

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**PROJEKT DIGITALIZACIJE STARIH  
ČASNIKOV V GORENJSKEM GLASU**

Ljubljana, december 2010

ANDREJA MOHORIČ

## **IZJAVA**

Študent/ka **ANDREJA MOHORIČ** izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom **prof. dr. RUDIJA ROZMANA**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
1 PROJEKT IN RAVNANJE S PROJEKTI.....	3
1.1 Opredelitev projekta in njegove značilnosti.....	3
1.2 Ravnanje s projekti.....	4
1.2.1 Opredelitev ravnanja nasploh.....	4
1.2.2 Opredelitev ravnanja s projekti.....	5
1.2.3 Faze ravnanja s projekti.....	5
1.2.3.1 Začetek projekta.....	6
1.2.3.2 Planiranje projekta.....	6
1.2.3.3 Organiziranje projekta.....	7
1.2.3.4 Vodenje projekta.....	8
1.2.3.5 Kontrola projekta.....	9
1.2.3.6 Zaključek projekta.....	10
2 STRUKTURNI SKLADI EU.....	10
2.1 Evropski sklad za regionalni razvoj.....	11
2.2 Evropski socialni sklad.....	12
2.3 Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad.....	13
2.4 Finančni instrument za usmerjanje ribištva.....	13
3 PRIMER IZ PRAKSE – PROJEKT DIGITAR.....	14
3.1 Kratka predstavitev podjetja.....	14
3.2 Cilji projekta.....	15
3.3 Predvideni rezultati projekta in njihova uporabnost.....	16
3.4 Kazalniki učinkov projekta.....	19
3.5 Skladnost z nacionalnimi usmeritvami ter usmeritvami EU.....	20
3.6 Ravnanje s projektom DIGITAR.....	22
3.6.1 Opis konzorcija in začetek projekta.....	22
3.6.2 Plan projekta.....	23
3.6.2.1 Plan sodelujočih v ekipi.....	23
3.6.2.2 Pregled faz in aktivnosti.....	24

3.6.2.3	Načrt odvisnosti aktivnosti .....	27
3.6.2.4	Terminski načrt .....	30
3.6.3	Analiza in načrt obvladovanja tveganj.....	31
3.6.4	Stroškovni in finančni načrt projekta .....	32
3.6.5	Projektno vodenje .....	35
3.6.6	Informiranje in kontrola projekta.....	36
3.6.6.1	Informiranje in promocija .....	36
3.6.6.2	Kontrola in spremljanje projekta .....	37
SKLEP	.....	38
LITERATURA IN VIRI	.....	40
PRILOGE	.....	1

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Stroški Gorenjskega glasa pri projektu z upoštevanim deležem sofinanciranja (v EUR) .....	32
Tabela 2: Stroški Smart Coma pri projektu z upoštevanim deležem sofinanciranja (v EUR) .....	33
Tabela 3: Prikaz celotnih upravičenih stroškov projekta .....	34
Tabela 4: Delno sofinanciranje v Gorenjskem glasu .....	34
Tabela 5: Delno sofinanciranje v Smart Comu .....	34

## UVOD

Časnik je medij, ki je stalno na mestu dogajanja, je tisti pisani vir, ki ga ljudje lahko shranijo in čez čas ponovno pregledajo ter preberejo. Je tudi kanal, preko katerega vsi dostopajo do novic in informacij. V časniku je zabeležen čas, v njem so dogodki, zgodovinske prelomnice in osebe, ki skupaj tvorijo zgodovino časa. Na področju časnikarstva se dnevno oblikuje veliko število vsebin. Na letni ravni lahko govorimo, da se za celotno Slovenijo izdela več kot 2,5 milijona strani novic. Pogled v zgodovino pokaže, da večina časnikov v Sloveniji izhaja že več kot pol stoletja. V tem času se v kletih arhivov nahaja že preko nekaj deset milijonov strani zgodovine skozi čas.

Arhivi zgodovine in časa se polnijo. V prvi vrsti vsi ti dokumenti in izdelki predstavljajo prostorski problem, ki pa je še najmanjši. Veliko bolj pereče je ohranjanje vseh teh arhivov našim zanamcem. Zob časa predstavlja nepremostljivo oviro, če naj se zgodovina ohrani takšna kot je. Arhivi zgodovine propadajo, se polnijo, pri tem pa so v sedanjem stanju nepremostljiva prepreka za veliko ljudi, ki nimajo možnosti, da bi do njih dostopali ter vanje vstopili. Ohranjanje naše zgodovine in kulturne dediščine pomeni ohranjanje identitete in prepoznavnosti. Namreč široko gledano je dediščina ves zgodovinski spomin, ki je povezan s človekovo kulturo. Ožje pa je v tem okviru tisto, kar je vredno varovati.

Možen način hranjenja teh informacij je digitalizacija starih časnikov. Le-ti bledijo, listi papirja se trgajo in drobijo, zgodovina pred nami dobesedno izginja v prah. Postopki digitalizacije časnikov so nujni in neobhodni, drugače bomo izgubili del sebe, svoje zgodovine. Razlog za neukrepanje na tem področju se skriva v denarju, neznanih tehnologijah, metodologijah in postopkih. Vse skupaj tvori celoto, ki mora delovati homogeno in usklajeno, pri tem pa bodo tudi stroški nižji.

Omenjenega problema se že dlje časa zaveda tudi časopisno podjetje Gorenjski glas, zato je bil že čas, da se na tem področju naredi korak naprej. Investicije v digitalizacijo starih časnikov se je treba lotiti premišljeno in sistematično, pri čemer je najbolje začeti z dobro izdelanim projektom. Projekt je mozaik, ki se sestoji iz vrste kamenčkov. Kamenčke predstavljajo vsi elementi projekta od kadrov, stroškov in časovnic, vse do aktivnosti, poročil in rezultatov, pri tem pa je osnova vsega zagotovitev ustreznih materialnih virov. Ustrezno načrtovanje daje dolgoročno boljše rezultate, zato je projektno delo zelo sistematično in urejeno. Na ta način ga je lažje spremljati in mu slediti (Guštin, 2010, str. 3). Pri tem se je potrebno zavedati, da lahko podjetja s pozitivno ocenjenim in sprejetim projektom pridejo do nepovratnih sredstev EU, s čimer se poveča možnost izpeljave drage investicije ter njihova konkurenčnost na trgu. Črpanje nepovratnih sredstev Evropske unije je zaradi vse slabših razmer v gospodarstvu in na finančnih trgih spet postalo zelo iskan vir financiranja projektov. Tega se v zadnjem obdobju poslužuje tudi Gorenjski glas, saj smo uspeli pridobiti EU sredstva pri dveh projektih. En od teh, projekt DIGITAR, je predstavljen v jedru diplomskega dela. Pri tem projektu sem sodelovala tudi sama, kjer sem kot članica projektne ekipe bila

aktivna predvsem na področju projektne poročanja in opravljala sem tehnično-administrativna dela.

Namen diplomskega dela je prispevati k ohranjanju arhivov zgodovine našim zaznamcev. Pri tem je nujno potrebno vsebine arhivov prenesti na elektronski medij. To zagotavlja njihovo preživetje skozi čas, medsebojno povezljivost, omogoča pa zlasti ohranjanje kulturne dediščine in narodnostne identitete. Pri tem preko digitalnih vsebin nudi dostopnost do teh vsebin vsem, ne glede na njihovo možnost in zmožnost. Digitalizacija gradiv nam na področju ohranjanja kulturne dediščine ponuja povsem nove možnosti in hkrati nalaga dolžnost, da dediščino naših prednikov shranimo v tako obstojni obliki, da se bodo lahko z njo seznanili tudi naši potomci.

Cilj diplomskega dela je pokazati, kako se s pomočjo EU sredstev lahko postopki digitalizacije izboljšajo v smislu izpeljave projekta DIGITAR v terminskih planih, v okviru planiranih stroškov, kako se izboljša sama organizacija in v končni fazi tudi kakovost projekta. Bistvo je omogočiti lažje planiranje, organiziranje in koordiniranje nalog ter aktivnosti enakovrednega partnerja v tem projektu. Projekt je torej osnova za dogovarjanje partnerjev o aktivnostih in nalogah. Ravno tako pa le-ta mora zagotoviti lažje medsebojno planiranje, organiziranje in komuniciranje enakovrednih partnerjev. DIGITAR mora omogočiti, da partnerji v projektu s čim manj resursi dobijo čim boljši rezultat in istočasno s timskim delom pridejo do optimalnih sinergijskih učinkov.

Delni cilji so izvesti projekt Stari časniki v virtualnem svetu – DIGITAR, na osnovi katerega smo dejansko izvedli digitalizacijo starih časnikov v Gorenjskem glasu s pomočjo projektnega ravnanja in delnim sofinanciranjem EU. Drugi pomembni cilji diplomskega dela so: prikazati pomen učinkovite izpeljave projekta, seznaniti se s strukturnimi skladi EU, preučiti projektne načina dela, predlog rešitve za ohranjanja arhivov in kulturne dediščine, zmanjšati oz. predvideti morebitna tveganja pri izvedbi projekta, odpiranje novih tržnih priložnosti, širjenje kroga bralcev, odpiranje novih razvojnih možnosti, pridobitev ugleda in prepoznavnosti Gorenjskega glasa in s tem povečanje zanimanja za iskalce zaposlitve, strokovnjake in investitorje.

Pri izdelavi teoretičnega dela diplome bo metoda dela temeljila na podlagi preučevanja domače in tuje strokovne literature ter virov s področja projektne ravnanja. V empiričnem delu bo prikazan projekt DIGITAR, kjer sem uporabila lastna znanja, ki sem jih pridobila v času dodiplomskega študija, predvsem pri predmetih, povezanih z managementom, ter znanja in izkušnje, pridobljene z delom v podjetju. V pomoč so mi bila tudi interna gradiva, dobljena v podjetju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega primera. V prvem delu je s pomočjo strokovne literature predstavljeno več opredelitev projekta in njegove značilnosti. Temu sledijo različne definicije ravnanja nasploh in ravnanja s projekti ter opisane so

posamezne faze projektnega ravnanja. V nadaljevanju so opisani EU skladi, nato pa je v praktičnem primeru prikazan konkretni projekt DIGITAR v Gorenjskem glasu. Tako je predstavljena njegova vsebina, kjer po opisu podjetja sledi namen, predvideni rezultati in učinki, poslovni partnerji in izdelan plan projekta. Ta natančno opiše faze in aktivnosti projekta, terminski načrt in načrt odvisnosti. Sledita analiza in načrt obvladovanja tveganj ter stroškovni plan projekta. Na koncu je zaključek, v katerem bom poudarila bistvena spoznanja in ugotovitve pri izdelavi diplomskega dela.

V besedilu diplomskega dela bom uporabljala krepki tisk v primerih, ko bom želela poudariti posebno pomembno misel ali podrobnost, in ko bom pri naštevanju želela vizualno ločiti posamezne pomembne elemente besedila.

## **1 PROJEKT IN RAVNANJE S PROJEKTI**

### **1.1 Opredelitev projekta in njegove značilnosti**

V strokovni literaturi lahko zasledimo veliko različnih opredelitev projektov, ki pa se med seboj vsebinsko bistveno ne razlikujejo. Beseda projekt izhaja iz latinske besede proiectum. V Leksikonu Cankarjeve založbe (1998, str. 860) in v Slovarju tujk (Verbinc, 1997, str. 577) je projekt opredeljen zelo poenostavljeno kot načrt oziroma osnutek zlasti stroja ali zgradbe, v nekoliko širšem pomenu pa kot zamisel oziroma namera.

Rozman (2000, str. 10) označuje projekt za zaključeno celoto med seboj povezanih aktivnosti, ki je enkratna in ki ima svoj namen in svoj cilj. Cilj predstavlja izvedba vsebine projekta v čim krajšem času z ustrezno kakovostjo, s čim manj izvajalci in drugimi proizvodnimi tvorci ter s čim manjšimi stroški. Cilj nam pove, kaj želimo s projektom doseči, namen pa, zakaj izvajamo projekt oziroma zakaj želimo doseči cilj.

Projekt lahko opredelimo kot enkratni izdelek, ki vsebuje določene izkušnje in zmožnosti ter ima časovno omejitev. Ves čas poteka usklajevanje ljudi, opreme in sredstev. Kakovost projekta je odvisna od izkušenj in sposobnosti članov projektnega tima (Schmenner, 1993, str. 4).

S pomočjo teh različnih definicij lahko strnem glavne značilnosti projekta v naslednje točke:

- S projekti želimo doseči določen cilj. Cilj projekta želi izvajalec doseči v čim krajšem času, s čim manj izvajalci in drugimi poslovnimi prvinami ter s čim nižjimi stroški.
- Projekt je sestavljen in različnih aktivnosti, ki so smiselno zaokrožene v celoto projekta, ki imajo svoj začetek in konec.
- Projekt je enkraten in se v povsem enaki obliki nikoli ne ponovi.

- Projekt je časovno omejen s svojim začetkom in koncem. Časovna omejenost ne pomeni nujno tudi kratkega trajanja projekta.
- V projektu sodeluje več ljudi in za njegovo izvedbo je treba več virov, sredstev, predmetov dela.

Pri vsakem projektu je torej potrebno določiti njegove cilje. Po opredelitvi le-tega lahko dalje določimo tudi aktivnosti, potrebne za njegovo dosego. Projekt je sredstvo za čim učinkovitejše reševanje poslovnih primerov. Cilji projekta in aktivnosti so glavni vir tveganj projekta in zato zelo pomemben vir informacij za management tveganj projekta.

## **1.2 Ravnanje s projekti**

V literaturi, medijih in vsakdanji praksi se za ravnanje s projektom v veliki meri uporablja tujka projektni management. »Njena glavna pomankljivost je, da je beseda tuja, medtem ko je vsebinsko bolj ali manj ustrezna« (Rozman, 2004b, str. 208). V slovenski strokovni literaturi besedo management nekateri avtorji prevajajo z »ravnanjem ali ravnateljevanjem«, pogosto pa zasledimo tudi prevod »upravljanje«, »vodenje«, kar vsebinsko ne ustreza, ali pa tujko »management« ali poslovenjeni »management«. Le-ta se uporablja v slovenskem knjižnem jeziku, vendar ji stroka ni preveč naklonjena.

Menim, da je izraz »ravnanje« razumljiv in s strani avtorjev že uporabljen, zato bom kljub temu, da sprejemam drugo izrazoslovje, v zavesti razvoja slovenskega jezika uporabljala izraz ravnanje s projekti. Izjema so lahko citirana besedila in navedba organizacij.

### **1.2.1 Opredelitev ravnanja nasploh**

Ravnanje je širok pojem, zato se opredelitve definicije ravnanja od avtorja do avtorja razlikujejo. Vendar jih večina izhaja iz tehnične delitve dela. Tehnična delitev dela pomeni, da določene naloge ne opravi ena sama oseba, temveč jo razčlenimo na več manjših malog, ki jih opravijo različne osebe ob različnih časih. Delitev dela ustvarja potrebo po usklajevanju (Kampuš, 2005, str. 8).

Po Lipovcu (1987, str. 136) je ravnanje organizacijska funkcija in proces:

- ki omogoča, da zaradi tehnične delitve ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanje cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja);
- ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).



Z Lipovčevo opredelitvijo pojma ravnanje se strinjajo tudi Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 42). Pridružujejo se mnenju, da je v združbah potrebno ločiti ravnanje od upravljanja. Upravljanje je funkcija lastnikov, ravnanje pa je podrejeno upravljanju. Sledi izvedba, ki ni neposredno povezana z upravljalci in ravnatelji.

### **1.2.2 Opredelitev ravnanja s projekti**

Ravnanje projekta združuje značilnosti obeh prej opisanih pojmov: projekta in ravnanja. Tako lahko ravnanje projektov opredelimo kot uporabo znanja, sposobnosti, tehnologije in tehnike pri izvajanju projektnih aktivnosti za doseganje rezultata, ki ga želi naročnik (Burke, 1999, str. 3).

Projektno ravnanje je veda o ravnanju projekta od njegove konceptualne do zaključne faze. Zahteva uporabo primernih veščin oziroma strokovnih znanj ter tehnik in orodij z namenom, da je projekt zaključen v skladu z zahtevami, pravočasno in z danim proračunom (Deeprise, 2002, str. 7).

Rozman in še nekateri sodobni avtorji opišejo projektno ravnanje kot (Rozman, 1994, str. 2-3):

- usklajevanje aktivnosti, dogodkov, rokov, zaposlenih in drugih poslovnih prvin ter finančnih sredstev,
- je odločanje o navedenih elementih,
- je planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola projekta oziroma njegovih delov, vendar z vidika celotnega podjetja,
- je delegiranje zadolžitve, odgovornosti in avtoritete, začeto v naročniku projekta, ki je v podjetju pogosto glavni ravnatelj – direktor podjetja.

V splošnem pa na ravnanje s projekti gledamo kot na sklop faz, s katerimi izpeljemo projekt od njegovega začetka do zelenega konca. Uspešnost projekta je tako odvisna prav od uspešnosti izvedbe teh faz.

