

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**SOFINANCIRANJE PROJEKTOV IZ EVROPSKIH VIROV:
PRIMER TURISTIČNEGA KOMPLEKSA PLAVI HORIZONT
V ČRNI GORI**

Ljubljana, junij 2008

Sandra Horvat

IZJAVA

Študentka Sandra Horvat izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Tanje Mihalič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
Opredelitev problema	1
Namen in cilji magistrskega dela	1
Izhodiščne hipoteze	2
Metode dela	2
Zasnova dela	2
1 EVROPSKA UNIJA	3
2 KOHEZIJSKA POLITIKA EVROPSKE UNIJE IN NJENI FINANČNI INSTRUMENTI	4
2.1 Kohezijska – strukturna – regionalna politika EU	4
2.2 FINANČNI INSTRUMENTI EU	5
3 EVROPSKI PROJEKTI	7
3.1 KORAKI OD IDEJE DO SREDSTEV	7
3.2 FAZE PROJEKTNEGA CIKLUSA	8
3.2.1 Fazi programiranja in identifikacije	9
3.2.1.1 Ocena primernosti za sofinanciranje iz nepovratnih sredstev	9
3.2.1.2 Odločitev o potrebnih in primernih projektih partnerjih	10
3.2.1.2.1 Analiza deležnikov	10
3.2.1.2.2 Identifikacija partnerjev	11
3.2.1.2.3 Iskanje partnerjev	11
3.2.1.2.4 Motivacija potencialnih partnerjev	11
3.2.2 Faza formuliranja	12
3.2.2.1 Projektna prijava	12
3.2.2.1.1 Logični okvir – orodje za razčlenitev ciljev, aktivnosti in rezultatov projekta	12
3.2.2.1.2 Načrtovanje strukture projekta	13
3.2.2.1.3 Načrtovanje zaporedja in trajanja aktivnosti	14
3.2.2.1.4 Načrtovanje virov	14
3.2.2.1.4.1 Človeški in materialni viri	14
3.2.2.1.4.2 Finančni viri	15
3.2.2.1.5 Časovno načrtovanje in upravljanje	15
3.2.2.2 Priprava administrativnih obrazcev in vsebinskega dela projekta	15
3.2.2.2.1 Delovni paketi in razdelitev nalog ter odgovornosti v okviru nastajajočega konzorcija	16
3.2.2.3 Evalvacija projektne prijave po priporočilih in kriterijih strokovne ocenjevalne komisije	16
3.2.2.4 Končni pregled in priprava ter odpošiljanje projektne prijave v skladu z navodili	17
3.2.2.5 Konzerviranje projektov	17
3.2.3 Faza financiranja projekta	18
3.2.4 Faza realizacije projekta	18
3.2.4.1 Projektno vodenje – načrt projektnega vodenja	18
3.2.4.2 Projektna komunikacija – načrt projektne komunikacije	19
3.2.4.3 Vodenje ljudi	19
3.2.4.4 Nadzor izvajanja projekta	19
3.2.5 Faza evalvacije in revizije projekta	20
3.2.5.1 Evalvacija	20

3.2.5.2	Revizija.....	21
3.3	RAZLOGI ZA NEUSPEŠNO ČRPANJE SREDSTEV.....	21
4	PRIBLIŽEVANJE ČRNE GORE EVROPSKI UNIJI.....	23
5	GOSPODARSKA SITUACIJA V ČRNI GORI.....	24
6	POMEN TURIZMA V ČRNI GORI.....	26
7	RAZVOJ TURISTIČNEGA KOMPLEKSA PLAVI HORIZONT.....	30
7.1	turistična ponudba in poslovanje.....	30
7.2	Projektna ideja ZA OBNOVO KOMPLEKSA.....	33
7.2.1	Identifikacija izziva in izhodišče projekta rekonstrukcije Plavega horizonta ...	34
7.2.2	Predlagana rešitev – namen projekta.....	34
7.2.3	Splošni cilji projekta.....	34
7.2.4	Specifični cilji projekta.....	34
7.2.5	Pričakovani rezultati projekta.....	35
7.2.5.1	Planirane namestitvene zmogljivosti in dopolnilna ponudba novega turističnega kompleksa Plavi horizont.....	35
7.2.5.1.1	Namestitvene zmogljivosti.....	35
7.2.5.1.2	Karakteristični turistični produkti.....	35
7.2.5.1.2.1	<i>Gostinska ponudba</i>	35
7.2.5.1.2.2	<i>Wellness programi</i>	36
7.2.5.1.2.3	<i>Kongresno-banketni del</i>	36
7.2.5.1.2.4	<i>Površine za rekreacijo</i>	36
7.2.5.2	Projekcije realizacije.....	36
7.2.5.2.1	Projekcije fizične realizacije.....	36
7.2.5.2.1.1	<i>Emitivni segmenti</i>	38
7.2.5.2.1.2	<i>Motivacijski segmenti</i>	39
7.2.5.2.1.3	<i>Prodajni segmenti</i>	39
7.2.5.2.2	Projekcije vrednostne realizacije.....	40
7.2.5.2.2.1	<i>Motivacijski segmenti</i>	40
7.2.5.2.2.2	<i>Prodajni segmenti</i>	41
7.2.5.3	Zaposlovanje.....	41
7.2.5.4	Bilanca uspeha investicije.....	42
7.2.6	Priložnosti, ki jih odpiramo oz. problemi, ki jih odpravljamo s projektom.....	43
7.2.7	Profili potrebnih projektnih partnerjev.....	43
7.2.8	Okvirni projektni budžet in finančna ocena naložbe.....	44
7.2.9	Možni viri financiranja naložbe.....	45
8	OCENA USTREZNOSTI PROJEKTA PLAVI HORIZONT ZA SOFINANCIRANJE IZ EU SREDSTEV.....	46
8.1	SKLADNOST Z UKREPI.....	47
8.2	izpolnjevanje pogojev za kandidiranje na razpisih za evropska sredstva.....	47
8.2.1	Primer: Pogoji za kandidiranje in merila za izbor investicij za sofinanciranje iz Javnega razpisa za pridobitev sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj, Slovenija, junij 2007.....	47
8.2.1.1	Splošni pogoji vezani na prejemnike sredstev.....	47
8.2.1.2	Ostali pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za kandidiranje.....	48
8.2.2	Plavi horizont - izpolnjevanje pogojev.....	48
8.3	ocena po Merilih za izbor investicij za sofinanciranje.....	49
8.4	VIŠINA SOFINANCIRANJA.....	53
8.4.1	Razdelitev projekta na več manjših projektov.....	53
8.5	INOVATIVNOST.....	54
8.6	TRAJNOSTNI RAZVOJ.....	54

8.7 Časovni horizont priprave projekta	55
8.7.1 Predhodne študije	55
8.7.1.1 Študija možnosti komunalne in energetske oskrbe območja.....	56
8.7.2 Vključevanje v državne in občinske programe izgradnje dodatnih komunalnih / energetskih zmogljivosti.....	56
8.7.3 Priprava dokumenta identifikacije investicijskega projekta	56
8.7.4 Izdelava predinvesticijske zasnove.....	56
8.7.5 Strokovne podlage za spremembo in dopolnitev prostorskih aktov države	56
8.7.6 Umestitev v prostorske planske akte	57
8.7.7 Izdelava tehnične dokumentacije in investicijskega programa	57
8.7.8 Vključevanje projekta v razvojno strategijo turizma.....	57
8.7.9 Reševanje problema kadrov.....	58
8.7.10 Razpis	59
8.7.11 Izvajanje projekta	59
SKLEP	60
LITERATURA IN VIRI	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Logični okvir projekta z vprašanji	13
Tabela 2: Fizični pokazatelji črnogorskega turizma v letih 2006, 2007 in napoved za 2008	27
Tabela 3: Turizem v črnogorskem gospodarstvu	28
Tabela 4: Prihodki in odhodki po profitnih enotah kompleksa Plavi horizont za leto 2006 (EUR)	33
Tabela 5: Planirane namestitvene zmogljivosti Plavega horizonta	35
Tabela 6: Planirana fizična realizacija v Plavem horizontu (po programih) in zasedenost zmogljivosti	38
Tabela 7: Predvidena struktura nočitev v Plavem horizontu po emitivnih trgih v tipičnem letu	39
Tabela 8: Predvidena struktura nočitev v Plavem horizontu po motivacijskih segmentih v tipičnem letu	39
Tabela 9: Predvidena struktura nočitev v Plavem horizontu po prodajnih segmentih v tipičnem letu	40
Tabela 10: Predvidena letna vrednostna realizacija Plavega horizonta, v EUR (brez DDV-ja)	40
Tabela 11: Predvidena struktura vrednostne realizacije v Plavem horizontu po motivacijskih segmentih v tipičnem letu	41
Tabela 12: Predvidena struktura vrednostne realizacije v Plavem horizontu po prodajnih segmentih v tipičnem letu	41
Tabela 13: Načrt delavcev v Plavem horizontu	42
Tabela 14: Projicirana bilanca uspeha investicije v Plavi horizont (v 1000 EUR)	42
Tabela 15: Preliminarna ocena vrednosti investicije v rekonstrukcijo kompleksa Plavi horizont	44
Tabela 16: Dinamični pokazatelji učinkovitosti investicije	45
Tabela 17: Merila za izbor investicij za sofinanciranje, z oceno projekta Plavi horizont	49
Tabela 18: Časovni načrt priprave projekta rekonstrukcije Plavega horizonta	55

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Pregled števila turistov v Plavem horizontu v letih 2001-2005	31
Graf 2: Pregled št. nočitev v Plavem horizontu v obdobju 2001-2005	32
Graf 3: Povprečna letna zasedenost kapacitet Plavega horizonta v letih 2001-2004	32
Graf 4: Planirano število gostov v Plavem horizontu po letih	37
Graf 5: Planirano število nočitev v Plavem horizontu po letih	37
Graf 6: Planirana stopnja zasedenosti postelj v Plavem horizontu po letih	38

UVOD

Opredelitev problema

Turizem sodi med najpomembnejše gospodarske dejavnosti Črne gore in ima njegov razvoj najvišjo prioriteto med gospodarskimi dejavnostmi v državi. Turizem ustvarja največji izvoz in zaposluje veliko število delavcev. Od njegove atraktivnosti in konkurenčnosti so odvisna delovna mesta in blaginja države. V zadnjem letu je turistična dejavnost v tej državi ustvarila več kot 10% bruto domačega proizvoda (BDP) direktno ter več kot 20% BDP-ja direktno in indirektno. Turizem zaposluje direktno več kot 10% vseh zaposlenih oz. direktno in indirektno generira več kot 18% zaposlenosti.

Navkljub lepi rasti turizma v zadnjih letih, njegovi skupni gospodarski učinki niso na zelenem nivoju. Še vedno obstaja veliko možnosti za izboljšanje ter niz izzivov, na katere se je potrebno odzvati, da bi se zagotovil dolgoročni trajnostni razvoj turizma in ustvarile maksimalne koristi za vse zainteresirane strani.

Pri soočanju z razvojnimi izzivi lahko Črna gora, kot bodoča članica Evropske unije, računa tudi na pomoč iz evropskih programov. Črna gora si bo namreč z vstopom v Evropsko unijo zagotovila pravico do črpanja evropskih razvojnih sredstev. Ponujene ji bodo vse oblike finančnih spodbud, ki jih je Unija razvila za svoje polnopravne članice za podporo realizacije ciljev razvoja in rasti gospodarstva ter družbe v celoti. To bo priložnost za pridobivanje finančnih sredstev za izboljšanje obstoječega poslovanja podjetij, institucij, posameznikov ..., vlaganja v razvoj ali izgradnjo potrebne infrastrukture v Črni gori, ki bo pri vstopu v Unijo ena od najmanj razvitih držav. Dostop do določenih sredstev pa ji je odprt že tudi s podpisom Sporazuma o stabilizaciji in asociaciji.

Glede na pomen turizma v Črni gori je realno pričakovati, da bo veliki delež teh sredstev namenjen izboljšanju konkurenčne sposobnosti turističnih podjetij in zagotavljanju pogojev za kakovosten razvoj turizma. Tako je pri načrtovanju razvojnih projektov v turizmu vredno razmišljati tudi o možnostih zagotovitve virov financiranja naložb iz evropskih virov.

Namen in cilji magistrskega dela

Namen magistrskega dela je proučiti finančne instrumente Evropske unije, značilnosti evropskih projektov in pogoje, ki jih morajo izpolnjevati projekti in njihovi predlagatelji za pridobitev evropskih sredstev sofinanciranja. Na tej osnovi je namen oceniti ustreznost konkretne projektne ideje rekonstrukcije turističnega kompleksa Plavi horizont v Črni gori za sofinanciranje iz evropskih sredstev.

Pri oceni se naloga naslanja na primer Slovenije in na pogoje pridobivanja sredstev za spodbujanje razvoja turističnih destinacij oz. izgradnje turistične infrastrukture v tej državi.

Poleg ocene ustreznosti za sofinanciranje, naloga izpostavlja tudi glavne izzive, s katerimi se bo soočil investitor in podaja predloge za pripravo kakovostnega projekta, primernega za kandidiranje na razpisih za pridobitev evropskih sredstev ter njegovo uspešno realizacijo, z ali brez evropskih sredstev.

Izhodiščne hipoteze

V magistrskem delu bom izhajala iz naslednjih hipotez:

1. Črna gora se po osamosvojitvi pospešeno približuje Evropski uniji in bi lahko postala že v letu 2012 polnopravna članica Unije ter s tem tudi upravičena prejemnica finančne podpore evropskih finančnih instrumentov;
2. zaradi pomena turizma v državi in njegovih pozitivnih multiplikacijskih učinkov bo zagotovo velik delež sredstev, ki jih bo EU odobrila Črni gori, namenjen spodbujanju razvoja turističnih destinacij oz. izgradnji ter obnovi turistične infrastrukture;
3. lastniki starega velikega hotelsko-turističnega kompleksa Plavi horizont se zavedajo potrebe po rekonstrukciji le-tega in so zmožni in pripravljeni investirati v rekonstrukcijo;
4. pri realizaciji projekta rekonstrukcije Plavega horizonta, tako za družbo lastnico, kot za širše okolje, pomembnega projekta, skladnega z razvojnimi plani, strategijami in politikami države, je mogoče računati tudi na nepovratna evropska sredstva;
5. investitor potrebuje za pripravo projekta še nekaj let načrtnega in vztrajnega dela, kar pomeni, da bi bil lahko projekt pripravljen ravno ob pravem času za prijavo na prvem odprtem razpisu za pridobitev sredstev sofinanciranja razvoja turistične infrastrukture v Črni gori iz evropskih skladov.

Metode dela

Izdelava magistrskega dela temelji na študiju dostopne strokovne literature domačih in tujih avtorjev, raznih člankov, analiz, raziskav in strokovnih poročil, ki obravnavajo problematiko kohezijske politike Evropske unije, evropskih projektov, razvoja turizma in konkurenčnosti turističnega gospodarstva ter na analizi relevantne zakonodaje in planskih dokumentov, internih podatkov družbe lastnice obravnavanega območja ter drugih pridobljenih podatkov pri domačih in tujih strokovnih inštitucijah. Kriterija za selekcijo literature in virov sta bila v prvi vrsti njihova strokovna kakovost in časovna aktualnost. Pomembne informacije so pridobljene tudi iz opravljenih razgovorov (intervjujev) s predstavnikom vodstva in lastnikov podjetja.

Magistrsko delo vsebuje teoretični in praktični del. V teoretičnem delu proučujem kohezijsko politiko EU in njene finančne instrumente ter potek, značilnosti in pogoje sofinanciranja evropskih projektov. V praktičnem delu pa poskušam spoznanja, do katerih sem prišla v prvem delu, prenesti na konkreten primer. S pomočjo teh novo pridobljenih spoznanj in na podlagi določenih predpostavk ocenjujem ustreznost bodočega projekta rekonstrukcije konkretnega turističnega kompleksa v Črni gori za sofinanciranje iz evropskih sredstev. Preliminarna ocena pokaže na prednosti in glavne pomanjkljivosti obstoječe zamisli ter mi omogoča podati nekaj priporočil potencialnim investitorjem, kako nadgraditi in prilagoditi razvojno zamisel, da bo njihov bodoči razvojni projekt čim ustrežnejši za sofinanciranje iz evropskih virov.

Zasnova dela

Magistrsko delo je razdeljeno na osem poglavij. V prvem poglavju je kratko predstavljena Evropska unija oz. njena zgodovina od prvih idej do danes. Kohezijsko politiko EU in njene finančne instrumente predstavljam v drugem poglavju. Sledi poglavje o evropskih projektih: o korakih od ideje do prijave projekta in do sredstev, o fazah projektnega ciklusa evropskih projektov ter najpogostejših nepravilnostih in napakah, ki se dogajajo pri evropskih projektih, tako s strani držav, kot tudi prijaviteljev projektov za sofinanciranje. S

tem je ustvarjena slika o Evropski uniji in o priložnostih, ki jih ponuja ter so podane osnove o poteku in vodenju evropskih projektov. Nato se preusmerim k Črni gori in v četrtem poglavju pišem o njenem približevanju Uniji. V petem in šestem poglavju podrobneje opisujem gospodarsko situacijo v državi in prikažem pomen turizma v gospodarstvu. V sedmem poglavju predstavljam hotelsko-turistični kompleks Plavi horizont. Prikažem obstoječe stanje oz. turistično ponudbo in poslovanje kompleksa ter, kot projektno idejo, eno od razvojnih zamisli Plavega horizonta. V osmem, težiščnem poglavju, analiziram primernost naložbe v rekonstrukcijo kompleksa Plavi horizont za sofinanciranje iz evropskih sredstev glede na določene znane pogoje, ki morajo biti upoštevani pri pripravi investicijskega projekta in izvajanju naložbe. Tukaj opozarjam na glavne izzive projekta in podajam nekaj predlogov za pripravo čim bolj kvalitetnega projekta ter predvsem za uspešno poslovanje po končanih investicijah.

1 EVROPSKA UNIJA

Zgodovina Evrope ni zgodovina enotne celine, pa tudi ne zgodovina vrste posameznih držav. Pojem Evropa je danes številnim ljudem sopomenka za gospodarsko zvezo evropskih držav s sedežem v Bruslju. Z zamisljivo o politično združeni Evropi so se književniki in filozofi, vizionarji, ukvarjali že od srednjega veka. Pojem "Združenih držav Evrope" je verjetno prvi oblikoval eden vodilnih evropskih piscev 19. stoletja, Victor Hugo, in sicer 1849 v svojem govoru na mednarodnem mirovnem kongresu v Parizu. Politična enotnost pa je nedvomno postala uresničljiva šele po obeh svetovnih vojnah, ki sta zaznamovali 20. stoletje.

Leta 1950 je Jean Monet, tedanji predstojnik francoskega nacionalnega inštituta za planiranje, pripravil načrt o ustanovitvi enotnega premogovniškega in jeklarskega trga ter ga predstavil svojemu zunanjemu ministru Robertu Schumannu. Ideja je poznana kot Schumannov načrt. Osnovni motiv za to idejo je bilo iskanje modela, s katerim bi nevtralizirali tradicionalno nestrpnost med Francijo in Nemčijo. Povezava jeklarske industrije in premogovništva, ki sta bili ključni za proizvodnjo orožja, bi praktično onemogočila oborožene konflikte med obema državama kot vodilnima silama v tedanji Evropi. Idejo je Schumann predstavil nemškemu kanclerju Konradu Adenauerju in na podlagi Schumannovega načrta je leta 1951 nastala prva nadnacionalna integracija, imenovana Evropska skupnost za premog in jeklo – ESPJ (angl. *European Coal and Steel Community - ECSC*). Francija in Nemčija sta kot dotedanji nasprotnici naredili prvi in najpomembnejši korak v integraciji Evrope. Poleg Francije in Nemčije so pogodbo o ustanovitvi ESPJ v Parizu podpisale tudi Belgija, Nizozemska, Luksemburg in Italija. S tem dejanjem so surovine, bistvene za vojskovanje, postale instrument sprave in miru (Seketin, 2007, str. 4).

Z združitvijo v Evropsko skupnost so si omenjene države znova zagotovile prostor v svetovni politiki. Nastanek te skupnosti držav je verjetno najpomembnejši dogodek na celini v drugi polovici 20. st. Iz zveze, ki jo je sprva oblikovala skupinica zahodnoevropskih držav, se je razvil model in postal sinonim za sodobno evropsko civilizacijo (Boden, 2004, str. 9-11).

To so bili začetki miroljubnega sodelovanja med državami Evropske skupnosti, ki se je s časom vse bolj poglobljalo in krepilo, posledica česar je oblikovanje Evropske unije, kakršno poznamo danes.

Evropska unija je oblikovala skupno valuto in dinamični skupni trg, v katerem se ljudje, storitve, blago in kapital svobodno pretakajo. Države Evropske unije imajo skupno politiko na mnogih področjih in zaradi tega mnogokrat nastopajo kot enotna država. Evropska unija ima skupno varnostno in obrambno politiko, Evropsko komisijo (ki je visoko predstavništvo za skupno varnostno in zunanjo politiko) in skupno vrhovno sodišče. Nima pa skupne vlade, skupne zunanje politike, skupnega davčnega sistema in skupne Evropske vojske.

Danes dobra polovica evropskih držav pripada tej edinstveni meddržavni organizaciji (27 držav članic, 4.324.782 km², 494 milijonov prebivalcev, 23 jezikov). Okrog jedra zdajšnjih držav članic je še več držav, ki se potegujejo za članstvo. Druge evropske organizacije in oblike vključujejo vse države celine (Seketin, 2007, str. 4- 6).

2 KOHEZIJSKA POLITIKA EVROPSKE UNIJE IN NJENI FINANČNI INSTRUMENTI

2.1 KOHEZIJSKA – STRUKTURNA – REGIONALNA POLITIKA EU

Vse od začetka povezovanj so si članice Evropske unije prizadevale ustvariti močno gospodarsko velesilo, sposobno konkurenčne tekme na svetovnem trgu. Z Enotno evropsko listino (angl. *Single European Act*) iz 1987 je bil delujoči notranji trg do leta 1992 opredeljen kot ključni cilj. Sočasno so bili postavljeni temelji tudi za enotno kohezijsko politiko, katere namen je bil državam na jugu in manj razvitim regijam olajšati breme vključevanja v enotni trg (Wostner, 2005, str. 133).

Spoznanje, da socialno-ekonomske razlike med regijami in državami ovirajo trajnostni razvoj Evropske unije, je utrdilo ekonomsko in socialno kohezijo kot enega izmed prednostnih ciljev EU. Kohezijska politika Evropske unije temelji na načelih solidarnosti in kohezije, saj cilja na razvoj regij in držav, ki so ekonomsko in socialno v slabšem položaju od povprečja EU, z namenom zmanjševanja razlik in doseganja pozitivnih učinkov za celotno Unijo (RCEF, 2007).

Kohezijska politika, ki se v Evropski uniji izvaja z vrsto regionalnih in sektorskih politik ter finančnih instrumentov, si prizadeva za gospodarski in socialni razvoj ter medsebojno približevanje držav oziroma regij Unije v razvitosti. Namen evropske kohezijske politike je uravnoteženje razvoja Evrope kot celote, da bo EU lažje in učinkoviteje konkurirala na globalnem trgu, torej (poleg politike o konkurenci) prispevanje k razvoju in poglobljanju evropskega notranjega trga.

V povezavi s kohezijsko politiko Evropske unije se poleg izraza kohezijska politika pogosto uporabljata tudi izraza strukturna politika in regionalna politika. Kadar se uporabljajo v kontekstu skupnih evropskih politik vsi trije izrazi, govorijo o isti politiki, ki zasleduje iste cilje, a zanjo različni avtorji uporabljajo različna imena. Uporaba posameznega izraza se je skozi različna obdobja spreminjala, v zadnjem času pa so se večinoma poenotili v izrazu kohezijska politika EU. Ne glede na enakovrednost uporabe vseh treh izrazov na ravni skupnih evropskih politik obstajajo iz ekonomskega vidika med vebino posameznih izrazov določene razlike.

Kohezijska politika naj bi se nanašala na tiste ukrepe ekonomskih politik, katerih cilj je zmanjševanje ekonomskih in socialnih razlik med različnimi geografskimi območji. Za doseganje svojih ciljev kohezijska politika zahteva investicije v ključne dejavnike konkurenčnosti posameznih geografskih območij, ki na dolgi rok spremenijo gospodarsko in socialno strukturo teh območij. Z vidika ciljev in vrednot se zdi ta izraz najprimernejši za skupno politiko EU.

Strukturna politika naj bi se nanašala na tiste ukrepe ekonomskih politik, katerih cilj je spreminjanje strukture gospodarstva z namenom doseganja mikro in makroekonomskih ciljev. Cilj strukturne politike je lahko ekonomska in socialna kohezija, ni pa to nujno, saj so možni tudi drugi cilji, kot so npr. gospodarska rast, fleksibilnost trga delovne sile, inovativnost gospodarstva, itd. Čeprav tudi ostali cilji pogosto vodijo do ekonomske in socialne kohezije, je izraz strukturna politika vsebinsko gledano nekoliko širši od izraza kohezijska politika.

Regionalna politika naj bi se nanašala na tiste ukrepe ekonomskih politik, ki se izvajajo na regionalni ravni. Ker se kohezijska politika Evropske unije danes izvaja pretežno na regionalni ravni, se je ta izraz uveljavil. Vsebinsko gledano se zdi izraz najmanj primeren od vseh treh, saj informacija o ravni izvajanja politike ne sporoča tudi ciljev in vrednot, ki jih ta politika zasleduje (RCEF, 2007a). Bistvo regionalne politike je, da se denar iz proračuna EU nameni slabše razvitim regijam in prikrajšanim slojem prebivalstva. Sredstva se uporabijo za pospeševanje razvoja zaostalih regij, preoblikovanje starih, opuščenih industrijskih območij, pomoč mladim in tistim, ki so že dolgo brezposelni, da najdejo delo, za posodabljanje kmetijstva in pomoč zapostavljenim podeželskim območjem (Slovenija: Doma v Evropi, 2007).

2.2 FINANČNI INSTRUMENTI EU

Programi EU predstavljajo vrsto instrumentov, na podlagi katerih Evropska komisija z namenom krepitve notranjega trga, gospodarske učinkovitosti in višje kakovosti življenja, dodeljuje ugodna posojila, garancije ali nepovratna sredstva za vnaprej dogovorjene cilje in za podporo aktivnostim, s katerimi naj bi te cilje dosegli.

Obstajajo številni programi, iz katerih Evropska unija v okviru svoje kohezijske politike sofinancira izbrane projekte v državah članicah in državah kandidatkah za članstvo v Uniji. Le-ti imajo nekatere skupne značilnosti, vendar se med seboj razlikujejo tako po namenu oz. področju intervencije, pogojih in višini sofinanciranja, kot tudi po postopku pridobivanja sredstev in načinu izvajanja. Za uspešnost na področju koriščenja finančnih virov Evropske unije je ključnega pomena, da imajo potencialni prijavitelji projektov celovite informacije o potencialnih virih, saj lahko le tako presodijo, v katerega izmed programov umestiti lasten projekt (Wostner, 2005, str. 134).

