

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KONTROLING PROJEKTOV, FINANCIRANIH S STRUKTURNIMI
SKLADI**

Ljubljana, april 2011

MOJCA DEBELJAK KOZINA

IZJAVA

Študent/ka MOJCA DEBELJAK KOZINA izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v skladu s svetovalcem prof. dr. MARKOM HOČEVARJEM, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRUKTURNA POLITIKA IN STRUKTURNI SKLADI.....	4
1.1 Osnovne značilnosti evropskih strukturnih skladov	4
1.2 Opredelitev strukturne politike	4
1.3 Cilji in izvajanje strukturne politike EU	5
1.4 Strukturni skladi.....	7
1.4.1 Opredelitev pojma strukturni skladi, cilji in delovanje	7
1.4.2 Vrste strukturnih skladov in njihovo delovanje.....	8
1.4.3 Načela delovanja strukturnih skladov.....	10
2 PROJEKTNO VODENJE EVROPSKIH PROJEKTOV	11
2.1 Opredelitev projekta.....	11
2.2 Cilji projekta	13
2.3 Vrste projektov	14
2.4 Projektno vodenje	15
2.5 Ravnanje projekta	17
2.5.1 Načrtovanje projekta.....	17
2.5.2 Členitev projekta na skupne aktivnosti.....	19
2.5.3 Lastnosti delovnih paketov	20
2.5.4 Načrt zaposlenih	22
2.5.5 Načrt stroškov.....	22
2.6 Spremljanje projekta in informiranje	23
2.7 Kontroliranje projekta.....	24
2.8 Projekti strukturnih skladov v projektnem ciklusu	25
3 OPREDELITEV KONTROLINGA	28
3.1 Pojem in vsebina kontrolinga.....	28
3.2 Zgodovinski razvoj kontrolinga.....	31
3.3 Kontroling v Sloveniji	31
3.4 Naloge kontrolerja in kontrolinga.....	32
3.5 Operativni in strateški kontroling	36
3.6 Projektni kontroling	37
3.7 Cilji kontrolinga.....	41
3.8 Umestitev kontrolinga v podjetje.....	42
3.9 Povezanost kontrolinga in računovodstva	43
3.10 Sklepi o kontrolingu in projektnem ciklu projektov, financiranih s strukturnimi skladi.....	45
4 PRIMER KONTROLINGA PROJEKTOV, FINANCIRANIH S STRUKTURNIMI SKLADI.....	46

4.1	Projektna ideja	46
4.2	Iskanje finančnih virov	47
4.3	Analiza razpisa.....	48
4.4	Izbira partnerjev	48
4.5	Formuliranje.....	50
4.5.1	Načrtovanje aktivnosti.....	50
4.5.2	Kritični faktorji uspeha oziroma opredelitev tveganj	52
4.5.3	Finančni načrt izvedbe projekta.....	57
4.5.4	Priprava administrativnih obrazcev	58
4.6	Odobritev projekta in proces črpanja.....	59
4.7	Izvedba projekta in realizacija	60
4.8	Sodelovanje kontrolinga projektov pri pridobivanju sredstev iz strukturnih skladov	61
4.9	Analiza težav pri črpanju strukturnih sredstev.....	62
4.10	Analiza mnenj pri izvedeni anketi na temo »Kontroling projektov, financiranih s strukturnimi skladi«.....	64
	SKLEP	68
	LITERATURA IN VIRI	71
	PRILOGE	
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Aktualni cilji kohezijske in regionalne politike EU v obdobju 2007–2013 ter skladi, ki te cilje preko razpoložljivih sredstev uresničujejo.....	7
	Slika 2: Kaj je projekt?	12
	Slika 3: Elementi v procesu projektnega vodenja	17
	Slika 4: Seznam delovnih nalog	19
	Slika 5: Drevesna struktura delovnih paketov	20
	Slika 6: Gantogram.....	21
	Slika 7: Precedenčni diagram	21
	Slika 8: Diagram ključnih dogodkov.....	22
	Slika 9: Projektni cikel.....	26
	Slika 10: Dejavniki uspeha projekta.....	27
	Slika 11: Izvajanje projekta	28
	Slika 12: Kontroling ustvarjata menedžer in kontroler	34
	Slika 13: Prikaz primera gantograma	51
	Slika 14: Pertov diagram aktivnosti	52
	Slika 15: ISARR – Modul za vnos podatkov.....	60
	Slika 16: Učinkovitost procesov in kakovost informiranja na osnovi povezovanja sistemov	60

Slika 17: Zaposlitveni status anketirancev	64
Slika 18: Učinek strukturnih sredstev za Slovenijo.....	65
Slika 19: Poznavanje kohezijskih skladov	65
Slika 20: Uspešnost črpanja evropskih sredstev.....	66
Slika 21: Razlogi za težave pri porabi sredstev iz strukturnih skladov.....	66
Slika 22: Področje porabe sredstev.....	67
Slika 23: Vloga kontrolinga projektov	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sredstva kohezijske politike v Sloveniji glede na posamezne cilje za programsko obdobje 2007–2013	5
Tabela 2: Aktivnosti in obseg dela	50
Tabela 3: Register z analizo tveganj in s predvidenimi ukrepi	53
Tabela 4: Verjetnost pojava.....	56
Tabela 5: Sprejemljivost tveganja	56
Tabela 6: Izračun stroškov dela članov projektne skupine.....	57
Tabela 7: Finančni načrt	57

UVOD

Gospodarska kriza je nedvomno zajela številna podjetja, ki se morajo na trgu soočiti s številnimi ovirami. Na eni strani naletijo na pomanjkanje kapitala, na drugi strani pa na močno konkurenco. Oboje zahteva nenehna prilagajanja. Podjetja so zaradi takšnega načina poslovanja, naraščajoče konkurenčnosti in vpliva recesije za svoj obstanek in uspešnost primorana kontinuirano prilagajati svojo strategijo. Fleksibilnost je pogoj za projektno usmerjenost podjetji, kjer se prilagajanje odraža v naraščajočem številu projektov, ki jih podjetje mora izvesti, če želi ostati konkurenčno in uspešno na trgu.

V teoriji se velikokrat srečamo z različnimi definicijami projekta, ki pravijo, da je projekt serija aktivnosti in nalog, ki imajo specifičen cilj, ki mora biti dosežen znotraj določenih specifikacij, določen mora imeti začetni in končni datum, če je mogoče, mora imeti omejitve financiranja, stroškov, poleg tega pa mora biti porabnik sredstev (Kerzner 1998, str. 2). Lientz in Rea (1998) definirata projekt kot delo, pri katerem se z ustreznim alociranjem virov dosegajo specifični cilji in nameni. Projekt je časovno omejeno prizadevanje ustvariti enkratni produkt ali storitev. V praksi pa pogosto pridemo do problema pri različnih fazah izdelave projekta. Že sama ideja in zasnova projekta nas lahko vodita v napačno smer. Do še večje problematike pa pride pri izvedbi projektov, ki so sofinancirani s strukturnimi skladi, ker razpisovalci sredstev postavljajo določene pogoje in omejitve, ki marsikateremu projektu zaprejo vrata.

Podjetja se v današnjem času zaradi težav, ki pestijo na trgu, čedalje pogosteje poslužujejo sredstev strukturnih skladov. Vendar sam postopek pridobitve sredstev vsekakor ni preprost in zahteva ljudi s potrebnimi znanji za samostojno vodenje projektov. Področje strukturnih skladov je zapleteno in v ta namen morajo nekatera podjetja zaposliti ljudi – kontrolerje, ki opravljajo dejavnost kontrolinga, ki jo izvajajo v različnih fazah pridobivanja sredstev s strukturnimi skladi. Poleg splošne problematike pri vodenju projektov predstavlja poseben problem tudi finančni vidik projekta, saj ga vodje projektov ne obvladajo tako dobro, kot vsebinsko opredelitev projektov. Tako nastajajo problemi pri prekoračitvah finančnih okvirjev, nerealnih in nemerljivih ciljih.

Ena izmed ponujenih rešitev je kontroling, ki se v zadnjih letih intenzivno razvija, vendar številni teoretiki in tudi praktiki niso našli enotne opredelitve. Vsekakor naj bi šlo za koncept, preko katerega skuša poslovodstvo podjetja s pomočjo načrtovanja in kontroliranja usmerjati podjetje k doseganju njegovih ciljev ob podpori strokovne službe za to področje.

Danes v podjetjih potekajo najrazličnejši projekti, ki se velikokrat razlikujejo po sami kakovosti, ceni, materialu ipd. Z dobro zastavljenim projektnim vodenjem, ki pogosto predstavlja problematiko v podjetju, lahko dosegamo ambiciozne cilje in z njimi povezano strategijo. Projekt predstavlja tudi tveganja, ki jim z dobro načrtovanim vodenjem lahko

izognemo. Kombinacija vsega navedenega nas lahko pripelje do učinkovitega projekta, sofinanciranega s strukturnimi sredstvi. Namreč, vsekakor potrebujemo prave in uspešne projekte, da se bo uresničil osnovni razvojni cilj Republike Slovenije (v nadaljevanju RS ali Slovenija), ki je opredeljen v vseh ključnih strateških dokumentih države: čim hitrejša konvergenca z najrazvitejšimi članicami Evropske Unije (v nadaljevanju EU) in trajnostno povečevanje blaginje vseh prebivalcev države.

Namen magistrske naloge je raziskati posebnosti delovanja kontrolinga projektov, sofinanciranih s strukturnimi skladi, ki ga želim predstaviti tako podjetjem, ki na eni strani pripravljajo projekte, kot tudi institucijam (državnim organom, evropskim organom, občinam itd.), ki razpisujejo strukturna sredstva in določajo pogoje za razdelitev le-teh. Namen je tudi, da se določene aktivnosti in pogoji poenostavijo, da bodo vsi lažje in bolj učinkovito dosegali svoje zastavljene cilje.

V ta namen sem zastavila dve hipotezi:

- strukturni skladi pozitivno vplivajo na izvajanje projektov s tem, ko finančno podpirajo njihova razvojna prizadevanja in omogočajo hitrejši razvoj in
- kontroling projektov je potreben za uspešno izvedbo projektov, sofinanciranih s strukturnimi skladi.

Glavni cilj magistrske naloge je proučiti, kaj kontroling projektov sploh je. Ali je v podjetju potreben za doseg naših ciljev? Beseda ima morda celo negativen prizvok, saj nakazuje na nadzor, strogost, urejenost, kar je nasprotje kreativnosti in odprtosti za ideje, s katerima bi označili pojem podjetništvo. Cilji kontrolinga so vsekakor hkrati cilji vsakega ambicioznega podjetnika, ki ve, kaj hoče, in ima idejo, kako bo to dosegel.

Kljub temu, da so strukturni skladi in financiranje projektov prisotni že nekaj let v Sloveniji in da smo že imeli priložnost naučiti se uspešno črpati sredstva v finančni perspektivi 2000–2006, se še vedno soočamo s številnimi problemi pri pripravi projektov. Zato sem se odločila, da v magistrski nalogi podrobneje opredelim vejo kontrolinga in projektne vodenja evropskih projektov. Nazorno želim pokazati celoten postopek od prijave oziroma od iskanja projektne ideje do izplačila upravičenih sredstev, predvsem z namenom, da bi bilo sodobno gospodarstvo uspešnejše. Številna podjetja poslujejo projektno in se v zapletenih okoliščinah sodobnega podjetniškega okolja na njegove vplive ne odzivajo vedno najboljše za doseg svojih ciljev, kar pa navadno ugotovijo prepozno.

Področje raziskovanja magistrske naloge so prav posebnosti kontrolinga projektov, ki so financirani s strukturnimi sredstvi. Namreč, konkurenca za finančna sredstva je vedno močnejša, zato je v podjetjih potrebno za učinkovito pridobitev sredstev in uspešno izvajanje projektov zagotoviti ustrezni kader sposobnih ljudi, ki bodo pripeljali do pozitivnih rezultatov. Tako sem uvodoma podala osnovne značilnosti strukturnih skladov,

njihov nastanek in razvoj. Navedla sem načela, na podlagi katerih delujejo, opredelila cilje, ki jih zasledujejo, ter podala osnovno opredelitev posameznih strukturnih skladov. Menim, da je bistveni element uspešnosti strukturne politike vsebina in način, kako je izvajanje te vsebine organizirano.

Drugo poglavje je namenjeno projektному vodenju, opredelitvi projekta, kot ga razumejo teoretiki. Projektно vodenje je opisano skozi projektни ciklus evropskih projektov in posamezne aktivnosti v njih. Za uspešno pridobitev sredstev je potrebno pripraviti dober projekt. Pomembno je poznavanje virov sredstev in prilagoditev ciljev projekta zahtevam posameznega razpisa.

Projektному vodenju sledi ključno poglavje, in sicer kontroling projektov. Čeprav se že projektно vodenje veliko ukvarja z načrtovanjem in kontroliranjem poteka projekta, se žal veliko projektov konča neuspešno. Zato se v zadnjem času čedalje več pojavlja projektни kontroling, ki skuša združiti prednosti konceptov projektnega vodenja in kontrolinga ter zagotoviti uspešen konec projekta. Najprej sem opredelila pojem in vsebino kontrolinga, da bo beseda, ki ima več različnih definicij, dobila svoj pomen. Dotaknila sem se tudi zgodovinskega razvoja kontrolinga. Nadalje sledijo naloge kontrolerjev, ki kar se da uspešno opravljajo svojo funkcijo.

Četrto poglavje je iz teoretičnega dela prešlo na dejanski primer od projektne ideje, iskanja in izbiranja partnerjev, načrtovanja aktivnosti ter človeških in materialnih virov do priprave prijavnice, administrativnih obrazcev in vsebinskega dela projekta. Za lažji prikaz določenih obrazcev sem se poslužila javnega razpisa za spodbujanje raziskovalno-razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010, katerega razpisovalec je Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS, Direktorat za informacijsko družbo. Zaključek poglavja sem namenila analizi težav pri črpanju sredstev strukturnih skladov. Izvedla sem anketo na navedeno problematiko in s tem skušala ugotoviti, kakšno je mnenje ljudi o strukturnih sredstvih in samem kontrolingu projektov, kje prihaja do dejanskih težav pri pripravi projekta, kako bi bilo potrebno izboljšati obstoječi mehanizem delovanja kontrolinga v podjetju, da bi se delo bistveno olajšalo in doseglo še boljše rezultate.

Ker je raziskava osredotočena na dejavnost kontrolinga oziroma projektни kontroling, lahko govorimo o poslovni raziskavi. Pri opisovanju osnovnih pojmov in dejstev, kot so strukturni skladi, projekt, projektно vodenje, kontroling in projektни kontroling, sem uporabila metode deskripcije, kompilacije in metode slikovnega prikaza.

V magistrskem delu sem uporabila tako tujo kot tudi domačo literaturo in vire. Uporaba primarnih virov se nanaša predvsem na slovensko in evropsko zakonodajo, sekundarni viri pa so v obliki gradiv, ki so bila sestavljena za potrebe projektnega vodenja in kontrolinga projektov. Uporabila sem tudi uradne spletne strani, ki obravnavajo omenjeno tematiko. Za

nekatero dele naloge ni na voljo literature, ker ugotovitve izhajajo iz nekajletnih osebnih izkušenj pri pripravljanju, izvajanju in spremljanju projektov, sofinanciranih s strukturnimi skladi in predstavljajo lasten prispevek.

1 STRUKTURNA POLITIKA IN STRUKTURNI SKLADI

1.1 Osnovne značilnosti evropskih strukturnih skladov

Države z vstopom v različne vrste ekonomskih integracij izgubijo dele lastne samostojnosti in s tem tudi možnost vplivanja na stanje gospodarstva z vodenjem lastne ekonomske politike. Zelo pomembno je poznavanje delovanja takšnih integracij in tudi poznavanje pojmov, ki se nanašajo na vodenje ekonomske politike znotraj EU območja. Ekonomska politika je proces, v katerem vlada v skladu s svojimi splošnimi cilji odloča o relativni pomembnosti posameznih ciljev in uporablja instrumente ali uvede institucionalne spremembe, če je to potrebno za doseg zastavljenih ciljev (Kirschen, 1974, str. 9). Države članice EU morajo voditi svoje ekonomske politike tako, da prispevajo k doseganju ciljev EU. Strukturno politiko, ki je v rokav držav članic, uvrščamo med pomembnejše ekonomske politike, vendar mora kljub temu spoštovati in upoštevati pravila in smernice EU.

Če bi zelo na kratko poskušali definirati strukturne sklade, bi lahko rekli, da so finančni instrument EU za podporo državam članicam pri doseganju ciljev ekonomske in socialne kohezije (Bašić, 2005, str. 2), tj. zmanjšati razlike v življenjskem standardu ljudi in zmanjšati razlike v razvitosti med regijami.

1.2 Opredelitev strukturne politike

Pri opredelitvi strukturne politike sem naletela še na pojma, kot sta regionalna politika in kohezijska politika. Preden podrobneje opredelimo vzvode strukturne politike, je treba razjasniti temeljne pojme, ki se napačno pojavljajo kot sopomenke. Vse tri politike sodijo v okvir redistributivnih politik EU, ki krepijo socialno in ekonomsko kohezijo (skladnost) EU ter zasledujejo iste cilje, vendar jih je napačno uporabiti kot sopomenke. Kohezijska politika je skupek politik, ki stremijo h gospodarski, socialni in teritorialni konvergenci na ravni EU. Regionalna politika je usmerjena na konvergenco zaostalih regij. Strukturna politika pa je politika zastavitve in upravljanja s ključnimi mehanizmi, tj. strukturnimi skladi, za doseganje cilja kohezije (Bučar, 2007, str. 12).

Najpomembnejši cilj, h kateremu je usmerjeno delovanje strukturne politike, je zmanjševanje razvojnih razlik med regijami. Sredstva so namenjena v višini okrog 35 % proračuna EU, pretežno iz razvitejših držav članic v najmanj razvite regije. Države članice EU se skupaj z Evropskim parlamentom dogovorijo o večletnih razvojnih programih, ki predstavljajo dogovor o ključnih prednostnih nalogah, ki jih bodo izvajale v posamezni regiji. Sistem, po katerem je določen obseg sredstev za posamezno državo članico, je

določen z regulativami, smernicami in dokumenti Komisije Evropske skupnosti. Večji delež stroškov za izvajanje projektov pokrivajo evropska sredstva, določen del finančnih sredstev pa morajo priskrbeti države članice.

Strukturna politika zmanjšuje razlike v gospodarskem razvoju in na socialnih razmerah v celotnem EU območju, saj stremi k večji koheziji, kar je tudi temelj za doseganje ciljev Lizbonske strategije¹. Strukturna politika se izvaja v okviru strukturnih skladov, kohezijskega sklada in različnih pobud. V posameznem programskem obdobju so delovanje skladov, njihove prioritete in cilji prilagojeni razmeram, ki trenutno vladajo, zato prednostne naloge niso vedno identične, razlikujejo pa se lahko tudi skladi med seboj. Prejšnje programsko obdobje oziroma finančna perspektiva je veljala za obdobje od 2000 do 2006. Aktualno programsko obdobje je zastavljeno od začetka 2007 pa do konca leta 2013. Delovanje strukturnih skladov določa Uredba o strukturnih skladih², ki jo je Svet ministrov sprejel junija 1999 v Berlinu.

1.3 Cilji in izvajanje strukturne politike EU

Cilj strukturne politike EU je porabiti strukturna sredstva čim bolj smotrno in gospodarno, da bi bil vpliv na zmanjšanje razvojnih razlik na ravni EU čim večji. S tem namenom Komisija Evropske skupnosti oblikuje cilje, ki odražajo prioritete v regionalni politiki EU in hkrati služijo kot izhodišče za dodeljevanje dela sredstev (Mrak, 2004, str. 48).

Spremenjene razmere so prisilile Komisijo Evropske skupnosti, da opredeli nove cilje in ožje definira prednostna področja v paketu novih uredb za finančno perspektivo (v nadaljevanju FP) 2007–2013. Komisija Evropske skupnosti bo glede na svoje predloge za kohezijsko politiko v obdobju 2007–2013 namenila 308,041 milijard €. V Tabeli 1 je prikazana razporeditev sredstev, ki jih je Komisija Evropske skupnosti namenila za boljše upravljanje in doseganje lizbonske agende.

Tabela 1: Sredstva kohezijske politike v Sloveniji glede na posamezne cilje za programsko obdobje 2007–2013

Konvergenca	81,54 % vseh kohezijskih sredstev	%	251,163 mrd. €
	a) najmanj razvite regije	70,51 %	177,083 mrd. €
	b) kohezijske države	23,22 %	58,308 mrd. €
	c) statistično prizadete regije	4,99 %	12,521 mrd. €
	d) države s prehodno pomočjo iz koh. sklada	1,29 %	3,25 mrd. €

se nadaljuje

¹ Lizbonska strategija – Voditelji vlad držav članic EU so se na vrhu Evropskega sveta v Lizboni marca leta 2000 dogovorili o novem strateškem cilju EU, in sicer do leta 2010 postati najbolj konkurenčno, dinamično in na znanju temelječe gospodarstvo na svetu.

² Uredba Sveta (ES) št. 1260/99 z dne 21. 6. 1999 o splošnih določbah o strukturnih skladih. V skladu z uredbo je večina finančnih sredstev namenjena financiranju programov v okviru treh prednostnih ciljev in štirih pobud skupnosti.

nadaljevanje

Regionalna konkurenčnost in zaposlovanje	15,95 5 vseh kohezijskih sredstev		49,128 mrd. €
	a) regije nad 75 % BDP/preb EU-25	78,86 %	38,742 mrd. €
	b) regijam sedanjega cilja 1, ki so zaradi svoje rasti presegle mejo 75 % povp. razvitosti EU-15	b) in c) skupaj 21,14 %	10,385 mrd. €
	c) Ciper		
Evropsko teritorialno sodelovanje	2,52 % vseh kohezijskih sredstev		7,75 mrd. €
	a) čezmejno sodelovanje	73,86 %	5,576 mrd. €
	b) transnacionalno sodelovanje	20,95 %	1,582 mrd. €
	c) medregionalno sodelovanje	5,19 %	392 mio. €

Vir: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Strukturni skladi EU v Sloveniji, 2009.

Cilj »**Konvergenca**« je tako namenjen predvsem statistično prizadetim regijam, ki imajo BDP/prebivalca pod 75 % povprečja Unije, ter regijam, ki so zgolj zaradi statističnega učinka širitve presegle povprečje 75 % razvitosti EU, kohezijskim državam (države članice pod 90 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) povprečja EU), najbolj oddaljenim regijam (Azori, Madeira, Kanarski otoki in francoska prekomorska območja). Razvoj naj bi dosegli skozi izboljšanje pogojev za rast in zaposlovanje, z investicijami v človeške vire in fizični kapital itd. Cilj bo imel poglobljeno vlogo pri novih državah članicah, ki so v povprečju bistveno slabše razvite.

Zunaj konvergenčnih regij je cilj »**Regionalne konkurenčnosti in zaposlovanja**« namenjen krepitvi regionalne konkurenčnosti in privlačnosti ter zaposlovanja z dvojnimi pristopom. Prvič, razvojni programi bodo regijam pomagali predvidevati in spodbujati gospodarske spremembe z inovacijami in spodbujanjem družbe znanja, podjetništva, varstva okolja in izboljšanjem njihove dostopnosti. Drugič, nova in boljša delovna mesta bodo podprta s prilagoditvijo delovne sile in z naložbami v človeške vire. Cilj je torej namenjen regijam, ki presegajo 75 % BDP/prebivalca EU25 v obdobju 2000–2002 in niso statistično prizadete regije, prehodno pa tudi regijam sedanjega cilja 1, ki so zaradi svoje gospodarske rasti presegle mejo 75 % povprečne razvitosti EU15 (merjeno v BDP/prebivalca v letih 2000–2002).

Cilj »**Evropskega teritorialnega sodelovanja**« je okrepiti čezmejno sodelovanje s skupnimi lokalnimi in regionalnimi pobudami, transnacionalno sodelovanje z namenom povezanega ozemeljskega razvoja ter medregijsko sodelovanje in izmenjavo izkušenj. Na ta način se bo zagotavljal enakomeren in trajnosten razvoj po vsem področju Evrope.

Slika 1: Aktualni cilji kohezijske in regionalne politike EU v obdobju 2007–2013 ter skladi, ki te cilje preko razpoložljivih sredstev uresničujejo

Cilji	Skladi		
Konvergenca	ESRR	ESS	Kohezijski sklad
Regionalna konkurenčnosti in zaposlovanje	ESRR	ESS	
Evropsko ozemljsko sodelovanje	ESRR		

Vir: European Commission, Kohezijska politika 2007-2013, 2007.

1.4 Strukturni skladi

1.4.1 Opredelitev pojma strukturni skladi, cilji in delovanje

Strukturni skladi so finančni instrumenti strukturne politike EU. Ustanovljeni so bili z namenom, da podpirajo razvoj tistih evropskih regij, ki zaradi različnih vzrokov zaostajajo v razvoju, njihov cilj pa je zmanjšati te razlike in ustvariti okolje za enakomeren in uravnotežen razvoj vseh držav in regij EU (Kozar, 2007, str. 3). Strukturni skladi predstavljajo pomemben delež evropskega proračuna in združujejo sredstva za financiranje razvojnih operativnih programov³ v posameznih državah članicah, obenem pa so osnovni instrument za financiranje investicij v posameznih regijah (Požarnik, 2008, str. 64). Sredstva strukturnih skladov se dodeljujejo po vnaprej določenih kriterijih glede na problematiko v posamezni državi članici, njen socialni status, finančno sposobnost, glede na pomembnost ukrepov za celotno EU in glede na regionalni vidik.

Strukturni skladi financirajo večletne programe⁴, ki predstavljajo razvojno strategijo regije oziroma območja. Vsak večletni program, ki ga regija oziroma območje predlaga kot vsebino razvojnih dejavnosti, ki jih namerava spodbujati in financirati, mora spoštovati uredbe⁵ in smernice Komisije Evropske skupnosti, ki so zavezujoče v celotni EU.

³ Operativni program je dokument, v katerem je posamezna država članica predvidela črpanje sredstev iz posameznega evropskega sklada v programskem obdobju 2007–2013. Operativni program pripravi država članica in ga predloži v potrditev Evropski komisiji. Vsak operativni program je tako predmet pogajanj oziroma usklajevanj med državo članico in Evropsko komisijo. Operativni program vsebuje neke vrste osnovni načrt, v katerem je predvideno, v kakšne namene bodo pridobljena evropska sredstva porabljena.

⁴ Operativni programi, katerih izvajanje ureja Uredba, so naslednji: Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013; Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013; Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture za obdobje 2007–2013.

⁵ Uredba o izvajanju postopkov pri porabi sredstev evropske kohezijske politike v RS v programskem obdobju 2007–2013, zadnja sprememba z dne 17. 4. 2010 (neuradno prečiščeno besedilo) se uporablja za izvajanje Uredbe Sveta (ES) št. 1083/2006 z dne 11. 6. 2006 o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu in Kohezijskem skladu, Uredbe (ES) št. 1081/2006

Posamezne projekte, ki se bodo financirali iz sredstev strukturnih skladov, predlaga njihov izvajalec, oceni in odobri pa jih Organ upravljanja (v nadaljevanju OU) oziroma določena institucija na nacionalni ravni. Izvajanje projektov strukturnih skladov je bolj decentralizirano, vendar mora državna uprava pri tem jamčiti, da so pri vseh sofinanciranih projektih izpolnjene vse zahteve EU. Državna uprava mora Komisiji Evropske skupnosti dokazati, da je vzpostavljeni sistem izvajanja zanesljiv, saj ima ta pri izvajanju le vlogo nadzornika in izvaja finančno kontrolo z namenom preprečevanja nepravilnosti in goljufij (Vidovič, 2008, str. 7).

1.4.2 Vrste strukturnih skladov in njihovo delovanje

Slovenija je leta 2004 z vstopom v Evropsko unijo postala upravičenka do sredstev strukturnih skladov. V nadaljevanju bom predstavila sklade oziroma instrumente finančne perspektive 2007–2013, ki so v pomoč pri izvajanju kohezijske politike.

1. Evropski sklad za regionalni razvoj. Evropski sklad za regionalni razvoj (v nadaljevanju ESRR) je osrednji finančni instrument regionalne politike, ki je bil ustanovljen v letu 1975 z namenom spodbujanja ekonomske in socialne kohezije (Moussis, 1999, str. 171). Glavni cilj je zmanjševanje največjih razvojnih neravnovesij v regijah EU. ESRR tako prispeva k zmanjševanju vrzeli med stopnjami razvitosti različnih regij. Gre za regije z najbolj omejenimi možnostmi, vključno s podeželskimi in mestnimi območji, nazadujoče industrijske regije, območja z geografskimi in naravnimi ovirami, redko poseljena območja in mejne regije. Pri tem ESRR izvaja prednostne naloge Unije, zlasti potrebo po krepitvi konkurenčnosti in inovativnosti, ustvarjanju in ohranjanju trajnih delovnih mest ter zagotavljanju trajnostnega razvoja.

Sredstva tega sklada so tako namenjena za:

- produktivne naložbe, ki prispevajo k ustvarjanju in ohranjanju trajnih delovnih mest, zlasti z neposredno pomočjo predvsem naložbam v mala in srednja podjetja,
- naložbe v infrastrukturo,
- razvoj endogenega potenciala z ukrepi, ki podpirajo regionalni in lokalni razvoj,
- tehnično pomoč (Uredba Sveta (ES) št. 1080/2006, 3. člen).

Pri dodeljevanju sredstev se iz sklada ESRR⁶ za posamezne projekte financira do 85 %

Evropskega parlamenta in Sveta z dne 5. 6. 2006 o Evropskem socialnem skladu, Uredbe (ES) št. 1080/2006 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 5. 6. 2006 o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Uredbe Sveta (ES) št. 1084/2006 z dne 11. 6. 2006 o ustanovitvi Kohezijskega sklada, Uredbe Komisije (ES) št. 1828/2006 z dne 8. 12. 2006 o pravilih za izvajanje Uredbe Sveta (ES) št. 1083/2006 o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu in Kohezijskem skladu.