### **1.2.3 Faze ravnanja s projekti**

Vse definicije omenjajo kot bistvo ravnanja s projekti princip dela skupine ljudi z namenom, da bi čim bolj uspešno dosegli zastavljene cilje in posledično kar najuspešneje dosegli zastavljene cilje. Faze ravnanja projektov so naslednje:

- začetek projekta,
- planiranje projekta,
- organiziranje projekta,
- vodenje projekta,

- kontrola projekta,
- zaključek projekta.

### **1.2.3.1 Začetek projekta**

Vsak projekt se začne z idejo, ki je običajno odraz potreb in problemov določene organizacije ali posameznika. S projektom odpiramo nove možnosti za razvoj, uvajamo nove proizvode, izboljšamo kakovost in podobno.

Najprej je potrebno določiti namen in cilje projekta, ki bodo služili vsem udeležencem projekta kot vodilo za doseganje končnega rezultata projekta. Ko so le-ti določeni, je naloga ravnatelja projekta doseči, da ti cilji postanejo in ostanejo skupna vizija vsem udeležencem projekta vse do njegovega zaključka. Običajno je, da se udeležence projekta seznanijo s cilji na ustanovnem sestanku, kjer se določijo tudi udeležence projektnega tima, njihove vloge, zadolžitve in odgovornosti.

Na začetku je s strani naročnika projekta pomembna predvsem pravilna izbira ravnatelja projekta in (lahko tudi) ključnih nosilcev projekta oziroma članov projektnega tima. Ravnatelj projekta je odgovoren za dokončanje projekta v dogovorjenem roku, v okviru omejenih sredstev ter v skladu s predpisanimi standardi in kakovosti.

Faza začetka projekta se zaključi z določitvijo koncepta, namena in ciljev ter z izbiro ravnatelja projekta in oblikovanjem prvega osnutka projektne definicije, kjer so popisani v začetku projekta ugotovljeni in oblikovani zaključki. Predlagano projektno definicijo obravnava ravnateljstvo projekta, ki v nadaljevanju sproži proces planiranja projekta. Če ravnateljstvo zavrne predlagano projektno definicijo, se priprava in s tem sam projekt zaključita.

### **1.2.3.2 Planiranje projekta**

Planiranje projekta pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, upoštevajoč njihovo povezanost, trajanje in stroške. Planiranje projekta je načrtovanje organizacijske strukture projekta in določanje razmerij med udeleženci projekta. Planiranje omogoča vnaprejšnje določanje aktivnosti ter njihovo medsebojno povezanost. Posamezne aktivnosti morajo biti opredeljene z opisom, zaporedjem izvajanja, trajanjem, potrebnimi izvajalci in njihovo odgovornostjo (Lukin, 2002, str. 12).

Planiranje projekta temelji na tehniki mrežnega planiranja ali mrežne analize, ki omogoča jasen prikaz medsebojne prepletenosti aktivnosti, določitev stopnje kritičnosti aktivnosti ter optimizacijo projekta glede na trajanje in stroške (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 158).

Planiranje projekta pove, kaj mora biti storjeno, kdo mora to storiti ter kdaj mora biti določena aktivnost opravljena. Pri planiranju tako obstaja devet komponent, ki jih je potrebno upoštevati (Kerzner, 1998, str. 522):

- namen (cilj in naloga ali neka količina, ki jo moramo doseči do določenega termina);
- program (strategija, ki jo moramo uporabljati in ki ji moramo slediti, da bomo dosegli cilj);
- plan ali urnik (plan, iz katerega so razvidni začetki oziroma konci aktivnosti);
- predračun (plan stroškov izvedbe projekta);
- napoved (projekcija dogodkov ob določenih časovnih terminih v prihodnosti);
- organizacija (oblikovanje vseh aktivnosti, dolžnosti in pravic, ki so potrebne za doseg projektnega cilja);
- politika (splošen način vedenja, sprejemanja odločitev in izvrševanja nalog);
- postopek (opredelitev nalog za izvrševanje politike);
- standard (nivo skupinskega ali posamičnega dela, ki je še sprejemljiv pri delu na projektu).

Osnovni namen projekta je uskladiti aktivnosti tako, da bo čas trajanja projekta čim krajši, da bo število udeležencev čim manjše ter da bo obseg potrebnih sredstev in stroškov za izvedbo projekta čim manjši. Pri izdelavi projektnega plana sodelujejo vsi člani projektnega tima. Pomembno pa je, da k izdelavi plana projekta pristopimo sistematično in določimo vse aktivnosti, potrebne za ustrezno pregledanost plana.

### **1.2.3.3 Organiziranje projekta**

Za organizacijo projekta so ključne povezave med aktivnostmi, ki smo jih določili v prejšnji fazi, in delovnimi mesti. Opredeliti je potrebno zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto posameznih delovnih mest in skupin ter mesto projekta v organizaciji celotnega podjetja. Organizacija združuje strukturo kot tudi procese. Pri tem je potrebno spoznati kulturo, ki podpira ali zavira delo na projektih (Rozman, 2004a, str. 60).

V posameznih fazah projekta sodeluje vrsta različnih sodelavcev. Poleg ravnatelja projekta, poslovno-funkcijskih ravnateljev in naročnika projekta, sodelujejo še naslednji udeleženci (Rozman & Stare, 2008, str. 148-154):

- pokrovitelji projekta: osebe, ki so zainteresirane za izvedbo projekta, a v njem neposredno ne sodelujejo;
- ravnatelj podjetja: pogosto je v vlogi naročnika in predsednika usmerjevalne skupine, njegova glavna vloga je usklajevanje sodelovanja poslovnih funkcij in projektov;
- ravnatelj projektov: usklajuje večje število projektov med seboj;
- usmerjevalna skupina: usmerja delo na projektu s postavljanjem ciljev in glavnih nalog, potrjuje plane projekta in kontrolira njegove izvajanje;

- strokovne skupine: vključene so po potrebi, ko se pojavijo težja vsebinska vprašanja;
- ravnalec s skupino aktivnosti: je lahko poslovno-funkcijski ravnatelj ali ravnatelj manjšega oddelka, ki z aktivnostmi iz njegove funkcije sodeluje v projektu;
- ravnalec aktivnosti: ima podobno vlogo kot ravnalec s skupino aktivnosti, le da odgovarja za svojo aktivnost;
- projektni tim: sestavljajo ga neposredni izvajalci, ki sodelujejo tudi pri planiranju in kontroliranju aktivnosti, ki jih potem izvajajo;
- drugo osebje: tehnični risarji, strokovnjaki za računalniške predstavitve in obdelave ter oblikovalci besedil.

Projekt ponavadi umestimo v obstoječo organizacijo podjetja. Možne so še naslednje organizacije projektov, ki imajo vsaka svoje prednosti in slabosti: projekti kot samostojne enote v organizaciji podjetja, projektno-matrična organizacija in timska ali vodoravna organizacija.

#### **1.2.3.4 Vodenje projekta**

Možina (1990, str. 15) navaja, da je vodenje spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije. Tako so vodilni delavci pristojni, da odločajo o zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, izvedbo nalog in delovne rezultate.

Pomen vodenja je razviden tudi iz definicije vodenja, kot jo opredeljuje Lipovec (1987, str. 286). Pravi, da je vodenje razvito sredstvo uveljavljanja, ki je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem in spodbujanjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja.

Vodenje projekta je ena izmed temeljnih nalog projektnega ravnanja. Gre za to, da se izvajalce usmeri v izvajanje aktivnosti projekta. Vodenje projekta je po svoji naravi predvsem delo z ljudmi, ki so povezani v tim. Vsak med njimi je samostojna in enkratna osebnost, z vsemi svojimi lastnostmi, sposobnostmi, interesi in potrebami. Člani tima so pogosto strokovnjaki na svojem področju in potencialno značajske zelo različni, zato je koordiniranje projektnega tima zelo zapleten medosebni proces.

Dober projektni ravnatelj je sposoben prepričati člane tima, da sledijo njegovim zamislim, in usmeriti njihovo delovanje k doseganju planiranega cilja projekta. Vodenje projektnega tima je torej vplivanje na obnašanje in delovanje projektnih udeležencev ter s tem usmerjanje k doseganju postavljenih ciljev projekta (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 201).

Sposobnosti vodje so tisti, ki se prilagajajo sposobnostim podrejenih, lastnim sposobnostim, ciljem podjetja in razmeram. Za uspešno vodenje pa je pomemben tudi stil vodenja, ki ga

vodja uporablja. Tu lahko govorimo o avtoritativnem in participativnem stilu vodenja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 206).

- Pri avtoritativnem stilu vodenja je delovanje vodje usmerjeno izključno k utrjevanju lastnega položaja. Vodja sam sprejema vse odločitve, na podrejene vpliva preko nalog v obliki ukazov. Izvajanje nalog je omejeno zgolj na izpolnjevanje dobljenih nalog in na poročanje o dosežkih.
- Participativni stil vodenja ustreza demokratičnemu vodenju. Značilnost tega stila vodenja je, da se vodja trudi vključevati v proces odločanja tudi svoje podrejene. Nadzor je usmerjen v usposabljanje skupine kot tima. Vodja še vedno ohrani avtoriteto, ki mu omogoča postavljanje okvirov, v katerih se odločitve sprejemajo, in odgovornost za sprejete odločitve.

Za uspešno projektno delo je najbolj primerno demokratično vodenje. Pri takšnem načinu vodenja gre za nenehno dogovarjanje, ustvarjanje, omogoča razvoj potencialnih spodobnosti posameznih članov. Rezultat je enakopravno sodelovanje. Med člani tima poteka dialog, odločitve pa so rezultat skupnega razmišljanja.

#### **1.2.3.5 Kontrola projekta**

Ne glede na to kako dobro je projektno načrtovanje, pri izvajanju vedno prihaja do odstopanj. Za ugotavljanje in predvidevanje odstopanj je pomembno kontroliranje projekta. S primerjanjem dejanskega stanja s planiranim stanjem se ugotovi, kako poteka projekt, ugotovi se vzroke odstopanj in naredi se načrt, kako se lotiti odpravljanja odstopanj. Učinkovita kontrola je racionalna, prilagodljiva, ustrezna projektu, sprotna, moralna, uravnotežena ... Na samo kontrolo pa vpliva več dejavnikov kot so kvaliteta projektnega načrta, jasno postavljeni cilji, grafični prikazi in motiviranost projektnega tima.

Pozitivna ali negativna odstopanja so lahko v času, stroških in kakovosti. Pri kontroliranju časa je potrebno ugotoviti, ali delo poteka po predvidevanjih v načrtovanih časovnih rokih. Različne aktivnosti na projektu so lahko medsebojno časovno odvisne. Tako zamujanje rokov ene aktivnosti lahko povroči večjo zamudo projekta. Ob vsakem kontroliranju časa je treba ugotoviti zakaj je do odstopanj prišlo ter ta odstopanja odpraviti.

Projekti velikokrat presežejo predvidene stroške. Stroške se lahko kontrolira v različnih časovnih obdobjih in po različnih aktivnostih. Tudi tu je treba ugotoviti prave razloge odstopanj, saj jih bo le tako v prihodnje možno preprečiti (Rozman & Stare, 2008, str. 209-229).

Nenehno lahko z različnimi orodji kontroliramo obseg projekta, terminsko izvajanje, stroške, projektni tim, učinkovitost, udeležence ter ugotavljamo nova tveganja. Poudariti je treba, da

kontroliranje ni mišljeno zgolj kot sledenje projektne načrtu, temveč predvsem odkrivanju možnih zapletov na projektu (PMBOK Guide, 2004, str. 59-65).

Na kratko lahko povzamemo, da je kontroliranje potrebno predvsem zato, da se lahko pravočasno identificira možna odstopanja projekta in se jih pravočasno odpravi.

### **1.2.3.6 Zaključek projekta**

V zaključni fazi projekta se rešitve projekta predajo v uporabo oziroma naročniku. O zaključku projekta odloča naročnik, ta projekt sprejme s posebnim sklepom. Zaključno poročilo sestavljajo različni dokumenti in gradiva. Zaporedje dokumentov, gradiv in sestavljenih gradiv predstavlja kronologijo poteka projekta.

Pri primopredaji se projekt poveže z rednim poslovanjem podjetja, zato je primopredaja planirana vnaprej in zajeta v letnih in operativnih planih poslovanja (Hauc, 2002, str. 246). Že pred zaključkom projekta je treba ustrezno usposobiti »uporabnike« ter jih seznaniti z rezultati, saj po primopredaji rezultata ti skrbijo za proces. Rezultat projekta, predan v prakso, hkrati pomeni doseganje strateških ciljev.

Če so cilji projekta doseženi v predvidenem roku, se lahko projekti zaključijo pravočasno. Zaradi različnih vzrokov, kot so pomanjkanje finančnih sredstev, pomanjkanje kontrolne informacije o izvajanju, težave v samem projektu, sprememba okolja, ki lahko povzroči neaktualnost projekta, se lahko projekt zaključi tudi predčasno. Ko se projekt zaključi, se rezultat preda naročniku. Nato se napiše končno poročilo, zbere ter uredi se vsa projektna dokumentacija. Ker je projekt končan, se projektni tim razpusti, zaposleni pa se razporedijo na druga delovna mesta.

## **2 STRUKTURNI SKLADI EU**

S pridružitvijo Slovenije k Evropski uniji so slovenska podjetja pridobila možnost sodelovanja v različnih programih EU, ki razpisujejo nepovratna sredstva za izvedbo različnih projektov. Najpomembnejša oblika finančne pomoči za članice so strukturni in kohezijski skladi, ki sledijo cilju regionalne politike EU: to je trajnostni in enakomerni razvoj vseh članic unije, zlasti pa vseh njenih regij. Regionalna politika deluje po sistemu finančne solidarnosti, saj se prispevki posameznih držav v skupni proračun porazdelijo med manj razvite regije. Te pomoči predstavljajo preko 35% izdatkov evropskega proračuna in so namenjene državam oziroma območjem, katerih bruto domači proizvod ne presega 75% evropskega povprečja (oziroma 90% v primeru kohezijskega sklada).

Strukturni skladi podpirajo 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. V diplomskem delu bom na praktičnem primeru prikazala projekt DIGITAR, ki je delno financiran iz EU sredstev, natančneje iz Evropskega sklada za regionalni razvoj.

Pod skupnim imenom strukturni skladi obstajajo štirje skladi

## **2.1 Evropski sklad za regionalni razvoj**

Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR), ustanovljen leta 1975, predstavlja finančni instrument evropske kohezijske politike za obdobje 2007-2013. ESRR, skupaj z Evropskim socialnim skladom, sodi v okvir Strukturnih skladov, ki predstavljata del proračuna Skupnosti. Črpanje sredstev strukturnih skladov se izvaja po principu deljene odgovornosti med Evropsko komisijo in organi držav članic. Tako je Slovenija za obdobje 2007-2013 pripravila dva operativna programa, in sicer Operativni program krepitev regionalnih razvojnih potencialov (OP RR) in Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture (OP ROPI), za katera se uporablja finančni instrument ESRR za namene cilja 1 (»konvergenca«) evropske kohezijske politike. Poleg tega predstavlja ESRR finančni instrument cilja 3 (»evropsko teritorialno sodelovanje«).

Evropski sklad za regionalni razvoj je namenjen krepitevi ekonomske in socialne kohezije ter pomoči pri odpravljanju največjih razvojnih neravnovesij v regijah Skupnosti. ESRR tako prispeva k zmanjšanju vrzeli med stopnjami razvitosti različnih regij. Gre za regije z najbolj omejenimi možnostmi, vključno s podeželskimi in mestnimi območji, nazadujoče industrijske regije, območja z geografskimi in naravnimi ovirami, kot so otoki, gorska območja, redko poseljena območja in mejne regije. Pri tem ESRR izvaja prednostne naloge Skupnosti, zlasti potrebo po krepitevi konkurenčnosti in inovativnosti, ustvarjanju in ohranjanju trajnih delovnih mest ter zagotavljanju trajnostnega razvoja (Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko, 2007).

ESRR želi okrepiti ekonomsko in socialno kohezijo v Evropski uniji z izravnavo regionalnega neravnovesja. ESRR zagotavlja sredstva za:

- neposredne pomoči za naložbe v podjetja (zlasti MSP) zaradi ustvarjanja trajnih delovnih mest;
- infrastrukture na področju raziskav in inovacij, telekomunikacij, okolja, energije in prometa;
- finančne pomoči (skladi tveganega kapitala, skladi za lokalni razvoj itd.) za podporo regionalnemu in lokalnemu razvoju ter boljše sodelovanje med mesti in regijami;
- tehnično pomoč (Regionalna politika, 2006).

Sredstva ESRR se dodeljujejo projektom, za katere se oceni, da bodo največ prispevali k ciljem, določenim v EPD. Osnovna cilja EPD, skupna vsem skladom, sta gospodarski razvoj Slovenije in povečanje zaposlenosti. Projekti, sofinancirani iz ESRR, naj bi k tema ciljema prispevala preko uresničevanja ciljev na ravni prve prednostne naloge, ki so:

- **Dvig konkurenčnosti:** povečana konkurenca zahteva stalne tehnološke in organizacijske izboljšave, za katere so potrebne velike naložbe.
- **Zvišanje inovativnosti in tehnološke zahtevnosti proizvodnih procesov in proizvodov:** krepitev sposobnosti uporabe globalnega znanja in tehnologije je glavni vir nacionalne konkurenčne zmožnosti.
- **Povečanje fleksibilnosti in bolj učinkovita organizacija podjetij:** povečanje zmožnosti uvedbe tehnološke izboljšave, izboljšanje notranje organizacije in prilagajanje spreminjajočim se zahtevam trga.
- **Razvoj podjetništva:** vloga politike usmerjene v razvoj je izboljšati pogoje za zagon novih podjetij in ustanov (Novak, L., predsednica Nove Slovenije, 2006).