Programi EU se definirajo za večletno obdobje, a z leti se dograjujejo, spajajo, delijo in ukinjajo. Prehod iz prejšnjega večletnega finančnega okvirja oz. Finančne perspektive EU za obdobje 2000 – 2006, v aktualni finančni okvir oz. Finančno perspektivo EU za obdobje 2007 – 2013 spremlja splošen trend konsolidacije programskih aktivnosti EU. Rezultat konsolidacije je pomembna sprememba števila in vsebin programov.

Projekti, ki se financirajo iz dosedanjih programov, so še vedno v izvajanju, a sedaj se začnejo še z izvajanjem novih programov. Zaradi tega je težko dati stabilno sliko obstoječih programov. Da bi se olajšalo razumevanje, je možno postaviti naslednjo poenostavljeno okvirno razdelitev. Glede na čas pridobivanja pomoči, delimo finančne instrumente Evropske unije na tiste, ki se uporabljajo pred (ISPA, SAPARD, CARDS, PHARE oz. IPA, od 1. januarja 2007) in po pristopu k skupnosti (Programi skupnosti,

Instrumenti kohezijske, kmetijske in ribiške politike). Lahko jih delimo tudi glede na to, ali jih direktno upravlja Evropska komisija, ali pa jih upravljajo nacionalne oz. regionalne oblasti, na decentralizirane in centralizirane programe. Decentralizirani programi so: Kohezijski sklad, Strukturni skladi in Pobude skupnosti. Centralizirani pa sta Evropska investicijska banka in Programi skupnosti.

Programi za države nečlanice, vključujoč države s perspektivo članstva, sodijo v proračunsko poglavje "EU kot globalni partner", a predstavljajo programe pomoči in sodelovanja. V Finančni perspektivi 2000 – 2006 so bili to programi CARDS, PHARE, ISPA in SAPARD. CARDS je podpiral cilje in mehanizme stabilizacijsko-pridružitvenega procesa, kateri ostaja okvir politike EU za države zahodnega Balkana do njihove morebitne pridružitve. PHARE je pretežno vključeval ukrepe vzpostavljanja institucij (komponenta krepitve institucij, vključujoči Twinning in TAIEX), pa tudi ukrepe za pospeševanje Ekonomske in socialne kohezije (komponenta ekonomske in socialne kohezije). Program ISPA pa je bil namenjen področju zaščite okolja in transporta, medtem ko je SAPARD podpiral razvoj kmetijstva in podeželja.

Dosedanje predpristopne programe in njihove namene nadomešča v Finančni perspektivi 2007-2013 enotni instrument predpristopne pomoči IPA (angl. *Instrument for Pre-accession Assistance*). Skladno s ciljem Unije za poenostavljanje in koordiniranje zunanje pomoči, je bil osnovni cilj pri oblikovanju IPA-e združiti vse oblike predpristopne pomoči v en sam skupen in usmerjen instrument oz. nadomestiti instrumente predpristopne pomoči iz obdobja 2000-2006 – PHARE, ISPA, SAPARD, CARDS ter tudi združiti znotraj enega instrumenta države kandidatke in države potencialne kandidatke, jim olajšati prehod iz enega statusa v drugi in jim nuditi podporo pri soočanju z izzivi procesa evropskih integracij, izvajanju nujnih reform, da bi se izpolnile zahteve Evropske unije in, da bi se dosegel napredek v procesu stabilizacije in pridruževanja.

IPA ima nalogo, da države kandidatke pripravi na upravljanje evropskih skladov, do katerih so upravičene države članice EU. Instrument za predpristopno pomoč je sestavljen iz petih komponent: IPA I - pomoč pri tranziciji in krepitvi institucij (kar predvsem vključuje ukrepe krepitve institucij s spremljajočimi investicijami); IPA II - čezmejno sodelovanje (držav članic, držav kandidatk in držav, ki imajo status potencialnih kandidatk); IPA III - regionalni razvoj (še posebej na področjih prometa, okolja in gospodarskega razvoja); IPA IV - razvoj človeških virov; in IPA V - razvoj podeželja (Predpristopna pomoč - IPA, 2007). Države potencialne kandidatke lahko (do pridobitve statusa kandidata za članstvo v Evropski uniji) koristijo sredstva iz prvih dveh komponent, medtem, ko lahko države kandidatke koristijo vseh pet komponent. Zadnje tri komponente IPA-e predstavljajo pripravo za strukturne sklade (Informacija o aktivnostima na pripravi programa koji će se realizovati iz IPA 2007 sredstava, 2007, str. 2, 3; Pretekla pomoč, 2007; IPMIT, 2007).

Države članice EU imajo na razpolago znatna proračunska sredstva in to skozi Programe skupnosti ter skozi instrumente kohezijske, kmetijske in ribiške politike.

Programi skupnosti so instrumenti, s katerimi se spodbuja sodelovanje med državami članicami EU na področju določenih politik. Na primer: program LIFE omogoča sodelovanje na področju zaščite okolja; Integrirani program vseživljenjskega izobraževanja (angl. *Interdisciplinary Learning Laboratory Program, ILLP*) omogoča izmenjavo izkušenj na področju izobraževanja in usposabljanja ter zagotavlja štipendije za izmenjave dijakov in študentov; Marco Polo II podpira razvoj intermodalnega prometa.

Za razliko od programov Skupnosti, ki spodbujajo evropsko sodelovanje, instrumenti kohezijske, kmetijske in ribiške politike s sredstvi iz proračuna EU financirajo nacionalne programe, ki jih definirajo države članice, a odobri Evropska komisija. Ti instrumenti so bili v Finančni perspektivi 2000 - 2006 poznani pod skupnim imenom strukturni skladi. Vključevali so naslednje sklade: Evropski sklad za regionalni razvoj (zmanjševanje razlik

v gospodarski in socialni razvitosti evropskih regij, skozi podpiranje vlaganj v proizvodnjo in infrastrukturo, zdravstvo in izobraževanje; angl. *European Regional Development Fund, ERDF*); Evropski socialni sklad (namenjen vlaganju v ljudi oz. zmanjševanju brezposelnosti, spodbujanju zaposljivosti in razvijanju podjetniškega duha, vlaganju v znanje, skrbi za enake možnosti in socialno vključenost vseh na trg delovne sile; angl. *European Social Fund, ESF*); Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad (podpora gospodarskem prestrukturiranju kmetijstva in razvoju podeželja; angl. *European Agricultural Guidance and Guarantee Fund, EAGGF*) in Finančni instrument za usmerjanje ribištva (podpora prizadevanjem za ravnovesje med ribolovnimi viri in njihovim izkoriščanjem, pomoč pri ohranjanju konkurenčnosti ribištva in oživljanju območij, odvisnih od ribištva; angl. *Financial Instrument for Fisheries Guidance, FIFG*).

Strukturni skladi so osnovni finančni instrument za izvajanje kohezijske politike Evropske unije, ki podpira razvoj tistih evropskih regij, ki zaradi različnih vzrokov zaostajajo v razvoju. Njihov cilj je zmanjšati te razlike in ustvariti okolje za enakomeren in uravnotežen razvoj vseh držav in regij Evropske unije.

Poleg strukturnih skladov obstaja na področju regionalne politike še Kohezijski sklad za velike projekte na področju prometa in zaščite okolja.

Dimenzijo evropskega sodelovanja so v prejšnji finančni perspektivi pokrivala še pobude Skupnosti, in sicer: INTERREG III za čezmejno, transnacionalno in medregijsko sodelovanje, LEADER + za ruralni razvoj skozi inovativne projekte, URBAN II za pomoč urbanim okoljem s težavami in EQUAL za borbo proti neenakosti in diskriminaciji na trgu dela.

V Finančni perspektivi 2007 – 2013 skupna oznaka strukturni skladi ne označuje več vse sklade, temveč se uporablja le za Evropski sklad za regionalni razvoj in Evropski socialni sklad, ki skupaj s Kohezijskim skladom predstavljajo instrumente kohezijske politike. Namesto prejšnjega enega, ima sedaj kmetijska politika dva sklada, ki podpirata gospodarsko prestrukturiranje kmetijstva in razvoj podeželja, in sicer Evropski kmetijski sklad za ruralni razvoj (angl. *European Agricultural Fund for Rural Development, EAFRD*) in Evropski kmetijski jamstveni sklad (angl. *European Agricultural Guarantee Fund, EAGF*). Za ribiško politiko je tudi oblikovan nov instrument, Evropski ribiški sklad (angl. *European Fisheries Fund, EFF*). Kadar se želi govoriti o vseh skladih, se uporablja naziv instrumenti kohezijske, kmetijske in ribiške politike. Pobude skupnosti ne obstajajo več kot posebni instrumenti, temveč so vključene v glavne programe, ki se financirajo iz skladov (Dalić et al., str. 7, 8).

3 EVROPSKI PROJEKTI

3.1 KORAKI OD IDEJE DO SREDSTEV

Pot od ideje o projektu do prijave ter od prijave do pridobitve sredstev sofinanciranja je dolga in zahtevna. V nadaljevanju navajam ključne korake, ki jih morajo narediti prijavitelji projektov za sofinanciranje, da bi pridobili zelena sredstva. Zaradi boljšega razumevanja procesa navajam tudi korake na strani Evropske komisije.

Ključni koraki prijavitelja projekta so:

1. zbiranje informacij
2. identifikacija ustreznega programa
3. identifikacija potencialnih partnerjev
4. iskanje dodatnih finančnih virov
5. vsebinska priprava prijave projekta (na podlagi preteklih razpisov)
6. ustvarjanje omrežja partnerjev
7. opredelitev vlog posameznih partnerjev pri projektu
8. končna priprava prijave projekta
9. preverjanje vseh sestavnih delov prijave projekta in skladnosti z zahtevami Evropske komisije
10. oddaja prijave projekta (potrebno je paziti na roke!)
11. komunikacija z Evropsko komisijo (sestanki, telefon, e-pošta, ...)
12. prejem pisma o odobritvi projekta
13. podpis pogodbe
14. začetek izvajanja projekta (čas načrta je natančno določen)
15. ocenjevanje prve faze projekta
16. finančna analiza
17. ocenjevanje konzorcija (partnerjev)
18. vmesni rezultati projekta
19. analiza perspektivnosti projekta
20. predložitev vmesnega poročila
21. zaključek projekta
22. končna revizija projekta
23. rezultati projekta
24. predložitev končnega poročila Evropski komisiji.

Koraki na strani Evropske komisije so:

1. objava razpisa za zbiranje prijav projektov
2. objava razpisne dokumentacije (prijavni obrazci, navodila za pripravo projektov, priročniki, ...)
3. zaključek razpisa
4. ocenjevanje in izbira projekta
5. odobritev projekta
6. podpis pogodbe
7. plačilo prvega obroka donacije
8. zahtevek za predložitev vmesnega poročila
9. odobritev vmesnega poročila
10. plačilo drugega obroka donacije
11. zahtevek za predložitev končnega poročila
12. odobritev končnega poročila
13. plačilo zadnjega obroka donacije (Cepin et al., 2005, str. 15, 16).

3.2 FAZE PROJEKTNEGA CIKLUSA

Projektni cikel predstavlja življenje oz. potek projekta od začetne ideje do zaključka projekta. V projektne ciklusu si sledi pet oz. šest faz (odvisno od tega, ali financiranje šteje kot fazo ali ne): programiranje, identifikacija, formuliranje, financiranje, realizacija (implementacija) ter evalvacija in revizija. Trajanje in pomembnost posameznih

faz se v praksi razlikujeta od projekta do projekta, njihovega obsega, ciljev in pogojev, v katerih se le ti izvajajo (Project Cycle Management Guidelines, 2004, str. 16, 144).

S ciljem ustvariti splošno sliko o poteku dela na evropskih projektih, predstavljam v nadaljevanju faze projektnega ciklusa, namene vsake posamezne faze in glavne projektne aktivnosti v okviru teh, tako kot tudi nekatera orodja za izvajanje teh aktivnosti.

3.2.1 Fazi programiranja in identifikacije

Za doseg končnega cilja in rešitev obstoječih problemov oziroma razvojnih vprašanj je pomembno storiti prvi korak in osmisliti, razviti in oblikovati projektno idejo. Pri tem gre za enega najpomembnejših trenutkov v življenju bodočega projekta – brez ideje ni projekta. Fazi, v katerih se identificira problem in rojeva projektna ideja, sta poimenovani faza programiranja in faza identifikacije.

V fazi programiranja se analizira situacijo, definirajo in analizirajo problemi, ki jih projekt rešuje in možnosti sodelovanja s potencialnimi partnerji.

Naša skrb je posvečena predvsem identificiranju lastnega projektnega izziva. Sprašujemo se, kaj želimo razvijati, katere izzive želimo zadovoljiti in rešiti. V tej fazi pregledamo tudi nacionalne in evropske prioritete in politike oz. usmeritve (najrazličnejše formalne in neformalne akte, zelene in bele knjige, akcijske načrte ...) s področja gospodarstva, socialnega področja, izobraževanja, varstva okolja in ostalih področij, katerih bi se lahko dotaknil bodoči projekt. Prav tako analiziramo potencialne projektne partnerje in izvedemo ožjo izbiro.

V fazi identifikacije raziščemo in analiziramo ideje za projekt. Posvetujemo se z udeleženci (deležniki) in naredimo analizo problemov, s katerimi se le ti soočajo. Potem naredimo selekcijo projektne ideje po pomembnosti in določimo, katere projektne ideje bodo prišle v tretjo fazo. V fazi identifikacije pripravimo tudi enostaven opis projekta na eni ali dveh A4 straneh, ki služi za predstavitev projektne ideje potencialnim projektne partnerjem.

Obe fazi sta tesno prepleteni in se mnogokrat zgodi, da prednjači faza identifikacije pred programiranjem. To se dogaja, kadar razvijemo idejo, ki ne izhaja iz neposredne potrebe po reševanju problema ali razvojnega vprašanja, temveč je podrejena ciljem in dejavnosti podjetja. V tem primeru primerjamo svojo projektno idejo s cilji določenega razpisa, zbiramo potrebne informacije o umestitvi naše projektne ideje v programe vzpodbud evropske komisije in jo prilagajamo razpisnim ciljem (Verhovnik et al., 2005, 8/8 str. 1, 2, 8/9 str. 3-6).

3.2.1.1 Ocena primernosti za sofinanciranje iz nepovratnih sredstev

Idej za projekte je veliko, malo pa jih zares zaživi v praksi. Projektne ideje za prijavo za sofinanciranje iz evropskih programov ne sme biti usmerjena le v pridobivanje finančnih sredstev in s tem financiranje rednega poslovanja, predvsem naj bo ideja resnična želja po izdelavi ali vpeljavi novega produkta oziroma storitve na trg. Ključnega pomena je to, da imamo dober projekt, v katerega verjamemo ter, da smo projekt sposobni sami financirati ne glede na sredstva različnih skladov.

Pri pripravi projektov je smiselno izhajati iz obstoječih potreb in prioritet podjetja oz. organizacije ter potem najti ustrezen program in primeren razpis in pripraviti kakovostno prijavo, da lahko komisija na osnovi postavljenih programskih kriterijev ugotovi skladnost

s programom oziroma prispevek projekta k uresničevanju programskih ciljev. Skladnost prijave s politiko razvoja specifičnega področja je odločilnega pomena za pridobitev sredstev EU. Zato je nujna preučitev usmeritev/politik tako s področja, za katerega pripravljamo določeno projektno prijavo, kakor tudi horizontalnih usmeritev, ki pomenijo zadovoljevanje vzporednih ciljev (ekonomskih, tehnoloških, izobraževalnih, okoljevarstvenih, ciljev trajnostnega razvoja, zaposlovanja, enakopravnosti spolov, mejnih družbenih skupin ...).

Informacije o projektih razpisih lahko najdemo v Uradnem listu, na spletnih straneh ministrstev, na spletnih straneh specializiranih za iskanje informacij o razpisih (ponavadi so le te plačljive) ... Z iskanjem primernih razpisov, pisanjem projektne dokumentacije in vodenjem projektov se ukvarjajo tudi posamezna svetovalna podjetja (Verhovnik et al., 2005, 5/3 str. 2, 3, 8/9 str. 6-8).

3.2.1.2 Odločitev o potrebnih in primernih projektih partnerjih

Ko že imamo idejo in smo prepoznali tudi razpis, na katerega lahko to idejo prijavimo, se trebamo odločiti, kdo nam lahko pri izvedbi te ideje še pomaga. Poiskati moramo treba partnerje. Partnerje je najboljšo poiskati znotraj obstoječega nabora poslovnih partnerjev, ali pa v podatkovnih bazah partnerjev v okviru posameznih evropskih programov (Verhovnik et al., 2005, 8/8 str. 2).

3.2.1.2.1 Analiza deležnikov

Vsem posameznikom in skupinam, ki so v projekt direktno ali indirektno vpleteni in lahko imajo pozitiven ali negativen vpliv na proces in rezultate projekta, pravimo deležniki (angl. *stakeholders*).

Analiza deležnikov je prvi korak managementa deležnikov (management deležnikov je proces prepoznavanja ključnih deležnikov in pridobivanja njihove podpore). Pomeni prepoznavanje deležnikov in analizo njihove moči, vpliva ter njihovih problemov in interesov za projekt.

Postopek analize deležnikov ni namenjen le iskanju partnerjev, ampak tudi širšim nalogam: določitvi ciljnih skupin, morebitnih konkurentov in tudi skupin, ki izvedbi projekta niso naklonjene.

Analiza deležnikov je proces, ki ga lahko za lažje razumevanje razdelimo v tri korake: prepoznavanje deležnikov, določitev pomembnosti posameznih deležnikov in spoznavanje najpomembnejših deležnikov.

Prepoznavanje deležnikov ponavadi poteka preko možganske nevihte. Ponavadi jo izvajamo v projektne timu, še preden se zares lotimo načrtovanja. Nekateri deležnike potem celo povabimo k načrtovanju.

Seznam prepoznanih deležnikov v drugi fazi razvrstimo po pomembnosti. Nekateri deležniki imajo večjo moč in drugi manjšo. Nekateri se za naše delo bolj zanimajo, drugi manj. Za vsakega deležnika določimo njegovo moč (visoka/nizka) in njegov interes (visok/nizek) ter ga uvrstimo v mrežo moči/zanimanja. Potem določimo ključne deležnike. To so tisti, ki so glede na njihovo pozicijo v mreži ključni za naš projekt – pozitivno ali negativno. Z osebami z nizko močjo in nizkim zanimanjem se nam ni treba toliko ukvarjati. Dovolj je, da z dokaj malo vložene energije vzdržujemo stike z njimi, kolikor nam čas dopušča. Osebe z visoko močjo, vendar majhnim zanimanjem za naš projekt, je

treba obdržati zadovoljne. Posvetiti jim je treba kar nekaj pozornosti, preveč pa spet ne, saj se lahko sicer zasitijo z informacijami o našem projektu. Pri osebah z nizko močjo, vendar visokim zanimanjem za naš projekt je postopanje drugačno. Pomembno je, da jih neprestano informiramo. Z njimi komuniciramo toliko časa, da se odprejo pomembne skupne teme, kjer jih lahko vključimo. Najbolj pa se je treba potruditi pri deležnikih z visoko stopnjo moči in zanimanja za projekt. Pomembno je, da z njimi neprestano tesno sodelujemo (Project Cycle Management Guidelines, 2004, str. 145, 146; Cepin et al., 2005, str. 22-24).

3.2.1.2.2 Identifikacija partnerjev

Podjetja in organizacije se vse bolj zavedajo velikega pomena sodelovanja in povezovanja – med seboj, s tujimi podjetji in predvsem z izobraževalnimi institucijami. Samostojni projekt, ki ga izvaja le eno podjetje ali organizacija, ima namreč v Evropi relativno malo možnosti za uspeh (Dolinar, 2005).

Korak analize deležnikov predstavlja dobro osnovo za identifikacijo partnerjev. Partnerje ponavadi izbiramo med posamezniki in skupinami, ki smo jih v mreži moči in interesa uvrstili v zgornji desni kvadrat.

Partnerji naj bodo močni. Močni partnerji so v družbi prepoznavni in imajo več referenc. Partnerji naj se zanimajo za projekt, ker bo izvedba projekta od njih zahtevala tudi nek vložek (denar, čas, znanje, prostor ipd.). Njihovi motivi naj se skladajo z našimi oz. naj ima partner približno enake vrednote in interese, saj bomo sicer težko z njim sodelovali ob nestrinjanju že na načelni ali osnovni vsebinski ravni. Njihova dejavnost naj bo komplementarna naši. Partner, ki izvaja podobno dejavnost naši, je v bistvu naš konkurent. Premislimo, zakaj potrebujemo takšnega partnerja in kaj bomo imeli od tega. Partnerji, ki pa na drugi strani izvajajo dejavnosti komplementarne našim, nas s tem dopolnjujejo in podpirajo. Naj bodo zmožni izvesti svoj del projekta, ker če pri projektu pade en partner, ponavadi pade cel projekt (Cepin et al., 2005, str. 25).

3.2.1.2.3 Iskanje partnerjev

Najenostavnejši in najbolj priljubljen način iskanja in vključevanja projektnih partnerjev je pridobivanje znanih partnerjev, s katerimi smo že sodelovali na podobnih projektih in jim lahko zaupamo.

Če se prvič lotimo iskanja projektnih partnerjev, potem so nam na razpolago različni informacijski viri: nacionalne kontaktne točke, ki so odgovorne za podajanje in širjenje informacij o določenem evropskem programu; informacijske pisarne: posamezna ministrstva, katerih resorji sovpadajo z resorji evropske komisije, Gospodarska zbornica, Obrtna zbornica, Euro Info centri, regionalni in lokalni podjetniški centri, Agencija za regionalni razvoj, Evropska delegacija v državi, različna zasebna podjetja in institucije ter drugi; informacijske in iskalne baze podatkov EU, kjer lahko poiščemo profil podjetja oziroma institucije, za katero mislimo, da ustreza potrebam projekta ter evropska interesna združenja, v okviru katerih lahko najdemo partnerje zavoljo povezanosti interesov za reševanje določenih vprašanj in problemov (Verhovnik et al., 2005, 8/9 str. 11, 8/17 str. 1).

3.2.1.2.4 Motivacija potencialnih partnerjev

Za idejo projekta je treba partnerje navdušiti. Le tako bodo vanj pripravljene skupaj z nami nekaj vložiti. Zato moramo poznati njihove potrebe (določene s poslanstvom, vizijo, strateškim načrtom, tržnimi cilji ipd.), da bomo vedeli, kaj jim lahko s projektom

ponudimo. Partnerje bo v prvi vrsti zanimalo, kaj lahko s projektom pridobijo, kakšen je ob tem njihov vložek in kakšna je pri tem stopnja tveganja (Čepin et al., 2005, str. 25 - 27).

3.2.2 Faza formuliranja

V fazi formuliranja oziroma oblikovanja projektne ideje projektno idejo artikuliramo, zapišemo in ji dodelimo potrebne parametre.

Faza formuliranja oziroma oblikovanja predpostavlja oz. pomeni pripravo logičnega okvirja projekta (ki predstavlja temelj za izpolnitev vsake razpisne projektne dokumentacije) ter analizo izvedljivosti in obstoja dolgoročnih koristi projekta, ki je potem osnova odločitvi o prijavi za sofinanciranje. Če je ta odločitev pozitivna, sledi operativna priprava projektne prijave in izpolnitev vseh razpisnih formularjev, kakor tudi priprava vseh spremljajočih dokumentov (Verhovnik et al., 2005, 8/8 str. 2).

3.2.2.1 Projektna prijava

Projektna prijava je dokument oziroma skupek razpisnih formularjev in zahtevanih spremljevalnih dokumentov, v katerih združimo vse informacije, nastale v fazi priprave na projekt. Gre za gradnike, ki so nujno potrebni za kakovostno oceno ustreznosti projekta, med katerimi je potrebno izpostaviti: opis projekta z definiranimi izhodišči in opisanim problemom, ki ga rešujemo in utemeljenost projektne ideje z razvojnimi politikami in usmeritvami EU ter logični okvir projekta z jasno opredeljenimi splošnimi in specifičnimi cilji projekta, projektnimi rezultati, merljivimi kriteriji, viri preverjanja in predvidevanji; načrt strukture projekta; mrežni načrt; načrt virov in časovni načrt z izdelano oceno porabe finančnih, materialnih in človeških virov ter glavnimi mejniki z datumi (Verhovnik et al., 2005, 8/9 str. 1, 2, 8/10 str. 1).

3.2.2.1.1 Logični okvir – orodje za razčlenitev ciljev, aktivnosti in rezultatov projekta

Pri analiziranju zgodnjih faz projektnega ciklusa, načrtovanju projektne prijave, strukturiranju projektne ideje in detajlnem definiranju ciljev, aktivnosti in rezultatov, uporabljamo tako imenovano metodo logičnega okvirja (angl. *Logical Framework Analysis - LFA*). Z uporabo le te vzpostavljamo temelje projektne vsebine, cilje, aktivnosti, rezultate, kriterije preverjanja in tveganj v strjeni pisni obliki.

Logični okvir predstavlja osnovo za pripravo in izpolnjevanje razpisnih formularjev (Verhovnik et al., 2005, 8/8 str. 1, 8/11 str. 1).

Tabela 1: Logični okvir projekta z vprašanji

Logični okvir	Intervencijska logika	Objektivno preverljivi rezultati	Viri in sredstva preverjanja	Predpostavke
Splošni cilji	Kateri je splošni širši cilj, h kateremu bo razvojno partnerstvo prispevalo?	Kateri so ključni kazalniki, povezani z vsesplošnimi cilji?	Kateri so viri informacij za te kazalnike?	
Specifični cilji projekta	Kateri so posebni cilji (nameni), ki jih bo razvojno partnerstvo uresničilo?	Kateri so količinski kazalniki, ki kažejo, ali in do kolikšne mere so uresničeni posebni cilji razvojnega partnerstva?	Kateri so obstoječi viri informacij, ki se lahko zberejo? Katere metode so potrebne za pridobitev teh informacij?	Kateri so dejavniki in pogoji, ki niso pod neposrednim nadzorom projekta, vendar so potrebni za uresničitev teh ciljev? Katera tveganja je potrebno upoštevati?
Pričakovani rezultati	Kateri so konkretni načrtovani rezultati za uresničitev posebnih ciljev? Kateri so načrtovani vplivi in koristi projekta? Kakšne izboljšave in spremembe bo prispeval projekt?	S katerimi kazalniki je mogoče izmeriti, če in do kolikšne mere projekt dosega načrtovane rezultate in vplive?	Kateri so viri informacij za te kazalnike?	Katere zunanje dejavnike in pogoje je potrebno doseči za uresničitev pričakovanih rezultatov?
Aktivnosti	Katere so ključne aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti in kakšen je njihov vrstni red, da bodo doseženi pričakovani rezultati?	Katera sredstva so potrebna za izvajanje teh aktivnosti in sicer osebje, oprema, usposabljanja, študije, oskrba, operativne zmogljivosti itd.	Kateri so viri informacij o napredovanju projekta?	Katere predpogoje je potrebno izpolniti pred pričetkom projekta? Katere pogoje, ki so zunaj neposrednega nadzora projekta, je potrebno izpolniti za izvedbo načrtovanih aktivnosti?

