

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

URŠKA ŠKUFGA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

FINANCIRANJE PROJEKTOV S STRANI EU

Ljubljana, september 2010

URŠKA ŠKUFGA

IZJAVA

Študentka Urška Škufca izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Aljaža Stareta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 FINANCIRANJE PROJEKTOV	2
1.1 VIRI FINANCIRANJA.....	2
1.1.1 Lastni (notranji) viri financiranja.....	3
1.1.2 Tuji (zunanji) viri financiranja.....	5
1.2 NEPOVRATNA SREDSTVA EVROPSKE UNIJE	6
1.2.1 Decentralizirani programi Skupnosti.....	7
1.2.2 Centralizirani programi Skupnosti.....	9
1.3 EVROPSKI« PROJEKTI IN NJIHOVE ZNAČILNOSTI	11
2 PROJEKTNI MANAGEMENT IN PRIDOBIVANJE FINANČNIH SREDSTEV EU	12
2.1 OPREDELITEV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA.....	13
2.2 PROJEKTNI MANAGEMENT IN PRIPRAVA EU PROJEKTOV	15
2.2.1 Načrtovanje projektne prijave (fazi programiranja in identifikacije)	15
2.2.2 Projektna prijava (fazi formuliranja in financiranja).....	17
2.2.3 Izvajanje projekta (faze financiranja, izvajanja in evalvacije projekta).....	20
3 PRIMER PRIJAVE PROJEKTA NA RAZPIS	23
3.1 PREDSTAVITEV RAZPISA	23
3.1.1 Finančni pogoji razpisa	25
3.2 PROJEKT ENOTNI INFORMACIJSKI PROSTOR ZA ISKALCE ZAPOSLOTITVE...27	
3.2.1 Namen projekta	28
3.2.2 Cilji projekta	28
3.3 PRIJAVA PROJEKTA NA RAZPIS EU.....	29
3.3.1 Izbira pravega razpisa	29
3.3.2 Oblikovanje vsebine prijave in pridobivanje partnerjev.....	30
3.3.3 Priprava projektne prijave.....	31
3.3.4 Oddaja projektne prijave	32
3.3.5 Izvajanje projekta.....	33
3.4 IZDELAVA ZAKLJUČNEGA POROČILA.....	35
SKLEP	36
LITERATURA IN VIRI	39
PRILOGE	1

UVOD

Za današnji čas so s poslovnega vidika značilne hitre spremembe, huda konkurenca in visoko zahtevni potrošniki. Na spremembe v okolju se neprestano odzivamo in hkrati izvajamo projekte, izvajanje projektov pa ponovno vodi do ustvarjanja sprememb v okolju, v katerem živimo. V zadnjih desetih letih se je uporaba besede "projekt" izjemno povečala, kar lahko pripišemo prav dinamičnosti okolja. Vsak izmed nas je projektni manager, ne glede na to, v katerem hierarhičnem nivoju deluje v organizaciji in ne glede na področje, na katerem deluje.

V poslovnem svetu moramo naše dejavnosti skrbno načrtovati in jih usklajevati z dejavnostmi ostalih sodelavcev. Projekti namreč zahtevajo natančno opredelitev vprašanj, ki jih želimo reševati s projektom, načrtovanje ciljev projekta, definiranje ustreznih projektnih partnerjev ter ostalih deležnikov, ki bodo prispevali h končnemu uspehu projekta, natančno načrtovanje in spremljanje porabe resursov ter v primeru odstopanj od predvidenih stroškovnih, vsebinskih in časovnih ciljev tudi ustrezno ukrepanje. Vendar pa poleg usklajenega delovanja usposobljenih ljudi za izvedbo projektov potrebujemo še druge vire - opremo, denar, ipd. Kje in kako zagotoviti denarna sredstva za izvedbo projektov, je osrednji problem, ki ga bom obravnavala v diplomskem delu.

Z vstopom v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) je Slovenija pridobila pravico do črpanja evropskih sredstev. EU tako predstavlja široke možnosti pri poslovanju tako malih, srednjih in velikih podjetij kot tudi institucij in ostalih nevladnih organizacij. S pomočjo evropskih sredstev lahko izboljšajo obstoječi način poslovanja, vlagajo v razvoj in kar je napomembnejše, s svojimi inovativnimi in uresničljivimi idejami pripomorejo tudi k uresničevanju strateškega cilja Lizbonske strategije, sprejete marca 2000, da EU postane "najbolj konkurenčno in dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki bo uživalo polno zaposlenost ter ekonomsko in socialno kohezijo" (15 let slovenske države, 2010).

Ko govorimo o sofinanciranju projektov s strani EU, moramo izpostaviti, da pomeni »odobritev sofinanciranja« zagotovilo, da bo EU povrnila del sredstev uspešno izpeljanega projekta, ne pa, da bo denar nakazan projektnemu timu že po odobreni prijavi. To pomeni, da je potrebno projekt tudi zaključiti, uspešna izvedba katerega koli projekta, še posebej pa takšnega, ki se sofinancira iz sredstev EU, pa ni samoumeven proces. Potrebno se je zavedati, da je izvedba pogojena z veliko komunikacije vseh vključenih in je odvisna tako od kakovosti načrtovanja projekta kot tudi od izvedbe načrtovanega. Pri doseganju uspešnosti projekta nam pomaga projektni management, ki pomeni uporabo znanj, veščin, orodij in tehnik, katere uporabljamo pri uresničitvi ciljev projekta in je hkrati orodje za izdelavo plana in prijave projekta. Projektni management je v osnovi pristop za učinkovito izvedbo projekta (projekt mora prinesiti več koristi, kot vanj vložimo sredstev), posamezne tehnike projektne

managementa pa bom v diplomskem delu prikazala kot pristop za pripravo uspešne prijave za sofinanciranje ter poročanje o izvedbi, da bi odobrena sredstva res dobili.

Namen moje diplomske naloge je spoznati vire financiranja projekta in postopek priprave in prijave projekta na razpis EU. V diplomski nalogi sem se osredotočila na program Progress in na razpis Evropske Komisije v okviru Modernizacije javnih zavodov za zaposlovanje. Namen je prav tako ugotoviti vrste stroškov, ki so upravičeni do sofinanciranja s strani EU na primeru omenjenega razpisa.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, kaj vse EU financira in kaj vse je potrebno narediti, da pridobimo sredstva EU. Cilj je prav tako spoznati vlogo projektnega managementa pri pripravi evropskih projektov. Vse to pa bom preverila še na praktičnem primeru. Predstavila bom primer projekta Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje »Enotni informacijski prostor za iskalce zaposlitve«.

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in praktični del. V prvem delu bom predstavila lastne in tuje vire financiranja, med slednjimi se bom osredotočila predvsem na vire nepovratnih sredstev EU. Na voljo so decentralizirani in centralizirani programi Skupnosti. Več bom povedala o centraliziranem programu Progress. Drugi del je namenjen projektnemu managementu in njegovi vlogi pri pridobivanju finančnih sredstev EU.

V praktičnem delu bom najprej predstavila razpis EU, predvsem finančni del, v katerem so navedeni stroški, ki so upravičeni do sofinanciranja s strani EU. Nato bom predstavila projekt Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje »Enotni informacijski prostor za iskalce zaposlitve« in postopek prijave omenjenega projekta na razpis.

Na koncu podam še sklepne ugotovitve.

1 FINANCIRANJE PROJEKTOV

1.1 VIRI FINANCIRANJA

Zagotavljanje virov financiranja je eden izmed najpomembnejših delov pri študiji projekta in zaradi tega mu je potrebno posvetiti posebno pozornost. V procesu načrtovanja projekta je potrebno opredeliti strukturo in višino potrebnih investicijskih vlaganj, da lahko potem na osnovi tega opredelimo in zagotovimo optimalno strukturo in višino virov financiranja investicije.

Pri financiranju projektov je potrebno rešiti tri glavne probleme (Mramor, 2000, str. 1):

- pridobiti zadosten obseg vseh finančnih sredstev,
- po čim nižji ceni in
- v ustrezni ročni strukturi (kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno).

Za vire financiranja je med drugim zadolžen finančni direktor. Njegove naloge so naslednje (Mramor, 2000, str. 8):

- ocena tveganja in donosnost vsake poslovne aktivnosti;
- ustrezno financirati poslovanje:
 - *najti* vire sredstev in ugotoviti njihove stroške,
 - *izbrati* tiste vire sredstev, s katerimi se najbolje sledi cilj poslovanja podjetja;
- nadzirati učinkovitost uporabe sredstev
 - *opredeliti* tako kratkoročne kot tudi dolgoročne stroške in koristi povezane z uporabo sredstev podjetja,
 - *predlagati* tisto uporabo sredstev, s katero se najbolje sledi cilj poslovanja podjetja.

Podjetje v okviru strateškega razvojnega programa določi projekte, ki jih bo izvajalo v obdobju v prihodnosti. V okviru zagonskega načrta za vsak projekt podjetje navede strategijo financiranja projekta, katero podpre s potrebnimi delnimi načrti stroškov, načrti vlaganj v sredstva in financiranja načrtovanih sredstev projekta za doseg objektnih in namenskih ciljev projekta. Celovit načrt financiranja projekta imenujemo globalni načrt financiranja projekta. Izdelamo ga v okviru zagonskega načrta projekta že v fazi planiranja projekta (Educa - financiranje projektov, 2010).

Globalni načrt financiranja vsakega od projektov, ki ga bo izvajalo podjetje, pa mora biti v celoti predhodno usklajen s strateškim razvojnim programom podjetja, vsakoletnim poslovnim načrtom in znotraj tega finančnim načrtom podjetja ter z zagonskim načrtom projekta, ki je predmet financiranja (Educa - financiranje projektov, 2010).

Projekti se ponavadi financirajo z različnimi viri, odvisno od vrste, obsega in vrednosti projekta. Ločimo:

- lastne oziroma notranje vire financiranja in
- tuje oziroma zunanje vire financiranja.

1.1.1 Lastni (notranji) viri financiranja

Pri možnih lastnih virih financiranja ločimo tri temeljne oblike financiranja (Repovž, 2000, str. 2):

- iz lastnega kapitala,
- iz tekočega poslovanja,
- iz preteklih naložb in/ali iz projekta (povratno investiranje).

Financiranje iz lastnega kapitala in amortizacije predstavlja enega najbolj pogosto uporabljenih virov financiranja. Možnosti financiranja iz tega vira so različne zaradi dveh razlogov (Iskra, 2004, str. 34):

- velikosti, strukture in dinamike ovrednotenja investicij,
- omejenost možnosti financiranja iz lastnega kapitala, dobička in amortizacije.

Črpanje sredstev za financiranje projektov iz lastnega kapitala je odvisno od vrste dejavnikov, izmed katerih najbolj izstopata politika amortizacije osnovnih sredstev ter politika delitve dobička podjetja.

Pri preskrbi lastnih virov podjetja lahko omenimo še možnost predčasne odprodaje osnovnih sredstev, s čimer si zagotovimo denarna sredstva za nove projekte.

Financiranje iz tekočega poslovanja ponavadi uporabljamo, ko gre za financiranje projektov nematerialnih naložb (kot so npr. tehnične izboljšave, raziskava trga), ki nimajo značaja investicije v materialna sredstva.

Financiranje iz preteklih naložb in/ali iz projekta (povratno financiranje) pa pomeni, da naj bi se sredstva, pridobljena pri projektih v preteklosti uporabljala za financiranje projektov v prihodnosti.

Pod notranjimi viri financiranja lahko upoštevamo tudi namenska nepovratna sredstva pridobljena na primer s strani države, saj iz njih ne izhajajo nobene finančne obveznosti.

Notranji viri financiranja imajo naslednje značilnosti (Barbič et al. 1981, str. 388):

- praviloma so najcenejši viri financiranja,
- so najbolj zanesljivi in najbolj stabilni viri financiranja,
- omogočajo večjo elastičnost tako v finančni kot v poslovni in razvojni politiki podjetja,
- zagotavljajo večjo samostojnost ekonomskega subjekta v vodenju ne samo finančne, ampak tudi celotne poslovne politike.

Prednost lastnih virov pred tujimi sta tudi krepitev poslovno-finančne samostojnosti in plačilne sposobnosti podjetja.

Zaradi zgoraj navedenih značilnosti so notranji viri financiranja vedno bolj zaželeni v primerjavi z zunanjimi. Izjema pa so zunanja nepovratna sredstva.

V okviru projekta je vedno potrebno najprej opredeliti višino lastnih sredstev, ki jo je investitor zmožen oziroma pripravljen zagotoviti. Delež lastnih sredstev naj bi bil na osnovi različnih virov vsaj v višini med 20% in 50% celotnih virov.

Naslednja stvar, ki jo je potrebno omeniti, je pomembna predvsem z vidika banke, in sicer gre za realnost zagotovitve predvidenih lastnih sredstev. Le-ta mora podjetje načeloma izkazovati med sredstvi v bilanci stanja, in sicer gre za sredstva, ki jih je ustvarilo s poslovanjem v preteklih letih in v tekočem letu.

Viri financiranja, ki jih ima investitor med svojimi sredstvi, so na primer kratkoročne finančne naložbe, ki so visoko likvidne in jih je možno v zelo kratkem času pretvoriti v denar. Sem sodijo tudi kratkoročni bančni depoziti in vrednostni papirji. Lastna sredstva so tudi sredstva, ki jih lastnik vloži z dokapitalizacijo, ki pa je smiselna le v primeru slabe finančne strukture

podjetja. Kot tretja možnost pa se upošteva tudi kredit lastnika podjetju. V tem primeru je potrebno zagotoviti, da je navedena finančna operacija izvedena pred črpanjem bančnega posojila in da je doba odplačila tega posojila daljša od odplačila bančnega posojila (Iskra, 2004, str. 35).

1.1.2 Tuji (zunanji) viri financiranja

Zunanji viri financiranja imajo za razliko od notranjih virov financiranja splošno značilnost, da ustvarjajo obveznost vračanja dobljenih sredstev v nekem dogovorjenem roku za neko dogovorjeno nadomestilo. Uporaba tujih virov financiranja je tako manj zaželjena iz naslednjih razlogov (Barbič et al., 1981, str. 389):

- večja skrb za likvidnost;
- fiksne obveznosti ne glede na to, če se ustvarja dohodek za njihovo odplačilo;
- težji pogoji za pridobivanje zunanjih virov financiranja – kreditov, glede na to, da je zaradi manjših notranjih virov financiranja manjša tudi kreditna sposobnost;
- zaradi nastalih obveznosti je manjša svoboda ekonomskega subjekta pri sprejemanju poslovnih odločitev.

Ne glede na slabosti zunanjih virov financiranja se pri financiranju projektov ponavadi kombinirajo notranji in zunanji viri.

Poleg že omenjenih virov financiranja pa podjetja uporabljajo tudi druge vire financiranja, od katerih so najbolj pogosto uporabljeni naslednji:

- razni skladi,
- sovlagatelji,
- lizing,
- drugi viri (npr. dobavitelji).