⁶ Sredstva se lahko koristijo na naslednjih področjih: raziskave, tehnološki razvoj, inovacije, podjetništvo, informacijska družba, okolje, preprečevanje tveganj, turizem z naravno in kulturno dediščino, kultura, transportna infrastruktura, energija, izobraževanje in zdravje (Vladni portal z informacijami o življenju v EU).

projekta za cilj konvergence in do 50 % za projekte s področja doseganja cilja regionalne konkurenčnosti in zaposlovanja (Komisija Evropskih Skupnosti, 2006).

2. Evropski socialni sklad. Evropski socialni sklad (v nadaljevanju ESS) je bil ustanovljen z Rimsko pogodbo leta 1954 in je zato najstarejši strukturni sklad izmed vseh. Ustanovljen je bil z namenom zmanjševanja razlik v bogastvu in življenjskih standardih v državah članicah EU in regij ter spodbujanja gospodarske in socialne kohezije. »Poslanstvo ESS je investiranje v človeški kapital, ustvarjanje novih delovnih mest, spodbujanje zaposlenosti in zaposljivosti ter krepitev inovativnosti« (Muhič, 2008, str. 13). ESS predstavlja glavni element Strategije EU za rast in delovna mesta, ki je usmerjena k izboljševanju kakovosti življenja državljanov EU, tako da jim nudi boljše znanje skozi izobraževanja in usposabljanja ter posledično tudi boljše možnosti za zaposlitev. Cilj ESS je predvsem v izboljševanju mobilnosti delovne sile in prilagajanje procesom industrijskega prestrukturiranja. To pomeni, da je sklad namenjen predvsem zmanjševanju vrzeli med regijami z veliko stopnjo brezposelnosti⁷. Pri dodeljevanju sredstev se iz sklada ESS financira do 85 % vrednosti projekta za cilj konvergence in do 50 % za projekte s področja doseganja cilja regionalne konkurenčnosti in zaposlovanja (Komisija Evropskih Skupnosti, 2006).

ESS je osredotočen na štiri ključna področja:

- povečevanje prilagodljivosti delavcev in podjetij,
- povečevanje dostopa do zaposlitve in udeležbe na trgu dela,
- krepitev socialne vključenosti z bojem proti diskriminaciji in omogočanjem lažjega dostopa do trga dela prikrajšanim osebam,
- spodbujanje partnerstva za reforme na področjih zaposlovanja in vključevanja (Uredba Sveta (ES) št. 1081/2006, uvodne določbe).

Upravičenci do sredstev tega sklada so predvsem dolgoročno brezposelni, mladi, ki se prvič zaposlujejo in vstopajo na trg delovne sile s slabšimi predispozicijami. Hkrati sklad spodbuja tudi ustvarjanje novih delovnih mest, poleg tega pa ljudi spodbuja k samozaposlovanju. Pri tem ESS posebno pozornost namenja tudi invalidnim osebam, migrantom, manjšinam in drugim marginalnim skupinam, ki se težje vključujejo na trg dela. V programskem obdobju 2007–2013 bo iz omenjenega sklada državam članicam EU in regijam za doseganje omenjenih ciljev razdeljenih približno 75 milijard evrov. V sedanji finančni perspektivi je Sloveniji iz ESS namenjeno skupaj dobrih 755 milijonov evrov.

⁷ Po podatkih Eurostata je stopnja brezposelnosti za Slovenijo v mesecu januarju 2011 13,5-odstotna (Eurostat, 2011), Statistični urad RS pa beleži za zadnje četrletje 2010 po Anketi o delovni sili 7,8% brezposelnost (Statistični urad RS, 2011).

Največ sredstev iz sklada je namenjenih spodbujanju podjetništva in prilagodljivosti ter razvoju človeških virov in vseživljenjskega učenja.

1. Kohezijski sklad. Uvodoma naj poudarim, da kohezijski sklad ni strukturni sklad, vendar je strukturni instrument, ki od leta 1994 državam članicam pomaga zmanjševati ekonomska in socialna neskladja in stabilizirati gospodarstvo. Kohezijski sklad financira do 85 % upravičenih izdatkov večjih projektov s področja okolijske in prometne infrastrukture. Do sredstev Kohezijskega sklada so upravičene najmanj razvite države članice EU, katerih bruto domači proizvod na prebivalca znaša manj kot 90 % povprečja EU.

1.4.3 Načela delovanja strukturnih skladov

Strukturna politika EU prvenstveno temelji na načelu solidarnosti, saj bolj razvite regije financirajo manj razvite. Komisija Evropskih Skupnosti je v sodelovanju z državami članicami sestavila načela, na podlagi katerih morajo skladi delovati in so pomembni pri porabi sredstev. Mrak (2004, str. 61–63) navaja naslednja načela:

- **načelo partnerstva:** Obsega vključevanje regionalnih, mestnih, lokalnih in drugih oblasti, gospodarskih in socialnih partnerjev ter nevladnih organizacij v pripravo, izvajanje, spremljanje in vrednotenje pomoči EU;
- **načelo koncentracije:** Sredstva strukturnih skladov se prednostno usmerjajo na tista območja (regije), ki so najmanj razvita in ta sredstva najbolj potrebujejo;
- **načelo programiranja:** Sredstev ni mogoče pridobiti za posamezne nepovezane investicije, ampak jih EU dodeli načrtovano, na osnovi razvojnih programov, namenjenih spodbujanju gospodarskega razvoja regij. Države članice so na neki način prisiljene definirati problemska področja ter poiskati v okviru evropskih strategij in načrtov rešitve za določena področja, ki vsebujejo strategijo razvoja z jasnimi prednostnimi nalogami in ukrepi;
- **načelo dodatnosti:** Sredstva zgolj dopolnjujejo finančna sredstva držav članic, zato ne smejo nadomestiti nacionalnih državnih izdatkov. To pomeni, da morajo države članice na ciljnih področjih zagotoviti tudi sofinanciranje iz drugih državnih in lokalnih virov. To načelo pomeni le dodatek k prizadevanjem države članice za doseganje ciljev programa;
- **načelo subsidiarnosti:** Sredstva posegajo na območja, ki jih države članice zaradi teže razvojnih razlik in omejenih finančnih sredstev ne morejo zagotoviti. Skladno s tem ostaja izvajanje programov odgovornost držav članic;
- **načelo učinkovitosti:** Pomeni, da so države članice odgovorne za uspešno izvajanje projektov. Skrbeti pa morajo tudi za učinkovit nadzor porabe sredstev, kar prispeva k boljšemu načrtovanju prihodnjih programov in izboljšanju načina izvajanja.

2 PROJEKTNO VODENJE EVROPSKIH PROJEKTOV

2.1 Opredelitev projekta

Slovar slovenskega knjižnega jezika navaja več različnih pomenov projekta, prvenstveno pa izraz nakazuje na postavitev ciljev in uresničitev načrta, ki smo si ga zadali. Projekt je nedvomno ena od besed, ki jih pogosto uporabljamo.

Podjetja poleg stalnih in utečenih procesov opravljajo tudi dejavnosti, ki so navadno zelo strokovne in jih imenujemo projekti. Sestavljeni so iz več različnih aktivnosti, ki se med seboj prepletajo ali dopolnjujejo. Pri tem gre za razvijanje novih tehnologij, orodij, vpeljevanje proizvodov, za pripravo nove organizacijske strukture. Projekti združujejo ljudi, ki jih povezujejo znanja z različnih področij. Projektna struktura se vzpostavi za čas trajanja projekta in se že med njegovim potekom lahko spremeni ali opusti (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 158).

Literatura za projekt navaja veliko različnih definicij, saj ga vsak avtor opredeljuje nekoliko drugače.

Tako je po Rozmanu (1995, str. 1) projekt zaključena celota med seboj povezanih aktivnosti. Značilna je enkratna in časovno omejena dejavnost, za katero so potrebne poslovne prvine in viri sredstev ter sodelovanje ustreznega kadra.

Davis (1951, str. 268) opredeli projekt kot dejanje z določenimi, končnimi cilji, ki predstavljajo vrednost porabniku kot zadovoljitev njegove potrebe ali želje.

Spinner (1997, str. 4) ga opredeli kot zbir del ali aktivnosti, ki ima naslednje značilnosti: začetek in zaključek, določene cilje, določen proizvod ali storitev, enkratnost in porabo časa, dela in sredstev.

Martino (1964, str. 17) ga opredeli kot vsako delo, ki nima ponavljajočega se začetka ali zaključka, ki uporablja finančna in druga sredstva iz enega ali več virov in je sestavljeno iz ločenih, a povezanih aktivnosti, ki vodijo k doseganju postavljenih ciljev.

Kot navajajo Andersen, Grude in Hang (1989, str. 15), je projekt trud ljudi, ki:

- **povzroča spremembo, kar ga bistveno razlikuje** od rutinskega dela v podjetju. Pri tem morajo biti spremembe obvladovane. Pri izvedbi projekta so potrebne tri faze: odmrznitev trenutnega stanja, implementacija spremembe in ponovna zamrznitev novega stanja;
- **ima sestavljene namene in cilje**, ki morajo biti dobro definirani že ob začetku projekta, da povzročijo optimalne spremembe. Velikokrat pride do tega, da ima projekt tudi nekatere prikrite namene in cilje, ki nasprotujejo objavljenim in zastavljenim ciljem;

- **je enkratno** in nima prototipa. Vnaprej ni mogoče napovedati in predvideti vseh potrebnih aktivnosti na projektu. Pred začetkom projekta je potrebno pripraviti načrt, ki mora biti dovolj podroben, da ga morebitne nove informacije ne spremenijo, in dovolj fleksibilen, da se lahko prilagodi novim spremembam;
- **je omejen časovno in s področjem dela**, kar pomeni, da ima določen datum, do katerega mora biti projekt končan. Uspeh projekta se meri predvsem po tem, če je dosežen predvideni rok za njegovo dokončanje;
- **uporablja množico virov, z raznolikimi veščinami, odgovornostmi in pristojnostmi**, za kar so pomembni predvsem človeški viri, saj je njihovo vodenje na projektu bistveno bolj kompleksno kot pri rutinski dejavnosti.

Meredith in Mantel (2000, str. 9) definirata projekt kot enkratno aktivnost, ki ima jasno definiran končni rezultat.

Kerzner (1998, str. 2) navaja, da je projekt skupina medsebojno povezanih aktivnosti, ki imajo specifičen cilj in tudi določene omejitve. Za izvajanje aktivnosti so potrebni viri (denar, ljudje, oprema itd.), podjetje pa ima na razpolago omejena finančna sredstva. Vsak projekt ima svoj začetek in konec.

Ne glede na to, da je opredelitev, ki opisujejo projekte, veliko, sem jih na tem mestu strnila še v naslednjo: **Projekt** je skupek med seboj prepletenih aktivnosti, ki vodijo do določenega rezultata v dogovorjenem roku in okviru finančnih omejitev. Vsak projekt je enkratna in časovno omejena namera z jasnimi cilji, ki ima svoj začetek in svoj konec. Konec je dosežen, ko so doseženi zastavljeni cilji. Časovna omejenost ne pomeni nujno tudi kratkega trajanja projekta, saj lahko nekateri projekti trajajo tudi več let. Rezultat projekta je proizvod nečesa nepoznanega in pomeni novo izkušnjo v vseh pogledih. Slika 2 jasno opisuje, kaj vse projekt zajema.

Slika 2: Kaj je projekt?



Vir: J. Verhovnik in B. Štern, Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU, 2006.

Kriteriji, ki jih lahko upoštevamo pri iskanju odgovora na to vprašanje, so po Rozmanu (1998, str. 4) naslednji:

- **velikost oziroma kompleksnost dela, različnost in povezanost sodelujočih,**
- **enkratnost dela,**
- **spremenljivost in dinamika trga:** kar zahteva od podjetja več strateškega načrtovanja, ki je navadno sestavljeno iz dejavnosti, ki zahtevajo oblikovanje projekta (na primer: investicije, združevanja podjetij, razvoj novih proizvodov ipd.),
- **možna vključitev strokovnjakov v več projektov:** kadar naloga zahteva delo strokovnjakov z različnih področij, tega pa ni mogoče opraviti v okviru oddelka, je to razlog za odprtje projekta; to še zlasti velja, če je sodelovanje posameznega strokovnjaka zahtevano le za določen, krajši čas,
- **pomembnost in tveganost projekta ter ugled podjetja:** to so zelo pomembni dejavniki, ki vplivajo na to, da se podjetje odloči za oblikovanje projekta,
- **razvijanje sodelovanja:** včasih se podjetja odločijo za projekte tudi samo zato, da bi razvila tesnejše sodelovanje zaposlenih v različnih oddelkih,
- **podpora menedžerjev podjetja.**

Iz navedenih opredelitev lahko sklepamo, da gre za projekt zlasti takrat, ko gre za delo več ljudi, ko gre za dlje časa trajajoče aktivnosti, ko želimo urejeno pristopiti k reševanju problema in ko želimo, da bo naše delo ves čas usmerjeno, urejeno in ustrezno dokumentirano. Združevanje več ljudi na isti nalogi lahko prinese bistveno boljše rezultate, kot pa bi jih dalo delo posameznika. Ker smo si ljudje različni ter imamo različna znanja in sposobnosti, je ekipa na projektu lahko zelo uspešna, saj združuje multidisciplinarnost, različne izkušnje in poglede. Običajno projekte delamo zaradi razvoja, napredka, naročila, želje ali potrebe, vse to pa je povezano z denarjem. Nikoli pa pri projektih ne smemo pozabiti na ustrezno vodenje, ki vse skupaj povezuje, vodi in usmerja. Brez vodje je učinek lahko zelo slab, saj delo na lastno pest in vsak po svoje ne more prinesiti želenih rezultatov. Ko vse skupaj povzamemo, lahko ugotovimo, da so projekti ciljne aktivnosti z namenom dosega kakovostnega in čim boljšega rezultata, kjer se združujejo delo, znanje in interesi več posameznikov. Kadar delamo na projektu, si vedno odgovorimo na naslednja vprašanja: kaj naj bo rezultat, kako ga bomo dosegli, s čim ga bomo dosegli, koliko časa bomo za to potrebovali, koliko nas bo vse to stalo in kdo bo delal?

2.2 Cilji projekta

Eden izmed pomembnih ciljev projekta, financiranega s strukturnimi skladi, je, da je projekt precej natančno določena, običajno zahtevna in kompleksna skupina nalog, ki mora biti končana v določenem roku. Potrebno je doseči zastavljene oziroma zahtevane cilje in pri tem upoštevati vse podane in pozneje odkrite omejitve.

Pri projektu moramo torej zelo natančno določiti, kaj je **produkt** oziroma rezultat projekta in kaj **cilj** projekta. Cilj projekta je prednost ali priložnost, ki jo pridobimo s tem, da rezultat projekta postavimo v poslovno okolje.

Ločimo tri vrste ciljev, ki odločilno vplivajo na projekt:

- **dejanski cilj:** proizvod ali storitev, ki nastaja, in končna korist, ki jo projekt prinese,
- **časovni cilj:** uspešno dokončanje ob zastavljenem času,
- **stroškovni cilj:** opredelitev in nadziranje stroškov.

Pri projektih, ki so del financiranja strukturnih skladov, morajo biti cilji:

- jasno in natančno opisani (določimo vmesne in končne cilje),
- merljivi (cilji morajo omogočati merjenje, do kam smo prišli),
- uresničljivi (postavimo si dosegljive cilje),
- realistični (postavimo si realne cilje) in
- imeti končni rok (natančno določimo rok, do kdaj moramo izvesti posamezne faze projekta).

Projekt z zastavljenimi cilji bo financerju strukturnih sredstev povedal:

- če je projekt skladen z njegovimi zahtevami,
- ali smo dovolj jasni, kaj želimo doseči in
- ali smo realistični, torej, ali bo imel projekt koristen vpliv.

2.3 Vrste projektov

Številni avtorji zagovarjajo različne delitve projektov, vendar kljub temu največkrat uporabljajo kriterije, kot so: tip projekta, obseg projekta, položaj projekta v podjetju, določenost projekta, območje delovanja projekta, obseg projekta in kompleksnost projekta. Projekti se med seboj razlikujejo tudi glede na to, v kateri gospodarski ali drugi dejavnosti se izvajajo, delijo se po namenu, načinu izvedbe, glede na čas trajanja projekta, ekonomiko, angažiranje ustvarjalcev projekta, kompleksnost, lokacijo objekta, glede na okolje, v katerem nastajajo, na naročnike projekta, vloge pri načrtovanju in izvajanju razvoja itd.

Kljub različnim opredelitvam vrst projektov se bom v nadaljevanju osredotočila na razdelitev, ki jo je naredil Renato Golob (2002, str. 23–32), kjer razvršča projekte glede na problematiko, in sicer na:

- **razvojno-raziskovalne projekte**, ki so usklajeni s poslovnimi strategijami podjetja in zagotavljajo njegovo rast in razvoj na področju informatike, kadrov, organizacije, oskrbe, trženja in ostalih poslovnih funkciji;
- **strateške projekte**, katere definira vodstvo podjetja. Nanašajo se na probleme, ki so povezani s celotnim podjetjem in njegovim poslovnim okoljem;
- **projekte poslovnih funkcij**, ki se pripravljajo in izvajajo na področju financ in računovodstva, komerciale, informatike, analitike ter v oddelku ali službi za kadrovske zadeve. Projekte režije vodijo strokovnjaki iz posameznih poslovnih funkcij, njihovi pomembni značilnosti pa sta precej nizki stroški in kratek izvedbeni čas;
- **ciklične oziroma tipske projekte**, ki so značilni za storitvena podjetja;
- **investicijske projekte**, ki med vsemi navedenimi predstavljajo največji zalogaj, saj so povezani z največjimi finančnimi sredstvi in tveganji;
- **optimizacijske projekte**; izvajanje nalog za optimizacijo poslovanja sodi poleg vodenja investicij med najpomembnejše aktivnosti, s katerimi se ukvarjajo projektni menedžerji. Ti projekti so bolj preprosti, pregledni in kratki, prevladujejo pa največ v proizvodnji.

Posebno razvrstitev po namenu zasledimo tudi pri evropskih projektih, kjer moramo zasledovati posamezne cilje, ki so predpisani vnaprej. Že pri načrtovanju projekta je potrebno vedeti, da jih je možno razvrščati na različne načine, vendar se tudi znotraj programov pojavljajo različne delitve projektov. Ti so odvisni od vrst stroškov⁸, ki jih upoštevamo, in so upravičeni. Znotraj posameznega programa lahko zasledimo razpise, ki se navezujejo na investicijske projekte, razvojno-raziskovalne projekte, projekte režije, strateške in razne druge projekte.

2.4 Projektno vodenje

Projektno vodenje vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov podjetja, da doseže cilje, ki so bili določeni. Projektno vodenje uporablja sistemski pristop k vodenju s tem, da poslovno-funkcijsko osebje dodeli posameznemu projektu (Kerzner, 1992, str. 4).

Za probleme, ki se pojavijo v zvezi z razvojem, s proizvodnjo in z distribucijo proizvodov in storitev, je potrebna čedalje več znanja za uspešno reševanje težav, ki nastopijo. Prav tako so potrebe kupcev vedno bolj kompleksne in mednarodni trgi zahtevajo različne odločitve. Tem izzivom klasično vodenje projektov ni kos in v ta namen se je pojavilo projektno vodenje, ki mora pri izvajanju projektov stalno iskati pravo ravnotežje med doseganjem treh ciljev: doseganje ustrezne kakovosti in karakteristik proizvoda ali storitve, doseganje načrtovanih stroškov in doseganje rokov (Meredith & Mantel, 1995, str. 2).

⁸ Navodila organa upravljanja o upravičenih stroških za sredstva evropske kohezijske politike za programsko obdobje 2007–2013 z dne 3. 12. 2010 opredeljujejo posamezne vrste stroškov, ki jih morajo razpisovalci sredstev in upravičenci upoštevati.

Projektno vodenje je uspešno, kadar doseže cilje projekta (Kerzner, 1992, str. 6):

- v predvidenem času in pravem časovnem obdobju,
- s pričakovanimi tehnikami,
- v okviru predvidenih stroškov,
- z uspešno in učinkovito uporabo dodeljenih virov,
- z minimalnimi odstopanji.

Podjetja, če želijo biti konkurenčno sposobna z drugimi, se morajo nenehno prilagajati novim razmeram na tržišču, razvijati in uvajati morajo nove tehnologije, ki jim omogočajo preživetje. Poglavitna področja razvoja in izboljšav so naslednja:

- tehnologije izdelave proizvodov ali opravljanja storitev,
- optimiziranje organizacije poslovanja,
- zniževanje prodajnih cen izdelkov in stroškov izdelave,
- specializacija in »outsourcing«,
- povezovanje z domačimi in tujimi poslovnimi partnerji v različne oblike poslovnih mrež.

Inštitut za projektni management (*Project Management Institute – PMI*) (1996, str. 6) navaja, da mora uspešen projektni management poiskati ravnotežje med obsegom projekta, ustrezno kakovostjo, časovnimi roki in stroški. Ključna naloga projektnega managementa je ugotovitev naročnikovih definiranih zahtev (potreb) in nedefiniranih zahtev (pričakovanj), saj sta pregled in obvladovanje naročnikovih potreb in pričakovanj ključna za uspešnost projekta.

Za projekte, ki so financirani s sredstvi strukturnih skladov, bi najpreprosteje projektno vodenje opisala kot usklajevanje aktivnosti, ljudi in razmerij med njimi za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev projekta. Pri projektne vodenju gre za skupek vodstvenih nalog, torej od vodenja, upravljanja in nadzorovanja do tehnik in sredstev, ki služijo za izvedbo nekega evropskega projekta. Za izvedbo uspešnega projekta so potrebne izkušnje in znanja, uporaba metod in orodij za realizacijo posameznih projektnih nalog, s čimer zadovoljimo pričakovanja naročnikov.

Uspešno vodenje projektov je tudi odvisno od stalnega načrtovanja in pregledovanja. Iz Slike 3 je razvidno, da si elementi vodenja sledijo in se pogojujejo.

Slika 3: Elementi v procesu projektnega vodenja



Vir: J. Verhovnik in B. Štern, Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU, 2006.

2.5 Ravnanje projekta

2.5.1 Načrtovanje projekta

Delo na projektu zajema celoten projektni cikel od ideje do realizacije in vrednotenja. Načrtovanje v podjetju je vnaprejšnje zamišljanje vsake dejavnosti, z namenom, da bi nemoteno in smotno potekala (Rozman et al., 1993, str. 76). Načrtovanje lahko opredelimo kot uspešno izvedbo vnaprej zastavljenega projekta. Poteka po metodologiji mrežnega načrtovanja, kjer najprej naredimo spisek aktivnosti, iz katerega nato izdelamo časovnico oziroma terminski načrt, finančni načrt projekta, načrt kadrov, diagram odvisnosti in poteka aktivnosti. Od tod nato ves čas izvajanja projekta črpamo informacije o projektu in na ta način dejansko izvedbo tudi primerjamo z načrtom.

Kerzner (1979, str. 160) navaja štiri glavne razloge za načrtovanje projektov:

- zmanjšanje tveganja,
- boljše razumevanje ciljev,
- večja učinkovitost pri izvajanju aktivnosti,
- zagotavljanje osnove za spremljanje in kontrolo.

Običajno načrtovanje projektov vsebuje naslednje elemente (Meredith & Mantel, 1995, str. 203):

- cilj in namen, ki jasno definirata, kaj je končni rezultat projekta,
- metodo dela, ki vnaprej določa, kako bomo do rezultata projekta prišli,
- terminski načrt, iz katerega je razvidno, kdaj mora udeleženec projekta določeno aktivnost izvesti,
- zaposlene pri projektu in druge udeležence,

- tveganja, ki lahko nastanejo in zaradi katerih lahko projekt propade, kar omogoča pripravo dodatnih načrtov za primere, če bi se problemske situacije uresničile.

Za dobro izvajanje projekta je v fazi načrtovanja smiselno določiti tudi projektne vodje, predvsem pa je pri projektih, financiranih s strukturnimi skladi, v večini primerov to obveznost. Projektne vodje je oseba, ki je odgovorna za načrtovanje, izvedbo in dokončanje projekta (Meredith & Mantel, 1995, str. 108). Projektne vodje je pri svojem delu odgovoren celotnemu podjetju za ohranitev sredstev, pravočasno in točno informiranje o projektu in za skrbno vodenje projekta (Meredith & Mantel, 1995, str. 112–113). Pri projektih iz strukturnih skladov je vodja projekta edina oseba, ki komunicira z vodjo organa, ki mu je sredstva dodelil. Predvsem gre za skrbnike pogodb, katerih naloga je spremljanje projektov, pregledovanje in ne nazadnje odobritev upravičenosti stroškov.

Kerzner (1992, str. 181) navaja, da mora projektne vodje, če želi doseči predvidene rezultate, imeti odnose:

- z ljudmi, ki jih vodi,
- z nalogami, ki naj bi bile opravljene,
- z razpoložljivimi orodji in tehnologijami,
- z organizacijsko strukturo,
- z organizacijskim okoljem.

Za uspešno izvedbo projekta je potrebnih deset veščin (Kerzner, 1992, str. 182–188):

- sposobnost načrtovanja – izkušnje, pogajanja za vire, metode načrtovanja,
- sposobnost organiziranja – definiranje odnosov v timu, način poročanja, odgovornost,
- sposobnost vodenja – izkušnje, iniciativa, karizma, prepričljivost,
- sposobnost grajenja tima – komunikativnost, pripadnost projektu, interes za individualno rast članov tima,
- iniciativnost – pogled generalnega direktorja, izkušnje,
- sposobnost razreševanja konfliktov – razumevanje, zmožnost pogajanj,
- urejenost, ki je potrebna za izvajanje administracije – priprava terminskega in časovnega načrta, zapisniki sestankov,
- tehnična usposobljenost – razumevanje tehnologije, specifičnih trgov, odnosov med tehnologijami,
- podpora posloводства – kredibilnost, pripisovanje pomembnosti njegovemu projektu, dostopnost posloводства,
- sposobnost razporejanja resursov – priprava poslovnika projekta.

V nadaljevanju bom prikazala način, ki ga pri načrtovanju projektov najpogosteje uporabljamo.

2.5.2 Členitev projekta na skupne aktivnosti

Projektno načrtovanje se običajno začne z definiranjem skupin aktivnosti oziroma s pripravo strukture delovnih nalog (*work breakdown structure - WBS*), ki jih lahko opredelimo kot v rezultate usmerjeno grupiranje projektних aktivnosti, iz katerega je razviden končni cilj projekta. Z opredelitvijo aktivnosti lahko prikažemo jasn cilj projekta – skupne delovne naloge, razčlenjene na rezultate opravljenih delnih nalog. Običajno celotni delovni proces delimo na zaključne manjše procese, za kar lahko tudi rečemo, da gre za hierarhični prikaz končne rešitve projekta z delnimi rešitvami oziroma sklopi delovnih nalog, ki so potrebne za doseganje končnega cilja projekta. Najnižji nivo strukture delovnih nalog v procesu imenujemo **delovni paket**, ki je sestavljen iz ene ali več posameznih aktivnosti.

Strukturo delovnih nalog lahko prikažemo na dva načina. Slika 4 prikazuje prvi način, pri katerem gre za prikaz posameznih delovnih paketov s seznamom, ki je pripravljen tako, da je razvidna hierarhija. Iz seznama je jasno razvidno, kateri so delovni paketi, ki jih je potrebno opraviti, da bi bili tisti, ki so višje v hierarhiji, opravljeni v celoti. Drugi je drevesni način, ki ga prikazuje Slika 5 in predstavlja hierarhijo delovnih paketov.

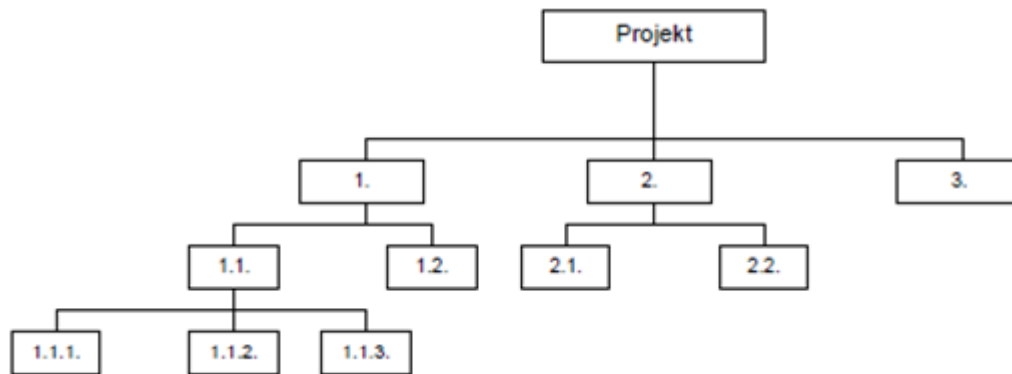
Slika 4: Seznam delovnih nalog

```
1. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  1.1. xxxxxxxxxxxxxxxx
    1.1.1. xxxxxxxx
    1.1.2 xxxxxxxx
    1.1.3 xxxxxxxx
  1.2. xxxxxxxxxxxxxxxx
2. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  2.1. xxxxxxxxxxxxxxxx
  2.2 xxxxxxxxxxxxxxxx
3. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
```

Vir: IBM – študijsko gradivo Course code N2650, 2003, str. 4–8.

Iz Slike 4 so razvidne tri glavne naloge, ki jih sestavlja večje ali manjše število delnih nalog in delovnih paketov.

Slika 5: Drevesna struktura delovnih paketov



Vir: IBM – študijsko gradivo Course code N2650, 2003, str. 4–7.

Slika 5 prikazuje projekt, ki ga sestavljajo tri glavne naloge. Pri prvi je razvidno, da se deli na dve podnalogi in prva podnaloga se deli naprej na tri delovne pakete.