Vir: Verhovnik et al., Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU, 2005, 8/11 str. 2, 3

3.2.2.1.2 Načrtovanje strukture projekta

Strukturiran projekt omogoča dober pregled nad nalogami in aktivnostmi ter kadrovskimi resursi, obenem pa je nujno potreben zavoljo jasno določenega poteka projekta in soodvisnosti posameznih aktivnosti in nalog v projektu.

Strukturo projekta načrtujemo neposredno po definiranju ciljev projekta in s tem omogočimo detajlno razčlenitev posameznih projektnih faz – delovnih paketov aktivnosti.

Načrt strukture projekta ponazarja aktivnosti, naloge in njim podrejene procese, ki jih je potrebno izvajati tekom projekta. Prikazujemo jih v hierarhični drevesni strukturi oz. hierarhijskem diagramu.

3.2.2.1.3 Načrtovanje zaporedja in trajanja aktivnosti

Pri načrtovanju projekta je pomembno, v kakšnem vrstnem redu bodo potekale aktivnosti. Zelo enostavno, nekatere aktivnosti se lahko pričnejo šele po zaključku nekaterih predhodnih aktivnosti.

Trajanje aktivnosti in z njimi povezani resursi so bistvenega pomena za učinkovitost projekta in njegovih rezultatov. Za namen načrtovanja trajanja posameznih aktivnosti lahko uporabimo metodo PERT (angl. *Program Evaluation and Review Technique*) ali pa metodo analize kritične poti - CPA (angl. *Critical Path Analysis*). Razlika med PERT in CPA metodo/analizo je v tem, da pri kritični poti fiksno definiramo trajanje posamezne aktivnosti, pri analizi PERT pa uporabimo tri variante.

V idealnem primeru pri načrtovanju aktivnosti uporabljamo za definiranje trajanja posameznih aktivnosti PERT analizo (model treh variant od pesimistične, predvidene do optimistične variante). Pri uporabi tega orodja moramo upoštevati oceno najkrajšega časa za vsako nalogo, najverjetnejšo dolžino trajanja naloge in najdaljši čas trajanja naloge. Nato uporabimo naslednjo enačbo (1), da izračunamo čas za vsako nalogo:

$$\text{Čas naloge} = (\text{najkrajši čas} + 4 \times \text{verjeten čas} + \text{najdaljši čas}) / 6 \quad (1)$$

Na ta način pridemo do izračuna realne variante, ki nam pomaga pri načrtovanju projekta v nadaljnjih korakih.

Če projekt načrtujemo z uporabo programskega orodja, potem nam program sam izračuna kritično pot in nam jo grafično v okviru mrežnega diagrama označi z rdečo barvo. Tako vemo, katere aktivnosti se nahajajo na kritični poti in na katere moramo biti posebej pozorni.

Orodja za projektno vodenje, s pomočjo katerih lahko določimo posamezne aktivnosti, jim dodelimo vire in v okviru vodenja projekta nadzorujemo časovni potek in porabo virov sta npr. orodje MS Project ali pa OpenWorkbench, ki je brezplačen.

Kritična pot je definirana kot veriženje tistih aktivnosti v projektu, pri katerih se v primeru časovne spremembe posamezne aktivnosti časovno zamakne tudi celoten mrežni načrt, oziroma se spremeni časovni potek projekta. Kritična pot definira aktivnosti, ki so odločilnega pomena za izračun trajanja projekta. Kar se tiče dolžine trajanja, gre za najdaljšo pot v trajanju projekta. Torej, trajanje kritične poti je enako trajanju projekta. Obstaja tudi možnost, da v enem projektu obstajata dve kritični poti. Obe se zaključujeta ob zaključku projekta. Aktivnosti, ki se nahajajo na kritični poti, se imenujejo kritične aktivnosti (Verhovnik et al., 2005, 8/13 str. 1, 2, 8/14 str. 1, 2).

3.2.2.1.4 Načrtovanje virov

Načrtovanje virov se uresničuje vzporedno s časovnim načrtovanjem. V resnici je razpoložljivost virov odločilnega pomena za časovno načrtovanje.

3.2.2.1.4.1 Človeški in materialni viri

Cilj načrtovanja človeških in materialnih virov je določanje potreb po virih, potrebnih za izpeljavo projekta. Pri tem vsaki aktivnosti dodelimo kadrovske in materialne vire, ki so potrebni za izvedbo aktivnosti. Najprej izračunamo skupni obseg vseh projektnih aktivnosti – število ur ali dni. Upoštevamo, da bodo projektni partnerji – sodelavci sodelovali na projektu samo določen odstotek bruto delovnih ur. Iz tega izračunamo število

potrebnih človek/mesec. Človek/mesec je obračunska enota, ki se uporablja za enostavno ponazoritev porabljenih kadrovskih virov na enoto časa. Dalje odločimo, koliko oseb bo delalo na določeni aktivnosti na mesec. S temi podatki se lotimo časovnega načrtovanja. Izdelamo delovni načrt za vsakega posameznika v okviru trajanja celotnega projekta in načrtujemo porabo potrebnih materialnih sredstev za izpeljavo projekta (Verhovnik et al., 2005, 8/15 str. 2, 3).

3.2.2.1.4.2 Finančni viri

Ko od partnerjev zahtevamo preglednico projektnih aktivnosti in nalog, ki jih bodo opravljali v okviru določenega delovnega paketa (Work Package) ter s tem povezanega časovnega okvirja, jih obenem prosimo za oceno stroškov svojega dela. Stroški dela se nanašajo na obračun bruto plače z vsemi prispevki ter z delom povezanimi posrednimi stroški, kot so najemnine, telefoni ipd.

Stroški projekta morajo biti dovolj natančno izdelani, da omogočajo razlikovanje med upravičenimi in neupravičenimi.

Med neupravičene stroške projekta prištevamo predvsem: previsoko izkazane in nepotrebne stroške; stroške, ki so že financirani iz drugih virov; odplačila dolga; plačila obresti; rezervacije za slabe naložbe; tečajne izgube; storitve in izdelke, ki jih organizacija dobi brezplačno ter prispevke v naravi (prostovoljno delo, materialna sponzorstva ...) (Verhovnik et al., 2005, 8/15 str. 1-3; Cepin et al., 2005, str. 32).

3.2.2.1.5 Časovno načrtovanje in upravljanje

Projekt po svoji opredelitvi pomeni sklop aktivnosti, ki so izvedene v določenem času, z določenim ciljem, namenom. Zato je potrebno natančno načrtovati, v katerem časovnem roku bodo izvedene posamezne aktivnosti, ki bodo pripeljale do uresničitve zastavljenih ciljev (Cepin et al., 2005, str. 33).

Cilj časovnega načrta je vnaprej definirati, kdaj se bodo odvijale katere projektne aktivnosti, kdaj bodo na voljo spremljevalni izidi in poročila – mejniki, določiti začetek in konec vsake aktivnosti ter čim bolj natančno ponazarjati potek odgovarjajočih aktivnosti.

Da bi lahko načrtovali časovni potek projekta, je potrebno razpolagati z naslednjimi dokumenti: načrtom strukture projekta; zaporedjem oz. sosledjem aktivnosti (mrežni režim); oceno trajanja posamezne aktivnosti ter načrtom kadrovskih, materialnih in finančnih resursov.

Strukturo projektnih aktivnosti, njihovo časovno razporeditev in soodvisnost, prikazujemo z Gantt diagramom oz. gantogramom (Verhovnik et al., 2005, 8/16 str. 1, 2).

3.2.2.2 Priprava administrativnih obrazcev in vsebinskega dela projekta

Projekti za sofinanciranje morajo biti opisani na prijavnih dokumentaciji na ustreznih obrazcih in po navodilih EU. Projekt mora biti predstavljen tako, da je dovolj ambiciozen, da prepriča ocenjevalce o smiselnosti finančne podpore projektu. Na drugi strani mora biti projekt realen, saj postane projektna dokumentacija del pogodbe z EK. V projektni dokumentaciji je potrebno prikazati prispevek projekta k razvojnim ciljem EU. Zaradi tega je potrebno dobro poznati uradne evropske dokumente s prijavljenega področja, kot so zelene in bele knjige, zakoni, uredbe itd. Dela prijavnih dokumentacij, ki imata največji

vpliv tako na izbor, kateri projekt bo sofinanciran, kot tudi na poročanje, sta gotovo delovni program in finančna konstrukcija projekta (v sklopu prijavnih dokumentacij).

Sam proces priprave projektne dokumentacije navadno traja vsaj mesec dni in zahteva veliko finančnih in človeških virov, pogosto pa je priprava večjih projektov tudi znatno daljša (S projekti med vodilne v Evropi, 2004, str. 40, 41, 68, 69).

3.2.2.2.1 Delovni paketi in razdelitev nalog ter odgovornosti v okviru nastajajočega konzorcija

Eden najbolj zahtevnih delov prijavnih dokumentacij je gotovo priprava delovnega načrta, ki detajlno opisuje posamezne faze projekta. Le-ta je sestavljen iz delovnih paketov, katerim so podrejene aktivnosti, aktivnostim pa naloge. Vsak delovni paket oziroma njemu pripadajoča aktivnost ali naloga ima določen čas trajanja ter pripadajoče človeške, materialne in finančne vire.

Delovni paketi vsebujejo naslednje glavne sestavne dele: številko delovnega paketa; datum pričetka; identifikacijo partnerjev, ki so vključeni v aktivnosti delovnega paketa; število človek/mesec, ki jih bodo posamezni partnerji porabili za izvedbo aktivnosti; cilje delovnega paketa; opis dela in aktivnosti v okviru delovnega paketa; rezultate in izdelke posameznega delovnega paketa; mejnike delovnega paketa ter pričakovane rezultate delovnega paketa (Verhovnik et al., 2005, 8/18 str. 1).

Ko podpišemo pogodbo z EU, postane delovni načrt sestavni del pogodbe in kot tak tudi obveznost partnerjev, ki projekt izvajajo. Najpogostejša napaka, ki se pojavlja pri sestavi delovnega načrta je, da prijavitelji v želji, da bi naredili na ocenjevalce čim boljši vtis, obljublajo več, kakor pa je realno možno izpeljati. Glede na to, da delovni program postane sestavni del pogodbe in pogodbenih obveznosti, to ni priporočljivo.

Pri delovnem načrtu je treba tudi realno planirati izvedbo projekta. EU namreč sofinancira izvedbo projekta samo med t.i. "trajanjem projekta", to je med prvim dnem meseca, ki sledi po podpisu pogodbe, in do konca planiranega projekta. Če v tem času ne uspemo zaključiti projekta, potem nam EU stroškov, ki nastanejo po koncu projekta, ne sofinancira. Podaljšanja projekta so izjemno redka in zahtevajo izjemno utemeljene razloge (S projekti med vodilne v Evropi, 2004, str. 41).

Pod razdelitvijo nalog razumemo določitev razmerij, odgovornosti in pooblastil projektne partnerjev. Vsak partner pri projektu mora vedeti, kaj mora narediti, kaj so njegove odgovornosti in kakšna pooblastila ima (Cepin et al., 2005, str. 33).

3.2.2.3 Evalvacija projektne prijave po priporočilih in kriterijih strokovne ocenjevalne komisije

Projektne prijave se mora obvezno navezovati na kriterije, ki jih postavlja razpis. Ti kriteriji so pomembna težišča, ki so postavljena z avtorji enostavnejšega nadzora nad zadovoljevanjem smernic razvoja oziroma politik Evropske unije. Kriteriji so namenjeni obema stranema, prijaviteljem projektov in ocenjevalcem, ki jih pooblasti evropska komisija oziroma naročnik, da v njenem imenu poskrbijo za skladnost projektne prijave s cilji razpisa ter širših politik komisije oz. naročnika.

Tako se spet vračamo na začetek priprave projektne prijave – v fazo programiranja, kjer smo iskali in pregledovali smernice Evropske komisije zelenega področja, da bi bili skladni z njenimi željami in postavljenimi trendi v razvoju. Če smo bili pazljivi že v fazi programiranja in identificiranja, potem nam bo toliko lažje sedaj, ko je potrebno projektne

prijavo še enkrat primerjati s cilji – tokrat z enostavnim orodjem – kriteriji, ki jih bodo uporabili tudi ocenjevalci naše projektne prijave. Kriteriji se nanašajo na primer na skladnost s cilji "Enotnega programskega dokumenta in državnega razvojnega programa", na skladnost s cilji "Bolonjskega procesa", "Lizbonske deklaracije", "Kjotskega sporazuma in emisij toplogrednih plinov", "Helsinške deklaracije", poleg tega pa na ekonomsko učinkovitost, zadovoljevanje socialne politike in brezposelnosti, enakopravnosti spolov, vključevanje socialno ogroženih in šibkih ter drugo (Verhovnik et al., 2005, 8/19 str. 1).

3.2.2.4 Končni pregled in priprava ter odpošiljanje projektne prijave v skladu z navodili

Končni pregled, kompletiranje ter oddaja projektne prijave je poslednji akt faze formuliranja pri večini razpisov oziroma pozivov.

Pri končnem pregledu prijave je zelo pomembno, da pazljivo preberemo vsa navodila razpisne komisije. Ko smo se prepričali, da je naša projektna prijava skladna z navodili razpisa, jo le še pravočasno odpošljemo naslovniku.

Pri nekaterih programih je prijava dvostopenjska. To pomeni, da se najprej odda predprijava, ki vsebuje vse glavne elemente projektne prijave. V primeru uspešne evalvacije, se predprijava dopolni z detajlnejšimi finančnimi izračuni in vsebinskimi sklopi (Verhovnik et al., 2005, 8/20 str. 1, 2).

3.2.2.5 Konzerviranje projektov

Konzerviranje projektov je proces, pri katerem imamo v mislih pripravo projektov na zalogo.

Razpisi niso odprti vsak trenutek. Vendar nas dejstvo, da razpis še ni odprt, ne sme odvrniti od priprave predloga projekta, saj je za to potrebnega kar nekaj časa. Pomembno je, da smo ob odprtju razpisa, ki zadeva področje našega dela, pripravljeni na projektno prijavo.

Vseh podrobnosti razpisa pred njegovo objavo ne pozna nihče. Vendar so poznani splošni postopki in navodila, kot tudi evropska praksa. Poznavajoč le te, lahko pripravimo projektni predlog takrat, ko se nam porodi ideja in, ko imamo čas za detajlno pripravo projektne predloga. Ne glede na odprte razpise, lahko projektno idejo pripeljemo do faze, ko bo projekt v svoji osnovi lahko počakal na ustrezen razpis, ne da bi ideja poniknila v naših glavah v času čakanja na razpis. Z jasno razdelano idejo v glavi in na papirju pa je tudi lažje izpolnjevanje razpisne dokumentacije, ko je le-ta na voljo.

Elementi oz. koraki konzerviranja projektne ideje so naslednji:

1. identifikacija izziva, ustrezne evropske politike in projektne ideje;
2. zapis osnovne projektne ideje - Svojo projektno idejo zapišemo na eni ali največ dveh straneh A4. Izberemo naslednje kategorije zapisa:
 - identifikacija izziva in izhodišče projekta
 - povezanost z evropskimi cilji in politikami
 - predlagana rešitev – namen projekta
 - splošni cilji projekta
 - specifični cilji projekta
 - dejavnosti – aktivnosti v projektu
 - pričakovani rezultati projekta
 - profili potrebnih projektne partnerjev
 - okvirni projektne proračun

- priložnosti, ki jih odpiramo oz. problemi, ki jih odpravljamo s projektom;
- 3. identifikacija potrebnih projektnih partnerjev / strokovnih sodelavcev;
- 4. priprava logičnega okvirja projekta.

Po teh korakih smo projekt pripravili do faze konzerviranja. Sedaj lahko projektna ideja počaka na ustrezen razpis. Ko le tega najdemo, projektno idejo prilagodimo razpisnim pogojem. Na ta način smo prihranili veliko časa, obenem pa svoje ideje v času čakanja na razpis nismo zavrgli (Verhovnik et al., 2005, 5/3 str. 2, 8/22 str. 1-7).

3.2.3 Faza financiranja projekta

V fazi financiranja Evropska komisija oziroma ustrezni organi pregledajo projektno prijavo in odločijo, ali bodo finančno podprli projekt.

Če se Komisija odloči, da sofinancira naš namen, je potrebno pripraviti pogodbo z Evropsko komisijo in anekse k pogodbi (finančni aneks, tehnični aneks) ter Komisiji posredovati še morebitne manjkajoče dokumente.

V pogodbi z Evropsko komisijo so navedene vse obveznosti in pravice v pogodbenem razmerju, finančni status, način plačil, priprava obdobjnih poročil in roki priprave produktov projekta. Tehnični aneks k pogodbi predstavlja detajlni projektni načrt s podrobnostmi, ki se nanašajo na izvedbo projekta.

Pogajanje z Evropsko komisijo je lahko zelo enostavno v primeru, da komisija nima posebnih pripomb na finančni del projekta, lahko pa se tudi zaplete, če obstajajo take pripombe. V tem primeru je potrebno prilagoditi finančno kalkulacijo in s tem tehnično-izvedbeni del pričakovanjem evropske komisije in ustrezno argumentirati spremembe projektnega načrta (Verhovnik et al., 2005, 9/1 str. 1).

3.2.4 Faza realizacije projekta

V fazi realizacije se projekt izvaja v skladu z načrtovanimi aktivnostmi in se obenem izvaja nadzor skladnosti s projektnim načrtom. V primeru neskladnosti se uvedejo korektivni ukrepi.

3.2.4.1 Projektno vodenje – načrt projektnega vodenja

Načrt projektnega vodenja pripravimo že v fazi priprave projektna prijave, vendar je v tej fazi načrt zelo grob. V fazi realizacije projekta pa je načrt vodenja projekta prvi fazni izdelek in ga je potrebno ponavadi dokončati do konca prvega meseca trajanja projekta. Zanj je odgovoren koordinator projekta ki je odgovoren do naročnika za celoten potek in izdelke projekta.

Načrt zajema in detajlno definira sledeče teme:

1. vloga načrta projektnega vodenja
2. organizacija projektnega vodenja
3. vloga izvedbenih organov projekta in nadzornih organov
4. njihove odgovornosti, ustanovitev, delovanje in reševanje konfliktov
5. izmenjava informacij in upravljanje informacijskega toka
6. proizvodnja faznih izdelkov in zagotavljanje kakovosti

7. poročila, srečanja in sestanki, publikacije, izmenjava elektronskih dokumentov in komunikacija, definicija zgradbe faznih in končnih poročil
8. načrt projekta in časovni načrt
9. grafična ponazoritev projektnih komponent
10. predloge dokumentov za notranje in zunanje komuniciranje
11. predloge faznih izdelkov (angl. *deliverables*)
12. predloga četrletnega in drugih obdobjnih poročil, končno projektno poročilo
13. nadzor kakovosti
14. neskladje s kakovostnimi standardi – kaj storiti
15. razvoj administrativnih in tehničnih standardov ter kriterijev kakovosti
16. kakovost izhodnih izdelkov in nadzor nad njimi
17. korektivne aktivnosti in sledenje zaznamkom nadzora nad kakovostjo
18. kontaktni podatki konzorcijskih partnerjev (Verhovnik et al., 2005, 9/1 str. 3, 13).

3.2.4.2 Projektna komunikacija – načrt projektne komunikacije

Komuniciranje oz. nemoten tok informacij je izrednega pomena za skladnost izvajanja projektnih nalog in aktivnosti.

Načrt projektne komunikacije je del načrta projektnega vodenja. V okviru le tega načrtujemo komunikacijo med partnerji, z naročnikom, definiramo formularje in načine izmenjave informacij z različnimi instrumenti.

Komunikacija zavzema tri glavne ciljne skupine: komuniciranje z naročnikom - Komisijo (oz. zastopnikom naročnika) z definiranimi pravili in orodji; komuniciranje s konzorcijskimi partnerji na podlagi definiranih pravil v priročniku o projektne komuniciranju ter komuniciranje z javnostmi, kamor spadajo načini in pravila za objavljanje sporočil medijem, objavljanje rezultatov projekta, sodelovanje na konferencah, seminarjih, izdaja javnih gradiv in objava spletnih strani ter ostalo (Verhovnik et al., 2005, 9/1 str. 15, 16).

3.2.4.3 Vodenje ljudi

Vodenje ljudi obsega njihovo učinkovito razporeditev glede na sposobnosti in zmogljivosti v projektu. Že razvoj projektnega tima je ena od nalog upravljanja s človeškimi viri oz. vodenja ljudi.

V fazi financiranja odloča Evropska komisija o odobritvi sofinanciranja v skladu z evalvacijskimi kriteriji, ki zajemajo tudi skladno sestavljen projektni konzorcij. Zato naj bo le ta sestavljen uravnoteženo, kar pomeni sestavo konzorcija partnerjev iz različnih evropskih držav, iz različnih branž in dejavnosti, različnih kulturnih krogov, spolov in socialnih okolij. Na ta način bo zagotovljena tudi enakopravna ali optimalna disperzija rezultatov projekta, ki jih bodo uporabljali projektni partnerji v poslovnem življenju (Verhovnik et al., 2005, 9/1 str. 12, 13).

3.2.4.4 Nadzor izvajanja projekta

Nadzor nad izvajanjem projekta vključuje merjenje napredka pri doseganju ciljev in aktivnosti, ki so potrebne, da odstopanja od načrta ne vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev.

V določenih časovnih intervalih je treba preveriti, če nastajajo odstopanja od zastavljenega načrta, ali potekajo projektne aktivnosti v smeri doseganja načrtovanega napredka. V primeru odstopanj koordinator projekta sprejema in evalvira spremembe, ki jih predlagajo člani delovne skupine ali financerji ter v skladu s tem projektna skupina preoblikuje projekt, če je to potrebno.

Na podlagi nadzora nad projektom lahko projektna skupina oblikuje spremembe, ki lahko vplivajo na zmanjšanje namenov in ciljev v skladu z obstoječimi možnostmi. Projektna skupina se vrne v fazo načrtovanja in na podlagi nastale situacije oblikuje popravke in ponovno potrdi načrt (Cepin et al., 2005, str. 36, 37).

Nadzor je lahko interni (notranji) ali eksterni (zunanji) oz. nadzor s strani Evropske komisije.

Interni nadzor in vrednotenje projektnega izvajanja sta potrebna, da se izognemo neprijetnim presenečenjem, ki jih lahko pripravi časovno, kadrovsko in finančno slabo uravnotežen projekt. Interni nadzor izvaja za to usposobljen konzorcijski partner, ponavadi gre za svetovalno podjetje z ekspertnimi znanji.

Evropska komisija nadzoruje izvajanje poteka in rezultatov projekta na več načinov. Prvi je spremljanje faznih poročil, ki morajo biti oddana v skladu s pogodbo. Poročila se ocenijo in odobrijo in na podlagi ugodne ocene lahko partnerji priglasijo tudi svoje obdobje finančne zahtevke. Drugi način izvajanja nadzora je instrument pregleda, ki se ponavadi izvaja dvakrat v življenju projekta, in sicer nekje v sredi izvajanja projekta (angl. *mid-term review*) in ob koncu projekta, ko je potrebno detajlno predstaviti projektne rezultate (angl. *final review*). Preglede običajno izvajajo trije člani komisije na čelu s projektnim oficirjem, ki je naša kontaktna oseba v kontaktih z Evropsko komisijo. V primeru financiranja iz strukturnih sredstev izvaja nadzor nad rezultati ustrezno resorno ministrstvo oziroma Ministrstvo za finance. Komisija si pridržuje tudi pravico do napovedanega vmesnega pregleda, če se ji zdi to potrebno. Druga vrsta nadzora, ki si ga Komisija pridržuje kot pravico, je finančna kontrola (angl. *financial review*), pri kateri gre za nadzor nad porabo sredstev. Finančni nadzor izvaja za to pooblaščen finančna služba iz države članice (Verhovnik et al., 2005, 9/1 str. 5-17).

3.2.5 Faza evalvacije in revizije projekta

V fazi evalvacije in revizije se oceni projekt, ovrednoti rezultate projekta in ugotovi, ali so bili cilji doseženi ter preveri vse transakcije, postopke in poročanja.

3.2.5.1 Evalvacija

Projekti so pogosto dokončani do 90% svoje izvedbe. Zadnjih 10%, ki ponavadi niso opravljeni, je kakovostna evalvacija. Evalvacija projekta vključuje vrednotenje postopka in rezultatov dela, vrednotenje doseženih ciljev ter finančno oceno. Vse pogosteje se izvaja evalvacija tekom celotnega projekta, izsledki pa se sporočajo v obliki vmesnega (angl. *mid-term*), končnega poročila (angl. *final report*) in periodičnih poročil (angl. *project performance report*).

Metode, ki se najpogosteje uporabljajo pri evalvaciji, so: intervju, vprašalnik in anketa, fokusne skupine, opazovanje in analiza dokumentov.

V evalvacijo je smiselno na različne načine vključevati vse deležnike. Še posebno so pri tem pomembni partnerji (Cepin et al., 2005, str. 38-45).

Za vrednotenje – evalvacijo lahko najamemo tudi zunanjega strokovnjaka, vendar je bojazen, da bi bilo interno vrednotenje nestrokovno in pristransko, neutemeljena. Evropska komisija seveda bdi nad delom internega vrednotenja evropskih projektov.

Koristi učinkovite evalvacije so: spremljanje dogajanja na projektu; zagotavljanje zgodnjih opozoril o možnih napakah, zaostankih; korekcije, izboljšave in preoblikovanje; varovanje investicije; poročanje o doseženih rezultatih projekta; primerjanje projektnih rezultatov z načrtovanimi; zbiranje podatkov, pridobljena znanja in dobra praksa za bodoče projekte ... (Verhovnik et al., 2005, 9/1 str. 4).

3.2.5.2 Revizija

Revizija pomeni vsakršno naknadno preverjanje transakcij, postopka ali poročanja z namenom potrditve kateregakoli od vidikov projekta (točnosti, učinkovitosti, itd.). Ločimo notranjo in zunanjo revizijo.

Notranja revizija je neodvisna, objektivna in svetovalna dejavnost, oblikovana z namenom dodajanja vrednosti in izboljšanja operacij znotraj organizacije. Po značilnostih je notranja revizija podobna zunanji, le da ob zaključku poroča vodstvu in zato nikoli ne more biti neodvisna do take stopnje kot je zunanja revizija.

Zunanja revizija je vsaka revizija, ki jo opravi revizor neodvisen od vodstva, ki je revidirano. Na področju porabe sredstev EU skladov izvajajo zunanjo revizijo Računsko sodišče države članice, Evropsko Računsko sodišče in Evropska Komisija (Strukturni skladi EU v Sloveniji, 2005, str. 31, 32).

3.3 RAZLOGI ZA NEUSPEŠNO ČRPANJE SREDSTEV

Razlogi za neuspešno črpanje denarja iz evropskih virov so pogoste napake tako države, kot podjetnikov - prijaviteljev projektov za sofinanciranje. Tukaj navajam najpogostejše napake pri evropskih projektih na splošno ter rezultate prvih treh odpiranj vlog prispelih na zadnji slovenski Javni razpis za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva in glavne razloge za zavrnitev in zavržbo vlog prispelih na omenjeni razpis.