## 2.2 Evropski socialni sklad

Evropski socialni sklad (ESS) je najstarejši med strukturnimi skladi, saj je bil ustanovljen z Rimsko pogodbo leta 1957. Ustanovljen je bil z namenom zmanjševanja razlik v bogastvu in življenjskih standardih v državah članicah EU in regij ter spodbujanja gospodarske in socialne kohezije. Poslanstvo ESS je investirati v človeški kapital, ustvarjanje delovnih mest, spodbujanje zaposlenosti in zaposljivosti ter krepitev inovativnosti. Več kot 10 odstotkov celotnega proračuna EU je skozi ESS namenjeno investicijam v najpomembnejši kapital EU – ljudi.

Glavni namen ESS ostaja spodbujanje zaposlovanja v EU. Trenutno se več kot 200 milijonov delavcev v Evropi sooča z novimi izzivi – zahtevami po novih znanjih in spretnostih, povečano uporabo informacijske tehnologije v delovnih procesih, globalizacijo, s težavami mladih pri iskanju prve zaposlitve, staranjem evropskega prebivalstva ipd. ESS predstavlja glavni element Strategije EU za rast in delovna mesta, ki je usmerjena k izboljševanju kakovosti življenja državljanov EU, tako da jim nudi boljše znanje skozi izobraževanja in usposabljanja ter posledično tudi boljše možnosti za zaposlitev. Državam članicam pomaga, da evropsko delovno silo in države članice bolje pripravi za nove, globalne, izzive. Pri tem ESS posebno pozornost namenja invalidnim osebam, migrantom, manjšinam in drugim marginalnim skupinam, ki se težje vključujejo na trg dela. V programskem obdobju 2007-2013 bo iz omenjenega sklada državam članicam EU in regijam za doseganje omenjenih



ciljev razdeljeno približno 75 milijard evrov (Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko, 2007).

### **2.3 Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad**

Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad (EKUJS) financira ukrepe razvoja podeželja in pomoči kmetom, jamstveni del sklada pa predvsem v regijah z razvojnimi zaostanki podpira tudi razvoj podeželja v okviru skupne kmetijske politike. Sklad je bil ustanovljen leta 1962 za namene financiranja skupne kmetijske politike. Tudi danes predstavlja EKUJS orodje EU za izvajanje skupne kmetijske politike ter vir financiranja izdatkov, povezanih s tem področjem. Sam sklad je razdeljen na dva dela:

**Jamstveni del (Guarantee Section – EAGGF)** je namenjen financiranju tržnocenovne politike, ki prejema največji del sredstev iz evropske blagajne. Sklad krije predvsem stroške, povezane z izvajanjem tržnih redov, ima popolno odgovornost za uresničevanje cenovne politike ter usmerja in nadzira delovanje strukturnih in razvojnih programov v okviru kmetijstva, ki spremljajo tržno-cenovne podpore. Če se tržne cene spustijo pod raven intervencijskih cen, EKUJS in sorodne organizacije odkupijo izdelke in jih skladiščijo. S tem nudijo podporo kmetom in zagotavljajo stabilnejše prihodke. Poleg izdatkov za intervencije in skladiščenje EKUJS zagotavlja tudi finančno pomoč pri proizvodnji, predelavi in trženju kmetijskih proizvodov.

**Usmerjevalni del (Guidance Section – EAGGF)** je namenjen financiranju tistih strukturnih in razvojnih programov v okviru kmetijstva, ki niso pokriti v okviru jamstvenega dela. Financira zlasti ukrepe za razvoj podeželja in pomoči kmetom v 3 regijah z razvojnimi zaostanki. Usmerjevalni del sklada se je okrepil po letu 1988, ko je prišlo do večje reforme Strukturnih skladov. Ker cilja na izboljšave v kmetijstvu, financira ukrepe za pospešitev prilagajanja kmetijskih struktur, promocijo kmetijskih proizvodov, izboljšanje obdelovalnih površin, spodbujanje naložb v turizem in obrt, razvoj poklicnega usposabljanja na področju kmetijstva in gozdarstva ter podobno (Novak, L., predsednica Nove Slovenije, 2006).

### **2.4 Finančni instrument za usmerjanje ribištva**

Leta 1993 je prišlo do oblikovanja posebnega sklada za ribištvo (FIUR), ki namenja pomoč prilagajanju strukturnim spremembam na področju ribištva. Struktura ribiške proizvodnje tako na kopnem kot na morju se mora prilagoditi, da bi se lahko ustvarilo primerno ravnovesje med morskimi viri in njihovo uporabo, povečala konkurenčnost podjetij, izboljšala ponudba in razvoj ribiških proizvodov ter oživila območja, odvisna od ribištva. Ukrepi sklada so usmerjeni v prilagoditev, posodobitev in modernizacijo ribiškega sektorja ter ribiške flote, razvoj ribogojnic in ostalih morskih gojišč, zaščito posebnih morskih predelov, pomoč pri nabavi opreme za ribiče in pristanišča ter podporo trženjski dejavnosti.

Glavni cilji sklada so predvsem doseganje trajnostnega ravnovesja med ribolovnimi viri in njihovim izkoriščanjem, krepitev konkurenčnosti gospodarskih subjektov v ribiški panogi, povečanje dodane vrednosti izdelkov ribištva in ribogojstva ter izboljšanje učinkovitosti trženjskega spleta. Z ukrepi in naložbami, ki jih sklad podpira, želimo prispevati k učinkovitemu prilagajanju ribištva in ribogojstva na omejene ribolovne vire in spreminjajoče se zahteve trga ((Novak, L., predsednica Nove Slovenije, 2006).

Ob strukturnih skladih obstajajo še štiri pobude skupnosti: Interreg, Equal, Leader+ in Urban. Delujejo na področjih, ki zadevajo EU kot celoto, in niso omejene na posamezno državo. Vsaka pobuda deluje v okviru enega od skladov.

### **3 PRIMER IZ PRAKSE – PROJEKT DIGITAR**

Projekt Stari časniki v virtualnem svetu – DIGITAR je eden najpomembnejših projektov v zadnjih letih v Gorenjskem glasu. Metodologija projekta je uporabljena tudi v praksi, zato je še toliko bolj pomembno, da je projekt čim bolje izdelan.

#### **3.1 Kratka predstavitev podjetja**

Gorenjski glas, d.o.o., Kranj je časopisno podjetje, ki izdaja časopis z enakim imenom. Gorenjski glas je bil kot družba z omejeno odgovornostjo v register Okrožnega sodišča v Kranju vpisan 22.11.1996. Osnovna dejavnost podjetja je izdajanje časopisov, revij in periodike, glavna prodajna izdelka sta časopis Gorenjski glas s prilogami in prodaja oglasnega prostora v časopisu in prilogah.

Največji lastnik Gorenjskega glasa je Gorenjska banka, d.d., Kranj, ki ima 82,1 odstotni delež, 10 odstotnega ima Delo, d.d., Ljubljana, preostalih 7,9 odstotkov pripada fizičnim osebam.

Gorenjski glas je danes regionalni časopis, ki pokriva območje Gorenjske in si je v 60-ih letih izhajanja pridobil prepoznavno ime. Je osrednji gorenjski časopis z bogato tradicijo, ki v nakladi 22 tisoč izvodov izhaja ob torkih in petkih. Pokriva 27 občin, kar pomeni, da sega tudi izven meja regije, ki ima sicer 19 občin. Bogatijo ga številne brezplačne priloge, ki se še posebej podrobno posvečajo vsakemu posameznemu koščku naše regije ali temam, ki zanimajo veliko bralcev: Zdravje&lepot, Športni glas, Upokojenski glas, V katero šolo, Starši&otroci, Na potep, TV Okno in druge.

Zadnji podatki iz Nacionalne raziskave branosti (NRB) za leto 2009 kažejo, da ima Gorenjski glas kljub splošnemu padanju branosti tiskanih edicij še vedno veliko bralcev. Doseg enega izida je 2,9-odstoten oziroma 49 tisoč bralcev. Zelo stabilen doseg, okoli dveh odstotkov

oziroma 35 tisoč bralcev, imajo tudi brezplačne priloge Kranjčanka, Ločanka in Moja Gorenjska.

V Gorenjskem glasu je 37 zaposlenih, poleg tega pri ustvarjanju časopisa sodeluje sedem samostojnih novinarjev in več kot 60 zunanjih sodelavcev, ki pišejo posamezne rubrike. Podjetje je organizirano v dveh poslovnih enotah, prvo sestavljata uredništvo in priprava za tisk, drugo komercialna in splošna služba.

Glavni cilj je ohraniti zveste bralce in oglaševalce ter pridobiti številne nove ter časopisno dejavnost dopolnjevati s sodobnimi, elektronskimi mediji. Gorenjski glas je vsebinsko in oblikovno sodobno zasnovan časopis, ki na širšem območju Gorenjske zagotavlja obveščenost, kot osrednja gorenjska medijska hiša je pomemben dejavnik in spodbujevalec razvoja Gorenjske. Gorenjski glas je sodoben, verodostojen, politično uravnotežen, pozitivno naravnani in napreden časopis, ki se vključuje v sodobni medijski razvoj. S kakovostno tematiko časopisa in s prilogami, ki so osredotočene na posamezne kraje in na zanimiva področja, bo še naprej zadovoljeval vse bolj zahtevno in segmentirano občinstvo. Gorenjskega glas želi postati vodilna multimedijaska hiša na Gorenjskem, zato se hitro prilagaja sodobnim, interaktivnim tehnologijah in svojo ponudbo tiskanih medijih širi na področje elektronskih medijev. Prenovljena spletna stran, ki jo nenehno posodabljam, je postala ena najbolj obiskanih na Gorenjskem.

### 3.2 Cilji projekta

**Vsebinski cilj projekta je zgraditi celovit sistem digitalnega medijskega servisa za digitalne arhive zgodovine dokumentov na področju časnikarstva, ki bo zagotavljal ohranjanje naše kulturne dediščine.**

Predlagana rešitev je celovit sistem za digitalizacijo vsebin časnika. Sistem zagotavlja metodološko, tehnično in procesno podporo digitalizaciji arhivov zgodovine. Zagotovljen je univerzalni vmesnik, ki omogoča prenos digitalnih gradiv na vse vrste medijev in po različnih kanalih. Rešitev je univerzalna, celovita in preko implementacije zagotavlja stalno nadgrajevanje sistema, tako da digitalna gradiva ostajajo ves čas razpoložljiva in prenosljiva, pri tem pa podprta in vsebinsko zasnovana tudi na multimediji. Uporabniku se način dela ne spreminja, saj do vsebin dostopa na enak način kot do sedaj, prav tako pa velja tudi za način in postopke uporabe. Podani bodo tudi standardi, ki naj veljajo in se uporabljajo v postopkih digitalizacije arhivov.

**Vsebinski cilji projekta se odražajo v naslednjih smereh:**

**Razvoj in uporaba kakovostnega medijskega storitvenega servisa za prebiranje naše zgodovine:** Mediji so zrcalo družbe in zgodovine, zato je njihova dostopnost in dosegljivost še toliko bolj pomembna. Storitveni servis, ki iz razvojnih rešitev uporabnikom ponuja

učinkovito in ustrezno krmarjenje med vsebinami, je mogoče zagotoviti le preko celovitega sistema. Gre za kompleksen pristop od analiz, digitalizacije, multimedijske podpore, pa vse do implementacije sistema, ki mora uporabnikom ponuditi tisto kar želi. Cilj je usmerjen k uporabnikom, saj želimo zagotoviti sistem, ki bo enostaven, uporabniku prijazen in bo omogočal dostop tudi preko iskalnikov do digitalnih vsebin.

**Ohranjanje in varovanje kulturne dediščine:** Kulturna dediščina je ogledalo naroda in beleženje časa. Cilj je ohraniti dediščino naroda, ki je sestavljena tudi iz dogodkov, oseb in dejstev. Vsi skupaj tvorijo zgodovino časa. Cilj je mogoče doseči preko rezultatov projekta, saj je rešitev zasnovana na vsebinah iz zgodovine. V kolikor se izgubijo arhivi zgodovine, izgubimo tudi del časa, prav tako pa želimo pustiti svojo zgodovino našim zanamcem.

**Preseganje digitalne ločnice in zagotavljanje vključenosti vseh v informacijsko družbo:** Digitalna ločnica je razmak med tistimi, ki imajo možnost dostopa do IKT in med tistimi, ki te možnosti zaradi različnih razlogov nimajo. Odpravljanje te razlike je naša naloga in cilj, saj želimo v informacijsko družbo vključiti vse, zato bo rešitev usmerjena tudi k javni dostopnosti rezultatov digitalizacije arhivov časnika. Cilj je usmerjen k zagotavljanju vsebin in ustreznih pogojev, da bodo lahko našo zgodovino spoznali vsi.

**Uporaba sodobne tehnologije, tehnike in storitev za digitalizacijo medijev:** Pri digitalizaciji je izrednega pomena, da so rešitve uporabne in povezljive tudi čez nekaj let, zato je naš cilj uporaba takšnih tehnologij in rešitev, ki bodo tudi čez nekaj let omogočale dostop in pregledovanje digitalnih vsebin. Vsled tega bo gradivo tudi multimedijsko ter tako lažje razumljivo in bolj dostopno. Cilj je usmerjen k tehnološkemu področju, ki posega tudi na področje organizacije dela in vodenja procesov ter postopkov.

**Zagotovitev nadaljnega razvoja digitalizacije arhivov zgodovine:** Razvoj z implementacijo še ni končan. Raziskovalne in razvojne težje segajo še mnogo dlje, saj se z digitalnimi vsebinami odpirajo nove možnosti in tudi priložnosti. Prenos digitalnih vsebin na nove medije, ki jih prinaša čas, mora biti naša stalna težja, pri tem pa je v središču uporabnik, ki mu ne smemo spreminjati načina dela. Cilj je usmerjen k sledenju razvoja in novih odkritij, ki mu mora projekt nujno slediti.

Cilji projekta se povsem ujemajo z identiteto partnerjev v konzorciju, ki so naravnani k ljudem in razvoju. Medijska hiša želi prodreti k več uporabnikom, jih dobro informirati in jim ponuditi celovit medijski servis. Sistemski integrator pa želi na novi platformi ponuditi nove vsebine in jo ponuditi vsem, ki želijo svoje storitve posredovati po različnih kanalih. **Strategija obeh partnerjev je razvojno naravnava in uresničevanje zgornjih ciljev bo bistveno pripomoglo k njihovi uresničitvi.**

### **3.3 Predvideni rezultati projekta in njihova uporabnost**

Rezultati projekta so usmerjeni k ciljem, ki jih ima projekt. Rezultati projekta bodo naslednji:

**Analize in študije arhiva, multimedijske podpore, ohranjanja kulturne dediščine in sistemov za digitalizacijo:** Analiza in študija arhiva bo podala stanje gradiva in dokumentov, ki tvorijo arhiv. Popisano bo stanje, tehnike, vsebine in formati gradiva. Analiza multimedijske podpore bo raziskala stanje na področju tovrstne podpore za potrebe digitalizacije in podala optimalno rešitev. Analiza ohranjanja kulturne dediščine bo popisala stanje pri nas in v svetu ter podala konkretno potrebo po izvedbi digitalizacije časnikov. Analiza sistemov za digitalizacijo bo podala usmeritve za razvoj optimalnega sistema za digitalizacijo arhivov.

**Metodologija digitalizacije in izdelani postopki:** Metodologija bo podala recepture in postopke, ki jim je potrebno slediti pri digitalizaciji in multimedijski obdelavi arhivov časnika. Pri tem metodologija ne bo usmerjena le v postopke, ampak bo vsebovala tudi organizacijske in poslovne prijeme pri vodenju tovrstnih projektov. Podani bodo tudi standardi in procedure ter delovni postopki za izvedbo projektov digitalizacije. Rezultat bo metodologija, podprta z analizami, študijami in primeri iz prakse.

**Digitalizirani arhivi časnikov:** Stare papirnate verzije časnikov bodo prenesene v digitalno obliko in na multimedijo. Pri tem bodo predhodno primerno pripravljene in segmentirane, po končanem postopku pa prenesene na enotno platformo, ki bo zagotavljala dosegljivost, prenosljivost, povezljivost in razpoložljivost. Uporabljene bodo tudi nove tehnike digitalizacije in prenos na nove medije in kanale. Rezultat bodo digitalne vsebine in knjižnice.

**Prototip univerzalnega vmesnika za digitalne vsebine:** Zagotovitev univerzalnosti pomeni, da je sistem uporaben za kakršnekoli vsebine, pri tem pa je nujno povezljiv s kakršnokoli platformo ali sistemom. Vmesnik mora igrati vlogo posrednika, ki sprejema in oddaja vsebine ter jih posreduje v ustrezni obliki ter formatu. Vmesnik mora omogočati enostavno delo in nadzorljivost. Rezultat bo univerzalni vmesnik, ki bo kot jedro sistema umeščen v celovito rešitev.