Uporaba **dolgoročnega bančnega posojila** lahko pomeni precejšnjo prednost v poslovanju podjetja. Vendar pa v primeru, ko dolgoročni dolg ni smiselno in previdno uporabljen ali če se spremenijo ekonomske razmere, lahko povzroči težave v poslovanju podjetja. Z vidika bank odobritev dolgoročnega posojila podjetju pomeni večje tveganje, zato je presoja bonitetne sposobnosti podjetja obsežnejša in obrestna mera ponavadi višja kot pri kratkoročnem posojilu (Bobek, 1989, str. 129).

Kot vir financiranja projekta so poleg bančnih posojil predvideni tudi viri iz naslova **raznih skladov**. Načeloma velja, da morajo biti ti viri zagotovljeni (predloženo mora biti dokazilo), preden je bančno posojilo odobreno oziroma vsaj pred črpanjem. Viri iz skladov so lahko odobreni mimo banke, medtem ko so posojila raznih skladov povezana z mnenjem banke o predvideni investiciji. V nadaljevanju bom na kratko predstavila osnovne značilnosti Slovenskega podjetniškega sklada.

Slovenski podjetniški sklad je osrednja javna finančna institucija Republike Slovenije, ustanovljena kot izvajalska institucija Ministrstva za gospodarstvo. Osnovni cilj sklada je spodbujati finančno okolje za obsežnejše financiranje investicijskih vlaganj malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP) v Sloveniji ter s tem zagotoviti večjo učinkovitost vlaganj in razpršenost tveganj posameznih naložb v sektorju MSP, predvsem pa omogočiti pridobitev ugodnih finančnih virov tudi za investicijska vlaganja nastajajočih in novih podjetij.

Osrednja naloga sklada je zagotoviti koordiniranje virov za zaporedne kroge vlaganja v MSP (zagoni kapital, kapital za zgodnjo rast, kapital za hitro rast, kapital za razširitev...) ter s tem zagotoviti podporo za izvajanje zahtevnejših strateških projektov v sektorju MSP. Prednost imajo na znanju in inovativnosti temelječi projekti, ki prinašajo visoko dodano vrednost. Sklad razvija in izvaja storitve ter finančne spodbude v skladu s sprejetim programom ukrepov in drugimi razvojnimi dokumenti na naslednjih področjih (Zakon o podpornem okolju za podjetništvo, 2007, 13. člen):

- zagotavljanje storitev in začetnega kapitala za hitrejšo nastajanje in zagon novih podjetij z neposrednimi spodbudami za začetno financiranje podjetniških projektov v fazi nastajanja in zagona podjetij;
- zagotavljanje ugodnejših virov financiranja za razvojne naložbe podjetij s subvencijami, ugodnimi finančnimi viri in garancijami;
- spodbujanje zasebnih vlaganj in financiranja podjetniških projektov v vseh fazah razvoja z lastniškim kapitalom, z zagotavljanjem ugodnih kreditnih virov in garancij za investitorje.

Pomembnost sklada se odraža tudi v rezultatih njegovega delovanja. Sklad je v obdobju 2003-2007 objavil skupaj 27 razpisov v skupni vrednosti 177,62 mio EUR. Rezultati v tem obdobju so bili naslednji (Slovenski podjetniški sklad, 2009):

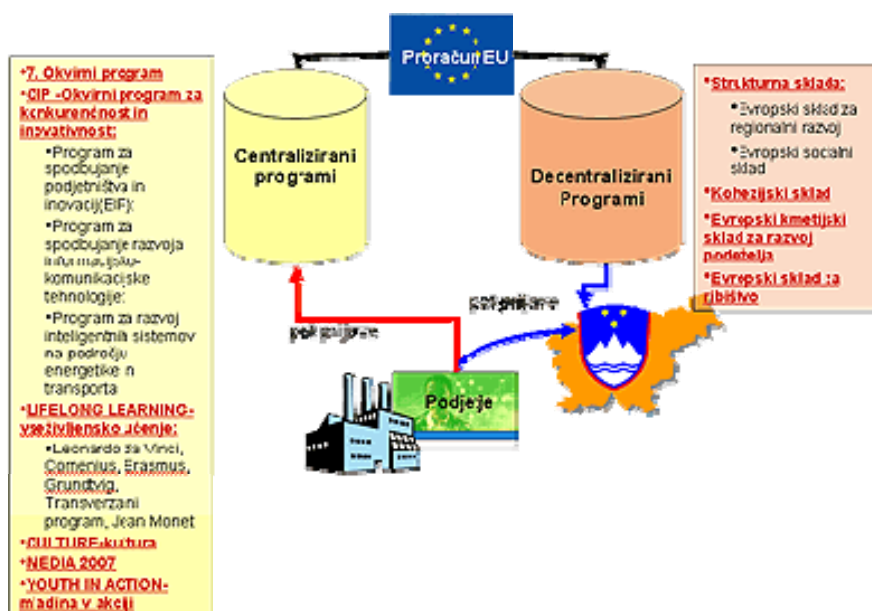
- 2.499 prejetih projektov;
- 1.128 podprtih projektov oz. 45%;
- 138,80 mio € odobrenih kreditov, garancij in subvencij;
- 140 podprtih projektov novih podjetij (start up-ov);
- 77 odstopov podjetij;
- 1.051 spremljanih podjetij o doseganju učinkov državnih pomoči;
- 3.560 ustvarjenih novih delovnih mest oz. 3,4 nova delovna mesta na podjetje;
- cca. 10% povečanje dodane vrednosti na zaposlenega na letnem nivoju; pri projektih, ki so prejela subvencijo za nakup nove tehnološke opreme pa je ta odstotek cca. 20% na zaposlenega na letnem nivoju.

1.2 NEPOVRATNA SREDSTVA EVROPSKE UNIJE

S polnopravnim članstvom Slovenije v Evropski uniji so slovenskim podjetjem omogočene tudi druge oblike finančnih spodbud, ki jih je unija razvila za svoje polnopravne članice.

Za zadostitev pogojem globalne konkurenčnosti in soočenje s svetovno konkurenco so na voljo centralizirani in decentralizirani programi Skupnosti. V obdobju 2007 – 2013 Slovenija sodeluje v okviru obeh skupin programov Skupnosti (EU portal Viator & Vektor, 2010).

Slika 1: Poenostavljen prikaz dostopa do sredstev (Evropska finančna perspektiva za obdobje 2007-2013)



Vir: EU portal Viator & Vektor, 2010.

1.2.1 Decentralizirani programi Skupnosti

Sredstva programov se upravljajo decentralizirano, kar pomeni, da se o njihovi porabi sprejemajo odločitve doma (v Sloveniji), kamor se naslavlja tudi projekti.

V kontekstu evropske ekonomske in socialne kohezije ter z namenom spodbujanja regionalne razvitosti in torej poenotenja evropskega standarda življenja povsod po Evropi, so Sloveniji v okviru t.i. decentraliziranih programov, v programskem obdobju 2007–2013, na voljo sredstva dveh strukturnih skladov - Evropskega sklada za regionalni razvoj (v nadaljevanju ESRR) in Evropskega socialnega sklada (v nadaljevanju ESS), Kohezijskega sklada (v nadaljevanju KS) ter sredstva v okviru programov Cilja 3: Evropsko teritorialno sodelovanje.

Poglavitna posebnost strukturnih skladov je ta, da so za upravljanje s sredstvi pristojne države članice. Konkretno se to izraža tako, da pristojni organi držav članic pripravljajo in izvajajo razpise, za katere kandidirajo upravičeni prijavitelji. Za posamično finančno obdobje država članica določa razvojne prioritete in ukrepe, katerim je namenjena finančna pomoč. Prvič je Slovenija pridobila sredstva strukturnih skladov za obdobje 2004-2006, sedaj pa že 2 leti

Slovenija črpa sredstva iz nove finančne perspektive, ki zaznamuje programsko obdobje za 2007-2013.

K decentraliziranim programom med drugim sodijo:

- **Evropski sklad za regionalni razvoj** skupaj z ESS spada v okvir strukturnih skladov. Ustanovljen je bil leta 1975 in je namenjen krepitvi ekonomske in socialne kohezije v EU z namenom odprave oziroma izravnave regionalnih neravnovesij. Sredstva sklada so namenjena predvsem podpori razvoja in strukturnemu prilagajanju gospodarstev v teh regijah, preobrazbi nazadujočih in zaostalih industrijskih regij ter podpori čezmejnemu, medregionalnemu in transnacionalnem sodelovanju. ESRR zagotavlja sredstva za (Evropski sklad za regionalni razvoj, 2010):
 - 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.
- **Evropski socialni sklad** skupaj z ESRR spada v okvir strukturnih skladov. 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. ESS državam članicam pomaga, da evropsko delovno silo in države bolje pripravijo za nove, globalne izzive. Skratka (Evropski socialni sklad, 2010):
 - financira vse države članice in regije, še posebej tiste, kjer gospodarstvo še ni tako razvito;
 - je glavni element Strategije EU za rast in delovna mesta, ki je usmerjena k izboljševanju življenja državljanov EU tako, da jim nudi boljše znanje in možnosti za zaposlitev;
 - v proračunskem obdobju 2007–2013 bo za dosego teh ciljev razdelil okoli 75 milijard evrov državam članicam EU in regijam.
- **Kohezijski sklad** pomaga državam članicam, katerih bruto nacionalni dohodek na prebivalca je manjši od 90% povprečja Skupnosti, da zmanjšajo svoje gospodarsko in socialno zaostajanje in utrdijo svoje gospodarstvo. Podpira ukrepe cilja „konvergenca“, zanj pa veljajo enaka pravila načrtovanja programov, upravljanja in nadzora, kot za ESS in ESRR.

KS zagotavlja sredstva za ukrepe na naslednjih področjih (Kohezijski sklad, 2010):

 - vseevropska prometna omrežja, zlasti prednostni projekti evropskega interesa, ki jih je opredelila Evropska unija;

- okolje. Kohezijski sklad lahko tudi zagotavlja sredstva za projekte na področju energije in prometa, če predstavljajo očitne prednosti za okolje: za energetsko učinkovitost, obnovljive vire energije, razvoj železniškega prometa, podporo intermodalnosti, krepitev javnega prevoza itd.

Kohezijski sklad torej ni eden od strukturnih skladov. Gre za poseben sklad EU, ki je prav tako eden od finančnih instrumentov kohezijske politike, vendar za KS velja, da je teritorialna osnova država članica EU in ne regija, kot to velja pri strukturnih skladih. Razlika je tudi v tem, da KS podpira le velike infrastrukturne in okoljske projekte v višini nad 10 mio EUR, ki znatno vplivajo na razvoj držav članic in so nacionalnega pomena.

1.2.2 Centralizirani programi Skupnosti

Sredstva programov se upravljajo centralizirano, kar pomeni, da se o dodeljevanju subvencij odloča na sedežu Evropske komisije, kamor se naslavlja tudi projekti. Centralizirani programi so namenjeni financiranju trajnostnega razvoja in konkurenčnosti gospodarstva. Število centraliziranih programov je precej veliko in so predstavljeni po vsebinskih področjih, na katera se nanašajo.

Značilnosti centraliziranih programov (Turistica, 2010):

- razpisujejo se centralizirano na nivoju celotne Evrope,
- projekti uresničujejo izzive in cilje zadane v sektorskih politikah EU ter ciljem Lizbonske strategije,
- prijavlja in poroča se v angleškem jeziku,
- namenjeni so povezovanju in razvoju Evrope,
- mednarodni partnerski konzorciji so obvezni,
- delež sofinanciranja projektov se razlikuje.

Značilni predstavniki te skupine programov so med drugim:

- **7. Okvirni program** (angl. *7. Framework Programme*) - ta program daje velik poudarek raziskavam, ki so prilagojene potrebam evropske industrije, ki povečujejo njeno konkurenčnost in prispevajo k dinamičnemu svetovnemu razvoju nekaterih njenih sektorjev.
- **Okvirni program za konkurenčnost in inovativnost** (angl. *Competitiveness and Innovation Framework Programme*) je v prvi vrsti usmerjen v mala in srednje velika podjetja, podpira inovacijske dejavnosti in zagotavlja boljši dostop do finančnih sredstev, v regijah pa nudi podporne storitve za podjetja. Spodbuja boljše sprejemanje in uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij in pomaga pri razvoju informacijske družbe. Podpira pa tudi večjo uporabo obnovljivih virov energije in energetsko učinkovitost.
- **Program vseživljenjskega učenja** (angl. *Lifelong Learning*) - (nekateri aktivnosti se sicer izvajajo decentralizirano) - je osrednji program EU na področju izobraževanja in usposabljanja. Namen programa je prispevati k razvoju družbe z vrhunskim znanjem, trajnostnim gospodarskim razvojem, več in bolj kakovostnimi delovnimi mesti in večjo

socialno kohezijo ter zagotavljanje varstva okolja za prihodnje generacije. Podpira izmenjavo, sodelovanje in mobilnost med sistemi izobraževanja in usposabljanja v Evropi, tako da bodo postali svetovna referenca za kakovost.

- **program Progress** - več o tem programu bom napisala v nadaljevanju.
- in še mnogi drugi.

Program Progress je novi program EU za zaposlovanje in socialno solidarnost. S svojim delom je začel leta 2007 in bo deloval do leta 2013. Deluje vzporedno z ESS, kateri si prizadeva za uresničevanje politike držav članic na področju zaposlovanja in socialne vključenosti, medtem ko se program *Progress* bolj osredotoča na enotno uporabo zakonov Skupnosti v državah članicah. Program *Progress* neposredno upravlja Komisija, pomaga pa ji odbor predstavnikov držav članic, ki npr. odobri letne delovne načrte in skrbi za izvajanje programa.

Program je razdeljen na pet vsebinskih področij (Program Progress, 2010):

- zaposlovanje;
- socialna zaščita in vključevanje;
- delovni pogoji;
- nediskriminacija in raznolikost;
- enakost spolov.

To je pet vsebinskih področij, ki jim je *Progress* namenil 743,25 milijonov EUR sredstev v času trajanja programa. *Progress* prispeva k doseganju ciljev Lizbonske strategije in omogoča črpanje EU sredstev na podlagi razpisov in javnih naročil. Projekti, ki sodijo na področje programa *Progress*, lahko s prijavo na ustreznih javnih razpisih pridobijo kar do 80 odstotkov sredstev za njihovo izvajanje.

Splošni cilji programa (Program Progress, 2010):

- krepitev znanja in razumevanja okoliščin v državah članicah,
- podpora pri razvijanju statističnih pripomočkov, metod in skupnih kazalcev,
- podpora pri uresničevanju zakonodaje Skupnosti in političnih ciljev v državah članicah in njegov nadzor ter ocenjevanje njihove učinkovitosti in vpliva,
- spodbujanje mrežnega povezovanja/vzajemnega učenja, prepoznavanja in širjenja dobrih praks in inovativnih pristopov na ravni EU,
- povečanje ozaveščenosti udeležencev in splošne javnosti o politikah in ciljih EU,
- povečevanje zmogljivosti ključnih mrež EU za spodbujanje, podporo in nadaljnji razvoj politike in ciljev EU.