1. Premalo domišljeni pogoji in prioriteta področja - Vsaka država v tako imenovanem Enotnem programskem dokumentu sama določi pogoje in prioriteta področja delovanja za določeno programsko obdobje.
2. Slaba preglednost možnosti financiranja - Prijavitelji pogosto zelo malo vedo o možnostih prijav ter o postopkih za pridobitev razpoložljivih sredstev in informacij.
3. Napačno razumevanje porabe denarja - Podpisani sklep še ne pomeni, da bomo res dobili ves denar, ki so nam ga odobrili. Vendar sta interes in želja po pridobitvi nepovratnih sredstev pri nekaterih tako močna, da ne dojamejo ključnih dejstev. Predvsem morajo biti finančne konstrukcije projektov zaprte neodvisno od pričakovanih nepovratnih sredstev. Ta sredstva naj bi namreč le izboljšala učinke naložb. Dalje, mnogi ne jemljejo resno dejstva o nujnosti doseganja ciljev. Ti cilji morajo biti vnaprej opredeljeni in so podlaga za ocenjevanje upravičenosti dejanskega črpanja odobrenih sredstev. Šele ko zaključimo projekt v skladu s cilji, ki smo jih zapisali v prijavi, lahko dobimo povrnjeno del sredstev. Zato je potrebno vzpostaviti sistem poročanja in dokazovanja upravičenosti tako z vidika doseganja ciljev kot korektnega prikazovanja upravičenih stroškov. Pri strukturnih skladih pa se pojavlja še

dodatni problem. Sredstva iz strukturnih skladov je mogoče črpati le, če država članica zagotovi ustrezno soudeležbo iz nacionalnih javnih virov (Verhovnik et al., 2005, 10/1 str. 3).

4. Nekakovostno pripravljene projekti - V največji meri gre za nerazumevanje osnovnih principov pridobitve možnosti za črpanje in dejanske pridobitve sredstev. Najbolj pomembno je razumeti, da imajo realne možnosti le projekti, ki ustrezajo vsem razpisnim pogojem in jih bodo prijavitelji realizirali z ali brez sredstev strukturnih skladov. Projekti morajo imeti jasne in merljive cilje, pričakovane izdelke, terminski plan ključnih aktivnosti in zagotovljene potrebne vire za uresničitev. To je osnova za oceno primernosti projektov za kandidiranje za razpise in pripravo prijav. Podjetja, ki verjamejo v projekt in se ga lotijo tudi brez sredstev strukturnih skladov, so zrela za razpis. Tista, ki pa k razpisu pristopajo le zaradi denarja, so obsojena na neuspeh.

Za dobre in kakovostne projekte je vedno mogoče dobiti potrebne vire (resurse). Za primerno definirane projekte, ki temeljijo na dobrih idejah in jih ustvarjajo zaupanja vredne organizacije, je veliko lažje pridobiti primerne zunanje partnerje, ali pa ugodnejše načine vključevanja finančnih institucij pri zagotavljanju finančnih virov. Po drugi strani se nosilec takih projektov v okviru številnih programov, ki so namenjeni krepitvi konkurenčnosti in spodbujanju uresničevanju nacionalnih strateških ciljev ter ciljev Evropske unije, odpirajo dodatne možnosti pridobitve nepovratnih sredstev. Trendi zelo jasno kažejo, da zaradi čedalje večje konkurence projektov, ki kandidirajo za pridobitev tovrstnih sredstev, ta postajajo dostopna le zares dobrim projektom. Dejanska pridobitev odobrenih sredstev je pogojena in odvisna od doseganja zastavljenih ciljev - to zahteva ne le dobro idejo in primerno napisano prijavo, ampak zmožnost realnega načrtovanja in dobrega vodenja v fazi realizacije projekta (Ilić, Dolinar, 2004).

5. Premalo ustvarjalni in inovativni projekti - Evropa je po novem skupni gospodarski prostor, ki mora tekrovati na svetovnem trgu, zato so podprti tisti projekti, ki presegajo meje znanega, že videnega. Ustvarjalnost je pogoj za konkurenčnost, zato je treba biti pri pripravi projektov ustvarjalni in inovativni.
6. Pomanjkanje čuta za partnerstvo - Skupaj s partnerji dosežemo več kot sami. V okviru projekta bomo tako določili naloge partnerjev in te naloge sestavili na višji ravni, da bomo prišli do boljših rezultatov. Pomembno je, da s partnerji dosežemo skupne cilje in pridemo do rezultatov, sredstva pa razdelimo glede na naloge, ki jih bomo opravili (Verhovnik et al., 2005, 10/1 str. 4).
7. Neobvladovanje projektnega vodenja - Glavno vodilo vseh evropskih razpisov je, da spodbujajo združevanje več partnerjev in krepijo sodelovanje. Vodenje je pogost problem že v posameznih podjetjih, kaj šele v projektu, v katerem sodeluje več partnerjev, ki mora biti sistematično voden, da bi se dosegli zastavljeni cilji.
8. Prevelika pozornost prijavi v škodo kakovostne priprave projektov – Prijava bi morala biti le povzetek elaborata projekta, ki bi moral biti veliko bolj celovit in poglobljen od prijave.
9. Pomanjkljiva obvezna dokumentacija - Pri pripravi projektov se pogosto spregledajo določene zadeve. Pri dokumentaciji pa praksa na razpisih kaže, da sta lahko kritična zlasti dva dokumenta, ki ne smeta biti pomanjkljiva, in sicer gradbeno dovoljenje ter investicijski program.

Veljavno gradbeno dovoljenje kaže na resnost projekta. Rok za pridobitev tega dokumenta pa se lahko zelo razlikuje. Nekje ga dobimo sorazmerno hitro, drugje pa je treba tudi za preprost projekt čakati mesece, kot da se lokalne skupnosti ne bi zavedale

pomena projekta za regijo. Pri tem velja še opozoriti, da investicija potrebuje gradbeno dovoljenje, ne sme pa se pred oddajo prijave začeti z njeno izvedbo.

Pogosto so investicijski programi pomanjkljivi ter vsebinsko neusklajeni, kar je še ena od pojavnih oblik pretirane usmerjenosti v prijavo na škodo kakovosti projekta. Treba se je zavedati, da je investicijski program ključni dokument za pripravo kakovostnega projekta. Razpisni pogoji natančno opredeljujejo, kakšen mora biti investicijski program, ki je ključno izhodišče za kakovostno pripravo (Ilić, 2004).

Rezultati treh odpiranj vlog prispelih na slovenski Javni razpis za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva kažejo, da so v Sloveniji glavni razlogi za neuspeh pri kandidiranju za evropska sredstva za razvoj turistične infrastrukture v slabi kvaliteti pripravljenih vlog oz. v napakah predlagateljev pri pripravi vlog, saj je v kar nekaj primerih prihajalo do nekonsistentnosti med podatki v obrazcih in v investicijskih programih, kar je imelo za posledico, da ni bilo možno oceniti posameznih meril. Omenjeno je vplivalo na nižjo oceno posamezne vloge in s tem nedoseganje praga 60 točk, zaradi česar so bile vloge zavržene. Razlogi za zavržbo vlog pa so bili neskladje z razpisnimi pogoji, v enem primeru tudi nepopolna vloga, med tem, ko je bil eden izmed najpogostejših razlogov za zavržbo napačna opredelitev predlagateljev glede njihove velikosti, kar je posledično vplivalo na zmanjšanje dovoljene stopnje sofinanciranja in s tem ni bila zaprta finančna konstrukcija. Razlog za navedeno je možno iskati v nedoslednem upoštevanju določil in pojasnil iz razpisne dokumentacije pri pripravi vlog. Na tri odpiranja je prišlo skupaj 61 vlog. Od tega je bilo odobreno sofinanciranje (glede na izpolnjevanje kriterijev in doseženo število točk) 29-im projektom. Zavrženih je bilo 16 vlog, zavrženih pa še toliko (Direktorat za turizem, 2007; Rezultati prvega odpiranja vlog prispelih na Javni razpis za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva, 2007; Rezultati drugega odpiranja vlog prispelih na javni razpis za dvig konkurenčnosti, 2007; Analiza prispelih vlog na tretje odpiranje Javnega razpisa za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva, 2008).

4 PRIBLIŽEVANJE ČRNE GORE EVROPSKI UNIJI

Pridružitvev Evropski uniji predstavlja enega od prednostnih ciljev Vlade Republike Črne gore, ki je dan v strateškem štiriletnem planu Vlade – Agendi ekonomskih reform.

Od 10. Oktobra 2005 je Evropska Komisija vodila pogajanja za sklenitev Sporazuma o stabilizaciji in asociaciji (angl. *Stabilisation and Association Agreement - SAA*) z državno skupnostjo Srbije in Črne gore. Pogajanja so bila "dvostrana", kar je pomenilo posebna pogajanja z dvema republikama v okviru trgovine, ekonomije in ostalih relevantnih sektorskih politik.

Po referendumu in razglasitvi neodvisnosti Črne gore je v juliju 2006 Svet EU sprejel nov mandat za pogajanja, ki se nanaša le na Črno goro. Pogajanja o Sporazumu o stabilizaciji in asociaciji Črne gore, zasnovana na že doseženih rezultatih v pogajanjih z državno skupnostjo, so se začela 26. septembra 2006 (Montenegro 2006 Progress Report, 2006, str. 5). Sporazum je bil parafiran 15. marca 2007, kar je državo pripeljalo še korak bližje k statusu države kandidatke za članstvo v EU. Temu so sledile procedure in konzultacije znotraj EU, da bi se ustvarili pogoji za podpis Sporazuma, ki se je zgodil 15. oktobra 2007 v Luxembourg-u. S podpisovanjem Sporazuma je ustvarjen pogodbeni odnos med Črno Goro in Evropsko unijo. Začela se je institucionalizacija odnosov z EU ter je narejen odločilen korak k realizaciji dolgega in zapletenega procesa pridruženja. Črna gora je

prišla v novo in izjemno pomembno fazo odnosov z Evropsko unijo, fazo implementacije Sporazuma. Po uspešnem začetku implementacije začasnega Sporazuma (od 1.1.2008) lahko Črna gora že v času predsedovanja Slovenije Evropski uniji aplikira za status države kandidatke za polnopravno članstvo v EU.

Če želi Črna gora realizirati ambiciozno agendo pristopa, mora takoj začeti s pripravami na odgovore na prihodnji Vprašalnik EK, na osnovi njegove kvalitetne ocene se ustvarja pozitivno mnenje - Avis. Avis je dokument, s katerim Komisija na zahtevo Sveta ministrov ocenjuje sposobnost države, da začne pogajanja o polnopravnem članstvu in prevzame obveznosti, ki jih to članstvo prinaša s seboj. Na osnovi pozitivnega Avis-a Evropske komisije lahko Črna gora že v letu 2009 status države kandidatke ter potem tudi začne s procesom pogajanj o vstopu v EU. Vlada Črne gore se mora tudi odločiti in določiti datum, ko bo Črna gora pripravljena za prevzem obveznosti, ki izhajajo iz članstva in izpolnjevanja ekonomskih, pravnih, administrativnih in političnih kriterijev. Ta odločitev mora biti utemeljena na realni oceni razmer v državni upravi in v celotni ekonomiji, kot tudi njenim potencialom.

Mnenje ekspertov EU, ki skozi projekt Twinning pomagajo pri krepitvi administrativnih sposobnosti za proces evropskih integracij v Črni gori je, da bi ta datum lahko bil konec leta 2012. (Informacija o aktivnostima na pripravi nacionalnog programa za integracijo u Evropsku Uniju, 2007, str. 2-7).

5 GOSPODARSKA SITUACIJA V ČRNI GORI

Črna gora je država v tranziciji, ki se sooča z vsemi težavami, ki spremljajo ta proces (zmanjšanje obsega gospodarske aktivnosti, visok nivo brezposelnosti, visoka uvozna odvisnost, nizek nivo proizvodnje itd.).

V smislu makro-ekonomske stabilizacije in rekonstrukcije gospodarstva je Črna gora v preteklih letih veliko dosegla. Vendar je gospodarska aktivnost v državi še vedno obremenjena s kronično visokim zunanje-trgovinskim primanjkljajem, energetskim deficitom, nakopičenimi izgubami v gospodarstvu in z notranjimi dolgovi med podjetji, bankami in državo; socialnimi napetostmi in nizko ravno življenjskega standarda. Takšna situacija v zadnjem desetletju je predvsem posledica velikega zmanjšanja gospodarske aktivnosti, ki je povzročeno s številnimi političnimi in ekonomskimi krizami, z vojno v okolici in mednarodno izolacijo države.

Zelo je pomembno, da je potem, ko je proračunski primanjkljaj Črne gore že presegal nivo 20% BDP-ja konec 90-ih let, le-ta bil od leta 2004 v mejah Maastrichtskega sporazuma, a v letu 2006 in v prvi polovici leta 2007 je ustvarjen presežek (Popović et al., 2007, str. 12; Informacija o izvještaju Evropske Komisije o napretku Crne Gore za 2007. godinu, 2007, str. 20).

Inflacija je v letu 2006 znašala le 2,0%, kar je nižje kot v nekaterih članicah EU. Euro, kot plačilno sredstvo, predstavlja posebno ugodnost tako za domače, kot za tuje vlagatelje, ker se ne soočajo z rizikom, da se z neustreznimi ukrepi ekonomske politike razvrednoti njihov dobiček skozi devalvacijo ali depreciacijo.

Makro-ekonomska rast v Črni gori je najvišja med državami zahodnega Balkana. Po slabih rezultatih v pretekli dekadi je črnogorsko gospodarstvo začelo beležiti močno rast. V petih letih je rast napredovala z 2% na 6,5% v letu 2006. Rast je predvsem posledica velikih

tujih investicij, posebej v turizmu in nepremičnine. Tuje direktne investicije (angl. *Foreign direct investment - FDI*) so v letu 2006 dosegle skupaj okrog 1.000 € na prebivalca, kar Črno goro umešča med deset vodilnih držav sveta in na tretje mesto v Evropi po FDI per capita. Tudi v prihodnje je pričakovati visok priliv tujih direktnih investicij. Rast bo predvsem generirana z nadaljnjo ekspanzijo turizma (Country Partnership Strategy for Republic of Montenegro, 2007, str. 1-7; GLEK 2006, 2007, str. 18, 19).

Stopnje rasti BDP-ja so pozitivne in rastoče. BDP per capita je enak ali višji kot v ostalih zahodno-balkanskih državah, vendar še vedno pod ravno novih evropskih članic, razen Bolgarije in tudi še vedno nižji, kot je že bila dosežena leta 1989 (Strategija regionalnog razvoja Crne Gore, 2005, str. 6).

Davek na dodano vrednost, na dobiček in na kapitalski dobiček sodijo med najnižje v regiji in tudi predstavljajo pomemben faktor za privabljanje investicij. Vendar, v odvisnosti od proračunskih možnosti, je treba razmišljati o znižanju davkov in prispevkov na plače, ker le ti sodijo med višje v regiji in destimulirajo zaposlovanje (GLEK 2006, 2007, str. 19).

Črno goro zaznamuje v zadnjih desetletjih visoka stopnja brezposelnosti. Le ta je strukturna in dolgoročna. Največja stopnja brezposelnosti je po uradnih podatkih ZZZCG (Zavod za zapošljavanje Crne gore, 2007) v Črni gori registrirana julija leta 2000 in je znašala 32,7%. V letu 2006 je le-ta znašala 14%. Neustrezna ureditev delovnih razmerij v veliki meri ovira delodajalce in otežuje sklepanje fleksibilnih pogodb o delu ter na ta način negativno vpliva na novo zaposlovanje. Problem predstavlja tudi izobraževalni sistem, ki ni dovolj usklajen s potrebami gospodarstva. V strukturi zaposlenih med tremi sektorji (proizvodnja, storitve in javni sektor) beleži največji delež zaposlenih storitveni sektor (Montenegro 2006 Progress Report, 2006, str. 18-21). Vse večje število zaposlitev je neregularne ali neformalne narave (Comission Decision, 2007, str. 22).

Občutljivost črnogorskega gospodarstva se kaže tudi v veliki stopnji odvisnosti od dveh strateških proizvodov, aluminija in turizma ter izraziti odvisnosti od uvoza. Zunanjetrgovinska menjava beleži zadnje čase zelo negativne trende. Struktura izvoženega blaga je koncentrirana. Izvoz surovin in polproizvodov, v glavnem čistega aluminija, je v letu 2005 znašal 56% izvoza. Izvoz surovega aluminija predstavlja blizu 90% v strukturi izvoza blaga (GLEK 2005, 2006, str. 14; Strategija regionalnog razvoja Crne Gore, 2005, str. 5).

Črna gora je v letu 2006 zabeležila primanjkljaj tekočega računa plačilne bilance v višini 31% BDP-a, kar je najvišji primanjkljaj v Evropi, a v 2007 naj bi bil le-ta še večji. Osnovni vzrok visokega primanjkljaja tekočega računa je izredno visok zunanjetrgovinski primanjkljaj - 49,5% BDP-a. Ta visok zunanjetrgovinski primanjkljaj v tem trenutku ne predstavlja problem, ker je pokrit s prilivom tujih direktnih investicij. Dolgoročno gledano, v kolikor se ne poveča konkurenčnost črnogorskih proizvajalcev, pa bo vodil k rasti zadolženosti države, proračunskemu primanjkljaju in upadanju konkurenčnosti gospodarstva. K sreči je Črna gora relativno veliki izvoznik storitev, v glavnem kot rastoča turistična destinacija. Celotni prihodki od turizma dosežajo 12,5% BDP-ja v letu 2005 in 17% BDP-a v letu 2006 (GLEK 2006, 2007, str. 107, 108; Montenegro 2006 Progress Report, 2006, str. 22-30).

Strategija razvoja republike, Agenda ekonomskih reform in Nacionalna strategija trajnostnega razvoja opredeljujejo naslednje prednostne cilje razvoja Črne gore:

1. ekonomska rast
2. sprememba gospodarske strukture, podpora razvoju turizma, pomorstva, ...
3. vključevanje v evropske integracijske procese - ima strateški pomen za dinamičen razvoj republike, pristop do tujih trgov blaga, kapitala in pridobivanja znanja sodobnih tehnologij ter dosežkov
4. povečanje ravni investicij

5. povečanje zaposlenosti
6. rast življenjskega standarda prebivalcev
7. izobraževanje in usposabljanje
8. povečanje konkurenčnosti domačih proizvodov - na črnogorskem in tujem trgu
9. izboljšanje tehnološkega razvoja
10. trajnosten, uravnotežen regionalni razvoj - ob valorizaciji razpoložljivih potencialov posameznih regij ter občin v okviru le teh s ciljem, da se ustvarijo čim boljši pogoji za življenje in delo prebivalcev teh področij
11. ohranjanje naravnega okolja - pomemben strateški cilj Črne gore, kot ekološke države ... (Strategija regionalnog razvoja Crne Gore, 2005, str. 14; Comission Decision, 2007, str. 9; Nacionalna strategija održivog razvoja Crne Gore, 2006, str. 18)

6 POMEN TURIZMA V ČRNI GORI

Črna gora je tradicionalno turistično orientirana država. Turizem v Črni gori doživlja svoj ekstenzivni razvoj od 60-ih let prejšnjega stoletja. Njegov rastoči trend je začasno prekinil potres 15. aprila 1979. Obnova hotelskih kapacitet je končana v osmih letih, po kateri sledi obdobje poslovne stabilizacije vse do leta 1991. Takrat je črnogorski turizem prišel v obdobje regresa, izzvanega z izolacijo bivše državne skupnosti Srbije in Črne gore in proces upočasnjene tranzicije ter privatizacije, ki se počasi končuje. V zadnjih letih, zahvaljujoč kvalitetni rekonstrukciji privatiziranih hotelov, sinhroniziranim aktivnostim turističnega gospodarstva s strani Ministrstva turizma in Nacionalne turistične organizacije, kot tudi vladni politiki reintegracije Črne gore v mednarodno skupnost, se kažejo zgodnji znaki revitalizacije črnogorskega turizma.

Črna gora je že uradna članica Evropske komisije za potovanja in je bila na zasedanju Generalne skupščine UNWTO v Kolumbiji (Cartagena de Indias, Colombia, The 17th Session of the UNWTO General Assembly) 30. novembra 2007 sprejeta kot polnopravna članica tudi v Svetovno turistično organizacijo Združenih narodov.

V ustvarjanju zakonskega in institucionalnega okvirja je Črna gora prišla daleč. Kot pomoč nemške vlade je dobila sodobno strategijo razvoja turizma (Master plan razvoja turizma), ki vključuje tudi marketing strategijo ter pilotne projekte za razvoj nekaterih atraktivnih turističnih lokacij. Master plan je Vlada Republike Črne gore sprejela konec leta 2001 (po uspešni implementaciji v zadnjih letih se Master plan sedaj novelira). Sledili so strateški in operativni ukrepi turistične politike, kar vse je vplivalo na prepoznavno revitalizacijo in razvoj turističnega sektorja v Črni gori.

Tako se navkljub številnim podedovanim pomanjkljivostim črnogorskega turizma (kot so: sezonskost, nizek nivo zasedenosti kapacitet, nižje povprečne cene v primerjavi z mednarodno konkurenco, nelikvidnost in prezadolženost velikega dela turističnih podjetij, konceptijska in tehnološka zastarelost in nizek povprečen nivo kakovosti namestitvenih kapacitet, majhen izbor storitev, nizka povprečna potrošnja, neustrezen kader ter tudi nezadostno gostoljubje) krepi položaj Črne gore na mednarodnem turističnem tržišču.

Turizem je gospodarska dejavnost, ki se v Črni gori najhitreje razvija in že nekaj let zapored ustvarja dvoštevilkne stopnje rasti tako števila turistov, kakor tudi prihodkov. Turizem v Črni gori ustvarja največji izvoz in zaposluje veliko število delavcev (Tourism data for the 2006 season, 2006, str. 33).

Glede na fizične, kvalitativne in finančne pokazatelje sta bili turistični sezoni 2006 in 2007 izjemno uspešni. V letu 2007 so realizirane skoraj vse iz Akcijskega plana Vlade Črne gore za pripravo sezone ter so preseženi cilji, zastavljeni v Ekonomski politiki za 2007; ustvarjena je rast tako finančnih, kot fizičnih pokazateljev; zabeležen je dober obisk, predvsem tujih turistov in podaljšanje sezone. (Informacija o radu ministarstva i rezultati turističke sezone u 2007. godini, 2008, str. 5).

Tabela 2: Fizični pokazatelji črnogorskega turizma v letih 2006, 2007 in napoved za 2008

Fizični pokazatelji	2006	2006/2005	2007	2007/2006 *	2008	2008/2007
Število nočitev	6.012.000	+13,9%	7.300.000	+21,4%	8.030.000	+10,0%
- tujci	2.312.000	+38,4%	6.400.000	+176,8%	7.080.000	+10,6%
- domači	3.700.000	+3,2%	900.000	-75,7%	950.000	+5,6%
Število turistov	952.000	+15,7%	1.150.000	+20,8%	1.265.000	+10,0%
- tujci	382.000	+38,3%	1.000.500	+175,0%	1.108.000	+10,7%
- domači	570.000	+4,5%	149.500	-73,8%	157.000	+5,0%

Legenda: * veliko povečanje števila tujih in zmanjšanje število domačih gostov v letu 2007 je posledica uvrščanja bivših sodržavljanov iz Srbije v kategorijo tujih gostov.

Vir: Tourism data for the 2006 season, 2006, str. 5, 6;

Informacija o radu ministarstva i rezultati turističke sezone u 2007. godini, 2008, str. 8, 39, 40

Število turistov, ki so v letu 2007 obiskali Črno goro in število njihovih nočitev je še vedno manjše, kot je bilo število turistov in nočitev v rekordnem letu 1989. V 1989 je zabeleženo 9.945.200 nočitev. A čeprav je število registriranih turistov in nočitev še vedno manjše v primerjavi z letom 1989, posredni pokazatelji (število uporabnikov roaminga, namestitveni kapaciteti, poraba električne energije) kažejo, da je realno število turistov veliko večje (GLEK 2004, str. 12)!

Prihodki od turizma so znašali v obdobju januar-december 2006 322,3 mil. €, kar predstavlja povečanje za 23,5% v primerjavi z istim obdobjem leta 2005. V 2007 pa so se povečali še za 39% v in dosegli 480 mio €. Napovedi kažejo, da bodo le-ti še naprej rasli in v letu 2008 dosegli skoraj 549,6 mio € (+ 14,5%) (Tourism data for the 2006 season, 2006, str. 5; Informacija o radu ministarstva i rezultati turističke sezone u 2007. godini, 2008, str. 7, 41).

Prihodki od tujega turizma (brez potrošnje za mednarodni transport) so se v letu 2006 povečali na 271 milijonov € in je tako presežen predhodni rekord, dosežen še 1990 leta pred vojno na Balkanu (Montenegro Travel & Tourism: Unlocking The Potential For Growth, 2007, str. 16).

Letna zasedenost kapacitet je v letu 2007 povečana s 30,4% na 33,3%. Povprečna cena sobe je s 43 € povečana na 48 €. Individualni gosti postajajo vse številnejši in predstavljajo v letu 2006 več kot 16% vseh gostov (Informacija o radu ministarstva i rezultati turističke sezone u 2007. godini, 2008, str. 9).

Veliko zanimanje tujih investitorjev potrjuje dobre perspektive, da se tudi v prihodnje nadaljuje tendenca rasti.

V Master planu je načrtovano povečanje števila nočitev na 11,4 milijonov v letu 2010, oziroma na 20,9 milijonov nočitev v 2020. Zastavljen je cilj, da se v letu 2020 ustvari več kot milijarda evrov bruto prometa. Direktno ali indirektno naj bi bilo na osnovi turizma odprtih 75.000 novih delovnih mest.

Ugotovitev, da turizem predstavlja realno osnovo za celotni gospodarski razvoj Črne gore, podpira tudi ocena Svetovnega potovalnega in turističnega sveta (WTTC - World Tourism and Travel Council), ki je ob angažiranju Inštituta za raziskave in ocene iz Oxforda pripravil Poročilo/Študijo - satelitsko oceno turističnega prometa in učinkov na bruto domači proizvod, ki jih ustvarja turizem v Črni gori. Satelitski računi v turizmu kažejo, da naj bi v naslednjih desetih letih črnogorsko turistično gospodarstvo doseglo 10,3% letno rast bruto turističnega povpraševanja. Do leta 2016 bi lahko turizem ustvaril do 22,8% BDP-ja in 24% celotne zaposlenosti (GLEK 2006, 2007, str. 24; Informacija o radu ministarstva i rezultati turističke sezone u 2007. godini, 2008, str. 42).

Tabela 3: Turizem v črnogorskem gospodarstvu

Delež v agregatu (v %)	1990	2006	2007	2016
BDP (direktno turizem)	7,0	9,4	10,7	15,0
BDP generiran s turizmom (direktno in indirektno)	22,0	15,7	20,7	22,8
Izvoz blaga in storitev	35,0	41,5	34,1	53,6
Zaposlenost (direktno turizem)	9,2	10,0	9,6	16,1
Zaposlenost generirana s turizmom (direktno in indirektno)	17,1	16,8	18,7	24,4

Vir: Horwath Hotel Industry Survey Montenegro 2006, str. 7;

Montenegro Travel & Tourism: Unlocking The Potential For Growth, 2007, str. 6

Navkljub dobrim ustvarjenim rezultatom, skupni gospodarski učinki niso na zelenem nivoju. Še vedno obstaja veliko možnosti za izboljšanje ter niz izzivov, ki se morajo rešiti, da bi se zagotovil dolgoročni trajnostni razvoj turizma in ustvarile maksimalne koristi za vse zainteresirane strani.