**Spletna podpora za digitalne vsebine - platforma:** Spletna stran digitalnega arhiva mora biti specifično urejena, pri tem dizajn in oblika nista tako zelo pomembna, saj glavno vlogo igra iskalni stroj in urejenost vsebin. Med tako ogromno količino informacij je mogoče uspešno krmariti le z ustrezno kategorizacijo, sistematično urejenostjo in preglednostjo. Rezultat bo baza podatkov in informacij, ki bo preko spletne podpore dosegljiva uporabnikom. Pri tem bo obvladovanje vsebine mogoče preko dotika zaslona in z listanjem vsebin. Posebno močan bo poudarek na iskalnikih med vsebinami, saj je obvladovanje take količine informacij mogoče le na tak način.

**Prototip celovitega sistema digitalizacije arhivov časnikov:** Ko povežemo vse prej navedene elemente v enovito celoto, dobimo učinkovit sistem za digitalizacijo arhivov. Pri tem je rešitev podprta z ustrezno metodologijo in tehniko, sistem sam pa tvori celotno

vertikalo procesa digitalizacije. Rezultat bo sistem, ki bo lahko deloval samostojno ali pa bo del homogenega informacijskega sistema.

**Tehnična, vsebinska, postopkovna in finančna dokumentacija projekta:** Dokumentiranje izdelka je nujno, če naj sistem živi, se posodablja in nadgrajuje. Le tako je možna uspešna implementacija tudi drugje. Dokumentacija mora popisati tehnične karakteristike, vsebinske komponente, natančno mora slediti in popisati vse postopke in procese, ki so bili uporabljeni, opredeliti pa mora tudi finančno vrednost projekta.

**Rezultati projekta zadovoljujejo strateške usmeritve obeh partnerjev.** To se odraža zlasti v pridobitvi novih tehnologij in procesov, ki pomenijo več priložnosti na trgu in ponujanje bolj kakovostnih storitev in vsebin.

**Uporabnost rezultatov projekt bo izvedena preko njihovega prenosa v prakso, zlasti še v sodelovanju z raziskovalno razvojnimi organizacijami.** Ker v Sloveniji na področju digitalizacije arhivov in še zlasti arhivov časa ni do sedaj narejenih veliko projektov, čeprav potrebe iz prakse izhajajo, je mogoče pričakovati, da bo celovita rešitev podala in generirala dovolj interesa za njegovo široko eksploatacijo v praksi. Ker je konzorcij sestavljen tako, da vsak pokriva določen segment projekta, bodo člani konzorcija preko svojih projektov lahko širili znanje in rešitve tega projekta tudi naprej. Pri tem se bo ustvarila povratna zanka, ki bo privedla nazaj do izdelka in rezultatov projekta DIGITAR. Uporabna vrednost rezultatov je ravno v tem, da je narejen na konkretnem primeru in zato bo njegov prenos v prakso lahko izvedljiv. Rezultati tega projekta bodo uporabni tudi na drugih področjih. Povpraševanje po tovrstnih tehnologijah, tehnikah in uporabi je zelo veliko. Izdelana metodologija pa bo odlično izhodišče za vse, ki se bodo lotili projekta digitalizacije arhivov.

Nadaljnemu razvoju projekta so vrata na široko odprta, saj ima projekt visok potencial v prihodnje. Nenehno spreminjanje tehnologij in vsebin zahteva stalno posodabljanje in ukrepanje, zato bo ta projekt ves čas živ in se bo adaptivno odzival na signale iz okolja. Možnosti nadaljnjega razvoja so podane še v smeri izven časnikarske dejavnosti, zlasti pri knjižnicah, muzejih in bazah podatkov, od katerih vsak terja malce specifičen pristop, pa ne toliko na tehnološkem, kot na postopkovnem in organizacijskem nivoju. Prilagoditve bodo potrebne tako na metodologiji kot tudi na konceptu sistema.

Potencial pri povezovanju s sorodnimi projekti je velik, saj projekt tangira informacijsko družbo, digitalizacijo, kulturno dediščino, arhiviranje, baze podatkov, tako da je povezljivost s sorodnimi projekti zelo hitra in enostavna. Konkretno se projekt že sedaj povezuje s projektom eGorenjska, saj bo digitalni arhiv zgodovine časa postal del TV portala. Seveda bo v projektu povezovanja obeh sistemov zelo veliko vlogo igral univerzalni vmesnik, ki bo ustrezno pripravljaj digitalne vsebine, da jih bo drugovrstni sistem lahko prevzel in implementiral.

Vsi partnerji v projektu bodo lahko koristili pridobljena znanja v projektu in v obsegu, ki se ga dotika njihova poslovna politika in usmerjenost. Vsak partner bo v projektu sodeloval v svojem obsegu, pri čemer bo del rezultatov skupno dobro, del pa porazdeljen glede na vloške znanja partnerja. Ob tem bo vsak partner svoje dosežke gradil glede na znanje in usmeritve drugega partnerja. Gre za simbiotični odnos, ki povezuje gospodarstvo in razvojno raziskovalno področje.

Rezultati projekta so namenjeni **najširši javnosti** in so v **javnem interesu**, saj dosegajo celotno populacijo regije v Sloveniji, posegajo pa tudi izven meja Slovenije in prinašajo obilo koristi vsem. Javni interes se izraža tudi v prenosu vsebin kulturne dediščine in medijev med ljudi, ki sicer imajo zelo omejen dostop do teh vsebin. **Potrošniki rezultatov projekta so vsi.**

**Rezultati projekta se nanašajo na področje kulture**, saj spodbujajo ohranjanje kulturne dediščine in identitete, posegajo pa tudi na produkcijo starih in novih digitalnih vsebin, ki so uporabne tako v gospodarstvu kot tudi v javnih institucijah.

### 3.4 Kazalniki učinkov projekta

Doseganje ciljev se meri preko več kazalnikov:

**Število obiskov testnega digitalnega arhiva:** Digitalni arhiv časnika bo svojo vlogo lahko odigral le, če ga bodo njegovi uporabniki uporabljali in na njem našli ustrezne informacije in podatke. Dosedanja obiskanost spletnih strani časnika je okvirno 5.000 različnih uporabnikov letno, zato je realno pričakovati, da bodo digitalne arhivske vsebine pritegnile več uporabnikov, tudi tistih, ki sicer na spletno stran časnika ne zaidejo. Cilj je ob zaključku projekta oz. testnega obratovanja privabiti na spletno stran arhiva vsaj 500 uporabnikov dnevno, pri tem pa jih je cilj tudi obdržati in privabljati nove. Z dodajanjem v sistem tudi drugih ponudnikov bi morala uporaba strmo naraščati.

**Število testno prenesenih strani arhivov časnikov v digitalno obliko:** V testni fazi projekta bo digitalizirano okvirno 50% arhiva časnika, kar je posledica prototipne zasnove projekta. Po končani razvojni fazi bi se morala dinamika digitaliziranih gradiv bistveno povečati, a cilj je v času testiranja digitalizirati 100.000 strani, kar v celotnem obsegu klasičnih papirnih časnikov predstavlja majhen del, a gre za proces, ki bo lahko trajal nekaj let. Ob komercializaciji prototipa in povečanih tehnoloških zmogljivostih je mogoče v nadaljnjih letih realizirati tudi bistveno večjo količino.

**Nova delovna mesta:** Predvidevamo, da bo uvajanje projekta DIGITAR prispevalo k vsaj 2 novima delovnim mestoma med člani konzorcija, saj ob pozitivnih rezultatih RR projekta in upoštevajoč trende v razvoju digitalnih medijev pričakujemo hitro prenašanje izsledkov na trg.

**Število delujočih prototipov sistemov za digitalizacijo arhivov:** Cilj projekta je uspešno zaključiti predkonkurenčno raziskavo na področju spletne digitalizacije arhivov in s tem priti do 1 delujočega prototipa sistema digitalizacije arhivov v Sloveniji.

**Število multimedijskih platform digitaliziranih arhivov:** Cilj projekta je uspešno zaključiti predkonkurenčne industrijske raziskave na področju multimedijske, spletne digitalizacije arhivov in s tem priti do prve delujoče platforme.

### **3.5 Skladnost z nacionalnimi usmeritvami ter usmeritvami EU**

Razvojne prioritete Slovenije sta med drugim tudi povečanje konkurenčnosti in dvosmerni pretok znanja, kar pa se preko projekta DIGITAR neposredno uresničuje. Odpirajo se nova specializirana delovna mesta, prav tako pa je zelo učinkovit pretok znanja med akademsko sfero in tudi znotraj samega gospodarstva. Cilji Slovenije so usmerjeni k njeni prepoznavnosti in promociji. Projekt DIGITAR zagotavlja oboje in je povsem skladen z nacionalnimi usmeritvami. Med prioritetskimi nalogami je tudi ohranjanje kulturne dediščine, ki jo projekt neposredno tangira. Dostopnost do storitev in vsebin informacijske družbe ter posledično e-Vsebin in storitev za vse je obligacija, ki jo Vlada RS ves čas vodi kot eno izmed svojih prioritet. Navedeni projekt prinaša na tem področju vključenost in dostopnost za vse, ne glede na starost, omejitve in zmožnosti. Doseganje tega je omogočeno preko prenosa klasičnih vsebin na digitalni medij, ki je preko različnih kanalov dosegljiv vsem, kjerkoli in kadarkoli. Posebna pozornost je namenjena ljudem s posebnimi potrebami, saj bodo vsebine dostopne in prilagojene tudi njim.

**V Strategiji razvoja informacijske družbe – si2010** je zapisano, da je prav to ena izmed ključnih nalog Slovenije, ki pa zelo dosega tudi področje kulture in narodnostne identitete. Projekt je povsem skladen z navedeno strategijo, saj ji sledi v več točkah, saj se srečuje z izzivi razvoja (novi produkti), interoperabilnosti (povezljivost), inovativnosti (nove tehnologije in postopki), kakovosti življenja (dostopnost za vse), slovenskega jezika in kulturne identitete, znanja in veščin, dostopnosti in vključenosti ter odprtih standardov (medsebojna povezljivost).

Slovenija in EU v svojih strateških dokumentih navajata vrsto ukrepov in projekt DIGITAR sledi mnogim od njih. Projekt DIGITAR se povezuje tudi mednarodno in tako širi dimenzijo evropskih e-vsebin, pri čemer pa so te vsebine interoperabilne in se močno dotikajo področja digitalnih pravic. S projektom se povečuje vlaganje v raziskave in razvoj, dotika pa se tudi točk iz 7. okvirnega programa, seveda pa je ponujena tudi podpora novim načinom dela, tako v procesnem kot tudi organizacijskem smislu. Projekt direktno tangira EU pobudo e-Vključenosti.

Projekt DIGITAR sledi več izzivom iz Strategije razvoja informacijske družbe, pri tem pa zadosti tudi več načelom iz te strategije. Vsi rezultati iz vsebin projekta bodo temeljili na



odprtih standardih in protokolih, bodo povezljivi ter bodo tako neposredno udeleževali **načelo interoperabilnosti in odprtih standardov**. Kot medijska hiša že sami po sebi skrbimo za čim višji nivo **varnosti in zasebnosti**, prav tako pa bo to načelo implementirano v rešitev, saj bodo dostopi varovani, vsebine pa bodo posegale tudi na področje ozaveščanja javnosti o tovrstnih tematikah. Vsebine bodo podvržene **avtorskim pravicam** in kot take ustrezno varovane, pri tem pa bo večina novic na različnih medijih sledila pravilom Creative Commons licenciranja. **Dostopnost in vključenost** sta poglobljeni segment projekta, saj bo rezultat ponujal dostopnost do vsebin tudi tistim, ki so sicer izvzeti iz teh procesov. Ker bodo vsebine prenesene na nove medije, se bodo lahko v informacijsko družbo vključevali tudi tisti, ki sicer niso bili del nje. Ustrezna motivacija in vsebine bodo garancija, da se bo teh storitev posluževalo veliko tistih, ki sicer že uporabljajo konvencionalne metode. Vsebine in storitve bodo v celoti prilagodljive in prilagojene tudi ljudem s posebnimi potrebami. Že poslanstvo medija je, da **ohranja slovensko kulturno identiteto in skrbi za slovenski jezik**, zato bo rezultat projekta takšen, da bodo vsebine omogočale čist slovenski jezik, pravilen in predvsem razumljiv, ker pa je naš medij tudi mednaroden in so naši uporabniki tudi izven meja Slovenije, to pomeni direktno ohranjanje in širjenje slovenske identitete.

Na nacionalnem nivoju je projekt usklajen tudi z **SRP Strateškimi razvojnimi programi in IKT tehnološkimi platformami**, saj se dotika poglavja 4.5.2 - Prenos znanja na področje šolstva, vseživljenjskega učenja, kulture in drugih delov javnega sektorja. Pri tem je najvišja skladnost dosežena na področju generiranja znanja in inovativnih pristopov na področju digitalizacij ter kulturne dediščine. Projekt je povsem skladen z usmeritvami SRP Mediji v e-omrežjih, saj direktno obvladuje tovrstne vsebine, širi informacije med ljudi in veliko uporabo ter kreiranjem multimedijskih vsebin.

Član konzorcija SmartCom je **član tehnološke platforme** za IKT. Vsi partnerji projekta namenjajo več kot 3% prihodkov raziskavam in razvoju, saj so po definiciji razvojno naravnani. Le na tak način lahko sledijo novim izzivom in potrebam trga in zahtevam uporabnikov. Eno podjetje v konzorciju je malo podjetje, eno pa srednje podjetje. V konzorciju sodelujeta dva registrirana raziskovalca (dr. Arso Savanović in Marko Knez), prav tako pa ima partner registrirano raziskovalno-razvojno enoto.

**Resolucija o nacionalnem raziskovalnem in razvojnem programu za obdobje 2006 – 2010** zahteva, da so raziskave in razvoj usmerjene v iskanje inovativnih rešitev in pristopov pri iskanju teh rešitev. Projekt DIGITAR sestavljajo partnerji, ki so raziskovalno razvojno usmerjeni in se ves čas svojega dela srečujejo s sledenjem razvoju in mega trendom. V projektu so tesno povezane institucije znanja z gospodarstvom zlasti na prenosu znanja in rezultatov. Projekt ima za cilj tudi uvedbo raziskovalne enote in nove zaposlitve raziskovalnega kadra.

Državni razvojni program RS 2007-2013 in Strategija razvoja Slovenije ponujata izzive na področju regionalne politike in projektov. Njuna operacionalizacija se izvaja prek

ambicioznih projektov e-regije začrtanih regionalnih razvojnih programih slovenskih regij. Usmerjenost v IKT in približevanje uporabe e- storitev je še posebej izrazita v Gorenjski regiji, saj je tehnološki razvoj in projekt e-Gorenjska eden prednostnih strateških projektov Regionalnega razvojnega programa Gorenjske 2007-2013. S tega vidika je predloženi RR projekt povsem usklajen s cilji regije ter se integrira v strategijo projekta e-Gorenjske. Projekt poleg tehnološkega napredka, spodbuja tudi enakomeren regionalen razvoj, saj posega na področje, ki zadeva vse prebivalce regije in tudi širše, preko meddržavnega sodelovanja. Po drugi strani pa krepi regionalno identiteto. Ker je projekt namenjen prenosu novic, informacij in zgodovine na digitalni medij je s tem omogočeno sledenje usmeritvam po čim širši uporabi IKT in storitev, kar je zapisano tudi v Strategiji razvoja Slovenije 2007-2013.

**Na EU nivoju projekt posega k ciljem lizbonske strategije, saj preko novih e-Vsebin dosega družbo znanja,** saj na ta način širi dostopnost do vsebin in s tem zagotavlja prenos znanj tudi naprej. V evropski pobudi i2010 je zapisano, da so inovacije in razvoj vodilo napredka, projekt DIGITAR pa prinaša vrsto inovacij, novih postopkov in procesov in spodbuja prenos dobrih praks. Ker so vsebine projekta skladne s **pobudo i2010**, ki omenja tudi vključenost in kulturno identiteto, je projekt povsem naravnian v smeri uresničevanja te pobude. Projekt direktno podpira Evropsko pobudo o e-Vključenosti, saj približuje vsebino ljudem. Evropski programi CIP in eVsebinePlus eksplicitno navajata usmeritve in cilje, katerim sledi tudi projekt DIGITAR.