2.5.3 Lastnosti delovnih paketov

Po opredelitvi delovnih paketov oziroma aktivnosti (WBS) moramo določiti lastnosti njihove lastnosti. Ključno je poznavanje posameznih aktivnosti, ki sestavljajo delovni paket. Posamezna aktivnost in tudi delovni paket je vedno v pristojnosti in izvajanju enega udeleženca na projektu. Za vsako aktivnost in posledično za vsak delovni paket vnaprej opredelimo oziroma ocenimo:

- trajanje,
- potrebna delovna sredstva in
- potrebna finančna sredstva.

Na podlagi opredelitve zgornjih alinej lahko določimo vrednost projekta, lažje spremljamo izvajanje projektnih aktivnosti in omogočimo lažje odločanje. Na podlagi ocen dejanskega trajanja projekta in porabljenih finančnih sredstev lahko v končni fazi zberemo kakovostne informacije za analizo celotnega projekta.

Najpogosteje je potrebno pri evropskih projektih prikazati tudi natančnejšo povezanost med posameznimi aktivnostmi ali delovnimi paketi. Izpostavila bi tri ključne diagrame, ki so uporabni v fazi načrtovanja in fazi spremljanja izvajanja aktivnosti:

1. Gantogram. Prikaz urnika v obliki gantograma je ena najstarejših metod, ki se še vedno uporablja (Meredith & Mantel, 1995, str. 354). Gantogram prikazuje načrtovani in dejanski čas trajanja posameznih aktivnosti. Uporablja se ga predvsem za prikazovanje trenutnega stanja projekta in določanja aktivnosti, ki so v zamudi. To nam pomaga pri razporeditvi ljudi na projektu z ene naloge na drugo, ki je bolj kritična glede časovnega

zaostanka. Na abscisni osi je vedno čas oziroma koledar projekta. Slika 6 prikazuje tri naloge, ki so se začele istočasno. Spodnja črta pri posamezni nalogi prikazuje načrt izvedbe posamezne naloge, zgornja črta pa dejansko izvedbo. Iz prikazanega primera vidimo, da se naloga 2 izvaja po načrtu, izvedba naloge 3 pa bistveno zamuja glede na predvideni načrt.

Slika 6: Gantogram

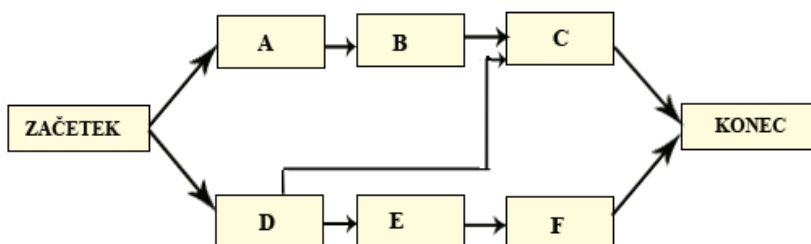


Vir: R. Burke, *Project Management – Planing & Control Techniques*, 1993, str. 146.

2. Precedenčni diagram. Precedenčni diagram je med najbolj znanimi metodami za prikazovanje zaporedja in časa trajanja aktivnosti. Da bi lahko pripravili kakovostni precedenčni diagram, moramo poznati vse aktivnosti, ki jih je za uspešno izvedbo projekta potrebno izvesti. Dobimo jih iz kakovostno pripravljene strukture delovnih nalog, vendar moramo poznati tudi vrstni red izvajanja posameznih aktivnosti. Na podlagi diagrama lahko nato s pomočjo metode kritične poti (*critical path method - CPM*) in ob poznavanju trajanja posameznih aktivnosti izračunamo predvideni čas trajanja projekta. CPM nam omogoča določiti sklop aktivnosti, ki se nahajajo na kritični poti. Na te aktivnosti moramo biti še zlasti pozorni in z njihovo izvedbo ne smemo zamujati, saj bi sicer ogrožali končni rok izvedbe projekta. Kritična pot projekta je najkrajši možni čas, v katerem lahko zaključimo z vsemi projektnimi aktivnostmi.

Na Sliki 7 vidimo, da je pred aktivnostjo B potrebno opraviti aktivnost A in pred aktivnostjo C je potrebno opraviti aktivnosti B in D. Aktivnost D ni odvisna od drugih aktivnosti, vendar mora biti opravljena pred aktivnostma E in C. Pred aktivnostjo F mora biti opravljena aktivnost E. Projekt se zaključi, ko sta opravljeni aktivnosti C in F.

Slika 7: Precedenčni diagram



Vir: R. Burke, *Project Management – Planing & Control Techniques*, 1993, str. 146.

3. Diagram ključnih dogodkov. Pri diagramu ključnih dogodkov je pomembno, da ob izvajanju projekta že v fazi načrtovanja postavimo datume, do katerih morajo biti ključni dogodki realizirani. Ti roki nam predstavljajo kontrolo za končno rešitev projekta. Poročanje o posameznih ključnih dogodkih je pomembno tudi za zunanje udeležence projekta, ki jih izvajanje projekta zanima, katerih interes pa ni izvajanje posameznih projektne aktivnosti, temveč le nekaj ključnih dogodkov, ki opredeljujejo uspešnost projektnega tima.

Iz Slike 8 je razvidno, da so za projekt pomembni trije ključni dogodki. Dogodek A je načrtovan za mesec januar, B za marec in dogodek C za april.

Slika 8: Diagram ključnih dogodkov

Ključni dogodek	Jan	Feb	Mar	Apr
A	Δ			
B			Δ	
C				Δ

Vir: R. Burke, Project Management – Planning & Control Techniques, 1993, str. 146.

2.5.4 Načrt zaposlenih

Pomembno vlogo pri izvajanju projekta in razporeditvi zaposlenih ima vodja projekta, saj želi izvesti aktivnosti in delovne naloge kakovostno, s čim manj sredstvi in ljudmi, potrebnimi za izvedbo projekta, kar posledično pomeni tudi nižji strošek projekta.

Pri načrtovanju zaposlenih, potrebnih za izvedbo aktivnosti, je potrebno upoštevati:

- znanja in sposobnosti, ki so potrebna za izvajanje posameznih aktivnosti,
- razpoložljivost ljudi (nekateri so lahko vključeni tudi v druge projekte),
- možnost dela v več izmenah,
- možnost razporejanja več zaposlenih na isto aktivnost, ki je obsežnejša,
- zaposlene je potrebno najprej razporediti na aktivnosti, ki so na kritični poti,
- v primeru kritičnih aktivnosti možnost uporabe zaposlenih po pogodbi oziroma zunanjih sodelavcev, če ni specifičnega znanja ali v primeru pomanjkanja zaposlenih.

2.5.5 Načrt stroškov

V fazi načrtovanja projekta je potrebno realno predvideti stroške, ki naj bi bili zajeti v projekt. Tej fazi je potrebno finančno ovrednotiti vsako aktivnost, ki se bo uporabljala na projektu. Za pripravo načrta stroškov lahko uporabljamo več načinov oziroma metod načrtovanja, med katerimi so glavne (Meredith & Mantel, 1995, str. 291):

- načrtovanje od zgoraj navzdol (Top-Down),
- načrtovanje od spodaj navzgor (Bottom-Up) in
- načrtovanje s ponavljanjem (iterativno načrtovanje).

2.6 Spremljanje projekta in informiranje

Da bi lahko ocenjevali in kontrolirali projekte, moramo imeti informacije o njihovem poteku aktivnosti, finančnem načrtu, terminskem načrtu itd. Ocenjevanje in kontroliranje pa sta nasprotni strani procesa izbire projektov in načrtovanja. Zato logika izbire projektov opredeljuje postavke za ocenjevanje, podrobnosti iz načrta pa opredeljujejo postavke za kontroliranje (Meredith & Mantel, 1995, str. 441).

Spremljanje (angl. *monitoring*) lahko opredelimo kot zbiranje, beleženje in sporočanje informacij, ki se nanašajo na uspešnost projekta. Spremljanje projekta je pomembno predvsem za vodjo projekta, saj mora poročati o samem napredku projekta. Predvsem pri projektih, financiranih s strukturnimi skladi, je poročanje o projektu ključni element za pridobitev odobrenih sredstev. Vendar moramo spremljanje razlikovati od kontroliranja, ki uporablja podatke, ki jih je zbralo spremljanje, da lahko primerja realizacijo z načrtom.

Pri izgradnji sistema spremljanja moramo najprej opredeliti, katere ključne dejavnike bomo kontrolirali v času izvajanja projekta. Vsekakor projektni vodja želi kontrolirati stroške projekta, kakovost izdelka oziroma storitve in čas. Sistem spremljanja mora zbirati informacije, ki so bile pomemben element načrta, da ne bi prišlo do napačne ali pomanjkljive kontrole. Na splošno velja, da je najtežje zbirati podatke na področju kakovosti izvajanja projekta, zato se v glavnem zbirajo podatki o stroških in času (Meredith & Mantel, 1995, str. 444–447).

Pri odločitvi, katero vrsto podatkov bomo zbirali, moramo vedeti za način zbiranja, katerega bomo vpeljali v projekt. Natančno moramo definirati, katere podatke bomo zbirali in na kakšne časovne intervale bomo to počeli. Rezultat zbiranja podatkov so poročila o napredovanju projekta. Sistem za spremljanje mora biti oblikovan tako, da je primeren za vse ravni vodenja v podjetju. Že v načrtu opredelimo časovne mejnike, do katerih mora biti poročilo o napredku projekta pripravljeno. Pri evropskih projektih, ki običajno trajajo dve do tri leta, pripravimo okrog sedem vmesnih poročil. Nasploh naj bi bila logika poročil skladna z logiko načrtovanja in pripravo terminskih načrtov. Tako je pri financiranih projektih že vnaprej določena oblika spremljanja in poročanja projekta, vendar je kljub temu potrebno v podjetju voditi še bolj poglobljeno evidenco in spremljanje projekta.

Priprava poročil o projektu pa zahteva kar nekaj vloženega truda, saj lahko naletimo na različne težave zaradi prevelike podrobnosti poročil, ki so zato po eni strani težko berljiva, po drugi strani pa je težko zagotoviti toliko informacij. Problem lahko predstavlja tudi

slaba povezava med informacijskim sistemom projekta in celotnim podjetjem (Meredith & Mantel, 1995, str. 456).

2.7 Kontroliranje projekta

Kontroliranje projekta je zadnji element v ciklu načrtovanje – spremljanje – kontroliranje. V **fazi kontroliranja** spremljamo izvedbo projekta, izvedemo primerjavo z načrtovanim in ugotavljamo odstopanja, njihovo velikost in smer. Iščemo vzroke, ki so odstopanja od načrta povzročili in ukrepe za odpravo posledic. Če načrtovanje preprečuje težave, kontroliranje te rešuje. Kontroliramo doseganje ciljev projekta, čas, stroške in kakovost. Kontrola je lahko naknadna, sprotna ali pa vnaprejšnja. Projektni vodje imajo pri kontroliranju veliko težav, saj je probleme težko opredeliti. Nikoli ni jasno, če je za problem nekdo odgovoren ali gre za naključje.

Najpogosteje kontroliramo nastajanje stroškov na projektu. Kontroliranje stroškov ni le njihovo opazovanje in pregledovanje velikih količin podatkov, ampak tudi njihova analiza, da lahko izvedemo korektivne aktivnosti, preden je prepozno (Kerzner, 1992, str. 801).

Cleland (1999, str. 212) navaja, da gre pri kontroliranju projekta za primerjavo izvajanja projekta z načrtovanimi vrednostmi in podajanje ocene, ali so dosežene vrednosti izvedenega v skladu z načrtovanimi standardi. Pri izvajanju kontrole projekta se glede na načrtovane naloge odločimo, kdaj in na podlagi katerih meril bomo merili uspešnost projekta, pri čemer kontrola zajema vse aktivnosti in naloge, ki so povezane s projektom. Da bo kontrola uspešna, jo izvajajo z:

- nenehnim spremljanjem realizacije projektnega načrta – načrtovano projektno nalogo, projektne aktivnosti, čas izvedbe, stroške in kakovost izvedbe primerjamo z rezultati med izvajanjem projekta,
- opazovanjem izvajanja aktivnosti, pri čemer zbiramo informacije o dejanskem stanju in poteku projekta,
- primerjavo načrtovane in dejanske izvedbe projekta – ugotovi se, kako projekt poteka in kaj je vzrok za morebitna odstopanja od načrta,
- ukrepanjem v procesu kontrole – če odstopanja rezultatov izvajanja presegajo od načrta projekta v mejah tolerance, je potrebno z ustreznimi ukrepi izvedbo spet uskladiti z načrtovano. Ukrepi so različni glede na situacijo in področje obravnavanega projekta.

Kontroliranju sledi zaključek projekta, do katerega pride takrat, ko so doseženi vsi zastavljeni cilji. Seveda se lahko tudi zgodi, da je projekt neuspešen. V tem primeru ga je težko zaključiti in ga projektni vodja in ostali vpleteni pustijo odprtega.

2.8 Projekti strukturnih skladov v projektnem ciklusu

Pri projektih iz strukturnih skladov je že vnaprej opredeljen postopek priprave projekta. Gre za opredelitev zahtev, ki so pogoj za pregled projekta s strani posameznega organa.

Od ideje do uresničitve projekta je nujno iti skozi vse faze projekta, če naj bo njegov rezultat kakovosten. Bistveno nalogo ima ustrezna ideja, ki mora preko natančnega načrtovanja preiti v delovanje projekta. Ključni del projektnega cikla je načrtovanje, kjer je treba predvideti vse podrobnosti in malenkosti, ki lahko vplivajo na uspeh projekta. Boljše kot smo projekt načrtovali, lažje ga bo izvajati. Načrtovanje obsega zlasti določitev aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta, in določitev časa njihovega izvajanja. Na tej osnovi lahko na projekt razporedimo kadre in mu zagotovimo druge materialno-tehnične vire. Ker so čas, delo, kadri in drugi viri povezani s stroški, je treba aktivnostim dodeliti stroške in jih finančno ovrednotiti. Običajno so prav finance tisti dejavnik, ki odločajo, kako in kaj bo s projektom. Kakršna koli odstopanja projekta od načrtovanega so nezaželena, zato je načrtovanje pri projektih primarnega pomena. Seveda mora imeti projekt tudi ustrezno vsebino, zato je opredelitev le-te treba dobro premisliti. Vzpostavitveni dokument projekta nam poda namen, cilje, predvidene rezultate, časovnico, stroške, tveganja in rezultate projekta. Rezultati pa morajo biti podani predvsem v smeri predvidenih učinkov in koristi za naročnika.

Projektni cikel sestavlja šest glavnih faz: programiranje, identifikacija, formuliranje in oblikovanje, financiranje, realizacija in evalvacija, ki jih prikazuje slika 9.

Fazam projektnega ciklusa so skupne naslednje trditve:

- v okviru projektnega ciklusa so določene ključne odločitve, zagotovljeni so podatki in razdeljene naloge,
- faze v ciklusu si sledijo po načelu sosledja in pogojenosti; ko se faza zaključi, ji sledi naslednja faza,
- dokončanje posamezne faze je opredeljeno z izdelkom (je merljiv, overljiv delovni izdelek, kot na primer specifikacija, poročilo o študiji izvedljivosti, tehnična dokumentacija ali delujoči prototip),
- projektni cikel temelji na preteklih izkušnjah, zato je zaključna ocena projekta zelo pomembna.

Slika 9: Projektni cikelus



Vir: J. Verhovnik in B. Štern, *Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU*, 2006.

V **fazi programiranja** analiziramo situacijo, definiramo in analiziramo probleme, ki jih želimo reševati, in opredelimo možnosti sodelovanja s potencialnimi partnerji. Potrebno je pregledati socialno-gospodarske kazalce, evropske in nacionalne prioritete s področja gospodarstva, socialnega področja, izobraževanja, okoljevarstva in ostalih področij. Upoštevati je dobrodošlo izkušnje iz preteklih projektov. Spodbujajo se projekti, ki nadaljujejo ali nadgrajujejo predhodno sofinancirane projekte. Zatorej je pomembno poiskati in po možnosti implementirati prenos dobrih praks v aktualne projekte, ki so v pripravi. V fazi programiranja prav tako analiziramo potencialne projektne partnerje v primeru konzorcija in izvedemo ožjo izbiro. Partnerje najrajši poiščemo znotraj obstoječega nabora poslovnih partnerjev ali pa v podatkovnih bazah partnerjev v okviru posameznih evropskih programov.

V **fazi identifikacije** raziščemo in analiziramo ideje za projekt. Nato naredimo selekcijo projektnih idej po pomembnosti in določimo, katere projektne ideje bodo prišle v fazo priprave projekta. Pripravimo preprost opis projekta, ki nam služi za predstavitev projektne ideje potencialnim projektnim partnerjem in iz katere izhajamo za pripravo podrobnejšega opisa projekta.

Faza formuliranja oziroma oblikovanja je namenjena razvoju izbranih idej. Sodelujejo vsi udeleženci, ki naj bi ustvarjali projekt in se odločijo, ali bo imel dolgoročne koristi. V tem trenutku se odločajo, ali bodo vložili prijavo za sofinanciranje projekta na strukturnih skladih. Faza formuliranja zajema pripravo logičnega okvirja projekta, ki je temelj za izpolnitev vsake razpisne projektne dokumentacije. Velikokrat je dobrodošlo, če v tej fazi pripravljamo osnutke projektov, ki bi jih radi prijavi na javne razpise, vendar tisti trenutek še ni razpisanega roka za prijavo. Tako pridobimo na času, ki je mnogokrat veliko vreden za pripravo prijavnice, ki je v večini primerov dokaj obsežna in zapletena. Ko se objavi primeren razpis, to idejo in osnutek projekta brez težav prilagodimo razpisnim pogojem. Faza formuliranja je namenjena operativni pripravi projektne prijave in izpolnitvi vseh razpisnih obrazcev, kakor tudi pripravi vseh prilog, ki se zahtevajo.

V **fazi financiranja** projekta določimo, koliko in kako (iz katerega vira) bomo projekt financirali. Finančni načrt mora temeljiti na realnih stroških in prihodkih oziroma na cenah, ki veljajo na trenutnem trgu. Končni finančni načrt in višina sredstev sta odvisna od dejansko nastalih stroškov.

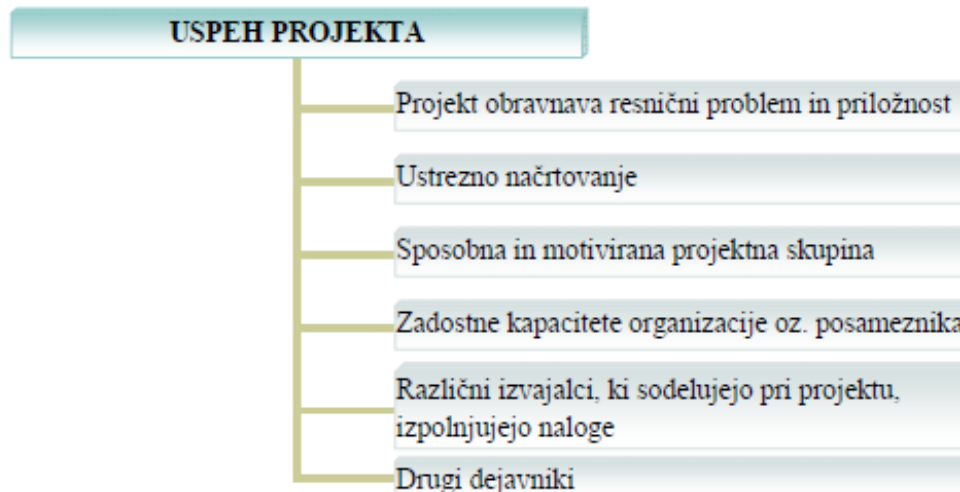
Podroben načrt projektnih dejavnosti in stroškov je osnova za učinkovito izvajanje in spremljanje projekta. Je najbolj zahtevna in dolgotrajna faza projektnega ciklusa. Pri načrtovanju projektnih dejavnosti je pomembno, da jih določimo čim bolj natančno (do ravni poddejavnosti oziroma nalog), saj bomo na ta način najboljše ocenili ter zagotovili čas in sredstva, ki jih potrebujemo za njihovo izvedbo.

V **fazi realizacije** se mora projekt izvajati v skladu z načrtovanimi aktivnostmi. Po mejnikih se izvaja nadzor skladnosti s projektnim načrtom. V primeru neskladnosti se uvedejo ukrepi.

V **fazi ocenjevanja** naročnik in izvajalec skupaj ocenita projekt in ovrednotita rezultate projekta ter ugotovita, ali so bili cilji doseženi (Verhovnik, Filipič & Štern, 2006).

Slika 10 prikazuje dejavnike, ki so pomembni za uspeh projekta.

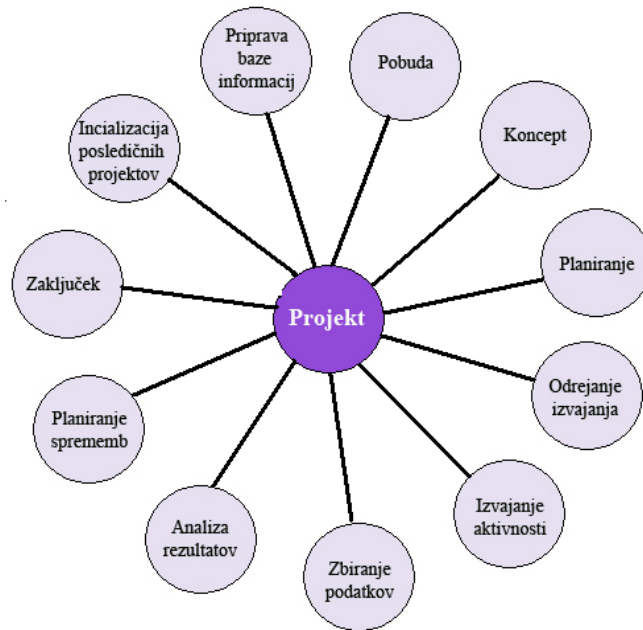
Slika 10: Dejavniki uspeha projekta



Vir: R. Guštin, Obvladovanje projektov, 2010, str. 17.

Celotno izvajanje projekta, torej od ideje do zaključka, lahko grafično prikažemo na način, kot ga prikazuje Slika 11.

Slika 11: Izvajanje projekta



Vir: R. Guštin, *Obvladovanje projektov*, 2010, str. 24.

3 OPREDELITEV KONTROLINGA

3.1 Pojem in vsebina kontrolinga

V literaturi se glede na različne sisteme poimenovanje kontrolinga razlikuje, kar gre mogoče pripisati tudi drugačnemu časovnemu razvoju v ZDA in Evropi. Pojem kontroling izhaja iz angleške besede »to control«, ki ima veliko pomenov. Nekateri avtorji navajajo, da jih je v angleškem jeziku kar 57 (Emmanuel, Otley & Merchant, 1990, 7–8).

V anglo - ameriškem sistemu je kontroling obravnavan kot podproces poslovodstvenega procesa, kontroler pa se ukvarja z odločevalno naravnanim računovodstvom za notranje in zunanje potrebe. Težišče poročanja je sedanje in prihodnje poslovanje podjetja, ne pa preteklo.

V ameriški literaturi se kot funkcije kontrolerjev največkrat navajajo (Hočevnar, 1995, str. 195):

- načrtovanje in nadziranje,
- poročanje in pojasnjevanje,
- ocenjevanje in svetovanje,
- davčno poslovanje,
- poročanje vladi,
- varovanje premoženja podjetja in
- ekonomsko analiziranje.

V teoriji lahko opazimo, da imajo različni avtorji različne poglede na kontroling. Prvo razhajanje se pojavi pri vprašanju upravičenosti kontrolinga kot samostojne poslovne funkcije. Nekateri menijo, da gre za del upravljalne računovodske funkcije, drugi, da gre za koordinativni del finančne funkcije, tretji, da ima ekonomsko – svetovalno vlogo, nekateri pa, da gre za samostojno podporno funkcijo poslovodne funkcije. Stroka si ni enotna niti v mnenju, ali ima kontroling aktivno ali pasivno, torej svetovalno vlogo pri vodenju podjetja. Neenotnost pa vlada tudi na področju tehnik, orodij in mehanizmov kontrolinga (Debeljak, 1998, str. 2).

Definicije kontrolinga ni mogoče dobro opredeliti. Najbolje se ji približa Koletnikovo videnje kontrolinga. Pravi, da je kontroling koncept sodobnega usmerjanja in uravnavanja poslovanja podjetja, ki temelji na jasnih poteh za doseg te ciljev in na strogem presojanju uresničevanja zadanih nalog (Koletnik, 1992, str. 3). Za definicijo bi lahko razglasili tudi Melavčevo trditev: »Kontroling je sodobna zamisel poslovedenja, ki mora zagotoviti vodenje poslovnega sistema v določeno smer na podlagi opredeljenih ciljev. Mogoč je le na podlagi ustrezne izbire celovitih načrtovalnih, predračunskih in nadzornih dejavnosti, ki zagotavljajo opustitev neusklajenih, po področjih dejavnosti osamljenih poslovodnih ukrepov v prid usklajenega, meddejavnostnega, po interesih usklajenega poslovedenja« (Melavc & Novak, 2002, str. 9–10).

Smiselno se mi zdi še navesti definicijo kontrolinga, ki jo je postavila mednarodna skupina za kontroling IGC (angl. *International Group of Controlling*), ki pravi, da je kontroling »celoten proces določanja ciljev, načrtovanja, predračunavanja in kontrole na finančnem in poslovno-ekonomskem področju« (IGC – International Group of Controlling, 2000, str. 24). Slovenski Pojmovnik računovodstva, financ in revizije pa kontroling opredeljuje kot »sodobno nemško različico oblikovanja informacij za notranje potrebe v podjetju, zlasti za potrebe njegovega poslovedstva, zajema pa pretežno tiste sestavine, ki so zunaj knjigovodstva, torej računovodsko predračunavanje in računovodsko proučevanje« (Turk, 2000, str. 226).

Hočevar (1995, str. 39) meni, da je uporaba izraza kontrolinga za informacijsko-računovodsko podporo poslovodskemu odločanju neustrezna, ker je tujka, ki se različno pojmuje tudi tam, kjer je nastala in jo je težko prevesti in opredeliti. Kontroling je neustrezen izraz za funkcijo, ki podpira poslovodsko načrtovanje, usklajevanje in vodenje ter pomeni zoženje računovodskih funkcij le na knjigovodstvo, kar ni v skladu s sodobnim razumevanjem računovodstva. Uvajanje kontrolinga v računovodsko funkcijo pomeni, da je potrebno na novo opredeliti funkcijo finančnega in poslovodnega računovodstva. Tu se pojavijo tudi nevarnosti, da bi se del poslovodske odgovornosti za načrtovanje, nadziranje in analiziranje prenesel v informacijsko službo.

Po Hočevarju (1994, str. 156–157) lahko povzamemo še nekatere opredelitve kontrolinga nemških avtorjev:

- kontroling je sodoben koncept delovanja podjetja in zajema načrtovanje, informiranje, analiziranje in kontroliranje, povezano s stalno krožno, povratno zvezo. To je instrument, ki presega posamezne funkcije in je v pomoč poslovodstvu pri odločanju. Kontroling ni revizija, niti kontrola (Schroder);
- kontroler je navigator na ladji – v podjetju, ni pa njen kapitan. Kontroling ni načrtovanje, kontroliranje in upravljanje (Preissler, Haberland);
- kontroling podpira delovanje podjetja s pomočjo informacij (Hoffmann);
- kontroling upravlja in regulira aktivnosti podjetja glede na načrt, in to tako, da se uresničijo cilji podjetja (Heckert, Wilson);
- kontroling pomeni celoto upravljavsko-analitične dejavnosti, katere cilj je razbremenitev in izboljšanje ravnanja podjetja (Winterhalter);
- kontroling je poslovno in filozofsko miselno ozadje (Wickenhauser).

Kontroling bi lahko tudi opredelila kot sistematičen in učinkovit način spremljanja in obvladovanja poslovanja. Začne se s pripravo načrta, nadaljuje s spremljanjem in informiranjem o tekočih rezultatih ter zaključi s sprejetjem ukrepov za izboljšanje.

Raziskave Svetovnega podjetniškega monitorja (GEM) so pokazale, da od desetih novoustanovljenih slovenskih podjetij manj kot štiri preživijo do četrtega rojstnega dne. Ključen dejavnik preživetja je sposobnost podjetnika, da vzpostavi ustrezne osnovne sisteme poslovanja. Preživijo podjetja, ki pripravijo načrt poslovanja, spremljajo svoje rezultate in ukrepajo, ko je doseganje ciljev ogroženo. Ves čas so pripravljena, da se spoprimejo z nevarnostmi in izkoristijo poslovne priložnosti. Uspešna podjetja pa so tudi tista, ki vzpostavijo kontroling kot način za obvladovanje poslovanja (Sandera, 2008).

Kljub vsem zgoraj navedenim definicijam različnih avtorjev pa se še vedno vprašam: Kaj »kontroling« pravzaprav pomeni? Beseda sama ima morda celo negativen prizvok, nakazuje na nadzor, strogost, urejenost, kar je nasprotje kreativnosti in odprtosti za ideje, ki označujeta podjetništvo. Po drugi strani so cilji kontrolinga hkrati cilji vsakega ambicioznega podjetnika, ki ve, kaj hoče, in ima idejo, kako bo to dosegel. Namen sistema kontrolinga je, da zagotovimo doseganje zastavljenih ciljev, da sproti ugotavljamo nevarnosti za preživetje in priložnosti za razvoj, ter da hitro ukrepamo, ko je to potrebno.

Da kontroling lahko vzpostavimo, moramo najprej vedeti, kaj hočemo doseči. Poznati moramo svoje cilje. Pripraviti moramo ustrezen načrt, ki je prva faza kontrolinga. V naslednji fazi spremljamo tekoče rezultate in ugotavljamo odstopanja. Ali smo prodali predvidene količine, so stroški materiala na predvideni ravni, je dosežena razlika v ceni enaka pričakovani? V tretji fazi analiziramo odstopanja od predvidenega načrta in iščemo vzroke zanje. Zakaj je razlika v ceni upadla? Je vzrok prenizka prodaja ali rast nabavnih cen, ki jim nismo sledili z rastjo prodajnih cen? Zakaj so stroški zaposlenih tako visoki? Je to zaradi nove davčne zakonodaje ali novega sistema variabilnega nagrajevanja? Ko si

znamo dobro odgovoriti na ta vprašanja, smo sposobni tudi ustrezno ukrepati. V četrti fazi se odločamo o tem, kaj narediti, in ukrepamo.