Prevladujoče smeri razvojnih aktivnosti se morajo nanašati na: izboljšanje infrastrukture, izboljšanje strukture namestitvenih kapacitet in komplementarne ponudbe skozi intenziviranje aktivnosti pri privatizaciji turistično-gostinskih objektov, dvig kakovosti storitev, nadaljevanje aktivnosti na kategorizaciji, nadaljevanje podpore razvoja malih in srednjih podjetij v turizmu, ustvarjanje ugodnega okolja za vlaganja v turizem in pritegnitev uglednih hotelskih verig, zagotavljanje kvalificiranih kadrov, razvoj in promocijo komplementarnih oblik turizma s ciljem podaljšanja sezone (diverzifikacija ponudbe), diverzifikacija tržišč, promocijske aktivnosti s ciljem ustvarjanja prepoznavnega image-a in dr.

Izboljšanje, predvsem prometne infrastrukture in modernizacija, bo vzpodbudilo regionalni razvoj, boljšo distribucijo blaginje in delovnih mest in zvišalo kakovost življenja prebivalcev Črne gore. Redna vodo- in elektrooskrba ter rešitev problemov z odpadki pa so v vsakem primeru *sine qua non* za razvoj kakovostnega turizma (Montenegro Travel & Tourism: Unlocking The Potential For Growth, 2007, str. 5).

Za osvajanje tujih trgov velikega potenciala je nujno povečati kakovost turističnega proizvoda. Obstoječi katalog hotelov je treba dopolniti z novimi namestitvenimi kapacitetami (povprečna starost hotelov v Črni gori je 23 let).

V okviru Master plana je predvideno povečanje hotelskih kapacitet s sedanjih 26.000 na 50.000 postelj v letu 2010 oziroma 100.000 postelj v letu 2020, pri čemer bo posebna pozornost usmerjena v spremembo strukture hotelske ponudbe, kar pomeni, da se bo težilo k mednarodnim standardom in višjim kategorijam hotelskih enot, ki bodo zadovoljile kompleksne zahteve gostov s področja Zahodne in Srednje Evrope.

Od vseh 237 do sedaj kategoriziranih hotelov imata le dva (1%) pet zvezdic in je njihov delež v celotnem številu ležišč v državi še posebej majhen glede na to, da sta oba hotela relativno majhna. Največ je hotelov z dvema zvezdicama. Podatki o načrtovani ekspanziji v primorski regiji kažejo, da naj bi do leta 2020 na hotele s petimi zvezdicami odpadlo 14,5% vseh ležišč, da bodo objekti s štirimi zvezdicami predstavljali 39,5%, s tremi zvezdicami 35,5%, a z dvema zvezdicama le 10,5% vseh ležišč v Črni gori.

Še posebej bo potrebno podpirati izgradnjo hotelov, ki imajo največji potencial za doseganje celoletne zasedenosti v cilju boljše razporeditve obremenjenosti infrastrukture. Črnogorski hoteli poslujejo v pogojih izrazite sezonskosti oziroma koncentracije povpraševanja v poletnih mesecih, o čem priča le 37%-na zasedenost hotelskih sob. Povprečna dolžina obratovalnega časa hotelov v letu je 9,6 mesecev (Montenegro Travel & Tourism: Unlocking The Potential For Growth, 2007, str. 22, 41).

Vlada Črne gore je, zavedajoči se pomena turistične dejavnosti, v cilju ustvarjanja čim ugodnejšega okolja za vlaganja v turizem, določila enega od najkonkurenčnejših davčnih okolij za turistično gospodarstvo v regiji. 17%-na stopnja DDV-ja na cene hotelskih storitev, ki je bila uvedena leta 2003, je v letu 2006 zmanjšana. DDV za sektor potovanja in turizma znaša sedaj le 7%.

Za izboljšanje ravni storitev in managementa v turizmu bo potrebno posebno pozornost posvetiti izobraževanju in praktičnem usposabljanju turističnih kadrov.

Skozi povečano angažiranje domače delovne sile v rastočem sektorju turizma se bi zmanjšala brezposelnost. Po podatkih Zavoda za zaposlovanje je v državi trenutno 40.000 brezposelnih, a po drugi strani v sektorju potovanj in turizma manjka kvalificirane delovne sile.

Nedavna študija, izdelana v sodelovanju z nemško družbo za tehnično sodelovanje (GTZ), eno od vodilnih aktivnih donatorjev v Črni gori, pa je pokazala, da bo v naslednjih 10-ih letih vsako leto potrebno okrog 1.000 (po nekaterih ocenah kar 1.400) novih kvalificiranih kadrov, da bi zadovoljili rast te gospodarske dejavnosti.

V letu 2007 je bilo, kot kažejo rezultati turistične sezone 2007, v turizmu direktno zaposlenih 16.200 oseb. Po napovedih WTTC/Oxford Economics naj bi se ta številka do leta 2017 povečala na 26.200 zaposlenih ali 15,3% celotne zaposlenosti.

V širšem gospodarstvu v Črni gori je generiral turizem v letu 2007 skupaj 28.900 delovnih mest ali 18,7 % celotne zaposlenosti (2 od 11 delovnih mest v ČG). Ta številka se bo do leta 2017 povečala na 42.800 ali 25% celotne zaposlenosti (1 od 4 delovnih mest), kar predstavlja povprečno letno stopnjo rasti 4,1% v naslednjih desetih letih. Vendar bo verjetno tudi taka rast nezadostna za projicirano rast povpraševanja v sektorju potovanj in turizma (Montenegro Travel & Tourism: Unlocking The Potential For Growth, 2007, str. 8).

Za podaljšanje sezone in afirmacijo več oblik turizma je nujno potrebno opraviti diverzifikacijo turistične ponudbe. Razvoj specifičnih oblik turizma (rafting, navtični, zdravstveni, kongresni, ekoturizem, športni turizem) predstavlja način za zagotavljanje podaljšane sezone in boljše izkoriščenosti hotelskih in drugih kapacitet.

Koristno bi bilo razmisliti tudi o nadaljnji diverzifikaciji emitivnih tržišč, ker lahko turistična ponudba v notranjosti države pritegne drugačna tržišča od tistih, ki jih tradicionalno privlači primorska regija. Kitajska, Japonska in Indija so na primer predvidene kot potencialna tržišča za planinski turizem.

Potrebno je tudi povečati uporabo interneta v marketingu turizma, zgraditi digitalne mape, kot tudi povečati koriščenje interneta za boljšo komunikacijo med institucijami.

Varstvo okolja zahteva resnejši, širši in intenzivnejši pristop od dosedanjega. Črna gora ima v primerjavi s konkurenti to prednost, da je zaradi desetletne odsotnosti s svetovne turistične scene ostal nedotaknjen veliki del naravnega okolja, enega od njenih največjih turističnih adutov. To tudi pomeni, da se je Črna gora imela čas učiti na napakah svojih konkurentov. Črnogorska skupščina je že pred več kot petnajstimi leti sprejela deklaracijo o Črni Gori kot „ekološki državi“ (Deklaracija o ekološki državi Crnoj Gori, 1991) in taka opredelitev je zapisana tudi v črnogorski Ustavi iz leta 1992. Usmerjenost k trajnostnem razvoju je ponovno potrjena leta 2001, ko je Vlada sprejela strateški dokument pod nazivom Pravci razvoja Črne gore kao ekološke države (Smeri razvoja Črne gore kot ekološke države), a še trdneje, ko je Črna gora ponovno predstavila koncept Črne gore kot ekološke države na Svetovnem vrhu za trajnostni razvoj v Johannesburgu. Temu je sledila ustanovitev Nacionalnega sveta za trajnostni razvoj, ki vodi proces izdelave strategije trajnostnega razvoja in akcijskega plana in je ravnokar sprejeta tudi Nacionalna strategija trajnostnega razvoja. Združitev ministrstva turizma in varstva okolja predstavlja odločilen korak k cilju dobre koordinacije turistične in politike življenjskega okolja. Država je na poti razglasitve novega nacionalnega parka Prokletije in s tem povečanja deleža področij pod zaščito v okviru nacionalnih parkov na 15% celotnega ozemlja do leta 2015 (Montenegro Travel & Tourism: Unlocking The Potential For Growth, 2007, str. 10, 51).

Pozicioniranje Črne gore, kot oaze ekoturizma v Evropi, zdravega turizma temeljčega na zdravi domači hrani, je lahko ena od najučinkovitejših variant razvoja turizma Črne gore, s katero se lahko ustvari odlična konkurenčna prednost.

7 RAZVOJ TURISTIČNEGA KOMPLEKSA PLAVI HORIZONT

V tem poglavju predstavljam hotelsko-turistični kompleks Plavi horizont, njegovo obstoječo ponudbo in rezultate, ki jih trenutno ustvarja ter nato tudi enega od možnih konceptov razvoja tega kompleksa.

7.1 TURISTIČNA PONUDBA IN POSLOVANJE

Kompleks Plavi horizont je v lasti hotelsko turističnega podjetja Primorje a.d. iz Tivta, ki združuje več hotelov na črnogorski obali in v notranjosti države. Vsi ti hoteli so stari preko 20 let, Plavi horizont pa še več. Namenjeni so masovnemu turizmu; so v slabem stanju s siromašno namestitveno, gostinsko in dodatno ponudbo ter iztrošeno in nezadostno opremo.

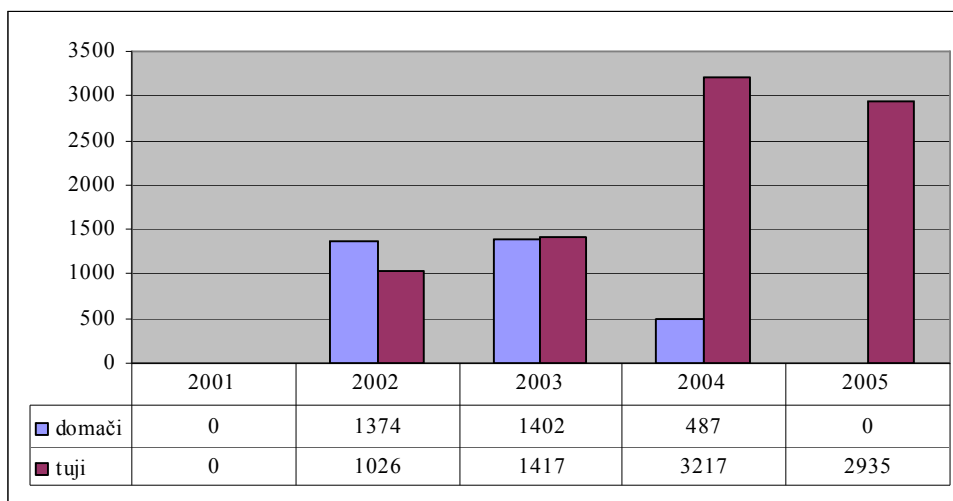
Celoten turistični kompleks se razprostira na 320.000 m² zemljišča na visoko vredni lokaciji na obrobju občine Tivat, le 12 kilometrov od letališča Tivat, južno od Bokokotorskega zaliva v zalivu Trašte, ki ima največ sončnih dni na Jadranski obali (200) in povprečno letno temperaturo morja 15 °C. V teh pogojih je kopanje v morju možno od konca aprila do novembra. V neposredni bližini hotela in sestavni del kompleksa je štiri kilometre dolga peščena plaža, ločena od hotelskih objektov z zelenim pasom borovega gozdička. Plaža je dobila certifikat "Modra zastava". Poleg peščene plaže obstajajo še platoji na stenah, ki bi z minimalno ureditvijo lahko postali raj za goste, ki imajo radi bolj diskretno atmosfero. Okrog zaliva vodijo, danes žal slabo urejena, sprehajališča dolžine 1.800 metrov, proti majhnemu ribškemu naselju Bigovo pa 4.700 metrov dolga trim-steza.

Nekaj športnih terenov je nameščeno ob plaži. Za nasadi oljk pa se skriva še ostanek nekdanjega avto kampa.

Hotel Plavi horizont ima 2* in razpolaga s 660 posteljami v 330 dvoposteljnih sobah. Izgradnja hotela je trajala od 1969 do 1971 leta, obratovati pa je začel 1973. leta. Hotel ni klimatiziran. Centralno ogrevanje ne dela od leta 1988. Zaradi tega je mogoče koristiti zmogljivosti le v poletni sezoni. Sobe niso opremljene niti s telefoni. Tako kot na celotnem črnogorskem primorju, tudi tukaj primanjkuje vode. Primanjkuje tudi kvalificiranega strokovnega osebja. Proces prodaje oziroma privabljanja novih kupcev je slabo organiziran. Zaradi slabe zasedenosti kapacitet, nizkih doseženih prodajnih cen in kratke sezone trpi likvidnost.

V letu 2005 je Plavi horizont obiskalo 2.935 gostov, ki so ustvarili 61.373 nočitev. Vsi gosti so bili iz Češke Republike zaradi pogodbenega odnosa z družbo Adriatic Curatio. Omenjena češka agencija izvaja programe klimatskega zdravljenja mladostnikov in sama zagotavlja izvajanje zdravstvenih in rekreativnih programov. Graf 1 prikazuje prihode domačih in tujih gostov od leta 2001 do leta 2005.

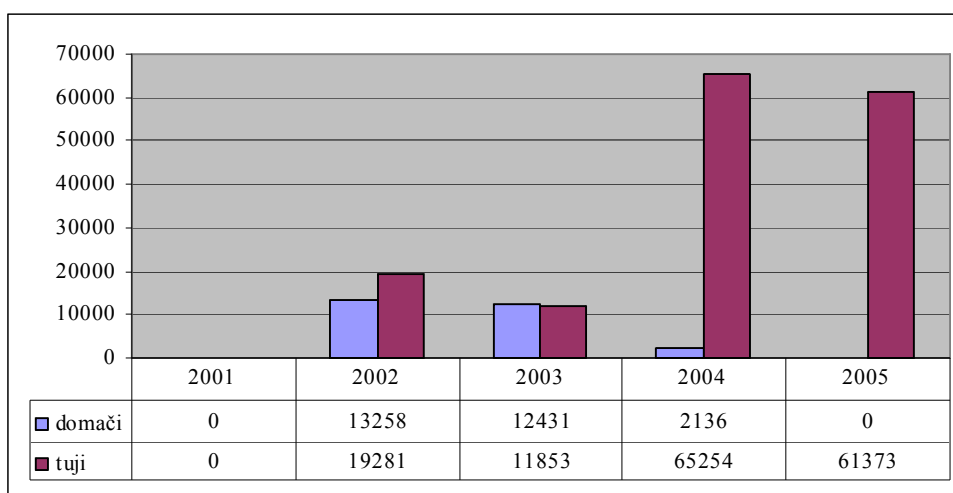
Graf 1: Pregled števila turistov v Plavem horizontu v letih 2001-2005



Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 35

V letih 2002 in 2003 je znašal delež nočitev tujih gostov 59% in 49%, v letih 2004 in 2005 pa 97% in 100% (Čehi).

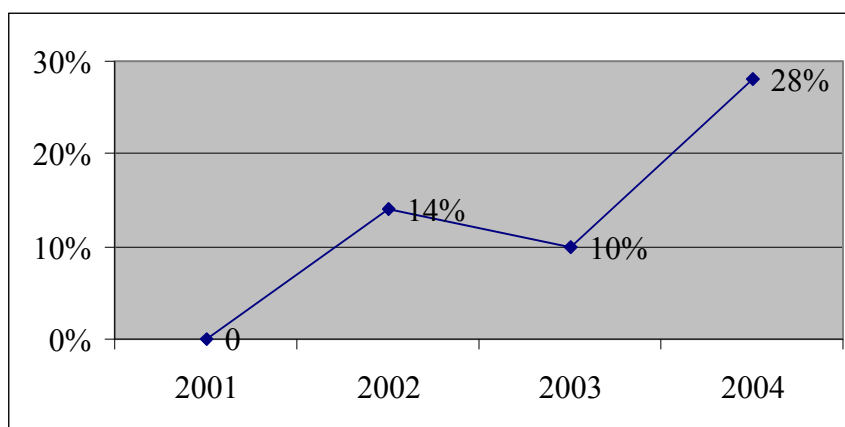
Graf 2: Pregled št. nočitev v Plavem horizontu v obdobju 2001-2005



Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 36

Hotel Plavi horizont posluje le v poletnem času od maja do oktobra. Posledično je povprečna letna zasedenost zmogljivosti izredno nizka.

Graf 3: Povprečna letna zasedenost kapacitet Plavega horizonta v letih 2001-2004



Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 36

Hotel Plavi horizont nima formiranih individualnih cenikov. Cenovna politika hotela je od leta 2003 vezana na pogodbeni odnos z družbo Adriatic Curatio, ki predvideva polnjenje minimalnega števila postelj oziroma ustvarjanje minimalnega števila nočitev po določeni ceni. Dogovor te vrste po eni strani garantira polnjenje kapacitet in izboljšuje statistiko nočitev, po drugi strani pa nizka cena onemogoča preživetje na dolgi rok.

Hotel realizira minimalne prihodke, s katerimi ne pokriva svojih fiksnih stroškov oz. pokriva letno amortizacijo le v višini 180 EUR po postelji, kar je manj od ene desetine realne amortizacije in tako posluje hotel že leta na račun fizičnega izčrpanja objektov ter opreme.

Tabela 4: Prihodki in odhodki po profitnih enotah kompleksa Plavi horizont za leto 2006 (EUR)

Prihodki	Hotel	Gostinska ponudba	Ostalo (parkirišče, rekviziti, zab. park)	Skupaj
Namestitve	933.372	0	0	933.372
Izvenpenzion	5.697	341.196	111.033	457.926
Najemnine	16.140	0	0	16.140
Ostalo	13.476	67	0	13.543
Skupaj	968.685	341.263	111.033	1.420.981
Odhodki	Hotel	Gostinska ponudba	Ostalo (parkirišče, rekviziti, zab. park)	Skupaj
Stroški materiala	173.251	120.202	1.057	294.510
Amortizacija	118.557	7.936	10.436	136.929
Stroški prostora	135.555	12.233	135	147.923
Stroški dela	254.133	79.398	7.924	341.385
Stroški storitev	82.449	10.064	2.880	95.463
Davki in takse	29.972	16.814	4.291	51.077
Ostali stroški	17.000	5.363	0	22.363
Skupaj	810.917	252.010	26.723	1.089.650
Dobiček	157.768	89.253	84.310	331.331

Opombe: V navedene prihodke in odhodke niso vključeni stroški uprave (komercialna, finančna, kadrovska, nabavna služba).

Zanimiv je podatek, da prihodki od dnevnih obiskovalcev dosegajo polovico vseh prihodkov kompleksa.

VIR: Interno gradivo HTP Primorje

Plavi horizont trenutno direktno zaposluje 136 delavcev, od tega pa je več kot polovica sezonsko zaposlenih. V to številko niso všteti zaposleni v skupnih službah, kot so: finančna, komercialna, kadrovska ...

7.2 PROJEKTNA IDEJA ZA OBNOVO KOMPLEKSA

Lastnik kompleksa Plavi horizont je v letu 2006 pridobil s strani slovenske konzultantske hiše (Hosting, specializirano podjetje za svetovanje in izvedbo projektov na področju turizma) izdelano Analizo poslovanja in načrt strategije razvoja družbe HTP Primorje, v okviru katere so podana videnja možnega razvoja pripadajočih hotelov. Analiza kaže na možnosti, da se na območju Plavega horizonta, deloma tudi z možnostjo zaščite pred negativnimi vplivi še vedno neurejenega širšega območja, razvije ter uspešno funkcionira in relativno hitro povrne vložena sredstva pomemben ter zanimiv turistični cilj, ki je tudi dovolj velik za umestitev v ponudbe večjih turoperatorjev in ima zadostne zmogljivosti za vključitev v čarterske letalske linije.

V nadaljevanju predstavljam eno od dveh v omenjenem dokumentu opredeljenih idej razvoja turističnega kompleksa Plavi horizont. Idejo zapisujem po nekaterih osnovnih kategorijah zapisa projektne ideje, vendar bolj obširno, kot je to v navadi pri pripravi projektne opisa (npr. pri konzerviranju projekta ali predstavitvi projektne ideje potencialnim projektним partnerjem), in sicer zaradi tega, da si lahko bralec, ki ne pozna podjetja, njegove zgodovine, trenutnega stanja, načrtov itd. ustvari čim bolj jasno sliko o pomenu rekonstrukcije kompleksa (ne le za lastnike!) in velikosti takega projekta.

7.2.1 Identifikacija izziva in izhodišče projekta rekonstrukcije Plavega horizonta

Veliki potenciali za kakovosten razvoj Plavega horizonta do sedaj niso dovolj izkoriščeni in je obstoječa ponudba na povsem nizkem nivoju. Glavni razlogi zaostajanja so nezadostne in neustrezne namestitvene in ostale kapacitete, prenizka kakovost storitev, slaba gastronomska ponudba, nezadostna ponudba turističnih programov, premajhna inovativnost in raznolikost pri oblikovanju ponudbe, pomanjkanje kvalitetnega strokovnega kadra, nezadostne marketinške aktivnosti in dr. Plavi horizont kliče po kakovostni rekonstrukciji, po privlačnih novih turističnih programih in pravih ljudeh.

Zadnje leto je Primorje dobilo aktivnega večinskega lastnika zainteresiranega za izpeljavo razvojnih programov. Temu je potrebno dodati, da je Črna gora končno oblikovala svoj državni status in, da ni nobenih ovir za hitro približevanje Evropski uniji, kar zagotavlja hitro uvajanje evropske zakonodaje ter standardov in na drugi strani tudi dostop do evropskih sredstev. Tako se na Plavemu horizontu po več kot treh desetletjih spet kažejo razvojne priložnosti.

Glede na veliki potencial lokacije ter predvideno bodoče povpraševanje v tem delu Jadrana, naj bi bil na lokaciji kompleksa Plavi horizont zgrajen kakovosten hotelski kompleks. Zaradi tega je predvidena izgradnja vseh objektov na novo, rušenje obstoječih objektov ter ustvarjanje kompleksa z bogato ponudbo različnih programov. Velikost kompleksa omogoča izgradnjo kapacitet za številne dodatne programe, kot so npr. wellness & spa program, fitness studio, vodni park, kongresni in banket center, ki odgovarjajo potrebam različnih segmentov turistov, tako, da je Plavi horizont lahko zabaviščno središče v turistični sezoni, izven sezone pa kongresni ali športni center. Z razvojem dopolnilnih programov, ki bodo po kakovosti in raznovrstnosti odgovarjali kvaliteti osnovnih namestitvenih kapacitet, bo obogatena turistična ponudba, zmanjšana odvisnost turizma od omejenih resursov "sonce in morje" ter povečana izkoriščenost namestitvenih kapacitet.

7.2.2 Predlagana rešitev – namen projekta

Osnovni namen projekta je zgraditi visoko kakovosten turistični kompleks s trajnostnim in raznolikim turističnim proizvodom, ki bo valoriziral potencialne za razvoj turizma na tem območju v vseh letnih časih ter prispeval h dvigu kakovosti in konkurenčnosti ponudbe Plavega horizonta, črnogorskega turizma in gospodarstva.

7.2.3 Splošni cilji projekta

1. Zadovoljstvo gostov - ki temelji na atraktivnih vrhunskih storitvah;
2. zadovoljstvo zaposlenih - kar omogoča timski organizirano delo, možnosti napredovanja, nagrajevanje;
3. zadovoljstvo lastnikov - zaradi donosa na vloženi kapital;
4. zadovoljstvo lokalne sredine - prestrukturiranje kompleksa bo dalo kraju vrhunski hotel in storitve, kar bo zvišalo ugled in atraktivnost turistične destinacije, dvignilo nivo storitev in obenem omogočilo razvoj sorodne in komplementarne ponudbe ter s tem odpiranje novih delovnih mest in novih možnosti razvoja kraja.

7.2.4 Specifični cilji projekta

1. Povečanje števila nočitev, prihodov (turistov) in rast prihodkov oz. povečanje obsega turističnega prometa;
2. rast dobička in bruto dodane vrednosti na zaposlenega
3. povečanje letne povprečne zasedenosti kapacitet;

4. podaljšanje sezone;
5. sprememba strukture nočitev po prodajnih kanalih (poudarek na individualnem potrošniku);
6. boljša organizacija prodajne funkcije oziroma prodajnega procesa;
7. izboljšanje prepoznavnosti;
8. dodatno zaposlovanje.

7.2.5 Pričakovani rezultati projekta

Načrt rekonstrukcije kompleksa predvideva izgradnjo vseh objektov na novo ter ustvarjanje kompleksa z bogato ponudbo različnih programov, posebej izven glavne sezone.

Po končanju rekonstrukcije naj bi bil kompleks Plavi horizont vodilni na črnogorski obali z visoko kakovostno ponudbo 5* in programsko raznovrstno ponudbo, ki bo združevala enkratno naravno okolje, udobne namestitvene kapacitete, neštete možnosti za sprostitev in zabavo, šport in rekreacijo, konferenčne, banketne in wellness storitve.

7.2.5.1 Planirane namestitvene zmogljivosti in dopolnilna ponudba novega turističnega kompleksa Plavi horizont

7.2.5.1.1 Namestitvene zmogljivosti

Namestitvene enote so predvidene na etažah z orientacijo na morje, medtem, ko so površine v pritličju predvidene za wellness & spa program ter kongresni in banket center.

Tabela 5: Planirane namestitvene zmogljivosti Plavega horizonta

Namestitvene zmogljivosti	Št. enot	Št. postelj	Skupno ocenjena površina (m ²)
Hotelski kompleks	660	1.220	72.711
Enoposteljna soba	100	100	-
Dvoposteljna soba	440	880	-
Junior suite	80	160	-
Senior suite	40	80	-
Naselje luksuznih vil	80	360	85.780
Skupaj	740	1.580	158.491

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 112

7.2.5.1.2 Karakteristični turistični produkti

7.2.5.1.2.1 Gostinska ponudba

V Plavem horizontu ni predvidena klasična penzijska restavracija. Poudarek bo na prodaji osnovne storitve nočitve z zajtrkom. Hotel naj bi imel glavno restavracijo (z 860 sedeži) ter tri manjše tematske restavracije (vsaka s po 120 sedeži).

Predvideni so tudi: hotelski bar (65 mest); kavarna in nočni klub (165 mest); bar na plaži in v morju; dnevno-nočni zabavni center; center za vodne športe na dokih, kjer bo tudi bar - delno pod vodno površino s steklenimi zidovi, ki ponujajo pogled na podvodno življenje.

7.2.5.1.2.2 Wellness programi

Celoten wellness program kompleksa Plavi horizont bo temeljil na povezanosti z morjem.

V neposredni bližini kompleksa Plavi horizont ima HTP Primorje v lasti več kot 20 ha veliko neizkoriščeno zemljišče na območju opuščenih (suhih) solin. Lokacija se lahko izkoristi kot nahajališče soli in zdravilnega blata za tretmaje, ki bi se izvajali v kompleksu Plavi horizont.

