

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ORGANIZIRANJE PROJEKTNEGA DELA V
INVALIDSKI ORGANIZACIJI**

Petra Fekonja

Ljubljana, januar 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZIRANJE PROJEKTNEGA DELA V INVALIDSKI
ORGANIZACIJI**

Kandidatka: Petra Fekonja
Vpisna številka: 04037075
Študijski program: visokošolski študijski program Uprava I. stopnja

Mentor: mag. Tatjana Kozjek

Ljubljana, januar 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Petra Fekonja, študentka visokošolskega študijskega programa Uprava I. stopnja, z vpisno številko 04037075, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Organiziranje projektnega dela v invalidski organizaciji.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Ksenija Pečnik, prof. slov. jezika

Podpis avtorice:

Ljubljana, _____

POVZETEK

Dobra organizacija projektne del je pogoj za uspešno pridobivanje sredstev za financiranje projektov s strani evropskih in slovenskih organizacij. Eden od pogojev za uspešno organizacijo in izvedbo projektov je vzpostavitev sistema, ki omogoča spremljanje javnih razpisov, dobro pripravljen in izveden proces, vse od faze priprave razpisne dokumentacije in prijave na razpise ter izvedbe projektov. Pomemben del dela pri izvedbi projektov prispevajo člani projektne tima, ki sodelujejo v vseh fazah projekta, od iskanja projektne ideje, načrtovanja projektne aktivnosti, prijave na razpise, upravljanja projekta do zaključka projekta. Pomembno je tudi poznavanje programov in razpisov Evropske unije, ki preko skladov, projektov in razpisov podeljuje nepovratna sredstva, katerih namen je izvedba projektov in dejavnosti v skladu s strateškimi usmeritvami EU.

V diplomski nalogi je predstavljena invalidska organizacija Mercator IP, d. o. o, ki v želji po umeščanju invalidov v poslovanje organizacije že sodeluje pri koriščenju sredstev. V organizaciji je delo na posameznih projektih na začetku, zato je na podlagi analize pomanjkljivosti in priložnosti, ki jih ima organizacija na tem področju, v diplomskem delu podan tudi predlog za karseda dobro organiziranje projektne del v prihodnje.

Ključne besede: projekt, projektne delo, evropska sredstva, nepovratna sredstva, invalidska organizacija.

SUMMARY

GOOD ORGANIZATION OF PROJECT WORK

In order to finance and implement projects, good organization of project work is essential for successful acquisition of domestic as well as European funding. A precondition to organize and implement projects is a system that allows monitoring of all the tenders and also a well prepared and executed process covering all phases of preparation of tender documentation, submitting bids and implementing the projects. A significant part of the work when implementing the projects is contributed by team members, involved in all phases of the project, searching for project ideas, planning project activities, submitting bids, managing the project and completing the project. It is also important to know and understand the programs and tenders of European Union, which is awarding grants through funds, projects and tenders while their purpose is to implement projects and activities in accordance with the strategic direction of the European Union.

The thesis presents an organization for disabled Mercator IP, d.o.o., which is working towards placing disabled people in the organizations and is already involved in the exploitation of funds. The organization has begun to implement some individual projects and therefore, based on an analysis of deficiencies and opportunities presented in this area, the thesis contains a proposal for well-organized project work in the future.

Keywords: project, project work, the European funds, grants, disability organization

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	III
POVZETEK	IV
SUMMARY	V
KAZALO	VI
KAZALA PONAZORITEV	VII
Kazalo tabel	VII
Kazalo grafikonov	VII
Kazalo slik.....	VII
1 UVOD	1
2 PROJEKT	3
2.1 Vrste projektov	3
2.2 Projektni tim.....	5
2.3 Faze projekta.....	6
3 FINANCIRANJE PROJEKTOV S STRANI EVROPSKE UNIJE	17
3.1 Programi in razpisi EU	17
3.2 Dobre prakse slovenskih organizacij.....	22
4 ANALIZA STANJA NA PODROČJU ORGANIZIRANJA PROJEKTNEGA DELA V MERCATOR IP, D. O.	27
4.1 Predstavitev organizacije	27
4.2 Pridobivanje nepovratnih sredstev	32
5 PREDLOG UKREPOV ZA UČINKOVITO ORGANIZIRANJE PROJEKTNEGA DELA	36
6 ZAKLJUČEK	38

KAZALA PONAZORITEV

KAZALO TABEL

Tabela 1: Matrika logičnega okvira.....	9
Tabela 2: Primer enostavne strukture delovnih sklopov v delovnem načrtu.....	10
Tabela 3: Primer časovnega načrta	11
Tabela 4: Finančni načrt Evropskega socialnega sklada v Sloveniji, 2007–2012 (v evrih). 20	
Tabela 5: Finančni načrt Operativnega programa razvoja okoljske in prometne infrastrukture v Sloveniji, 2007–2013.....	21
Tabela 6: Vrste projektov v Mercator, d. d., glede na velikost	23
Tabela 7: SWOT-analiza stanja na področju pridobivanja nepovratnih sredstev v Mercator IP, d. o. o.....	35

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Zaposleni po področjih na dan 30. 9. 2011	29
Grafikon 2: Zaposleni po vrsti delovnega razmerja na dan 30. 9. 2011.....	29
Grafikon 3: Zaposleni po spolu na dan 30. 9. 2011.....	30
Grafikon 4: Delež invalidov in neinvalidov na dan 30. 9. 2011	30
Grafikon 5: Delež invalidov po področjih na dan 30. 9. 2011	31
Grafikon 6: Zaposleni po stopnji izobrazbe na dan 30. 9. 2011	31

KAZALO SLIK

Slika 1: Mercatorjev portal Projekti	24
--	----

1 UVOD

Evropske in slovenske organizacije preko različnih programov in razpisov nudijo možnost financiranja različnih projektov, med njimi tudi projektov, ki so zanimivi za invalidske organizacije. Dodatna sredstva oziroma financiranje projektov, ki uresničujejo strategijo posamezne organizacije, za organizacijo pomenijo možnost dodatnih vlaganj, hitrejšega in boljšega razvoja ter zagotavljanje konkurenčne prednosti.

Invalidska organizacija Mercator IP, d. o. o., predstavlja enega izmed sodobnih konceptov zaposlovanja invalidov, ki zaposlenim invalidom kot posebni varovani kategoriji namenja še posebno skrb. Z iskanjem novih rešitev, z razvijanjem ustreznih menedžerskih sposobnosti in znanj ter s sposobnostjo rabe različnih spodbud, ki jih zagotavlja družba, se organizacije trudijo gospodarno izrabiti njihove delovne in ustvarjalne zmožnosti. V invalidski organizaciji Mercator IP, d. o. o., tako z iskanjem oz. razpršitvijo dejavnosti, prilagoditvijo delovnih mest in usposabljanjem oz. izobraževanjem invalidov ponujajo nove priložnosti njihovega vključevanja v poslovanje organizacije. Vse to pa je izvedljivo z ustreznimi finančnimi sredstvi, ki jih organizacija bolj ali manj uspešno pridobiva tudi preko različnih programov in razpisov evropskih in slovenskih institucij.

Namen in cilj diplomske naloge je analizirati dejansko stanje na področju projektne delo in pripraviti predlog modela, ki bo omogočal učinkovito spremljanje javnih razpisov, učinkovit proces v fazi priprave razpisne dokumentacije in prijave na razpise ter izvedbo projektov. Predlagan model, ki bo oblikovan na podlagi študija literature in analize dejanskega stanja na tem področju ter izvedbe raziskave, bo pripomogel k izboljšanju organizacije projektne delo, izboljšal izvedbo projektov ter tako prispeval tudi k uspešnosti poslovanja.

Diplomsko delo je v osnovi zgrajeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu so opredeljeni pojmi in vsebina, povezana s projekti, vrstami projektov in značilnostmi projektnih timov. Prikazane so faze projekta, vse od iskanja projektne ideje, načrtovanja projektnih aktivnosti do faze upravljanja in zaključka projekta. Poudarek je dan tudi črpanju nepovratnih sredstev iz Evropske unije ter prikazu centraliziranih in decentraliziranih programov EU, pomembnejšim skladom Evropske unije, in sicer Strukturnemu skladu, Evropskemu skladu za regionalni razvoj in Evropskemu socialnemu skladu. Prikazane so tudi nekatere dobre prakse slovenskih organizacij na področju pridobivanja nepovratnih sredstev.

Raziskava je bila izvedena z metodami intervjuja, skupinskega razgovora in razprave z zaposlenimi, ki delujejo na področju projektne delo v invalidski organizaciji, in je tako analizirala trenutni način projektne delo. V okviru raziskave je bilo analizirano stanje na področju organiziranja projektne delo v Mercator IP, d. o. o. Analiza stanja, v smislu

prednosti, slabosti, priložnosti in možnosti, ki jih organizacija ima na področju pridobivanja nepovratnih sredstev, je prikazana tudi s SWOT-analizo.

Na podlagi študija literature in virov, analize dobrih praks ter analize dejanskega stanja na področju organizacije projektne delo so podane ugotovitve in predlogi za zagotovitev boljšega organiziranja projektne delo in črpanja nepovratnih sredstev iz domačih in tujih evropskih skladov.

2 PROJEKT

Beseda projekt izvira iz latinščine, kjer je imenovana *proiectum*. V Velikem slovarju tujk (2002, str. 930) ima več pomenov, zanimiva je opredelitev, da je projekt sestavljen, zaokrožen in celovit načrt za izvedbo dela, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob (načeloma) usklajenem delovanju več ljudi, služb, organizacij.

Rozman in Stare (2008, str. 7) projekt opredelita kot podjem (širšo dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.

Golob (2002, str. 21) trdi, da je projekt dejavnost, pri kateri se načrtovane aktivnosti natančno opredelijo, se jih časovno in vsebinsko izvaja v okviru dogovorjenih rokov, njihovo realizacijo se neprestano nadzoruje in usmerja, predvsem pa poveča osebno odgovornost sodelujočih.

Mantel, Meredith, Shafer in Shutton (2008, str. 1) pravijo, da so projekti v osnovi edinstveni, imajo določen cilj, narejeni pa morajo biti v določenem časovnem roku. Čeprav se projekti med seboj razlikujejo glede na velikost in tip, imajo skupno to, da so večdisciplinarni. To pomeni, da zahtevajo vložek ljudi z različnim znanjem in izkušnjami. Projekti so sestavljeni iz aktivnosti, te pa se lahko delijo še na podaktivnosti.

Turner (2009, str. 2) meni, da je projektčasna organizacija, ki so ji dodeljeni viri, da opravijo delo in vpeljejo koristno spremembo. Razvojna agencija Sinergija (2011) navaja, da gre za projekt, če:

- je opravilo enkratno,
- opravilo zajema nove vidike,
- je opravilo naročil naročnik,
- ima opravilo jasne cilje,
- ima opravilo rok – je časovno omejeno,
- ima opravilo opredeljen proračun.