Za izvajanje programa *Progress* je v Sloveniji odgovorno Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (v nadaljevanju MDDSZ). Program je namenjen vsem, ki pripravljajo ali so že oblikovali projekte s področja zaposlovanja ali zagotavljanja enakih možnosti. Na razpise se lahko prijavijo države članice EU, javni zavodi za zaposlovanje in njihove agencije,

nevladne organizacije, socialni partnerji, visokošolske ustanove in raziskovalni inštituti, regionalne in lokalne oblasti, mediji in tudi nekatere druge ustanove. Možnost pa imajo tudi nekatere tretje države. Prijavitelji lahko MDDSZ bodisi v času prijave na javni razpis Evropske komisije bodisi po odobritvi projekta s strani Evropske komisije zaprosijo za sofinanciranje projekta, tako da izpolnijo vlogo, ki jo najdejo na njihovi spletni strani in jo pošljejo na naslov ministrstva.

1.3 EVROPSKI« PROJEKTI IN NJIHOVE ZNAČILNOSTI

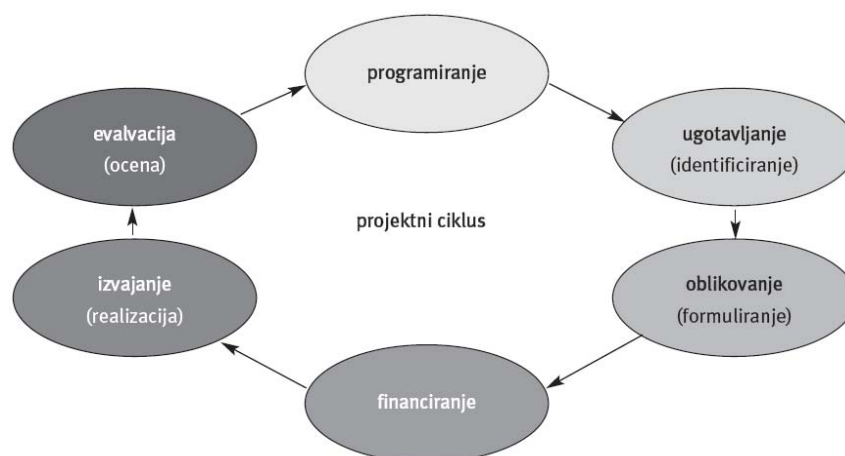
Jasno formulirane opredelitve termina »evropski projekti« pravzaprav ni, zato v diplomskem delu s terminom »evropski projekti« mislim na tiste projekte, ki so sofinancirani s sredstvi Evropske komisije in so bili za ta sredstva objavljeni tudi javni razpisi.

Ko govorimo o evropskih projektih lahko ugotovimo, da gre tako rekoč za skupino projektov, ki nimajo nujno sorodne vsebine, imajo pa zelo podoben življenjski cikel vsebine projektov. Življenjski cikel vsebine evropskih projektov je predstavljen na sliki 2. Sledijo namreč sledečemu zaporedju faz (Poslovni vodnik po evropskih sredstvih, 2010, str. 7):

- **programiranje** - v tej fazi preučimo situacijo, opredelimo probleme, ki jih želimo reševati in možnosti sodelovanja s potencialnimi partnerji. Potencialne partnerje pri projektu analiziramo in izvedemo ožjo izbiro. Partnerje poiščemo znotraj obstoječega nabora poslovnih partnerjev ali pa v podatkovnih bazah partnerjev v okviru posameznih evropskih programov. Preučiti moramo tudi družbeno-gospodarske kazalnike ter evropske in nacionalne prioritete s področja gospodarstva, sociale, izobraževanja, okoljevarstva in z drugih področij, ki bi jih projekt utegnil zadevati.
- **identifikacija (ugotavljanje ali opredelitev)** - v tej fazi raziščemo in analiziramo ideje v zvezi s projektom. Pri tem se posvetujemo z udeleženci in analiziramo težave, s katerimi se soočamo. Projektne ideje selekcioniramo po pomembnosti in določimo, katere bodo prišle v tretjo fazo – fazo priprave projekta. V fazi identifikacije projekta pripravimo tudi enostaven in kratek opis projekta (na eni ali dveh A4 straneh), ki služi za predstavitev projektne ideje potencialnim partnerjem.
- **oblikovanje (formuliranje)** - ta faza je namenjena razvoju izbranih idej in preoblikovanju v plan projekta. Pri tem sodelujejo vsi udeleženci projekta, ki tudi presodijo, ali je projekt izvedljiv in ali bo imel dolgoročne koristi. Udeleženci nato na podlagi presoje sklenejo, ali bodo vložili prošnjo oz. prijavo za sofinanciranje projekta ali ne.
- **financiranje** - v tej fazi Evropska komisija oziroma ustrezni organi pregledajo projektno prijavo in se odločijo, ali bodo projekt finančno podprli. Udeleženci projekta se skupaj z Evropsko komisijo v pogajanjih dogovorijo za pravila izvajanja, ki jih zapišejo v pogodbo. Le-ta predstavlja pravni temelj projekta.
- **izvajanje (realizacija)** - v tej fazi projekt izvajamo skladno z načrtovanimi aktivnostmi in hkrati izvajamo tudi nadzor skladnosti s planom projekta. V primeru odstopanj je potrebno izvesti korektivne ukrepe.

- **evalvacija (ocena)** - v tej fazi naročnik in izvajalec skupaj ocenita projekt in ovrednotita rezultate projekta ter ugotovita, ali so bili cilji doseženi.

Slika 2: Življenjski cikel vsebine evropskega projekta



Vir: Poslovni vodnik po evropskih sredstvih, 2010, str. 8.

2 PROJEKTNI MANAGEMENT IN PRIDOBIVANJE FINANČNIH SREDSTEV EU

Projekti imajo v današnjem dinamičnem okolju in stalni težnji po napredku vse večji pomen, projektni način dela postaja nepogrešljiv na vseh področjih. V strokovni literaturi obstajajo različne opredelitve projekta. Le-te so si pogosto podobne, razlikujejo se le v manjši meri, saj imajo različno stopnjo zajemanja značilnosti projekta in na podlagi tega dajejo poudarek določenim značilnostim.

Na podlagi različnih avtorjev lahko povzamem nekatere skupne značilnosti projekta (Burke, 1993, str. 2; Vila, 1994, str. 189; Meredith & Mantel (1995, str. 8); Cleland (1999, str. 5); Kerzner (2001, str. 2); Možina (2002, str. 326); Hauc (2002, str. 26); Wysocki & McGary (2003, str. 3); (Project Management Institute, 2000, str. 4); Rozman (2006, str. 5): projekt je glede na način izvedbe enkratno (gre za neponavljajočo se nalogo); sestavljen je iz medsebojno povezanih aktivnosti, kjer vsaka izmed njih predstavlja zaokrožen del projekta; vsak projekt ima začetek in konec (ima torej točno določene časovne okvire); je ciljno usmerjen; končni cilj projekta je znan vnaprej in je opredeljen s končnim izdelkom, rokom izdelave in stroški; projekt zahteva vire (človeške, finančne, material, strojna oprema itn.).

Vse navedene značilnosti veljajo tudi za projekte, sofinancirane s strani EU, zato si uspešno izvedbo le-teh težko predstavljamo brez kakovostnega managementa projektov.

2.1 OPREDELITEV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

Predvsem je pomembno, da so projekti zaključeni v čim krajšem času, s čim nižjimi stroški in da zagotovijo kakovosten izdelek ali storitev. S tem dosežemo osnovne cilje projekta. Na uspeh projekta pa prav gotovo vpliva tudi vrsta drugih dejavnikov, kot so na primer dejavniki okolja, podjetje samo, organizacijska struktura, procesi, uporabniki in drugi udeleženci, kultura podjetja in še mnogi drugi, vseeno pa je osnovni pogoj za učinkovito izvedbo izkušen manager projekta, katerega delovanje je usmerjeno predvsem v omenjene cilje: projekt kakovostno zaključiti v okviru postavljenih rokov in s predvidenimi sredstvi.

Lipovec (1987, str. 136) pravi, da je ravnanje (management) organizacijska funkcija in proces:

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

Rozman (2006, str. 17) ravnanje opredeli:

- po svoji vsebini kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela kot tudi vseh drugih razmerij med seboj in z okoljem in v prostoru in času.
- po svojem namenu (zagotavljanje smotrnega delovanja zaposlenih) kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja.
- po metodi (zaporedju logičnih korakov) pa kot proces odločanja.

Opredelitve projektne managementa se v strokovni literaturi delijo na procesne in tehnične. Procesne opredelitve poudarjajo planiranje, uveljavljanje in kontroliranje ali podobno razčlenjen proces, medtem ko tehnične opredelitve poudarjajo pomen usklajevanja rokov, ljudi in drugih prvin. V nadaljevanju bom navedla nekaj opredelitev različnih avtorjev.

Burke (1993, str. 3) projektne management opredeli kot proces integriranja vsega, kar je potrebno storiti (z uporabo posebnih tehnik projektne managementa), ko projekt napreduje skozi svoj življenjski cikel (od koncepta do predaje učinkov v uporabo), za zadovoljitev ciljev projekta.

Projektne management je uporaba znanja, veščin, tehnik in orodij v aktivnostih projekta za izpolnitev projektne zahteve. Projektne management izvajamo z uporabo in integracijo procesov projektne managementa; ti so: zagon, planiranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje ter zaključevanje (Project Management Institute, 2000, str. 6).

Rozman (2006, str. 19-20) opredeli projektni management kot:

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

Če povzamem navedene opredelitve, ugotovim, da je bistvo projektne managementa v usklajevanju aktivnosti, ljudi, sredstev in rokov v okviru projekta. Usklajevanje aktivnosti ima za uspešnost projekta ključno vlogo. Projekt namreč sestavlja množica medsebojno povezanih aktivnosti, zato je v veliki meri od njihove učinkovite uskladitve v projektu odvisna tudi njegova uspešnost. Aktivnosti je potrebno usklajevati tako, da bo projekt zaključen v dogovorjenem roku, stroških in kakovosti. Izvedba posameznih aktivnosti projekta pa zajema sodelovanje in povezovanje strokovnjakov z različnih področij, katere projektni manager vključi v projektni tim.

Pri projektne managementu se prekrivajo znanja s treh področij:

- splošnega managementa (npr. planiranje, delegiranje, vodenje, koordiniranje, motiviranje, komuniciranje, kontroliranje in nadzor),
- aplikativna znanja (to so znanja, značilna za področje, kjer projekt poteka. Na primer tehnična področja kot je razvoj novih izdelkov, programske opreme itd.; ta znanja zagotavljajo specializirani funkcijski oddelki podjetja),
- projektne managementa (npr. mrežni diagrami, tehnike planiranja, ocena in klasifikacija projektne tveganj...).

Z uporabo metod, tehnik in veščin vseh treh področij ter s timskim delom sodelujočih pri projektu zagotavljamo izvedbo projektne naloge na način, ki omogoča doseganje ciljev projekta in njegov uspešen zaključek.

Proces projektne managementa najpogosteje vsebuje naslednje korake (Stare, 2010, str. 48-53):

- *planiranje* - aktivnosti, terminski plan, viri, stroški, obvladovanje tveganj;
- *organiziranje* – organizacijska struktura z opredelitvijo razmerij med udeleženci projekta, matrika pristojnosti in odgovornosti (vloge udeležencev), plan prenosa informacij in obvladovanja dokumentacije projekta;
- *vodenje* – stil vodenja tima in nivo timskega dela, motiviranje, komuniciranje;
- *kontroliranje* – ugotavljanje stanja izvedbe (roki, stroški, kakovost), primerjava s planom in ukrepanje v primeru odstopanj.

Projektni manager mora naročnika in nadrejene redno obveščati o stanju izvedbe projekta. Osnova za pripravo poročil je kontroliranje projekta.

2.2 PROJEKTNI MANAGEMENT IN PRIPRAVA EU PROJEKTOV

Vsebine, ki jih sofinancira EU, se izvajajo s pomočjo sofinanciranja posameznih projektov. Zaradi tega je za pripravo, prijavo, uspešno izvajanje, spremljanje in ocenjevanje posameznih sofinanciranih projektov potrebno poznavanje projektne logike in načel ter pravil projektne pristopa. Pod točko 1.3 sem predstavila življenjski cikel vsebine evropskega projekta. V tem poglavju pa bom predstavila, kakšna je vloga projektne managementa pri posamezni fazi življenjskega cikla evropskega projekta.

Prepletanje nalog managerja projekta skozi faze evropskega projekta sem prikazala v tabeli 1, v nadaljevanju pa sledi podrobnejši opis posameznih faz.

Tabela 1: Projektni management v sklopu EU projektov

Faze EU projekta	Proces managementa projekta
načrtovanje projektne prijave (<i>fazi programiranja in identifikacije</i>)	sodelovanje pri opredelitvi problemov, ciljev, sodelovanje pri iskanju partnerjev, okvirna ocena potrebnega časa in stroškov Tehnike: analiza udeležencev, problemska analiza, analiza ciljev, analiza strategij
projektna prijava (<i>fazi formuliranja in financiranja</i>)	planiranje (okvirno): razvije projektne plan (upoštevajo mejnike projekta), oceni potrebne vire Tehnike: mrežni načrt (diagram), Ganttov diagram
izvajanje projekta (<i>faze financiranja, izvajanja in evalvacije projekta</i>)	planiranje (podrobno): razvije časovni okvir posameznih aktivnosti, terminski plan, razdeli aktivnosti projekta med vire (glede na njihova znanja in sposobnosti), izdelava plan stroškov in plan obvladovanja tveganj vodenje: vključuje posameznike v projektne tim, delegira naloge članom, koordinira izvajalce, organizira sestanke kontroliranje: spremlja napredek posameznih aktivnosti, primerja opravljeno delo s planom projekta, izvaja korektivne ukrepe v primeru odstopanj poročanje o stanju izvedbe projekta Orodja: Project Planner, MS Project, Open Workbench

2.2.1 Načrtovanje projektne prijave (fazi programiranja in identifikacije)

Faza programiranja se v okviru priprave projekta prične s prepoznavanjem in opredeljevanjem problema, ki ga želimo rešiti. Evropska komisija razpise namenoma imenuje poziv (angl. *call*), saj dejansko podjetja in institucije poziva k pomoči pri reševanju skupnih evropskih problemov. Problemi (angl. *issue*), ki jih Evropska komisija ugotovi, se nanašajo na aktualne

in trajne izzive s področij socialnih vprašanj, enakopravnosti državljanov, okoljevarstva, razvoja in raziskav ter vseživljenjskega izobraževanja (Verhovnik, Filipič & Štern, 2006, 8/9 str. 3).

Fazi programiranja in identifikacije sta tesno prepleteni. V teh fazah se ugotavlja problem in rojeva projektna ideja. Za doseganje končnega cilja in rešitev ugotovljenega problema moramo najprej osmisliti, razviti in oblikovati osnovno zamisel. Brez ideje namreč projekta ni. Prav tako se je potrebno zavedati, da denar sam po sebi ni razlog za prijavo projekta, zato ideja ne sme biti usmerjena samo v pridobivanje finančnih sredstev. Voditi jo mora resnična želja po izdelavi ali vpeljevanju novega izdelka ali storitve na trg. Finančna sredstva pa so samo pripomoček k dosegu lastnih ciljev in ciljev EU.