Z wellness programom bo povezana tradicija solin v bližini s sodobnim znanjem in z dobrimi učinki morja, mediteranske klime in mediteranskih rastlin. Wellness program naj bi bil sestavljen iz naslednjih osnovnih sklopov: Spa center, bazenski kompleks z ogrevano morsko vodo (1.600 kvadratnih metrov vodnih površin), savna center in fitness center.

7.2.5.1.2.3 Kongresno-banketni del

Kongresni center naj bi bil sestavljen iz sedmih modularnih dvoran, ki se razprostirajo na 1400 kvadratnih metrov ter lahko sprejmejo do 900 gostov. V teh prostorih bo mogoče organizirati najrazličnejše prireditve (od poslovnih srečanj in sestankov do konferenc in strokovnih kongresov, seminarjev, izobraževanj, predstavitev, razstav ...), banketne in druge sprejeme ter razne druge svečane prireditve, slavlja ter poroke.

7.2.5.1.2.4 Površine za rekreacijo

V okolici hotelskega kompleksa bodo urejene kolesarske in pohodniške steze, igrišče za odbojko, košarko, mali nogomet in mize za namizni tenis.

V bližini kompleksa ima HTP Primorje v lasti tudi več kot 2 ha komunalno opremljenih zemljišč ob obali, in sicer na Stari Račici - trgovski, transportni in rekreacijski coni. Na tej lokaciji se lahko uredi manjša marina.

7.2.5.2 Projekcije realizacije

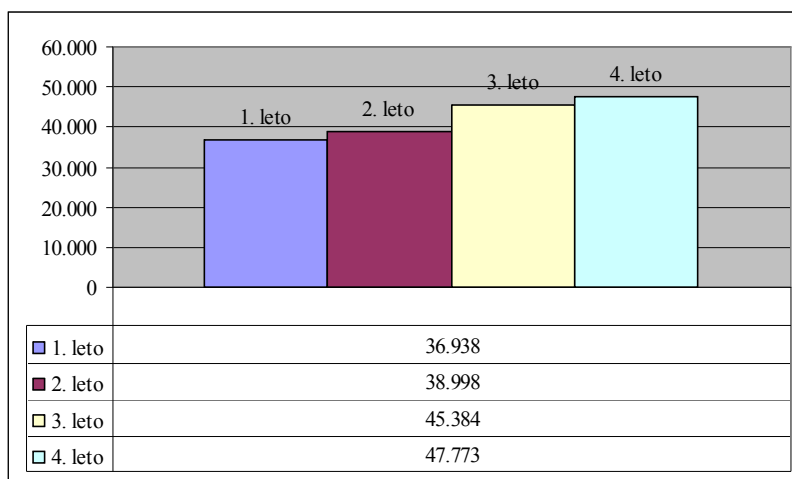
V nadaljevanju prikazujem planirano fizično ter vrednostno realizacijo novih zmogljivosti, in sicer po: motivacijskih, prodajnih in emitivnih segmentih povpraševanja.

7.2.5.2.1 Projekcije fizične realizacije

V dokumentu Analiza poslovanja in načrt strategije razvoja družbe HTP Primorje je predvideno, da se v tipičnem letu poslovanja Plavega horizonta ustvari 267.129 nočitev, ki jih realizira 47.773.

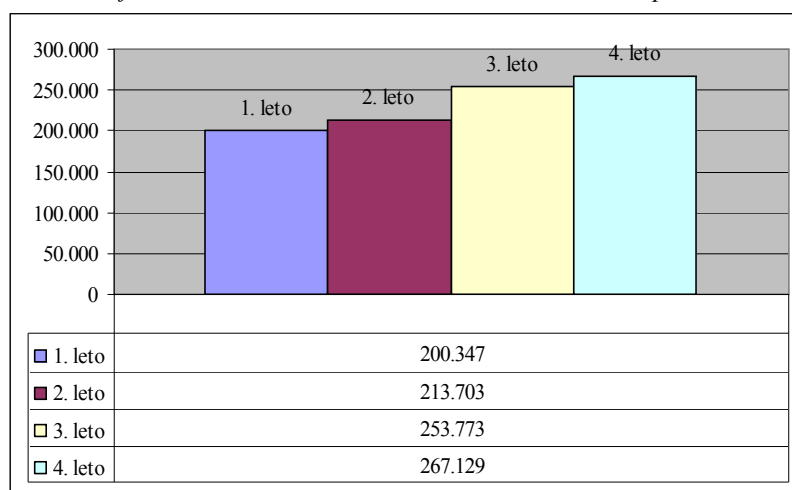
Planirano število gostov in nočitev v Plavem horizontu po letih prikazujeta grafa 4 in 5.

Graf 4: Planirano število gostov v Plavem horizontu po letih



Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 185

Graf 5: Planirano število nočitev v Plavem horizontu po letih

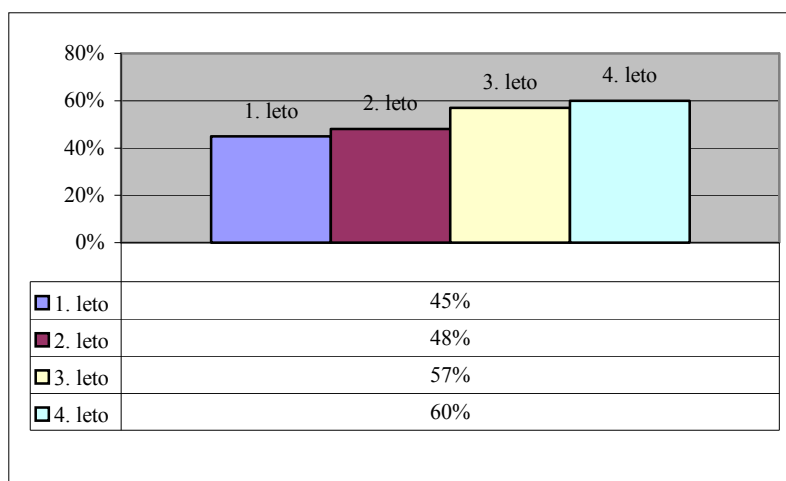


Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 185

267.129 realiziranih nočitev v tipičnem letu pomeni 205 tisoč nočitev več, kot jih je bilo realizirano v letu 2005 in skoraj 4,5% vseh ustvarjenih nočitev v državi v letu 2006.

Z leti se bo zasedenost namestitvenih kapacitet povečevala, kot kaže graf 6. Planirana zasedenost postelj v četrtem / tipičnem letu je 60 odstotna.

Graf 6: Planirana stopnja zasedenosti postelj v Plavem horizontu po letih



Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 184

Ostala dnevna uporaba/obiskanost je odvisna od pogostosti uporabe gostov, ki ustvarjajo nočitve ali od zunanjih uporabnikov. Zunanji gosti so velika dodatna priložnost in tudi rezerva, saj je območje Plavi horizont poznano kopališče ne samo Tivta, temveč predvsem Kotorja in okoliških naselij.

Tabela 6: Planirana fizična realizacija v Plavem horizontu (po programih) in zasedenost zmogljivosti

Programi	Max zmogljivosti / Max letno št. uporab	1. leto		2. leto		3. leto		4. leto	
		Celoten fizični promet / št. uporab	%	Celoten fizični promet / št. uporab	%	Celoten fizični promet / št. uporab	%	Celoten fizični promet / št. uporab	%
Nočitev z zajtrkom	445.300	200.347	45	213.703	48	253.773	57	267.129	60
Gostinska ponudba	2.165.568	494.126	23	527.069	24	625.894	29	692.381	32
Wellness	676.602	240.704	36	256.750	38	304.891	45	320.938	47
Kongresni center	339.450	54.841	16	58.497	17	69.465	20	73.121	22

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 183

V nadaljevanju prikazujem projekcije fizične realizacije po segmentih.

7.2.5.2.1.1 Emitivni segmenti

Predvideno je, da bodo emitivne trge za Plavi horizont predstavljali: Rusija, Velika Britanija in Irska, Italija, Skandinavija, Nemčija in Avstrija, Francija in Benelux, ostale evropske države, ostale azijske države, Črna gora in države bivše Yu ter ostali.

Tabela 7: Predvidena struktura nočitev v Plavem horizontu po emitivnih trgih v tipičnem letu

Emitivni segmenti	tipično leto	
	100%	267.129
Skupaj		
Velika Britanija in Irska	9%	23.719
Italija	14%	37.591
Skandinavija	9%	23.641
Francija in Benelux	10%	27.958
Nemčija in Avstrija	12%	31.400
Črna gora in države bivše YU	23%	61.072
Rusija	12%	30.829
Ostale evropske države	5%	12.074
Ostale azijske države	4%	11.827
Ostali	3%	7.019

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 195

Največje število nočitev naj bi ustvarili iz najbližjega trga oz. Črne gore in bivših držav Yu, sledijo Italija, Rusija, Nemčija in Avstrija, Francija in Benelux itd. Struktura emitivnih trgov se naj ne bi spreminjala v prvih štirih letih.

7.2.5.2.1.2 Motivacijski segmenti

Največ nočitev v tipičnem letu ustvarjajo wellness gosti, in sicer 27%, najmanj pa hedonisti.

Tabela 8: Predvidena struktura nočitev v Plavem horizontu po motivacijskih segmentih v tipičnem letu

Motivacijski segmenti	tipično leto (%)
Skupaj	100
Družine	19
Mladi urbani gosti in pari	20
Wellness gosti	27
Šport in rekreacija (profesionalni in rekreativni športniki)	9
Poslovni, kongresni gosti	16
Seniorji	6
Zahtevni turisti - hedonisti	2

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 195

7.2.5.2.1.3 Prodajni segmenti

V hotelu Plavi horizont naj bi prodajne kanale predstavljali: walk in gosti, individualne rezervacije (telefon, internet, ...), objavljeni paketi in aranžmaji, turistične agencije, turoperatorji, kongresne agencije, podjetja in druge organizacije ter klubi in združenja

Tabela 9: Predvidena struktura nočitev v Plavem horizontu po prodajnih segmentih v tipičnem letu

Prodajni segmenti	tipično leto
Skupaj	100%
Walk in gosti	2%
Individualne rezervacije (telefon, internet ...)	19%
Objavljeni paketi in aranžmaji	13%
Turistične agencije	26%
Turoperatorji	22%
Kongresne agencije, podjetja in druge organizacije	9%
Klubi in združenja	8%

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 192

V tipičnem letu naj bi bilo največje število nočitev realizirano preko specializiranih turističnih agencij.

7.2.5.2.2 Projekcije vrednostne realizacije

Na podlagi tržnih analiz in ocen je predvidena povprečna potrošnja gostov oziroma povprečna neto cena za storitve, katero je mogoče realizirati po letih za posamezne programe glede na motivacijski segment, prodajne kanale in sezonskost (višje ali nižje cene glede na sezono).

Planirana vrednostna realizacija (neto prihodki) bo od prvega do tipičnega leta v stalnem porastu. Gibanje je odvisno od fizične realizacije po letih.

Tabela 10: Predvidena letna vrednostna realizacija Plavega horizonta, v EUR (brez DDV-ja)

Vrednostna realizacija	1. leto	2. leto	3. leto	4. (tipično) leto	
Penzionska potrošnja	13.675.596	16.671.203	23.509.001	26.032.298	77,9%
Izvenpenzijska potrošnja	3.790.044	4.620.244	6.515.266	7.385.286	22,1%
Skupaj potrošnja	17.465.640	21.291.447	30.024.267	33.417.584	100%
Potrošnja na nočitev	87,2	99,6	118,3	125,1	-
Potrošnja po gostu	472,8	546,0	661,6	699,5	-
Prihodek na posteljo	14.316	17.452	24.610	27.391,5	-

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 198

Struktura vrednostne realizacije kaže na močno izvenpenzijsko potrošnjo. Prihodki od penzijske potrošnje znašajo v tipičnem letu 77,9% vseh prihodkov, a 22,1% predstavlja izvenpenzijska potrošnja. Potrošnja na nočitev znaša v tipičnem letu približno 125 EUR, potrošnja po gostu pa skoraj 700 EUR.

V nadaljevanju prikazujem projekcije vrednostne realizacije po segmentih.

7.2.5.2.2.1 Motivacijski segmenti

V strukturi vrednostne realizacije predstavljajo najmočnejši motivacijski segment wellness gosti s 26,6 %.

Tabela 11: Predvidena struktura vrednostne realizacije v Plavem horizontu po motivacijskih segmentih v tipičnem letu

Motivacijski segmenti	4. tipično leto	
Skupaj	33.417.584	100%
Wellness gosti	8.885.106	26,6%
Mladi urbani gosti in pari	6.624.948	19,8%
Zahtevni turisti - hedonisti	844.945	2,5%
Družine	6.378.806	19,1%
Šport in rekreacija (profesionalni in rekreativni športniki)	2.929.177	8,8%
Dnevni gosti	443.579	1,4%
Seniorji	1.809.520	5,4%
Poslovni, kongresni gosti	5.501.502	16,5%

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 201

7.2.5.2.2 Prodajni segmenti

V strukturi vrednostne realizacije po prodajnih segmentih bodo najmočnejši kanal turistične agencije.

Tabela 12: Predvidena struktura vrednostne realizacije v Plavem horizontu po prodajnih segmentih v tipičnem letu

Prodajni segmenti	4. leto	
Skupaj letno	33.417.584	100%
Walk in gosti	1.037.931	3,1%
Individualne rezervacije (telefon, internet ...)	7.156.847	21,4%
Objavljeni paketi in aranžmaji	4.155.323	12,4%
Turistične agencije	8.337.894	24,9%
Turoperatorji	6.399.971	19,1%
Kongresne agencije, podjetja in druge organizacije	3.270.108,5	9,8%
Klubi in združenja	3.059.509,5	9,2%

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 202

7.2.5.3 Zaposlovanje

Kot že omenjam, je trenutno direktno zaposleno v Plavem horizontu 136 delavcev. Pri tem je njihova poprečna starost preko 40 let. Povečana turistična, športno-rekreativna in kongresna dejavnost bo zahtevala vsaj 300 neposrednih novih delovnih mest za delavce vseh poklicnih struktur.

Tabela 13: Načrt delavcev v Plavem horizontu

Zaposleni	Stalni	Za določen čas	Študentski servis	Skupaj
Število zaposlenih	306	32	80	418
VII stopnja izobrazbe	2	0	0	2
VI -VII s.o.	6	0	4	10
VI s.o.	22	0	10	32
V s.o.	76	0	12	88
IV s.o.	105	15	22	142
III s.o.	37	5	17	59
I -III s.o.	58	12	15	85

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 266

Poudarek bo dan na delavcih, ki so v stalnem delovnem razmerju, a vsi ostali bodo zaposlovanj po potrebi, kadar se odprejo vsi sezonski objekti in kadar je povprečna zasedenost postelj 50% in več.

Odpiranje takega števila novih delovnih mest bo pozitivno vplivalo na zmanjšanje stopnje brezposelnost v tivtski občini, ki ima po podatkih Zavoda za zaposlovanje najvišjo registrirano brezposelnost v južni regiji - 16,4% v letu 2007 (Labor Force and Employment in Montenegro, 2007, str. 35).

7.2.5.4 Bilanca uspeha investicije

Tabela 14: Projicirana bilanca uspeha investicije v Plavi horizont (v 1000 EUR)

Kategorija	1. leto	2. leto	3. leto	4. tipično leto
Prihodki od prodaje	17.466	21.291	30.024	33.418
Stroški materiala in storitev	8.315	12.512	15.962	17.224
Stroški dela	3.199	3.199	3.199	3.199
Amortizacija	3.931	3.931	3.931	3.931
Poslovni dobiček	2.022	1.649	6.932	9.064
Finančni prihodki				
Finančni odhodki*	5.218	4.870	4.523	4.176
Dobiček iz rednega poslovanja	-3.196	-3.221	2.409	4.888
izredni prihodki**	21.339			
izredni odhodki				
Dobiček (pred obdavčenjem)	18.143	-3.221	2.409	4.888
Davek na dobiček	1.633	0	217	439
Neto rezultat	16.510	-3.221	2.192	4.449

Legenda:

* v primeru 60% financiranja investicije iz kreditnih virov

** prodaja vil

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 212

Gornje optimistične napovedi zahtevajo izpolnitev vsaj dveh pogojev: da se doseže zelo hitro vsaj 50 % zasedenost zmogljivosti in da se doseže raven cen storitev uglednih mediteranskih turističnih destinacij.

Če cena osnovne storitve vsaj do uveljavitve na trgu predstavlja veliko tveganje, je možna rezerva v večji zasedenosti zmogljivosti. Vendar ne le zaradi ekonomije, temveč tudi zaradi zagotovitve možnosti za stalno zaposlitev večjega števila delavcev, bi se moralo nadaljnje delo na projektu obremeniti z iskanjem možnosti, kako čim prej doseči 60% zasedenost zmogljivosti.

7.2.6 Priložnosti, ki jih odpiramo oz. problemi, ki jih odpravljamo s projektom

Realizacija projekta prestrukturiranja Plavega horizonta bi imela pomembne pozitivne učinke, ne le za investitorja, temveč tudi za druge ekonomske in ostale subjekte ter razvoj turizma, tako v občini Tivat z zaledjem, kot v širši regiji. Naložba bi predstavljala za lastnika predvsem aktiviranje ter povečanje vrednosti velikega tu že investirane in sedaj mrtvega kapitala. Nov sodoben turistični kompleks Plavi horizont bi pomembno dopolnil obstoječo turistično ponudbo občine in primorske regije, znatno prispeval k povečanju obsega turističnega prometa in povečanju turistične potrošnje, tako kot tudi desezonalizaciji turizma v regiji ter pripomogel k večji prepoznavnosti in dobrem image-u Črne gore na turističnem trgu in trajnostnemu razvoju turizma in družbe v celoti. Glede na izrazite multiplikacijske učinke turizma, bi projekt pozitivno vplival tudi na izboljšanje regionalnega razvoja in povečanje konkurenčnosti črnogorskega gospodarstva. Pomembno bi prispeval k razvoju malih podjetij, podjetniškega duha in ohranjanju ter oživljanju domače obrti ter vzdrževanju socialne varnosti in zaposlovanju, kar je eden od osnovnih ciljev nacionalne politike razvoja države. Omeniti je treba predvsem koristi in poslovne priložnosti za mnoga partnerska podjetja, razvoj podeželja v širšem zaledju, ki ima vse pedološke in klimatske pogoje za sadjarstvo, vinogradništvo in vrtnarstvo skozi celo leto. Skratka, razvoj turizma in turističnega kompleksa Plavi horizont bi pomembno prispeval k uresničevanju politike razvoja turizma, razvoja podjetništva, zaposlovanja in nacionalni razvojni politiki ter bo lahko spodbujevalec razvoja širšega področja.

7.2.7 Profili potrebnih projektnih partnerjev

Lastnik območja Plavi horizont težko že sebi, še težje pa v aktivnostih za pridobivanje dobrih kreditnih virov oz. pri morebitnem kandidiranju za nepovratna evropska razvojna sredstva izkaže sposobnost, da s svojo projektno ekipo kvalitetno pripravi investicijo, še težje pa predstavi kompetentno strokovno/vodstveno ekipo, ki bo pravočasno in kvalitetno izvedla vse aktivnosti za začetek poslovanja po izgradnji in nato še zagotavljala v dobrem tekočem poslovanju doseganje postavljenih investicijskih ciljev. Resno kritično samopreverjanje, kot tudi pogovori s potencialnimi posojilodajalci oz. ocenjevalci investicije, bi pokazalo, da investitorju za aktiviranje velikega investicijskega potenciala vendarle manjkajo znanje in izkušnje za ustvarjanje kvalitetnih produktivnih palet, za katere bi rad zgradil prostorne oz. tehnične zmogljivosti in, da nima prav nobenih znanj ter izkušenj s prodajo ter prodajnimi kanali za plasma takih turističnih proizvodov ciljnim skupinam na velikem mednarodnem trgu. Za ta tržno-produktivni del investicije tudi ne more predstaviti kompetentne ekipe, ki bo sposobna na novo usposobiti preko 300 novih delavcev.

Zato bi bilo priporočljivo z vključevanjem zunanjih strokovnjakov nadaljevati investicijske priprave in sočasno iskati močnega strateškega partnerja npr. v krogih velikih hotelskih verig – upravljavcev hotelov, ki bo vložil v izgradnjo in kasnejše delovanje investicije svoja produktiva in tehnološka znanja, dostop do tržišč in se vključil v vodenje priprave izgradnje ter v kasnejše upravljanje. Naloga pa gotovo ni enostavna. Investitor si mora

določiti tako okvire lastnih interesov, kot potreb oz. možnih vrednosti, v katerih bi partner lahko prepoznal svoje interese, zaradi česar bi se vključil v projekt. Ta partner bi s sodelovanjem lahko pridobil nov kvaliteten turistični cilj brez predhodnih velikih vlaganj v zemljišča, infrastrukturo in poznavanje novega okolja; vse povezano z možnostjo vpliva na odločitve, tako pri izgradnji zmogljivosti, kot tudi v kasnejšem obratovanju. Takšno povezovanje pa bi terjalo tudi to, da partner vloži del investicijskih sredstev, s čemer bi prevzel odgovornost za prevzeto vlogo v projektu.

Kapitalska organiziranost lastnika in korporacijska zakonodaja države omogoča praktično vse možne statusno/pravne forme za uokvirjanje uravnoveženega partnerstva.

Možni partnerji v projektu / projektih razvoja Plavega horizonta so tudi: Ministrstvo za turizem in zaščito okolja (Ministarstvo turizma i zaščite životne sredine), Ministrstvo za šolstvo in znanost (Ministarstvo prosvjete i nauke), Zavod za zaposlovanje (Zavod za zapošljavanje Crne Gore), Javno podjetje "Morsko dobro", Občina Tivat, izobraževalne ustanove (turistične šole in fakultete) ...

7.2.8 Okvirni projektni budžet in finančna ocena naložbe

Projekt razvoja hotelsko-turističnega kompleksa Plavi horizont, kot wellness hotela, športno-rekreacijskega in sejemske-kongresnega centra je kompleksen projekt, ki zahteva veliko časa, dela in ogromno sredstev. Po preliminarnih ocenah znaša vrednost projekta več kot 100 milijonov evrov. Izhodiščne informativne kapacitete ter ocena vrednosti investicije so navedene v tabeli 15.

Tabela 15: Preliminarna ocena vrednosti investicije v rekonstrukcijo kompleksa Plavi horizont

Plavi horizont – novogradnja 5*	EUR
A. Hotelski objekti (kategorija 5*)	67.561.658
B. Ureditev okolice, plaže, rekreacijski objekti	2.972.400
C. Vile	18.186.000
D. Dela rušenja in priprave	940.000
Skupaj A+B+C+D	89.660.058
Projektiranje in inženiring izvedbe in vodenja celotne investicije	6.935.196
Nakup dodatnih zemljišč (10.000 m ²)	800.000
Upravni postopek, lokacijski načrt (masterplan)	346.760
Ureditev komunalne infrastrukture	1.600.000
Takse in prispevki	950.000
Skupaj (brez DDV)	100.292.013

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 177

Predpostavljene številke iz Analize (pokazatelji navedeni v spodnji tabeli, ki gotovo terjajo nadaljnja strokovna preverjanja!) kažejo na dobro finančno oceno zasnovane naložbe oz. upravičenost projekta s stališča investitorja. Če jim je verjeti, že pri relativno nizki zasedenosti zmogljivosti dobimo možnost povrnitve vložkov prej kot v desetih letih.

Tabela 16: Dinamični pokazatelji učinkovitosti investicije

Pokazatelj	Vrednost
Doba vračanja naložbe (let)	7,69
Diskontirana doba vračanja naložbe (let)	9,41
Neto sedanja vrednost (EUR)	19.962.066
Interna stopnja donosnosti (%)	12,45
Modificirana interna stopnja donosnosti (%)	10,79
Indeks donosnosti	1,216

Vir: Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d., 2006, str. 219

Pa vendar, glede na predvideni fizični obseg gradenj je prisoten dvom, da so investicijski stroški ocenjeni zelo optimistično, da ne rečem podcenjeno. To se je že pokazalo pri prvih vlaganjih v predvideni nakup dodatnih zemljišč, za kar je v projekcijah predvideno 800.000 EUR. Kupljena je že bila polovica teh zemljišč, za kar pa je bilo potrebno plačati 5 mio EUR. Torej so investicijski stroški lahko po končanem projektiranju tudi bistveno višji, pri čemer pa se prodajne cene ne morejo ustrezno povečevati in lahko dobi projekt kaj hitro zahtevnejšo stroškovno ekonomijo!

7.2.9 Možni viri financiranja naložbe

V Analizi poslovanja in načrtu strategije razvoja družbe HTP Primorje je predvideno financiranje projektov razvoja Plavega horizonta iz lastnih (40%) in dolžniških sredstev (60%) oz. je predvideno, da lahko investitor financira tako veliko naložbo iz lastnih virov in iz kreditov, za katere projektirani gotovinski tok omogoča vračanje.

Glede na to, da družba lastnica trenutno iz tekočega poslovanja ne zagotavlja dobiček in prosto amortizacijo, ki bi lahko v nekaj letih zagotovila potrebno lastno udeležbo, lahko v danih razmerah predvidena lastna investicijska sredstva zagotovi na osnovi dezinvestiranja. Investitor ima namreč prosta zemljišča še na drugih dobrih lokacijah ob morju, katerih prodaja niti ne bi predstavljala veliko izgubo možnosti za nadaljnji razvoj.

Naslednja možnost za zagotavljanje lastnih investicijskih sredstev bi bila tudi dokapitalizacija družbe, predvsem s strani sedanjih večinskih lastnikov, ki bodo slej ali prej pred dilemo, ali izplačati preko 30% ostalih delničarjev, ali pa svoj delež povečati preko dokapitalizacije.

Potrebna lastna sredstva pa bi lahko zagotovili tudi preko vključevanja strateškega partnerja, pri čemer niti ni potrebno, da je ta proces prioritarno motiviran z zagotavljanjem lastnih sredstev. Že za zagotavljanje optimalnih prostornih oz. tehničnih okvirov novogradnje bi potrebovali znanje in izkušnje dobre hotelske verige, še bolj pa za pripravo produktnih ponudb, pripravo delavcev in za uveljavitev na trgu.

V vsakem primeru pa predstavlja 60% kreditnih virov v poslovanju možno nevarnost ob možnih večjih pretresih bodisi na finančnem trgu, bodisi na emitivnih tržiščih. V obravnavanem primeru gre še za velik preskok v ravni ponudbe povezano s povsem drugim nivojem cen in vsaj v začetnih letih ni mogoče izključiti nuje, da se nova destinacija uveljavi tudi s censko konkurenčnostjo.

Tako je vredno, glede na to, da bo Črna gora v naslednjih letih postala polnopravna članica Evropske unije, razmišljati tudi o možnosti sofinanciranja projekta iz evropskih sredstev.

Sofinanciranje naložb v turizmu s strani Evropske unije ni redkost. Ne glede na to, ali govorimo o velikih transnacionalnih projektih, ali pa le o projektih razvoja posameznega turističnega podjetja, kompleksa, hotela ipd., bomo zagotovo našli vsaj en primer sofinanciranja iz evropskih sredstev. Kar nekaj primerov dobre prakse najdemo na spletnih straneh Evropske komisije (Regional Policy Info, 2008).