2.1 VRSTE PROJEKTOV

V stroki projektnege menedžmenta obstaja veliko načinov klasifikacije projektov glede na skupne značilnosti. Po Golobu (2002, str. 23) se projekte največkrat razvršča glede na problematiko, ki jo obravnavajo. Projekte razdeli na:

- **strateške projekte**, ki se nanašajo na probleme, ki so povezani s celotno organizacijo in njenim poslovnim okoljem, npr. proizvodni asortiment, celovito obvladovanje stroškov, razvojna in ekološka vprašanja, kadrovska politiko, strategijo trženja ipd.;

- **razvojno-raziskovalne projekte**, ki so usklajeni s poslovnimi strategijami organizacije in zagotavljajo njeno rast in razvoj na področju informatike, kadrov, organizacije, oskrbe, trženja in uvajanja novih proizvodov;
- **projekte poslovnih funkcij**, kamor se uvrščajo vsi projekti, ki se izvajajo na področju financ, računovodstva, komercialne, informatike, analitike ter v službi za kadrovske zadeve;
- **ciklične oziroma tipske projekte**, ki so značilni predvsem za storitvene organizacije;
- **optimizacijske projekte**, ki se sicer izvajajo v vseh poslovnih funkcijah, vendar prevladujejo v proizvodnji. Učinki optimizacijskih projektov so relativno nizki, vendar so temu primerna tudi vložena sredstva in nizko finančno tveganje;
- **investicijske projekte**, katerih značilnost so angažiranost visokih finančnih sredstev in velika stopnja tveganja. Skupina, ki pripravlja investicijske projekte, mora imeti veliko različnih znanj, od osnovnih znanj o projektne vodenju do obvladovanja področij gradbeništva, prava, komunikologije, upravnih zadev, financ, ...

Lock (v: Rozman in Stare, 2008, str. 11) projekte razdeli v štiri temeljne skupine: **gradbene, proizvodne, ravnalne in raziskovalne**. Med prve šteje projekte v gradbeništvu, konstrukcijah, naftnem gospodarstvu, rudnikih in kamnolomih. Zanje je značilno, da potekajo na eni lokaciji. Potrebna so velika finančna sredstva in zahtevana je precejšnja kakovost. Med proizvodne projekte šteje izdelavo strojev, letal, ladij. Po navadi jih izdelujejo na enem mestu, v tovarni. Med ravnalne (management) projekte šteje projekte, ki so povezani z ravnateljevanjem organizacije, npr. trženjska kampanja, priprava strateškega načrta, reorganizacija, prenova, vpeljava informacijskih sistemov. Zanje je značilno sodelovanje manjšega števila strokovnjakov. Raziskovalni projekti, kot je npr. razvijanje novih proizvodov in procesov, so razmeroma dragi.

Po Haucu (2002, str. 67) se projekti med seboj razlikujejo glede na to, v kateri gospodarski ali drugi dejavnosti se izvajajo. Delijo se po namenu, objektih projekta, načinu izvedbe, glede na trajanje, ekonomiko, angažiranje izvajalcev, kompleksnost, lokacijo objekta, glede na okolje, v katerem nastajajo, itd. Projekte razvršča na:

- **determinirane projekte**, pri katerih smo ob pripravi njihovega zagona izvajanja prepričani, da bodo vsi vmesni cilji in končni cilj doseženi. Pri determiniranih projektih se v pripravi določijo namenski in objektivni cilji ter na tej podlagi izdelata celovit načrt in organizacija izvedbe;
- **stohastične projekte**, pri katerih se najprej oblikujejo začetne aktivnosti, ki bodo s svojimi rezultati in rezultati naslednjih aktivnosti omogočale sprotno oblikovanje vseh ciljev projekta in s tem tudi končnega cilja;
- **interno primarne projekte**, ki s svojim končnim rezultatom pogojujejo začetek nadaljnega izvajanja projekta ali njegov zaključek;
- **eksterno primarne projekte**, ki s svojim končnim rezultatom pogojujejo začetek nadaljnega izvajanja projekta ali njegov zaključek, se pa v njih ne izvajajo;

- **enkratne projekte**, ki se v organizacijah pojavljajo samo enkrat, z njimi pa je dosežen enkraten strateški ali drugi namen in se izvajajo na način, ki doslej še ni bil uporabljen;
- **multiprojektne procese**, ki jih tvorijo projekti, ki se pojavljajo večkrat in stalno, so si po načinu izvedbe podobni in zahtevajo ustaljen način izvedbe in vodenja.

2.2 PROJEKTNI TIM

Pomemben delež k uspešnosti projekta prispevajo člani projektnega tima, ki ga vodi vodja projekta. Stalni člani projektnega tima so običajno strokovnjaki s tistih področij, ki so vključena v izvajanje projekta (Bastič, 2002, str. 35).

Vodja projekta je odgovoren za pravočasno izvedbo projekta v skladu z zastavljenim ciljem, podcilji in razpoložljivimi viri. Pri vodenju projekta mu pomagajo poznavanje problema, ki se ga želi rešiti s projektom, izkušnje z vodenjem projektov in sposobnost usklajevanja dela pri pogosto nasprotujočih interesih različnih skupin in posameznikov (Bastič, 2002, str. 36).

Po Golobu (2002, str. 46) je vodja projekta osrednja osebnost projektnih ciklov, ki s prevzemom naloge prevzemajo osebno odgovornost za izvedbo projekta. Uspešnost vodje je odvisna tako od njegovih osebnostnih karakteristik in sposobnosti kot od izkušenj in znanja na področju projektnega vodenja. Najpomembnejša potrebna znanja in sposobnosti so:

- organizacijske sposobnosti,
- sposobnost dojetanja in analiziranja realnega stanja ter vseh objektivnih in subjektivnih omejitev,
- sposobnost hitrega, racionalnega in umirjenega odzivanja,
- sposobnost pisne in ustne komunikacije,
- sposobnost obvladovanja timskega dela oz. sposobnost obvladovanja konfliktov.

Člani projektnega tima pri projektu sodelujejo ves čas izvajanja projekta, vendar redko s svojo celotno delovno obveznostjo. Kot člani projektnega tima so odgovorni za uspešno pripravo in izvedbo dejavnosti, ki spadajo v njihovo področje. Večinoma pripravljajo podatke, usklajujejo delo različnih izvajalcev, nadzirajo potek izvajanja dejavnosti glede na načrt in vodji projekta poročajo o napredovanju projekta in morebitnih problemih (Bastič, 2009, str. 36).

Golob (2002, str. 47) člane projektnega tima imenuje nosilce projektnih aktivnosti. So operativni izvajalci projektnih nalog, ki jih vodja projekta izbere po kriteriju njihove strokovne usposobljenosti in poznavanja problematike, ki je obravnavana v projektu. Upošteva tudi oceno njihovih osebnostnih lastnosti in zmožnost uspešnega dela in sodelovanja v timu.

2.3 FAZE PROJEKTA

Ne glede na velikost, kompleksnost in trajanje projektov se projekti odvijajo skozi fazo priprave, izvedbe in sklepnega dela projekta. V strokovni literaturi iz področja projektnega menedžmenta zasledimo različna pojmovanja posameznih faz, v diplomski nalogi pa bodo podrobneje obravnavane štiri projektne faze, in sicer:

- faza oblikovanja projektne ideje,
- faza načrtovanja projektnih aktivnosti,
- faza izvajanja projekta,
- faza zaključka projekta.

Iskanje projektne ideje je prvi in nepogrešljivi korak priprave projekta, hkrati pa je to tudi najustvarjalnejša faza projekta. V tej fazi se prepozna projektne ideje in se jo preoblikuje v osnovni koncept. Namenjena je iskanju potencialnih potrebnih partnerjev za izvedbo ideje in pripravi problemske analize (Havl et al., 2009, str. 10).

Pred odločitvijo za prijavo je dobro, da organizacija razmisli, kaj želi s prijavo na razpis doseči. Ne samo, da želi pridobiti več sredstev za delovanje, ampak da premisli o svojem programu, svojih ciljih, rezultatih, ki jih želi doseči, ter projektu, ki se ji zdi dober, ter nato vstopi v proces iskanja razpisa in priprave prijave. Projektne ideje navadno izhajajo iz problema ali priložnosti območja, skupine ljudi ali sektorja. Zavedati se je treba, da se redko najde idealen razpis in da je idejo običajno treba prilagajati zahtevam razpisa (Cvijić et al., 2011, str. 34).

Stahovnik (2009, str. 6) loči več vrst razpisov, in sicer:

- razpise EU: strukturni in drugi skladi, operativni programi ipd.,
- razpise na nacionalni ravni: ministrstva, agencije, uradi, krovne zveze, druge organizacije,
- razpise na medobčinski in občinski ravni: občine, razvojne agencije, regijske zveze,
- ostale razpise: npr. razpis ambasade ZDA za projekte NVO.

Najhitrejši in najenostavnejši dostop do informacij o razpisih ponuja splet:

- www.razpisi.info,
- www.euskladi.si,
- www.snvosr.org/razpisi.html,
- www.europa.eu.int/comm/europeaid/cgi/frame12.pl,
- www.dgmarket.com,
- spletne strani posameznih ministrstev in agencij,
- spletne strani občin,
- druge informativne publikacije.

Med objavljenimi razpisi se išče razpise in projekte, ki so povezani s strategijo organizacije. Zato je prav, da je skupina ljudi, ki je zadolžena za izvajanje razpisnih projektov, seznanjena z vsemi strateškimi cilji organizacije, saj jim to olajša iskanje

ustreznih razpisov. Na podlagi poznavanja strategije se nabor možnih razpisov za organizacijo skrči in lahko se osredotoči na pomembne projekte (Cvijić et al., 2011, str. 34).

Pri pridobivanju evropskih sredstev je kakovostno partnerstvo eno temeljnih načel in predpogoj za dobro oceno projekta. Čeprav je nosilec projekta odgovoren za ves projekt, so tudi projektni partnerji soodgovorni za uspeh projekta. Hazl et al. (2009, str. 18) korist partnerstev opredelijo kot:

- možnost za boljši pretok informacij in pridobivanje novega znanja,
- sposobnost boljšega razumevanja problematike in potreb ciljne skupine,
- večjo dostopnost do hitrejših in boljših rešitev,
- boljše koordiniranje in večjo podporo obstoječim aktivnostim,
- priložnost za oblikovanje novih idej in projektov,
- združevanje virov za uresničevanje ciljev,
- večjo dostopnost do virov (so)financiranja.

Najpogostejši način iskanja partnerjev je pridobivanje že znanih partnerjev oz. vzpostavitev partnerske mreže, ki nam omogoča raznolikost in strokovno pestrost potencialnih projektnih partnerjev. Povezovanje s partnerji in usklajevanje z njimi je naloga, ki jo je treba opraviti pred objavo razpisa. Sklenjene pogodbe pomenijo dodatno zagotovilo, da bo projekt tekel tako, kot je bilo predvideno, in da bo dosegel zastavljene cilje. Povezovanje s partnerji je pomembno za doseganje rezultatov projekta in izvajanje aktivnosti. Partnerje se v projekt povezuje zaradi njihovih znanj ter sposobnosti in ne zaradi delitve sredstev. Pri tem je treba paziti, da se aktivnosti projekta med partnerje razdelijo glede na zahteve, ki jih ima določena aktivnost. Partner mora biti za določeno aktivnost usposobljen tako organizacijsko kot tudi finančno (Kobal, 2006, str. 43).