Zamisel za projekt se najlažje oblikuje v skupini. Vsak član pa si jo v mislih oblikuje sam in jo skupini sodelavcev predstavi. Predstavitev vsebuje naslednje obrazložitve (Verhovnik, Filipič & Štern, 2006, 8/9 str. 4):

- izhodišče in kratek opis problema, ki ga želimo reševati,
- vsebina osnovne zamisli,
- bistvene koristi razvoja ideje,
- časovne, finančne in kadrovske vidike,
- zamisli in predloge glede projektnih partnerjev.

Zamisel za projekt na skupni delavnici predelajo in zadolžijo notranji tim strokovnjakov za podrobnejšo opredelitev delov projekta oziroma aktivnosti. V okviru načrtovanja projektne prijave mora projektni manager skupaj s projektnim timom razviti predhodno študijo, v kateri identificirajo probleme, zahteve in obseg projekta. Razmislijo, katere partnerje bi povabili k sodelovanju in okvirno ocenijo potreben čas in stroške za izvedbo projekta.

Uporabne metode oziroma tehnike, s katerimi si v tej fazi pomagamo so (Poslovni vodnik po evropskih sredstvih, 2010, str. 27-33):

- **analiza deležnikov (udeležencev)** - gre za analizo oseb in organizacij, na katere bo projekt vplival oziroma oseb in organizacij, ki bodo vplivale na projekt. Ta analiza je pomembna zaradi doseganja rezultatov in ciljev projekta. Širše odobravanje ima projekt, uspešnejši bo in učinkoviteje bo izpeljan.
- **problemska analiza** - ko so znani deležniki projekta, opredelimo težave in vprašanja, ki jih nameravamo s projektom reševati. Od opredelitve problemov in njihovega reševanja je odvisna ustreznost projekta. V postopku problemske analize najprej pripravimo seznam obstoječih problemov, nato opredelimo ključni problem, sledi ugotavljanje vzrokov in posledic ključnega problema, na koncu pa med problemi vzpostavimo še logične povezave oziroma hierarhijo.
- **analiza ciljev** - išče odgovore na vprašanja, kako se lotiti reševanja problemov. Določanje ciljev je najpomembnejši del načrtovanja projekta, saj z njimi nakažemo, v kakšnem položaju želimo biti po izvedenem projektu in kako bo projekt vplival na okolje, v

katerem delamo. Na ravni ciljev moramo uskladiti tudi želje partnerjev oziroma udeležencev. Z analizo ciljev najdemo problemom rešitve, cilje pa razvrstimo po hierarhiji, ki smo jo vzpostavili že med analizo problemov.

- **analiza strategij** - do cilja vodijo različne poti oziroma strategije, katera pa je najučinkovitejša za naše potrebe, je odvisno od več dejavnikov (npr. časa, finančnih sredstev, človeških virov itn.). Pri opredeljevanju meril za izbor strategij je smiselno upoštevati tudi strateške dokumente (npr. državni razvojni program, regionalni razvojni programi, nacionalni program varstva okolja itd.). Za izvajanje projekta bomo izbrali tiste ukrepe oziroma aktivnosti, ki najugodnejše vplivajo na zmožnosti doseganja izbranih ciljev. Ustreznost projekta torej dokazujemo ravno z analizo strategij, saj so ustrezni le tisti projekti, ki najbolj podpirajo doseganje ciljev iz strateških dokumentov.

Projekta, ki ga želimo sofinancirati iz nepovratnih sredstev, se lotimo z ugotavljanjem problemov oziroma razvojnih vprašanj, saj si le na ta način zagotovimo ujemanje projektnih ciljev s pričakovanji Evropske komisije. Temelj dobrega projekta je dobra projektna ideja. Pri snovanju projektne ideje pa mora biti tim sodelavcev čim bolj multidisciplinaren, saj to zagotavlja raznolikost izkušenj in strokovno znanje z nekega področja.

2.2.2 Projektna prijava (fazi formuliranja in financiranja)

Faza formuliranja (oblikovanja) je namenjena razvijanju izbrane projektne ideje v projektno prijavo. V tej fazi opredelimo projektno organizacijo in projektno metodiko ter pripravimo osnovni načrt strukture projekta.

Osnova za uresničitev nekega projekta je določena projektna metodika. Le-ta nakazuje, kako bo projektni cikel evropskega projekta izpeljan. Natančno opisuje management in izvajanje projekta. V fazi oblikovanja pripravimo tudi osnovni načrt strukture projekta (Verhovnik, Filipič & Štern, 2006, 8/10 – 8/20):

- **časovni okvir projekta:** zagotavlja nadzor nad časovno usklajenostjo projektnih nalog in sosednjem aktivnosti. Ko se dogovarjamo glede aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta, se lotimo tudi časovnega načrtovanja. Najprej si zastavimo okvir trajanja projekta in se nato lotimo določanja trajanja posameznih aktivnosti. Deli časovnega okvira so načrt strukture projekta, zaporedje aktivnosti in ocena trajanja posamezne aktivnosti. Strukturo projekta načrtujemo neposredno po opredelitvi ciljev projekta, s čimer omogočimo podrobno razčlenitev posameznih projektnih faz in aktivnosti. Aktivnosti so zaporedna in vzoredna opravila v projektu in imajo več vidikov (tehnični, časovni, kadrovski in finančni). Aktivnosti delimo na naloge. Pri evropskih projektih se moramo posvetovati s projektnimi partnerji, da lahko natančno določimo trajanje neke aktivnosti. Partnerjem predstavimo delovno področje in naloge, za katere bi prevzeli odgovornost, nato pa ocenimo vložek časa in stroškov za izvedbo opisanih nalog. Načrt strukture projekta ponazarja aktivnosti in naloge ter podrejene procese, ki jih je potrebno med

projektom izvajati. Vrstni red aktivnosti, soslednost in soodvisnost aktivnosti pa lahko ponazorimo z mrežnim diagramom.

- **finančni okvir projekta** - kot sem že omenila zgoraj, partnerji ocenijo tudi stroške svojega dela. Kategorije stroškov, ki so pri projektih običajne in se sofinancirajo iz nepovratnih sredstev, so:
 - *neposredni stroški* (stroški osebja-stroški dela, trajna oprema, materialni stroški, stroški podizvajalcev, stroški obračunov, revizije ipd.),
 - *posredni stroški* (obračunavajo se v absolutnih zneskih in dokazujejo z računi ali pa se obračunajo v obliki odstotnega deleža neposrednih stroškov),
 - *potni stroški*.

Ko partnerji pripravijo potrebne podatke, lahko poleg trajanja aktivnostim pripišemo še potrebne kadrovske vire in oblikujemo finančni okvir aktivnosti. Podatke vnašamo v pripravljene formularje.

- **logični okvir projekta** - pomeni razčlenitev razvojno-raziskovalnih, ekonomskih in socialnih ciljev ter koristi projekta in njihovih družbenih posledic. Glede na cilje razpisa in projektne cilje moramo ugotoviti in povzeti tudi vidike projekta v zvezi z razvojem in raziskavami, gospodarskimi in tehnološkimi vplivi projekta, vplivi na okolje itn. V fazi programiranja in oblikovanja imamo na voljo mnogo virov informacij, ki se nanašajo na politiko razvoja nekega področja. Iz teh dokumentov so vidne smernice razvoja in usmeritve področja za določeno časovno obdobje. Projektno prijavo moramo pripraviti v skladu s to politiko, saj v nasprotnem primeru nimamo možnosti, da bi pridobili nepovratna sredstva.
- **priprava administrativnih obrazcev in vsebinskega dela projekta** - kot sem že omenila, projektne partnerje pozovemo k sodelovanju že pri pripravi idejne zasnove projekta in pri razčlenjanju projektne aktivnosti ter finančnem načrtovanju. Partnerji morajo izpolniti potrebne projektne obrazce, kateri vsebujejo podatke o njihovem podjetju in o odgovornih osebah. V projekt je navadno potrebno vključiti tudi kratek opis podjetja in njegove dejavnosti ter priporočila in tudi kratek življenjepis delavcev v projektu. Projektno vsebino pripravimo že pri delu z logičnim okvirom in jo partnerjem predstavimo, da jo pregledajo in če je potrebno še dopolnijo. Podrobna vsebina projekta je zapisana v tako imenovanem delovnem načrtu, ki sestoji iz različnih delovnih sklopov (faz), ki smo jih opredelili v strukturi projekta. Vsak delovni sklop vsebuje naslednje glavne sestavne dele: zaporedno številko, datum pričetka, opredelitev partnerjev, udeleženi v aktivnostih delovnega sklopa, oceno dela (v enoti človek/mesec), ki ga bodo posamezni partnerji porabili za izvedbo aktivnosti, cilje delovnega sklopa, opis dela in aktivnosti v okviru sklopa, rezultate in izdelke delovnega sklopa, mejnike sklopa in pričakovane rezultate sklopa.
- **evalvacija (ocenjevanje) projektne prijave** - projektna prijava mora upoštevati kriterije iz razpisa oziroma poziva. Ta merila obstajajo, da lahko lažje ugotovimo, ali prijavljeni projekti spoštujejo smernice razvoja politik EU. Kriteriji so namenjeni tako prijaviteljem projektov kot tudi ocenjevalcem (ocenjevalce pooblasti Evropska komisija, da v njenem imenu poskrbijo za ujemanje projektne prijave s cilji razpisa ter širšimi politikami EU. Če

smo bili pri programiranju in identificiranju pazljivi, bomo projektno prijavo lažje znova primerjali s cilji, pri tem pa si pomagamo s kriteriji, ki jih bodo uporabili tudi ocenjevalci projektne prijave. Kriteriji se lahko nanašajo na stopnjo ujemanja prijave s cilji enotnega programskega dokumenta, Lizbonske deklaracije, na ekonomsko učinkovitost, upoštevanje socialne politike in politike glede zaposlovanja, vključevanja socialno ogroženih in šibkih ipd.

- **končni pregled in priprava ter odpošiljanje projektne prijave** - prijava projekta za evropski program mora vsebovati:

- *opis težave/potrebe/zamisli*, ki je privedla do projekta,
- *glavne cilje projekta in specifične cilje*,
- *podrobne aktivnosti*, zbrane v delovnem programu in delovnih sklopih,
- *glavne mejnike projekta*,
- *izdelke in poročila* po posameznih fazah,
- *izbiro tehnične rešitve*,
- *oceno rabe virov*,
- *časovni potek in dokončanje projekta*,
- *oceno stroškov*,
- *prikaz ekonomske upravičenosti projekta*,
- *analizo tveganj*,
- *nadzor nad kakovostjo s povratnim ukrepanjem*,
- *aktivnosti diseminacije oziroma razširjanja rezultatov in spoznanj*.

Predno pošljemo projektno prijavo moramo pozorno prebrati vsa navodila razpisne komisije. V njih je namreč natančno navedeno:

- *oblika prijave in zahtevani obrazci*,
- *medij*, na katerem je treba prijavo oddati,
- *zahtevano število kopij prijave (poleg originala)*,
- *zahtevani podatki o naslovniku in pošiljatelju*,
- *datum, ura in kraj oddaje*, ki štejejo za zadnji rok,
- ostala navodila.

Prva naloga projektne managerja v fazi planiranja je identifikacija aktivnosti, ki jih je potrebno izvajati za doseg pričakovanih rezultatov. Za vsako aktivnost mora projektni manager oceniti trajanje, to je čas, potreben za izvedbo aktivnosti. Aktivnosti mora nato povezati oziroma definirati njihovo zaporednost. Pri tem si pomaga z različnimi tehnikami, npr. z mrežnim načrtom-diagramom, Ganttovim diagramom itn. Z mrežnim diagramom ponazorimo vrstni red aktivnosti, soslednost in soodvisnost aktivnosti, kritične in nekritične aktivnosti ter kritično pot. Slednja definira aktivnosti, ki so odločilnega pomena za izračun trajanja projekta (Verhovnik, Filipič & Štern, 2006, 8/13 – 8/14).

Ganttov diagram je najbolj uporabna in primerna tehnika za prikazovanje aktivnosti projekta. Oblikovan je kot dvodimenzionalna predstavitev projektne plana z aktivnostmi, ki so prikazane v vrsticah in časom, ki je prikazan skozi horizontalne osi. Naslednja naloga

projektne managerja je načrtovanje virov, potrebnih za izvajanje aktivnosti. Za vsako aktivnost je tako treba določiti izvajalca aktivnosti, ter opremo in material, potrebna za izvedbo aktivnosti. Ko je vse to določeno, izračunamo ceno posamezne aktivnosti. Ceno celotnega projekta pa dobimo s seštevanjem cen vseh aktivnosti projekta (Management informacijskih projektov, 2010).

2.2.3 Izvajanje projekta (faze financiranja, izvajanja in evalvacije projekta)

Pozitivna ocena projektne prijave je nekaj, kar prijavitelji nestrpno pričakujejo, saj so v prijavo vložili veliko truda. Ko dobijo obvestilo o odobritvi projekta, se prične še sklepno dejanje, in sicer priprava podrobnih finančnih obrazcev, tehnične priloge in pogodbe z Evropsko komisijo. V kolikor Evropska komisija nima posebnih pripomb glede finančnega dela projekta, je pogajanje z Evropsko komisijo zelo preprosto. V nasprotnem primeru pa moramo finančne račune in tehnično-izvedbeni del prilagoditi pričakovanjem Evropske komisije in nastale spremembe projektnega načrta tudi dobro utemeljiti.

V pogodbi z Evropsko komisijo so navedene vse obveznosti in pravice iz pogodbenega razmerja, finančni status, način plačil, priprava poročil po obdobjih in roki priprave produktov projekta. Tehnični aneks k pogodbi je projektne načrt s podrobnostmi, ki se nanašajo na izvedbo projekta (Poslovni vodnik po evropskih sredstvih, 2010, str. 52).

Načrt projektnega managementa pripravimo že v fazi priprave projektne naloge, a je takrat še zelo nedodelan. Ko pa začnemo z izvajanjem projekta, pa je ta načrt potrebno dokončati običajno do konca prvega meseca projekta, zanj pa je odgovoren koordinator. Načrt zajema in podrobno opredeljuje naslednje teme (Poslovni vodnik po evropskih sredstvih, 2010, str. 52):

- vloga načrta projektnega vodenja,
- organizacija projektnega vodenja (opredelimo vlogo koordinatorja, vlogo tehničnega koordinatorja, vlogo vodij delovnih paketov itd. in njihove odgovornosti in delovanje ter reševanje sporov),
- izmenjava informacij in upravljanje informacijskega toka (poročila, srečanja in sestanki, publikacije, izmenjava elektronskih dokumentov in komunikacija, določitev zgradbe faznih in končnih poročil),
- načrtovanje projekta (fazni izdelki, načrt projekta in časovni načrt, predloge dokumentov za notranje in zunanje komuniciranje, predloge poročil in končno projektne poročilo),
- nadzor kakovosti (kaj storiti ob neujemanju s standardi kakovosti, razvoj administrativnih in tehničnih standardov in meril kakovosti, kakovost izhodnih izdelkov in nadzor nad njimi),
- kontaktni podatki partnerjev projekta.

Interni načrt ocenjevanja je prvi izdelek delovnega sklopa za spremljanje in vrednotenje projekta in njegovih rezultatov. Za ocenjevanje lahko najamemo zunanega strokovnjaka, lahko pa se odločimo za interno vrednotenje, ki je prav tako lahko strokovno in nepristransko.