### **3.6 Ravnanje s projektom DIGITAR**

#### **3.6.1 Opis konzorcija in začetek projekta**

Cilji projekta so s čim nižjimi stroški in v čim krajšem času doseči digitalizacijo starih časnikov. Pri tem sodeluje več ljudi (strokovnjakov) oz. dva partnerja, ki sta združena v konzorcij. Nosilec konzorcija je podjetje Gorenjski Glas, d.o.o., Kranj. Konzorcij je sestavljen **multidisciplinarno** in v njem sodelujejo strokovnjaki zelo **različnih poklicnih in izobrazbenih profilov. Vloge v konzorciju so porazdeljene med vse člane konzorcija, ki tudi opravljajo aktivnosti v skladu s svojimi strokovnimi kompetencami. Vloge partnerjev se medsebojno dopolnjujejo in se povezujejo v vsebinsko celoto.**

Prvi partner je Gorenjski glas, čigar vloga je pokrivanje strokovnega področja gradiv in arhivov ter pripravo gradiva za digitalizacijo. Podjetje nosi glavni del bremena projekta in dodaja v projekt specifična znanja s področja časnikarstva in prenosa časnikov na elektronske medije. Znanja, ki jih podjetje prispeva v projekt, so novinarska, humanistična, organizacijska, informacijska in strokovno tehnična s področja namiznega založništva. V podjetju so združene 60 letne izkušnje in je vir dokumentov in arhivov, ki predstavljajo materijo projekta. Raziskovalna in razvojna vloga podjetja je na področju dokumentov, arhivov in digitalizacije ter izvedbe analize ohranjanja kulturne dediščine in analize gradiv in arhivov.

**Drugi partner je** Smart Com, d.o.o., visokotehnoško podjetje, ki se ukvarja s sistemsko integracijo in z razvojem sistemov, ki služijo elektronskemu komuniciranju. Na trgu je prisoten 18 let in nastopa kot svetovalec in načrtovalec sistemov in omrežij ter kot dobavitelj, izvajalec in vzdrževalec komunikacijskega sistema za potrebe naročnikov. Vsi sistemi se pred implementacijo testirajo v lastnem sodobno opremljenem laboratoriju. V Smart Com-u je 101 zaposlen. Stalno se izobražujejo in usposabljujejo za delo z vrhunskimi IKT napravami. Podjetje je organizirano v dve poslovni področji. Prvo področje pokriva portfelj rešitev za poslovne uporabnike in infrastrukturna podjetja, drugo področje pokriva portfelj rešitev za ponudnike storitev. Smart Com ima lastno razvojno skupino, ki uspešno razvija, nadgrajuje in implementira lastni produkt BeeSmart kot multimedijsko storitveno platformo.

Svoj uspeh v zelo konkurenčni panogi Smart Com gradi na zavedanju, da se področje IKT nenehno hitro spreminja in razvija ter da je potrebno za ohranjanje konkurenčnosti v tej panogi neprestano veliko vlagati v stalno izobraževanje in izpopolnjevanje kadrov ter v razvojno in inovacijsko dejavnost v podjetju. Prav zaradi hitrosti razvoja in povečane konkurenčnosti bo v prihodnje potrebno ohraniti oz. še okrepiti te investicije in razširiti dejavnosti.

Podjetje v projektu strokovno pokriva področje srednjeloslojnih tehnologij za obvladovanje digitalnih multimedijskih vsebin v zalednih sistemih ter formatiranje in prikaz teh vsebin na multimedijskem portalu vključno s podpornimi storitvami, kategorizacija, iskanje, kot so dinamične oblike prikazovanja, obveščanje o novostih, itd. Poleg strokovno tehničnih znanj podjetje v projekt prispeva tudi organizacijska, raziskovalno razvojna in poslovna znanja ter znanja iz projektnega vodenja.

### **3.6.2 Plan projekta**

#### **3.6.2.1 Plan sodelujočih v ekipi**

Načrt dela je zasnovan večfazno z vključevanjem vseh potrebnih akterjev, ki imajo ustrezna strokovna znanja in kompetence. Projektna ekipa je sestavljena iz strokovnjakov iz zelo raznovrstnih področij. Skupina je sestavljena iz predstavnikov vseh sodelujočih deležnikov, pri tem je skupina organizirana na način projektnega dela in vodenja. Struktura projektne skupine je organizirana v mrežno obliko projektnega vodenja, kjer sodelujoči opravljajo svoje delo v organizacijah, v katerih so zaposleni, pri tem pa so tudi člani projektne skupine, kjer opravljajo delo v skladu z zadolžitvami na projektu. Razporejanje resursov na delovne naloge in aktivnosti je vodeno centralno, preko podskupine za koordinacijo, ki nadzira delo na projektu, spremlja doseganje rezultatov in usmerja delo. Na tak način je zagotovljeno celovito obvladovanje projekta in doseganje ustreznih rezultatov. Zunanji strokovnjaki so v projekt vključeni preko pogodbenih odnosov in sodelujejo skozi vse faze projekta. Vsi člani projektne skupine so neposredno odgovorni vodji projekta, ki je tudi nadrejena oseba za vso delo, aktivnosti in oceno uspešnosti. Vodja projekta skupaj s člani koordinacijske podskupine

ves čas spremlja doseganje rezultatov in usmerja projekt v pravo smer, pri tem pa izvajajo tudi redefiniranja nalog in časovnice, saj se projekt sproti prilagaja doseženim ciljem ter rezultatom. Vodja promocije je zadolžen tudi za poročanje vodstvom vseh soudeleženih podjetij in organizacij, prav tako pa nosi odgovornost tudi za ustrezno promocijo rezultatov projekta.

Projekt je predvidoma izvedljiv z ekipo 15 strokovnjakov, ki so zadane cilje sposobni doseči v obdobju 15 mesecev. Pri tem se predpostavlja, da so na projektu aktivni le tisti, ki jih naloge posamezne faze in aktivnosti za to potrebujejo. Praktično vsa ekipa naenkrat ni nikoli angažirana, skozi projekt pa je povprečno ves čas aktivnih 8 ljudi, ki za to porabijo svoj polni delovni čas. Med delom na projektu se jim v organizaciji ne dodeljuje dodatnih delovnih nalog. Delovne obveznosti so opredeljene na 5 delovnih dni na teden in 22 dni na mesec.

Projekt je razdeljen v sedem faz, ki si kronološko sledijo in je mogoče spremljati njihove rezultate ter doseganje ciljev. Faze sestavljajo projektni načrt projekta, ki zaključujejo celotni življenjski cikel projekta.

Pri načrtovanju projekta so partnerji določili naslednje faze projekta:

1. faza raziskav in analize,
2. faza razvoja sistema za digitalizacijo,
3. faza digitalizacije,
4. faza razvoja rešitve,
5. faza razvoja spletne podpore – platforma,
6. faza razvoja in implementacije celovitega sistema digitalizacije,
7. faza dokumentiranja sistema.

Za izvedbo vseh faz projekta, ki se nadalje delijo še na izvajalske aktivnosti, so v sklopu sodelujočih podjetij že zagotovljena potrebna investicijska sredstva in resursi, tako materialni kot tudi človeški.

### **3.6.2.2 Pregled faz in aktivnosti**

Projekt DIGITAR je razdeljen na sedem osnovnih faz, kjer se izvajajo posamezne aktivnosti projekta. Faze so sestavljene na osnovi logičnega sledenja in kronologije potrebnih dogodkov, sestavljene pa so iz več posameznih aktivnosti.

- **Faza raziskav in analize:**

Ta faza vsebuje snovanje začetnega jedra projekta, saj se osredotoča na opravljanje potrebnih raziskav, analiz in študij, ki naj bi dale podlago za vse nadaljnje razvojno raziskovalno delo.

Rezultat te faze bo dokumentacija, ki bo osnova za iskanje ustrezne rešitve in bo tako prilagojena dejanskemu stanju in potrebam.

Aktivnosti te faze so:

- **A 1.1 analiza arhiva in popis gradiva:** raziskovanje, analiza in popis obstoječega gradiva v arhivih in podrobno analiziranje stanje teh gradiv in arhivov - tehnološko, procesno, vsebinsko,
- **A 1.2 analiza multimedijske podpore:** raziskovanje in analiza multimedijskih pristopov pri digitalizaciji arhivov,
- **A 1.3 analiza ohranjanja kulturne dediščine:** raziskovanje in analiza vpliva vsebin na kulturno dediščino in prenašanje v sodobnost.

- **Faza razvoja sistema za digitalizacijo:**

Ta faza je vsebinsko zelo segmentirana, saj se posveča predvsem problemu digitalizacije, pri tem pa kot rezultat daje ustrezno metodološko osnovo za izvajanje postopkov in procesov, dodana pa je tudi tehnološka ter tehnična usmeritev. Gre za ozko področje, ki pa je nujno potrebno, če naj bo potem v nadaljevanju sistem izveden kakovostno in sistematično urejen. Celotna faza je izrazito razvojno naravnana in prinaša prenos znanja iz akademske ravni na raven izvedbe in implementacije. Gre za učinkovito povezovanje znanja, ki ima izobraževalne učinke ter deseminacijo rezultatov.

Aktivnosti te faze sta:

- **A 2.1 razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov, s prenosom v prakso:** razvoj koncepta in postopkov digitalizacije arhivov ter izdelava metodologije in procesov za njegovo uspešnost, učinkovitost in prenos v prakso,
- **A 2.2 raziskava sistemov digitalizacije in analiza stanja, z deseminacijo rezultatov:** študija sistemov za digitalizacijo arhivov, z deseminacijo rezultatov.

- **Faza digitalizacije:**

Ta faza vključuje rezultate prvih dveh faz in neposredno uporablja njune rezultate. Na podlagi ustrezne metodologije in standardov bo v tej fazi gradivo ustrezno pripravljeno, digitalizirano in ustrezno elektronsko obdelano. Gre za pripravo materije, ki bo uporabljena v nadaljnjih fazah projekta in je nujna, če naj bo projekt izveden na podlagi praktične implementacije.

Aktivnosti te faze sta:

- **A 3.1 priprava gradiv in procesov:** razvrščanje po vsebinah, tehnologijah in kakovosti in njihova priprava za digitalizacijo,
- **A 3.2 digitalizacija in elektronska obdelava gradiv in dokumentov:** izvedba elektronske obdelave gradiv iz arhiva in njihov prenos na digitalni medij ter v multimedijsko obliko.

- **Faza razvoja rešitve:**

Ta faza predstavlja neposredno nadaljevanje prejšnje faze, saj preko študije sistemov digitalizacije, podaja model, arhitekturo in sistem za prenos digitalnih gradiv na različne medije in vmesnike. Ta faza povezuje prvi dve fazi in tretjo fazo ter rezultate združuje v enovito celoto. Rezultat bo univerzalen multimedijski vmesnik, ki bo služil obvladovanju in medsebojnemu povezovanju ter prenašanju različnih digitalnih gradiv. Faza vsebuje tudi prenos digitalnih vsebin na vmesnik in testiranje vmesnika. Ta faza je razvojno naravnana in prinaša prenos znanja iz akademske ravni na raven izvedbe in implementacije. Gre za učinkovito povezovanje znanja, ki ima izobraževalne učinke ter deseminacijo rezultatov.

Aktivnosti te faze so:

- **A 4.1 oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov s prenosom v prakso in učinkovitim stalnim sodelovanjem z raziskovalno razvojno naravnostjo:** študija in analiza sistemov za digitalizacijo arhivov, s poudarkom na načrtovanju modelov, razvoju arhitekture teh sistemov z ustrezno računalniško podporo in razvoj ustreznega dizajna, s prenosom v prakso in učinkovitim stalnim sodelovanjem z raziskovalno razvojno naravnostjo,
- **A 4.2 razvoj multimedijskega univerzalnega vmesnika za digitalizirana gradiva ter prenos v prakso:** razvoj multimedijskega univerzalnega vmesnika, s pripravo ustreznih standardov in vmesnikov, s prenosom v prakso,
- **A 4.3 prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik:** prenos digitalnih vsebin preko univerzalnega vmesnika na različne medije,
- **A 4.4 testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva:** testiranje, odpravljanje napak in izdelava prototipa univerzalnega vmesnika.

- **Faza razvoja spletne podpore - platforma:**

Ta faza bo razvila spletno podporo–platformo in grafične vmesnike za implementacijo digitalnih gradiv na spletu. V ta namen je potrebno razviti celovit koncept, podporo in administracijo digitalnih vsebin. Rezultat bo spletna podpora in vmesnik za listanje digitalnih gradiv na spletu in drugih medijih. Spletni sistem bo implementiran in napolnjen z vsebinami.

Aktivnost te faze je:

- **A 5.1 razvoj spletne podpore – platforma za digitalizirana gradiva ter prenos v prakso:** razvoj spletne podpore, stalne dosegljivosti in prototipnega sistema za uporabo digitalnih vsebin na platformi za listanje vsebin, ter prenos v prakso.

- **Faza razvoja in implementacije celovitega sistema digitalizacije:**

Ta faza povezuje univerzalni multimedijski vmesnik in spletno podporo ter ju povezuje v funkcionalno ter uporabniško celoto. Oba sistema bosta povezana, združena in bosta delovala kot enovit sistem obvladovanja arhivskega gradiva ter njegove digitalizacije. Rezultat bo celovit sistem digitalizacije, ki bo uporabljen na različnih platformah in sistemih ter preko zelo raznolikih medijev. Faza vsebuje tudi izdelavo prototipnega modela, njegovo testiranje

in posodabljanje do polne funkcionalnosti. Tudi ta faza je izrazito razvojno naravnana in prinaša prenos znanja iz akademske ravni na raven izvedbe in implementacije. Gre za učinkovito povezovanje znanja, ki ima izobraževalne učinke ter deseminacijo rezultatov.

Aktivnosti te faze so:

- **A 6.1 razvoj celovitega in univerzalnega sistema za digitalizacijo gradiv in arhivov:** z implementacijo metodologije, univerzalnega vmesnika in spletne podpore,
- **A 6.2 izdelava prototipnega modela sistema za digitalizacijo arhivov,**
- **A 6.3 testiranje univerzalnega sistema za digitalizacijo,**
- **A 6.4 odpravljanje napak in dodelave sistema,**
- **A 6.5 izvedba prototipnega sistema za digitalizacijo arhivov ter prenos v prakso.**

- **Faza dokumentiranja sistema:**

Ta faza zaključuje celoten življenjski cikel projekta in poteka praktično ves čas trajanja projekta. Vse delo, rezultate in izsledke je potrebno dokumentirati, tako na nivoju tehnologij in vsebin, kot tudi na nivoju metodologij in procesov ter postopkov. Rezultat te faze bo urejeno in pregledno gradivo, ki bo ves sistem ustrezno dokumentiralo. Prav tako se ves čas izvajanja projekta sledijo in merijo indikatorji za doseganje ciljev.

Aktivnost te faze je:

- **A 7.1 dokumentiranje sistema postopkov, tehnologij in vsebin ter diseminacija in evalvacija:** tehnično, vsebinsko, metodološko in postopkovno dokumentiranje.

V vse faze projekta so ves čas vpete tudi aktivnosti projektnega vodenja, spremljanje doseganja rezultatov na podlagi ocene in analiza doseganja rezultatov in ciljev. Ves čas pa je prisotna tudi aktivnost informiranja in poročanja, ki v končnem delu rezultira tudi v ustrezni promociji rezultatov.

Promocija in informiranje sta zagotovljena preko medijske podpore, ki jo nudi sam vodilni partner v konzorciju. Merjenje indikatorjev je sprotno in prisotno ves čas izvajanja projekta. Prav tako se stalno nadzira zasledovanje ciljev in namena projekta, zlasti še z vmesnimi preseki stanja in analizami, ki lahko vodijo v redefiniranje projekta. Kazalniki se sprotno spremljajo in analizirajo, da bi lahko tako bilo delo na projektu čim bližje našim ciljem in zelenim rezultatom. Indikatorji se merijo na osnovi poročil o poteku dela na projektu.

### **3.6.2.3 Načrt odvisnosti aktivnosti**

Načrt odvisnosti posameznih aktivnosti je prikazan v mrežnem diagramu (Priloga 1), iz katerega so razvidna zaporedja aktivnosti. Posamezne aktivnosti si sledijo logično in so medsebojno povezane tako časovno kot tudi glede razporejanja sodelujočih. Soodvisnost aktivnosti je potrebno zelo natančno načrtovati, če naj bo izvedba realna in dosegljiva.

Nekatere aktivnosti projekta lahko izvajajo vzporedno z drugimi aktivnostmi, pri čemer je pri njihovi izvedbi nekaj časovne rezerve in s tem tudi rezerve sodelujočih (razlika rezerve je odvisna od razlike med začetnim časom začetka/konca in končnim časom začetka/konca). Aktivnosti, ki se lahko izvajajo vzporedno so:

- A 1.1- Analiza arhiva in popis gradiva,
- A 1.2 - Analiza multimedijske podpore,
- A 1.3 - Analiza ohranjanja kulturne dediščine,
- A 2.2 - Raziskava sistemov digitalizacije in analiza stanja,  
in
- A 2.1 - Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov,
- A 3.1 - Priprava gradiv in procesov,
- A 3.2 - Digitalizacija in elektronska obdelava gradiv in dokumentov,  
in
- A 4.1 - Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov,
- A 4.2 - Razvoj multimedijskega univerzalnega vmesnika za digitalizirana gradiva,  
in
- A 4.2 - Razvoj multimedijskega univerzalnega vmesnika za digitalizirana gradiva,
- A 4.3 - Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik,  
in
- A 4.2 - Razvoj multimedijskega univerzalnega vmesnika za digitalizirana gradiva,
- A 4.4 - Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva,  
in
- A 5.1 - Razvoj spletne podpore za digitalizirana gradiva,
- A 6.1 - Razvoj celovitega in univerzalnega sistema za digitalizacijo gradiv in arhivov,  
in
- A 6.2 - Izdelava prototipnega modela sistema za digitalizacijo arhivov,
- A 6.3 - Testiranje sistema,
- A 6.5 - Izvedba celovitega sistema za digitalizacijo arhivov,  
in
- A 6.2 - Izdelava prototipnega modela sistema za digitalizacijo arhivov,
- A 6.4 - Odpravljanje napak in dodelava sistema,
- A 6.5 - Izvedba celovitega sistema za digitalizacijo arhivov.