3.2 Zgodovinski razvoj kontrolinga

Etimološka razlaga besede »*controller*« ali »*comptroller*« izhaja iz srednjeveške latinščine, kjer je pojem »*contra rolatus*« pojasnjeval drugi, »rezervni« zapis za prejeto oziroma izdano blago in denar, potreben zaradi nadzora denarnih in blagovnih tokov (Horvath, 2002, str. 28–29). »*Controlling*« pa izhaja iz angleške besede »*to control*«. Osebe, ki so opravljale delo kontrolinga, so imenovali »*contre-roullour*« ali »*counter-roller*«. V Angliji se je leta 1292 pojavil še en izraz, ki se uporablja še danes, in sicer »*comptroller*«, kar pomeni računati (Hočevnar, 1995, str. 41). Med najpogostejšimi prevodi zasledimo uravnavati, upravljati, urejati, obvladovati, usmerjati, nadzirati, presojati, krmiliti, voditi poslovanje in ne le nadzorovati (Melavc & Novak, 2002, str. 9). Pojem kontroling razumemo lahko obravnavamo v najožjem pomenu kot ugotavljanje ustreznosti, točnosti, pravilnosti samega izvajanja ali rezultatov projektnih aktivnosti, kar je povezano z nadziranjem, v širšem pomenu pa lahko opredelimo kot usmerjanje, krmiljenje in koordinacijo poslovnih aktivnosti za doseganje poslovnih ciljev podjetja.

Leta 1970 je Deyhle v Nemčiji ustanovil Akademijo za kontrolerje (nem. *Controller Akademie*), leta 1975 je bilo ustanovljeno Društvo kontrolerjev (nem. *Controller Verein*) in organiziran je bil prvi kongres kontrolerjev (nem. *Congress der Controller*). Posledica naftne krize je povzročila večje zahteve po racionalizaciji poslovanja, pojavila se je čedalje večja konkurenca, velika gospodarska rast, hiter tehnološki napredek, kar je pripeljalo do razcveta kontrolinga tudi drugje po Evropi. Pojavila se je potreba po gospodarnejšem poslovanju, spremenjene gospodarske razmere so od vodstev podjetij zahtevale novo poslovno miselnost, ki je temeljila na strožji notranji poslovni disciplini, in natančnejšo opredelitev poslovnih nalog in ciljev (Koletnik, 2000, str. 5). V osemdesetih letih se je njegov pomen še povečal zaradi vala nesolventnosti, ki je pokazal potrebo po strokovnjakih, da bi razreševali nastale situacije (Peemöller, 1992, str. 43–46).

Iz kratkega povzetka zgodovine je razvidno, da se je kontroling v dobrih sto letih svojega obstoja nenehno širil, razvijal in pridobival na pomenu, skladno s povečevanjem hitrosti in obsegom sprememb v vseh podsistemih okolja in s tem povezano naraščajočo zahtevnostjo dela, usklajevanja in usmerjanja v podjetju. Gospodarske razmere in ekonomski pogoji, ki so se skozi čas spreminjali, so sčasoma izoblikovali vsebino in obliko kontrolinga tudi v slovenskem prostoru.

3.3 Kontroling v Sloveniji

Kontroling je v Sloveniji prisoten že v nekaterih podjetjih, zaradi čedalje večje zahtevnosti projektov pa se le-ta še širi. V slovenski računovodski teoriji in tudi praksi se je uveljavil

pojem poslovnega računovodstva⁹. V preteklosti so v slovenskih podjetjih več nalog, ki jih mora v podjetju opravljati kontroling, opravljali v organizacijsko ločenih načrtovalno analitskih službah, ne pa v računovodstvih podjetij. Računovodje so bili v Sloveniji že od nekdanj predvsem knjigovodje, zato se v slovenskih podjetjih (tako kot v Nemčiji) služba kontrolinga večinoma pojavlja ločeno od računovodstva. Prav tako je ločeno delovno mesto kontrolerjev, saj računovodje večinoma niso kos nalogam kontrolinga, predvsem tistim, ki zadevajo projekte iz strukturnih skladov. Kontroling je prisoten v slovenskih podjetjih, ki so odkrila njegovo uporabnost in ga uvedla v svoje poslovanje. Konkurenca na trgu, ostrejši pogoji poslovanja in spremembe tržnih razmer zahtevajo neprestano izboljševanje učinkovitosti poslovanja, kar je med drugim mogoče doseči tudi z dobro organiziranim kontrolingom.

3.4 Naloge kontrolerja in kontrolinga

Kot je razvidno iz poglavja 3.1, obstaja več opredelitev in pojmovanj kontrolinga, zato tudi različni avtorji navajajo veliko različnih definicij in opisov nalog s področja kontrolinga. Pomembne razlike obstajajo tudi med teoretskim poimenovanjem kontrolinga in med tem, kar podjetja pod tem imenom uveljavljajo v svoji podjetniški praksi.

Deyhle (1997, str. 185–186) za kontrolerjeve naloge navaja:

- zagotavljanje metodologije za določanje poslanstva in ciljev podjetja,
- organizacija načrtovanja od »spodaj navzgor« za uresničevanje od »vrha navzdol« določenih ciljev v okviru pravil iz poslanstva podjetja,
- vodenje v fazi »gnetenja« predračuna, če se izkaže, da z njim ne bi uresničili ciljev,
- ohranjanje »zaloge idej«, ki ostane neuporabljena po sprejetju načrta za naslednje leto,
- moderatorsko vodenje sestanka za oblikovanje poslanstva in ciljev podjetja,
- skrb za povezave med poslovnimi področji,
- zagotavljanje soodvisnosti med strateškim in operativnim načrtovanjem ter predračuni,
- skrb za to, da vsakdo poleg načrtovalnih podatkov dobi tudi podatke o njihovem dosegu,
- spodbujanje izračunavanja pričakovanih dosegov in njihovo usklajevanje s predvidenimi letnimi dosegami ter napovedovanje pričakovanih bilančnih podatkov,
- skrb za upoštevanje pravil pri sestavi motivacijskih in v prihodnost usmerjenih poročil.

⁹ Tu ne gre za posebno vrsto računovodstva, tudi ne za tretjo vrsto računovodstva. Z izrazom poslovnega računovodstva se označuje tisti del celotnega računovodstva, ki pripravlja računovodske informacije, potrebne pri odločanju v sklopu posameznega podjetja. Zaradi tega lahko govorimo tudi o poslovnem vidiku računovodstva. Tako bi lahko označevali del finančnega in tudi del stroškovnega računovodstva, nikakor pa ne njune celote (Turk., 2000).

Če povzamemo osnovne naloge v podjetju po usmeritvah Mednarodne skupine za kontroling (angl. *International Group of Controlling*), kontrolerji oblikujejo in spremljajo procese posloводства pri definiranju ciljev, načrtovanju in vodenju nalog ter s tem prevzemajo soodgovornost za doseganje ciljev (IGC, 2000). Torej kontrolerji:

- skrbijo za preglednost strategije, poslovnega izida, financ in procesov ter s tem prispevajo k večji gospodarnosti,
- usklajujejo delne cilje in načrte ter organizirajo celovito in v prihodnost usmerjeno poročanje,
- moderirajo in oblikujejo procese vodenja, tako da lahko vsak vodja ukrepa ciljno usmerjeno,
- izvajajo »servis« za oskrbo s poslovno-ekonomskimi podatki in informacijami,
- oblikujejo in vzdržujejo sistem kontrolinga.

Kontroler mora poznati celotno poslovanje podjetja in njegovih oddelkov v podrobnosti. Kontroler mora biti oseba z visoko stopnjo poznavanja tako poslovanja podjetja kakor tudi delovanja računovodske funkcije in informatike. Imeti mora tudi določene značajske lastnosti, in sicer strpnost, vztrajnost in sposobnost delati v timih ter komunikativnost (Šrekl, 2009).

Posebnega izobraževanja za poklic »kontroler« ni, osnovna znanja je mogoče pridobiti med študijem in jih nadgraditi s seminarji in delavnicami na temo kontrolinga. Vseeno pa naj bi kontroler imel primerno izobrazbo in usposobljenost s področja računovodstva, metod načrtovanja, spremljanja investicij, metod zniževanja stroškov, vodenja projektov itd. Najbolj pomembne so seveda praktične izkušnje, ki si jih kontroler pridobi z večletnim delovanjem na različnih področjih v podjetju in tako pridobi širok pogled na celotno delovanje podjetja.

Naloge kontrolinga morajo slediti ciljem kontrolinga, ki so enaki ciljem podjetja. Ne glede na to, kako opredeljujemo kontroling, jih je mogoče razvrstiti v štiri sklope, in sicer na področju (Koletnik, 1992, str. 7–14):

- zagotavljanja trajnosti obstoja podjetja,
- usmerjanja – načrtovanja podjetja,
- presojanja in uravnavanja poslovanja,
- poslovnega informiranja.

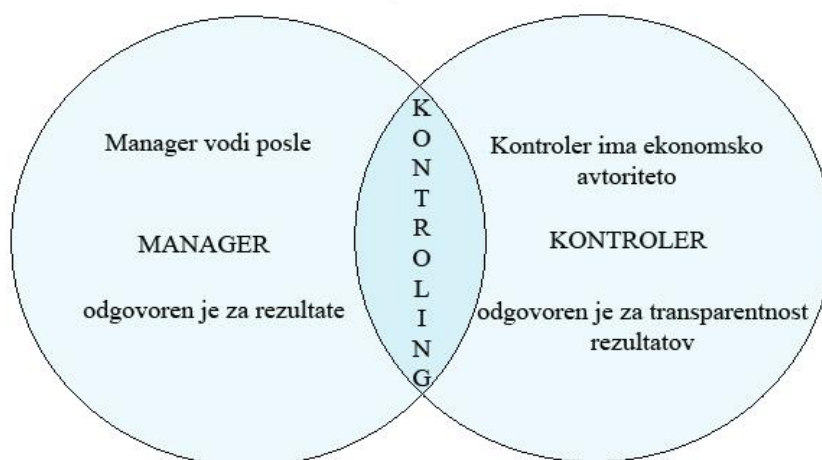
Križaj (2003, str. 11) naloge kontrolinga definira kot:

- koordinacija aktivnosti pri določitvi uresničljivih in sprejemljivih poslovnih ciljev,
- uvedba celovitega načrtovanja kot temelja za uresničenje sprejetih poslovnih ciljev,

- spremljanje uresničevanja načrtov, ugotavljanje odmikov in njihovih posledic ter določitev ustreznih ukrepov,
- koordiniranje in moderiranje pri sestavi ter uskladitvi dolgoročnih, kratkoročnih izvedbenih načrtov,
- uvedba selektivnega, sistematičnega in ciljno usmerjenega obveščanja vseh odločevalcev,
- sodelovanje pri opredelitvi in uvedbi sistema internega obračuna in kalkuliranja cen,
- uvajanje novih organizacijskih metod v poslovanje podjetja za doseg večje racionalnosti, produktivnosti in donosnosti.

Kontroling morajo v podjetju izvajati vodstveni delavci, ker s tem določajo cilje, ki naj bi bili doseženi, določajo načrte in vsebino projektov. S tem so odgovorni tudi za uresničitev rezultatov, zato se kontroling ne sme povezovati samo z osebo kontrolerja. Vodenje, ki ustreza kontrolingu, je usmerjeno k načrtovanju in predračunavanju ter je ciljno usmerjeno, prilagodljivo in decentralizirano. Službo kontrolinga je zato smiselno imeti le v takšnem podjetju, ki ima vodenje, ki ustreza kontrolingu (Križaj F. & Križaj M., 2000, str. 24–25). Iz Slike 12 je razvidno, da kontroling ustvarjata menedžer, ki je odvisen za rezultate, in kontroler, ki je odgovoren za transparentnost rezultatov.

Slika 12: Kontroling ustvarjata menedžer in kontroler



Vir: F. Križaj in M. Križaj, Kontrolerjev slovar, 2000, str. 25.

Kontroling ima štiri temeljne naloge: načrtovanje, kontroliranje, analiziranje in informiranje ali tako imenovane menedžerske funkcije kontrolinga, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Načrtovanje lahko opredelimo kot stalno zamišljanje prihodnjega poslovanja (Hočevar, 1998, str. 3):

- zamišljanje ciljev in poti za njihovo doseg,
- zamišljanje usklajevanja delov v celoto,

- zamišljanje smotrne porabe dela, delovnih sredstev in predmetov dela.

Za kontroling sta značilni dve vrsti načrtovanja, in sicer strateško ter letno. Za strateško načrtovanje je značilno predvsem dolgoročno načrtovanje, ki ni časovno omejeno. Letno načrtovanje pomeni točno določeno obdobje, v katerem je potrebno pripraviti načrt.

Kontroliranje je proces, ki zagotavlja uresničitev načrtov na način, da analizira odmike med doseženim in načrtovanim ter sproža posebne akcije za odpravljanje le-teh. S kontrolingom ugotavljamo, ali so bili cilji doseženi in ali je bila kakovost načrtovanja ustrezna. Na kratko lahko opredelimo, da kontroliranje pomeni nekakšno povratno kontrolo o načrtu. Vendar se slabost kaže v tem, da informacije dobimo prepozno, torej šele takrat, ko je do nezaželenega rezultata že prišlo. Potrebna bi bila vnaprejšnja kontrola, s katero bi lahko prilagajali načrte glede na spremembe v okolju.

Režun (2004, str. 32) navaja, da je izvedba kontroliranja mogoča le v primeru, da ima poslovni proces načrt oziroma politika podjetja jasno določene cilje, iz katerih mora biti razvidna odgovornost za njihovo uresničevanje. Rezultati poslovnega procesa morajo biti merljivi, poleg tega mora obstajati mehanizem za korekturno akcijo, ki naj zagotovi, da bo vnaprej postavljen cilj dosežen.

Tako so temeljne naloge kontrolinga:

- da pravočasno ugotovi nepričakovane razvoje v okolju podjetja,
- da postavi sistem kontroliranja poslovanja,
- izvaja kontrolo in ugotavlja vzroke za odmike ter predlaga ukrepe.

Analiziranje poslovanja podjetja je proces spoznavanja, proučevanja, primerjanja in na tej podlagi ugotavljanja dejstev o poslovanju podjetja, da bi izsledki analiziranja služili kot mogoča podlaga in pomoč pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju cilja podjetja (Turk, 1999, str. 22).

V podjetju kontroling opravlja naslednje vrste analiziranj:

- analiza poslovanja podjetja,
- analiza prednosti, slabosti, nevarnosti ter priložnosti,
- analiza okolja podjetja,
- analiza organizacije.

Pred začetkom analiziranja mora kontroler pripraviti program analize, na koncu pa še poročilo o opravljeni analizi. Obseg in vsebina programa analize in končnega poročila sta odvisni od kompleksnosti, zahtevnosti in specifičnosti analize. S pomočjo analiz naj bi kontroling pripravil vodstvu podjetja podlago za sprejem odločitev.

Informiranje vključuje na eni strani pridobivanje informacij za analiziranje, na drugi strani pa posredovanje informacij, poročil o opravljenih analizah, načrtih in kontrolah vodstvu podjetja.

Kontroling izvaja informiranje s prenašanjem informacij od mesta njihovega nastanka do uporabe, kar se v poslovni praksi imenuje poročanje, ki je vezni člen med sistemom zagotavljanja informacij ter sistemom načrtovanja in kontrole. Pripravljanje poročil je ena temeljnih nalog kontrolinga (Ziegenbein, 1992, str. 369). Poročila morajo vsebovati in ovrednotiti realnost načrta, poročati o uspešnosti ali neuspešnosti posameznih področij ali nosilcev odgovornosti in predlagati uvajanje protiukrepov (Preissler, 2000, str. 95). Poročila morajo vedno odgovarjati na naslednja vprašanja (Ziegenbein, 1992, str. 398–400):

- **zakaj** – opredelimo namen poročil,
- **kaj** – opredeljujemo vsebino poročil,
- **kako** – opredelimo obliko poročil,
- **kdo** – opredelimo prejemnike naših poročil,
- **kdaj** – pa opredelimo termine poročanja.

Informacije morajo biti vedno pravočasne, sicer se lahko spremenijo v zgodovinske podatke in so prepozne (Turk, Kavčič, & Kokotec Novak, 2003, str. 66). Natančnost informacij in aktualnost določenih rokov poročanja si velikokrat nasprotujeta. Informacije, ki ne zasledujejo napak in so zanesljive, je potrebno pridobivati po več stopnjah in jih ustrezno obdelovati.

Pomembna zahteva pri delu kontrolerja je, da so poročila prilagojena zahtevam prejemnikov, saj jih morajo motivirati za sprejem odločitev. Kakovostno opravljeno delo kontrolerja pri nalogi informiranja vključuje (Deyhle, 1997, str. 153–155):

- poročanje o podatkih, posredovanje informacij, motiviranje prejemnikov za sprejem odločitev,
- predstavljanje alternativ in priporočanje, katere izmed njih se izbere,
- pregledovanje načrtov,
- izračunavanje in zavzemanje za uresničenje praga dobičkonosnosti.

3.5 Operativni in strateški kontroling

Glede na časovni obseg, postavljene naloge in vsebino delovanja nekateri avtorji kontrolinga ločijo med strateškim in operativnim kontrolingom. Večina literature in tudi praksa se ukvarja s problemi operativnega poslovanja. Čedalje večja zapletenost in razgibanost podjetji je spodbudila razvoj strateškega kontrolinga, ki se usmerja k sooblikovanju razvoja podjetja. V nadaljevanju bom pojasnila obe razčlenitvi kontrolinga.

Operativni kontroling je usmerjen na poslovno in finančno uspešnost ter stabilnost podjetja. Njegov cilj je usmerjen predvsem na zmanjševanje stroškov. Najbolj je povezan z računovodstvom, kjer dobiva informacije o stroških, odhodkih, prihodkih, poslovnih učinkih in poslovni uspešnosti po oddelkih v podjetju. Nanaša se na krajša obdobja in se posveča ciljem podjetja in njihovemu uresničevanju v srednjeročnem in kratkoročnem obdobju. Poslanstvo operativnega kontrolinga je zagotavljanje strokovne podpore poslovodstvu pri dviganju ravni uporabe zmogljivosti v podjetju.

Operativni kontroling je instrument upravljanja poslovnih funkcij, usmerjen v opredeljevanje izrabe razpoložljivih potencialov za gospodarno doseganje poslovnih ciljev (Koletnik, 1996, str. 28–29). S pasivnim prilagajanjem spremembam v okolju je usmerjen na notranjo ekonomijo, k merljivim in obvladljivim pojavom v poslovnem sistemu ter na doseganje najboljših sprotih izidov. Operativni kontroling je izredno pomemben, saj s poslovnim uspehom postavlja temelje razvoja podjetij. Njegovo delovanje je tehnično podprto, vsekakor pa ni kreativno.

Strateški kontroling je sistematično prepoznavanje priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti pri poslovanju podjetja (Mann, 1989, str. 33). Časovno je neomejen, usmerjen v prihodnost in dogajanje v okolju podjetja ter v povezavo z zunanjim okoljem. Osnovan je na poslanstvu in viziji, opredeljenih ciljih, strategijah, predvidevanjih in ukrepih (Deyhle, 1997, str. 84). Cilj delovanja strateškega kontrolinga je podpirati vodstvo podjetja pri čim boljšem strateškem vodenju podjetja, ki podjetje usmerja k dolgoročnemu doseganju njegovega poslanstva kot temeljnega okvira delovanja. Usmerjen je h graditvi dejavnikov prihodnjega uspeha podjetja, povečevanju njegove vitalnosti in izboljšanju možnosti za trajni uspeh (Osmanagić, 1998, str. 42). Pomemben je pri oblikovanju poslanstva in vizije, pri presojanju potreb po strateškem delovanju in razvijanju strategij, pri opredelitvi možnih tveganj in ustvarjanju poslovnih priložnosti.

Operativni in strateški kontroling je smiselno izvajati le sočasno in v medsebojni povezavi, saj je operativni kontroling povezan s poslovnimi rezultati, strateški kontroling pa skrbi za dolgoročni obstoj podjetja (Mann, 1989, str. 37). Dolgoročno načrtovanje opredeljuje letni proračun, stroški posameznega leta pa imajo vpliv na poslovanje v prihodnjih obdobjih in njihovo načrtovanje. Oboje mora biti povezano v zaprt sistem načrtovanja, kjer kontroling istočasno izvaja dolgoročno načrtovanje in predračunavanje (Peemöller, 1992, str. 105–107).

3.6 Projektni kontroling

Čeprav se projektno vodenje veliko ukvarja z načrtovanjem in tudi s kontroliranjem poteka projekta, pa se žal veliko projektov konča neuspešno. Zato se v zadnjem času uvaja pojem projektne kontrolinga, ki skuša združiti prednosti konceptov projektnega vodenja in kontrolinga ter zagotoviti uspešen konec projekta (Dolžan, 2002, str. 38).

Projektni kontroling tesno sodeluje s projektnim vodjem, saj mu pomaga pri oblikovanju načrtovalnih ciljev in ukrepov za usmerjanje projektov. Poleg tega skrbi za doseganje rokov, višino stroškov in primerno kakovost rezultatov projekta.

Projektni vodja vodi projekt k doseganju ciljev podjetja, ne more pa hkrati spremljati ciljev drugih projektov in presoјati skupne koristi za doseganje ciljev podjetja. To je možno samo z nekega drugega mesta, kjer je treba uvajati ukrepe za vse projekte, ki potekajo istočasno. Pravilna razporeditev ciljev projektov je možna le, če projekte vodimo centralno, z vidika celega podjetja. Zato ni primerno, da naloge kontrolinga, ki so povezane s projektom, izvaja le projektni vodja ali projektni tim. Potrebno je organizirati projektni kontroling, ki se ne ukvarja le z enim projektom, ampak presoja vse projekte hkrati z vidika celotnega podjetja (Pradel, 1997, str. 104). Ker so projekti medsebojno odvisni, je potrebno njihovo skupno načrtovanje, spremljanje in kontroliranje. Kadar v podjetju izvajamo več projektov hkrati, potrebujemo tako imenovani večprojektni kontroling (Schmelzer & Friedrich, 1997, str. 343). Glavna naloga večprojektnega kontrolinga je koordinacija med posameznimi projekti v fazah načrtovanja, kontroliranja in dokumentiranja. Zagotovila naj bi optimalno razdelitev virov podjetja med posamezne projekte.

V današnjih časih so projekti čedalje bolj kompleksni, uveljavljajo se nove tehnologije, zaostrejuje se komercialni in pravni pogoji poslovanja. Za pridobitev posla je potrebno pristati na čedalje krajše roke izvedbe in nižje stroške. Projekti so povezani z vedno več tveganji, tako v fazi pridobivanja posla kot tudi pri izvedbi projekta. Projektni kontroling lahko uporabimo kot instrument za zgodnjo identifikacijo tveganj, kar omogoča pravočasno uvedbo ukrepov za pravilen razvoj projekta in s tem za doseganje ciljev projekta. Zato na projektni kontroling lahko gledamo tudi kot na podporo uravnavanja tveganja na projektih (Franke, 1997, str. 170).

Projektni kontroling mora za vsak projekt kontrolirati, kako se dosegajo predvideni termini, ali prihaja do odmikov doseženih stroškov od predračunanih in ali se dosega predvideni nivo kakovosti na projektu. Svoje ugotovitve mora posredovati projektному timu (Berens, Siemes & Schulenberg, 2001, str. 624). Naloge projektnega kontrolinga so torej na področju terminov, stroškov in kakovosti dosežkov projekta – temeljnih elementih projektnega vodenja, kot smo poudarili že v poglavju 3.4 (Haiber, 1997, str. 262).

Glavna naloga projektnega kontrolinga je torej načrtovanje in kontroliranje realizacije projektov ter posredovanje informacij projektному vodju, ki jih potrebuje pri vodenju projekta. Projektni kontroling ima velik vpliv na potek projekta in doseganje zastavljenih ciljev.

Za uspešno izvedbo posameznega projekta po aktivnostih so naloge kontrolinga naslednje (Schmidberger, 1994, str. 335–343):

- opis faz projektnega cikla projekta in predvidenih aktivnosti po fazah,

- priprava temeljnih pravil za organizacijo projekta,
- ustvarjanje informacijsko-tehničnih pogojev,
- izvajanje nekaterih nalog projektu.

Za uspešno izvajanje projektnega kontrolinga morajo biti v podjetju izpolnjeni določeni pogoji, in sicer (Schröder, 1992, str. 196–197):

- poznana mora biti organizacijska oblika projektnega vodenja in ključni ljudje morajo biti vanjo uvrščeni,
- projekt mora imeti jasen cilj, ki je dosegljiv v predvidenem času,
- poslovodstvo mora imenovati projektni tim in mu dati pristojnosti, potrebne za doseganje cilja projekta,
- poleg cilja projekta morajo biti tudi opisane naloge in terminski načrt za projektno delo,
- projekt mora imeti določene termine in odgovorne osebe in stalno podporo poslovodstva podjetja,
- projektni tim mora stalno poročati o napredovanju projekta,
- delo projektnega tima mora biti usmerjeno na doseganje cilja in ostajati znotraj določenih predračunov.

Pri projektih iz strukturnih skladov je velikega pomena odlično načrtovanje in izvedba projekta po predvidenih aktivnostih. Zaporedje aktivnosti na projektu nam da terminski načrt za izvajanje projektnega kontrolinga.

Projekt lahko razdelimo na 3 ključne faze:

1. Zasnova projekta. Projektno **načrtovanje** se izvede v **fazi zasnove** projekta. Pri načrtovanju projekta ima glavno vlogo projektni vodja s projektnim timom, projektni kontroling pa ga pri njegovem delu podpira z informacijami in ga usmerja pri delu. Naloga projektnega kontrolinga je iz načrtovanih ciljev postaviti konkretne cilje projekta in naloge projekta (Schmidberger, 1994, str. 335).

Najprej pripravimo temeljni načrt projekta, v katerem prikažemo delitev projekta po fazah in opredelimo le glavne aktivnosti in mejnike. **Načrt aktivnosti projekta** zajema vsa delovna opravila, ki so potrebna za realizacijo projekta. Pripravljen mora biti tako, da je za vsako opravilo jasno, kdo je zanj odgovoren. Načrt aktivnosti projekta omogoča projektnemu vodstvu kontroliranje napredovanja projekta ter spremljanje stroškov in doseganja terminov (Schmidberger, 1994, str. 343–346).

Terminski načrt projekta prikazuje aktivnosti projekta, njihove začetke, konce in mejnike med njimi. Z mejniki posamezne dele projekta povežemo v celoto. Kako podrobno bo to načrtovanje, je odvisno od vrste projekta. Podrobno načrtovanje opisuje posamezne naloge, ki naj bi se dnevno opravljale. Opisati je treba tudi morebitno

medsebojno odvisnost posameznih aktivnosti ali nalog (Berens et al., 2001, str. 626–627). Projektni kontroling mora zagotavljati takšno upravljanje s časom, da omogoča doseganje načrtovanega končnega roka projekta. Zato je treba podrobno opredeliti posamezne naloge in opravila, kot so predvideni v terminskem načrtu. Projektni kontroling naj bi opozarjal vodstvo projekta o odmikih od terminskega načrta. Upravljanje s časom je treba podpreti z instrumenti kontrolinga, načrtovanjem, koordiniranjem in kontroliranjem doseženega časa celotnega projekta in s tem omogočati izvajanje delnih projektov (Haiber, 1997, str. 263).

Iz načrta aktivnosti ocenimo stroške posameznih aktivnosti, da dobimo celotno sliko o skupnih stroških projekta. Običajno na začetku posamezne faze nastajajo nizki stroški, v naslednji fazi so stroški vedno višji in v končni fazi ponovno nižji. Pomembno pri projektih je natančno načrtovanje nastajanja stroškov in tudi preverba odvisnosti vseh vrst stroškov od časa izvajanja aktivnosti. Ocena celotnih stroškov projekta nam služi kot podlaga za odločitev o dejanski realizaciji projekta, torej, ali ga bomo izvajali ali ne. Na koncu projekta so doseženi stroški navadno višji od predvidenih, običajno zaradi slabe zasnove projekta in njegove pomanjkljive definicije, preveč podrobne specifikacije, težnje po tehničnem perfekcionizmu, prepoznom uvajanju sprememb, nerealističnih terminov in pomanjkljive kontrole doseženega. Projektni kontroling mora dovolj zgodaj opozoriti na kritična odstopanja in skušati uvesti korektivne ukrepe (Haiber, 1997, str. 265–275).

Prava tako Haiber (1997, str. 264–265) navaja, da je stroške potrebno glede na strukturo projekta načrtovati in kontrolirati po posameznih vrstah. Nujno je potrebno vsak projekt posebej opredeliti kot stroškovni nosilec, saj drugače ni možno nadzirati stroškov. Kontroling stroškov projekta tako prevzema načrtovanje in kontroliranje stroškov projekta po posameznih opravilih in to skozi celotni projektni cikel.

2. Izvedba projekta. V fazi izvedbe projekta projektni kontroling izvaja ukrepe za **kontroliranje in usmerjanje** projekta. Instrumenti, ki jih projektni kontroling uporablja pri kontroliranju in usmerjanju, so odvisni od tistih, ki jih uporablja pri načrtovanju. Vsekakor pa mora projektni kontroler zagotoviti, da projektno vodstvo po vsaki fazi izvedbe dobi ustrezne informacije (Schmidberger, 1994, str. 347–348).