Evropska komisija namreč bdi nad delom notranjega ocenjevanja in to delo ocenjuje kakor druga dela v vseh drugih delovnih sklopih. Nekatere koristi učinkovitega analiziranja in ocenjevanja so upoštevanje izkušenj in prenašanje znanj, zagotavljanje zgodnjih opozoril v zvezi z napakami, zagotavljanje podatkov o učinkovitosti projekta glede na cilje, primerjava dejanskih projektnih rezultatov z načrtovanimi, spodbujanje izboljšav v projektu itd.

Za uspešno izvedbo projekta je potreben tudi **časovni nadzor**. Za časovni nadzor uporabljamo diagram, ki grafično ponazarja potek projekta ter medsebojno odvisnost in sosledje aktivnosti in nalog (Ganttov diagram). Za preprost nadzor nad časom uporabljamo preprosta ali kompleksna orodja, kot npr. Project Planner, MS Project ipd. Mejniki, ki nam v projektu služijo za nadzorne točke, redno nadzorujemo. Navadno sovpadajo s konci posameznih nalog ali faz v projektu in nas tako opozarjajo, da je treba oddati fazna poročila in izdelke. **Poraba kadrovskih virov** je tesno povezana s porabo časa. Vsak mesec je treba izpolnjevati časovnico, v kateri je navedeno, kdo od sodelavcev je opravljal neko delo v nekem časovnem obdobju in koliko ur je porabil za delo. Časovnica se podpiše in je priloga projektne dokumentacije, ki jo bo naročnik ob morebitni reviziji pregledal (Poslovni vodnik po evropskih sredstvih, 2010, str. 53-57).

Finančni nadzor je tesno povezan z nadzorom porabe časa in kadrovskih virov. Pri evropskih projektih se namreč praviloma sofinancira v projektu opravljeno delo. Stroškovni nadzor opravljamo s časovnicami in z izračunavanjem porabe časa in kadrovskih virov. Na podlagi te porabe izračunamo tudi ceno dela na neko enoto in v nekem obdobju. Najpomembnejši indikator nemotenega poteka projekta so izpolnjene naloge in končane projektne faze. Potrebno pa se je zavedati, da lahko od Evropske komisije dobimo le toliko finančnih sredstev, kolikor smo jih načrtovali (Verhovnik, Filipič & Štern, 2006, 9/1.6).

Finančna poročila so obdobjna poročila, ponavadi si sledijo v razmikih od šestih mesecev do enega leta. Zahtevki za sofinanciranje oz. zahtevki za povračilo stroškov (tako se finančna poročila imenujejo) se razlikujejo od programa do programa, vendar pa je vsem skupno, da imajo obliko, čas izstavitve in izvajanje opredeljeno v pogodbi, ki jo podpišejo z naročnikom. Plačila na podlagi izstavljenega zahtevka se razlikujejo glede na to, ali so izdani na podlagi evropskih programov ali v okviru strukturnih skladov. V prvem primeru gre za akontacije plačil, dokler finančna komisija s potrditvijo obdobjnih finančnih poročil ne potrdi dokončnosti plačila. Pri drugih pa gre vedno samo za povračila stroškov, ki jih dokazujemo z izstavljenimi računi in dokazili o plačilu (Verhovnik, Filipič & Štern, 2006, 9/1.6).

V okviru pogodbe s projektnimi partnerji opredelimo **pravice in obveznosti partnerjev**. Opredelimo vodstvene strukture projekta, med njimi (Poslovni vodnik po evropskih sredstvih, 2010, str. 56-57):

- *koordinatorja projekta* - skrbi za projekt kot celoto in z ustreznimi veščinami vodi, upravlja in nadzira projekt ter ukrepa v primeru odstopanj;

- *tehničnega koordinatorja projekta* - strokovno najbolj obvlada področje dela v projektu in skrbi za tehnične podrobnosti ter se posvetuje z glavnim koordinatorjem;
- *nadzorni odbor* - v njem so predstavniki vseh partnerjev, njegova naloga je nadzor nad delom upravnih organov projekta;
- *tehnični odbor* - nadzira tehnična opravila in tehnični napredek projekta in njegovih izdelkov;
- *vodje delovnih sklopov* - so posamezni partnerji, ki usklajujejo in vodijo naloge v okviru nekega delovnega paketa in skrbijo za dosledno izvajanje nalog.

V okviru **načrta projektne komunikacije** načrtujemo komunikacijo med partnerji in z naročnikom, opišemo obrazce in načine izmenjave informacij. V okviru načrta komunikacije je potrebno opisati (Poslovni vodnik po evropskih sredstvih, 2010, str. 57):

- *izmenjava dokumentov, elektronskih dokumentov in komunikacija* (kdo, kaj, komu, s kom in s katerimi orodji),
- *poročila* (oblika, kakovost in vsebina),
- *srečanja in sestanki* (priprava, oblika, vodenje, povzetki in poročila),
- *oblikovanje faznih izdelkov in zagotavljanje kakovosti* (oblika, vsebina in kakovost),
- *publikacije* (kraj, čas, število in medij),
- *spletno komunikacijsko orodje* (spletna stran),
- *opis zgradbe faznih in končnih poročil ter njihova komunikacijska pot.*

Evropska komisija nadzoruje izvajanje poteka in rezultatov projekta na več načinov. Prvi je pregled faznih poročil, ki jih je potrebno oddajati v skladu s pogodbo. Poročila Evropska komisija oceni in odobri, na podlagi odobritve pa lahko partnerji uveljavljajo finančne zahtevke za tisto obdobje. Drugi način izvajanja nadzora pa je instrument pregleda oziroma revizija, ki se običajno izvaja dvakrat med projektom (približno na sredini projekta in še ob koncu projekta, ko je potrebno podrobno predstaviti projektne rezultate. Preglede navadno izvajajo trije člani Evropske komisije, vodi pa jih oseba, ki jo je komisija pooblastila za naš projekt in je tudi naš stik z Evropsko komisijo (Verhovnik, Filipič & Štern, 2006, 9/1.9).

V okviru izvajanja projektov mora projektni manager najprej poskrbeti za organizacijo projektnega tima ustrezno z definiranim planom. Skladno s planom projekta člani izvajajo aktivnosti, ki so jim dodeljene po vrstnem redu, v skladu s planom projekta in pod vodstvom projektnega managerja. Projektni manager postavlja kriterije in cilje za delo, priznava in spodbuja dosežke tako članov tima kot tudi tima kot celote. Redno tudi organizira sestanke tima.

Na sestankih projektni manager ugotavlja napredovanje projekta kot celote in kakovost opravljenega dela po aktivnostih. Slednje ugotovi z zbiranjem informacij o izvedbi aktivnosti ter na podlagi poročanj o napredovanju projekta in napovedi nadaljnjih aktivnosti. Ugotoviti mora morebitna odstopanja od definirane plana in ustrezno ukrepati, če pride do odstopanj.

Projektni manager mora naročnika in nadrejene redno obveščati o stanju izvedbe projekta. Ko so aktivnosti zaključene, pa mora projektni manager predstaviti rezultate in dosežene cilje projekta.

3 PRIMER PRIJAVE PROJEKTA NA RAZPIS

3.1 PREDSTAVITEV RAZPISA

Evropska komisija je marca 2008 objavila razpis v okviru Modernizacije javnih zavodov za zaposlovanje (angl. »*Projects aiming at improving matching of labour market needs through the modernisation and strengthening of labour market institutions, notably Employment Services*«).

Javni zavodi za zaposlovanje omogočajo vsem iskalcem zaposlitve, delodajalcem in podjetjem, ki se ukvarjajo z zaposlovanjem, enostaven dostop na trg delovne sile tako na lokalni, nacionalni kot tudi na evropski ravni. V ta namen posredujejo obsežne in podrobne informacije o razpoložljivih delovnih mestih in iskalcih zaposlitve ter s tem povezanih vprašanjih. Nudijo tudi veliko različnih storitev za aktivno podporo pri iskanju zaposlitve ali delavcev.

V primeru, ko ni takoj na voljo dovolj delovnih mest za vsakega iskalca zaposlitve in/ali ko delovne spretnosti iskancev ne ustrezajo potrebam na trgu, ali pa iskanje zaposlitve otežujejo kakšne druge težave, javni zavodi za zaposlovanje nudijo celovitejše storitve za potrebe posameznikov. Skrbeti morajo za to, da noben iskalec zaposlitve ne bo zaradi pomanjkanja ustrezne pomoči pri iskanju zaposlitve zapostavljen, iskalci zaposlitve pa morajo po drugi strani na verodostojen način pokazati, da so pri svojem iskanju dovolj aktivni.

V nadaljevanju bom predstavila ključne točke razpisa:

- **namen razpisa:** spodbuditi inovativne projekte, povezane z Zavodi za zaposlovanje, ki bodo prispevali k izboljšanju usklajenosti potreb na trgu dela preko modernizacije in krepitve institucij na trgu dela, zlasti Zavodov za zaposlovanje.
- **skupna razpoložljiva denarna pomoč Evropske Skupnosti:** za omenjeni razpis so na voljo sredstva EU v višini 1.300.000 EUR. Za projekte, ki so uspešno kandidirala na razpisu, so na voljo sredstva v višini od 250.000 EUR do 500.000 EUR. Pomoč EU pa ne presega 80% skupnih upravičenih stroškov.
- **kdo se lahko na razpis prijavi:** na razpis so se lahko prijavi:
 - Zavodi za zaposlovanje držav članic EU in ostalih držav EEA (European Environment Agency - Evropska agencija za okolje), ki sodelujejo v programu *Progress*;
 - ILO (International Labour Organization – Mednarodna organizacija dela), WAPES (World Association of Public Employment Services - Svetovna zveza javnih zavodov za zaposlovanje) in druge mednarodne neprofitne organizacije, ki imajo opravka z zavodi za zaposlovanje.

- **primernost projekta:** prijava projekta je morala biti pisna na standardnem prijavnem obrazcu, skrajni rok za prijavo projekta je bil 24.06.2008. Projekt ni smel biti financiran iz kakšnega drugega programa EU. Prijava je morala biti predložena elektronsko in po pošti v treh izvodih (1 original in 2 kopiji). Prijava je morala biti kompletna, to pomeni, da je morala vsebovati vse zahtevane dokumente in priloge.
- **merila ocenjevanja projekta:** komisija EU je ocenjevala naslednje kriterije:
 - inovativen značaj pobude: 20%
 - transnacionalne značilnosti pobude: 20%
 - strateški pomen pobude za Evropske strategije za zaposlovanje in za sodelovanje med Zavodi za zaposlovanje držav članic EU: 20%
 - otipljivost rezultatov oz. ciljev pobude (opredmeteni izdelki), ki bodo uporabni v modernizaciji Zavoda za zaposlovanje: 20%
 - vsak projekt bo vseboval lasten ocenjevalni postopek. Kandidati so naprošeni, da opišejo predvidene ocenjevalne metode: 10%
 - projekti morajo imeti ustrezno razmerje med stroški in učinkovitostjo, zato mora prijava vsebovati podrobno razdelitev proračuna projekta. Stroškovna porazdelitev in stroški na enoto bodo vplivali na oceno projekta: 10%
- **napotki, kako naj bodo izpeljane aktivnosti:** koristniki EU sredstev morajo promovirati enake zaposlitvene možnosti za vse – ne glede na spol, raso, vero, starost in sposobnosti. Prav tako morajo prepoznati potrebe invalidnih oseb – to pomeni, da v primeru, ko koristnik EU sredstev organizira razna srečanja, konference, izda publikacijo ali razvije spletno stran ipd., imajo invalidne osebe omogočen enak dostop do objektov kot tudi do razvitih storitev.
 Koristnik EU sredstev bo moral v poročilu aktivnosti razložiti korake in uspehe, ki jih je dosegel v skladu s prej omenjenimi zahtevami.
 Koristnik EU sredstev mora zagotoviti za vsako aktivnost sofinancirano s sredsti EU prezentacijo ključnih točk na eni strani. Prezentacija mora biti kratka, jedrnata, privlačna in lahko razumljiva. Ključne točke morajo biti navedene v angleškem, francoskem in nemškem jeziku. Prav tako mora izdati na 5-6 straneh izvršilno-administrativno poročilo v angleškem, francoskem in nemškem jeziku.
 Koristnik EU sredstev je dolžan o vsaki aktivnosti poročati, da je prejel finančno podporo EU, v vseh izdanih dokumentih in medijih (brošure, poročila, seminarji, video itn.) Publikacije morajo vsebovati naslednji stavek: »Vsebina v nobenem pogledu ne odraža nujno stališč in mnenja Evropske komisije«. Publikacije morajo vsebovati logotip EU ter katerikoli drug projektni logotip.
- **finančni pogoji:** pomoč EU ne bo presegala 80% skupnih upravičenih stroškov. Viri sofinanciranja so lahko javni ali zasebni. Ker v svoji diplomski nalogi pišem o financiranju projektov s strani EU, se bom osredotočila predvsem na finančni del razpisa, v katerem so bili določeni upravičeni in neupravičeni stroški. Več o (ne)upravičenih stroških je napisano v točki 3.1.1.

- **začetni datum in trajanje projekta:** projekt se je pričel po podpisu pogodbe z EU. Projekt lahko traja največ dve leti, razen v primeru, če specifične okoliščine zahtevajo daljše trajanje (slednje mora biti upravičeno).
- **izbor in ocenjevanje projekta:** Zaporedje korakov pri izboru in ocenjevanju projekta:
 - vse prijave bodo pregledane, če izpolnjujejo formalne zahteve upravičenega projekta.
 - projekti, ki bodo izpolnjevali formalne zahteve, bodo ocenjeni glede na kriterije ocenjevanje.
 - končni izbor bo narejen po pregledu vseh projektov glede na to, koliko točk je posamezen projekt dobil.
 - Evropska komisija bo vse prijavitelje obvestila o njihovi odločitvi pisno. Odločitev Evropske komisije je končna.
- **časovni pregled:**
 - 24. junij 2008: zadnji rok za oddajo prijave
 - september 2008: obvestilo o odločitvi Evropske komisije
 - jesen 2008: začetek projekta, odobrenega s strani EU
 - jesen 2010: zaključek projekta (predložitev končnega poročila v največ treh mesecih po zaključku projekta)

3.1.1 Finančni pogoji razpisa

Potrebno je vedeti, da za sredstva EU, ki so dodeljena na podlagi razpisov, velja naslednje:

- sredstva EU so **oblika dopolnilnega financiranja** (to pomeni, da EU ne financira projektov v njihovi celoti, ampak le njihov delež-v našem primeru sofinancira do 80% upravičenih stroškov),
- projekt **ne sme prinesiti dobička** koristniku EU sredstev (sredstva EU namreč omogočajo, da je določen projekt finančno na pozitivni ničli),
- za posamezen projekt so lahko podeljena le **enkratna nepovratna sredstva**,
- sredstva EU niso **nikoli podeljena za nazaj**, to je za že zaključene projekte.