Aktivnosti, ki se morajo izvajati zaporedno, predstavljajo kritično pot projekta, za njihovo izvedbo pa ni časovne rezerve, zato moramo pri njih iskati optimalne pogoje za izvedbo. Kritične aktivnosti so tiste, ki predstavljajo tudi največje tveganje za izvedbo oziroma dokončanje projekta. V diagramu so kritične aktivnosti in poti označene z rdečo barvo (temno).



Kritičnih aktivnosti projekta so naslednje (Priloga 1):

- A 2.1 - Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov,
- A 4.1 - Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov,
- A 4.3 - Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik,
- A 4.4 - Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva,
- A 5.1 - Razvoj spletne podore - platforme za digitalizirana gradiva ter prenos v prakso,
- A 6.1 - Razvoj celovitega in univerzalnega sistema za digitalizacijo gradiv in arhivov,
- A 6.2 - Izdelava prototipnega modela sistema za digitalizacijo arhivov,
- A 6.3 - Testiranje sistema,
- A 6.4 - Odpravljanje napak in dodelava sistema,
- A 6.5 - Izvedba celovitega sistema za digitalizacijo arhivov.

Kritičnih poti projekta je 6, ki so naslednje in se razlikujejo le v delu aktivnosti:

- A 2.1 - Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov,
- A 4.1 - Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov,
- A 4.3 - Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik,
- A 4.4 - Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva,
- A 5.1 - Razvoj spletne podpore za digitalizirana gradiva,
- A 6.2 - Izdelava prototipnega modela sistema za digitalizacijo arhivov,

ali

- A 2.1 - Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov,
- A 4.1 - Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov,
- A 4.3 - Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik,
- A 4.4 - Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva,
- A 5.1 - Razvoj spletne podpore za digitalizirana gradiva,

A 6.3 - Testiranje sistema,

A 6.4 - Odpravljanje napak in dodelava sistema,

ali

- A 2.1 - Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov,
- A 4.1 - Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov,
- A 4.3 - Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik,
- A 4.4 - Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva,
- A 5.1 - Razvoj spletne podore za digitalizirana gradiva,
- A 6.5 - Izvedba celovitega sistema za digitalizacijo arhivov,

ali

- A 2.1 - Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov,
- A 4.1 - Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov,
- A 4.3 - Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik,
- A 4.4 - Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva,
- A 6.1 - Razvoj celovitega in univerzalnega sistema za digitalizacijo gradiv in arhivov,

- A 6.2 - Izdelava prototipnega modela sistema za digitalizacijo arhivov,  
ali
- A 2.1 - Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov,  
A 4.1 - Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov,  
A 4.3 - Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik,  
A 4.4 - Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva,  
A 6.1 - Razvoj celovitega in univerzalnega sistema za digitalizacijo gradiv in arhivov,  
A 6.3 - Testiranje sistema,  
A 6.4 - Odpravljanje napak in dodelava sistema,  
ali
- A 2.1 - Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov,  
A 4.1 - Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov,  
A 4.3 - Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik,  
A 4.4 - Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva,  
A 6.1 - Razvoj celovitega in univerzalnega sistema za digitalizacijo gradiv in arhivov,  
A 6.5 - Izvedba celovitega sistema za digitalizacijo arhivov.

#### **3.6.2.4 Terminski načrt**

Terminski plan projekta je prikazan v gantogramu (Priloga 2) in prikazuje časovno sosledje izvajanja aktivnosti. Pri tem so aktivnosti sivo (svetlo) označene, kritične aktivnosti pa so označene rdeče (temno). V časovnici so upoštevani in prikazani le delovni dnevi, sobote, nedelje, prazniki in drugi dela prosti dnevi pa niso navedeni in tudi niso upoštevani. Celotno trajanje projekta je načrtovano v 321 delovnih dneh.

Kritična pot aktivnosti je časovno najbolj natempirana in zahteva optimalno razporejanje virov, tako materialnih kot tudi človeških. Vendar pa aktivnosti na kritični poti ne predstavljajo problema, saj so bolj ali manj osredotočene na končni del projekta in bo večina rezultatov in izdelkov nastalo že prej. Kritična pot po časovnici poteka po zaporedju naslednjih aktivnosti:

- razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov, s prenosom v prakso,
- oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov s prenosom v prakso in učinkovitim stalnim sodelovanjem z raziskovalno razvojno naravnostjo,
- prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik,
- testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva,
- razvoj spletne podpore - platforme za digitalizirana gradiva ter prenos v prakso,
- razvoj celovitega in univerzalnega sistema za digitalizacijo gradiv in arhivov,
- izdelava prototipnega modela sistema za digitalizacijo arhivov,
- testiranje sistema,
- odpravljanje napak in dodelava sistema,

- izvedba celovitega sistema za digitalizacijo arhivov.

### 3.6.3 Analiza in načrt obvladovanja tveganj

Tveganja, ki jih lahko ugotovimo, so usmerjena v nedokončanje in neizvedbo projekta. Ugotovimo lahko naslednja tveganja projekta:

**Predolg čas celovite izvedbe projekta:** Projekt traja 15 mesecev in v tem času lahko pride do sprememb tako v organizacijskem kot tudi tehničnem smislu, zato je nevarnost pri takšni časovnici, da se okolje spremeni v takšni meri, da izvedba projekta ni več mogoča. Prav tako je dolg čas lahko razlog za težavno izvajanje soodvisnosti posameznih aktivnosti. Nevarnost je ta, da se projekt sploh ne izvede.

To tveganje lahko presežemo z delom v projektni skupini, kjer so člani s sklepom imenovani in podrejeni projektni skupini, tako da na ta način obvladujemo tveganja, ki se dotikajo človeških virov. Ves čas se spremlja delo posameznikov in projektne skupine, tako da je mogoče takoj identificirati posamezne dejavnike in jih odstraniti oziroma jih sanirati.

**Nenehno tehnološko spreminjanje in potreba po stalnem prilagajanju postopkov in procesov:** Svet informacijsko komunikacijskih tehnologije je izredno hitro spreminjajoča se panoga in kot taka podvržena stalnim spremembam in razvoju. Projekt je zasnovan na naj sodobnejši tehnologiji in na osnovi analize tudi stalno sledi spremembam na trgu tehnologij in postopkov ter procesov. Tako ne bi smelo prihajati do zaostajanj v tehnologiji. Prav tako je zapis na elektronski medij potrebno ves čas posodabljati, če naj bo ta zapis čez par let še berljiv in uporaben. Nevarnost je ta, da projekt po zaključku ni ustrezno tehnološko zastavljen, izdelki pa so tehnološko nesprejemljivi.

To tveganje lahko presežemo s stalnim spremljanjem novih dosežkov na področju tehnologij, procesov in postopkov. Ker je prisotnost analiz ves čas prisotna v projektu, lahko to tveganje enostavno obvladujemo.

**Pomanjkanje ustreznega kadra:** Delo na projektu je usmerjeno v zelo specifičen in strokovno usposobljen kader, ki terja specialna znanja in veščine. Ker na projektu potrebujemo veliko število sodelavcev, je strah pred nerazpoložljivostjo kadra prisoten. Neustrezen kader ne more zagotoviti ustreznih rezultatov dela na projektu, zato se projektna skupina že v začetku sestavi iz ekipe, ki je na voljo in ima dovolj znanja za izvedbo projekta. Nevarnost je ta, da na projektu ni dovolj ustreznega kadra, ki bi znal izvesti projekt v zastavljenih rokih.

To tveganje obvladujemo tako, da smo že na začetku izvajanja projekta pridobili ustrezne kadre, ves čas pa tudi spremljamo nove kadre, ki jih lahko po potrebi vključimo v delo na projektu.

**Znižanje razpoložljivih sredstev za projekt:** Financiranje projekta je zagotovljeno iz rezervacij finančnih virov iz preteklosti. Vendar pa je nemogoče z 100% gotovostjo trditi, da bo, vsled težke gospodarske situacije, možno te alocirane vire uporabiti za izvedbo tega projekta. V kolikor bi prišlo do tega, bi bilo najverjetneje potrebno časovno raztegniti projekt. A kljub vsemu je to tveganje majhno in obvladljivo. Proračun je realen in sredstva zanj zagotovljena.

To tveganje obvladujemo z uspešnim doseganjem ciljev projekta, ki se nanašajo tudi na strategijo podjetja, tako da je vodstvu podjetja podana ustrezna motivacija, da teh virov ne črpa za druge namene.

### 3.6.4 Stroškovni in finančni načrt projekta

Pomembnejši sestavni del vsakega projekta je zagotovo finančni plan, saj se na podlagi tega odločimo ali nek projekt izvedemo ali ne. Iz tega je realno razvidno, koliko nas projekt stane, saj načrtujemo stroške, upoštevamo amortizacijo in delno sofinanciranje EU.

Gorenjski glas je koordinator oziroma nosilec projekta in podjetje Smart Com partner, kjer so pri enem in drugem nastali različni stroški. V nadaljevanju bodo prikazani stroški po posameznem podjetju.

**Tabela 1:** Stroški Gorenjskega glasa pri projektu z upoštevanim deležem sofinanciranja (v EUR)

Vrsta stroškov	Skupaj (v EUR)
Neposredni stroški:	250.559,00
- plače in drugi stroški dela	214.884,00
- stroški svetovanja in drugih stroškov	30.000,00
- investicije v programsko in strojno opremo	5.675,00
- stroški potovanj doma in v tujini	0,00
Posredni stroški	27.450,00
Celotni upravičeni stroški	278.009,00

V tabeli 1 so prikazani skupni upravičeni stroški Gorenjskega glasa projekta znašajo 278.009,00 EUR. Le-ti so sestavljeni iz posrednih in neposrednih stroškov. Pod slednje štejemo plače in druge stroške dela, ki znašajo 214.884,00 EUR, stroški svetovanja in druge

storitve 30.000,00 EUR, investicije v programsko in strojno opremo 5.675,00 EUR, glede potovanj doma in v tujini pa ni predvidenih stroškov. Pod posredne stroške razumemo vse ostale stroške delovanja (najemnina, elektrika, telefon, ogrevanje, računovodstvo, ...) in jih je 27.450,00 EUR.

Upravičeni stroški, ki so predmet sofinanciranja, so skladni s shemo državnih pomoči Program za spodbujanje tehnološkega razvoja in informacijske družbe za obdobje 2007- 2012 (N 472/06 z dne 17.11.2006) ter Navodilom organa upravljanja o upravičenih stroških za sredstva evropske kohezijske politike za programsko obdobje 2007-2013.

Upravičeni stroški so stroški, ki:

- so dejansko nastali za dela, ki so bila opravljena, za blago, ki je bilo dobavljeno oziroma za storitve, ki so bile izvršene,
- so v skladu s cilji projekta in so potrebni za njegovo izvedbo,
- se jih dokazuje z računovodskimi listinami oziroma listinami enake dokazne vrednosti,
- morajo biti v skladu z veljavnimi pravili Evropske Unije in nacionalnimi pravili.

**Tabela 2:** Stroški Smart Coma pri projektu z upoštevanim deležem sofinanciranja (v EUR)

Vrsta stroškov	Skupaj (v EUR)
Neposredni stroški:	168.810,00
- plače in drugi stroški dela	163.850,00
- stroški svetovanja in drugih stroškov	0,00
- investicije v programsko in strojno opremo	4.960,00
- stroški potovanj doma in v tujini	0,00
Posredni stroški	16.560,00
Celotni upravičeni stroški	185.370,00
Sofinanciranje (50%)	92.685,00
Dejanski stroški	92.685,00

Kot je razvidno iz tabele 2 pri Smart Comu neposredni stroški znašajo 185.370,00 EUR, kjer so zajete plače in drugi stroški dela (163.850,00 EUR) ter investicije v programsko in strojno opremo (4.960,00 EUR), saj podjetje ne predvideva stroškov svetovanja in drugih stroškov ter stroškov potovanj doma in v tujini. Posredni stroški znašajo 16.560,00 EUR, odobrena sredstva sofinanciranja 92.685,00 EUR, kar predstavlja 50% celotnih upravičenih stroškov. Gre za srednje veliko podjetje, zato je delež sofinanciranja drugačen kot pri Gorenjskem glasu.

**Tabela 3:** Prikaz celotnih upravičenih stroškov projekta

<b>Ime podjetja</b>	<b>Celotni upravičeni stroški (v EUR)</b>
Gorenjski glas	278.009,00
Smart Com	185.370,00
Skupaj (v EUR)	463.379,00

Kot je bilo že zgoraj omenjeno in je tudi razvidno iz tabele 3 ima Gorenjski glas 278.009,00 EUR celotnih upravičenih stroškov in Smart Com 185.370,00 EUR, kar skupaj znaša 463.379,00 EUR in predstavlja celotno vrednost projekta. Torej imamo opravka z relativno dragim in pomembnim projektom za Gorenjski glas.

**Tabela 4:** Delno sofinanciranje v Gorenjskem glas

<b>Financiranje</b>	<b>Skupaj (v EUR)</b>
Lastna sredstva	111.203,60
Sofinanciranje:	166.805,40
- EU (Sklad za regionalni razvoj 85%)	141.784,58
- Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (15%)	25.021
Celotni upravičeni stroški	278.009,00

V tabeli 4 je prikazano, da v Gorenjskem glas znašajo celotni upravičeni stroški 278.009,00 EUR, od tega 40% oz. 111.203,60 EUR podjetje pokriva z lastnimi sredstvi, 60% stroškov pa je financiranih s strani EU in Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Od tega 85 % sredstev oz. 141.784,58 EUR nameni EU in 15% oz. 25.020,81 EUR Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

Brez sofinanciranja bi bil projekt vreden bistveno manj, saj bi se osredotočil zgolj na obstoječo in dosegljivo tehnologijo kot jo uporabljajo arhivi in knjižnice - klasično skeniranje dokumentov.

**Tabela 5:** Delno sofinanciranje v Smart Comu

<b>Financiranje</b>	<b>Skupaj (v EUR)</b>
Lastna sredstva	92.685,00
Sofinanciranje:	92.685,00
- EU (Sklad za regionalni razvoj 85%)	78.782,25
- Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (15%)	13.902,75
Celotni upravičeni stroški	185.370,00

Podobno kot pri Gorenjskem glasu je pri Smart Comu, razlika je v tem, da gre za 50% sofinanciranje. Tako znašajo lastna sredstva 92.685,00 EUR in ravno toliko so sofinancirana sredstva, kjer 85% oz. 78.782,25 EUR nameni EU in 15% oz. 13.902,75 EUR Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

Brez sofinanciranja bi bil projekt vreden bistveno manj, saj bi se partner v konzorciju oz. Smart Com omejil samo na uporabo obstoječih tehnologij, ki za končne uporabnike ne prinašajo večje zelene enostavnosti, hitrosti in uporabnosti.

### **3.6.5 Projektno vodenje**

Projektno vodenje obsega obvladovanje projektne skupine in njenega dela. Vodenje mora zagotavljati ustrezno koordinacijo projekta, zato je del projektne skupine tudi podskupina za koordinacijo, ki je istočasno tudi vodstvo projekta. To je neposredno odgovorno vodstvu vseh deležnikov projekta. Člani projektne skupine so za delo na projektu odgovorni vodji projekta, ki ves čas skrbi za njihovo optimalno delo, jih razporeja na delovne naloge in aktivnosti ter spremlja ustreznost doseganja rezultatov. Prav tako vodja projekta ustrezno podeljuje še odgovornosti, saj je vsak posameznik odgovoren za doseganje pričakovanih rezultatov. Vodja projekta je odgovoren in pristojen tudi za razreševanje konfliktov in nesoglasij med člani projektne skupine. Odločanje je zastavljeno hierarhično, saj mora o vsem odločati vodstvo projekta.

Projektno vodenje je zastavljeno tako, da je podskupina za koordinacijo projekta, ki ji predseduje vodja projekta, tisti inštitut, ki bdi nad projektom. Podskupina skrbi za stalno poročanje o napredku in rezultatih projekta, ki se najprej usklajuje znotraj projektne skupine, nato pa se poroča vodstvu deležnikov projekta. Odločanje v projektu vrši vodstvo projekta, v dogovoru z vodstvi deležnikov projekta. Vse informacije se centralno zbirajo in vodijo znotraj podskupine za koordinacijo. Varovanje informacij je odgovornost vseh članov projektne skupine.

Pretok informacij in obveščanje se izvaja znotraj projektne skupine, kjer se na rednih tedenskih sestankih usklajuje delo. Po potrebi se sestanki organizirajo tudi po večkrat tedensko, večina vmesne komunikacije pa poteka po elektronski poti. Administracija projekta je vodena centralno, tako da se vsa dokumentacija zbira na enem mestu, kjer zanjo skrbi skrbnik projekta. Vsa dokumentacija se vodi tudi v elektronski obliki in je ves čas na voljo članom projektne skupine ter vodstvu deležnikov na projektu.