S pomočjo procesa kontroliranja je potrebno izvajati primerjavo doseženega z načrtovanim in tako ugotovljeni odmiki morajo biti v središču pozornosti projektne kontrolinga, saj navadno kažejo na spremembe v predvidenih terminih, stroških ali kakovosti. Predvidene spremembe mora kontroler opisati in analizirati in kompetentna oseba se mora odločiti o njihovi sprejemljivosti. Če so spremembe sprejemljive, jih je treba dokumentirati v načrtih. Te motnje močno vplivajo na potek projekta, zato jih je smiselno predvideti že v fazi načrtovanja projekta, ko pripravljamo razne scenarije (Schmidberger, 1994, str. 336–337). Poleg običajne primerjave med načrtovanim in doseženim, pride v poštev še primerjava med načrtovanim, pričakovanim in doseženim. Pri tem lahko poudarimo, da ima aktualnost podatkov prednost pred njihovo absolutno natančnostjo. Informacije morajo biti pripravljene tako, da omogočajo pripravo simulacij in scenarijev (Franke, 1997, str. 171).

Projektni kontroling mora ugotoviti dosežene stroške projekta in jih primerjati z načrtovanimi. Primerjavo je smiselno opravljati mesečno. Odmiki, do katerih prihaja, nastajajo ne samo zaradi višjih cen, temveč zaradi večje porabe virov. Projektni kontroling mora opozoriti tudi na odmike pri nedoseganju načrtovanih stroškov, saj lahko kaže na slabšo kakovost ali zaostajanje po terminskem načrtu. Dosežene stroške primerjamo z načrtovanimi in jih ocenimo tudi za naprej. Pri **usmerjanju** projekta je potrebno upoštevati analizo preteklega poteka projekta in trende ter pričakovani razvoj. Na koncu bo potek celotnega projekta analiziran, kar bo pomoč pri učenju za uvajanje drugih projektov (Berens et.al., 2001, str. 628).

3. Zaključek projekta. V fazi **zaključka projekta** projektni kontroling sodeluje pri **ocenjevanju uspeha**, saj se projekt šteje za končanega z začetkom uporabe njegovih rezultatov. Zato je prav iz analize njegovega uspeha v fazi uporabe lahko potegniti spoznanja za izvedbo prihodnjih projektov (Schmidberger, 1994, str. 338).

Naloga kontrolinga na področju rezultatov projekta v smislu kakovosti je predvsem v pravočasnem informiranju o napredovanju projekta glede njegovih dosežkov. Zato je stopnjo dokončanja dosežkov vedno treba primerjati z informacijami o gibanju stroškov in doseganju terminov na projektu (Haiber, 1997, str. 265).

3.7 Cilji kontrolinga

Najmanj nasprotovanj se pojavlja pri opredelitvi namena oziroma cilja kontrolinga. Številni strokovnjaki na tem področju so si večinoma enotni, da je kontroling podpora poslovodstvu v procesu odločanja. Njegov glavni namen je tako zagotavljati podporo za upravljanje in vodenje poslovnega sistema v smeri uresničevanja ciljev ob upoštevanju sprememb v okolju (Horvath, 2002, str. 149). Iz navedenega lahko trdimo, da cilji kontrolinga sovpadajo s cilji podjetja. Temeljni cilj je hkrati cilj lastnika podjetja, zato je tesno povezan z lastništvom podjetja (Rozman et al., 1993, str. 91). Cilje v podjetju tako postavlja vodstvo podjetja in ne kontroler, vendar je delo kontrolerja smiselno samo, če so cilji¹⁰ jasni.

Kontroling mora poslovodstvu zagotoviti ustrezne informacije, na podlagi katerih lahko čim bolj realno določa cilje poslovanja. Cilji kontrolinga morajo biti jasno opredeljeni, nedvoumni, merljivi, časovno omejeni, uresničljivi, dokumentirani in imeti morajo določenega nosilca. Na ta način lahko spremljamo njihovo uresničevanje, analiziramo njihove odmike ter spremljamo popravke. Informacije o ciljnih morajo biti posredovane pravočasno, da lahko vodstvo na njihovi osnovi izbira primerne strategije za doseganje postavljenih dolgoročnih in sprotnih poslovnih ciljev ter s tem dosega želen položaj

¹⁰ Cilji opisujejo želeno stanje, ki ga skuša podjetje doseči. Pri določanju cilja poslovanja se je treba držati temeljnega cilja, vizije in poslanstva podjetja.

podjetja v prihodnosti. S tem se zagotovi, da so priložnosti v celoti izkoriščene ter se dovolj hitro reagira na izzive in nevarnosti v okolju.

Kontroling je usmerjen v prihodnost. Težišče poslovanja je iskanje in postavljanje ciljev, kar omogoča merjenje njihovega doseganja ter ukrepanje v primeru odstopanja od zastavljenih ciljev. Kontroler ni tisti, ki odgovornim sodelavcem določa načrtovane cilje, ampak morajo le-ti načrte, ki naj bi jih uresničili, prepoznati kot svojo usmeritev za delovanje (Deyhle, 1997, str. 133).

3.8 Umestitev kontrolinga v podjetje

Pri umestitvi kontrolinga v podjetje gre predvsem za delitev dela in odgovornosti na vseh funkcijskih področjih. Vse je podprto z decentraliziranim vodenjem, s strateškim in operativnim načrtovanjem in permanentnim nadziranjem uresničevanja zastavljenih ciljev. Neprestano se iščejo potencialne prednosti in priložnosti v podjetju in na trgu. Razvito in konkurenčno delovanje vseh tržišč sili podjetja k iskanju notranjih rezerv, ki so zlasti prisotne v organiziranosti in obvladovanju poslovnih procesov in stanj ter posledično v manjših stroških (Koletnik, 1996, str. 9).

Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na umestitev oddelka kontrolinga v organizacijsko strukturo podjetja, so velikost podjetja, njegovo okolje in organizacijska struktura. V **manjših podjetjih** dejavnost kontrolinga izvaja kar vodstvo (vodja je hkrati tudi kontroler). V **velikih podjetjih** zaradi kompleksnosti raznih projektov prihaja do organizacijske diferenciacije, kjer se pojavlja veliko število delovnih mest s specifičnimi nalogami. V ta namen nastopi potreba po mehanizmu za koordinacijo, za kar lahko uporabimo kontroling. Rečemo lahko, da obstaja pozitivna povezava med velikostjo podjetja in kontrolingom (Peemöller, 1992, str. 82). V večjih podjetjih je poseben oddelek kontrolinga potrebno racionalno organizirati, medtem ko se v manjših podjetjih pojavi vprašanje racionalnosti in stroški lahko presegajo koristi. Delovanje in organiziranost kontrolinga je tesno povezana s stanjem in spremembami v okolju podjetja, saj ta negotovost lahko povzroča težave pri načrtovanju in usmerjanju podjetja. Za zmanjšanje negotovosti je potrebno opredeliti instrumente, za kar je uporaben kontroling (Peemöller, 1992, str. 82–84).

Kontroling mora biti v podjetju za učinkovito delovanje umeščen na pravo mesto, saj še tako dobro strukturiran in organiziran lahko privede do negativnih rezultatov. Struktura oddelka kontrolinga mora v celoti podpirati delo kontrolerja pri izvajanju nalog. Predvsem v današnjih časih, ko je okolje marsikaterega podjetja negotovo, je ta, da tem bolj v podjetju potrebujejo specializirane strokovnjake za kontroling in močnejši mora biti oddelek kontrolinga.

Vendar za uspešno delovanje kontrolinga ni dovolj, da ga sprejema samo vodstvo podjetja, saj se morajo tudi zaposleni zavedati pomena kontrolinga. O kontrolingu ne smejo razmišljati kot o nekakšni grozni negativni zadevi, ki jih je doletela, in o novi kontroli, ki jih bo vedno preverjala. Že pri uvedbi kontrolinga jim je potrebno predstaviti njegove naloge in funkcije, predvsem pa je potrebno poudariti, kaj bo s tem podjetje pridobilo in kako bo delo olajšano, če se kontroling uvede.

Dejavnost kontrolinga je lahko v podjetju organizirana centralizirano ali decentralizirano. Pri centraliziranem kontrolingu¹¹ je dejavnost kontrolinga organizirana v eni službi, medtem ko je pri decentraliziranem kontrolingu¹² na ravni podjetja glavni kontroling in več kontroling služb po organizacijskih enotah.

Uvajanje kontrolinga v podjetje mora biti sistematično vodeno in nadzirano. Pri takšnih odločitvah je pomembna velikost podjetja, saj mora biti uspešen kontroling stalno in povsod prisoten. V malih podjetjih je to težko izvedljivo, ker običajno podjetnik sam opravlja naloge kontrolinga hkrati z drugimi nalogami. Pri tem pa naletimo na vprašanje, kako učinkoviti bodo zastavljeni cilji.

3.9 Povezanost kontrolinga in računovodstva

V literaturi ponovno zasledimo različna mnenja glede funkcij kontrolinga in računovodstva.

Melavc in Novak (2002, str. 35) menita, da je kontroling sodobno računovodstvo, ki predstavlja osrednjo informacijsko službo poslovnega sistema, ter da v okviru dejavnosti kontrolinga delujejo tudi vse funkcije računovodstva, to so predračunavanje, obračunavanje, nadziranje in analiziranje. Zato lahko izraz kontroling zamenjamo z izrazom računovodstvo in izraz kontroler z vodjo poslovnega računovodstva.

¹¹ Centraliziran kontroling pomeni, da se vse naloge kontrolinga združujejo na enem mestu in pod enim vodstvom. Prednosti centraliziranega načina so v skupnem pristopu, enotnih metodologijah izvajanja nalog, večji strokovnosti in preglednosti dela ter podrejenosti le enemu vodstvu. Večja stopnja centralizacije omogoča uporabo preprostejših upravljalnih sistemov ter preprostejšo koordinacijo aktivnosti. Med pomanjkljivosti pa sodi predvsem premajhna povezanost in vključenost nosilcev nalog v konkretno okolje in posledično slabše poznavanje problematike, kar onemogoča vpogled v resničnost in pravo vsebino problematike. Ta način je primeren za mala in srednja podjetja (Deyhle, 1997, str. 184–185).

¹² Decentraliziran kontroling je bolj primeren za velika podjetja, saj se posamezni funkcijski, področni kontrolerji ukvarjajo predvsem z operativnim delom, glavni kontroler pa z njihovim usklajevanjem in strateškim kontrolingom. Prednost decentraliziranega kontrolinga je v boljši identifikaciji in hitrejšem spoznavanju problemov ter odkrivanju rešitev, pomanjkljivost pa, da je kontroler preveč tesno vključen v okolje, kar mu ne omogoča dovolj avtonomnega in strokovnega delovanja. Seveda je mesto kontrolinga v organizacijski shemi gospodarske družbe odvisno predvsem od razvitosti organizacijskega sistema. Na čim višji ravni je, tem lažje so dosegljivi viri podatkov (Križaj, 1995, str. 10–11).

Hočevar (1995, str. 199) meni, da uvajanje izraza controlling v računovodsko funkcijo ni potrebno, ker je sama opredelitev računovodske funkcije dovolj široka in jasna. Z uvedbo pojma controlling bi bilo potrebno na novo opredeliti računovodske funkcije predračunavanja, analiziranja in nadziranja ter tudi finančno in upravljalno računovodstvo.

Koletnik (2001, str. 14) pravi, da je controlling informacijska dejavnost, ki ustreza odločevalno naravnemu računovodstvu. Zato je kontroler predvsem odločevalno naravnani računovodja, ki mora biti:

- strokovnjak za podjetniško ekonomijo in ne samo za obravnavanje računovodskih podatkov,
- glavni načrtovalec in skrbnik poslovno-informacijskega sistema,
- imeti mora smisel za poslovno ustvarjalnost in ekonomsko znanje,
- dober poznavalec poslovnih funkcij,
- človek s poklicnimi in značajskimi vrlinami za reševanje poslovnih problemov.

Glede na ugotovitve v celotnem poglavju o controllingu lahko opredelim, da gre med controllingom in računovodstvom za povezavo, poleg tega controlling posega v nekatere funkcije računovodstva in je njegova glavna naloga strokovna pomoč poslovodstvu.

Naša računovodska stroka se povsem ne strinja z uvajanjem controllinga, saj zagovarja stališče, da je računovodska služba tista, ki naj bi opravljala nekatere naloge, ki jih opravlja controlling. Hočevar (1995, str. 45–47) meni, da je uporaba izraza controlling neustrezna za informacijsko-računovodsko podporo poslovodnemu odločanju.

Njegovi razlogi so naslednji:

- beseda »controlling« je tujka, ki jo težko pojasnjujejo tudi tam, kjer je nastala, še težje pa jo prevedemo in opredelimo,
- »controlling« je neustrezen izraz za funkcijo, ki podpira poslovodsko načrtovanje, usklajevanje, vodenje in podobno,
- uvajanje izraza »controlling« pomeni zoženje računovodskih funkcij na knjigovodstvo, to pa ni v skladu s sedanjim razumevanjem računovodstva.

Da je besedo controlling težko opredeliti in povsem natančno razložiti, kaj so poglobitve naloge te dejavnosti, se strinjam, ampak to ne pomeni, da moramo to besedo zavreči, saj je že v marsikaterem slovenskem podjetju ta dejavnost uvedena. Zato ne vidim razloga, zakaj bi obupali pri nadaljnjem širjenju teoretičnih osnov in praktičnih izkušenj v zvezi s controllingom.

3.10 Sklepi o kontrolingu in projektne ciklu projektov, financiranih s strukturnimi skladi

Projektne kontroling sodeluje skozi celoten evropski projektne cikel, ki sem ga obravnavala v poglavju 2.8 in je prikazan na Sliki 9, se pravi od programiranja do evalvacije projekta. Pri tem je glavna naloga projektne kontrolinga načrtovanje in kontroliranje realizacije projektov iz strukturnih skladov ter posredovanje informacij projektne vodji, ki jih potrebuje pri vodenju projektov.

Projektne kontroling mora pri projektu sodelovati že v fazah programiranja in identifikacije, saj opravi grobo oceno stroškov projekta ter pregleda vstopne finančne in razpisne pogoje za prijavo projekta za pridobitev sredstev iz posameznega sklada oziroma programa.

Naslednja stvar, ki jo je projektne kontroling dolžen izpeljati, je faza formuliranja, ki je ena glavnih nalog, saj gre za načrtovanje projekta. Kot smo že v prejšnjih poglavjih ugotovili, je dobro načrtovanje pomembno za sam uspeh projekta. Potrebno je podrobno načrtovanje stroškov projekta, ki morajo biti čim bolj realni in se v največji meri približati dejanski realizaciji. Nadalje mora opredeliti tudi vsa možna tveganja, ki lahko nastanejo v času izvajanja projekta, saj se lahko le hitro zgodi, da nam nepredvidena situacija lahko ogrozi projekt.

Ključno vlogo pri posameznem projektu igra tudi vodja projekta, vendar mu projektne kontroling v fazi financiranja pomaga opraviti oceno možnosti uspeha pri pridobitvi sredstev, ki so nemalokrat razlog, da se projekt sploh izvaja. Številna podjetja se v današnjih časih, torej v času recesije ne podajo v projekt, ki bi ga morala financirati sama, temveč se za izvajanje projekta odločijo, če dobijo nepovratna sredstva strukturnih ali drugih skladov.

Projektne kontroling v fazi izvedbe projekta nadzira in usmerja izvedbo projekta. Instrumenti, ki jih projektne kontroling uporablja pri kontroliranju in usmerjanju, so odvisni od tistih, ki jih uporablja pri načrtovanju. Vsekakor pa mora projektne kontroling zagotoviti, da projektne vodja po vsaki fazi izvedbe dobi ustrezne informacije o doseganju predvidenih terminov, ali prihaja do odmikov doseženih stroškov od načrtovanih in ali se dosega predvideni nivo kakovosti na projektu.

V fazi **evalvacije** projektne kontroling sodeluje pri ocenjevanju uspeha, saj se projekt šteje za zaključenega z začetkom uporabe njegovih rezultatov.

4 PRIMER KONTROLINGA PROJEKTOV, FINANCIRANIH S STRUKTURNIMI SKLADI

Vsako podjetje, ki se odloči z javnim razpisom pridobiti sredstva za sofinanciranje projekta, se mora zavedati, da pravila za dodeljevanje sredstev izhajajo iz pravil Evropske komisije in da morajo biti usklajena z nacionalno zakonodajo. Ob tem je treba upoštevati dejstvo, da do denarja, ki ga preko razpisov razdeljujejo pristojna ministrstva, ni lahko priti. Pri marsikaterem razpisu za občinski ali državni denar je bilo dovolj, če je prosilec prijavil idejo in projekt razvil šele po pridobitvi denarja, za razpise za sredstva iz strukturnih skladov pa je treba projekte pripraviti zelo podrobno. Težave se pojavljajo tudi pri tistih, ki so se prijave lotili pravočasno in dovolj resno (Zajc, 2006, str. 153).

Informacije o razpisih za sredstva strukturnih skladov je težko najti na enem mestu, zato se pojavljata dve možnosti. Prva možnost je redno spremljanje evropskega in slovenskega uradnega lista, kjer so objavljeni vsi razpisi, medtem ko je druga možnost, da se spremljanje in obveščanje o projektih zaupa enemu od svetovalnih podjetij, ki se ukvarjajo z razpisi EU.

Razpisi za strukturne sklade so zelo zahtevni. Od prijavitelja zahtevajo poglobljen pristop pri prijavi, predvsem pa kakovostno pripravljene in dejansko izvedljive projekte. Priprave na razpis je treba začeti že nekaj mesecev prej. Čas med razpisom in rokom za oddajo prijave je običajno zelo kratek. V nadaljevanju bom predstavila model prijave na javni razpis iz strukturnih skladov. Kljub temu, da so pravila za vse razpisovalce enaka, vseeno prihaja do različnih zahtev pri razpisnih dokumentacijah, zato sem si za lažji prikaz finančnega načrta, aktivnosti, termenskega načrta izbrala konkretni primer načina prijave na razpis za izbor projektov v okviru OP krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Gospodarsko-razvojna infrastruktura, prednostne usmeritve Informacijska družba, Javni razpis za spodbujanje raziskovalno-razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010¹³.

4.1 Projektna ideja

Pogoj za pridobitev sredstev iz strukturnih skladov je inovativnost projektne predloga. Inovativnost je zagotovljena v primeru, ko prijavitelj jasno pokaže, da je namen oziroma cilj projekta nadgradnja zadnjega obstoječega stanja na področju, ki ga projektna ideja pokriva. Glede na to, da gre za evropska sredstva, mora biti ideja tudi novost na globalnem nivoju. Vendar zaradi čedalje hitrejšega razvoja, številnih projektih prijav in razpisov prijavitelj težko ve, ali je določena projektna ideja novost na trgu ali ne.

¹³ Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS želi s tem javnim razpisom spodbuditi gospodarstvo za pospešeno vlaganje v pridobivanje znanja, razvoj in večjo ponudbo e-storitev na različnih področjih informacijske družbe in uveljavljati nove tehnološko-razvojne, organizacijske in poslovne koncepte, ki bodo pripomogli k prehodu v moderno in učinkovito družbo znanja. Ta namen se želi doseči z aktivnostmi, ki jih izvajajo podjetja v obliki eksperimentalnega razvoja.

Za doseg končnega cilja in rešitev določenega identificiranega problema oziroma razvojnega vprašanja je pomembno napraviti prvi korak in osmisliti, razviti in oblikovati projektno idejo. Gre za enega najpomembnejših trenutkov v življenju prihodnjega projekta, saj brez ideje ni projekta.

Projektna ideja za prijavo na sofinanciranje iz strukturnih skladov ne sme biti usmerjena samo v pridobivanje finančnih sredstev in s tem financiranje rednega poslovanja, predvsem naj bo ideja resnična želja po izdelavi ali vpeljavi novega produkta ali storitve na trg (Verhovnik, Filipič & Štern, 2006).

Po sami identifikaciji ideje je potrebno formalno pripraviti dokumentacijo za predstavitev strateškemu managementu, pri čemer je potrebno stremeti k naslednjim zahtevam:

- da realizacija ideje omogoča vsaj minimalno izboljšanje poslovnih rezultatov,
- da je ideja skladna s programi strukturnih skladov in
- da je ideja skladna s strateškimi usmeritvami vodstva podjetja.

4.2 Iskanje finančnih virov

Preden začnemo pripravljati projekt, se moramo nanj ustrezno pripraviti. Poiskati moramo prave finančne vire, ki nam bodo omogočili uspešno črpanje sredstev. Instrumenti EU izhajajo iz strateških in programskih dokumentov, ki jih je dobro preučiti, preden začnemo s prijavo. Zbiranje informacij o možnih virih financiranja je potrebno opraviti še pred objavo razpisa, da imamo dovolj časa za kakovostno pripravo projekta.

Informacije o virih, načinu in o pogojih financiranja najdemo v okviru strategij, finančnih okvirov programskih dokumentov in v programskih dopolnilih za vsak program posebej. Ker nekateri programi nimajo programskih dopolnil, informacije o pogojih dobimo v sami razpisni dokumentaciji. Koristne napotke za uspešno pripravo projekta je moč najti iz objavljenih uspešnih projektov, priročnikov in navodil za prijavitelje ter iz prijavnih obrazcev prejšnjih razpisov.

Wostner (2005, str. 252) meni, da se projektne dejavnosti lahko izvajajo le v časovnem okviru, ki določa obdobje razpoložljivosti finančnega vira. Za dejavnosti pred začetkom in po koncu tega obdobja se ne more zahtevati sofinanciranje. Posebno pozornost velja nameniti tudi upravičenim stroškom¹⁴. Vsak program natančno določa, za izvajanje katerih dejavnosti se lahko zahteva sofinanciranje, predvsem pa je pomembno preveriti, kako jih je treba izvajati. Posebej velja proučiti merila za izbor projektov in poudariti vpliv projektov na širši, regionalni razvoj. Projekti morajo poleg izpolnjevanja tehničnih zahtev dosegati tudi zunanje učinke na razvoj regije in države.

¹⁴ V Prilogi 6 se nahaja tabela upravičenosti stroškov s potrebnimi dokazili za primer razpisa e-vsebine in e-storitve.

4.3 Analiza razpisa

Analiza razpisa je namenjena preučitvi ustreznosti razpisnih pogojev za naš projekt. Pri tem se osredotočimo na ustreznost, časovni okvir, upravičene stroške, višino sofinanciranja, merila za izbor projektov, teritorialno upravičenost in preverimo roke. Ustrezen je projekt, ki bo pomagal pri uresničitvi ciljev iz strateškega ali programskega dokumenta.

Ko imamo pripravljeno projektno idejo, je potrebno temeljito preveriti razpisno dokumentacijo in ugotoviti, ali je razpis sploh primeren za našo tematiko. Glede na postavljene pogoje je potrebno ugotoviti, kakšen je rok zaključka prijave, katere dokumente je potrebno priložiti in na kateri naslov poslati.

Razpisne dokumentacije različnih programov oziroma razpisov se med seboj v marsičem razlikujejo, pri vseh pa obstajajo skupne pogloblitve točke, ki jih je potrebno še posebej pazljivo proučiti in so odločilnega pomena pri odločitvi za kandidiranje na razpis.

Obvezni sestavni deli razpisne dokumentacije:

- pravne in programske podlage,
- cilji in namen razpisa,
- predmet razpisa,
- upravičeni prijavitelji,
- višina razpisanih sredstev,
- obdobje za porabo sredstev,
- upravičeni stroški,
- pogoji sodelovanja,
- merila in način izbire projektov,
- varovanje osebnih podatkov in poslovnih skrivnosti,
- razpisni rok in način prijave,
- datum odpiranja vlog obveščanje o izboru,
- informacije v zvezi z razpisom.

Vse navedene točke moramo upoštevati, preden se lotimo prijave na razpise iz strukturnih skladov. Mnogokrat razpisovalci že predhodno najavijo razpis z namenom, da se pravočasno izoblikujejo projektne ideje, ki zahtevajo kar nekaj časa, da se od dneva odprtja razpisa in do roka oddaje dokumentacija ustrezno izpolni.

4.4 Izbira partnerjev

Izbira konzorcijskih partnerjev je zelo pomembna za nadaljnje delo in za uspeh projekta. Že v sami fazi izbire ideje si je potrebno ustvariti sliko partnerjev, s katerimi želimo

sodelovati. Zlasti pomembno je ustvariti uravnovešen konzorcij, ki bo zagotavljal kakovost pri nalogah ter bo imel komunikacijske in vodstvene sposobnosti. Strukturni skladi so namenjeni razvoju regij, zato spodbujajo sodelovanje partnerjev in prenos znanj iz institucij v gospodarstvo in nasprotno.

Že na začetku si zadamo cilje, ki jih želimo doseči, zato moramo izbrati partnerje, ki bodo problemom in izzivom kos. Najidealnejši so partnerji, ki se zavedajo istih problemov in iščejo rešitve zanje. To se pojavlja v okviru interesnih združenj, kjer se podjetja in institucije pogovarjajo o različnih problemih in možnostih za rešitev. Na ta način nastajajo mednarodni konzorciji zainteresiranih udeležencev, ki že od vsega začetka sodelujejo pri nastajanju projektne ideje.

Najboljše je sodelovanje s partnerji, s katerimi smo že v preteklosti sodelovali na projektih in jim lahko zaupamo. Ta način iskanja nam postane domač že po prvem projektu iz strukturnih skladov, v katerem smo sodelovali. Partnerska mreža, ki jo ustvarimo s sodelovanjem v različnih projektih, nam zagotavlja mnogoterost in različnost ter strokovno barvitost potencialnih projektnih partnerjev.

Za iskanje projektnih partnerjev imamo na voljo različne informacijske vire, in sicer:

- nacionalne kontaktne točke, ki so odgovorne za podajanje in širjenje informacij o določenem evropskem programu,
- informacijske pisarne,
- informacijske in iskalne baze podatkov EU, kjer lahko poiščemo profil podjetja oziroma institucije, za katero mislimo, da ustreza potrebam projekta,
- sodelovanje v evropskih interesnih združenjih in na sestankih ter predstavitev ob objavi razpisov oziroma pozivov.

Pri nekaterih programih evropskih sredstev se že pri projektni dokumentaciji zahteva priloga bonitetne ocene¹⁵ (S.BON), kot dokazilo, da podjetje uspešno posluje in da je sposobno zagotoviti preostanek deleža sofinanciranja projekta. Kot projektni partnerji lahko na ta način preverimo ustreznost podjetja, s katerim bi se povezali v konzorcij.

¹⁵ Določitev bonitetne ocene temelji na analizi računovodskih izkazov in nastopov dogodka neplačila za celotno populacijo slovenskih podjetij v daljšem časovnem obdobju. Dogodek neplačila je opredeljen kot nastop vsaj enega izmed naslednjih dogodkov: blokada transakcijskega računa 30 dni neprekinjeno oziroma blokada transakcijskega računa 60 dni s prekinitvami v posameznem letu, začetek postopka stečaja, prisilne poravnave, likvidacije ali prisilne likvidacije.

4.5 Formuliranje

V vsakem razpisu so navedeni kriteriji in pogoji za izbor projektov. Nanje moramo biti pozorni pri prijavi in jim vsebino projekta čim bolj prilagoditi. Projekt mora doseči zunanjo in notranjo skladnost. Zunanja skladnost pomeni uskladitev splošnih ciljev projekta s cilji, ki so zastavljeni v programskih dokumentih, smernicah na nivoju EU, poleg tega pa morajo ustrezati tudi ciljem, ki jih opredeljujejo akti na nacionalni ravni. Notranje skladen pa je projekt, katerega dolgoročni cilji so usklajeni s kratkoročnimi cilji. Slednji morajo biti jasni, časovno opredeljeni, merljivi in stvarni (Wostner, 2005, str. 254). Za vsak cilj opredelimo kazalnike uspešnosti ter kje bodo dostopni podatki, kdo jih bo nadziral in pazimo, da so dovolj preprosti, da ne zahtevajo dragega zbiranja podatkov.

Glede na cilje razpisa in projektne cilje je potrebno definirati oziroma povezati tudi aspekte projekta v odnosu do razvoja in raziskav, ekonomskih in tehnoloških učinkov projekta, socialnih učinkov, vplivov na okolje itd. Šele ko smo analizirali ozadje projekta, pripravili povzetek projektne ideje in jo dogovorili s partnerji, se lahko lotimo faze formuliranja. V tej fazi nas zanima namen projekta, njegovi cilji, predvidevanja, kazalci vrednotenja projekta, viri informacij o kazalcih, vložki in stroški projekta ter aktivnosti, ki se bodo v projektu izvajale.

4.5.1 Načrtovanje aktivnosti

Namen načrtovanja aktivnosti je definiranje vseh aktivnosti, ki jih moramo opraviti, da bi zagotovili cilje projekta, ki smo si jih zadali ob pripravi ideje projekta. Tabela 2 prikazuje obrazec, v katerega vnesemo vse aktivnosti, ki jih potrebujemo za izvedbo projekta. Nato opredelimo začetek in konec trajanja aktivnosti, da ugotovimo, koliko časa bomo porabili za posamezno aktivnost.

Tabela 2: Aktivnosti in obseg dela

Oznaka aktivnosti ²⁵	Naziv aktivnosti	Vodja aktivnosti ²⁶	Datum začetka ²⁷	Datum zaključka ²⁸	Trajanje aktivnosti ²⁹	Skupen obseg dela (ČM) ³⁰	Obseg dela po partnerjih (ČM) ³¹		
							AP ₁ ³²	AP ₂	AP _m
A1						0	OD ₁₁	OD ₁₂	OD _{1m}
A2									
An						0	OD _{n1}		OD _{nm}
Skupaj					0	0	0	0	0

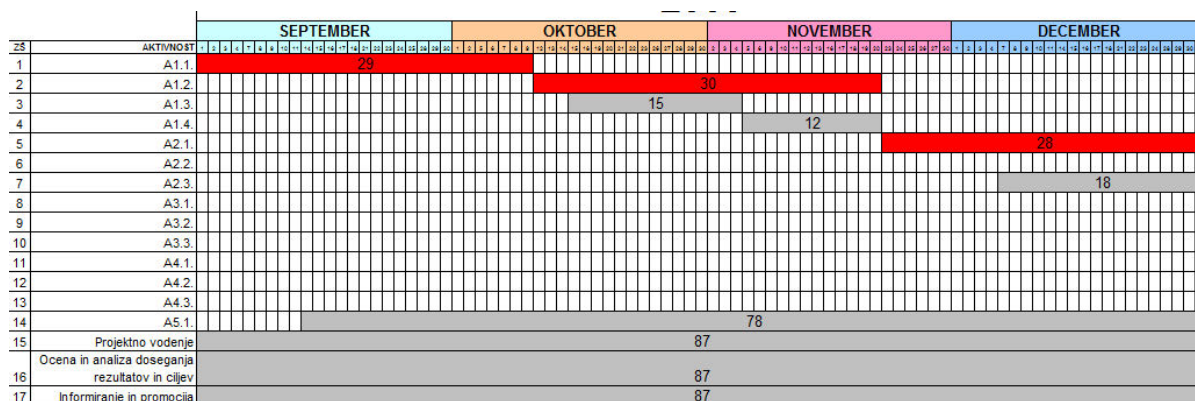
Vir: MVZT, Javni razpis za spodbujanje raziskovalno-razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010.