Investitorji v turizmu pogosto posegajo po evropskih sredstvih zaradi potrebnih visokih kapitalnih vložkov na eni strani in zaradi nizkih donosov ter dolge dobe vračanja sredstev na drugi strani. Unija turistične projekte sofinancira zaradi pomembnih multiplikacijskih učinkov dejavnosti turizma, ki krepi gospodarsko osnovo regij in pomaga reševati številne razvojne probleme.

Sofinanciranje iz evropskih razvojnih sredstev bi pri obravnavani naložbi bistveno zmanjšalo tveganja investitorja in posojilodajalcev. Evropska sredstva bi lahko zagotovila normalnejšo strukturo finančnih virov, kar samo po sebi daje dostop do ugodnejših ter cenejših kreditnih virov in v času odplačevanja manjše tveganje za dajalca kredita, investitorju pa pušča potreben prostor za tekoči razvoj iz lastnih sredstev. Nepovratna sredstva bi tudi pomembno razbremenila gotovinski tok tekočega poslovanja. Zmanjšanje stroškov financiranja in potrebe po zagotavljanju visokih finančnih odlivov za odplačilo kreditov bi omogočilo v začetnih letih še zmanjšano amortizacijo (zaradi zasedenosti pod 50%), kar bi znižalo stroškovno kalkulacijo za nočitev in pustilo več možnosti za morebiti potrebno cenovno konkurenčnost. S tem bi dobila nova destinacija dodatni stroškovni prostor za cenovni boj v prvih letih uveljavljanja na novih trgih oz. za pokrivanje večjih stroškov trženja. Končno bi nepovratna sredstva zmanjšala potrebo po iskanju partnerja s ključnim namenom zagotovitve lastnih virov financiranja in omogočila investitorju, da se pri iskanju in izbiri partnerja osredotoči na partnerje, ki zagotavljajo predvsem znanje in tržišče.

8 OCENA USTREZNOSTI PROJEKTA PLAVI HORIZONT ZA SOFINANCIRANJE IZ EU SREDSTEV

Da projekt lahko kandidira za sofinanciranje iz evropskih sredstev, mora vsebinsko soditi v enega od ukrepov. Ukrepi so konkretne aktivnosti, ki so jim namenjena sredstva strukturnih skladov in se izvajajo v obliki programov in javnih razpisov. Opredeljeni so v Enotnem programskem dokumentu (EPD). (Verhovnik et al., 2005, 3/2 str. 9).

Poleg vsebinske povezave posameznega projekta z dejavnostmi, ki so določene v ukrepih, mora posamezna institucija/podjetje, ki želi prijaviti projekt, upoštevati tudi roke ter različne zahteve po informiranju in obveščanju javnosti, spremljanju in vrednotenju rezultatov, poročanju in dr. ter pravila upravičenosti do pomoči, tako splošna, kot posebna.

Splošna pravila upravičenosti do pomoči iz strukturnih skladov so tista, ki jih oblikuje Evropska komisija in so določena v posebni Uredbi Komisije (št. 1145/2003). Posebna pravila so navedena v programu (vrste projektov, vrste izdatkov).

Upravičene dejavnosti in stroški so na podlagi Enotnega programskega dokumenta podrobneje opredeljeni v Programskem dopolnilu. Kljub temu je Programsko dopolnilo še vedno programski dokument, kar pomeni, da so natančni pogoji dejansko določeni šele v javnem razpisu ali programu (Wostner, 2005, str. 38, 39).

Razpisne dokumentacije različnih programov oziroma razpisov se med seboj v marsičem razlikujejo, pri vseh pa obstajajo skupne poglavitne točke, ki jih je potrebno še posebej pazljivo proučiti in so odločilnega pomena pri odločitvi za kandidiranje na razpis. Med temi je potrebno izpostaviti pogoje za kandidiranje, ki natančno opredeljujejo, katere pogoje morajo izpolnjevati predlagatelji in predlagani projekti, kot prvo, ter merila za izbor investicij za sofinanciranje, ki navajajo glavne kriterije in njihovo posamezno vrednost (število točk), po katerih strokovna komisija ocenjuje prispеле prijave, kot drugo pomembno točko.

V tem poglavju predstavljam temeljne pogoje, ki jih morajo izpolnjevati prejemniki sredstev iz evropskih virov in njihove investicije, kot tudi merila, po katerih strokovna komisija ocenjuje prispеле prijave ter, na podlagi le-teh in nekaterih predpostavk / predvidevanj, preverjam ustreznost projekta rekonstrukcije hotelsko-turističnega kompleksa Plavi horizont za sofinanciranje iz evropskih skladov. Pri tem tudi izpostavljam glavne izzive, s katerimi se bo soočil investitor in podajam določene predloge, ki bi lahko pomagali investitorju na poti realizacije razvojnih ciljev.

8.1 SKLADNOST Z UKREPI

Ker je Črna gora šele na začetku poti približevanja EU in jo čaka še cela pot usklajevanja z zahtevami Unije, še nima postavljenih kriterijev za pridobivanje sredstev iz skladov EU. Vendar lahko predvidevamo, da bo imela Črna gora glede na stopnjo gospodarske razvitosti znotraj EU status nerazvite regije in s tem povečane možnosti dostopa do razvojnih sredstev EU ter računamo s tem, da bo tudi ob vstopu v EU ena od ključnih prioritet črnogorskega gospodarskega razvoja dejavnost turizma, zaradi česa bo Črna gora zagotovo poskušala pridobiti čim več evropskih sredstev za izboljšanje konkurenčnosti le-te. Tako smemo predpostaviti, da bo obravnavani projekt ustrezal zahtevam ciljev iz namenov oz. ukrepov, za katere bo mogoče pridobiti evropska razvojna sredstva.

8.2 IZPOLNJEVANJE POGOJEV ZA KANDIDIRANJE NA RAZPISIH ZA EVROPSKA SREDSTVA

8.2.1 Primer: Pogoji za kandidiranje in merila za izbor investicij za sofinanciranje iz Javnega razpisa za pridobitev sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj, Slovenija, junij 2007

Tukaj navajam pogoje za kandidiranje iz slovenskega Javnega razpisa za pridobitev sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj (2007, str. 11, 12).

8.2.1.1 Splošni pogoji vezani na prejemnike sredstev

Na razpis za ta namen se lahko prijavijo samostojni podjetniki posamezniki in gospodarske družbe, registrirane po Zakonu o gospodarskih družbah.

Predlagatelji morajo izpolnjevati sledeče pogoje:

1. opravljajo dejavnost v Republiki,
2. niso v stečajnem postopku, postopku prisilne poravnave ali v likvidaciji,
3. na dan 31.12. v letu pred prijavo na razpis niso v stanju kapitalske neustreznosti,

4. imajo poravnane vse svoje obveznosti do države,
5. niso od leta 2000 pridobila in niso v postopku pridobivanja državnih pomoči za reševanje in prestrukturiranje podjetij v težavah,
6. niso za isti projekt že sofinancirana iz drugih sredstev EU.

8.2.1.2 Ostali pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za kandidiranje

Predlagane investicije morajo izpolnjevati tudi naslednje pogoje za kandidiranje:

1. skladnost investicije s predmetom in namenom razpisa, skladnost s seznamom končnih prejemnikov in skladnost vloge z razpisno dokumentacijo;
2. predračunska vrednost upravičenih stroškov prijavitelne investicije mora biti najmanj:
3. *za predlagatelje, ki so velika podjetja, najmanj 500.000 EUR (brez DDV) ,*
4. *za mala in srednja podjetja, pa najmanj 2.500.000 EUR (brez DDV);*
5. predlagatelj mora predložiti izjavo, da ima v celoti zagotovljena sredstva za zaprtje finančne konstrukcije upošteva tudi pričakovana sredstva iz naslova tega razpisa;
6. predlagatelj mora predložiti izjavo, da ima zagotovljena premostitvena sredstva za del pričakovanih sredstev iz naslova tega razpisa do povrnitve stroškov s strani ministrstva;
7. *Kadar predlagatelj načrtuje pridobitev premostitvenih sredstev od banke, mora predložiti izjavo banke, da ima ustrezno boniteto in ustrezen investicijski načrt, na osnovi katerih mu bo banka v primeru odobritve sredstev za sofinanciranje odobrila premostitvena sredstva.*
8. iz finančne konstrukcije mora biti razvidno, da ima predlagatelj zagotovljenih vsaj 25 % lastnih sredstev;
9. *V odstotek lastnih sredstev se štejejo tudi krediti pridobljeni pod tržnimi pogoji.*
10. predlagatelj mora predložiti vsa pravnomočna dovoljenja, ki se morajo glasiti samo na predlagatelja in prijavitelno investicijo (in iz katerega mora biti jasno razvidno, da gre za investicijo, ki je predmet vloge) za začetek izvajanja investicije (pravnomočno gradbeno dovoljenje oz. drugo ustrezno pravnomočno dovoljenje) ter izjavo, da ima za izvedbo investicije pridobljena vsa potrebna pravnomočna dovoljenja;
11. predlagatelj mora predložiti izjavo odgovorne osebe predlagatelja, da je bil predložen investicijski projekt potrjen v okviru pristojnega organa družbe (v kolikor predlagatelj tak organ ima);
12. predlagatelj mora predložiti izjavo o ohranitvi investicije v regiji za obdobje 5 let po zaključku investicije za isti namen;
13. predlagatelj mora predložiti izjavo, da se investicija še ni pričela izvajati (izvajanje investicije se lahko prične šele po izdaji sklepa o sofinanciranju s strani ministrstva);
14. predlagatelj mora predložiti investicijski program, pri izdelavi katerega se smiselno upoštevajo določila Uredbe o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ;
15. predlagatelj mora podati izjavo, da se s predmetno investicijo ni in se ne bo do prejetja sklepa o sofinanciranju prijavil na katerega izmed razpisov za isti namen.

8.2.2 Plavi horizont - izpolnjevanje pogojev

Izpolnjevanje pogojev iz javnega razpisa ne bi smelo predstavljati velikih težav. Če pogledamo splošne pogoje vezane na prejemnike sredstev, kot tudi ostale pogoje, ki so morali biti izpolnjeni za kandidiranje na zadnjem slovenskem razpisu, ne najdemo takih, ki jih družba Primorje ne izpolnjuje oz. jih ne bi mogel izpolniti bodoči projekt rekonstrukcije kompleksa Plavi horizont.

Tudi ta pogoj, da mora imeti predlagatelj zagotovljenih vsaj 25% lastnih sredstev za realizacijo projekta, naj ne bi predstavljal ovire. Podjetje sicer posluje z izgubo, vendar bo lastno udeležbo možno zagotoviti s sredstvi lastnikov, partnerjev, z dokapitalizacijo ...

8.3 OCENA PO MERILIH ZA IZBOR INVESTICIJ ZA SOFINANCIRANJE

Vse popolne vloge, ki izpolnjujejo pogoje za kandidiranje in so skladne z nameni razpisa, oceni strokovna komisija na osnovi vnaprej določenih meril za izbor investicij za sofinanciranje.

V spodnji tabeli predstavljam merila za izbor investicij za sofinanciranje iz zadnjega slovenskega Javnega razpisa za pridobitev sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj in pri tem ocenim možne točke, ki bi jih lahko pridobil projekt Plavi horizont.

Tabela 17: Merila za izbor investicij za sofinanciranje, z oceno projekta Plavi horizont

	Merilo	Št. točk	Max. št.točk	Plavi horizont (ocena)
I.	Prispevek k uresničevanju ciljev OP RR		41	32
1.	Prispevek k uresničevanju nacionalnih ciljev		21	15
a	Prispevek investicije k uresničevanju ciljev		3	2
	investicije večjega pomena	3		
	investicije srednjega pomena	2		
	investicije manjšega pomena	1		
b	Število novih delovnih mest:		10	10
	investicije večjega pomena: 1 delovno mesto	1		
	investicije srednjega pomena: 2 delovni mesti	1		
	investicije manjšega pomena: 3 delovna mesta	1		
c	Ohranjanje kulturne dediščine – zaščiteni objekti		5	0
	kulturni spomenik	5		
	kulturna dediščina	2		
d	Povišanje dodane vrednosti na zaposlenega		3	3
	nad 5%	3		
	od 2% do 5%	1		
	pod 2%	0		
2.	Vpliv na razvoj turistične destinacije		20	17
a	Skladnost s strategijo TD / RRP		2	2
	skladnost s strategijo in RRP	2		
	skladnost s strategijo ali RRP	1		
	ni izdelane strategije (ni v strategiji) ni v RRP	0		
b	Vpliv projekta na podaljšanje sezone		3	3
	velik vpliv (podaljšanje 120 dni in več)	3		
	srednji vpliv (podaljšanje 60-120 dni)	2		
	majhen (podaljšanje do 60 dni)	1		

Se nadaljuje

Nadaljevanje

	Merilo	Št. točk	Max. št.točk	Plavi horizont (ocena)
c	Vpliv projekta na dvig ravni turistične ponudbe v destinaciji – projekt je ključnega pomena za razvoj destinacije (glede na obstoječo ponudbo in strateške cilje destinacije):		3	1
	tovrstne ponudbe ni v TD	3		
	tovrstna ponudba je nujna za razvoj	2		
	tovrstne ponudbe primanjkuje	1		
	tovrstne ponudbe je dovolj	0		
d	Vpliv projekta na povečanje števila nočitev / poudarjen infrastrukturni značaj / število dnevni obiskovalcev		10	10
	Število novih (dodatnih) nočitev na leto - za namestitvene kapacitete			
	male investicije: vsakih 1000 nočitev	1		
	srednje investicije: vsakih 2000 nočitev	1		
	velike investicije: vsakih 3000 nočitev	1		
	Število (dodatnih) obiskovalcev na leto - bazeni in bazenski kompleksi, wellness centri, žičnice			
	male investicije: vsakih 3000 obiskovalcev	1		
	srednje investicije: vsakih 5000 obiskovalcev	1		
	velike investicije: vsakih 8000 obiskovalcev	1		
	Število green fee-jev na leto - igrišča za golf			
	vsakih 1000 green fee-jev 1 točka	1		
	Število obiskovalcev na leto (dodatnih) – zabavišni parki			
	male investicije: vsakih 10.000 obiskovalcev	1		
srednje investicije: vsakih 20.000 obiskovalcev	1			
velike investicije: vsakih 30.000 obiskovalcev	1			
e)	Vpliv na kakovost ponudbe:		2	1
	podjetje že ima pridobljen standard kakovosti	2		
	podjetje namerava pridobiti standard kakovosti	1		
	podjetje nima in ne namerava pridobiti standarda kakovosti	0		
II	Kvaliteta projekta		31	24
1.	Izkazana ekonomska upravičenost projekta		16	12
a	Kazalci uspešnosti investicije (IP)		10	9
	interna stopnja donosnosti (če je večja od diskontne stopnje)			4
	od 10% do 15%	4		
	od 9% do 10%	3		
	od 8% do 9%	2		
	od 7% do 8% in več kot 15%	1		
	neto sedanja vrednost (pozitivna) – primerjava variant s sofinanciranjem in brez sofinanciranja:			
	- brez sofinanciranja negativna in s sofinanciranjem pozitivna	3		3
	- brez in s sofinanciranjem pozitivna	1		
	doba vračanja investicijskih sredstev			1
	- če se vrne v zadnjem letu ekonomske dobe projekta	2		
- če se vrne pred zadnjim letom ekonomske dobe projekta	1			
relativna neto sedanja vrednost (če je večja od 0,1)	1		1	

Se nadaljuje

Nadaljevanje

	Merilo	Št. točk	Max. št.točk	Plavi horizont (ocena)	
b	Občutljivost investicije (IP)		2	0	
	neobčutljiva	2			
	občutljiva	0			
c	Nujnost sofinanciranja (IP) Ocenjuje se razlika med stroškom kapitala za izvedbo investicije in interno stopnjo donosnosti investicije.				
		0 < (ISD – PPSF) ≤ 1	1 < (ISD – PPSF) ≤ 3	(ISD – PPSF) > 3	
	Malo podjetje	4	3	2	4
	Srednje podjetje	3	2	1	
	Veliko podjetje	2	1	0	3
2.	Realni in jasno prikazani pričakovani rezultati		11	8	
a	Realnost pričakovanih rezultatov (IP) Ocenjuje se z upoštevanjem rezultatov ocenjevanja pod II. 1.a. in b. in primerjave podobnih projektov (bench marking)		2	2	
	pričakovani rezultati so realni	2			
	pričakovani rezultati so dvomljivi	1			
	pričakovani rezultati so nerealni	0			
b	Tržna in prodajna naravnost: (v primeru, da so pogodbe podpisane se točke iz alinej 1, 2 ali 3 sešteje z točkami iz alinee 4)		9	6	
	izdelana dolgoročna strategija trženja, potrjena s strani direktorja podjetja (za obdobje najmanj 4 let) in aktualen trženjski načrt (za obdobje najmanj 1 leta)	6			
	izdelana dolgoročna strategija trženja, potrjena s strani direktorja podjetja (za obdobje 3 -5 let) ali aktualen trženjski načrt (za obdobje najmanj 1 leta)	3			
	opis trženjskih in prodajnih aktivnosti samo v IP	1			
	podpisane prodajne pogodbe	3			
3.	Organizacija izvedbe projekta		4	4	
a	Vodenja in organizacija izvedbe projekta (točke spodnjih alinej se seštevajo)		2	2	
	dobra predstavitev in organizacija	1			
	dokazanega znanja in kvalitete vodilnih ljudi v projektu in izkušenj nosilcev projekta, ki izhaja iz dokumentacije	1			
	slaba predstavitev in organizacija oz. ju ni ter znanja in kvalitete vodilnih ljudi na projektu niso dokazana in nosilci projekta nimajo izkušnje	0			
b	Način dela projektne skupine:		2	2	
	jasno določene kritične točke in način reševanja problemov	2			
	jasno določene kritične točke	1			
	ni predstavljen	0			

Se nadaljuje

Nadaljevanje

	Merilo	Št. točk	Max. št.točk	Plavi horizont (ocena)
III	Realnost izvedbe		10	10
1.	Trdnost in zanesljivost finančne konstrukcije		6	6
a	Lastna sredstva (brez kreditov) (IP)		4	4
	več kot 20%	4		
	15%-20%	3		
	10%-15%	2		
	manj kot 10%	1		
b	Utemeljenost oz. vrsta zagotovila za predvidene kredite v finančni konstrukciji (IP)		2	2
	pogodba/e ali pogodba/e in izjave banke za kredite oziroma ni kreditiranja	2		
	izjave banke (sem ne šteje izjava banke za premostitvena sredstva)	1		
	brez zagotovil	0		
2.	Skladnost stroškov s posameznimi fazami in realnost višine predvidenih stroškov (IP)		2	2
	stroški so skladni s fazami in realni	2		
	stroški niso realni	0		
3.	Realnost terminskega plana (IP)		2	2
	terminski plan je realen	2		
	terminski plan ni realen	0		
IV	Prednostni kriteriji		18	13
1.	Regionalni kriterij (Sklep Vladeo razvrstitvi razvojnih regij po stopnji razvitosti)		10	7
2.	Vplivi na horizontalne politike		8	6
a	Vpliv na okolje		6	4
	Izrazito pozitivni vplivi	6		
	Pozitivni vplivi	4		
	Ni negativnih vplivov, nevtraln	1		
	Negativni vplivi	0		
b	Vpliv na informacijsko družbo:		2	2
	Uporaba informacijske tehnologije je predvidena na nivoju podjetja (uporaba pri oblikovanju novih produktov, trženju – vključitev v centralni rezervacijski sistem in ostalih poslovnih funkcijah poslovanja) in za uporabo gostov (internet v sobah)	2		
	Uporaba informacijske tehnologije je predvidena na nivoju podjetja (uporaba pri oblikovanju novih produktov, trženju, ostalih poslovnih funkcijah poslovanja)	1		
	Informacijska tehnologija ni predvidena v projektu	0		
Skupaj (Prag števila točk, nad katerim bo odobreno sofinanciranje je 60 točk, s tem, da mora znašati minimalno število doseženih točk pri sklopih meril I, II in III 50% vseh možnih točk v okviru posameznega sklopa meril.)			100	80

Legenda: OP RR = Operativni program krepitve regionalnih razvojnih potencialov

TD = turistična destinacija

RRP = regionalni razvojni program

IP = investicijski program

ISD = interna stopnja donosnosti

PPSF = povprečni priznani stroški financiranja

Vir: Javni razpis za pridobitev sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj, 2007, str. 17-20; lastne ocene

Temelječ na obstoječih razvojnih načrtih podjetja in določenih predpostavkah, katere naj bi izpolnil projekt rekonstrukcije Plavega horizonta ter upošteva slovenska merila za izbor investicij za sofinanciranje, ocenjujem, da bi lahko projekt dobil zadostno število točk za izpolnjevanje teh meril (80 od 100 točk) in se s tem verjetno dobro uvrstil tudi v morebitni konkurenci podobnih projektov.

8.4 VIŠINA SOFINANCIRANJA

Ni preveč optimistična napoved, da bi projekt Plavi horizont lahko računal na sofinanciranje iz nepovratnih sredstev. Obstaja le vprašanje, kako visok bi bil delež sofinanciranja. Zaradi velike vrednosti investicije je verjetno, da le-ta ne bi mogel doseči 25% oz. 35% upravičenih stroškov investicije, temveč bi bila pridobljena najvišja določena vsota za sofinanciranje.

Na zadnjem slovenskem razpisu (junij 2007) je na primer bila omejena višina sofinanciranja upravičenih stroškov posamezne investicije v obnovo in posodobitev obstoječe in izgradnjo nove turistične infrastrukture na največ 4 mio EUR za posamezno investicijo oziroma ne več kot 25% upravičenih stroškov investicije za velika podjetja in ne več kot 35% upravičenih stroškov investicije za mala in srednja podjetja.

Iz omenjene najvišje možne vrednosti sofinanciranja je razvidno, da so v Sloveniji spodbujani predvsem manjši projekti. Iz podatkov o rezultatih treh odpiranj vlog prispelih na Javni razpis za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva - turistična infrastruktura, katere je objavil Direktor za turizem, je razvidno, da vrednost največje do sedaj odobrene investicije na tem razpisu znaša le nekaj več kot 20 mio EUR.

Po rezultatih prvega odpiranja vlog je skupna investicijska vrednost 10 odobrenih projektov v turistično infrastrukturo znašala 92,6 mio EUR, medtem, ko jim je skupaj odobreno 23,2 mio EUR nepovratnih sredstev. Teh deset projektov naj bi skupaj ustvarilo 318 novih delovnih mest in 1.039 novih stalnih ležišč, na katerih naj bi bilo v prihodnjih letih realiziranih več kot 268.000 novih nočitev.

Ocenjena vrednost naložbe v Plavi horizont pa znaša več kot 100 milijonov evrov (za skoraj 1.600 novih ležišč, nekaj več kot 300 delovnih mest - vsa predvidena zaposlitev, ker na sedanjih zmogljivostih čez leto ali dve lahko zaposlimo le še čuvaje - ter predvidenih 267.129 nočitev v tipičnem letu).

8.4.1 Razdelitev projekta na več manjših projektov

Vredno bi bilo preveriti možnost razdelitve projekta na več manjših projektov, ki bi lahko, vsak posebej kandidirali za sofinanciranje iz evropskih sredstev, lahko tudi iz različnih programov in tako iztržili več nepovratnih sredstev, kot bi jih en sam veliki projekt. Na takšen razmislek navaja tudi program učinkovite dinamike izvajanja investicije, ki je kot celote ni mogoče zaključiti prej kot v dveh letih. Fazna gradnja bi tudi omogočila postopno vključevanje posameznih zaključenih faz v obratovanje, kar bi olajšalo vključevanje novih strokovnih delavcev ter omogočila postopnost pri vključevanju na zahtevna tržišča.

8.5 INOVATIVNOST

Projekt bi bilo koristno obogatiti z inovativnimi idejami. Konkurenčno okolje, v katerem turistična podjetja danes delujejo, zahteva nenehne izboljšave internih procesov, predvsem pa inovativne storitve, saj le na ta način pridobijo podjetja nove stranke in obdržijo stalne. Načrtovanje uvajanja takšnih proizvodov oz. storitev tudi zelo pripomore pri končni pozitivni oceni Evropske komisije o primernosti projekta za sofinanciranje iz evropskih sredstev.

8.6 TRAJNOSTNI RAZVOJ

Zavedajoč se, da razpisi za sofinanciranje iz EU sredstev dajejo velik poudarek trajnostnemu razvoju, bo potrebno pri izdelavi investicijskega projekta nameniti več pozornosti tudi tej temi. Evropska unija se namreč vse bolj zaveda potrebe po trajnostnemu razvoju in s tem tudi trajnostnemu razvoju turizma, ki zagotavlja ekonomsko uspešnost poslovanja na dolgi rok, optimalno uporabo naravnega okolja in ohranjanje socialno-kulturne avtentičnosti in kvalitete življenja sedanje in bodočih generacij prebivalstva v receptivnih državah ter visoko zadovoljstvo turistov/obiskovalcev (Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations, 2004, str. 7; Inskeep, 1991, str. 460, 461).

Že med naštevanjem ciljev projekta je bilo omenjeno, da se želi s rekonstrukcijo Plavega horizonta doseči zadovoljstvo lastnikov, zaposlenih, lokalne sredine in turistov oz. obiskovalcev. To naj bi se doseglo s povečanjem obsega turističnega prometa in letne povprečne zasedenosti kapacitet, rastjo dobička in bruto dodane vrednosti na zaposlenega, spremembo strukture gostov, podaljšanjem sezone, dodatnim zaposlovanjem, dvigom izobrazbene ravni delavcev, timskim delom, nagrajevanjem, izboljšanjem prepoznavnosti, ugleda in atraktivnosti turistične destinacije, kakovosti življenja prebivalcev ter z atraktivno, vrhunsko, inovativno turistično ponudbo kompleksa ter s sorodno in komplementarno ponudbo okolice.

Kar zadeva naravno okolje, bi bilo vredno glede na dejstvo, da ima zaliv Trašte v povprečju 200 sončnih dni v letu (po nekaterih podatkih je to največje število sončnih dni na Jadranski obali!), resno razmišljati v smeri vgradnje sončnih kolektorjev in izkoriščanja sončne energije. Enako bi se lahko za proizvodnjo energije oz. za gretje (vsaj za ogrevanje bazenov) uporabile toplotne črpalke za izkoriščanje odpadne tople vode oz. toplega zraka. Takšne rešitve bi prispevale k ohranjanju oz. k trajnostni rabi naravnih virov (kar je zelo pomemben cilj Evropske unije in je eden najpomembnejših izzivov opredeljenih v Nacionalni strategiji trajnostnega razvoja Črne gore) ter bi tudi samemu Plavemu horizontu prinesle tako prihranke, kot tudi konkurenčne prednosti in prednosti pri kandidiranju za evropska sredstva.

Evropska unija namreč podeljuje posebne prestižne znake za okolje okolju prijaznim turističnim podjetjem, ki uporabljajo okolju prijazne tehnologije gradnje, si prizadevajo za nižje onesnaževanje zraka, bolj varčno rabo energije in ostalih naravnih virov, manjše onesnaževanje okolja, v ponudbi prehrane uporabljajo tudi organsko pridelano hrano ter spodbujajo okoljsko izobraževanje in komuniciranje in podobno. Le-ti predstavljajo pomembno konkurenčno prednost podjetja (EU Ecolabel for tourist accommodation services, 2008).