Organizacija vključuje vse bistvene elemente za učinkovito vodenje projekta:

- nadzorno funkcijo, ki jo opravlja projektni nadzorni svet,
- projektne vodje, ki je odgovoren za uspešno izvedbo projekta,

- projektno koordinacijo, ki poleg projektne vodje vključuje vodje posameznih projektnih skupin,
- posamezne projektne aktivnosti se izvajajo v okviru projektnih skupin. Učinkovito sodelovanje projektnih skupin na skupnih aktivnostih zagotavlja projektna koordinacija na nivoju celotnega projekta.

### **3.6.6 Informiranje in kontrola projekta**

#### **3.6.6.1 Informiranje in promocija**

Informiranje obsega zbiranje podatkov o poteku dela na projektu, o napredku projekta, o doseženih delnih rezultatih in sami kakovosti izdelka. Pri tem je potrebno te informacije zbrati, jih analizirati in na ustrezen način informirati vodstva deležnikov projekta ter javnost. Informiranje vodstva je potrebno zaradi nenehne skladnosti projekta s strateškimi usmeritvami projekta. Informiranje javnosti pa je nujno zaradi porabe javnih sredstev. Javnost bo o poteku projekta informirana preko občil, tako tiskanih kot tudi elektronskih.

Aktivnosti informiranja:

- zbiranje podatkov in informacij o projektu ter poročanje vodstvu,
- poročanje javnosti o napredku dela na projektu in njegovih rezultatih,
- objave o projektu na tiskanih in elektronskih medijih,
- izdelava zapiskov o poteku projekta.

Ustrezne promocijske aktivnosti morajo stalno vsebovati navedbe sofinancerjev projekta in vseh deležnikov, ki sodelujejo pri projektu. Promocija mora biti usmerjena k implementaciji rešitev in rezultatov projekta, saj bodo tako izdelki uporabno vrednost dobili tudi na trgu. Informiranje in promocija tvorita celoto, kjer so aktivnosti takšne, da mora iz kopice informacij biti pripravljen ustrezen tekst, ki bo prepričal uporabnike. Aktivnost obsega tudi dizajniranje celostne grafične podobe projekta in njegovo aplikacijo na vse rezultate projekta. Preko medijev bo ves čas trajanja projekta le ta tudi prisoten v javnosti in v raziskovalno razvojnih krogih, prav tako pa bodo njegovi rezultati predstavljeni na konferencah, tako medijskih kot tudi strokovnih.

Aktivnosti promocije:

- priprava promocijskega materiala o rezultatih projekta,
- publiciranje v medijih,
- dizajn celostne grafične podobe projekta,
- predstavitve na konferencah.



### 3.6.6.2 Kontrola in spremljanje projekta

Poročanje o delu in napredku na projektu je del nalog, ki so ves čas prisotne pri obvladovanju projekta. Projekt se kontrolira in spremlja na rednih sestankih projektne skupine in na sestankih z zunanjimi izvajalci. Vsi člani projektne skupine so mesečno poročali o napredku projekta (stanje, opravljene aktivnosti, morebitni zastoji, zaostanki, odstopanja, ...), vodstvo projekta pa je na vsakih pet mesecev izdelalo celovito vmesno poročilo o delu na projektu. Tako se iz obeh vrst poročil vidi odstopanja od načrtovanega stanja in se ustrezno ukrepa v kolikor je to potrebno. Iz poročil je mogoče razbrati tudi težave na projektu, zato se jih sproti razrešuje in po potrebi redefinira aktivnosti, časovnico in plan dela na projektu. Vendar mora takšen način spremljanja projekta vsebovati tudi stalno vrednotenje rezultatov projekta. Ukrepanje ob neustreznih rezultatih na projektu mora biti hitro in učinkovito ter mora zagotoviti nemoten potek dela naprej. Sprotno spremljanje projekta je pomembno zaradi zagotavljanja kakovosti rezultatov ter za doseganje načrtovanih časovnih in predvsem finančnih ciljev.

Končno poročilo projekta pomeni pregled doseženega in preveri tudi kakovost doseženih rezultatov. To poročilo je izhodišče za kasnejšo reevalvacijo projekta, ki pa je narejeno bolj v smislu potencialov za nadaljni razvoj in uporabo rezultatov.

Na mejnikih projekta se sestavi podroben opis doseženih rezultatov, ki so ključne točke za izvajanje projekta, saj so vmesni rezultati podlaga za nadaljno delo. Projekt **ima mejnike** postavljene skladno z doseganjem kakovosti rezultatov. Mejniki so postavljeni glede na rezultate in izdelke projekta:

- analize in študije arhiva, multimedijske podpore, ohranjanja kulturne dediščine in sistemov za digitalizacijo,
- metodologija digitalizacije in izdelani postopki (po izvedeni 2. fazi),
- digitalizirani arhivi časnikov (po izvedeni 3. fazi),
- univerzalni vmesnik za digitalne in multimedijske vsebine (po izvedeni 4. fazi),
- spletna podpora – platforma za digitalne in multimedijske vsebine (po izvedeni 5. fazi),
- celovit sistem digitalizacije arhivov časnikov (po izvedeni 6. fazi),
- tehnična, vsebinska, postopkovna in finančna dokumentacija projekta.

Na koncu sledi še celovito preverjanje doseganja rezultatov in njihove ustrezne kakovosti.

## SKLEP

Projektne načine dela je danes prisoten v večini podjetij, saj zagotavlja večjo usmerjenost k rezultatom, večjo motivacijo zaposlenih, tesnejše sodelovanje vseh zaposlenih, boljši pregled in kontrolo nad poslovanjem podjetja itd. Vse to pa prinaša nižje stroške, krajši čas izvedbe ter večjo kakovost. Projekti se med seboj razlikujejo po svoji zahtevnosti, velikosti ter tveganju.

V mnogih podjetjih je postalo ravnanje s projekti motor konkurenčne prednosti, kjer so projekti postali način iskanja in izkoriščanje novih poslovnih možnosti. Z znanjem projektnega vodenja lahko s prijavljenim in izbranim EU projektom pridobimo razpoložljiva sredstva iz različnih skladov in programov EU. V novi finančni perspektivi ima Slovenija do leta 2013 na razpolago za črpanje preko 5 milijard evrov različnih evropskih sredstev. Denar EU skladov je namenjen predvsem projektom, ki resnično pripomorejo k dodani vrednosti celotne Evrope s ciljem hitrejšega razvoja in konkurenčnega položaja. EU projekti so ocenjeni in sprejeti na podlagi vsebine, inovativnega projekta ter predvsem na podlagi dobrih finančnih planov, ki je velikokrat odločilni faktor za (ne)sprejetje projekta. Da podjetje na koncu projekta dobi celoten delež sofinanciranja, mora jasno in pregledno spremljati, poročati in dokazovati stroške. Najbolje je, da vsako podjetje projekt izvede predvsem zato, ker ga resnično potrebujete in jim bo koristil. Za doseg cilja pa si pri tem pomaga z nepovratnimi sredstvi Evropske unije. Kljub temu je možnost pridobitve denarja iz EU še vedno premalo izkoriščena, saj pogosto prevladuje občutek, da organizacije nimajo na voljo dovolj informacij, da je priprava projekta preveč kompleksna ter da se samo delo na projektu ne izplača.

Tako tudi Gorenjski glas kot časopisno podjetje brez projektne pristopa ne bi preživel na trgu konkurenčnih podjetij. Zaradi slednjega smo začeli (uspešno) sodelovati na projektne razpisih za nepovratna sredstva EU skladov. Eden izmed teh je tudi projekt DIGITAR, ki je financiran iz Sklada za regionalni razvoj. Omenjeni projekt je nastal zaradi problema hranjenja starih časnikov. V podjetju vsak teden izideta po dve številki časnika, kar je potrebno hraniti zaradi arhiva, s čimer se ohranja kulturna dediščina. V 60-letih delovanja podjetja se je tako nabrala ogromna količina papirja oz. časnikov, kar pa vzame veliko prostora in s tem čedalje večje stroške s skladiščenjem. Poleg tega časniki bledijo, listi papirja se trgajo in drobijo, zato zgodovina pred nami dobesedno izginja v prah. Zaradi omenjene problematike je bilo smiselno čim prej poiskati rešitev.

V iskanju rešitve je nastal projekt Stari časniki v virtualnem svetu – DIGITAR, ki prinaša preskok v razumevanju časnikarstva in zagotavlja dosegljivost kulturne dediščine najširšemu krogu uporabnikov, zagotavlja pa tudi ohranjanje zgodovine. Bistvenega pomena je digitalizacija starih konvencionalnih vsebin, ki s prenosom na digitalni medij ostajajo dosegljive tudi nadaljnjim rodovom. S tem je zagotovljena tudi njihova trajnost ter prenosljivost. Propadanje naše zgodovine vodi v brisanje naše preteklosti. Arhivi zgodovine

so polni, časniki skozi zgodovino časa pa bledijo. Če želimo preteklost ohraniti in jo narediti dostopno vsem, potem je nujna njihova digitalizacija. Tako se zgodovina in kulturna dediščina prenašata naprej, pojavljata se v sodobnosti in z uporabo sodobnih tehnologij aktivno sodelujeta v okolju navidezne resničnosti. Klasične vsebine bodo prezentirane na nov, multimedijski način.

Projekt je zasnovan preko analiz raznolikih časnikarskih gradiv in kulturne dediščine, ki poleg raznovrstnih vsebin prinaša tudi stare postopke, tehnologije in pristope. Projekt prenaša našo kulturno dediščino na nov medij. Zato je nujna potrebna analiza tovrstnih pristopov. Za uspešen prenos starih konvencionalnih gradiv na nov medij je potrebno razviti ustrezne metodologije in razviti ustrezno elektronsko podporo. Tako zagotovimo prenos na vse vrste sodobnih medijev. V naslednjih fazah bo zgodovina prenesena na nove medije. S tem bo vzpostavljena vez med zgodovino in sodobnostjo.

Razvoj univerzalnega vmesnika in platforma, ki omogoča prenos digitalnih arhivov zgodovine časnikov na katerikoli medij bo rezultiral v prototipu, ki bo po testni fazi prenesen na nivo pilotne implementacije sistema. Rezultat projekta bo metodologija, tehnična, tehnološka in vsebinska, ki bo podajala recepture za vse nadaljnje tovrstne projekte. Metodologija bo uporabljena tudi v praksi, tako bo rezultat projekta univerzalen sistem za digitalizacijo arhivov. Končna rešitev bo prototipni sistem, ki bo omogočal celovito obvladovanje digitalnih arhivov. Vsebina bo uporabnikom dostopna na enak način, saj bo mogoče stare časnike listati z dotikom ekrana.

Glavni cilj diplomske naloge je čim bolj izdelati projekt, ki je osnova za dejansko izvedbo. Projekt vsebuje vse, kar smo si kot cilj zastavili, torej vse potrebne aktivnosti in naloge, ki morajo biti izvedene za uspešno izvedbo celotnega projekta. Definirali smo časovno dinamiko aktivnosti, njihove medsebojne povezave in odvisnosti ter izdelali finančni plan projekta. V Gorenjskem glasu bi si težko privoščili digitalizacijo starih časnikov, ker pa je projekt DIGITAR delno sofinanciran, je to bistveno lažje izvedljivo. S tem smo izkoristili možnost črpanja EU sredstev, si pridobili konkurenčni položaj, nova znanja, povezave s podjetji, tržne priložnosti itd.

Torej je priložnosti, ki jih prinaša razvoj in črpanje denarja iz EU skladov, potrebno izkoristiti. Neizkoriščene priložnosti le še poglobljajo problematiko ohranjanja naše kulturne dediščine. Prenos naše dediščine zanamcem in omogočanje njihove dosegljivosti vsem, tudi preko meja Slovenije, torej našim zdomcem in izseljencem, je ključnega pomena, če naj bo Slovenija tudi čez leta prepoznavna država.

## LITERATURA IN VIRI

1. Burke, R. (1999). *Project Management: Planning and Control Techniques*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
2. Daft, R. & Marcic, D. (2004). *Understanding Management*. Ohio: South-Western.
3. Deepro, D. (2002). *Project management*. Oxford: Capstone.
4. Dolinar, K. (1998). *Leksikon Cankarjeve založbe*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
5. Gorenjski glas d.o.o. (2010). *Projekt DIGITAR* (interno gradivo). Kranj: Gorenjski glas d.o.o.
6. Guštin, R. (2010). *Obvladovanje projektov*. Ljubljana: Zavod IRC.
7. Hauc, A. (2004). *Je strategija projekt in ali je projekt strategija. Projektni forum 2004, Nova Gorica, 16.-17. september 2004. S projekti med vodilne v Evropi: Zbirka predavanj*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
8. Kampuš, A. (2005). *Projektni management pri razvoju programskih rešitev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Kerzner, H. (1998). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: John Wiley & Sons Inc.
10. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
11. Novak, L., *predsednica Nove Slovenije*. Najdeno 15. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.ljudmilanovak.org/denar-iz-eu.html>
12. Lukin, Z. (2002). *Analiza stanja projektega managementa v slovenskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Project Management Institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 3rd edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
15. *Regionalna politika*. Najdeno 10. junija 2010 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/feder/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_sl.htm)
16. Rozman, R. (1994). *Izbira ustrezne organizacijske oblike podjetja*. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija.

17. Rozman, R. (2000a). *Uresničevanje strategij s projektno organizacijo*. Kranj: Projektna mreža Slovenije.
18. Rozman, R. (2004a). *Gradivo za izbirni predmet Projektni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Rozman, R. (2004b). *Poimenovanje nekaterih s projektnim managementom povezanih pojmov v Slovenščini*. Nova Gorica: S projekti med vodilne v Sloveniji / Projektni forum.
20. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Schmenner, R. W. (1993). *Production/Operations Management*. New York: McGraw-Hill.
23. *Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko*. Najdeno 10. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.euskladi.si/skladi/ess/>
24. Verbinc, F. (1994): *Slovar tujk*. Dvanajsta izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba.