Ko imamo določene aktivnosti, ki se bodo v projektu izvajale, je le-tem potrebno določiti vrstni red in terminski načrt, ki je časovni načrt projekta in je prikazan v gantogramu. Slednji prikazuje časovno sosledje izvajanja aktivnosti. Trajanje aktivnosti in z njo povezani resursi so bistvenega pomena za učinkovitost projekta in njegovih rezultatov, kar

nam kot primer prikazuje Slika 13. Ko imamo pripravljen seznam aktivnosti ter potrebnih virov, logično sosledje in oceno trajanja aktivnosti, pripravimo terminski načrt s pomočjo metode kritične poti.

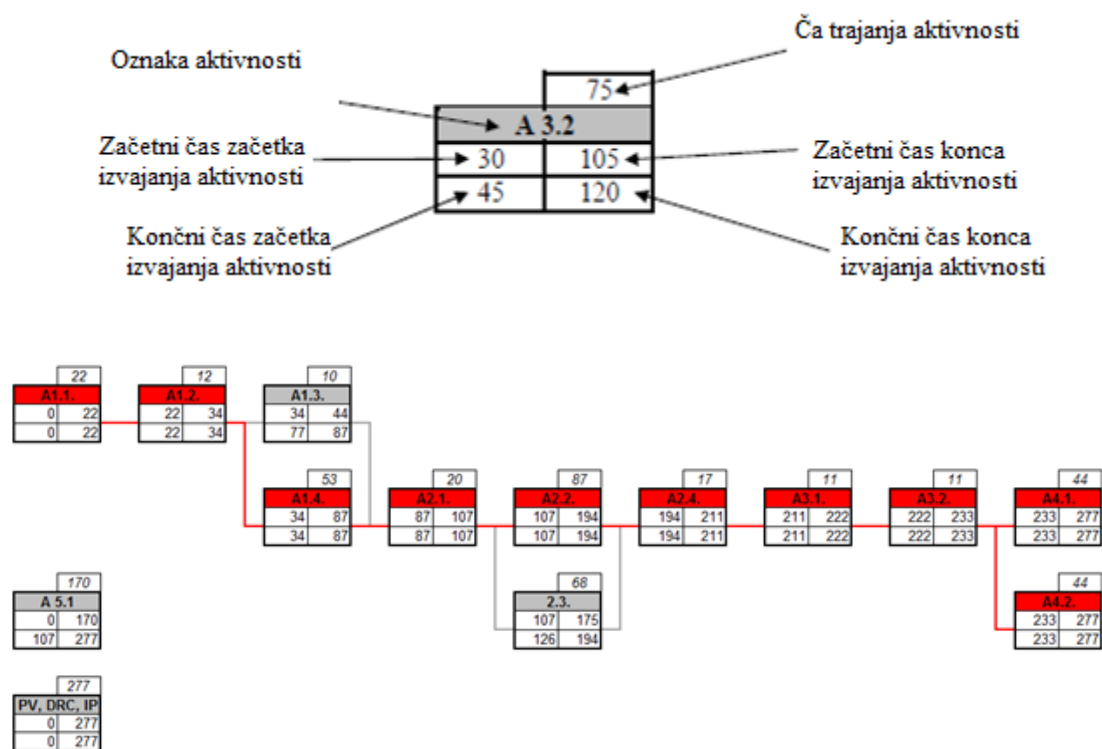
Kritična pot aktivnosti predstavlja tisti potek soslednjih aktivnosti, pri katerih zaradi zamude ene same aktivnosti lahko trpi pravočasna izvedba projekta. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da na kritični poti aktivnosti nimajo časovne rezerve. Časovno je torej kritična pot najbolj zahtevna in potrebuje optimalno razporejanje virov, tako materialnih kot tudi človeških. Izkušeni vodja projekta bo v časovne načrte vnesel tudi omejitve virov, kot so na primer dopusti. Dodal pa bo tudi potreben čas za komunikacijo med partnerji in potrjevanje dokumentacije s strani razpisovalcev razpisa, ter vnesel rezerve za nepredvideno pri aktivnostih.

Slika 13: Prikaz primera gantograma



Posamezne aktivnosti si sledijo logično in so medsebojno povezane tako časovno kot tudi glede razporejanja človeških virov. Soodvisnost aktivnosti je treba zelo natančno načrtovati, če naj bo izvedba realna in dosegljiva. Nekatere aktivnosti projekta se lahko izvajajo vzporedno z drugimi aktivnostmi, pri čemer je pri njihovi izvedbi nekaj časovne rezerve in s tem tudi rezerve pri človeških virih (razlika rezerve je odvisna od razlike med začetnim časom začetka/konca in končnim časom začetka/konca). Načrt odvisnosti posameznih aktivnosti lahko prikažemo v Pertovem diagramu aktivnosti (Slika 14). V diagramu so kritične aktivnosti in poti označene z rdečo barvo.

Slika 14: Pertov diagram aktivnosti



4.5.2 Kritični faktorji uspeha oziroma opredelitev tveganj

Vsako napovedovanje in načrtovanje prihodnosti projektov je povezano s tveganjem. Če pa pri tem načrtujemo natančne datume izvedb posameznih nalog in določamo osebe, ki bodo te naloge opravile, vrsto materialnih sredstev, ki jih bomo potrebovali, in predvsem obsežna finančna sredstva, je tveganje še toliko večje. Pri vsakem izvajanju načrtovanih oziroma vnaprej določenih aktivnosti se torej srečujemo z nepredvidenimi dejavniki in dogodki, ki nam preprečujejo realizacijo načrtov ali pa nas ovirajo pri njihovih izpolnitvah ter povzročajo tako imenovana projektna tveganja.

Ugotovimo lahko naslednja tveganja:

- **Trajanje celovite izvedbe projekta** – Projekt traja daljši čas in v tem času lahko pride do sprememb tako v organizacijskem kot tudi tehničnem smislu, zato je nevarnost pri takšni časovnici, da se okolje spremeni v takšni meri, da izvedba projekta ni več mogoča. To tveganje lahko presežemo z delom v projektni skupini, kjer so člani s sklepom imenovani.
- **Nenehno tehnološko spreminjanje in potreba po stalnem prilagajanju postopkov in procesov** – Obstaja nevarnost, da projekt po zaključku ne bo ustrezno tehnološko zastavljen, izdelki pa tehnološki nesprejemljivi, saj se svet informacijsko-komunikacijskih tehnologij izredno hitro spreminja. To tveganje lahko preprečimo s stalnim spremljanjem novih dosežkov.

- **Pomanjkanje ustreznega kadra** – Delo na projektu zahteva zelo strokovno usposobljen kader, ki terja posebna znanja in veščine. Ker na projektu potrebujemo veliko število sodelavcev, je prisoten strah pred nerazpoložljivostjo kadra. Neustrezen kader ne more zagotoviti ustreznih rezultatov dela na projektu, zato se projektna skupina že v začetku sestavi iz ekipe, ki je na voljo in ima dovolj znanja za izvedbo projekta.
- **Znižanje razpoložljivih sredstev za projekt** – Kljub natančnim napovedim o finančnem načrtu težko povsem trdimo, da bo možno finančne vire uporabiti za izvedbo prav tega projekta. Zato si mora podjetje zadati svoje prednostne naloge. Potrebno je zagotoviti, da podjetje ne črpa teh sredstev za druge namene.

Pri analizi tveganj moramo biti pozorni, da navedemo čim več tveganj in nevarnosti, tudi tistih, katerih verjetnost uresničitve je zelo majhna. S tem preprečimo, da bi bil projekt ogrožen, če bi se nevarnosti vendarle uresničile, hkrati pa opredelitev vseh možnih tveganj omogoča večjo preglednost okolja projekta.

V Tabeli 3 je za obvladovanje projektnih tveganj izdelan register tveganj, v katerem so analizirana ključna tveganja in pripravljene predvideni ukrepi za odpravljanje nastalega tveganja. Tveganja so vrednotena glede na to, v kakšni meri lahko vplivajo na potek izvajanja projekta.

Tabela 3: Register z analizo tveganj in s predvidenimi ukrepi

		Ocena tveganja		Ostanek tveganja		S = Sprejemljivost (barva)	
Zap. št.	Tveganje	Verjetnost pojava in posledice	S	Verjetnost pojava in posledice	S	Komentar	Skrbnik tveganja
1	Ocene so napačne.	2 – B	Nameniti več časa pregledu zahtev in načrtovanih rezultatov. Ocenjuje več ocenjevalcev, ocene se uporabijo za pripravo končne ocene. Dodati rezervo.	2 – D			Projektni vodja

se nadaljuje

nadaljevanje

		Ocena tveganja		Ostane tveganja		S = Sprejemljivost (barva)		
Zap. Št.	Tveganje	Verjetnost pojava in posledice	S	Načrtovane aktivnosti za ublažitev tveganja	Verjetnost pojava in posledice	S	Komentar	Skrbnik tveganja
2	Človeški in drugi viri za izvedbo nalog na kritični poti niso pod nadzorom projektnega vodje.	3 – C		Pogosto preverjanje virov. Rezervacija virov. Časovna rezerva.	2 – D			Projektni vodja
3	Bistvene vhodne informacije in drugi viri niso zadovoljive kakovosti.	3 – B		Pravočasno zahtevati potrebne informacije in preveriti njihovo kakovost. Dogovor o zaupnosti in varovanju podatkov. Časovna rezerva.	2 – D			Vsebinski nosilec
4	Ključni ljudje so začasno premeščeni drugam.	1 – B		Rezervacija virov. Preverjanje virov. Zagotovitev ustreznih nadomestil. Časovna rezerva.	1 – D			Projektni vodja
5	Uporabnik se premisli glede uporabniških zahtev.	4 – B		Strogo uporabiti postopek nadzorovane izvedbe sprememb.	2 – C			Projektni vodja

se nadaljuje

nadaljevanje

		Ocena tveganja		Ostanek tveganja		S = Sprejemljivost (barva)		
Zap. Št.	Tveganje	Verjetnost pojava in posledice	S	Načrtovane aktivnosti za ublažitev tveganja	Verjetnost pojava in posledice	S	Komentar	Skrbnik tveganja
6	Razhajanja pri razumevanju zahtev.	2 – B		Navzkrižni pregled dokumentov v fazi nastajanja in usklajevanje. Vmesno preverjanje nastajajočih rezultatov naparam vhodnim zahtevam in načrtovanim ciljem.	1 – C			Projektni vodja in koordinatorji
7	Uporabniške zahteve so notranje neskladne, nedosledne ali nestanovitne.	2 – B		Podroben pregled zahtev uporabnika. Skupen pregled zahtev z uporabnikom. Vmesno preverjanje rezultatov in posameznih izdelkov.	1 – D			Projektni vodja
8	Tehnične težave so prezahtevne ali predrage za reševanje.	2 – B		Določiti cilje in obseg preizkusa prototipa in opredeliti način reševanja težav.	2 – D			Projektni vodja
9	Strokovni termini imajo v različnih okoljih različen pomen.	2 – D		Pregledovanje procesov z vključitvijo vseh zainteresiranih. V dokumentih dodati razlago terminov.	1 – D			Projektni vodje

se nadaljuje

nadaljevanje

		Ocena tveganja		Ostane tveganja	S = Sprejemljivo-st (barva)			
Zap. Št.	Tveganje	Verjetnost pojava in posledice	S	Načrtovane aktivnosti za ublažitev tveganja	Verjetnost pojava in posledice	S	Komentar	Skrbnik tveganja
10	Spremembe v tehnologiji, standardih in predvidenih produktih za prototipno postavitvev.	3 – C		Določiti cilje in obseg preizkusa prototipa. Pravočasno zamrzniti prototipno topologijo in izbrane produkte. Uporabiti postopek nadzorovane izvedbe sprememb.	2 – D		Telekomunikacije, temelječe na IP tehnologijah, so v intenzivnem razvoju. Spremembe so pogoste.	Projektni vodje

Za verjetnost pojava in oceno resnosti posledic se vzame eno izmed vrednosti v naslednji Tabeli 4.

Tabela 4: Verjetnost pojava

Verjetnost pojava	Pričakovan (4)	Dokaj verjeten (3)	Mogoč (2)	Malo verjeten (1)
Resnost posledic	Katastrofalne (A)	Resne (B)	Znatne (C)	Minimalne (D)

Sprejemljivost tveganja se določi glede na kombinacijo verjetnosti pojava in resnosti posledic, kot kaže Tabela 5.

Tabela 5: Sprejemljivost tveganja

Verjetnost pojava	Resnost posledic			
	Katastrofalne (A)	Resne (B)	Znatne (C)	Minimalne (D)
Pričakovan (4)	Nesprejemljivo	Nesprejemljivo	Nesprejemljivo	Nezaželeno
Dokaj verjeten (3)	Nesprejemljivo	Nesprejemljivo	Nezaželeno	Znosno
Mogoč (2)	Nesprejemljivo	Nezaželeno	Nezaželeno	Znosno
Malo verjeten (1)	Nezaželeno	Nezaželeno	Znosno	Znosno

4.5.3 Finančni načrt izvedbe projekta

Finančni načrt moramo skrbno načrtovati in se čim bolj približati realnim ocenam. Pripravo finančnega načrta začnemo z ocenjevanjem stroškov vseh virov, potrebnih za dokončanje projekta. Običajno gre znotraj projekta za različne vrste stroškov, kot so delo, material, oprema, storitve in zgradbe. Najprej ovrednotimo delo, ki je potrebno za izvedbo projekta. Delo ovrednotimo tako, da število ur dela v posamezni aktivnosti razdelimo na zaposlene, ki bodo te aktivnosti opravljali, ter pomnožimo z urno postavko zaposlenega. Število ur v posamezni aktivnosti dobimo iz terminskega načrta. Nato glede na seznam aktivnosti predvidimo še ostale stroške, ki bodo potrebni za izvedbo projekta. Primer obrazca in izračuna vrednosti aktivnosti in vrednosti celotnega projekta prikazujeta Tabela 6 in Tabela 7.

Tabela 6: Izračun stroškov dela članov projektne skupine

Ime in priimek	Oznaka aktivnosti	Naziv aktivnosti	Obseg dela (število delovnih ur)	Povprečna vrednost urne postavke (v €)	Stroški osebja – delo (v €)
Vodja projekta	Ax	Aktivnost X			0
	Ay	Aktivnost Y			0
	Az	Aktivnost Z			0
Član 1	Ax	Aktivnost X			0
	Ay	Aktivnost Y			0
	Az	Aktivnost Z			0
Član 2	Ax	Aktivnost X			0
	Ay	Aktivnost Y			0
Skupaj			0	0	0

Vir: MVZT, Javni razpis za spodbujanje raziskovalno-razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010.

Tabela 7: Finančni načrt

Št.	Vloga partnerja	Tip partnerja	Obseg dela (ČM)	Neposredni stroški (v €)				Posredni stroški (v €)	Upravični stroški SKUPAJ (v €)	Zaprošen delež sofinanciranja (v %)	Zaprošena višina sofinanciranja (v €)
				Plače in drugi stroški dela	Stroški svetovanja in drugih storitev	Investicije v programsko in strojno opremo	Stroški potovanj doma in v tujini				
1	KO	POD	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00
2	P	JRRO	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00
Skupaj			0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00
Max-delež					20 %	30 %	10 %	20 %			
Delež											

Vir: MVZT, Javni razpis za spodbujanje raziskovalno-razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010.

4.5.4 Priprava administrativnih obrazcev

Administrativne obrazce predpiše organ, ki razpiše strukturna sredstva. V projektni dokumentaciji je navedeno, kaj vse je potrebno poslati do določenega roka. Izpolniti je potrebno projektne obrazce, ki se nanašajo na osnovne podatke o podjetju in na podatke o odgovornih osebah. V projekt je potrebno vključiti tudi kratek opis podjetja, njegove dejavnosti in reference, prav tako pa tudi kratek življenjepis posameznih sodelavcev na projektu. Potrebno je izpolniti tudi obrazec o finančnem načrtu izvedbe projekta, v katere se vnesejo podatki o stroških in predvidenem sofinanciranju. Stroške je potrebno razdeliti na stroške, ki bodo nastali zaradi opravljenega dela, novih investicij, opreme, zunanjih storitev, ter na dodatne režijske in operativne stroške. Vse te podatke morajo izpolniti tudi partnerji, ki sodelujejo na projektu. Poleg navedenega se zahtevajo tudi razne izjave partnerjev¹⁶, kot so na primer:

- izjava o sprejemanju pogojev razpisne dokumentacije,
- izjava o odprtju posebnega stroškovnega mesta za vodenje stroškov projekta,
- izjava o uporabi osebnih podatkov.

Projektna prijava se mora obvezno navezovati na kriterije, ki jih postavlja razpis oziroma poziv. Ti kriteriji so pomembna težišča, ki so postavljena zaradi preprostejšega nadzora nad zadovoljevanjem smernic razvoja oziroma politik Evropske unije in v primeru strukturnih skladov enotnega programskega dokumenta oziroma državnega razvojnega programa.

Ko imamo pripravljene vse obvezne obrazce, sledi še končni pregled in pošiljanje projektne prijave v skladu z navodili. Zelo pomembno je, da pazljivo preberemo vsa navodila razpisne dokumentacije. V njih so namreč natančno navedeni:

- oblika prijave in formularji,
- naslov, na katerem je potrebno oddati prijavo,
- število kopij prijave poleg originala,
- podatki naslovnika in pošiljatelja,
- datum, ura in kraj oddaje, ki šteje kot zadnji sprejemni termin.

Pri prijavah na razpise iz strukturnih skladov je potrebno dosledno pripraviti kar se da natančno dokumentacijo, z vsemi všteti kazalci in obrazložitvami, kako bo projekt, ki ga prijavljamo, pripomogel k uresničevanju razvojnih strategij in politik Evropske unije. Navodila je potrebno natančno preučiti, saj vsaka nedoslednost pri izvajanju zahtev v zvezi s tem, katere dokumente je treba priložiti ali na kakšen način oziroma v kakšni obliki vložiti prijavo, pomeni zavrnitev vloge.

¹⁶ Primeri izjav so priloženi v Prilogi 4.

4.6 Odobritev projekta in proces črpanja

Pri ocenjevanju¹⁷ in izbiri prijavljenih projektov se preverja administrativna ustreznost vloge, primernost prijaviteljev, partnerjev in kakovost projektne prijave. Po koncu postopka ocenjevanja projektov se z izbranimi organizacijami sklene pogodba o sofinanciranju. S podpisom pogodbe s prejemnikom sredstev se lahko črpanje sredstev začne. Šele v tem trenutku je za prejemnika sredstev zanesljivo, da ima zagotovljena strukturna sredstva.

V kontekstu strukturnih skladov je OU ali pa posredniški organ odgovoren za zbiranje informacij o projektih in na ta način spremlja in ocenjuje program kot celoto in ugotavlja napredek pri izvajanju posameznega programa. Izvajalec projekta mora zato organu upravljanja poročati, ali projekt vsebinsko dosega zastavljene cilje, ali poteka v skladu s predvidenim terminskim načrtom in ali je poraba sredstev v skladu z načrtovanim. V pogodbi o sofinanciranju projekta so določeni tudi časovni roki, v katerih je treba dostaviti poročila. O prejeti pomoči oziroma donaciji EU mora prejemnik obveščati javnost v vseh svojih projektih poročilih, ob izidu publikacij, ki so nastale kot rezultat projekta, ter ob dogodkih, ki so povezani z aktivnostmi projekta.

Glede na navodila o upravičenih izdatkih izvajalci projektov dobijo izplačana sredstva od plačilnega organa v državi na podlagi listin (računov, plačilnih listin, avtorskih pogodb) oziroma dejanskih izdatkov, ki so nastali na projektu. Najprej mora skrbnik pogodbe pripraviti vso dokumentacijo, ki je nato posredovana nosilcu proračunske postavke, ki izvede kontrolo celotne dokumentacije. Nosilec proračunske postavke posreduje zahtevek za povračilo na plačilni organ, ki zahtevke pregleda in v primeru nepravilnosti zaprosi za popravke. Ko so zahtevki ustrezno urejeni, plačilni organ Komisiji Evropske skupnosti posreduje skupek več zahtevkov za povračilo sredstev. Nato država prejme evropska sredstva, ki jih komisija v nekaj dneh ali tednih nakaže na poseben račun.

Za boljše spremljanje in nadziranje porabe sredstev iz strukturnih skladov je OU razvil poseben program ISARR za projektno poročanje in preprečevanje dvojnega financiranja, saj želi podpreti procesne in poročevalske zahteve EU v finančni perspektivi 2007–2013, izboljšati učinkovitost dela vseh posameznikov, vpletenih v razvojne politike in programe. V program ISARR se vnesejo vse listine upravičenca, na podlagi katerih skrbnik pogodbe pregleda popolnost dokumentov in kreira zahtevek za izplačilo. Slika 15 prikazuje program ISARR, natančneje Modul za vnos podatkov, kamor se listine vnašajo. Ko so sredstva nakazana upravičencu, se lahko takoj kreira zahtevek za povračilo sredstev, na podlagi katerega Slovenija prejme sredstva od Komisije Evropske skupnosti.

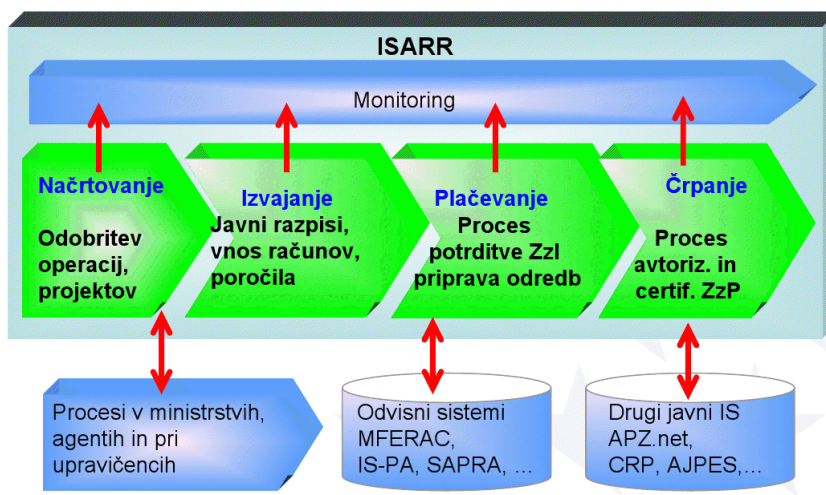
¹⁷ Projekte oceni strokovna komisija, ki jo imenuje predstojnik ministrstva. Vsako prispelo popolno vlogo ocenita ločeno in neodvisno dva člana strokovne komisije. Ocene morajo biti utemeljene s komentarjem. Če se oceni med seboj razlikujeta za več kot 15 odstotnih točk od najvišjega možnega števila doseženih točk, vlogo oceni še dodatni ocenjevalec. Ocena se oblikuje na osnovi povprečja najbližjih dveh ocen.

Slika 15: ISARR – Modul za vnos podatkov

Vir: Informacijski sistem ISARR, 2009.

Slika 16 prikazuje potek izvajanja projektov, torej od odobritve s strani organa, ki sredstva strukturnih skladov razpiše, do plačila upravičencem in ne nazadnje črpanja sredstev iz Komisije Evropske skupnosti. Za celoten postopek izvedbe je potrebnih več sistemov, ki so med seboj povezani.

Slika 16: Učinkovitost procesov in kakovost informiranja na osnovi povezovanja sistemov



Vir: L. Devjak, Predstavitev informacijskega sistema ISARR, 2009.

4.7 Izvedba projekta in realizacija

V fazi izvedbe oziroma realizacije se začne izvajanje projektnih aktivnosti, vendar kljub še tako skrbnim pripravam prihaja v izvajanju projekta do odstopanj, ki so posledica sprememb v okolju, neustrezno pripravljenega načrta ali pa nesposobnosti oziroma nemotiviranosti projektne ekipe. Zato izvajamo proces kontroliranja, kjer spremljamo izvedbo projekta.

Delo na projektu skozi svoje obdobje trajanja lahko ne poteka tako, kot je bilo načrtovano. Izpostavila bi tri vzroke, do katerih lahko pride:

- spremembe vsebine in ciljev projekta,
- napačne ocene obsega potrebnega dela v fazi načrtovanja in
- odstopanja v produktivnosti.

Pri sofinanciranju projektov iz strukturnih skladov se dopušča neko odstopanje realiziranega projekta glede na načrtovanega, vendar z ustrezno utemeljitvijo. V nasprotnem primeru lahko pride tudi do vračanja že dobljenih sredstev.

4.8 Sodelovanje kontrolinga projektov pri pridobivanju sredstev iz strukturnih skladov

V poglavju 3 sem navedla funkcije kontrolinga, ki jih potrebujemo pri izvedbi projekta, sofinanciranega s strukturnimi skladi. Glavna naloga projektnega kontrolinga je načrtovanje in kontroliranje realizacije projekta ter posredovanje informacij projektne vodji, ki je v celoti odgovoren za izvedbo projekta. Od njega je odvisno, kako bo projektna skupina delovala. Dober vodja projektov, sofinanciranih s strukturnimi skladi, mora poznati področje dela, kjer prevzame vodstveno vlogo, mora biti samoobvladljiv, imeti mora občutek za pravičnost, suverenost pri odločitvah, sposobnost načrtovanja, pripravljenost na sprejemanje popolne odgovornosti, predvsem pa mora biti tudi optimističen, saj razpoloženje vpliva na motivacijo projektne skupine, na dobre rezultate in odnose v timu.

Če kontroling projektov gledamo preko aktivnosti, ki so potrebne za uspešno izvedbo projekta iz strukturnih skladov, so njegove naloge naslednje:

- **pregled razpisnih pogojev za pridobitev nepovratnih sredstev.** Projektni kontroling mora najprej pregledati predmet razpisa, kjer je natančno opredeljeno, komu je razpis namenjen ter kakšen je predmet in cilj razpisa. Če ugotovi, da se na razpis podjetje lahko prijavi, se podrobneje poglubi v upravičenost stroškov, da lahko glede na projektno idejo zadosti pokritosti projekta s sredstvi. Poleg tega mora projektni kontroling preveriti še ostale pogoje, ki so zapisani v razpisni dokumentaciji o ustreznosti prijavitelja.;
- **načrtovanje in priprava finančnega načrta izvedbe projekta.** Kontroling je zadolžen tudi za pripravo finančnega načrta, v katerem je potrebno načrtovati stroške projekta. Rada bi izpostavila, da je stopnja sofinanciranja po razpisih različna. Zato moramo biti na odstotek dodeljenih sredstev pozorni, da vemo, kakšen delež sofinanciranja moramo zagotoviti sami. V večini primerov je za mala podjetja in JRRO sofinanciranje v višini 60 %, za srednja podjetja 50 % in za mala podjetja 40 %;
- **spremljanje izvedbe projekta.** Izvedbo projekta mora projektni kontroling spremljati, da lahko zadosti zastavljenim ciljem. Že v sami prijavi se najpogosteje definirajo

mejniki, po katerih se izvajanje projekta spremlja. S tem podjetje ugotovi trenutno situacijo, na podlagi katerih se odloči za morebitne ukrepe. V času izvajanja projekta lahko pride do prerazporeditve stroškov in naloga kontrolinga je ugotoviti stroškovne premike in jih uvrstiti v načrt izvedbe projekta. O vseh morebitnih spremembah mora kontroling obvestiti skrbnika pogodbe in v primeru večje spremembe je potrebno skleniti aneks k pogodbi;

- **poročanje o poteku izvedbe projekta ter priprava in izstavljanje zahtevka za izplačilo nepovratnih sredstev.** Projektno poročanje je običajno razdeljeno na več faz, sploh če gre za projekt, ki je večleten. Projektni kontroling pripravi vsebinska poročila in zahtevke za izplačilo¹⁸ z vsemi dokazili o upravičenosti stroškov. Vsaka listina, ki jo uveljavljamo, ima obvezno tudi razna dokazila, ki dokazujejo nastanek stroška. Brez slednjega strošek ni upravičen. V vsebinskih poročilih se poroča o poteku projekta, razpoložljivih človeških in materialnih virih, tveganjih in o tem, da so cilji projekta še dosegljivi.

4.9 Analiza težav pri črpanju strukturnih sredstev

Slovenija mnogo prepočasi črpa sredstva iz strukturnih skladov, za kar naj bi bila kriva predvsem neizkušenost in pomanjkanje kadrov na področju strukturne politike, tako v fazi pripravljavanja kot tudi izvajanja javnih razpisov. Izvedba organov upravljanja in nadziranja je bila skozi leta šibka, kar je posledično vplivalo na vsebino izvedenih instrumentov in je vodilo v časovne zamude. Ta problem se po ministrstvih rešuje s programom Tehnične pomoči, v okviru katerega so zaposleni kadri za delo na strukturnih skladih.