Standardi kakovosti, ki jih ima podjetje ali načrti za pridobitev standardov kakovosti prinašajo dodatne točke tudi pri izboru investicij za sofinanciranje iz evropskih virov.

8.7 ČASOVNI HORIZONT PRIPRAVE PROJEKTA

Čas, ko bo Črna gora polnopravna članica EU se trenutno zdi daleč. Na prvi pogled se lahko vprašamo, ali je sploh smiselno s projektom Plavi horizont čakati na evropska sredstva. Vendar, že ko pripravimo enostavni časovni načrt projekta, postane jasno, da potrebuje investitor še nekaj let načrtnega in vztrajnega dela ter bo projekt težko začel izvajati pred letom 2013.

Investitor si ne sme več dovoliti, da bi samo čakal, temveč mora čim prej začeti z investicijskimi pripravami, da bi vstop Črne gore v EU in odprtje poti do evropskih skladov dočakal pripravljeni in, da bi lahko izkoristil priložnost, ki se mu bo odprla s članstvom v Uniji. Vse potrebne aktivnosti investicijskih priprav je treba nadaljevati kot, da ne bo evropskih razvojnih sredstev in tudi začeti z izgradnjo, v kolikor je investicija pripravljena bistveno pred realnim rokom včlanitve v EU; jasno pod pogojem, da tudi naslednje operativnejše faze investicijskih priprav potrdijo sedanje optimistične napovedi iz v letu 2006 s strani slovenskega Hostinga izdelane analize poslovanja in predloga strategije razvoja družbe.

Tabela 18: Časovni načrt priprave projekta rekonstrukcije Plavega horizonta

Aktivnosti	2009	2010	2011	2012	2013
Predhodne študije					
Vključevanje v državne in občinske programe izgradnje dodatnih komunalnih/energetskih zmogljivosti					
Priprava dokumenta identifikacije investicijskega projekta					
Izdelava preinvesticijske zasnove					
Izdelava strokovnih podlog za spremembo in dopolnitev prostorskih aktov države (zaradi vključenosti obale je to državni prostorski plan) ter njihov sprejem					
Izdelava izvedbenih prostorskih planskih aktov ter njihov sprejem (umestitev v prostorske planske akte)					
Izdelava tehnične dokumentacije (s pridobitvijo gradbenega dovoljenja) in investicijskega programa (s študijo izvedbe)					
Aktivnosti na vključevanju projekta v razvojno strategijo turizma					
Pridobivanje in usposabljanje kadrov					
Razpis					
Začetek izvajanja projekta					

8.7.1 Predhodne študije

Čeprav se avtorji v analizi poslovanja in predlogu strategije razvoja družbe na nekaterih področjih zelo poglobljajo v detajle z ambicijo predstaviti tudi elemente študije izvedljivosti projekta, ta dokument vendarle ne temelji na predhodno izdelanih resnih analizah in študijah (študije in raziskave povpraševanja, tehnično-tehnološke raziskave in študije ter načrti z izbiro in pregledom potrebne opreme, idejne gradbene in druge rešitve, geološke, geomehanske, seizmološke, vodnogospodarske, ekološke in druge raziskave, analize mogočih lokacij objekta ter analize vplivov na okolje in drugih vplivov s predvidenimi ukrepi ...).

8.7.1.1 Študija možnosti komunalne in energetske oskrbe območja

Že faza izdelave analize scenarijev možnega razvoja bi zahtevala urbanistično in komunalno ter prometno preveritev območja Plavi horizont z danostmi ter omejitvami. Ta preveritev bi gotovo pokazala, da na območju in tudi v bližini nekaj kilometrov ni potrebnih zmogljivosti za vodooskrbo povečanih zmogljivosti, da je ob centralnem kanalizacijskem sistemu območja občine Tivat možno priključiti na kanalizacijo tako velikega onesnaževalca le ob predhodni izgradnji čistilne naprave za odpadne vode, ali pa zagotoviti čiščenje odpadnih voda pri onesnaževalcu in, da je potrebno dodatno električno energijo pripeljati z novimi visokonapetostnimi vodi.

Pri določitvi potrebnih dodatnih zmogljivosti vseh vrst infrastrukturne podpore bo moral investitor v sodelovanju z občino upoštevati tudi stanje in razvojne potrebe širšega območja, ker mu le takšen pristop zagotavlja, da se v kasnejših fazah vključevanja razvojnega projekta v prostorske akte in pri pripravi izgradnje posameznih infrastrukturnih objektov ne bodo ti problemi vračali v začetne faze.

8.7.2 Vključevanje v državne in občinske programe izgradnje dodatnih komunalnih / energetskih zmogljivosti

Investitor mora svojo investicijsko namero čim prej umestiti v občinske in republiške plane izgradnje infrastrukture ter biti nato tudi zelo aktiven pri izvajanju teh planov. Pri tem imajo takšni investicijski programi velike možnosti za pridobivanje predpristopnih sredstev EU in lahko na tem področju evropska sredstva predstavljajo večjo težo pri podpori obravnavanega razvojnega programa za Plavi horizont kot neposredno sofinanciranje same izgradnje.

8.7.3 Priprava dokumenta identifikacije investicijskega projekta

Dokument identifikacije investicijskega projekta bo podlaga za odločanje o nadaljnji izdelavi investicijske dokumentacije oziroma nadaljevanju investicije.

8.7.4 Izdelava predinvesticijske zasnove

V predinvesticijski zasnovi bodo obravnavane in primerjane vse razvojne variante zapisane v dokumentu identifikacije investicijskega projekta, za katere je verjetno, da bi ekonomsko, finančno, časovno in tehnično-tehnološko sprejemljivo izpolnile cilje. Predložena in utemeljena bo optimalna varianta (Uredba o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ, 2006, 12. člen).

8.7.5 Strokovne podlage za spremembo in dopolnitev prostorskih aktov države

Šele po izdelani in potrjeni predinvesticijski zasnovi je mogoče zagotoviti potrebne strokovne podlage za umestitev načrtovane naložbe v prostorske planske akte. To umeščanje je dodatno zahtevno, ker leži območje Plavi horizont v zoni »morskega dobra«, za katero veljajo posebni pogoji prostornega urejanja in šele po uskladitvi načrtovanih posegov z javnim podjetjem Morsko dobro je mogoče začeti postopke umeščanja investicije v prostorske akte občine in republike.

Po veljavnih prostorskih aktih bi lahko pridobil investitor za območje Plavi horizont le gradbeno dovoljenje za obnovo oz. nadomestitev sedanjih objektov na tem območju, torej

za cca 20.000 m² zgrajenih površin. Verjetno tudi ne bi bilo težav še z izdajo gradbenega dovoljenja za izgradnjo kakšnega bazena, igrišča ... Obravnavana projektna ideja pa predvideva izgradnjo več kot 100.000 m² zgrajenih površin (hotelski kompleks, naselje vil) in le nekaj manj urejenih zunanjih površin (okolica objektov, plaža in plažni objekti, komunikacije, parkirni prostori).

8.7.6 Umestitev v prostorske planske akte

Za tako velik poseg v prostor je potrebna izdelava novih izvedbenih prostornih aktov, s katerimi bo preverjena in na novo definirana energetska in komunalna oskrba nekajkrat večjih porabnikov in s tem tudi pogoji, ki morajo biti zagotovljeni novim objektom ob izdaji gradbenega dovoljenja.

V času umeščanja investicije v prostorske akte bi morale biti ob dobrem sodelovanju z občino tudi začete potrebne investicijske aktivnosti za dogradnjo komunalnih zmogljivosti in iz tega bi lahko občina Tivat dobila dober program za kandidiranje za evropska sredstva.

8.7.7 Izdelava tehnične dokumentacije in investicijskega programa

Vsaj eno leto potrebuje investitor tudi za izdelavo celotne tehnične dokumentacije, pridobitev vseh potrebnih dovoljenj in izdelavo investicijskega programa s študijo izvedbe nameravane investicije.

Šele izdelan investicijski program bo s svojim tehnično-tehnološkim in ekonomskim delom predstavljal strokovno podlago za investicijsko odločitev!

V zvezi s pridobitvijo vseh pravnomočnih dovoljenj ter izdelavo ustreznega investicijskega programa čaka investitorja še veliko dela, vendar ne bi smelo biti večjih zapletov, če bo pravočasno in kvalitetno izvedel predhodne pripravljalne aktivnosti.

V povezavi z izdelavo razvojnih dokumentov za območje Plavega horizonta bi bilo dobro v partnerstvu z občino sočasno izdelati analize tudi za območje Račice in opuščenih solin. Po zgraditvi novih objektov bo namreč potrebno gostom ponuditi ustrezne programe tudi izven hotelskega območja in povsem razumljivo je, da se pri tem prvo pomisli na lastne v bližini ležeče površine, ki nudijo možnosti za rekreacijo, šport, deloma tudi za zdravstvene tretmaje.

8.7.8 Vključevanje projekta v razvojno strategijo turizma

Investitor bo moral storiti vse potrebno, da se obravnavani projekt vključi kot pomemben v strategijo razvoja turizma v republiki. Nujno se je vključiti v projekt noveliranja Master plana razvoja turizma v Črni gori, ki je ravno v teku.

Na splošno morajo biti pri nastajanju razvojnih dokumentov lastniki Plavih horizontov pozorni in aktivni in to ne le zaradi obravnavanega projekta, temveč tudi zaradi številnih drugih hotelov tako na morju, kot tudi v notranjosti, ki jih imajo v svojem portfelju.

Pri izbiri projektov za sofinanciranje je namreč velikega pomena vprašanje, kako so v razvojne plane republike umeščene prioritete na področju samega turizma; tako s stališča prostorske razmestitve, kot tudi s stališča prioritet po vrstah ter namenih posameznih objektov.

Za projekt razvoja Plavega horizonta je pozitivno to, da že obstoječa Strategija regionalnega razvoja Črne gore v akcijskem planu za turizem predvideva izgradnjo velikega, celo 300 milijonov evrov vrednega turističnega kompleksa na območju Boke Kotorske oz. natančneje prav v občini Tivat, kar kaže na skladnost obravnavane naložbe z razvojnimi plani države.

8.7.9 Reševanje problema kadrov

Večje težave bi se lahko pojavile v zvezi z kadrovskim elementom obravnavane naložbe. Vpogled v kadrovske strukture družbe lastnice Plavega horizonta je zaskrbljujoč. Izdelavo investicijskega programa s strani zunanjih strokovnjakov bi še bilo mogoče sprejeti, vendar investitor ne bi mogel predstaviti strokovno ekipo, ki bi lahko kompetentno spremljala in usmerjala izvajanje investicijskih del ter po izgradnji zagotavljala poslovanje v smislu zahtevanih ciljev naložbe.

Sama izgradnja fizičnih okvirov novih zmogljivosti je bistveno manj zahtevna naloga, kot je priprava celotne nove in celovite palete ter paketov ponudbe in oblikovanje vseh tehničnih okvirov za bodočo ponudbo (priprava vse potrebne dokumentacije o produktih, standardih in tehnologijah), priučitev 300 novih delavcev, ki morajo izpolnjevati zahteve produktov/storitev na ravni hotela s 5*. Gre za zahteve od upravljanja ter vodenja, zahtevane visoke ravni strokovne usposobljenosti, zahtevane standarde na vseh področjih poslovanja, zagotavljanja kakovosti in do področja zagotavljanja gostom prijetnega gostoljubnega vzdušja, ki ga lahko zagotavljajo le osebnostno pozitivno orientirani sodelavci.

Glede na stanje gospodarstva na splošno, pa tudi turistične dejavnosti, s ponudbo trga delovne sile ni računati, da lahko bistveno pripomore k rešitvi tega problema. Vendar, če se k nalogi pristopi načrtno ter pravočasno, je tudi kadrovske vprašanje rešljivo. Tako ima načrtovana naložba kar v soseščini pozitiven vzgled, ko je imel isti Tivat pred tremi desetletji na eni strani togi hotelski podjetji s klasično, poceni penzijsko ponudbo; na drugi strani pa uspešen francoski Club Méditerranée na otoku Sv. Marko s ponudbo, kakršno je sicer omenjeni klub nudil tudi v drugih državah in je predstavljala vrh rekreativnega dopusta. Razlika je bila le v vodstvenih ekipah, v znanjih ter standardih, s katerimi so Francozi "opremili" svoje delavce ter jasno v procesu vodenja tudi vztrajali pri zagotavljanju teh zahtev v vseh delovnih procesih. Takšne izkušnje učijo, da dobra vodstvena ekipa ob vseh morebitnih negativnih vplivih okolja lahko zgradi dober kolektiv.

Glede na pravkar povedano, bi moral investitor nemudoma oblikovati razvojno ekipo, ki bi se v času investicijskih priprav usposabljala tudi za vodenje posameznih podjetniških funkcij v novozgrajenem hotelskem kompleksu in po izgradnji prevzela vodenje novih zmogljivosti.

Pota za pripravo ponudb in usposobitev delavcev bi se lahko bistveno skrajšala z vključitvijo velike in prepoznavne hotelske verige kot projektnega partnerja. Pod že uveljavljeno blagovno znamko bi bila tudi olajšana in cenejša prodaja. Obstoječa kapitalska struktura in zakonodaja omogočajo izbor praktično vseh oblik vključevanja velike hotelske verige in je pri tem možno tudi odvajanje nepremičnin od tekočega poslovanja.

Dobro bi bilo v projektni tim čim prej vključiti izkušenega hotelskega direktorja, ki bo igral vlogo bodočega upravljavca hotela (kot je primer pri izgradnji oz. obnovi starega hotela Palas v Portorožu).

V sodelovanju z usposobljenim kadrovikom se mora pripraviti celotna organizacijska shema bodočega hotela, videna kadrovska struktura s ključnimi zahtevami ter program

pridobivanja in priprave novih delavcev. V tem programu zagotavljanja potrebnih kadrov je v vsakem primeru ključno, da se pravočasno pridobi in usposobi celotna izvršilna vodstvena ekipa, da so pred začetkom delovanja pripravljene vse tehnologije poslovanja po vseh delovnih področjih in to v pisni obliki in, da je pred pričetkom delovanja pripravljen celoten sistem planiranja, spremljanja, obračuna ter korigiranja poslovanja hotela tako, da novo zaposleni začnejo prvi dan delati po zelo jasnih pravilih ter zahtevah.

Dejstvo, da je potrebno praktično vse delavce zaposliti na novo, je to lahko celo prednost in priložnost, da se rekrutira čim več delavcev z čim manj slabimi izkušnjami, da gre glavnina naporov v pridobivanje novih znanj ter izkušenj in ne, da se najprej vodijo težki spopadi z napačnimi delovnimi izkušnjami.

Glede na to, da se bo investicija izvajala v hotelski družbi, ki bo imela tudi v času gradnje v obratovanju še vsaj dve lokaciji, te kadrovske priprave ni potrebno izvajati laboratorijsko, temveč v živem tekočem delovanju dela zmogljivosti družbe. V poslovanje celotne družbe se sočasno z investicijskimi pripravami lahko prične uvajati režim, kakršen se bo pripravljala za novi hotel, jasno za mogočo paleto produktne ponudbe, vendar z vsemi bodočimi standardi, tehnologijami in procedurami. S kvalitetno ponudbo se bo družba tudi počasi vračala na normalna tržišča in pridobivala zaupanje in po izgradnji ne bo potrebno začeti povsem na novo.

Že v začetni fazi investicijskih priprav pa je potrebna tudi skrbna preveritev možnosti delovanja sedanjih hotelskih zmogljivosti na območju Plavi horizont v času poteka gradbenih del. Velik del novogradnje je namreč predviden na sedaj nepozidanem delu območja. Tako velik del izgradnje novih objektov ne bi motil tekoče poslovanje. Poleg tega gradbena dela v obdobju od maja do septembra na črnogorskem primorju niso dovoljena, klimatske razmere so za gradnjo celo primernejše v jesensko/zimskem času.

Domišljena dinamika izgradnje potemtakem omogoča, da se prične z oblikovanjem novega kolektiva praktično sočasno z začetkom investicijskih priprav in se večja število zaposlenih postopoma.

8.7.10 Razpis

Če je verjeti optimističnim napovedim, da bo Črna gora postala polnopravna članica Evropske Unije v letu 2012, lahko pričakujemo prvi javni razpis za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva že v istem letu oz. v začetku leta 2013.

8.7.11 Izvajanje projekta

V primeru, da ne bo prišlo do večjih zapletov se lahko začne izgradnja kompleksa predvidoma v drugi polovici leta 2013. Za dokončanje izgradnje bo potrebno minimalno dve, prej pa tri leta.

SKLEP

Po proučitvi finančnih instrumentov Evropske unije, pogojev za kandidiranje in meril za izbor investicij za sofinanciranje iz evropskih sredstev iz zadnjega slovenskega Javnega razpisa za pridobitev sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva, lastnosti uspešnih evropskih projektov ter idejnih rešitev za razvoj oz. rekonstrukcijo hotelsko-turističnega kompleksa Plavi horizont, mislim, da lahko postavim trditev, da bo imel projekt izgradnje novega kompleksa po vstopu Črne gore v Unijo odlične možnosti za pridobitev sofinanciranja iz evropskih sredstev. Jasno, te možnosti so lahko izkoriščene le, če bo projekt pripravljen upoštevajoč veljavno, z mednarodnimi standardi skladno metodologijo izdelave investicijskih projektov, kot tudi navodila za pripravo kakovostne projektne prijave, ob zgodnjem začetku reševanja problema kadrov in vključitvi projektnih partnerjev, ki bi olajšali reševanje tako tega, kot problema oblikovanja in prodaje produktov oz. storitev.

Za celovite in kvalitetne investicijske priprave, katere bodo rezultirale v uspešnem kandidiranju za evropska sredstva in realizaciji razvojnih ciljev tako investitorja, kot njegovih poslovnih partnerjev, destinacije, republike, Evropske unije ... bo potreboval investitor vsaj 5 let časa. Tako nekaj let do pričakovane polnopravne včlanitve Črne gore v Evropsko unijo sploh ni dolgo, temveč je ravno pravšnje, za investicijske priprave potrebno obdobje. Četudi bi Črna gora imela že danes dostop do evropskih skladov, investitor še ne bi mogel kandidirati za sofinanciranje obravnavanega projekta razvoja Plavega horizonta, ker je le-ta danes, celih 6 let po privatizaciji, kljub vedenju, da pred 30 leti zgrajeni hotelski objekti ne nudijo niti osnovnih prostorskih pogojev za izpolnitev sodobnih standardov v hotelirstvu, v bistvu šele na nivoju okvirno opredeljene, nepeverjene idejne rešitve.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

1. *Agenda ekonomskih reformi u Crnoj Gori 2002-2007*. (2005). Podgorica: Vlada Republike Crne Gore.
2. Boden, M. (2004). *Evropa: naša preteklost in sedanost*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
3. Cepin M., Čandek S. & Gornik J. (2005). *Kako pametno porabiti EU sredstva?*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
4. *Commission Decision, C(2007)2269 of 01/06/2007, on a Multi-annual Indicative Planning Document (MIPD) 2007 - 2009 for Montenegro*. (2007). Brussels: European Commission.
5. *Country Partnership Strategy for Republic of Montenegro*. (2007). The World Bank, International Bank For Reconstruction and Development and International Development Association and International Finance Corporation.
6. Dalić M. et al. *Pojmovnik fondova Evropske Unije*. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU.
7. Dolinar M. (2005, 11. junij). Tudi vi želite do evropskega denarja?. *Relacije* (1).
8. *GLEK 2004, Godišnji izvještaj glavnog ekonomiste za 2004. godinu*. (2005). Podgorica: Centralna Banka Crne Gore.
9. *GLEK 2005, Godišnji izvještaj glavnog ekonomiste za 2005. godinu*. (2006). Podgorica: Centralna Banka Crne Gore.
10. *GLEK 2006, Godišnji izvještaj glavnog ekonomiste 2006. godina*. (2007). Podgorica: Centralna Banka Crne Gore.
11. *Human Resources Development Strategy for the Tourism Sector in Montenegro*. (2006) GTZ, German Technical Cooperation.
12. Ilić M., Dolinar M. (2004, 10. oktober). Vsebina in pristop: zmagovalna kombinacija dobrih projektov. *Relacije* (3).
13. Ilić M. (2004, 10. junij). Strukturni skladi – čas prve streznitve. *Relacije* (2).
14. *Informacija o aktivnostima na pripremi nacionalnog programa za integraciju u Evropsku Uniju*. (2007). Podgorica: Sekreterijat za evropske integracije.
15. *Informacija o aktivnostima na pripremi programa koji će se realizovati iz IPA 2007 sredstava*. (2007). Podgorica: Sekreterijat za evropske integracije.
16. *Informacija o izvještaju Evropske Komisije o napretku Crne Gore za 2007. godinu*. (2007). Podgorica: Sekreterijat za evropske integracije.
17. Inskeep E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
18. *Labor Force and Employment in Montenegro*. (2007). Podgorica: Employment Agency of Montenegro, Institute for Strategic Studies and Prognoses.
19. *Nacionalna strategija održivog razvoja Crne Gore*. (2006). Podgorica: Ministarstvo zaštite životne sredine i uređenja prostora Vlade Crne Gore.
20. *Master plan, Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020. god.* (2001). Podgorica: Ministarstvo turizma Crne Gore & DEG - Deutsche Investitions und Entwicklungsgesellschaft.
21. *Montenegro 2006 Progress Report*. (2006). *Commission Staff Working Document*. {COM (2006) 649 final}. Brussels: Commission Of The European Communities.
22. Popović S. et al. (2007). *Analiza finansijskog tržišta u Crnoj Gori*. Podgorica: Centralna banka Crne Gore, Sektor za istraživanja i statistiku.
23. *Project Cycle Management Guidelines, Supporting effective implementation of EC External Assistance*. (2004). *Aid Delivery Methods*, 1. Brussels: European Commission.
24. S projekti med vodilne v Evropi. *Projektni forum 2004*. Zbirka predavanj skupina avtorjev prispevkov. (2004). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.

25. Seketin L. S. (2007). *Evropska unija: od prvih idej do zadnje širitve*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, direktorat za organizacijo in kadre, Upravna akademija.
26. *Strategija regionalnog razvoja Crne Gore*. (2005). Podgorica: Sekretarijat za razvoj, Vlada Republike Crne Gore.
27. Strukturni skladi EU v Sloveniji. (2005). *Vodič za izvajanje strukturnih skladov v Sloveniji v programskem obdobju 2004-2006*. Ljubljana: Organ upravljanja EPD.
28. *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations*. (2004). Madrid: United Nations World Tourism Organization .
29. Uredba o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 60/2006, 9. junij 2006). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
30. Verhovnik J., Filipič L., Štern B. (2005). *Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU*. Maribor: Forum Media.
31. Wostner P. (2005). *Kako do denarja EU?*. Ljubljana: GV Založba.

Viri

1. *Analiza poslovanja i prijedlog strategije razvoja društva HTP Primorje a.d.*. (2006). Tivat: Hosting.
2. *Analiza prispelih vlog na tretje odpiranje Javnega razpisa za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva*. (2008). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
3. *Deklaracija o ekološkoj državi Crnoj Gori*. (1991). Podgorica: Skupština Republike Crne Gore.
4. Direktorat za turizem. *Aktualno s področja turizma*. Najdeno 20. novembra 2007 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/aktualno_s_podrocja_turizma/
5. *EU Ecolabel for tourist accommodation services*. Najdeno 02. februarja 2007 na spletnem naslovu <http://www.ecolabel-tourism.eu/frameset/frameset.html>
6. *Horwath Hotel Industry Survey Montenegro 2006*. Zagreb: Horwath HTL, Horwath Consulting.
7. *Informacija o radu ministarstva i rezultati turističke sezone u 2007. godini*. (2008). Podgorica: Vlada Crne Gore, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine.
8. Interno gradivo HTP Primorje
9. Intervju z nekdanjim predsednikom nadzornega sveta in sedanjim svetovalcem lastnikov HTP Primorja g. Alojzem Sajovec
10. IPMIT, Institut za Projektni Management in Informacijsko Tehnologijo. *Instrument predpristopne pomoči*. Najdeno 17. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf/fl?OpenFrameSet&Frame=main&Src=/IPMITstrani/ipmitslo.nsf/0/3B6D17E67CFD39AEC12573440044218A?OpenDocument>
11. Javni razpis za pridobitev sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj – ESRR. *Razpisna dokumentacija – Investicije v turistično infrastrukturo*. (2007). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
12. *Metodologija izrade investicionih elaborata*. (2006). Podgorica: Fond za razvoj Republike Crne Gore.
13. MONSTAT, Zavod za statistiku Crne Gore. *Godišnji podaci – turizam*. Najdeno 13. julija 2007 na spletnem naslovu <http://www.monstat.cg.yu/MeniGodisnjiPodaci.htm>
14. *Montenegro Travel & Tourism: Unlocking The Potential For Growth*. (2007). World Travel & Tourism Council.
15. RCEF, Raziskovalni center ekonomske fakultete. *Kohezijska politika Evropske unije*. Najdeno 20. junija 2007 na spletnem naslovu <http://miha.ef.uni-lj.si/rcef/kpeu/>
16. RCEF, Raziskovalni center ekonomske fakultete. *Kohezijska politika Evropske unije, Razlaga pojmov*. Najdeno 20. junija 2007 na spletnem naslovu <http://miha.ef.uni-lj.si/rcef/kpeu/index.asp?pg=predstavitev/razlaga>

17. *Regional Policy Info regio*. Najdeno 27. maja 2008 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/regional_policy/projects/stories/search.cfm?LAN=EN&pay=ALL®ion=ALL&the=9
18. *Rezultati drugega odpiranja vlog prispelih na javni razpis za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva*. Najdeno 13. novembra 2007 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Turizem_infrstruktura_drugo_odpiranje_071113_01.pdf
19. *Rezultati prvega odpiranja vlog prispelih na Javni razpis za dvig konkurenčnosti turističnega gospodarstva*. (2007). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.
20. *Slovenija: Doma v Evropi - Programi in razpisi EU*. Najdeno 01. septembra 2007 na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si/programi/>
21. *Predpristopna pomoč - IPA*. Služba Vlade RS za evropske zadeve. Najdeno 10. julija 2007 na spletnem naslovu http://www.svez.gov.si/si/dejavnosti/tmis_ti_twinningi/slovenija_izvajalka_ti_outgoing_twinningi/ureditev/predpristopna_pomoc/ipa/
22. *Pretekla pomoč*. Služba Vlade RS za evropske zadeve. Najdeno 10. julija 2007 na spletnem naslovu http://www.svez.gov.si/si/dejavnosti/tmis_ti_twinningi/slovenija_izvajalka_ti_outgoing_twinningi/ureditev/predpristopna_pomoc/pretekla_pomoc/
23. *Tourism data for the 2006 season*. (2006). Podgorica: The National Tourism Organisation Of Montenegro.
24. ZZZCG, Zavod za zapošljavanje Crne Gore. Najdeno 13. julija 2007 na spletnem naslovu <http://www.zzzcg.org/home/>