V nadaljevanju bom predstavila, kakšne stroške moramo v tem finančnem sklopu upravičiti in dokazati. Upravičeni stroški so:

- tisti, s katerimi zadovoljimo kriterije upravičenosti,
- dokazljivi,
- všteti v stroškovno mesto projekta.

V tem razpisu so upravičeni stroški naslednji:

- stroški zaposlenih,
- potni stroški, stroški nastanitve, dodatki in dnevnice ter stroški gostinstva-catering,
- stroški zunanjih storitev,
- stroški administracije,
- upravičeni posredni stroški.

Stroški zaposlenih (začasno ali stalno) so stroški plač, plačilo socialne varnosti ter ostala nadomestila, ki so upravičena. Stroški plač ne smejo presegati povprečne stopnje nadomestila, ki je v skladu s politiko delodajalca.

Pri vseh prijavih je pri opisu stroškov plač potrebno vpisati število ur, dni in mesecev. Pomembno je, da se na projektu ne dela več kot 20 dni na mesec oziroma ne več kot 220 delovnih dni na leto. Kot dokazilo je potrebno oddati časovnice in plačilne liste.

Stroški zunanjih izvajalcev se tukaj ne obračunavajo, ampak gredo v posebno kategorijo, pod stroške zunanjih storitev.

Potni stroški ne smejo presegati cen, ki so na trgu. Praviloma se strošek povrne najbolj direktnim in ekonomičnim, gospodarsko naravnanim potovanjem. Potovanje z letalom je upravičeno samo za razdalje nad 400 km v eno smer oziroma povratni let za razdalje nad 800 km. V primeru potovanja z avtomobilom ali vlakom je merilo stroškov vozovnica v prvem razredu.

Stroški nastanitve in dnevnic se štejejo na podlagi poti, ki so potrebne za aktivnosti na projektu, potnih nalogov, ki jih po navadi uporablja. Dnevnic pokriva zajtrk, dva glavna obroka, lokalni prevoz, stroške telefonije in še nekatere druge malenkosti.

Celotni znesek **stroškov gostinskih storitev** je preračunan na podlagi dnevnic, koliko pripada udeležencu. V primeru, da catering organizira nekdo drug, se znesek, ki je direktno plačan prijavitelju, ustrezno zmanjša.

Informacijske in oglaševalske publikacije so vštete v strošek, ki je nastal neposredno zaradi aktivnosti. Za vsako publikacijo je potrebno natančno navesti opis, število strani, planirano naklado, jezik, v katerem bo publikacija predstavljena, strošek izdelave publikacije in strošek oglaševanja in distribucije. **Stroški prevajalskih storitev** morajo vključevati naslednje podrobnosti: število prevedenih jezikov, število prevedenih strani ter število prevajalcev. Potrebno je navesti tudi, koliko ur oziroma dni porabi prevajalec za določen prevod. Dnevna postavka ne sme presegati 700 EUR (z vključenim DDV). Prevajalci morajo biti lokalni oz. iz države članice, ki se prijavlja na razpis. Potne stroške prevajalcev ter stroške dnevnic, ki jih morebiti zajema potovanje, moramo zagovarjati in dokazati, zakaj je ta aktivnost potrebna.

Amortizacija za kupljeno opremo - stroški kupljene opreme (nove ali rabljene) so upravičeni pod pogojem, da je amortizacija odpisana v skladu z davčnimi in računovodskimi pravili, ki veljajo za upravičenca in so tudi splošno priznani za opremo iste vrste. Stroški amortizacije so upravičeni samo za obdobje financiranja Skupnosti in dejanske uporabe opreme v tem določenem časovnem obdobju.

Drugi upravičeni stroški administracije so najete sobe, dvorane za sestanke in srečanja (sem so vključeni tudi odmori s kavo), kabine za prevajalce, komunikacijski stroški, bančne storitve, stroški zunanje revizije itn. Okvirna cena za najem kabin (brez tehničnih pripomočkov) je 750 EUR (brez DDV) na dan, z vključenimi tehnični pripomočki pa 1200 EUR (brez DDV) na dan.

Posredni stroški so na splošno administrativni stroški – režijski stroški, ki nastanejo v povezavi z direktnimi stroški v administrativni aktivnosti. Omejeni so na najvišji pavšalni znesek do višine 7% od skupnih upravičenih stroškov. Ti stroški lahko vključujejo stroške vzdrževanja, pisarniški material, fotokopiranje, stroške poštne, telefona in faksa, stroške ogrevanja, elektrike ali druge oblike energije, stroške vode, pisarniškega pohištva, zavarovanja in morebitne druge izdatke, ki so potrebni za uspešen zaključek projekta. Stroške poštne se obravnava kot režijske stroške, zato se ne morejo vključiti med stroške administracije ali publikacije.

V kolikor sprejet proračun vključuje določbo za pavšalno financiranje v zvezi s posrednimi stroški, potem ni potrebno, da so v skladu z računovodskimi standardi.

V kolikor je upravičenec od Skupnosti v obdobju izvajanja projekta že prejel donacijo, do nje kasneje ni več upravičen.

V razpisu so navedeni tudi **neupravičeni stroški**. Na slednje moramo biti še posebej pozorni, da jih ne umestimo v preglednice upravičenih stroškov. V tem razpisu so neupravičeni stroški naslednji:

- prostovoljno delo,
- najeti prostori ali oprema, ki so na voljo brezplačno,
- donosnost kapitala,
- dolgovi in stroški dolžniških obveznosti,
- rezervacije za izgube ali morebitne bodoče obveznosti,
- dolgovane obresti,
- tečajne izgube,
- DDV, razen v primeru, ko upravičenec lahko dokaže, da ga ni sposoben povrniti,
- prekomerni in nesmotni izdatki,
- stroški, ki jih upravičenec navede, le-ti pa so povrnjeni od Skupnosti preko kakšnega drugega programa.

3.2 PROJEKT ENOTNI INFORMACIJSKI PROSTOR ZA ISKALCE ZAPOSLOTITVE

ZRSZ je v okviru strateškega načrta in s sprejetjem »Srednjeročnih strateških usmeritev razvoja in upravljanja storitev eZavoda za obdobje 2008-2013« (SEZ 2013) opredelil cilje in okvir za nadaljnje uresničevanje že zastavljenih dejavnosti na področju e-storitev Zavoda in za razvoj novih e-storitev v okviru eZavoda, s poudarkom na zadovoljstvu uporabnikov storitev, dodajanju novih oblik poslovanja in uporabi sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije (Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, 2010).

Akcijski načrt storitev eZavoda (AN 2009/2013) je kot izvedbeni dokument SEZ 2013 določil cilje in način izvajanja načrta ter normativno, organizacijsko-procesne in tehnološke pogoje za izvajanje in upravljanje z že razvitimi storitvami eZavoda. Akcijski načrt je tako opredelil področja in nabor aktualnih projektov, v okviru katerih bo ZRSZ razvijal in dograjeval (Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, 2010):

- storitve za registrirano brezposelne osebe, iskalce zaposlitve, šolajoče;
- storitev za delodajalce in izvajalce programov zaposlovanja;
- storitve in rešitve za izmenjavo podatkov z drugimi ustanovami in državnimi organi ter
- storitve, ki zaposlenim na ZRSZ omogočajo upravljanje storitev za iskalce zaposlitve, brezposelne in delodajalce ter pregled nad njihovim delovanjem.

Glavne usmeritve storitev eZavoda (Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, 2010):

- kakovostno in učinkovito poslovanje z razvojem novih storitev za stranke, zagotavljanjem večkanalnega dostopa do le teh in s tem povečanje zadovoljstva strank in zaposlenih,
- povečanje enotnosti, kvalitete in preglednosti informacij ter poslovanje ZRSZ,
- zmanjšanje administrativnih ovir za stranke in zaposlene v ZRSZ,
- učinkovito upravljanje kadrovskih virov z doseganjem sinergijskih učinkov v administrativnih postopkih in svetovalnih procesih z uporabo e-storitev,
- uporaba mednarodnih standardov za izmenjavo podatkov s področja trga dela (HR-XML).

Enotni informacijski prostor za iskalce zaposlitve je ključni projekt na področju storitev eZavoda.

3.2.1 Namen projekta

ZRSZ želi imeti čim bližnji stik z brezposelnimi osebami in podpreti tudi vse druge iskalce zaposlitve v smislu nudenja pomoči pri zaposlitvi na podlagi potreb trga dela. Namen projekta je promocija dostopa in uporabe objavljenih prostih delovnih mest, življenjepisov iskalcev zaposlitve ter drugih pomembnih podatkov za iskanje zaposlitve. Hkrati želi ZRSZ podpreti mobilnost iskalcev zaposlitve s storitvami povezovanja registrov iskalcev zaposlitve in prostih delovnih mest v EU in drugih prostorih. Pri tem ne želi pozabiti na uvedbo in uporabo sodobnih pristopov in arhitektur izgradnje informacijskih sistemov (Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, 2010).

3.2.2 Cilji projekta

S projektom Enotni informacijski prostor za iskalce zaposlitve (v nadaljevanju EIP-IZ) želi ZRSZ uresničiti naslednje cilje (Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, 2010):

1. razviti storitveno vodilo (nabor spletnih storitev) za upravljanje s človeškimi viri
 - sprejetje in priprava HR-XML standarda za potrebe po delu, življenjepisov in podatkov o brezposelnih osebah v evidencah PES,

- priprava in transformacija obstoječih podatkov o človeških virih v skladu s standardi (HR-XML) ter implementacija spletnih storitev za posredovanje podatkov v skladu s standardom (HR-XML).
2. razviti spletni portal za e-sodelovanje med prepoznanim iskalcem zaposlitve in ZRSZ:
- identifikacija in avtentikacija iskalca zaposlitve,
 - razvoj spletnih storitev za sodelovanje z zalednim sistemom,
 - razvoj svetovalčevega modula za e-sodelovanje z iskalcem zaposlitve,
 - spletne aplikacije portala:
 - iskanje zaposlitve (SLO, EU – povezava na EURES,
 - e-prijava v evidenco brezposelnih oseb in e-zahtevke za uveljavljanje pravice do denarnega nadomestila za primer brezposelnosti,
 - e-portfolio za iskalca zaposlitve,
 - e-dokumenti iskalca zaposlitve (ZN, pogodbe, vloge, zahtevki, prijave, dogovori...),
 - on-line pogovor med iskalcem zaposlitve in ZRSZ.
3. spletno mesto za invalidne osebe.

Cilji projekta so tudi:

- zadovoljni uporabniki storitev ZRSZ,
- prenovljeni-modernizirani poslovni procesi,
- usposobljeni uporabniki in zaposleni,
- promocija uporabe storitev med uporabniki.

3.3 PRIJAVA PROJEKTA NA RAZPIS EU

Sredstva EU so na voljo različnim organizacijam na podlagi uspešnih prijav na javne razpise in javna naročila. Evropska komisija le-te objavlja na podlagi letnega načrta dela. Evropska komisija zagotavlja sofinanciranje do višine 80% vrednosti projekta, ostalih 20% vrednosti projekta pa mora prijavitelj zagotoviti sam.

3.3.1 Izbira pravega razpisa

Zavod RS za zaposlovanje redno spremlja javne razpise in javna naročila, ki jih objavlja Evropska komisija. Marca 2008 je bil objavljen razpis Evropske komisije v okviru Modernizacije javnih zavodov za zaposlovanje (angl. »*Projects aiming at improving matching of labour market needs through the modernisation and strengthening of labour market institutions, notably Public Employment Services-PES*«). Po pregledu razpisne dokumentacije (namen razpisa, pogoji za prijavo, kriteriji ocenjevanje itn.- o tem sem pisala pod točko 3.1) se je ZRSZ odločil, da bo kandidiral na omenjenem razpisu. Opredeljena področja in nabor projektov, v okviru katerih bo ZRSZ razvijal in dograjeval ter glavne usmeritve storitev eZavoda so namreč ustrezala in odgovarjala tudi zahtevam razpisa. Projekt EIP-IZ je tako ključni projekt na področju storitev eZavoda.

Ideja projekta EIP-IZ je bila, da projekt (Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, 2010):

- uveljavlja inovativne rešitve elektronskega poslovanja in partnerstva,
- uresničuje cilje Strategije razvoja informacijskih sistemov in storitev eZavoda,
- razvija nove eStoritve Zavoda,
- vpeljuje nove oblike poslovanja,
- pospešuje uporabo sodobnih IKT na Zavodu.

Projekt EIP-IZ v praksi pomeni, da bo uporabnik storitev Zavoda lahko na enem mestu opravil elektronsko prijavo v evidenco brezposelnih oseb, upravljal s svojo osebno mapo, vnesel svoj življenjepis, imel pregled nad prostimi delovnimi mesti, komuniciral z delodajalcem ali svetovalcem Zavoda in oddal elektronsko vlogo za denarno nadomestilo. Glavni cilj projekta EIP-IZ je tako povečati usklajenost med ponudbo in povpraševanjem na trgu dela, brezposelni osebi ali iskalcu zaposlitve omogočiti, da sam upravlja svoje iskanje zaposlitve in se povezuje s svetovalcem zavoda kjerkoli in kadarkoli želi (Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, 2010).

Ključna EU dimenzija projekta je slediti smernicam informacijske družbe i2010. Namen projekta je implementacija najsodobnejše IKT tehnologije na podlagi stvaritveno usmerjene arhitekture, izgradnja enotnega informacijskega prostora za iskalce zaposlitve in brezposelne ter razvoj storitev, ki bodo omogočale e-sodelovanje z brezposelnimi osebami, delodajalci in ZRSZ (Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, 2010).

3.3.2 Oblikovanje vsebine prijave in pridobivanje partnerjev

Idejo, namen in cilje projekta EIP-IZ sem opisala v točki 3.2. Ko oblikujemo vsebino prijave, je ključna tudi verodostojna predstavitev nosilca projekta in partnerjev.

V razpisu je Evropska komisija podpirala partnerstva v projektih s svojimi članicami s poudarkom partnerstva z ali med novimi članicami EU. Najenostavnejši in tudi najbolj priljubljen način iskanja in vključevanje projektnih partnerjev je pridobivanje znanih partnerjev, to je tistih, s katerimi smo že sodelovali na podobnih projektih in jim lahko zaupamo.

ZRSZ pri iskanju ustreznih partnerjev dejavno komunicira z organizacijami in posamezniki, s katerimi so se ob različnih priložnostih že srečevali ali pa so z njimi sodelovali oziroma so se imeli priložnost seznaniti z njihovimi rešitvami, strategijami, ki so zanimive tudi za njihov projekt. Pri iskanju partnerjev za projekt EIP-IZ so ZRSZ pomagala poznanstva na podlagi predhodnega sodelovanja na raznih konferencah in študijskih obiskih.

Pridobitev soglasja za partnerstvo (angl. *Letter of Commitment*) zagotavlja resnost partnerjev in točno opredeljuje njihove pravice in naloge, istočasno pa projektu zagotavljajo tudi dosego cilja.