Zapletena ureditev izvajanja strukturne politike povzroča **zamude pri posredovanju zahtevkov za povračilo**. Vzroki za zamude povračil sredstev so predvsem zapleteni in dolgotrajni postopki ter zapleten sistem kontrol. Večslojne kontrole zahtevkov po ministrstvih povzročajo nesmiselne načine poročanja in poseganja v tajnost osebnih podatkov v podjetjih. Pri tem naletimo tudi na še nedodelan sistem spremljanja in poročanja, torej program ISARR, v katerega je potrebno vse upravičene listine vnašati ročno tudi za nazaj. Prav tako niso bile jasno definirane vloge različnih akterjev in navodila, ki so bila ob tem podana, so bila precej nerazumljiva. Strukturna sredstva so tako zaradi dolgotrajnosti procesov pridobivanja časovno zavirala področja razvoja, namesto da bi dosegla svoj namen, ki je nasproten.

Kot naslednji poglobitveni vzrok za probleme slabega črpanja bi izpostavila tudi pomanjkljivo sodelovanje državnih institucij s terenom. Skozi izkušnje sem ugotovila, da je že od objave razpisa pomembno sodelovanje obeh strani, torej tako razpisovalca kot tudi prihodnjega možnega prejemnika sredstev. Črpanje sredstev pa le ni toliko problematično s proračunskega vidika, na primer, da se sredstva ne bi mogla namensko porabiti ali da bi to imelo makroekonomske učinke, marveč je zaskrbljujoče z razvojnega vidika. Kot rešitev bi

¹⁸ Primer zahtevka za izplačilo se nahaja v Prilogi 7.

bila večja usposobljenost kadrov in pozitiven odnos do upravičencev sredstev, ki so v današnjih časih za marsikatero podjetje ključnega pomena. V prejšnji finančni perspektivi je bil tudi očitek pri izvajanju strukturne politike zaradi razpršitve sredstev na majhne projekte, ki niso imeli večjega vpliva na gospodarske in razvojne kazalce, namesto da bi se sredstva koncentrirala na večje in prebojne projekte.

Pogost vzrok za slabo črpanje strukturnih sredstev so tudi **zapletena pravila EU**, ki naj ne bi bila preveč zahtevna, ampak so relativno splošna. Na ta način je pravna ureditev strukturnih skladov prepuščena državi članici, čeprav gre za evropsko politiko. Pomembno je torej že od začetka finančne perspektive vzpostaviti dobro pravno ureditev, za kar pa Slovenija ni dober primer. Na nekaterih področjih je problematično tudi neskladje med evropsko in državno zakonodajo, ker naj bi bila pravila EU večinoma namenjena velikim investicijskim projektom in jih je zelo težko vključiti manjše projekte. Prekompleksna in zapletena pravila so marsikaterega potencialnega prijavitelja odvrnila od sodelovanja. Vsebina projektov je bila namreč večkrat postavljena v ozadje in so se v ospredje postavili administrativni ukrepi in dolgotrajni postopki. Čeprav je opazen napredek Komisije Evropske Skupnosti v težnji po poenostavitvi pravil, sta administrativna obremenjenost in obseg kontrol projektov, financiranih iz strukturnih skladov, občutno prevelika v primerjavi s projekti, financirani iz državnega proračuna (Bučar, 2007, str. 50).

Velike probleme in posledično ne dovolj učinkovito črpanje strukturnih sredstev je povzročala **rigorozna pravna ureditev strukturnih skladov v Sloveniji**. Za strukturno politiko velja, da se programira za večletno obdobje, vendar je pri tem treba upoštevati omejitve, da se proračun RS izvaja na letni osnovi. Pri tem obstaja velika verjetnost, da lahko v državnem proračunu zaradi odliva sredstev v enem letu in priliva sredstva v drugem letu nastane neravnovesje. K temu je pripomoglo tudi slabo delovanje informacijskega sistema ISARR, ki kljub dobri tehnični zasnovi ni dal zelenih rezultatov. Pomembna težava je bila neusklajenost kazalnikov z različnimi razvojnimi programi in različnimi ravni enega razvojnega programa (Berdavs, 2007, str. 90).

V skladu s sprejetima proračunoma za 2011 in 2012 naj bi Slovenija iz proračuna EU v obeh prihodnjih letih prejela po dobro milijardo evrov. Sistem črpanja je takšen, da projekte v prvi fazi v celoti financira država, Ministrstvo za finance RS pa povračila iz proračuna EU za vloženi denar dobi šele takrat, ko na Evropski komisiji potrdijo zahteve za povračilo, ki jih pripravljajo pristojna ministrstva, in pri zahtevkih se velikokrat zatakne.

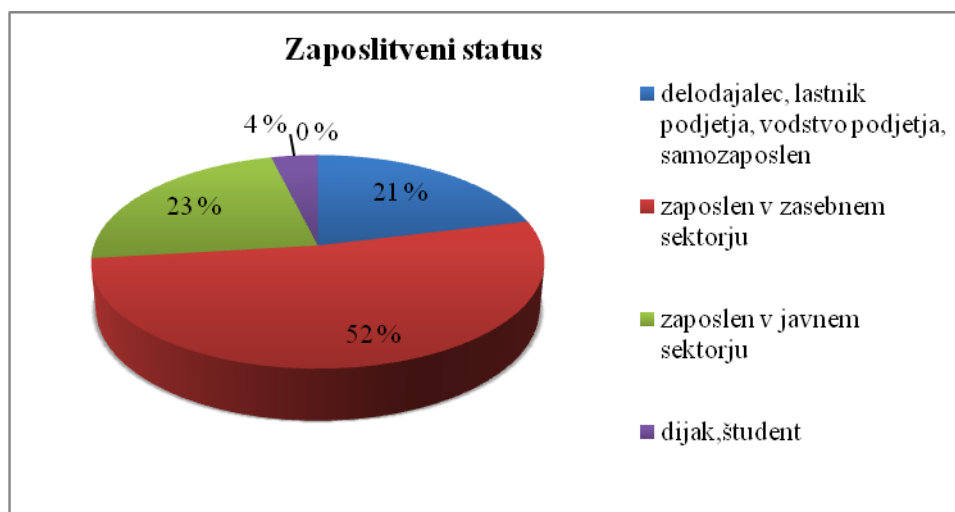
Skladno z vsemi težavami so bili sprejeti nekateri ukrepi za spremembo ureditve strukturne politike. Stanje se je sicer od začetka črpanja pa do sedaj precej izboljšalo, vendar ne smemo spregledati dejstva, da ima Slovenija na voljo še velik obseg sredstev za prihodnji dve leti, zato jo čakajo še številni izzivi, ki jih bo treba sprejeti, da bo denar do konca finančne perspektive dejansko porabljen.

4.10 Analiza mnenj pri izvedeni anketi na temo »Kontroling projektov, financiranih s strukturnimi skladi«

Anketo sem izvajala z namenom, da ugotovim, kakšno je poznavanje strukturnih skladov v Sloveniji in z njimi povezano črpanje sredstev. Poleg tega so se vprašanja nanašala tudi na dejavnost kontrolinga v podjetju. Odgovore na vprašanja in dejanske rezultate podajam v nadaljevanju. Anketo sem izvajala s pomočjo programa SurveyMonkey v času od 21. 2. do 10. 3. 2011. Na anketo se je odzvalo 104 ljudi.

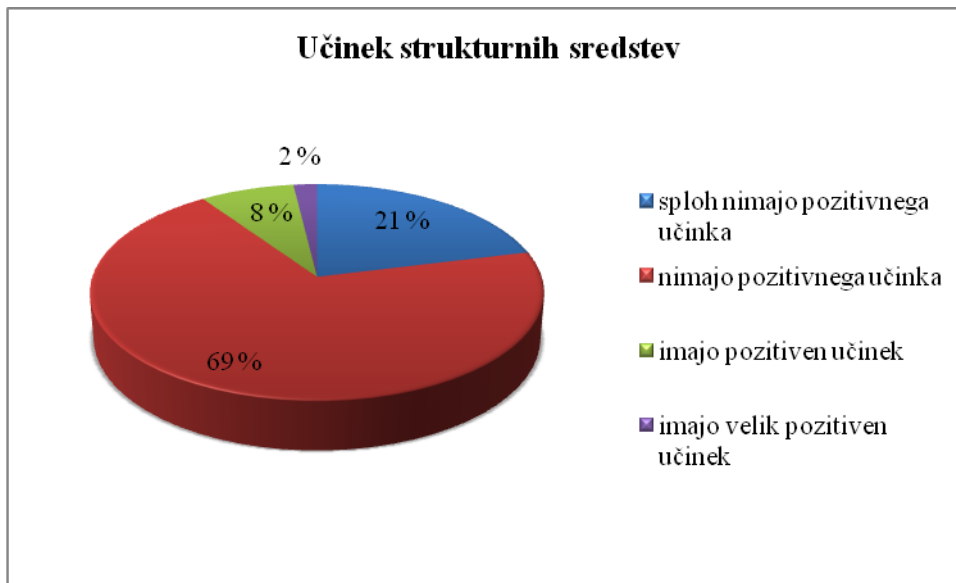
Slika 17 prikazuje zaposlitveni status anketirancev. Iz njega lahko ugotovimo, da je bilo največ anketirancev zaposlenih v zasebnem sektorju in tudi velik odstotek dosega vodstvo podjetij oziroma delodajalci.

Slika 17: Zaposlitveni status anketirancev



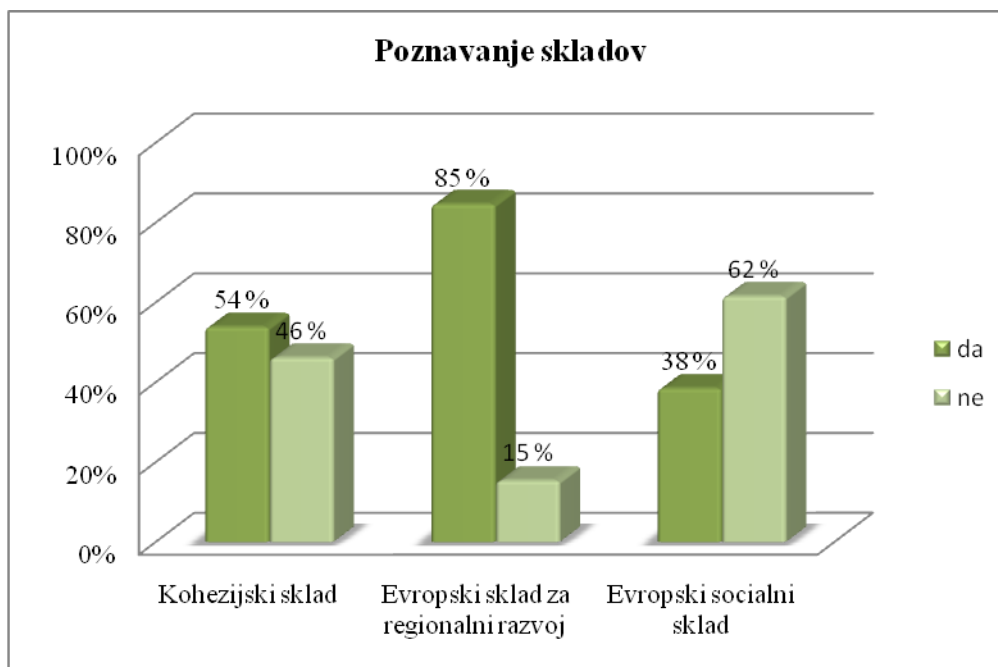
Na vprašanje: »Če pomislite na evropska sredstva, kakšen učinek imajo po vašem mnenju na razvoj Slovenije?« so bili odgovori dokaj negativni. 72 odgovorov oziroma 69 % anketirancev je odgovorilo, da nimajo pozitivnega vpliva, kar vsekakor ni dober rezultat, ki bi nakazoval na dobro uspešnost črpanja sredstev. Le 8 anketirancev meni, da imajo sredstva pozitiven učinek. Slika 18 prikazuje natančne odstotke glede na mnenje anketirancev o učinku strukturnih sredstev. V nadaljevanju bomo tudi videli, kje so razlogi za slabo črpanje teh sredstev.

Slika 18: Učinek strukturnih sredstev za Slovenijo



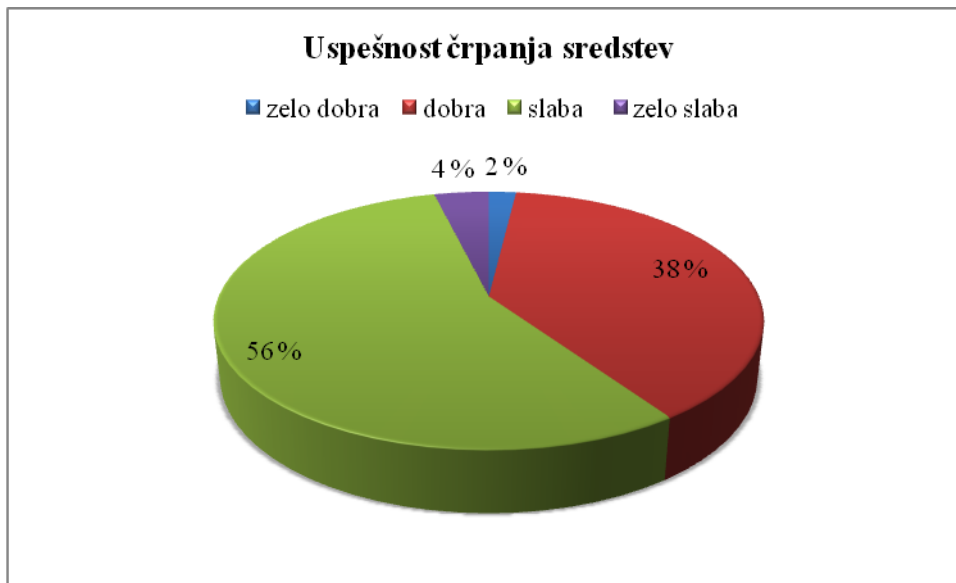
Naslednje vprašanje o poznavanju skladov je podalo rezultate, da največ anketirancev pozna Evropski sklad za regionalni razvoj, najbolj neznan pa jim je Evropski socialni sklad. Slika 19 natančno navaja odstotek poznavanja posameznega sklada pri skupno 104 anketirancih.

Slika 19: Poznavanje kohezijskih skladov



Ponovno lahko navedem negativni rezultat pri uspešnosti črpanja sredstev iz strukturnih skladov. Mnenje anketirancev je slabo in kar 56 % oziroma 58 anketirancev meni, da je slabo črpanje sredstev, 38 % pa jih je mnenja, da je črpanje dobro. Podrobnejša opredelitev odstotkov je navedena v Sliki 20.

Slika 20: Uspešnost črpanja evropskih sredstev



Težave pri porabi sredstev strukturnih skladov so različne. Od navedenih odgovorov so si rezultati dokaj izenačeni. Kljub temu jih največ meni, da je rigorozna pravna ureditev strukturnih skladov, torej je krivda na strani razpisovalcev in pripravljavcev razpisov, takoj za tem odgovorom pa je težava pri neizkušenosti prijaviteljev pri pripravi razpisne dokumentacije, torej na strani prijaviteljev. Ključna rešitev teh problemov bi bilo večje sodelovanje instituciji in prijaviteljev. Slika 21 podrobnejše opredeljuje vse razloge, ki naj bi bili vzrok za slabo črpanje sredstev.

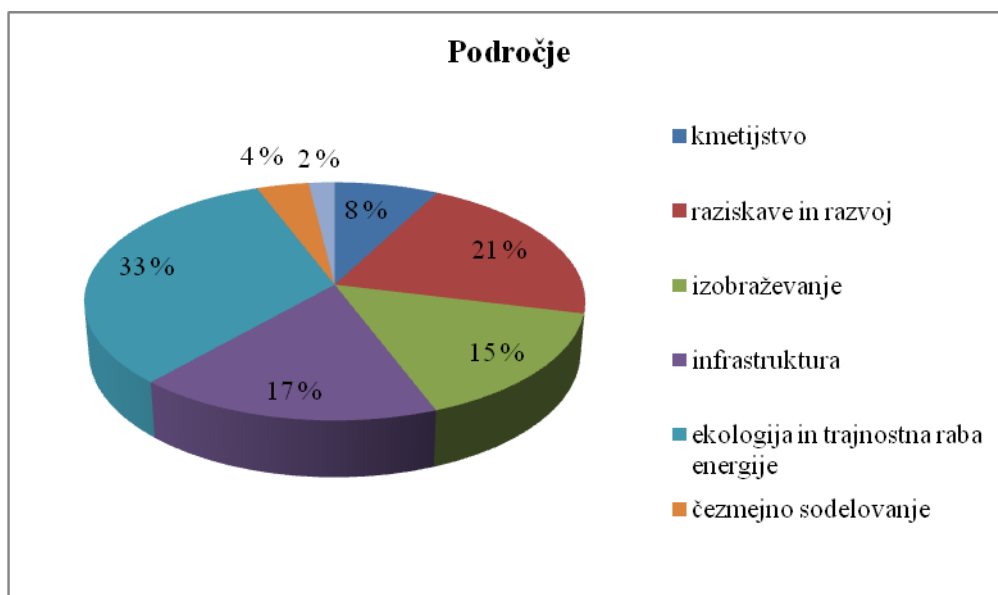
Slika 21: Razlogi za težave pri porabi sredstev iz strukturnih skladov



Pri vprašanju, za katero področje bi bilo smiselno nameniti največ sredstev, me odgovori nikakor niso presenetili, ker sem pričakovala enak rezultat, kot je prikazan v Sliki 22. Slovenija naj bi največ pozornosti namenila ekologiji in trajnostni rabi energije, saj je

veliko potenciala na tem področju in tudi ljudje so čedalje bolj ozaveščeni. Kar 33 % anketirancev meni, da bi bilo to področje potrebno financirati. Temu rezultatu sledi področje raziskave in razvoja, ki dosega 21 %. Zanimiv mi je rezultat pri kmetijstvu, da je dosegel tako majhen odstotek, saj, kot vemo, se kar veliko sredstev namenja podpori tega področja.

Slika 22: Področje porabe sredstev



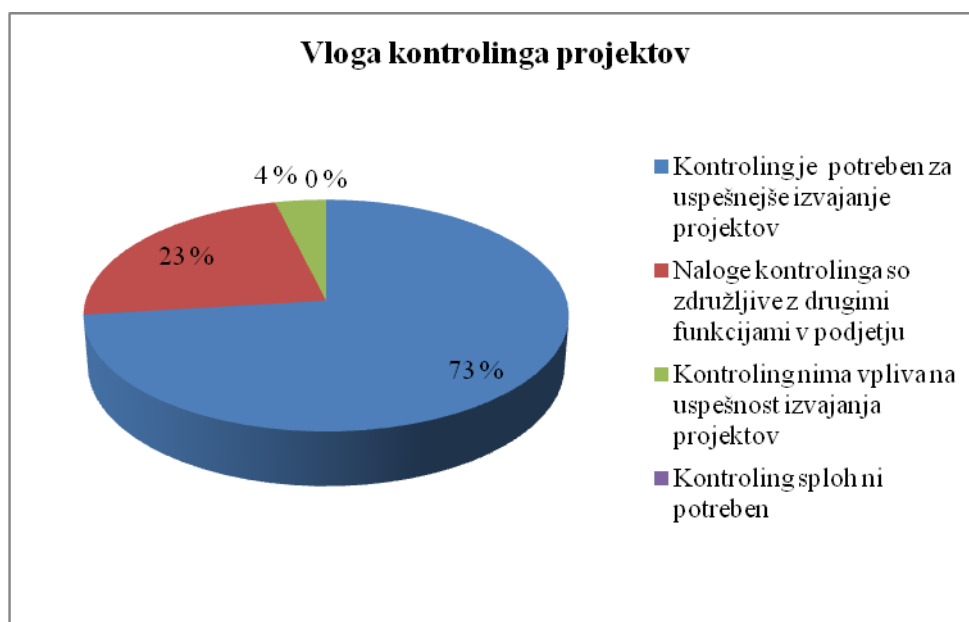
Sedmo vprašanje je bilo na temo, na kakšen način v podjetjih oziroma organizaciji spremljajo javne razpise. 54 anketirancev je podalo odgovor, da jih spremljajo preko medijev, torej spletne strani ministrstev in organizacij, kjer objavljajo razpise. Pri 28 udeležencih pa imajo zaposlenega, ki se s tem ukvarja.

Pri osmem vprašanju sem želela ugotoviti, kakšna je uspešnost pri prijavi na javni razpis strukturnih skladov. Od vprašanih se jih je na razpise v podjetju oziroma organizaciji že prijavilo 67 %, kar je dokaj visok rezultat. Iz tega lahko sklepamo, da je precejšnje zanimanje za sredstva in sofinanciranje projektov. Od tega odstotka oziroma od 70 prijavljenih projektov je bilo uspešnih 44, kar znaša 63 %. Tako lahko podam mnenje, da črpanje navsezadnje le ni tako slabo in da je uspešnost projektov dokaj dobra.

Zadnji dve vprašanji sta bili namenjeni funkciji kontrolinga v podjetju. Kot vidimo iz Slike 23, jih kar 73 % meni, da je kontroling potreben za uspešno izvajanje projektov. Nihče od anketiranih ni mnenja, da kontroling sploh ni potreben. Iz teh rezultatov lahko napovemo, da se bodo podjetja v še večji meri posluževala funkcij kontrolinga in v ta namen zaposlila ljudi, katerih bodo naloge kontrolerjev, ki sem jih opredelila v poglavju 3.4.

Pri desetem vprašanju sem želela samo ugotoviti, v kakšni meri je trenutno kontroling že prisoten. Dobila sem rezultate, da jih ima trenutno že kar 35 % oddelek za kontroling.

Slika 23: Vloga kontrolinga projektov



SKLEP

Evropska unija se s širitvijo in odpiranjem novih trgov srečuje z raznolikostjo in razlikami v gospodarski razvitosti med državami članicami. Za zmanjšanje obstoječih razlik in zagotovitev trajnostnega in enakomernega razvoja vseh članic je EU uvedla strukturno politiko, ki je ena od glavnih ekonomskih politik, in strukturne sklade kot instrument za doseganje skladnosti razvoja. Sredstva strukturnih skladov so izjemna priložnost v državi za pospešitev gospodarske rasti, socialne kohezije in razvoja, če jih seveda znajo ustrezno namensko porabiti, saj predstavljajo izjemen izziv zaradi svoje velikosti in specifičnosti, ki spremlja njihovo črpanje.

Pri pregledu izvajanja strukturne politike v Sloveniji ugotovimo, da je ureditev zelo zapletena, kar je predvsem rezultat slovenskih dejavnikov. V celotni proces je vključeno veliko število institucij (ministrstva, agencije, občine) in uporabnikov (podjetja, fakultete, organizacije itd.), zato se oblikuje zapletena veriga odnosov, ki je potrebna za izvedbo ukrepov. Problem lahko nastopi že v načinu, kako je sistem izvajanja strukturne politike vzpostavljen, saj je potrebno upoštevati evropsko pravno ureditev, ki že sama povzroča določene težave. Slovenija si je z oblikovanjem še bolj rigoroznih pravil in številnih potrebnih administrativnih obrazcev po nepotrebnem zapletla zadevo in omogočila, da črpanje strukturnih sredstev postane nevhvaležen proces.

Dr. Mojmir Mrak¹⁹ meni, da je sedanja finančna perspektiva ključna za razvoj Slovenije s stališča sredstev EU, saj naj bi bila okoli leta 2013 Slovenija že blizu povprečja razvitosti

¹⁹ Dr. Mojmir Mrak, intervju v Dnevnikovem Objektivu z dne 26. 7. 2008.

EU, to pa seveda pomeni, da bo izgubila dostop do znatnega dela kohezijskih sredstev, ki so namenjena temu, da manj razvite države članice hitreje dosežejo povprečno stopnjo razvitosti EU.

Upravičenci, ki skušajo pridobiti sredstva iz strukturnih skladov, se morajo zavedati osnovnih pravil in pogojev. Projekt, za katerega pridobivajo sredstva, bo le v redkih primerih financiran v celoti, saj je osnovna ideja, da so sredstva oblika dopolnilnega financiranja, ostala sredstva pa mora upravičenec zagotoviti sam, kot lastni prispevek. Velikokrat pride do problema, ko mora podjetje v celoti založiti sredstva za izvajanje obsežnejšega projekta, saj lahko kar nekaj časa traja, preden sredstva dobi od organa, s katerim ima sklenjeno pogodbo o sofinanciranju projekta. V ta namen OU v nekaterih razpisih že omogoča predplačila za izvajanje projektov. To pomeni, da podjetje izstavi zahtevek za izplačilo dela sredstev, ki ga mora zavarovati z bančno garancijo. Tekom projekta oziroma v posameznih fazah poročanja pa nato že dodeljena sredstva dokazuje z dejanskimi stroški in z njimi povezanimi listinami. Vsekakor je potrebno tako pri pripravi projektov kot tudi pri samem črpanju oziroma pri poročanju o dejanskem stanju projekta upoštevati in spoštovati roke, saj so lahko sredstva podeljena le za projekte, ki bodo izvedeni v določenem programskem obdobju, v nasprotnem primeru lahko pride do vračanja sredstev.

Uspešnost podjetnikov v procesu financiranja iz strukturnih skladov je odvisna od priprave projekta, predvsem z dobro idejo, kakovostno projektno dokumentacijo in učinkovito izvedbo. Razpisovalci sredstev nepopolne vloge takoj zavrnejo, zato je potrebna izjemna administrativna natančnost. Velikokrat se je že zgodilo, da je bil projekt vsebinsko zelo dober in bi pripomogel k boljšemu razvoju ali tehnološkemu napredku, vendar je izpadel pri administrativnem preverjanju. Številni prijavitelji porabijo precej sredstev za prijavo na razpise, kar pa ni zagotovilo, da bodo izbrani.

Iz vsega navedenega lahko potrdim prvo hipotezo, ki sem si jo zastavila v uvodu magistrske naloge. Vsekakor sem mnenja, da strukturni skladi pozitivno vplivajo na izvajanje projektov s tem, ko finančno podpirajo razvojna prizadevanja in omogočajo hitrejši razvoj. Kljub temu, da je izvedena anketa podala negativno mnenje anketirancev na to vprašanje, še vedno vztrajam pri trditvi, da so sredstva pomembna za razvoj slovenskega gospodarstva. Kot sem že navedla, se težave pri črpanju in dodeljevanju sredstev skrivajo drugje in ne pri namembnosti sredstev. Zagotovo pa bo potrebno večje sodelovanje vseh udeležencev sredstev, saj je skupni cilj boljše in kakovostno črpanje sredstev v Sloveniji, zato moje mnenje glede predolgih postopkov, rigoroznih pravil, prezahtevne razpisne dokumentacije, pretiranega nadzora državnih organov ni namenjeno kritiki, temveč izboljšanju in poenostavitvam pravil, da bomo na koncu finančne perspektive imeli dobre in uspešne projekte.

Kot sem navedla, je priprava projektov zahteven proces, zato številna podjetja uvajajo oddelek kontrolinga, ki sodeluje v vseh fazah projektnega cikla, zato lahko sklepamo, da prispeva k večji uspešnosti pridobivanja sredstev, učinkovitejši porabi ter sodeluje pri izvajanju in vodenju projekta. Pri vodenju projektov moramo nenehno iskati ravnotežje med doseganjem treh ciljev: ustrezne kakovosti proizvoda ali storitve, doseganjem načrtovanih stroškov in doseganjem rokov, saj so vse tri kategorije med seboj tesno povezane in soodvisne in vplivajo na končno uspešnost projekta.

Kontroling posameznega projekta je torej dejavnost projektnega vodje, ko skrbi za doseganje rokov, stroškov in primerno kakovost rezultatov projekta. Kontroler mu pri tem nudi pomoč, in sicer mu pomaga pri opisu faz projektnega cikla projekta in predvidenih aktivnosti po fazah, s čimer tudi postavi temelje projektnega kontrolinga. Logično zaporedje aktivnosti na projektu nam da nekakšen terminski načrt za izvajanje projektnega kontrolinga. Vsaj po vsaki fazi je namreč treba ugotoviti, ali gre projekt še po načrtovani poti, ali je prišlo do sprememb ali pa gre povsem v drugo smer. Kontroler mora sodelovati tudi pri oblikovanju organizacije projekta in ustvariti pogoje za pravočasno pripravo in posredovanje informacij o projektu.

Za učinkovito delovanje kontrolinga morajo biti v podjetju izpolnjene določene zahteve. Kontroling mora biti v interesu najvišjega poslovodstva podjetja, ki jasno delegira zadolžitve, odgovornosti in avtoritete za njihovo izvedbo. Podjetje mora imeti jasno oblikovane strateške in operativne cilje ter definirane poti za doseganje teh ciljev. Z učinkovitim sistemom kontrolinga spodbujamo zaposlene k zastavljanju ciljev in spremljanju njihovega doseganja, hkrati pa medsebojno povezujemo vse funkcije podjetja, kar nam omogoča učinkovito načrtovanje in kontrolo uspešnosti podjetja kot celote.

Z ugotovitvijo pomena funkcije kontrolinga in opredelitvijo njegovih nalog lahko na koncu magistrske naloge potrdim še drugo hipotezo, ki sem si jo zastavila, in sicer, da je kontroling projektov potreben za uspešno izvedbo projektov, financiranih s strukturnimi skladi. To je razvidno tudi iz rezultatov ankete, v kateri kar 73 % vprašanih meni, da je potreben. Kontroling projektov pa bo zaradi vedno večje veljave projektnega načina dela tudi čedalje bolj pridobival na pomenu. Pri tem mora sodelovati v vseh fazah projekta, saj če se opredelimo le na eno fazo, je lahko slika o projektu nepopolna, informacije pa nezadostne.

Torej, kaj je formula uspeha pri projektih, ki jo iščemo vsi? Vsekakor ni nikoli ista in tudi, če jo najdemo, se lahko že naslednji trenutek spremeni. To pa za podjetje pomeni, da je odvisno od samega sebe, svoje hitrosti in prilagodljivosti razmeram na trgu, ki se iz dneva v dan lahko spreminjajo.