Faza načrtovanja projektnih aktivnosti je faza priprave logičnega okvira in podrobne razčlenitve projektne ideje. V opisu projekta se določi aktivnosti, organizacijo projekta in akcijski načrt. Načrtuje se tudi stroške projekta in oceni tveganje projekta. Z oceno tveganja se dobi kritične dejavnike uspešnosti projekta, na katere je treba biti pri načrtovanju še posebej pozoren (Hazl et al., 2009, str. 24).

Logični okvir načrtovanja je mednarodno uveljavljen standard za načrtovanje, izvajanje in spremljanje projektov. Uporaba metode logičnega okvira omogoča zasnovo projekta z logičnimi povezavami med vsebinskimi sestavinami projekta oz. pomaga razjasniti, kako bodo načrtovane aktivnosti pripomogle k doseganju zastavljenih ciljev (Hazl et al., 2009, str. 24).

Logični okvir projektov je tabela, ki se izpolnjuje ob snovanju projekta. Usmerja k oblikovanju projekta, obenem pa omogoča kontrolo obveznosti pri izvajanju projekta, uporablja pa se tudi pri nadzoru nad izvajanjem projekta. Izpolnjuje se od zgoraj navzdol in z leve proti desni – torej, najprej se določi namen, potem se oblikuje cilje, s katerimi bo namen dosežen, določi rezultate, ki so potrebni za doseganje ciljev, nato pa še aktivnosti

za doseganje rezultatov. Kazalnike se določi zato, da se lahko spremlja uspešnost projekta. Logičnost in skladnost projekta se preverja v obratni smeri, in sicer ali vsaka aktivnost vodi do želenih rezultatov, ali je res potrebna, ali rezultati, ki se jih želi doseči, vodijo do zapisanih ciljev, ali bodo cilji res omogočili, da bo namen dosežen (Cvijić et al., 2011, str. 38).

Kljub logičnemu okviru, ki je organizaciji v veliko pomoč, pa je treba poznati tudi postopek oblikovanja projekta. Najprej je treba identificirati projektno idejo, ki običajno izvira iz problema ali priložnosti nekega območja, skupine ljudi ali strokovnega področja. Ta ideja se mora ujemati s strategijo organizacije ter regionalnimi ali nacionalnimi razvojnimi prioritetami. Da se lahko opredeli projektno idejo, je treba narediti analizo trenutnega stanja, zbrati vse dostopne podatke, preveriti, da ne poteka že kakšen podoben projekt, ter narediti SWOT-analizo (Cvijić et al., 2011, str. 35).

V drugem koraku je treba identificirati posameznike, skupine in organizacije, ki bi lahko imele kakršen koli interes v projektu. Prepoznati je treba njihove potrebe in ovire. Deležniki, ki bi lahko ogrozili projekt, morajo biti naslovljeni posebej, skupine, ki bodo imele od projekta neposredno korist, pa je treba v projektni dokumentaciji poimenovati kot ciljne skupine (Cvijić et al., 2011, str. 36).

Kot tretji korak se naredi analiza ciljev, katere namen je predstavitev želenih situacij v prihodnosti. Gre za proces viharjenja možganov, v katerem morajo sodelovati vsi potencialni deležniki (Cvijić et al., 2011, str. 36).

Zadnji korak predstavlja analizo strategije, s katero se projekt omeji in določi splošen cilj. Rezultat analize strategije mora biti projekt, ki je realen in relevanten. Na tej stopnji se je treba odločiti, kateri specifični cilji morajo biti doseženi, da bodo zadovoljene potrebe ciljnih skupin in ali je te cilje možno doseči znotraj določenega časovnega obdobja z omejeno količino materiala, finančnih in človeških virov (Cvijić et al., 2011, str. 36).

Tem štirim korakom sledi priprava logičnega okvirja načrta aktivnosti, ki se običajno povzame v grafični obliki. Na podlagi načrta aktivnosti se nato pripravi ocena stroškov, ki morajo biti realni, zato ta del priprave projekta od prijavitelja zahteva veliko časa (Cvijić et al., 2011, str. 36).

Tabela 1: Matrika logičnega okvira

	Logika za pobudo	Objektivno preverljivi kazalniki realizacije	Viri informacij in sredstva preverjanja	Predvidevanja
Splošni cilji	Kateri so splošni širši cilji projekta?	Kateri so ključni kazalniki, ki se nanašajo na splošne cilje?	Kateri viri informacij so na voljo za preverjanje po kazalnikih?	
Namen projekta	Katere specifične cilje bo projekt dosegel in s tem prispeval k splošnim ciljem?	Kateri kazalniki jasno pokažejo, da je bil specifični cilj projekta dosežen?	Kateri viri informacij so že na voljo, ali se jih lahko zbere? Kakšne metode so potrebne za pridobitev teh informacij?	Kateri dejavniki in pogoji so potrebni za doseg ciljev, ki pa so zunaj koristnikove odgovornosti (zunanji pogoji)? Katera tveganja je treba upoštevati?
Pričakovani rezultati	Rezultati so proizvodi, s katerimi nameravamo doseči specifični cilj. Kateri so pričakovani rezultati?	S katerimi kazalniki se bo merilo, ali je projekt dosegel predvidene rezultate in učinke in v kakšni meri?	Kateri viri informacij so na voljo za te kazalnike?	Kateri so zunanji pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo pričakovani rezultati doseženi v predvidenem času?
Dejavnosti	Katere so ključne dejavnosti, ki jih je treba izvesti in v katerem zaporedju, da bodo doseženi pričakovani rezultati?	Sredstva: katera sredstva so potrebna za izvedbo teh dejavnosti: npr. osebje, oprema, usposabljanje, študije, dobava, prostori za delovanje itd.	Kateri viri informacij so na voljo o poteku projekta? Stroški: kakšni so projektni stroški? Kako se delijo?	Kateri predpogoji so nujni za začetek projekta? Kateri pogoji zunaj koristnikovega neposrednega nadzora morajo biti izpolnjeni za izvedbo načrtovanih aktivnosti?

Vir: Priročnik za upravljanje projektov na področju zaposlovanja invalidov in drugih funkcionalno oviranih oseb (2009, str. 25).

Aktivnosti so vsa dejanja, ki jih izvajajo projektni partnerji z namenom doseganja rezultatov projekta. V okviru logičnega okvira se projektne aktivnosti načrtuje po sklopih, veliko podrobneje pa se jih opiše v prijavnem obrazcu, saj se lahko le s podrobno razčlenitvijo projektnih aktivnosti oceni in zagotovi čas in sredstva, ki se jih potrebuje za njihovo izvedbo (Hagl et al., 2009, str. 29).

Vsak opis mora vsebovati dovolj podatkov o namenu in vsebini vsake aktivnosti, ključnih nosilcih in o sodelujočih pri izvedbi določene aktivnosti, hkrati pa mora opredeliti tudi stroške, ki so potrebni za izvedbo vsake izmed njih. Prav tako mora biti opredeljen tudi čas za njihovo izvedbo. Pri pripravi načrta je treba biti pozoren na začetek in konec vsake

od zapisanih aktivnosti ter na odnos med posameznimi aktivnostmi (Habl et al., 2009, str. 29).

Ena bolj občutljivih zadev pri načrtovanju aktivnosti je čas. Seveda so enako pomembni tudi finančni in človeški viri, vendar pa se velikokrat pri izvajanju projektnih aktivnosti naleti na težave zaradi napačno načrtovanega časa (Habl et al., 2009, str. 29).

Podrobna predstavitev projektnih aktivnosti je zapisana v delovnem načrtu, kjer so projektne aktivnosti združene v smiselne delovne sklope. Njihovo število in podroben opis sta navadno prepuščena projektnemu partnerstvu (Habl et al., 2009, str. 29).

Tabela 2: Primer enostavne strukture delovnih sklopov v delovnem načrtu

Načrt aktivnosti	Kdo	Št. dni	Stroški	Izdelki in storitve	Rezultat
Delovni sklop 1 <i>Aktivnost 1.1.</i> <i>Aktivnost 1.2.</i>					
Delovni sklop 2 <i>Aktivnost 2.1.</i> <i>Aktivnost 2.2.</i>					
Delovni sklop 3 <i>Aktivnost 3.1.</i> <i>Aktivnost 3.2.</i>					
Delovni sklop 4 <i>Aktivnost 4.1.</i> <i>Aktivnost 4.2.</i>					

Vir: Priročnik za upravljanje projektov na področju zaposlovanja invalidov in drugih funkcionalno oviranih oseb (2009, str. 30).

Tabela 3: Primer časovnega načrta

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov
Akt 1											
Akt 2											
Akt 3											
Akt 4											
Akt 5											
Akt 6											
Akt 7											
Akt 8											

Vir: Priročnik za upravljanje projektov na področju zaposlovanja invalidov in drugih funkcionalno oviranih oseb (2009, str. 30).

Finančni načrt projekta je poslovni načrt projekta, iz katerega je razvidno, kolikšna je cena vsakega dogodka v akcijskem načrtu in kdo ga bo opravil. Akcijski načrt mora temeljiti na upravičenih stroških, ki zajemajo kategorije stroškov, prikazanih v nadaljevanju (Puntar, 2005, str. 9–12).

Stroški zaposlenih vključujejo plačo, davke in prispevke v skladu z nacionalno zakonodajo na podlagi pogodbe o redni zaposlitvi. Navedeni stroški morajo biti preverjeni na podlagi dokumentov, ki omogočajo identifikacijo resničnosti stroškov, plačanih s strani projektnega partnerja. Z delom zaposlenih se razume aktivnost osebe na projektu, ki ima s projektnim partnerjem sklenjeno pogodbo o rednem delovnem razmerju za nedoločen ali določen čas. Med upravičene izdatke za delo zaposlenih se prišteva plačo, vse pripadajoče davke in prispevke ter povračilo sorazmernega dela stroškov prehrane in prevoza na delo, ki dejansko bremenijo projektnega partnerja (Puntar, 2005, str. 9).

Osnova za določanje upravičenih izdatkov sta mesečno število opravljenih ur na projektu in urna postavka. Število opravljenih ur na projektu izhaja iz evidence opravljenega dela, ki jo mora projektni partner obvezno voditi posebej za vsako osebo, ki sodeluje na projektu. Ob koncu vsakega meseca projektni partner na osnovi evidence opravljenega dela in dejanskih izplačil zaposlenim na projektu pripravi izračun in izjavo o višini urne postavke za delo zaposlenega na projektu. Projektni partner podatke o bruto plači črpa iz plačilnega lista. Če redno zaposleni le del svojega delovnega časa nameni projektu, je treba zneske iz plačilnega lista smiselno razdeliti po časovnem ključu. Projektni partner mora ob zahtevku za povračilo posredovati tudi potrebna dokazila za vsako osebo, ki sodeluje na projektu in je zaposlena pri njem. Potrebna dokazila so (Puntar, 2005, str. 10):

- kopija pogodbe o zaposlitvi (le ob prvem poročilu) in imenovanje za delo na projektu (potrjeno s strani odgovorne osebe),
- evidenca opravljenega dela (potrjena s strani odgovorne osebe),

- izračun in izjava projektnega partnerja o višini urne postavke (plačilni listek) za delo zaposlenega na projektu.