Mednarodna partnerja pri projektu EIP-IZ sta:

- *CWI (Centrum voor Werk en Inkomen) Nederland*: razvili so E-portfolio za iskalce zaposlitve, ki ima podobne funkcionalnosti web aplikacije, kot jih je želel razviti ZRSZ s projektom EIP-IZ. Njihove izkušnje in rešitve bi ZRSZ koristile pri zasnovi projekta, medtem ko bi lahko Nizozemci preko ZRSZ validirali njihov model, ki bi postal prenosljiv v evropskem prostoru.
- *National Employment Agency Bulgaria*: njihova glavna vloga je sodelovanje v projektu s konzultacijami in preučitev možnosti osvojitve projektne pristopa in infrastrukturnih rešitev ZRSZ. Sodelovanje pri projektu EIP-IZ za njih pomeni dobro izkušnjo in spoznavanje dobrih praks v EU.

Partner pri projektu je tudi MDDSZ. V kolikor organizacije, ki se prijavljajo na javne razpise in javna naročila v okviru programa *Progress*, želijo partnersko sodelovanje MDDSZ, morajo na MDDSZ nasloviti vlogo in zahtevane priloge, katere najdejo na spletnih straneh MDDSZ. Partnersko sodelovanje MDDSZ je lahko samo finančno, samo vsebinsko ali finančno in vsebinsko. Komisija za izbor projektov vlogo pregleda in oceni ustreznost predlaganega projekta za partnersko sodelovanje. Sofinanciranje MDDSZ je omogočeno, če Evropska Komisija projekt odobri.

Zunanji izvajalci projekta EIP-IZ so:

- Mikrocop, informacijski inženiring in storitve, d.o.o.,
- Nova vizija, informacijski inženiring in svetovanje, d.d.,
- Renderspace, Agencija za interaktivne storitve,
- Dac d.o.o., izdelava in vzdrževanje informacijskih sistemov,
- Irena Koren, oblikovanje vizualnih komunikacij.

3.3.3 Priprava projektne prijave

Priprava projektne prijave in projektne dokumentacije je obsegala:

- zbiranje splošnih informacij o prijavitelju, odgovorni osebi, o izkušnjah s podobnimi projekti itn.,
- zbiranje informacij o finančnem poslovanju v preteklih letih in informacij o glavnih aktivnostih in virih projekta,
- zbiranje informacij o izbranih partnerjih ter njihove kontaktne osebe,
- opis projekta in opis pričakovanih ciljev oz. rezultatov projekta,
- zbiranje projektne dokumentacije, ki se skriva v prilogah. Priloge so priložene osnovnemu obrazcu za prijavo projekta na razpis EU.

Ker je pri zbiranju projektne dokumentacije zelo pomembna izvedba študije izvedljivosti projekta, je bila le-ta v prvem sklopu priprave projektne dokumentacije tudi izdelana. Najpomembnejši in prav tako najzahtevnejši del priprave projekta je bil finančni del prijave (priloga 1). Finančni načrt projekta EIP-IZ je bil izpolnjen v skladu z razpisnimi pogoji:

- s splošnimi podatki o organizaciji oz. pravni identiteti prijavitelja,

- proračun projekta je natančno razdelan, upoštevana so bila vsa splošna pravila projektnega proračuna (npr. usklajenost prihodkov in izdatkov, identifikacija in kontrola predlaganih aktivnosti itn.), načela ekonomičnosti in stroškovne učinkovitosti, upoštevani so bili nacionalni finančno-računovodski kriteriji in kriteriji upravičenih stroškov,
- planiranje v skladu s predvidenimi kategorijami stroškov,
- izjave oziroma zagotovila (npr. ločeno vodenje projektnega proračuna, izjava o DDV ipd.).

Podlaga za izračun proračuna projekta so bili:

- dosegljivi podatki (npr. stroški dela projektnega člana glede na delovno mesto – strokovni ali tehnični kader),
- ocena stroškov (npr. stroški storitev podizvajalcev – ocena glede na tržne pogoje),
- predvideni stroški (npr. potni stroški glede na predvidene projektne aktivnosti),
- stroški trajne opreme (izračun amortizacije po predvideni amortizacijski stopnji),
- materialni stroški (npr. reprodukcijski material),
- drugi projektni stroški, ki so povezani z izvajanjem projekta (npr. promocija, najemi).

Pri pripravi prijave projekta EIP-IZ so sodelovali trije zaposleni, za pripravo prijave pa so porabili 2 meseca. Skupno so v prijavo projekta vložili 250 ur dela. Pri pripravi prijave so bili najaktivnejši sodelavci ZRSZ, ki so bili tudi pobudniki in poznejši vodje projekta. Imeli so pet koordinacijskih sestankov - šlo pa je predvsem za usklajevalne sestanke. S partnerji projekta je bilo srečanje organizirano enkrat. S podizvajalci pa so bili sestanki organizirani pozneje, že v začetku izvajanja projekta. Pri pripravi dokumentacije so na ZRSZ uporabljali program MS Office, MS Project, za upravljanje projekta pa je postavljena aplikacija SWIM z moduloma »New grant application form« in »Follow up of a grant application«

3.3.4 Oddaja projektne prijave

Junija 2008 je bila oddana prijava projekta EIP-IZ skupaj z zahtevano projektno dokumentacijo na razpis EU. Zahtevani dokumenti in projektna dokumentacija je bila:

- izpolnitev podatkov na prijavnem obrazcu,
- obrazec »Financial identification form« - potrdilo o lastniku računa (priloga 2),
- obrazec »Legal entity form« - predpisan obrazec s podatki o registraciji pravne osebe (priloga 3),
- opis projekta in časovnega načrta (oblika ni predpisana),
- »Letter of commitments« - pisma partnerjev (priloga 4),
- podroben življenjepis vodje projekta.

Prav tako je ZRSZ junija 2008 oddal tudi vlogo za partnersko sodelovanje MDDSZ. Ta vloga je bila priloga v prijavi na razpis EU.

Avgusta 2008 je Evropska komisija ZRSZ poslala zahtevek za dodatna pojasnila glede vloge partnerjev pri projektu, glede meril ocenjevanja projekta in glede otipljivosti rezultatov. Na ZRSZ so na zahtevek Evropske komisije odgovorili in posredovali zahtevana dodatna pojasnila. Decembra 2008 je ZRSZ podpisal pogodbo z Evropsko komisijo. Pogodba o sodelovanju z MDDSZ je bila podpisana v marcu 2008.

3.3.5 Izvajanje projekta

S podpisom pogodbe z Evropsko komisijo se je zaključila uspešna kandidatura na razpisu. Pogodba je bila sestavljena iz kriterijev, ki so določena že na razpisu in s potrjenim finančnim načrtom projekta. Priloge, ki so bile posredovane pri kandidaturi na razpis EU, so prav tako priloge pogodbi z Evropsko komisijo.

Projekt EIP-IZ naj bi po planu trajal od 1. januarja 2009 do 31.12.2010. Vrednost projekta je 471.820,00 EUR, od tega zagotavlja EU 76,82%, partnerji projekta pa 23,18% sredstev. Nosilec projekta je ZRSZ, partnerji projekta pa so CWI Nizozemska, Employment Agency Bolgarija in MDDSZ.

Operativni izvedbeni načrt projekta

Za vzpostavitev projekta EIP-IZ so bili izdelani strateški in operativni dokumenti, prav tako so bile izvedene številne aktivnosti. Krovni dokument projekta, ki opredeljuje projektne cilje in projektne rezultate ter prepoznava potrebne kadrovske in finančne vire v predvidenem terminskem načrtu, je Vzpostavitevni dokument projekta (VDP). Aktivnosti, ki so bile izvedene, za vzpostavitev projekta so številni sestanki in komunikacija s projektnimi partnerji, prevodi projektne dokumentacije, dokumentacija za izbiro izvajalcev itn.

Terminski plan izvedbe so na ZRSZ izdelali sami, pri tem pa so uporabili program MS Project. Terminski plan prikazuje najzgodnejše začetke in najpoznejše datume konca posameznih faz projekta in enako tudi za ključne aktivnosti faz in kontrolne točke projekta. Pred prijavo projekta so na ZRSZ izdelali tudi plan obvladovanja tveganj

Za upravljanje projekta so bile ključne naslednje aktivnosti:

- *kadrovske aktivnosti* (imenovanje projektne skupine in realizacija zaposlitev projektnih sodelavcev, imenovanje delovnih skupin in opredelitev načinov dela ter rokovniki),
- *organizacijske aktivnosti* (organizacija upravljanja projektne dokumentacije in dela na projektu, vzpostavljena je bila Projektna pisarna eZavoda),
- *finančne aktivnosti* (priprava načrta spremljanja finančnega stanja na projektu, priprava mesečnih finančnih preglednic, priprava predloga za prerazporeditev sredstev med postavkami znotraj projektne proračuna),

- *kontrolne aktivnosti* (organizacija poročanja na projektu – priprava mesečnega poročila o napredku projekta, priprava poročil delovnih skupin, priprava poročil za Usmerjevalno skupino eZavoda, priprava poročil za kolegij vodstva in strokovni svet ZRSZ).

Projektne aktivnosti in dogodki

Izvajanje projekta predstavljajo:

- faze in aktivnosti projekta ter nastala dokumentacija pri načrtovanju in uresničevanju ciljev oziroma rezultatov projekta,
- dokumentacija nastalih poslovnih dogodkov, s katero upravičujemo koriščenje predvidenih sredstev (računovodska in finančna dokumentacija).

Projekt EIP-IZ poteka v dveh časovnih fazah. V prvi fazi (leto 2009) je bilo vpostavljeno testno okolje za celotni nov spletni portal. Izdelane so bile specifikacije z arhitekturo in infrastrukturo sistema, vzpostavljeno in dogovorjeno je bilo sodelovanje z izvajalci.

V začetku februarja 2009 je ZRSZ uvedel dve novi spletni storitvi, prva omogoča prijavo iskalca zaposlitve v evidenco brezposelnih oseb, druga pa oddajo elektronske vloge zahtevka za uveljavljanje pravice do denarnega nadomestila za primer brezposelnosti.

V drugi fazi, ki poteka do konca leta 2010, se nadgrajuje in prenavlja:

- register spletnih uporabnikov eStoritve ZRSZ,
- register spletnih elektronskih dokumentov,
- register iskalcev zaposlitve,
- register prostih delovnih mest,
- portal eStoritve ZRSZ za iskalce zaposlitve,
- portal eStoritve ZRZS za delodajalce.

Uradno se projekt EIP-IZ zaključuje ob koncu leta 2010, medtem ko se bodo aktivnosti za doseg obstoječih in novih ciljev nadaljevale do konca leta 2013.

ZRSZ v okviru izvajanja projekta organizira in izvaja različne projektne aktivnosti in dogodke:

- srečanja in sestanki članov projektne skupine z zunanjimi izvajalci in sodelavci drugih služb Zavoda (na teh srečanjih in sestankih obravnavajo odprta vprašanja in iščejo najučinkovitejše rešitve za njihovo uresničevanje),
- konference:
 - uvodno srečanje projektnih sponzorjev in partnerjev (25. in 26. marec 2009) – udeležili so se ga člani projektne skupine Zavoda in predstavniki MDDSZ ter obeh partnerjev CWI Niderland in NEA Bulgaria,

- konferenca v marcu 2010, katere namen je bil predstaviti potek implementacije rešitev in vzpostavitev in uvedba dveh novih eStoritev ZRSZ ter izmenjava pogledov med ključnimi izvajalci implementacije projekta EIP-IZ,
- izobraževalni dogodki, na katerih so predstavljene ključne vsebine in rešitve s področja projekta,
- predstavitve projekta, na katerih ZRSZ seznanja prisotne s potekom izvajanja projekta in z doseženimi rezultati.

Promocija projekta

V zvezi z informiranjem in obveščanjem o projektu ZRSZ upošteva določbe, ki so navedene v razpisu. Pri izdaji promocijskih gradiv tako uporablja projektne logotipe. Obvezni logotipi so logotipi, ki opredeljujejo donatorja – EU, sofinancerja - MDDSZ ter izvajalca – upravičenca projekta ZRSZ. Za potrebe celovitejše in opaznejše promocije je bil izdelan tudi logotip projekta z znakom in s slovensko ter izvorno angleško različico kratic imena projekta.

Poleg logotipov je v projektnih gradivih navedena tudi dikcija *»Za vsebino je odgovoren Zavod RS za zaposlovanje in v nobenem pogledu ne odraža nujno stališč in mnenja Evropske Komisije.«*

Promocijske akcije:

- ponatis zgibank Prijava/DN z informacijo o novih spletnih storitvah Zavoda,
- informativna – promocijska gradiva ePrijavaBO in eZahtevkDN.

3.4 IZDELAVA ZAKLJUČNEGA POROČILA

Za kontrolno spremljanje projekta so pomembne vse v pogodbi z Evropsko komisijo in v pogodbi z MDDSZ določene zahteve v zvezi z izvajanjem projekta.

ZRSZ pripravlja poročila sam, partnerji ne pripravljajo običajnih poročil s finančnimi postavkami, saj niso finančni partnerji. Z vključevanjem projektnih partnerjev ZRSZ pridobiva izkušnje iz drugih okolij in zagotavlja nadaljnje prenašanje dobrih praks v evropskem prostoru (to je tudi ena izmed ključnih smernih politik EU). Podizvajalci pripravijo neke vrste poročilo o opravljenih aktivnostih oziroma izvedenih rešitvah le v obliki primopredajnih zapisnikov, ki predstavljajo dokumentacijo za posamezno izvedeno rešitev ob izdaji računa. Dokumentacijo pa običajno predstavlja povpraševanje-zahtevk ZRSZ, v katerem sta opisana obstoječe stanje in zeleno stanje, ter njihova ponudba z opisom rešitve, termini, ceno, referencami in nato poročilo o opravljenem delu (npr. poraba časa ipd.)

Projekt EIP-IZ sponzorirata Evropska komisija in MDDSZ. Že v razpisnih pogojih so opredeljeni pogoji, predvidena sredstva in struktura financiranja ter izvajanje projekta. Evropski komisiji mora ZRSZ poslati končno poročilo (angl. *Final report*) o dejanskem

finančnem stanju - o dejanski porabi sredstev in dejanskih dohodkih. Poročilo mora biti poslano najkasneje v treh mesecih od zaključka projekta.

Končno poročilo mora odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kako je bil projekt izveden? Je bil izveden v skladu z opisom aktivnosti, ki so bile podane kot priloga pogodbe z EU?
- V kakšem obsegu je dosegel zastavljene cilje?
- Kakšna je evropska dodana vrednost pri implementaciji projekta?
- Kako je bil projekt predstavljen javnosti in kako razširjeni so bili rezultati?
- Kakšne izkušnje so dobili z izvajanjem projekta?
- Opisati je potrebno rezultate ocenjevanja (notranje in zunanje) implementacije projekta.

V kolikor Evropska komisija presodi, da je končno poročilo neprimerno in neustrezno oziroma slabe kakovosti, lahko poda zahtevo o dodatnih pojasnilih v 60-ih dneh od prejete končnega poročila. Dokler le-te ne dobi, lahko začasno ustavi preostali del sofinanciranja projekta. Ker projekt EIP-IZ še ni zaključen, ZRSZ končnega poročila Evropski komisiji še ni posredoval.

Na MDDSZ mora ZRSZ posredovati tri obdobja poročila o napredku projekta:

- 1.1.2009 – 1.10.2009
- 2.10.2009 – 1.10.2010
- 2.10.2010 – 31.12.2010 (v roku 30 dni po potrditvi končnega poročila s strani Evropske Komisije).