## **PRILOGE**

**Priloga 1: Načrt odvisnosti projekta**

**Priloga 2: Terminski plan projekta DIGITAR**

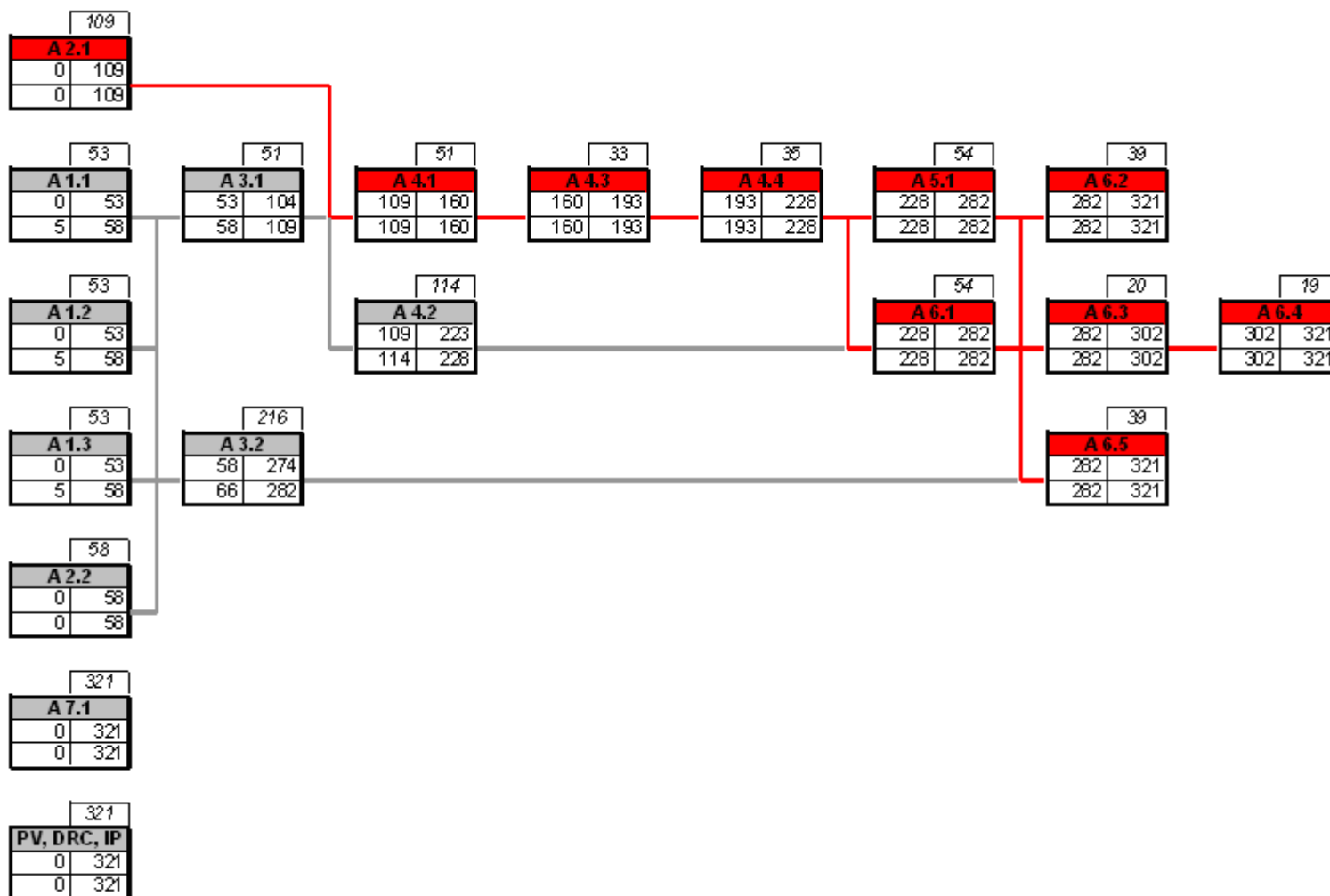
**Priloga 3: Finančni načrt projekta**

**Priloga 4: Finančni načrt po posameznih aktivnostih projekta v Gorenjskem glasu**

**Priloge 5: Finančni načrt po posameznih aktivnostih projekta v Smart Comu**

**Priloge 6: Aktivnosti in obseg dela**

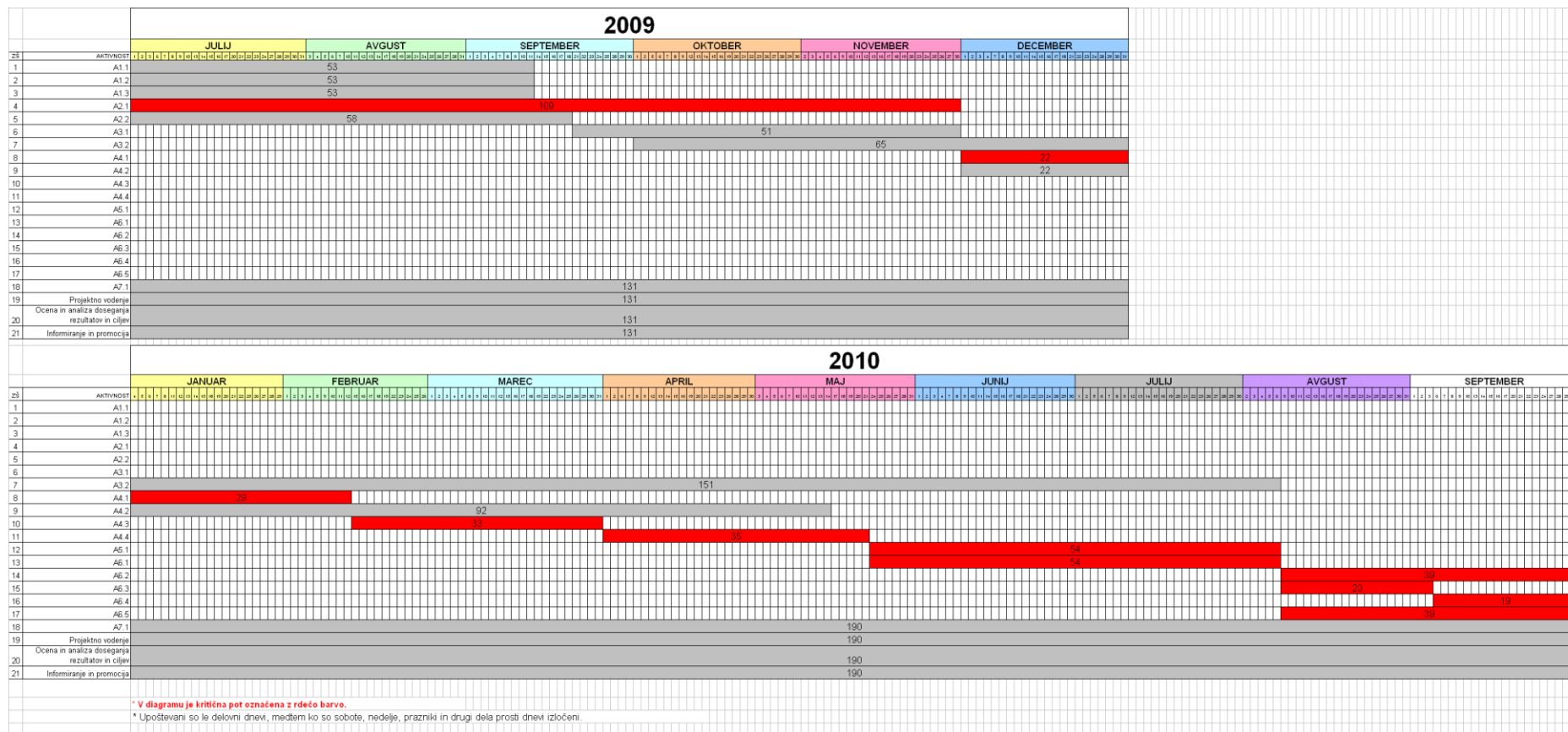
***Priloga 1: Načrt odvisnosti***



PV - Projektno vodenje, DRC - Ocena in analiza doseganja rezultatov in ciljev, IP - Informiranje in promocija

\* V diagramu so kritične aktivnosti in poti označene z rdečo barvo.

**Priloga 2: Terminski plan projekta**





**Priloga 3: Finančni načrt projekta**

Št. partnerja	Vloga partnerja	Tip partnerja	Skrajšani naziv partnerja	Obseg dela [ČM]	NEPOSREDNI STROŠKI [EUR]				POSREDNI STROŠKI [EUR]	Upravičeni stroški SKUPAJ [EUR]	Zaprošen delež sofinanciranja [v %]	Zaprošena višina sofinanciranja [EUR]
					Plače in drugi stroški dela	Stroški svetovanja in drugih storitev	Investicije v programsko in strojno opremo	Stroški potovanj doma in v tujini				
1	KO	POD	GG	67,1	214.884,00	30.000,00	5.675,00	0,00	27.450,00	<b>278.009,00</b>	<b>60</b>	<b>166.805,40</b>
2	P	POD	SCOM	50,5	163.850,00	0,00	4.960,00	0,00	16.560,00	<b>185.370,00</b>	<b>50</b>	<b>92.685,00</b>
<b>SKUPAJ - VREDNOST</b>				<b>117,6</b>	<b>378.734,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>10.635,00</b>	<b>0,00</b>	<b>44.010,00</b>	<b>463.379,00</b>	<b>55</b>	<b>259.490,40</b>
<b>MAX - DELEŽ</b>						<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>			
<b>DELEŽ</b>					<b>90,31%</b>	<b>7,15%</b>	<b>2,54%</b>	<b>0,00%</b>	<b>11,62%</b>			

**Priloga 4: Finančni načrt po posameznih aktivnostih projekta v Gorenjskem glasu**

Oznaka aktivnosti	Naziv aktivnosti	Obseg dela [ČM]	NEPOSREDNI STROŠKI [EUR]				POSREDNI STROŠKI [EUR]	Upravičeni stroški SKUPAJ [EUR]
			Plače in drugi stroški dela	Stroški svetovanja in drugih storitev	Investicije v programsko in strojno opremo	Stroški potovanj doma in v tujini		
A 1.1	Analiza arhiva in popis gradiva	3,9	16.319,00	0,00	0,00	0,00	2.196,00	<b>18.515,00</b>
A 1.2	Analiza multimedijske podpore	2,0	5.149,00	5.000,00	0,00	0,00	1.098,00	<b>11.247,00</b>
A 1.3	Analiza ohranjanja kulturne dediščine	2,0	7.206,00	0,00	0,00	0,00	1.098,00	<b>8.304,00</b>
A 2.1	Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov	8,4	28.454,00	0,00	0,00	0,00	2.196,00	<b>30.650,00</b>
A 2.2	Raziskava sistemov digitalizacije in analiza stanja, z deseminacijo rezultatov	2,2	5.741,00	0,00	0,00	0,00	1.098,00	<b>6.839,00</b>
A 3.1	Priprava gradiv in procesov	1,9	4.853,00	0,00	0,00	0,00	1.098,00	<b>5.951,00</b>
A 3.2	Digitalizacija in elektronska obdelava gradiv in dokumentov	6,2	15.259,00	0,00	1.090,00	0,00	1.098,00	<b>17.447,00</b>
A 4.1	Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov	3,8	10.462,00	0,00	0,00	0,00	2.196,00	<b>12.658,00</b>
A 4.2	Razvoj multimedijskega univerzalnega vmesnika za digitalizirana gradiva	8,7	24.827,00	7.500,00	1.225,00	0,00	2.196,00	<b>35.748,00</b>
A 4.3	Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik	1,2	3.250,00	0,00	0,00	0,00	1.098,00	<b>4.348,00</b>
A 4.4	Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva	1,3	4.241,00	3.000,00	0,00	0,00	1.098,00	<b>8.339,00</b>
A 5.1	Razvoj spletne podore – platforma za digitalizirana gradiva	4,1	13.922,00	3.500,00	1.100,00	0,00	2.196,00	<b>20.718,00</b>
A 6.1	Razvoj celovitega in univerzalnega sistema za digitalizacijo gradiv in arhivov	4,0	13.788,00	4.500,00	1.080,00	0,00	2.196,00	<b>21.564,00</b>
A 6.2	Izdelava prototipnega modela sistema za digitalizacijo arhivov	1,4	3.959,00	4.000,00	1.180,00	0,00	1.098,00	<b>10.237,00</b>
A 6.3	Testiranje univerzalnega sistema za digitalizacijo	0,7	2.573,00	0,00	0,00	0,00	1.098,00	<b>3.671,00</b>
A 6.4	Odpravljanje napak in dodelave sistema	0,7	1.745,00	0,00	0,00	0,00	1.098,00	<b>2.843,00</b>
A 6.5	Izvedba prototipnega sistema za digitalizacijo	2,7	7.890,00	2.500,00	0,00	0,00	2.196,00	<b>12.586,00</b>

	arhivov							
A 7.1	Dokumentiranje sistema postopkov, tehnologij in vsebin ter diseminacija in evalvacija	11,9	45.246,00	0,00	0,00	0,00	1.098,00	<b>46.344,00</b>
<b>SKUPAJ - VREDNOST</b>		<b>67,1</b>	<b>214.884,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>5.675,00</b>	<b>0,00</b>	<b>27.450,00</b>	<b>278.009,00</b>
<b>MAX - DELEŽ</b>				<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	
<b>DELEŽ</b>			<b>85,76%</b>	<b>11,97%</b>	<b>2,26%</b>	<b>0,00%</b>	<b>12,77%</b>	

**Priloga 5: Finančni načrt po posameznih aktivnostih projekta v Smart Comu**

Oznaka aktivnosti	Naziv aktivnosti	Obseg dela [ČM] <sup>26</sup>	NEPOSREDNI STROŠKI [EUR]				POSREDNI STROŠKI [EUR] <sup>31</sup>	Upravičeni stroški SKUPAJ [EUR]
			Plače in drugi stroški dela <sup>27</sup>	Stroški svetovanja in drugih storitev <sup>28</sup>	Investicije v programsko in strojno opremo <sup>29</sup>	Stroški potovanj doma in v tujini <sup>30</sup>		
A 1.2	Analiza multimedijske podpore	0,7	2.253,00	0,00	0,00	0,00	795,00	<b>3.048,00</b>
A 2.1	Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov	1,1	5.161,00	0,00	0,00	0,00	795,00	<b>5.956,00</b>
A 2.2	Raziskava sistemov digitalizacije in analiza stanja, z deseminacijo rezultatov	1,4	6.051,00	0,00	0,00	0,00	795,00	<b>6.846,00</b>
A 3.1	Priprava gradiv in procesov	0,6	2.222,00	0,00	0,00	0,00	795,00	<b>3.017,00</b>
A 3.2	Digitalizacija in elektronska obdelava gradiv in dokumentov	0,7	2.069,00	0,00	0,00	0,00	795,00	<b>2.864,00</b>
A 4.1	Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov	1,7	6.085,00	0,00	0,00	0,00	795,00	<b>6.880,00</b>
A 4.2	Razvoj multimedijskega univerzalnega vmesnika za digitalizirana gradiva	4,9	16.149,00	0,00	1.960,00	0,00	1.275,00	<b>19.384,00</b>
A 4.3	Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik	5,7	16.814,00	0,00	0,00	0,00	1.275,00	<b>18.089,00</b>
A 4.4	Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva	3,3	9.672,00	0,00	0,00	0,00	1.275,00	<b>10.947,00</b>
A 5.1	Razvoj spletne podore – platforma za digitalizirana gradiva	6,2	19.751,00	0,00	1.500,00	0,00	1.275,00	<b>22.526,00</b>
A 6.1	Razvoj celovitega in univerzalnega sistema za digitalizacijo gradiv in arhivov	5,2	17.790,00	0,00	1.500,00	0,00	1.275,00	<b>20.565,00</b>
A 6.2	Izdelava prototipnega modela sistema za digitalizacijo arhivov	6,2	19.240,00	0,00	0,00	0,00	1.275,00	<b>20.515,00</b>
A 6.3	Testiranje univerzalnega sistema za digitalizacijo	2,8	8.662,00	0,00	0,00	0,00	795,00	<b>9.457,00</b>
A 6.4	Odpravljanje napak in dodelave sistema	2,5	7.902,00	0,00	0,00	0,00	795,00	<b>8.697,00</b>
A 6.5	Izvedba prototipnega sistema za digitalizacijo arhivov	3,1	9.397,00	0,00	0,00	0,00	1.275,00	<b>10.672,00</b>

A 7.1	Dokumentiranje sistema postopkov, tehnologij in vsebin ter diseminacija in evalvacija	4,4	14.632,00	0,00	0,00	0,00	1.275,00	<b>15.907,00</b>
<b>SKUPAJ - VREDNOST</b>		<b>50,5</b>	<b>163.850,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.960,00</b>	<b>0,00</b>	<b>16.560,00</b>	<b>185.370,00</b>
<b>MAX - DELEŽ</b>				<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	
<b>DELEŽ</b>			<b>97,06%</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,94%</b>	<b>0,00%</b>	<b>10,11%</b>	

**Priloge 6: Aktivnosti in obseg dela**

Oznaka aktivnosti	Naziv aktivnosti	Vodja aktivnosti	Datum začetka	Datum zaključka	Trajanje aktivnosti	Skupen obseg dela [ČM]	Obseg dela po partnerjih [ČM]	
							AP <sub>1</sub>	AP <sub>2</sub>
A 1.1	Analiza arhiva in popis gradiva	1	1.7.2009	11.9.2009	53	3,9	3,9	0,0
A 1.2	Analiza multimedijske podpore	2	1.7.2009	11.9.2009	53	2,7	2,0	0,7
A 1.3	Analiza ohranjanja kulturne dediščine	1	1.7.2009	11.9.2009	53	2,0	2,0	0,0
A 2.1	Razvoj koncepta, metodologije in postopkov digitalizacije arhivov	1	1.7.2009	30.11.2009	109	9,5	8,4	1,1
A 2.2	Raziskava sistemov digitalizacije in analiza stanja, z deseminacijo rezultatov	2	1.7.2009	18.9.2009	58	3,6	2,2	1,4
A 3.1	Priprava gradiv in procesov	1	21.9.2009	30.11.2009	51	2,5	1,9	0,6
A 3.2	Digitalizacija in elektronska obdelava gradiv in dokumentov	1	1.10.2009	6.8.2010	216	6,9	6,2	0,7
A 4.1	Oblikovanje, arhitektura in načrtovanje sistema za digitalizacijo arhivov	1	1.12.2009	12.2.2010	51	5,5	3,8	1,7
A 4.2	Razvoj multimedijskega univerzalnega vmesnika za digitalizirana gradiva	2	1.12.2009	14.5.2010	114	13,6	8,7	4,9
A 4.3	Prenos digitaliziranih gradiv na multimedijski vmesnik	1	15.2.2010	31.3.2010	33	6,9	1,2	5,7
A 4.4	Testiranje multimedijskega vmesnika za digitalizirana gradiva	1	1.4.2010	21.5.2010	35	4,6	1,3	3,3
A 5.1	Razvoj spletne podpore – platforma za digitalizirana gradiva	2	24.5.2010	6.8.2010	54	10,3	4,1	6,2
A 6.1	Razvoj celovitega in univerzalnega sistema za digitalizacijo gradiv in arhivov	2	24.5.2010	6.8.2010	54	9,2	4,0	5,2
A 6.2	Izdelava prototipnega modela sistema za digitalizacijo arhivov	2	9.8.2010	30.9.2010	39	7,6	1,4	6,2
A 6.3	Testiranje univerzalnega sistema za digitalizacijo	1	9.8.2010	3.9.2010	20	3,5	0,7	2,8
A 6.4	Odpravljanje napak in dodelave sistema	2	6.9.2010	30.9.2010	19	3,2	0,7	2,5

A 6.5	Izvedba prototipnega sistema za digitalizacijo arhivov	2	9.8.2010	30.9.2010	39	5,8	2,7	3,1
A 7.1	Dokumentiranje sistema postopkov, tehnologij in vsebin ter diseminacija in evalvacija	1	1.7.2009	30.9.2010	321	16,3	11,9	4,4
<b>SKUPAJ</b>					1.372	117,6	67,1	50,5