Stroški zunanjih sodelavcev vsebujejo izdatke za delo ljudi, ki na projektu delajo na podlagi pogodbe o opravljanju storitev, avtorske pogodbe, podjemne pogodbe ali naročilnice. V pogodbi mora biti sklic na identifikacijsko številko in naslov projekta. Do povračila so upravičeni tudi vsi davki in prispevki, skladno z zakonodajo (ki ureja posamezno vrsto dela), ki dejansko bremenijo projektnega partnerja. Potrebna dokazila so originalni račun, kopija pogodbe, dokazilo o plačilu, napotnica študentskega servisa, končni izdelek (študija, gradivo) (Puntar, 2005, str. 10).

Vsi neposredni **stroški režije** (najemnine prostorov, poštni stroški, stroški telefona in faksa, tiskanja in ostalega potrošnega blaga oz. drobnega inventarja) se lahko vključujejo v stroške projekta, vendar je treba zagotoviti, da se stroški nanašajo na dejanske stroške, ki so nastali pri izvajanju projekta, in se jih da metodološko jasno utemeljiti ter sorazmerno razdeliti s porabo na projektu. Projektni partner mora metodo razdelitve režijskih stroškov predstaviti in utemeljiti ob zahtevku za povračilo. Potrebna dokazila so (Puntar, 2005, str. 11):

- originalni račun in dokazilo o plačilu, če sta na voljo (npr. za pisarniški material),
- obračun in razdelilnik stroškov,
- obrazložitev metode.

Potni stroški in nastanitev. Splošno pravilo je, da mora biti izbran najbolj gospodaren način prevoza. Prevoz z letalom je lahko upravičen strošek samo v ekonomskem razredu. Stroški za prenočišče na službenem potovanju v tujino so upravičeni v višini plačanega hotelskega računa za prenočevanje v hotelu nižje kategorije od luksuzne kategorije oziroma skladno z določili Uredbe o povračilu stroškov za službena potovanja v tujino. Domače in tuje dnevnicе ter kilometrina so upravičen strošek do višine, kot je določeno za zaposlene v javnem sektorju in kot to določa Uredba o povračilu stroškov za službena potovanja v tujino. Dolžina službene poti mora biti razvidna iz potnega naloga in drugih priloženih dokumentov. Do dnevnic in potnih stroškov so upravičeni samo zaposleni pri projektnem partnerju. Potrebna dokazila so (Puntar, 2005, str. 11):

- potni nalog s prilogami (originalni račun, vozovnica, »boarding-pass«, zapisnik ali lista prisotnosti, vabilo, dnevni red, poročilo o službeni poti, ostala potrdila),
- potrdilo o izplačilu (blagajniški izpis, da so potni stroški poravnani).

Izdatki, ki so povezani z organizacijo **seminarjev, delavnic in srečanj**, morajo biti dokumentirani na podlagi pogodb in računov z zunanjimi izvajalci. Potrebna dokazila so originalni račun, dokazilo o plačilu, gradivo, vabilo, dnevni red, lista prisotnosti, fotografije in podobna dokazila (Puntar, 2005, str. 11).

V kategorijo **obveščanje in promocije** spadajo sporočila za javnost, članki v časopisih, zgibanke, letaki, TV-oddaje, brošure, poročila in drugi stroški obveščanja. Izdatki morajo biti plačani na podlagi pogodb oziroma računov. Upoštevati je treba zakonodajo s

področja javnih naročil. Potrebna dokazila so originalni račun, dokazila o plačilu, kopija pogodbe, letak, kopija članka, brošura ipd. (Puntar, 2005, str. 11).

Samo nakup **opreme**, ki je neposredno potrebna za izvajanje projekta, se šteje za upravičen strošek. Če je oprema potrebna samo za krajši čas, jo je bolj smiselno najeti, kot kupiti. Pri nakupu opreme je treba upoštevati zakonodajo s področja javnih naročil. Strošek amortizacije opreme je upravičen pod naslednjimi pogoji:

- ista oprema ne sme biti (so)financirana s pomočjo kakšnih drugih nepovratnih sredstev,
- strošek amortizacije mora biti izračunan po ustrezni računovodski metodi,
- amortizacija se mora nanašati na obdobje trajanja projekta.

Stroški amortizacije se priznajo kot upravičen strošek samo za tisto opremo, ki še ni v celoti amortizirana, in sicer samo za sorazmeren delež stroškov amortizacije za obdobje izvajanja projekta. Potrebna dokazila so originalni račun, dobavnica, zapisnik o prevzemu blaga, dokazilo o plačilu, kopija pogodbe, obračun amortizacije (Puntar, 2005, str. 12).

Manjše investicije so pomembne in potrebne za izvedbo projekta na transnacionalni ravni kot npr. obnova, preureditev ali saniranje že obstoječe infrastrukture, postavitve informacijskih točk oz. centrov, tematskih turističnih poti, točk za prodajo vstopnic. Pri naročilu je treba upoštevati zakonodajo s področja javnih naročil. Potrebna dokazila so originalni račun oziroma potrjena situacija, zapisnik o prevzemu, dokazilo o plačilu, kopija pogodbe (Puntar, 2005, str. 12).

V postavko **drugo** se vključi vse stroške, ki jih ni mogoče vključiti v nobeno od navedenih kategorij stroškov. Vse stroške, navedene pod to kategorijo, je treba ustrezno opredeliti in dokazati z ustreznimi računi in dokazili o plačilu. Stroški DDV so upravičeni, če jih dejansko in dokončno plača projektni partner. V primeru uveljavitve odbitnega vstopnega DDV se ta ne upošteva kot upravičen strošek. Stroški finančnih zavarovanj (npr. bančnih garancij) so upravičen strošek samo, če so zahtevani s predpisi Komisije ali nacionalnimi predpisi. Stroški finančnih transakcij v tujini in stroški odprtja novih računov se štejejo kot upravičen strošek. Pravna pomoč, notarske storitve, stroški tehničnih in finančnih strokovnjakov, računovodske storitve in revizorske storitve so upravičen strošek le, če so neposredno povezani in nujo potrebni za izvajanje projekta. Negativne obresti, izgube, globe, obresti in sodni stroški niso upravičen strošek. Potrebna dokazila so originalni račun, dokazilo o plačilu, ostala dokazila (Puntar, 2005, str. 12).

Če je projekt sprejet v sofinanciranje, je treba poskrbeti za vse potrebne stvari z računovodskega stališča. Izhodišče pri knjigovodskem vodenju tovrstnih projektov je samostojno stroškovno mesto, ki omogoča pregled podatkov in dokumentov (računi izdatkov, plačilni listi zaposlenih, pogodbe ipd.), da so jasno ločeni od drugih poslovnih dogodkov prijavitelja (Cvijić et al., 2011, str. 42).

Prijavitelj mora zagotoviti možnosti temeljitega pregleda za celoten projekt (tako zase kot tudi za partnerje). V ta namen mora hraniti ustrezen podatkovni in dokumentarni arhiv, iz katerega je mogoča popolna rekonstrukcija posameznih poslovnih dogodkov, ki so bili osnova za oblikovanje zahtevka za izplačilo. Tak arhiv mora biti dostopen nadzornim organom, prijavitelj pa jim mora pri tem nuditi vso administrativno podporo in ustrezen prostor. Dolžina obveznega hranjenja dokumentacije je razvidna iz posamičnega razpisa (Cvijić et al., 2011, str. 43).

Tudi na **področju prijav na razpise** za nepovratna sredstva vlada velika konkurenca. Organizacije so se prisiljene čim bolj učinkovito prijavljati na razpise, da bi bili rezultati prijav bolj uspešni. V današnjih zaostrenih razmerah globalne finančne krize je za organizacijo bistveno, da pravočasno zaznava razpise in v njih prepozna tržne priložnosti. Strategija razvoja na nivoju izdelkov, storitev in poslovanja mora biti v skladu z vizijo in strategijo organizacije (Cvijić et al., 2011, str. 43).

Projekt se lahko prijavi na razpis šele, ko je skrbno pripravljen in usklajen s projektnimi partnerji. Partnerji morajo pred prijavo najti odgovore na naslednja vprašanja (Hagl et al., 2009, str. 36):

- Ali imajo dovolj virov za pripravo projektne dokumentacije (finančnih in človeških)?
- Ali bodo projektno dokumentacijo pripravili sami ali bodo potrebovali zunanjo svetovalno pomoč?
- Ali se organizacija lahko obveže za izvedbo aktivnosti v časovnem roku?
- Ali imajo vire za sofinanciranje in izpolnjevanje administrativnih in drugih odgovornosti?

Prijava na razpis je dokument, v katerem so združene vse zbrane informacije, ki so nastale med pripravo za projekt. Najprej je treba, skrbno prebrati razpis in navodila za pripravo projektnih predlogov. Ko se pregleda razpisno dokumentacijo in kriterije za prijavo, projektna skupina pripravi vsebinski del prijavnice in administrativne obrazce, potrebne za oddajo popolne projektne vloge. Vsaka organizacija, ki razpisuje nepovratna sredstva, ima običajno na svoji spletni strani objavljene obrazce, preko katerih se druge organizacije prijavljajo na razpise. Obrazcev je lahko tudi več vrst. V vsak obrazec se vpiše zahtevano vrednost v obliki številke ali besedila (Hagl et al., 2009, str. 38).

Običajne sestavine prijave (Strahovnik, 2009, str. 18):

- predstavitev prijavitelja: osnovni podatki o organizaciji, reference vodje projekta in sodelujočih, strategija in cilji prijavitelja, vizija prijavitelja,
- predstavitev projekta: naslov projekta, opis projekta, utemeljitev projekta, dejavnosti projekta, delovni načrt projekta, zbirnik pričakovanih ter merljivih rezultatov in učinkov projekta, načini obveščanja javnosti o projektu, ekipa, ki bo izvajala projekt in razdelitev vlog,
- časovni načrt izvedbe projekta,
- finančni načrt izvedbe projekta,

- priloge: akt o ustanovitvi organizacije, potrdilo o registraciji, logični okvir projekta, bilanca stanja, izjava o sofinanciranju, izjava o sodelovanju partnerjev, CV oz. življenjepisi vodje projekta in sodelavcev ...

Upravljanje projekta pomeni skrb za projekt od začetne ideje do končne izvedbe projekta. Večino projektov upravlja tim, ki ima svojega vodjo. Projektni partnerji so odgovorni za izvajanje dela projekta, za katerega so zadolženi. Bistveni del izvajanja projekta je njegovo spremljanje. Izvaja se na vseh ravneh upravljanja projekta in se uporablja za poročanje naročniku in za komunikacijo med člani projektnega partnerstva. Osnovni orodji za spremljanje sta logični okvir in podroben delovni načrt projekta, ki omogočata sprotno preverjanje, ali projektni partnerji izvajajo projektne aktivnosti pravočasno, v okviru finančnih sredstev, ki so bila načrtovana, in takojšnje reševanje težav, ki nastanejo pri izvajanju določene aktivnosti (Habl et al., 2009, str. 42).