ZRSZ pripravlja tudi mesečna poročila o napredku projekta za Usmerjevalno skupino projekta.

Za pripravo poročil uporabljajo program MS Project in aplikacijo SWIM. Za finančno spremljanje projekta izdelajo preglednico v Excel-u z zbirnimi postavkami in zavihki po stroškovnih sklopih. V poročilih Evropski komisiji in MDDSZ je poročilo prilagojeno tipizirani obliki, podatke pa črpajo iz finančnih tabel.

SKLEP

Viri financiranja projektov so lastni (notranji) ali zunanji (tuji). Za financiranje evropskih projektov lahko pridobimo zunanje vire oziroma nepovratna sredstva Evropske Skupnosti. Višina nepovratnih sredstev je vnaprej določena in pogojena z uspešno kandidaturo na razpisu EU. Z nepovratnimi sredstvi Evropa spodbuja gospodarske družbe, institucije in zavode k čim boljši projektni ideji, ki bi pripomogla tako k strateškim usmeritvam EU kot tudi k razvoju podjetja samega.

Projektni management nam pomaga uresničiti in uspešno speljati projekt. Pomeni skupek vodstvenih nalog od organizacije, vodenja, upravljanja in nadzorovanja do tehnik in sredstev za izvedbo projekta. K temu spada tudi uporaba izkušenj in znanj, metod in orodij, potrebnih za realizacijo projektnih nalog, s čimer zadovoljimo pričakovanja naročnika. Projektni manager mora v fazi planiranja čim bolj natančno oceniti potrebne vire in stroške, da lahko tisti, ki je za financiranje zadolžen, ve, koliko denarja mora priskrbeti. Naloga projektnega managerja je prav tako izdelati realen terminski plan projekta. V primeru, ko je odobreno sofinanciranje projekta s strani EU, mora biti terminski plan tudi možno izpeljati. Saj v kolikor projekta ne bi izpeljali, tudi denarja ne bi dobili. Projektni manager mora nadrejenim poročati o izvedbi projekta in o porabi sredstev, poročila pa mora posredovati tudi EU.

Stroški, ki jih moramo v prijavnih dokumentih razpisa EU upoštevati, so upravičeni ali neupravičeni. Upravičeni stroški so tisti, ki so nujno potrebni za izvedbo projekta. So dokazljivi in so všteti v stroškovno mesto projekta. Razpisno dokumentacijo moramo dobro proučiti, saj je zelo pomembna za pridobitev sredstev. Lahko se namreč tudi zgodi, da so nekateri neupravičeni stroški lahko dejansko upravičeni.

V diplomskem delu s terminom »evropski projekti« mislim na tiste projekte, ki so sofinancirani s sredstvi Evropske komisije in so bili za ta sredstva objavljeni tudi javni razpisi. Življenjski cikel vsebine evropskih projektov si sledi po naslednjem zaporedju faz: programiranje, identifikacija (ugotavljanje ali opredelitev), oblikovanje (formuliranje), financiranje, izvajanje (realizacija) in evalvacija (ocena). Evropskih projektov brez uporabe projektnega managementa ne bi bilo mogoče izpeljati, saj EU projektov ne moremo uspešno in učinkovito voditi brez ustreznega načrtovanja, upravljanja in nadzorovanja.

Na praktičnem primeru projekta ZRSZ Enotni informacijski prostor za iskalce zaposlitve sem spoznala, da se je potrebno pri načrtovanju projektov podrobno seznaniti s pogoji in zahtevami razpisa EU. Najti moramo pravi razpis – torej razpis, ki se v največji možni meri pokriva s projektnimi idejami, prav tako pa tudi s strateškim in razvojnim poslovnim ciljem organizacije. Cilji in aktivnosti, ki so zapisani v projektnem predlogu pa morajo v kar največji meri ustrezati in odgovarjati tako na zahteve Evropske Komisije kot tudi na zahteve konkretnega razpisa.

Sledi priprava prijavnne dokumentacije. Za pripravo celotne dokumentacije je potrebno načrtovati dovolj časa. Pri izpolnjevanju prijavnih obrazcev je pomemben pravilen pristop – skozi celotno projektno dokumentacijo se mora dokazovati izpolnjevanje zastavljenih ciljev, predstavljenih projektnih aktivnosti in nastalih stroškov. Pozornost moramo nameniti tudi projektnim partnerjem, ki so predstavljeni kot nujen element projekta.

V kolikor Evropska komisija odobri sofinanciranje projekta, sledi izvedba projekta. Naloga projektnega managementa je, da poskrbi za pravočasno izvajanje projekta in vzpostavi sistem kontrole izvajanja (iz vsebinskega in stroškovnega vidika). V kolikor prihaja do odstopanj

med načrtovanim in izvedenim, mora poiskati vzroke in sprožiti popravne ukrepe. V fazi izvajanja projekta je pomembno, da s člani projektne skupine in s projektnimi partnerji redno komuniciramo.

Ko je projekt zaključen, moramo pripraviti poročilo. Če je bil projekt izveden skladno s prijavljenimi aktivnostmi, nam priprava končnega vsebinskega poročila ne predstavlja težav. Finančnemu poročilu pa je treba nameniti večjo pozornost, saj je pri pripravi le-tega nujna stroga natančnost, dokazovanje nastanka stroškov z računi in povezovanje stroškov z izvedenimi projektnimi aktivnostmi.

LITERATURA IN VIRI

1. *15 let slovenske države*. Najdeno 12. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.15let.gov.si/15-let-samostojnosti/dosezki/clanstvo-eu/>
2. *Application Form*. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <https://webgate.ec.europa.eu/swim/external/displayViewEmptyPDF.doc>
3. Barbič, J. et al. (1981). *Priručnik za planiranje investicijskih projekata*. Beograd: Udruženje banaka Jugoslavije.
4. Bobek, D. (1989). *Sodobna banka*. Maribor: Obzorja.
5. Burke, R. (1993). *Project management: Planing and Control*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
6. Cleland I. D. (1999): *Project management - Strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill.
7. *Draft grant agreement*. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en&callId=126&furtherCalls=yes>
8. *Educa – financiranje projektov*. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.agencija-poti.si/si/izobrazevanje/23410,2831/podrobno.html>
9. *EU portal Viator & Vektor*. Najdeno 17. januarja 2010 na spletnem naslovu http://eu.viator-vektor.com/evropsko_sofinanciranje/eu_programi.aspx
10. *Evropski sklad za regionalni razvoj*. Najdeno 17. marca 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_sl.htm
11. *Evropski socialni sklad*. Najdeno 18. marca 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/employment_social/esf/discover/esf_sl.htm
12. *Financial guidelines for applicants*. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en&callId=126&furtherCalls=yes>
13. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba. http://eu.viator-vektor.com/evropsko_sofinanciranje/eu_programi.aspx
14. Iskra, B. (2004). *Ocenjevanje investicijskih programov malih podjetij in samostojnih podjetnikov*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Kerzner, H. (2001). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 7th ed. New York: Van Nostrand Reinhold.
16. *Kohezijski sklad*. Najdeno 17. marca 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/cf/index_sl.htm
17. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Založba Obzorja.
19. *Management informacijskih projektov*. Najdeno 30. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/190044/ManagementProjektov-Predavanje.doc
20. Meredith J. R. & Mantel, S. J. Jr. (1995). *Project Management - A Managerial Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
21. Možina, S. et al. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.

22. Mramor, D. (2000). *Poglavja iz poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. *Poslovni vodnik po evropskih sredstvih*. Najdeno 27. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.google.si/#hl=sl&q=gzs+pripone+poslovni+vodnik+po+evropskih+projektih+&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=e90962fa7bb3b9d
24. *Program Progress*. Najdeno 17. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327>
25. *Program Progress..* Najdeno 6. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/progress/
26. Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
27. Repovž, L. (2000). *Viri financiranja investicij, finančna konstrukcija in finančni inženiring*. Ljubljana: INŠEF.
28. *Restricted call for proposals N° VP/2008/013*. Najdeno 19. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en&callId=126&furtherCalls=yes>
29. Rozman, R. (2006). *Projektne management*. Gradivo za učbenik. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. *Slovenski podjetniški sklad*. Najdeno 11. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/assets/files/razpisi/UcINKI%20PO%20LETIH%2003-07%281.%29.doc>
31. Stare, A. (2010). *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta*. (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. *Turistica*. Najdeno 17. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.turistica.si/indexSI.php?l1=5&l2=1&vsb=V_RAZISK_CDP
33. Verhovnik, J., Filipič L. & Štern, B. (2006). *Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU*. 8 zv. Maribor: Forum Media.
34. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Wysocki K. R. & McGary, R. (2003). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme*. Indiana: Wiley Publishing.
36. Zakon o podpornem okolju za podjetništvo. *Uradni list RS*, št. 2, 9.1.2007.
37. Zavod republike Slovenije za zaposlovanje (2010). *Enotni informacijski prostor za iskalce zaposlitve* (interno gradivo). Ljubljana: Zavod republike Slovenije za zaposlovanje.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Finančni del prijave	1
PRILOGA 2: Potrdilo o lastniku računa	3
PRILOGA 3: Obrazec s podatki o registraciji pravne osebe	4
PRILOGA 4: Pisma partnerjev	5

PRILOGA 1: Finančni del prijave

Budget

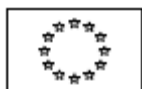
If applicable, expected value of the subcontracting plans for external expertise

Eligible Direct Costs (D)

Heading 1 - Staff costs	<input type="text"/>
Management	<input type="text"/>
Administration	<input type="text"/>
Secretariat	<input type="text"/>
Accounting	<input type="text"/>
Other staff	<input type="text"/>
Total - Staff costs	<input type="text"/>
Heading 2 - Travel and subsistence allowances	<input type="text"/>
Travel	<input type="text"/>
Subsistence allowances (accommodation, meals, etc.)	<input type="text"/>
Total - Travel and subsistence allowances	<input type="text"/>
Heading 3 - Costs of services	<input type="text"/>
Information dissemination	<input type="text"/>
Translations	<input type="text"/>
Reproductions and publications	<input type="text"/>
Specific evaluation	<input type="text"/>
Interpretations	<input type="text"/>
External expertise	<input type="text"/>
Other services	<input type="text"/>
Total - Costs of services	<input type="text"/>
Heading 4 - Administration costs	<input type="text"/>
Depreciation for purchase of equipment	<input type="text"/>

Hire of rooms	<input type="text"/>
Hire of interpreting booths	<input type="text"/>
Audits	<input type="text"/>
Financial services	<input type="text"/>
Other administrative costs	<input type="text"/>
Total - Administration costs	<input type="text"/>
Total Eligible Direct Costs (D)	<input type="text"/>
Eligible Indirect Costs (I)	
Heading 5 - Overheads	<input type="text"/>
Overheads	<input type="text"/>
Total Eligible Indirect Costs (I)	<input type="text"/>
Total Costs	
Total Eligible Costs = D + I	<input type="text"/>
REVENUE	
INCOME	
Beneficiary's contribution in cash (C)	<input type="text"/>
Revenue generated by the Action (R)	<input type="text"/>
Community Grant (S)	<input type="text"/>
Total Income = C + R + S	<input type="text"/>

PRILOGA 2: Potrdilo o lastniku računa



FINANCIAL IDENTIFICATION

PRIVACY STATEMENT

http://ec.europa.eu/budget/execution/fiers_fr.htm

ACCOUNT NAME	
ACCOUNT NAME ⁽¹⁾	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
ADDRESS	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
TOWN/CITY	<input type="text"/>
POSTCODE	<input type="text"/>
COUNTRY	<input type="text"/>

CONTACT	<input type="text"/>	
TELEPHONE	<input type="text"/>	FAX <input type="text"/>
E - MAIL	<input type="text"/>	

BANK		
BANK NAME	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
BRANCH ADDRESS	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
TOWN/CITY	<input type="text"/>	POSTCODE <input type="text"/>
COUNTRY	<input type="text"/>	
ACCOUNT NUMBER	<input type="text"/>	
IBAN ⁽²⁾	<input type="text"/>	

REMARKS:

BANK STAMP + SIGNATURE OF BANK REPRESENTATIVE (Both Obligatory) ⁽³⁾

DATE + SIGNATURE ACCOUNT HOLDER : (Obligatory)
DATE <input type="text"/>

⁽¹⁾ The name or title under which the account has been opened and not the name of the authorized agent

⁽²⁾ If the IBAN Code (International Bank account number) is applied in the country where your bank is situated

⁽³⁾ It is preferable to attach a copy of recent bank statement, in which event the stamp of the bank and the signature of the bank's representative are not required. The signature of the account-holder is obligatory in all cases.

PRILOGA 3: Obrazec s podatki o registraciji pravne osebe



LEGAL ENTITIES

PRIVACY STATEMENT

http://ec.europa.eu/budget/execution/legal_entities_fr.htm

PUBLIC ENTITIES

TYPE OF COMPANY	<input type="text"/>		
NGO	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	(Non-Governmental Organisation)
NAME(S)	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
ABBREVIATION	<input type="text"/>		
OFFICIAL ADDRESS	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
POSTCODE	<input type="text"/>	P.O. BOX	<input type="text"/>
TOWN/CITY	<input type="text"/>		
COUNTRY	<input type="text"/>		
VAT**	<input type="text"/>		
PLACE OF REGISTRATION	<input type="text"/>		
DATE OF REGISTRATION	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	DD	MM	YYYY
REGISTRATION No	<input type="text"/>		
PHONE	<input type="text"/>	FAX	<input type="text"/>
E-MAIL	<input type="text"/>		

*THIS "LEGAL ENTITIES" FORM SHOULD BE COMPLETED, SIGNED AND RETURNED TOGETHER WITH:
* A COPY OF THE RESOLUTION, LAW, DECREE OR DECISION ESTABLISHING THE ENTITY IN QUESTION;
* OR, FAILING THAT, ANY OTHER OFFICIAL DOCUMENT ATTESTING TO THE ESTABLISHMENT OF THE ENTITY BY THE NATIONAL AUTHORITIES
** IF THIS FIELD IS COMPLETED, PLEASE ATTACH AN OFFICIAL VAT DOCUMENT*

DATE:	STAMP
NAME + FUNCTION OF AUTHORISED REPRESENTATIVE	
SIGNATURE	

PRILOGA 4: Pisma partnerjev

MODEL LETTER OF COMMITMENT FOR APPLICANT, PARTNERS PARTICIPATING IN, AND/OR THIRD PARTIES PROVIDING A CASH CONTRIBUTION TO, THE PROPOSED PROJECT.

This letter must be written on the official letterhead paper of the organisation.

Call for proposals VP/2008/013

Letter of commitment

This letter is to confirm that (*name of applicant, partner or third party organisation*), represented by (*name of legal representative*) is committed to participate in and/or contribute to the financing of [delete as appropriate] the project entitled (*title of project*).

In terms of contribution to the costs of the project, (*name of applicant, partner or third party organisation*) will provide a cash contribution to the project of _____ euros.

As a partner in this project, my organisation is undertaking to perform the following roles and tasks as set out in the work programme (*description of the roles and tasks*): [to be filled in by project partners only]

Date & legal representative's signature