LITERATURA IN VIRI

1. Adamič, D. (2006). *Vloga strukturnih skladov pri spodbujanju podjetniškega sektorja v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Andersen E. S., Grude, K.V., & Hang, T. (1989). *Goal Directed Project Management*. London: Kogan Page Limited.
3. Bašić, E. (2005). *Črpanje sredstev iz strukturnih in kohezijskega sklada Evropske unije*. (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Berdavs, J. (2007). Kako do boljšega sistema fizičnega spremljanja v novi finančni perspektivi? *IB revija*, 41(1), 85–91.
5. Bučar, M., Karnar, P., Ciraj, A. M. & Kajnc, S. (2007). *Strukturni skladi v Sloveniji – zadostno izkoriščen vir?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Burke, R. (1993). *Project Management: Planning and Control*. Chichester: John Wiley & Sons.
7. Cleland, D. I. (1999). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. New York: MC Graw-Hill.
8. Clive, R. E., Otley, D., & Merhan K. (1991). *Accounting for management control*. London: Chapman and Hall.
9. Česen, A. A. & Kern, T. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK vodnik)*. (3. Izdaja). Kranj: Moderna organizacija.
10. Debeljak, Ž. (1998). *Kontroling v proizvodnem podjetju na primeru družbe Plutal, d. d.* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Deyhle, A. (1997). *Kontroling in kontroler v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Dolžan, M. (2002). *Projektni kontroling*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Eurostat. (2011) *Stopnja brezposelnosti za Slovenijo*. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en
14. Golob, R. (2002). *Direktor se odloči*. Ljubljana: GV Založba.
15. Guštin, R. (2010). *Obvladovanje projektov*. Ljubljana: Zavod IRC.
16. Haiber, T. (1997). *Controlling für öffentliche Unternehmen*. München: Vahlen.
17. Harrison, F. L., & Lock, D. (2004). *Advanced project management* (4th ed.). Hants: Gower Publishing Limited.
18. Hauc, A. (2006). *ABC projektnega managementa*. Ljubljana: Poti.
19. Hočevar, M. (1994). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Hočevar, M. (1995). *Nekaj razlogov proti uvajanju pojma »controlling«*. Revizor: revija o reviziji, Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev.
21. Hočevar, M. (1998). *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov: oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: GV Založba.

23. International Group of Controlling. (2000). *Kontrolorjev slovar: 100 izrazov, pomembnih za delo kontrolerja, z izčrpanimi pojasnili*. Ljubljana: Orgos.
24. Kavčič, S. (2003). *Poslovodno računovodstvo danes*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
25. Kerzner, H. (1998). *Project Management: A system approach to planning, scheduling, and controlling* (6th ed.) New York: J. Wiley, cop.
26. Kirschen, E. S. (1974). *Economic Policies Compared*. Vol I: General Theory. Amsterdam: North – Holland.
27. Knez Riedl, J. (2000). *Strateški in operativni kontroling*. Gradivo za seminar Kontroling in management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – CISEF.
28. Koletnik, F. (1992): *Upravljalno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Koletnik, F. (1996). Ali razumemo kontroling? Revizor: revija o reviziji, Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev.
30. Koletnik, F. (2000) Kontroling in management. Gradivo za seminar Kontroling in management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – CISEF.
31. Koletnik, F. (2002). *Kontroling. 3. šola računovodenja (kontrolinga)*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
32. Komisija Evropskih skupnosti. (2006). *Europa: Sumaries of EU Legislation*. Najdeno 25. januarja 2011 na spletnem naslovu http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/g24232_en.htm in na naslovu http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/object/index_sl.htm
33. Košir, F. (2009, 7. maj). *Predstavitev informacijskega sistema ISARR*. Najdeno 1. marca na spletni strani http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/Strukturni_skladi/Predstavitev_MVP_15_5_09.pdf
34. Kozar, A. (2007). *Uspešnost Slovenije pri črpanju sredstev iz strukturnih skladov in kohezijskega sklada Evropske unije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Križaj, F., Križaj, M., & Železnikar, J. (2003). *Kontroling poslovnega izida po profitnih centrih*. Ljubljana: Orgos d. o. o.
36. Lientz, P. B., & Rea, P. K. (1998). *Project Management for the 21st century*. San Diego: Academic Press.
37. Mann, R. (1989). *Praxis Strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen. Von der strategischen Planung zur ganzheitlichen Unternehmensführung* (5. izdaja). Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
38. Melavc, D. (1991). *Kaj je kontroling?* Ljubljana, 141–145.
39. Melavc, D., & Novak, A. (2002). *Controlling: naloge, napotki, rešitve*. Kranj: Moderna organizacija.
40. Meredith, R. J. & Mantel, S. J. (2000). *Project Management: a managerial approach* (4th ed.) John Wiley & Sons, Inc.
41. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS. (2009). *Javni razpis za spodbujanje raziskovalno razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010*. Najdeno 2. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.mvzt.gov.si/>

fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/razpisi/informacijska_druzba/0_tekst_razpisa.pdf

42. Moussis, N. (1999). *Evropska unija: pravo, ekonomija, politike*. Ljubljana: Littera picta.
43. Mrak, M., Rant, V. (2004). *Kohezijska politika Evropske unije*. Ljubljana.
44. Muhič, M. (2008). *Učinkovitost črpanja sredstev evropske kohezijske politike v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
45. Osmanagić, B. N. (1998). Računovodenje (kontroling). *Revizor: revija o reviziji*, 9(6), 36-48.
46. Palčič, I. (2008). *S projekti do vodilne vloge v EU*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
47. Peemöller, V. H. (1992). *Controlling. Grundlagen und Einsatzgebiete*. Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe Verlag.
48. PMI Standards Committee. (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. B.k. Upper Darby: Project Management Institute.
49. Portal znanja. (2010). *Delo na projektih* (online). Najdeno 20. februarja na spletnem naslovu <http://www.portalznanja.com>
50. Požarnik, M. (2008, 31. marec). Za enakomernejši razvoj. *Kapital*, str. 64.
51. Pradel, M. (1997). Multiprojektcontrolling. Mehr Effizienz im Projektmanagement. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, München.
52. Preissler, P. R. (2000). *Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs* (12. izdaja). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
53. Razvojna agencija Sinergija. (2008). *Osnove projektnega vodenja*. Najdeno 16. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/31_definicija_projekta.html
54. Režun, Š. (2004). *Vsebinska in organizacijska utemeljitev kontrolinga v podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Rozman, R. (1998). *Ravnanje (management) projekta, gradivo za Investicijsko šolo Ekonomske fakultete*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Sandera, N. (2008, 4. avgust). Ali obvladujete svoje poslovanje? *Podjetnik*. Najdeno 15. Marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=84&ClanekID=4085>
58. Schmelzer, H. J., & Werner, F. (1997). Integriertes Prozeß-, Produkt- und Projektcontrolling. *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, München.
59. Schmidberger, J. (1994). *Controlling für öffentliche Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler.
60. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropske zadeve. (2009). *Obvladovanje projektov* (online). Najdeno 15. februarja 2011 na naslovu <http://www.svrez.gov.si>.

61. Služba Vlade za lokalno samoupravo in regionalno politiko. (2008). *Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013*. Ljubljana: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
62. Služba Vlade za lokalno samoupravo in regionalno politiko. (2006). *Vodič za izvajanje strukturnih skladov v Sloveniji v programskem obdobju 2004–2006*. Ljubljana: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
63. Statistični urad Republike Slovenije. (2011). *Aktivno prebivalstvo*. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=3754
64. *Strukturni skladi Evropske Unije v Sloveniji*. Najdeno 14. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.euskлади.si>
65. Šrekl, B. (2009). *Kontrolling – sodoben koncept vodenja podjetja*. Maribor: Grunf.
66. Turk, I. (2000). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
67. Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje. (2000). *Lizbonska strategija*. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.evropa.gov.si/si/lizbonska-strategija>
68. Uredba št. 1080/2006 Evropskega parlamenta in Sveta o Evropskem skladu za regionalni razvoj. (2006). *Uradni list EU*. (Št. 210/2006, 5. julij 2006).
69. Uredba št. 1081/2006 Evropskega parlamenta in Sveta o Evropskem socialnem skladu. *Uradni list EU* št. 210/2006.
70. Uredba št. 1083/2006 Evropskega parlamenta in Sveta o splošnih določbah o Evropskem skladu za regionalni razvoj, Evropskem socialnem skladu in Kohezijskem skladu. *Uradni list EU* št. 210/2006.
71. Uredba št. 1084/2006 Evropskega parlamenta in Sveta o ustanovitvi Kohezijskega sklada. *Uradni list EU* št. 210/2006.
72. Verhovnik, J., & Štern, B. (2005). *Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU*. Maribor: Forum Media.
73. Vidovič, D. (2008). *Strukturni skladi kot vir financiranja malih in srednjih podjetji*. (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Vučina, A. (2007). *Administrativna usposobljenost Republike Slovenije za črpanje sredstev kohezijske politike Evropske unije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Ziegenbein, K. (1992). *Controlling* (četrti izd.). Ludwigshafen am Rhein: Kiehl Verlag.
76. Wolfgang, B., Siemes, A., & Schulenberg, A. (2001). Projektcontrolling in der Westdeutschen Genossenschafts Zentralbank eG (WGZ-Bank). *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 13(12), 623–629.
77. Wostner, P. (2005). *Kako do denarja EU*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam kratic.....	1
Priloga 2: Podatki o partnerju.....	2
Priloga 3: Razpisni obrazec – Izjava o sprejemanju razpisnih pogojev	3
Priloga 4: Razpisni obrazec – Izjava o odprtju posebnega stroškovnega mesta za vodenje stroškov projekta ter dostopu do sodnega registra	4
Priloga 5: Razpisni obrazec – Izjava o uporabi osebnih podatkov.....	5
Priloga 6: Upravičenost stroškov.....	6
Priloga 7: Zahtevek za izplačilo	9
Priloga 8: Vprašalnik »Kontroling projektov, financiranih s strukturnimi skladi«.....	10

Priloga 1: Seznam kratic

ARRS – Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije
AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
BDP – Bruto domači proizvod
CPM – Critical path method (kritična pot)
DDV – Davek na dodano vrednost
DRP – Državni razvojni program
DURS – Davčna uprava Republike Slovenije
EC – European Commission
EPD – Enotni programski dokument
ESRR – Evropski sklad za regionalni razvoj
ESS – Evropski socialni sklad
EU – Evropska unija
FP – Finančna perspektiva
IKT – Informacijsko komunikacije tehnologije
ISARR – Informacijski sistem Agencije za regionalni razvoj
MF – Ministrstvo za finance Republike Slovenije
MFERAC – Ministrstvo za finance Republike Slovenije, Enotni računovodski sistem
MG – Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije
MVZT – Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo Republike Slovenije
NPU – Neposredni proračunski uporabnik
OU – Organ upravljanja
PS – Programski svet
PT – Posredniško telo
RS – Republika Slovenija
SVLR – Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko
SVREZ – Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropske zadeve
TIA – Tehnološka agencija Republike Slovenije

Priloga 2: Podatki o partnerju

Akronim projekta ¹			
Podatki o partnerju			
Številka partnerja ²			
Podatki o nazivu partnerja			
Polni naziv partnerja ³			
Skrajšani naziv partnerja ⁴			
Direktor oziroma zastopnik, ki podpiše pogodbo ⁵			
Podrobnejši podatki o partnerju			
Statusna oblika organiziranosti ⁶		Leto začetka delovanja	
Tip partnerja ⁷		Dejavnost po SKD	
Število zaposlenih ⁸		Letni promet ⁹	Bilančna vsota ¹⁰
Velikost ¹¹		Vrste podjetij ^{11/1}	Delež prihodkov namenjen razvoju in raziskavam ^{11/2} (%)
Matična št.		Davčna št.	Lastna RRO ^{11/3} [DA/NE]
Bančni račun			
Banka - ime in naslov			
Banka - Transakcijski račun			
Uradni naslov partnerja			
Ulica in številka			
Pošta		Poštna številka	
Kraj			
Elektronski naslov			
Kontaktna oseba za projekt ¹²			
Priimek		Ime	
Naziv			
Oddelek/fakulteta/institucija/laboratorij			
Telefon		Mobilna številka	
Elektronski naslov		Fax	
Odvisnost med partnerji			
Ali obstaja odvisnost med partnerji v konzorciju? ¹³			
Če obstaja, število podjetij		Skrajšan naziv podjetij ¹⁴	
Vrsta odvisnosti ¹⁵			
Predhodna prijava predloga projekta ¹⁶			
Ste predhodno že prijavi podobnega predloga projekta? (DA/NE)			
Če ste, navedite razpis in leto prijave predloga			
Če je bil projekt uspešen, navedite številko projekta ali številko pogodbe			

Izjavljamo in zagotavljamo, da so vsi navedeni podatki pravilni in resnični.

Kraj in datum:

Kraj in datum:

Žig podjetja:

Žig podjetja:

Pravni zastopnik partnerja:

Pravni zastopnik koordinatorja:

Priloga 3: Razpisni obrazec – Izjava o sprejemanju razpisnih pogojev

Podjetje (prijavitelj)		
Zastopnik podjetja (odgovorna oseba)		
Izjavljamo, da se strinjamo in sprejemamo vse pogoje, ki so navedeni v javnem razpisu in razpisni dokumentaciji. Izjavljamo, da zaradi izvajanja prijavljenega projekta pričakujemo dvig raziskovalno razvojne ravni podjetja na področju e-storitev in e-vsebin.		
Prav tako izjavljamo, da:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. vse kopije, ki so priložene prijavi, ustrezajo originalom; 2. vse navedbe, ki so podane v tej prijavi, so resnične in ustrezajo dejanskemu stanju; 3. se raziskovalno razvojne aktivnosti predvidene v tem projektu niso začele že pred prošnjo (prijavo) upravičenca za pomoč, naslovljeno na nacionalne organe v okviru tega razpisa; 4. se konzorcij partnerjev prijavlja na razpis samo z eno vlogo oziroma enim raziskovalno razvojnim projektom; 5. se konzorcij partnerjev z istim projektom ni prijavil in ne prijavlja na katerikoli drugi razpis za isti namen; 6. partnerji v konzorciju niso v stečajnem postopku, postopku prisilne poravnave ali likvidacije; 7. partnerji v konzorciju nimajo neporavnanih obveznosti do države; 8. so podjetja v konzorciju registrirana v skladu z Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06: ZGD-1B) in dejansko poslujejo najmanj od 1.1.2008 ter ustvarjajo promet iz osnovne dejavnosti; 9. podjetja v konzorciju v obdobju od leta 2000 do 2008 niso pridobila in niso v postopku pridobivanja državnih pomoči za reševanje in prestrukturiranje podjetij v težavah, opredeljenih z Zakonom o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah (Uradni list RS št.110/02); 10. za kritje istih upravičenih stroškov prijavljenega projekta partnerji v konzorciju niso pridobili in ne pridobivajo drugih sredstev v obliki državnih pomoči iz državnega ali lokalnega proračuna ali iz drugih sredstev EU; 11. podjetja v konzorciju niso bila na dan 31. 12. 2007 v stanju kapitalske neustreznosti, kot jo opredeljuje 10. člen Zakona o finančnem poslovanju podjetij (Ur. l. RS, št. 54/99, 110/99, 97/00, 50/02 in 93/02); 12. ima konzorcij v celoti zagotovljena sredstva za zaprtje finančne konstrukcije celotnega projekta upošteva tudi pričakovana sredstva iz naslova tega razpisa; 13. je vodja projekta stalno zaposlen pri prijavitelju projekta; 14. smo seznanjeni s posledicami nepravilnega navajanja podatkov v tej vlogi; 15. da bomo za finančno vodenje projekta imenovali in zadolžili odgovornega računovodjo za podjetje; 16. da bodo partnerji v konzorciju v primeru ugotovitve nenamenske porabe sredstev na podlagi pisnega poziva Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS, takoj ali najkasneje v roku 45 dni od dneva prejema poziva, vrnila vsa že nakazana sredstva skupaj z zakonitimi zamudnimi obrestmi od datuma prejema sredstev na transakcijski račun do datuma vračila; 17. da bodo partnerji v konzorciju za potrebe projekta izdajali zahteve za subvencioniranje na osnovi paraf odgovornega računovodje; 18. da ministrstvu dovoljujemo in ga pooblašamo, da lahko za namene tega javnega razpisa pridobi podatke o prijavitelju in partnerjih v konzorciju iz sodnega registra; 19. da se partnerji v konzorciju strinjajo, da bodo za verodostojnost izstavljenih zahtevkov odgovarjali tako kazensko kot materialno in dovoljevali revizijo s strani MVZT ter od države pooblaščenim osebam, službam in institucijam; 20. so dokazila o obstoju in verodostojnosti vseh referenc zahtevanih in podanih v razpisnih obrazcih za vse partnerje v konzorciju na voljo za pregled na sedežu posameznega partnerja v konzorciju; 21. izjavljamo in zagotavljamo, da delujemo v imenu vseh partnerjev, ki: <ol style="list-style-type: none"> a. so sodelovali pri oblikovanju projekta, bodo prispevali k njegovemu izvajanju ter si bodo delili tveganje in rezultate projekta, b. so seznanjeni s tem predlogom projekta in celotno prijavo na razpis, c. soglašajo z vsebino projekta in prijave na razpis ter z vsemi izjavami o sprejemanju razpisnih pogojev, d. imajo potrebna interna pooblastila za prijavo in izvedbo tega projekta, e. so seznanjeni, da lahko projekt dobi samo eno sofinanciranje iz proračuna RS in EU. 		
Kraj in datum:	Žig podjetja:	Pravni zastopnik prijavitelja:

Priloga 4: Razpisni obrazec – Izjava o odprtju posebnega stroškovnega mesta za vodenje stroškov projekta ter dostopu do sodnega registra

Izjavljamo, da smo za vodenje stroškov na projektu: "popolni naslov prijavljenega projekta" odprli posebno stroškovno mesto/interni delovni nalog/drugo št. _____.

Izjavljamo, da lahko Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS za namene tega razpisa pridobi podatke o podjetju/instituciji iz sodnega registra oziroma drugih uradnih evidenc državnih organov, organov lokalnih skupnosti ali nosilcev javnega pooblastila.

Kraj in datum:	Podpis računovodje:	
Kraj in datum:	Žig podjetja:	Pravni zastopnik:

Priloga 5: Razpisni obrazec – Izjava o uporabi osebnih podatkov

Spodaj podpisani-a soglašam, da se moji osebni podatki, ki se navezujejo na vrsto, količino in stroške izvajanja projekta _____ v okviru prijave podjetja _____ na javni razpis "Javni razpis za spodbujanje raziskovalno razvojnih projektov razvoja e-vsebin in e-storitev v letih 2009 in 2010" uporabijo izključno za potrebe obračuna, uveljavljanja, spremljanja, preverjanja in revizije izvedenega dela, rezultatov ter stroškov projekta ter izvedbe in spremljanja javnega razpisa.

Strinjam se, da se bodo moji osebni podatki uporabljali in hranili v skladu z določili pogodbe o sofinanciranju zgoraj omenjenega projekta, razpisno dokumentacijo in veljavno zakonodajo s področja varovanja osebnih podatkov. Soglašam, da bodo vsi organi, ki so vključeni v spremljanje izvajanja, upravljanje, nadzor in revizijo javnega razpisa (na slovenskem in evropskem nivoju) imeli vpogled v dokumentacijo, vključno s podatki o moji plači.

Ime in priimek	Datum	Podpis

Kraj in datum:	Žig podjetja:	Pravni zastopnik:
----------------	---------------	-------------------

Priloga 6: Upravičenost stroškov

Podrobnejša opredelitev upravičenih stroškov, specifikacija dokazil za izkazovanje upravičenih stroškov in metode za izračun upravičenih stroškov

Vrsta stroška	Podrobnejša opredelitev stroška	Specifikacija dokazil za izkazovanje stroška	Metoda za izračun stroška
Plače in drugi stroški dela	<p>Plače in drugi stroški dela (raziskovalno, razvojno in podporno osebje, ki je zaposleno izključno za raziskovalno razvojno dejavnost).</p> <p>Stroški dela vključujejo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vse stroške dela (II. bruto plača z vsemi pripadajočimi davki in prispevki delavca in delodajalca), • Povračila stroškov v zvezi z delom: <ul style="list-style-type: none"> - prehrana med delom, - prevoz na delo in z dela itd. • Nadomestila plače ter drugi osebni prejemki v skladu z veljavno zakonodajo <ul style="list-style-type: none"> - dopust, - praznik, - bolniška, - regres, - solidarnostna pomoč, če jih delodajalec ne refundira iz drugih virov • Druge dajatve (na primer dodatno pokojninsko zavarovanje, če je zakonsko opredeljeno), izražene in v sorazmerju z opravljenimi urami na projektu. <p>Osebje, ki v obdobju trajanja projekta uveljavlja ure dela že v drugih javno sofinanciranih projektih, bodisi MVZT, ARRS, MG, TIA ali drugih javnih institucijah, vključno z občinami in EU, teh istih stroškov dela ne morejo uveljavljati še enkrat.</p>	<p>Dokazilo o stroških je</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotokopija pogodbe o zaposlitvi (za nove zaposlitve) oziroma • Akt o vključitvi na projekt; • Časovnica opravljenih ur dela na projektu <ul style="list-style-type: none"> - po mesecih za posamezno osebo in - po posameznih prijavljenih aktivnostih, • Potrjeno poročilo o izvedenih aktivnostih; • Fotokopija plačilnega lista; • Individualni REK-1 (obračun davčnih odtegljajev za dohodke iz delovnega razmerja) • Potrdilo DURS-a o plačanih davkih in prispevkih iz naslova plač ali izpis iz TRR o plačilu davkov in prispevkov iz naslova plač DURS-a; • Izpis iz transakcijskega računa, iz katerega je razvidno plačilo obračuna posamezni osebi • Ostala dokazila, ki so osnova za izvršena plačila zaposlenemu na operaciji (na primer odločba/sklep o letnem dopustu, odločba o regresu za letni dopust ipd.). 	<p>Upravičeni do sofinanciranja so zaposleni, ki delajo na operaciji. Izračun upravičenosti se po pravilno vnesenih podatkih v obrazec 6.2. – delo izračuna na podlagi formule.</p>

se nadaljuje

nadaljevanje

Vrsta stroška	Podrobnejša opredelitev stroška	Specifikacija dokazil za izkazovanje stroška	Metoda za izračun stroška
Stroški svetovanja in drugih storitev (največ do 20 % neposrednih stroškov)	Stroški svetovanja in drugih storitev , ki se uporabljajo izključno za raziskovalno dejavnost <ul style="list-style-type: none"> • avtorski honorarji, • podjemna pogodba, itd. • raziskave, • tehnično znanje • patenti, ki so kupljeni iz zunanjih virov po tržnih cenah. Do stroškov so upravičeni posamezniki oziroma fizične osebe in javne raziskovalne razvojne organizacije.	Dokazila o stroških so <ul style="list-style-type: none"> • Fotokopije dokumentacije v postopku oddaje javnega naročila v skladu z veljavno zakonodajo; • Avtorske ali podjemne pogodbe in s pogodbo povezane dokumentacije; • Dokazila o opravljeni storitvi; poročilo o delu, • Računi o opravljenih storitvah na katerih je navedeno stroškovno mesto. 	Znesek storitve, patentov.
Stroški potovanj doma in v tujini (največ do 10 % neposrednih stroškov)	Stroški službenih poti oziroma potovanj , ki so neposredno povezana z izvajanjem operacije.	Dokazilo o stroških je <ul style="list-style-type: none"> • Fotokopija obračuna potnega naloga; • Dokazila za uveljavljanje povračila potnih stroškov <ul style="list-style-type: none"> - o vozne karte, - o potrdila o prevozih, - o kotizacije, - o nočitve, ipd.; • Fotokopija potrdila o udeležbi oziroma poročila o službeni poti, podpisanega s strani zaposlenega za posamezno osebo in po posameznih službenih poteh na katerem je navedeno stroškovno mesto. 	Celotni stroški.
Investicije v programsko in strojno opremo (največ do 30% neposrednih stroškov)	Stroški investicij v programsko in strojno opremo , ki se uporablja izključno in stalno za raziskovalno dejavnost.	Dokazilo o stroških je <ul style="list-style-type: none"> • Seznam opreme (vključno z inventarnimi številkami) s fotokopijami računov; • Obračun amortizacije za obdobje poročanja o delu na projektu z opisom metodologije obračuna amortizacije. • Izjava, da oprema ni sofinancirana z javnimi sredstvi. 	Upošteva se zgolj amortizacija, ki se izračuna v skladu z zakonodajo po stopnjah za obdobje trajanja operacije in z dobro računovodsko prakso.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vrsta stroška	Podrobnejša opredelitev stroška	Specifikacija dokazil za izkazovanje stroška	Metoda za izračun stroška
Posredni stroški (največ do 20 % stroškov dela osebja)	Posredni stroški so stroški materiala, elektrike, vode, plina, komunalne infrastrukture, pošte, telefona in drugih oblik elektronskih komunikacij, dostopa do interneta, čiščenja prostorov, tekočega vzdrževanja prostorov, varovanja prostorov, ki so nastali neposredno kot rezultat raziskovalne dejavnosti.	Dokazilo o stroških je <ul style="list-style-type: none">• fotokopija računa,• preračun deleža stroškov na projekt in opis metodologije izračuna tega deleža. Izplačila se dokazuje s fotokopijo izpisa iz transakcijskega računa, iz katerega je razvidno plačilo računa.	

Priloga 7: Zahtevek za izplačilo

Posredniško telo: **MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO, ZNANOST IN TEHNOLOGIJO**
Upravičenec:

Id. št. za DDV:

Transakcijski račun:

ZAHTEVEK ZA IZPLAČILO št. Obdobje poročanja od do

Stroškovno mesto:

Datum opravljene storitve:

Datum:

Naziv operacije:

Številka pogodbe:

Številka operacije:

Zap.št.	Vrsta stroška	Znesek v €	EU udeležba	SLO udeležba
1.1	Plače (bruto)			
2.1	Dnevnice, namestitve in potni stroški			
9.5	Zunanje storitve			
3.2.2.	Materialni stroški			
8.2.	Investicije v opremo			
	SKUPAJ			

Znesek zahtevka za izplačilo v EUR			
------------------------------------	--	--	--

IZJAVA:

Projekt poteka v skladu s pogodbo. Stroški, ki so vključeni v zahtevek, se nanašajo na pogodbo ter za njih doslej nismo prejeli sredstev iz proračuna Republike Slovenije. Stroški so ustrezno evidentirani v poslovnih knjigah. Podatki v zahtevku so pravilni. Potrjujemo, da smo seznanjeni z dejstvom, da je napačna navedba podatkov v zahtevku podlaga za odstop od pogodbe oziroma vračilo že prejetih sredstev ter da je napačna navedba podatkov v zahtevku kaznivo dejanje po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije in bo v skladu s kazenskim pravom Republike Slovenije preganjano.

Priloge:

- Obrazec 2: Poročilo o izvajanju projekta
- Obrazec 3: Finančno poročilo
- Obrazec 4: Zbirni obrazec

Pripravil:
(, podpis)

Odgovorna oseba Upravičenca:
(, podpis)

.....

.....

Skrbnik pogodbe posredniškega telesa:

.....

Potrjeno dne:

Priloga 8: Vprašalnik »Kontroling projektov, financiranih s strukturnimi skladi«

Anketa se je izvajala elektronsko s pomočjo programa www.surveymonkey.com.

Mi lahko sprva zaupate vaš zaposlitveni status. V katero izmed naslednjih ciljnih skupin bi se opredelili?	
	delodajalec, lastnik podjetja, vodstvo podjetja, samozaposlen
	zaposlen v zasebnem sektorju
	zaposlen v javnem sektorju
	dijak, študent
	drugo

Če pomislite na evropska sredstva, kakšen učinek imajo po vašem mnenju na razvoj Slovenije?	
	sploh nimajo pozitivnega učinka
	nimajo pozitivnega učinka
	imajo pozitiven učinek
	imajo velik pozitiven učinek

Katerega od navedenih evropskih skladov poznate?	označi	
Kohezijski sklad	da	ne
Evropski sklad za regionalni razvoj	da	ne
Evropski socialni sklad	da	ne

Kakšna je po vašem mnenju uspešnost črpanja evropskih sredstev?	
	zelo dobra
	dobra
	slaba
	zelo slaba

Kje je po vašem mnenju razlog za težave pri porabi sredstev iz strukturnih skladov? Označite največ 3 razloge.	
	v neizkušenosti in pomanjkanju kadrov na področju strukturne politike
	neizkušenost prijaviteljev pri pripravi razpisne dokumentacije
	pomanjkljivo sodelovanje instituciji in prijaviteljev
	rigorozna pravna ureditev strukturnih skladov v Sloveniji in z njimi povezana pravila
	zahtevnost priprave projektne dokumentacije
	predolgi postopki potrjevanja ustreznih projektov

Na katero področje bi bilo po vašem mnenju smiselno nameniti največ sredstev?	
	kmetijstvo
	raziskave in razvoj
	izobraževanje
	infrastruktura
	ekologija in trajnostna raba energije
	čezmejno sodelovanje

Na kakšen način spremljate razpise?	
	imamo pogodbo s svetovalcem, zunanjim podjetjem
	imamo zaposlenega, ki se s tem ukvarja
	iz medijev (spletne strani ministrstev,...)
	jih ne spremljam

Prijava na javni razpis	
Ste se v vašem podjetju/organizaciji že prijavili na kakšen javni razpis?	
	Da
	Ne
	Ne vem
Če da, ali ste bili uspešni?	
	Da
	Ne
	Ne vem

Kontroling je sodoben koncept delovanja podjetja in zajema planiranje, informiranje analiziranje in kontroliranje projektov. Temelji na jasnih poteh za uresničevanje zadanih nalog in doseganje ciljev. Menite, da je v podjetjih za uspešno izvajanje projektov potreben kontroling?	
	Kontroling je potreben za uspešnejše izvajanje projektov
	Naloge kontrolinga so združljive z drugimi funkcijami v podjetju
	Kontroling nima vpliva na uspešnost izvajanja projektov
	Kontroling sploh ni potreben

Ali imate v vašem podjetju/organizaciji oddelek ali osebo zadolženo za kontroling projektov?	
	Da
	Ne
	Ne vem