Preverjanje poteka skozi ves proces izvajanja projekta. Namen je sprotno ugotavljanje odstopanj kriterijev projekta od načrtovanih vrednosti. To je, če se med izvajanjem pojavijo odstopanja od načrta, je treba popraviti odstopanja in ponovno proučiti načrt ter ga prirediti trenutni situaciji. Spremljanje izvajanja projekta pa je v tesni povezavi tudi s poročanjem z namenom, da nosilec projekta naročniku zagotovi vse potrebne podatke in pripravi vsa potrebna poročila. Nosilec projekta in partnerji so dolžni poskrbeti tudi za primerno prepoznavnost projekta in obveščanje javnosti (Habl et al., 2009, str. 43).

Faza zaključka projekta pomeni vrednotenje oz. evalvacijo projekta. Vrednotenje je postopek, s katerim se merijo učinki in rezultati aktivnosti glede na postavljene cilje in kriterije merjenja, ki se jih določi pred merjenjem. Vključuje analiziranje in razlago podatkov o projektu z namenom prepoznavanja dosežkov ter slabosti. Vključuje elemente kakovostne in kvantitativne analize. Predmet vrednotenja in kriterije ter postopke si organizacija določi sama. Na ravni projektov se navadno vrednoti aktivnosti in končne izdelke oziroma rezultate (Habl et al., 2009, str. 50).

Vrednotenje se opravi v štirih korakih (Habl et al., 2009, str. 50):

- opredelitev kazalnikov – vložki, produkti, rezultati, vplivi,
- zbiranje podatkov – javni viri, liste prisotnosti, vprašalniki, intervjuji, zapisniki sestankov,
- analiziranje podatkov,
- priprava poročila o vrednotenju.

Vrednoti lahko sama organizacija ali pa vrednotenje opravi zunanji ocenjevalec. Pri samovrednotenju je pomembno, da je to izpeljano pravilno in da je osebje, ki ga izvaja, ustrezno usposobljeno. Oseba, ki izvaja samovrednotenje, mora vedeti, kateri podatki so na voljo, poznati mora osnovne metode raziskovanja in analiziranja ter znati primerjati napredek projekta v primerjavi z zastavljenimi cilji. Oseba, ki izvaja vrednotenje, mora biti čim bolj neodvisna od vodstva projekta. Zunanji ocenjevalec je strokovnjak, ki zagotavlja učinkovitejše vrednotenje, kot če ga izvaja projektne osebje, ki pogosto za to nima časa in

ustreznega znanja. Nudi bolj objektivno vrednotenje, hkrati pa opravi vrednotenje v širšem konceptu, kar omogoča, da organi upravljanja »jemljejo bolj resno« rezultate vrednotenja (Hazi et al., 2009, str. 51).

3 FINANCIRANJE PROJEKTOV S STRANI EVROPSKE UNIJE

3.1 PROGRAMI IN RAZPISI EU

Evropska unija s svojimi skladi, programi in razpisi podeljuje nepovratna sredstva, katerih namen je izvedba projektov in dejavnosti v skladu s strateškimi usmeritvami EU. Pravila, značilna za vse programe, so naslednja (Urad vlade RS za komuniciranje, 2011):

- sredstva EU so oblika dopolnilnega financiranja, kar pomeni, da EU ne financira projektov v njihovi celoti, ampak le njihov delež,
- sredstva EU omogočajo, da je določen projekt finančno na pozitivni ničli oziroma ne sme prinesiti dobička koristniku sredstev EU,
- sredstva EU niso nikoli podeljena za nazaj, to je za že zaključene projekte,
- le enkratna nepovratna sredstva so lahko podeljena za posamezen projekt.

V obdobju 2007–2013 v okviru kohezijske politike kot strukturna sklada delujeta samo še Evropski sklad za regionalni razvoj in Evropski socialni sklad, ohranjen pa je tudi Kohezijski sklad (Urad vlade RS za komuniciranje, 2011):

- Evropski sklad za regionalni razvoj je namenjen krepitvi ekonomske in socialne kohezije ter pomoči pri odpravljanju največjih razvojnih neravnovesij v regijah EU,
- Evropski socialni sklad je finančni instrument, ki je namenjen vlaganju v ljudi. Njegovo poslanstvo je zmanjševanje nezaposlenosti, spodbujanje zaposljivosti in razvijanje podjetniškega duha, vlaganje v znanje, skrb za enake možnosti in socialno vključenost vseh v trg delovne sile,
- Kohezijski sklad je namenjen sofinanciranju projektov okoljske in prometne infrastrukture ter za razvojne projekte obnovljive energije.

Glede na organiziranost EU programov so na voljo **centralizirani** in **decentralizirani** programi Skupnosti (Viator & Vector, 2011). Sredstva programov se upravljajo centralizirano, kar pomeni, da se o dodeljevanju subvencij odloča na sedežu Evropske komisije, kamor se naslavljajo tudi projekti. Značilni predstavniki te skupine programov so npr. 7. okvirni program, Life+, program vseživljenjskega učenja (nekateri aktivnosti se sicer izvajajo decentralizirano), CIP – Okvirni program za konkurenčnost in inovativnost, EUREKA in še mnogi drugi. Področja programov so (Viator & Vector, 2011):

- informacijska družba,
- izobraževanje, usposabljanje, mladi,
- kultura, mediji,
- okolje,
- podjetništvo,
- raziskave in inovacije,
- kmetijstvo in ribištvo,
- energija in transport,
- zaposlovanje in socialne zadeve.

Sredstva programov se upravljajo decentralizirano, kar pomeni, da se odločitve o njihovi porabi sprejemajo doma – v Sloveniji, kamor se naslavlja tudi projekti. V kontekstu evropske ekonomske in socialne kohezije ter z namenom vzpodbujanja regionalne razvitosti in torej poenotenja evropskega standarda življenja povsod po Evropi so v Sloveniji v okviru t. i. decentraliziranih programov v obdobju 2007–2013 na voljo sredstva dveh strukturnih skladov – Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) in Evropskega socialnega sklada (ESS), Kohezijskega sklada ter sredstva v okviru programov Cilja 3: Evropsko teritorialno sodelovanje. V okviru Cilja 3 bo Slovenija v programskem obdobju 2007–2013 lahko sodelovala v programih čezmejnega, transnacionalnega in medregionalnega sodelovanja (Viator & Vector, 2011).

Strukturni skladi v Evropski uniji predstavljajo pomemben delež evropskega proračuna in predstavljajo sredstva za financiranje razvojnih programov v posameznih članicah. Ustanovljeni so bili z namenom pospešiti razvoj ter zmanjšati gospodarske in socialne razlike med regijami znotraj enotnega evropskega trga. Sredstva, ki jih EU nameni strukturnim skladom, se porabijo za finančno podporo projektov v javnem in zasebnem sektorju. Za končne prejemnike sredstev predstavljajo strukturna sredstva pomemben vir financiranja, ki dopolnjuje nacionalne vire. Pridobljena sredstva jim omogočajo, da izvedejo projekte, za katere bi težko zbrali dovolj lastnih sredstev (Bučar et al., 2007, str. 19).

Strukturna politika EU ima tri prednostne cilje, ki so okvir za vse aktivnosti v okviru strukturnih skladov, in sicer (Bučar et al., 2007, str. 19):

- spodbujanje razvoja in strukturno prilagajanje regij, ki ostajajo v razvoju,
- podpiranje gospodarske in socialne preobrazbe območij s strukturnimi težavami,
- podpiranje prilagajanja in posodabljanja politik in sistemov izobraževanja, usposabljanja in zaposlovanja.

Delovanje strukturnih skladov je določeno s splošnimi načeli (Bučar et al., 2007, str. 21):

- načelo koncentracije sredstev oziroma ukrepov na regije in skupine, ki jih najbolj potrebujejo glede na določene cilje, ki so opredeljeni s prednostnimi nalogami in strogimi kriteriji,
- načelo programiranja, to je načrtovanega in programiranega usmerjanja sredstev, ki določa, da sredstev ni mogoče porabiti za posamezne nepovezane investicije, temveč se dodelijo na podlagi razvojnih programov,
- načelo partnerstva, ki pomeni sodelovanje Evropske komisije, vlad članic ter lokalnih in regionalnih oblasti,
- načelo dodatnih pomoči, ki pomeni, da skladi dopolnjujejo finančna sredstva lastnih držav članic, ne pa, da jih nadomeščajo. V regionalnih razvojnih programih je tako treba zagotoviti sofinanciranje iz zasebnih in lokalnih virov,
- načelo solidarnosti, ki pomeni, da je organizacija skladov administrativno določena z regionalno, nacionalno in evropsko prioriteto, pri tem pa je vloga Evropske komisije omejena na poslovanje, kjer je potrebno skupno odločanje,

- načelo učinkovitosti vrednotenja učinkov, ki naj bi povečalo nadzor učinkovitosti ter uspešnosti, proračunsko disciplino in poenostavitev celotnega sistema pomoči strukturnih skladov.

Finančna pomoč se posreduje v naslednjih oblikah (Regionalna politika Evropske unije in strukturni skladi, 2003):

- delno financiranje operativnih programov,
- delno financiranje državnih pomoči, vključno s povračili,
- oblike individualne pomoči s soglasjem Evropske komisije in države članice,
- delno financiranje projektov, vključno s povračili,
- podpore za tehnično pomoč in študije za pripravo izvedbe projektov.

Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR) je bil ustanovljen leta 1975 in predstavlja finančni instrument evropske kohezijske politike za obdobje 2007–2013. Skupaj z Evropskim socialnim skladom sodi v okvir strukturnih skladov in predstavljata del proračuna Skupnosti. Črpanje sredstev strukturnih skladov se izvaja po principu deljene odgovornosti med Evropsko komisijo in organi držav članic. Evropski sklad za regionalni razvoj je namenjen krepitvi ekonomske in socialne kohezije ter pomoči pri odpravljanju največjih razvojnih neravnovesij v regijah Skupnosti. ESRR tako prispeva k zmanjševanju vrzeli med stopnjami razvitosti različnih regij. Gre za regije z najbolj omejenimi možnostmi, vključno s podeželskimi in mestnimi območji, nazadujoče industrijske regije, območja z geografskimi in naravnimi ovirami, kot so otoki, gorska območja, redko poseljena območja in mejne regije. Pri tem ESRR izvaja prednostne naloge Skupnosti, zlasti potrebo po krepitvi konkurenčnosti in inovativnosti, ustvarjanju in ohranjanju trajnih delovnih mest ter zagotavljanju trajnostnega razvoja (Vlada RS, 2011).

