja in čezmejnega vpliva, tudi projekti SODELOVANJA.
- ¹³ Začetek izvajanja projekta.
- ¹⁴ Projekt se zaključi s predložitvijo končnega poročila.
- ¹⁵ V Opisu Projekta (B.4.1, B.4.2, B.4.3), vas prosimo, da upoštevate kriterije kakovosti čezmejnega sodelovanja in vplive na čezmejni razvoj, prikazane v Programskem dopolnilu (poglavje 4.2.2.1, 4.2.2.2).
- ¹⁶ Opišite izhodišča, glavne probleme, potrebe, cilje projekta. Opišite neposredne in posredne ciljne skupine projekta.
- ¹⁷ Opišite skupne cilje in pričakovane rezultate projekta, tudi kvantitativno (realno, čeprav okvirno).
- ¹⁸ Analitičen opis in kvantificiranje načrtovanih dejavnosti (na primer objave, nakup materiala) in, kjer je mogoče, pričakovanih rezultatov. Pri vsaki fazi dejavnosti je potrebno opisati vlogo partnerjev projekta. Opišite tudi morebitne potrebne pravne postopke za izvedbo projekta. Glej DEL F – PRAVNI POSTOPKI.
- ²⁴ ZRCALNI Projekti. Za finančna sredstva, pridobljena v Italiji, vnesite znesek v EVRIH, za finančna sredstva, pridobljena v Sloveniji, vnesite znesek v SIT in EVRIH. ZRCALNI Projekt se mora povezovati z že financiranim, zaključenim projektom ali s projektom v izvajanju. Tak povezan projekt mora biti financiran preko programov INTERREG ali drugih skladov (evropskih, nacionalnih ali regionalnih).
- ²⁵ Prikažite skladnost projekta s Prednostno nalogo in ukrepi Programa.
- ²⁶ V primeru, da ni predviden noben učinek (možnost: Nevtralno), ni potrebno pripraviti naslednjega opisa. Prisotnost ali odsotnost teh podatkov mora biti skladna z drugimi podatki iz prijavnice. V primeru, da dva projekta dosežeta enaka rezultata in šifri, naj poudarimo, da bomo pri podelitvi finančnih sredstev INTERREG upoštevali učinke na horizontalne politike (Glej Programsko dopolnilo odstavka 4.2.2.1).
- ²⁷ Opišite morebitne učinke finančnih sredstev INTERREG – dodana vrednost – na pričakovane cilje in rezultate, opisane pod točkami B.4.2 in B.4.3.
- ²⁸ Partnerske regije in države Programa INTERREG IIIA Slovenija-Italija 2000-2006 izvajajo številne vrste programov na državnem, regionalnem in lokalnem nivoju, ki so specifično usmerjeni v gospodarske aktivnosti. Opišite morebitne povezave z omenjenimi pobudami.
- ²⁹ V primeru, da projekt predstavlja nadaljevanje predhodno financiranega projekta, je potrebno podati sledeče informacije:
- ime programa;
 - naslov projekta;
 - trajanje;
 - skupni stroški;
 - potencialni rezultati in sinergije, ki jih je možno doseči zaradi integracije med projekti (realizacija ni nujno skupna ali hkratna);
 - kako se predhodni projekt povezuje s predvidenimi dejavnostmi.
- ³⁰ V primeru, da je projekt povezan z drugimi evropskimi programi, je potrebno podati sledeče informacije:
- ime programa;
 - naslov projekta;
 - trajanje;
 - skupni stroški;
 - potencialni rezultati in sinergije, ki jih je možno doseči zaradi integracije med projekti (realizacija ni nujno skupna ali hkratna);
 - kako se predhodni projekt povezuje s predvidenimi dejavnostmi.
- ³¹ Opišite morebitne povezave projekta z drugimi ukrepi Programa INTERREG IIIA Slovenija-Italija 2000-2006.
- ³² Opišite trajnost in/ali ponovljivost projekta.
- ³³ Del F je potrebno izpolniti v primeru, da so v katerikoli fazi projekta potrebna morebitna pooblastila ali dovoljenja. Napišite, katera so bila pridobljena in za katera ste zaprosili. Podane informacije morajo biti skladne z opisi faz dejavnosti dela B.4.3. Preverite morebitna posebna pooblastila ali dovoljenja, ki jih zahteva razpis.
- ³⁴ Vsi kazalci posameznega ukrepa so natančno opisani v Opisih ukrepa Programskega dopolnila in v "Navodilih za pripravo in predložitev vlog" (SLOVENIJA).
- ³⁵ Vrednost mora biti skladna z dejanskimi stroški projekta. Kazalci morajo biti skladni tudi s predvidevanji projekta.
- ³⁶ Pri SKUPNIH projektih izpolnite tako tabelo ITALIJA kot tabelo SLOVENIJA. Pri ZRCALNIH ali pri projektih SODELOVANJA projektih izpolnite svojo nacionalno tabelo. Točni znesek prispevka je v pristojnosti ustreznih Posredniških teles, ki bodo ocenila projektne predlog glede na upravičene stroške po določbah PROGRAMA in ustreznih evropskih uredbah.
- ³⁷ Uradni menjalni tečaj za mesec, ko je bila vloga predložena Posredniškemu telesu najdete na naslovu: <http://www.ecb.int/stats/eurofxref/>.
- ⁴² Znesek v SIT je osnova za sklepanje pogodbe o sofinanciranju, znesek v EVRIH je le indikativne narave.
- ⁴³ Vrednosti podane v tabeli, morajo biti skladne z morebitno podanimi odstotki sofinanciranja v razpisu.
- ⁴⁴ Neprofitne organizacije.
- ¹³⁹ Delež izdatkov projekta, ki je sofinanciran iz programa INTERREG IIIA.
- ⁴⁵ Glej opombo št. 40.
- ⁴⁶ Glej opombo št. 41.
- ⁴⁹ Glej opombo št. 47.
- ⁵¹ Pozorno bo preverjena kompatibilnost enega ali več prispevkov s finančnimi sredstvi INTERREG. Dodatne informacije najdete v Programskem dopolnilu.
- ⁵² Pri SKUPNIH projektih morata obe predlagajoči strani podpisati Prijavnico. Pri ZRCALNIH projektih ali projektih SODELOVANJA je potreben le podpis prijavitelja, medtem ko partnerji podpišejo Sporazum o partnerstvu (Priloga 1).