Za obdobje 2007–2013 so pomembni trije cilji (Eurocon, 2011):

- konvergenca: pospešiti konvergenco najmanj razvitih držav članic in regij z izboljšanjem razmer za rast in zaposlovanje. Financiral se bo iz Evropskega sklada za regionalni razvoj, Evropskega socialnega sklada in Kohezijskega sklada.
- Regionalna konkurenčnost in zaposlovanje: okrepiti konkurenčnost, zaposlovanje in privlačnost regij, ki niso v najbolj neugodnem položaju. Sredstva bosta zagotovila Evropski sklad za regionalni razvoj in Evropski socialni sklad.
- Evropsko teritorialno sodelovanje: okrepiti čezmejno, nadnacionalno in medregijsko sodelovanje, temelji pa na sedanji pobudi Interreg. Financiral se bo iz sklada za regionalni razvoj.

Glavna načela za delovanje Evropskega sklada za regionalni razvoj so bila določena s splošno reformo strukturnih skladov leta 1988. Z okviri podpore Skupnosti, o katerih se dogovorijo Komisija, države članice in regionalni organi, se določijo široko zastavljeni ukrepi, ki zavezujejo tako države članice kot Skupnost ter zagotavljajo referenčni okvir za operativne programe, ki jih predložijo države članice. Končno odločitev o sofinanciranju teh programov sprejme Komisija (Evropska komisija, 2011).

Evropski socialni sklad (ESS) ima med strukturnimi skladi Evropske unije najdaljšo tradicijo, saj je bil ustanovljen na podlagi Rimske pogodbe že leta 1957. Takratni cilj sklada je bil vzpodbujanje zaposlovanja in povečati priložnosti za delavce. Petdeset let kasneje je zaposlovanje še vedno glavna prednostna naloga (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2011).

ESS je glavni finančni instrument EU za vlaganje v ljudi. Omogoča sofinanciranje različnih programov, ki razvijajo in pospešujejo človekovo zaposljivost. Naloga sklada je pomoč posameznikom za razvijanje potrebnih sposobnosti ali kompetenc ter za razvijanje potrebnih socialnih interakcij. Prispeva k povečanju zaposlovanja, izboljšanju veščin in spretnosti, potrebnih na delovnem mestu in pri iskanju zaposlitve ter k dvigu izobrazbe in poklicne usposobljenosti prebivalcev Slovenije. Evropski socialni sklad je usmerjen v spodbujanje zaposlenosti z uveljavljanjem zaposljivosti, podjetniškega duha in enakih možnosti ter z vlaganjem v človeške vire (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2011).

Tabela 4: Finančni načrt Evropskega socialnega sklada v Sloveniji, 2007–2012 (v evrih)

Prednostna os	Financiranje skupnosti	Nacionalni delež	Skupno financiranje
Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti	262.114.965	46.255.583	308.370.548
Spodbujanje zaposljivosti iskalcev dela in neaktivnih	140.018.678	24.709.179	164.727.857
Razvoj človeških virov in vseživljenjsko učenje	164.661.965	29.057.995	193.719.960
Enake možnosti spodbujanje socialne vključenosti	63.848.517	11.267.386	75.115.903
Institucionalna in administrativna usposobljenost	97.051.506	17.126.737	114.178.243
Tehnična pomoč	28.003.739	4.941.838	32.945.577
Skupaj	755.699.370	133.358.718	889.058.088

Vir: Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2009, str. 4).

Kohezijski sklad (KS) je poseben sklad EU, ki deluje v okviru regionalne oziroma kohezijske politike EU za pomoč državam članicam, ki morajo nameniti velik del sredstev izboljšanju okolja in razvoju prometne infrastrukture. Je finančni instrument kohezijske politike EU, s katero EU spodbuja in podpira razvoj držav članic in na ta način prispeva k zmanjšanju razlik v razvitosti oziroma zmanjševanju ekonomskih ter socialnih neskladij med državami EU ter tako vpliva na bolj uravnotežen razvoj EU kot celote. Kohezijski

sklad je bil prvič ustanovljen leta 1994 z Maastrichtsko pogodbo (Ministrstvo za okolje in prostor, 2011).

Iz njega se sofinancirajo veliki infrastrukturni projekti za področje okolja (ravnanje s komunalnimi odpadki, odvajanje in čiščenje odpadnih voda, oskrba s pitno vodo, zagotavljanje poplavne varnosti), prometa in trajnostne rabe energije (področje učinkovite rabe energije in obnovljivih virov). KS financira do 85 % upravičenih izdatkov večjih projektov. Za Kohezijski sklad velja, da je teritorialna osnova država članica EU in ne regija, kot to velja pri strukturnih skladih (tj. Evropski sklad za regionalni razvoj, Evropski socialni sklad) (Ministrstvo za okolje in prostor, 2011).

Do sredstev Kohezijskega sklada so upravičene najmanj razvite države članice EU, katerih bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca znaša manj kot 90 % povprečja EU. V programskem obdobju 2007–2013 je do sredstev Kohezijskega sklada upravičenih 15 od 27 držav članic, in sicer Bolgarija, Češka, Estonija, Grčija, Ciper, Latvija, Litva, Madžarska, Malta, Poljska, Portugalska, Romunija, Slovenija, Slovaška in Španija (Razvijamo se s sredstvi Evropske unije, 2007, str. 3).

Tabela 5: Finančni načrt Operativnega programa razvoja okoljske in prometne infrastrukture v Sloveniji, 2007–2013

Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture	sredstva EU (v evrih)	v %
1. Železniška infrastruktura	449.567.581	27,5
2. Cestna in pomorska infrastruktura	241.370.738	14,8
3. Prometna infrastruktura	224.029.886	13,7
4. Ravnanje s komunalnimi odpadki	205.568.426	12,6
5. Varstvo okolja – področje voda	325.483.339	19,9
6. Trajnostna raba energije	159.886.553	9,8
7. Tehnična pomoč	29.693.221	1,8
	1.635.599.744	100

Vir: Razvijamo se s sredstvi Evropske unije (2007, str. 6).

V okviru finančne perspektive za programsko obdobje 2007–2013 se sredstva Kohezijskega sklada v Sloveniji črpajo na podlagi Operativnega programa razvoja okoljske in prometne infrastrukture 2007–2013 (OP ROPI). Njegov osnovni pomen je usmerjen v izboljšanje infrastrukture v Sloveniji. Na podlagi omenjenega programa se financirajo okoljski projekti, projekti prometne infrastrukture in projekti s področja trajnostne rabe energije. Med okoljskimi projekti se financirajo projekti s področja ravnanja s komunalnimi odpadki, odvajanja in čiščenja odpadnih voda, oskrbe s pitno vodo ter zagotavljanja

poplavne varnosti. Na področju prometne infrastrukture pa so sredstva namenjena gradnji ali razvoju železniške, cestne, pomorske in letališke infrastrukture (Razvijamo se s sredstvi Evropske unije, 2007, str. 6).

3.2 DOBRE PRAKSE SLOVENSКИH ORGANIZACIJ

V Sloveniji veliko različnih organizacij, državnih in zasebnih, pridobiva sredstva EU. Nekatere izmed njih se uspešno prijavljajo na objavljene razpise, druge pa imajo zgolj svetovalno funkcijo, kar pomeni, da nudijo pomoč pri spremljanju razpisov, prijavi na razpise, pripravi razpisne dokumentacije in pri izdelavi poročil poteka projekta.

V diplomski nalogi so predstavljeni primeri treh dobrih praks slovenskih organizacij. Podatki o Skupini Mercator so pridobljeni na osnovi projektne naloge z naslovom Razvoj projektov s pomočjo dodatnih sredstev evropskih in slovenskih institucij, ki so jo v okviru Mednarodne poslovne akademije Mercator pripravili zaposleni v skupini Mercator. V pomoč mi je bila tudi Mercatorjeva intranetna stran, dosegljiva na <https://portal.mercator.si/si/uporabno/pmo/default.aspx>. Podatki o organizaciji Sava so pridobljeni z njihove internetni stani, dosegljivi na <http://www.sava.si/o-podjetju.html>, podatki o samem projektne delu v organizaciji pa so povzeti iz projektne naloge Razvoj projektov s pomočjo dodatnih sredstev evropskih in slovenskih institucij. Podatki o organizaciji PRO-ECO, d. o. o., so črpani iz predstavitve organizacije, objavljene na njihovi internetni strani <http://www.pro-eco.si/pro-eco/predstavitev-podjetja.html>.

Skupina Mercator je največja in najuspešnejša trgovska veriga z izdelki vsakdanje potrošnje v jugovzhodni Evropi, ki veliko pozornosti namenja tudi uspešnemu pridobivanju nepovratnih sredstev za svojo dejavnost.

V Mercatorju so ugotovili, da so se vsa delovna področja neodvisno drug od drugega ukvarjala z istimi vprašanji, in sicer kje pridobiti informacije o razpisih, kako se jih lotiti, kako jih pripraviti in izpeljati, da bodo upravičeni do nepovratnih denarnih sredstev. Ker so vse te aktivnosti zahtevale dodatni čas in energijo zaposlenih, ki se jo lahko prihrani s sistematičnim pristopom k celotni zadevi, so v letu 2011 postavili enotni model, ki zaposlenim, ki delajo na projektih, pomaga izvesti proces od priprave dokumentacije za razpis, prijave na razpis in drugih aktivnosti, povezanih z uspešno prijavo na razpis. Organizacija ima na svoji intranetni strani vzpostavljen portal Projekti, ki je namenjen zaposlenim, ki želijo prijaviti nov projekt ali sodelujejo v projektu, in omogoča vpogled v seznam projektov, ki se izvajajo na koncernskem ali operativnem nivoju (Mercator, 2011).

Na portalu Projekti je predstavljena tudi metodologija projektnega vodenja v organizaciji – OPPMET, ki opredeljuje koncept, ki omogoča uresničevanje strategije skozi projekte in učinkovito upravljanje programov in projektov z namenom doseganja njihovega uspešnega zaključevanja. V OPPMET so opredeljene kategorije projektov glede na organizacijski nivo, glede na velikost in glede na nivo pomembnosti projektov.

Glede na organizacijski nivo projekta:

- medorganizacijski projekt, v katerega je neposredno vključeno več poslovnih enot ali profitnih centrov iz več povezanih organizacij Mercator,
- organizacijski projekt, v katerega je neposredno vključenih več poslovnih enot ali profitnih centrov iz ene organizacije Mercator,
- sektorski projekt, ki se izvaja na nivoju poslovne enote ali profitnega centra v organizaciji Mercator,
- oddelčni projekt, ki se izvaja na nivoju posameznega oddelka ali službe v organizaciji Mercator.

Tabela 6: Vrste projektov v Mercator, d. d., glede na velikost

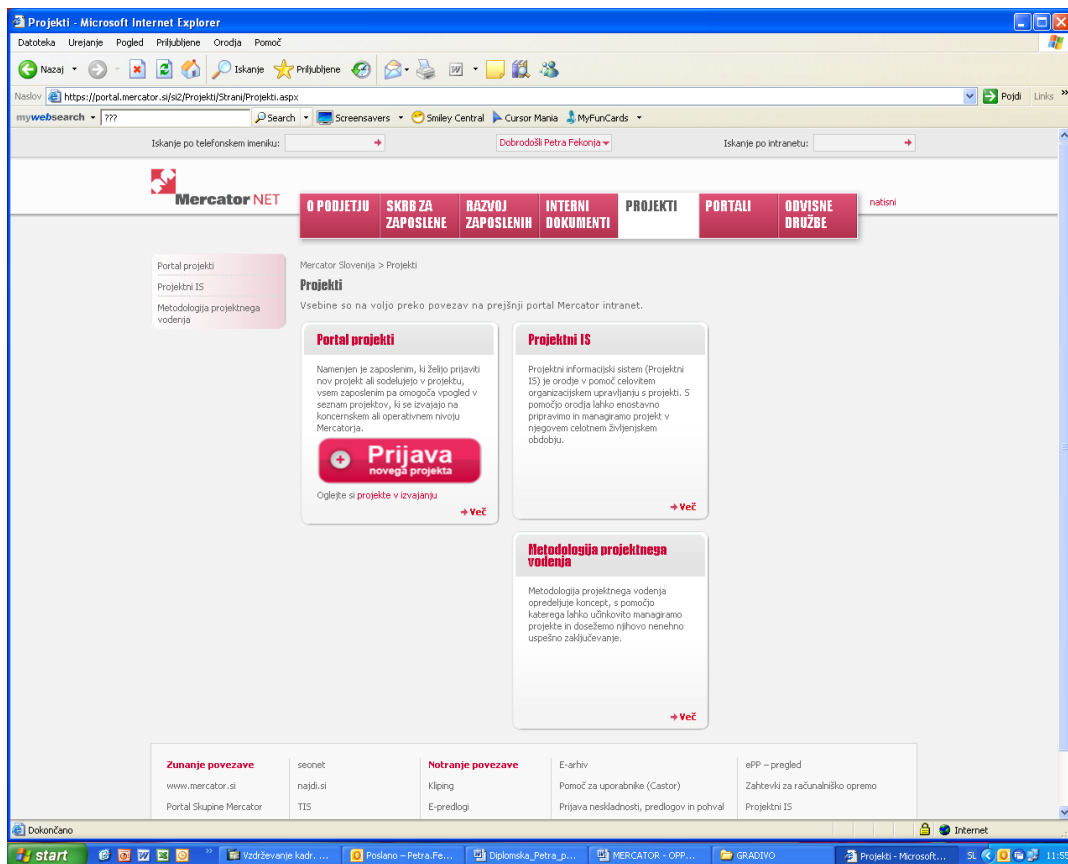
Kriterij	Manjši projekt	Večji projekt
Čas trajanja	≥ 1 meseca < 6 mesecev	≥ 6 mesecev
Število človek-dni	≥ 20 < 400	≥ 400
Velikost stroškov	≥ 20.000€ < 200.000€	≥ 200.000€
Usklajenost s strateškimi cilji	Strateški cilji organizacije niso odvisni od projekta.	Strateški cilji organizacije so odvisni od projekta.
Vpliv na organizacijo in projektne vire	Ni vpliva ali minimalni vpliv.	Preselitev projektne skupine in virov ali večji vpliv.
Organizacijski nivo projekta	Oddelčni ali sektorski	Organizacijski ali medorganizacijski
Kompleksnost pogodb	Pogodbe z do dvema zunanjima izvajalcema.	Pogodbe z več kot dvema zunanjima izvajalcema ali pogodba vsaj z enim novim zunanjim izvajalcem.
Pretekle izkušnje	Izkušnje iz preteklih projektov ali izkušnje z rezultati projekta.	Ni izkušenj s podobnimi projekti ali ni izkušenj z zahtevanimi rezultati projekta.

Vir: Mercator Portal (2011).

Glede na nivo pomembnosti projekta:

- najvišja raven pomembnosti (ključni projekt za organizacijo) je kritično oz. zelo pomembna za organizacijo, za njegovo izvedbo se prioriteto namenijo vsi potrebni razpoložljivi viri (kadrovski, materialni, finančni),
- srednja raven pomembnosti (potreben projekt za organizacijo) je srednje pomembna za organizacijo, za njegovo izvedbo se prioriteto namenijo vsi potrebni razpoložljivi viri, vendar v odvisnosti od projektov najvišje prioritete,
- nizka raven pomembnosti (priporočljiv projekt za organizacijo) je manj pomembna za organizacijo, za njegovo izvedbo se namenijo potrebni razpoložljivi viri v odvisnosti od projektov najvišje in srednje prioritete.

Slika 1: Mercatorjev portal Projekti



Vir: Mercator intranet (2011).

V OPPMET se nahaja tudi projektna dokumentacija, ki se ustvarja v procesu projektne vodnje. Objavljene predloge so naslednje:

- Pobuda za projekt (Word),
- Poslovna študija (Word),
- Projektna listina (Word),
- Plan za obvladovanje projekta – PZOP (Word),
- Predstavitev projekta (Power Point),
- Poročilo o projektu (Word, Power Point).

Sava sodi med največje poslovne sisteme v Sloveniji, sestavlja jo 27 družb, in sicer matična organizacija Sava, d. d., in 26 odvisnih družb. Njihove dejavnosti so gumarstvo, turizem, nepremičnine in naložbene finance. Zaposlenih je preko 2.200 ljudi, ki so v letu 2010 ustvarili 176,6 milijona evrov čistih prihodkov od prodaje.

V organizaciji Sava so ustanovili poseben kompetenčni center projektov EU in jasno opredelili vse njegove pristojnosti, namen in funkcijo. Njegova vloga je spremljanje razpisov, spremljanje potreb po novitetah oz. spremembah v organizaciji ter iskanje ustrezne ekipe za posamezen projekt. V kompetenčnem centru nudijo pomoč pri pripravi

in izvedbi projekta, spremljajo potek projekta, pazijo, da ne pride do nepravilnosti, spremljajo celoten proces projektnega vodenja, izvajajo revizijo projekta, organizirajo mesečno poročanje o stanju projekta ter skrbijo za shranjevanje dokumentarnega gradiva. V kompetenčnem centru projektov EU sta zaposleni dve osebi, imajo pa veliko število notranjih in zunanjih sodelavcev, ki so zadolženi za različna delovna področja znotraj in zunaj organizacije. Projekti so razdeljeni po delovnih področjih in nimajo skupne projektne pisarne.

Vodje projektov so praviloma sodelavci kompetenčnega centra in strokovnjaki posameznega delovnega področja, ki sami spremljajo dogajanje v zvezi z razpisi, pripravijo vsebino projekta in hkrati s podporo vodstva kompetenčnega centra pripravijo potrebno razpisno dokumentacijo za prijavo projekta. Vodja kompetenčnega centra je samo izvajalec kontrole nad izvajanjem projekta, sicer pa projekt vodi in izvaja vodja projekta oz. sodelavec kompetenčnega centra, ki je strokovnjak posameznega delovnega področja.

Informacije o razpisih finančnih sredstev za projekte EU pridobivajo s pomočjo povezovanja oz. mreženja, ki ga vzpostavljajo z različnimi zunanjimi organizacijami, s pomočjo povezovanja z agencijami, ki se ukvarjajo s spremljanjem, pripravo in prijavo na javne razpise, s pomočjo prijav na različne e-poštne liste, ki oglašujejo razpise za financiranje projektov EU, in z vključevanjem pridruženih članov, ki vsak za svoje področje pridobivajo informacije o razpisanih projektih.

Informacijske podpore za vodenje in spremljanje projektov nimajo dobro razvite. Minimalne možnosti pregledov so uredili na SharePointu, kjer lahko vsi, ki imajo dostop do aplikacije, pregledujejo stanje projekta, člane ipd. V aplikaciji je dosegljivih tudi nekaj standardnih obrazcev, s katerimi se lahko prijavi nov projekt in uredi ostale formalnosti, povezane z razpisanim projektom.

V organizaciji so vzpostavili sistem nagrajevanja inovacij. Vsak izmed zaposlenih lahko odda svoj predlog za inovacijo, v primeru smiselnosti ideje pa so predlogi nagrajeni v vrednosti 15 evrov. Vsi člani projektnega tima so konec leta nagrajeni v višini ene ali dveh dodatnih plač, v posameznih primerih pa se uprava lahko odloči tudi za dodatno nagrado za zelo uspešen projekt.

PRO-ECO, d. o. o., je inovativna svetovalna, izobraževalna in razvojna organizacija, ki s svojimi sektorji ProEU, ProITECH in ProPARTNER deluje na področju pridobivanja nepovratnih sredstev EU, razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologij in celovite podpore učinkovitemu poslovanju organizacij. Na trgu je že od leta 1991 in zaposluje visoko usposobljene ljudi družboslovnih in naravoslovnih znanosti.

Svoje znanje in izkušnje nudijo na področjih:

- svetovanja pri pridobivanju nepovratnih sredstev EU, pripravi celovitih projektov za razpise nepovratnih sredstev in usposabljanje projektnih menedžerjev evropskih projektov,
- razvoja nadstandardnih interaktivnih 3D- in 2D-elektronskih učnih vsebin ter uvajanja spletnega učenja in kombiniranega učenja v organizacijah,
- razvoja spletnih aplikacij za podporo projektnemu vodenju, skupinskemu delu ter mreženju organizacij in posameznikov,
- povezovanja gospodarstva in akademske sfere s pomočjo interaktivne spletne podpore ter koncipiranja, ustanavljanja in upravljanja poslovnih mrež za organizacije.

Zaposleni v sektorju ProEU so specializirani za pripravo projektnih idej in izdelavo projektnih prijav tako za naročnike kot tudi za razvoj lastnih izdelkov in storitev ter pridobivanje primernih projektnih partnerjev. Organizacija je največ kompetenc pridobila s sodelovanjem v razvojno-raziskovalnih, investicijskih in izobraževalnih evropskih projektih. Ekspertiza sektorja ProITECH temelji na izdelavi spletnih aplikacij za učinkovito vodenje projektov, izdelavi 3D grafičnih predstavitev in izdelavi e-učnih vsebin.

4 ANALIZA STANJA NA PODROČJU ORGANIZIRANJA PROJEKTNEGA DELA V MERCATOR IP, D. O. O.

4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

Invalidska organizacija Mercator IP, d. o. o., je bila ustanovljena zaradi težav matične organizacije Mercator, d. d., z naraščanjem števila zaposlenih s priznano kategorijo invalidnosti, visokimi omejitvami, ki iz tega izhajajo, in posledično s pomanjkanjem ustreznih delovnih mest. Ker se je Mercator, d. d., zavedal, da bo invalidnost v trgovski panogi ne glede na nove tehnologije še naprej rasla, je v letu 2008 ustanovil lastno invalidsko organizacijo Mercator IP, d. o. o. (Mandelj, 2009, str. 3).

Vodstvo je oblikovalo vizijo razvoja invalidske organizacije, da bo razvijala predvsem tiste programe, ki so primerni za zaposlovanje invalidov, ter da bo nudila zaposlitev invalidom na področju vse Slovenije. Poslanstvo organizacije je jasno (Mercator IP, d. o. o., 2011):

- zaposlenim invalidom z razpršitvijo dejavnosti ponuditi nove priložnosti,
- invalide uspešno integrirati v delovno okolje z ustreznim usposabljanjem, modifikacijo delovnih procesov in prilagoditvijo delovnih mest,
- uspešno trženje storitev organizacije.

Od ustanovitve do danes je organizacija v poslovanje vpeljala dejavnosti, ki so zelo raznolike, vse pa so primerne za delo invalidov (Mercator IP, d. o. o., 2011):

- **Proizvodnja Dvorec Trebnik**, ki ponuja naravne in okolju prijazne izdelke (naravno kozmetiko in tekstilni program iz naravnih materialov).
- **Pakirnica sadja in zelenjave** kupcem nudi več vrst pakiranega svežega sadja in zelenjave na poudarku izdelkov rezanega in opranega programa. Sama dejavnost je zanimiva zaradi pakiranja ekološko pridelanih izdelkov in blaga slovenske proizvodnje.
- **Sušilnica in pakirnica sadja**. Zaradi spremenjene prehranjevalne kulture ljudi in trendov na tem področju je organizacija vzpostavila moderno sušilnico in pakirnico suhega sadja in zelenjave. V njej potekata dva proizvodna programa: program sušenja suhega sadja in zelenjave in program pakiranja in prepakiranja suhega sadja in zelenjave.
- **Gasilniki, hidranti in pitniki**. Dejavnost servisiranja gasilnikov in nadzora hidrantnega omrežja obsega skrb za vso opremo področja protipožarne zaščite v skladu z zakonskimi predpisi. Zaposleni skrbijo tudi za brežhibno delovanje pitnikov v prostorih naročnikov.
- **Arhiv**. Zaposleni v tem oddelku skrbijo za arhiviranje dokumentov za Skupino Mercator na področju Slovenije.
- **Aranžerstvo**. Aktivnosti aranžerjev se nanašajo na storitve aranžiranja poslovnih enot in različnih aktivnosti v aranžerski delavnici. Aranžerji v aranžerski delavnici

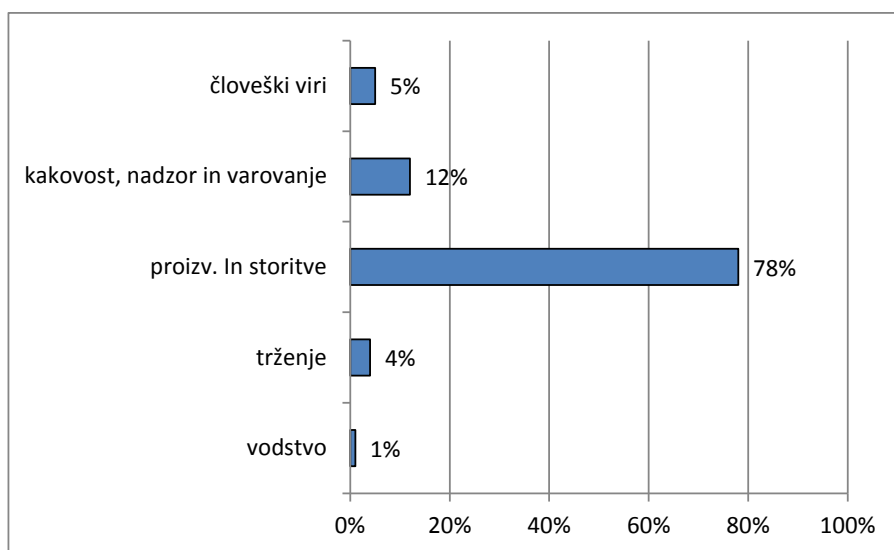
so dobro opremljeni z računalniki, tiskalniki večjega formata in rezalnimi stroji, tako da lahko tiskajo različne materiale.

- **Varnost in zdravje pri delu ter varstvo pred požari.** V okviru te dejavnosti zaposleni opravljajo storitve na področju požarnega varstva, storitve na področju usposabljanja in izobraževanja za varno delo ter razvojne in strokovne tehnične naloge na celotnem področju.
- **Slaščičarska delavnica Kranjski kolaček.** Slaščičarski mojstri, ki stalno obnavljajo svoje znanje, ostajajo zvesti tradicionalnim postopkom priprave različnih slaščičarskih izdelkov.
- **Obrat za pripravo jedi.** Glavna dejavnosti obrata je proizvodnja jedi, kot so ocvrta zelenjava, zrezki, lasanje, kaneloni, musake in različni namazi.
- **Proizvodnja delikatesnih izdelkov.** V tej dejavnosti zaposleni dnevno pripravljajo različne vrste zdravih solat.
- **Obrat za predelavo polenovke Koper.** Glavna dejavnost obrata je proizvodnja izdelkov iz polenovke. Polenovka je zelo cenjena riba, saj je ena najbolj zdravih, ki vsebuje veliko hranljivih snovi, ugodnih za dobro počutje in zdravje.
- **Interna kontrola in varna hrana.** Naloge so razdeljene na oddelek varne hrane, ki je zadolžen za koordinacijo monitoringa in umik oz. odpoklic proizvodov, ter oddelek interne kontrole, ki redno izvaja redne in izredne kontrole v vseh Mercatorjevih enotah.

V organizaciji je bilo na dan 30. 9. 2011 zaposlenih 340 delavcev, od tega 4 (1 %) v vodstvu, 13 (4 %) v sektorju trženja, 267 (78 %) v sektorju proizvodnje in storitev, 40 (12 %) v sektorju kakovost, nadzor in varovanje in 16 (5 %) v sektorju človeški viri.

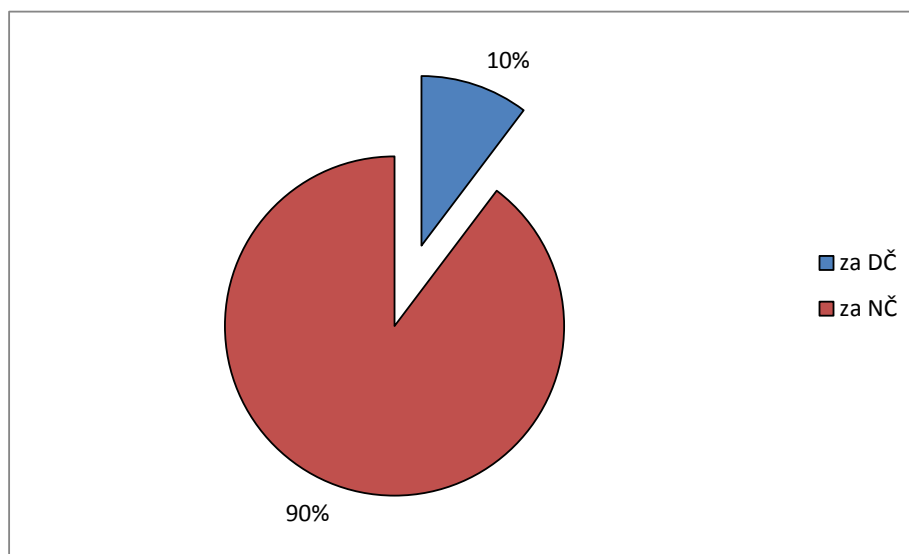
Na novo se je v obdobju od januarja do septembra v letu 2011 zaposlilo 62 posameznikov, od tega 32 iz matične organizacije in 30 zunanjih sodelavcev. Delovno razmerje v organizaciji je v omenjenem obdobju prenehalo šestnajstim (16) zaposlenim. Od vseh zaposlitev iz matične organizacije je imelo 23 delavcev kategorijo invalidnosti. Na dan 30. 9. 2011 je bilo 35 delavcev zaposlenih za določen čas. To predstavlja 10 % vseh zaposlenih.

Grafikon 1: Zaposleni po področjih na dan 30. 9. 2011



Vir: Kadrovska evidenca Mercator IP, d. o. o. (2011).

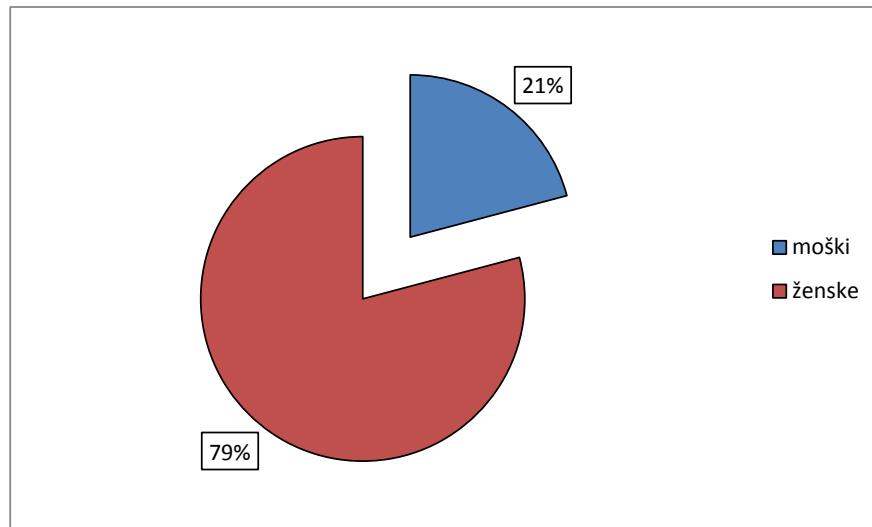
Grafikon 2: Zaposleni po vrsti delovnega razmerja na dan 30. 9. 2011



Vir: Kadrovska evidenca Mercator IP, d. o. o. (2011).

Mercator IP, d. o. o., je pretežno ženska organizacija. Zaposlenih je 269 delavk, kar predstavlja 79 % vseh zaposlenih. Povprečna starost vseh zaposlenih je 44,4 leta.

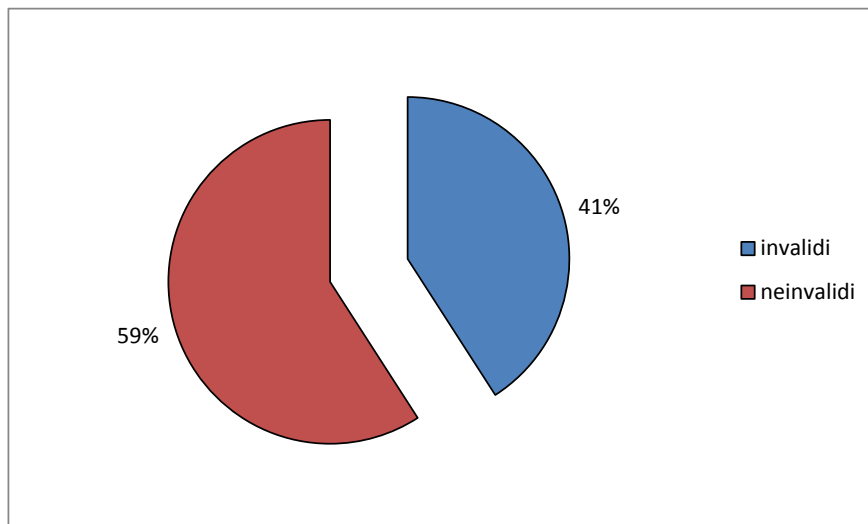
Grafikon 3: Zaposleni po spolu na dan 30. 9. 2011



Vir: Kadrovska evidenca Mercator IP, d. o. o. (2011).

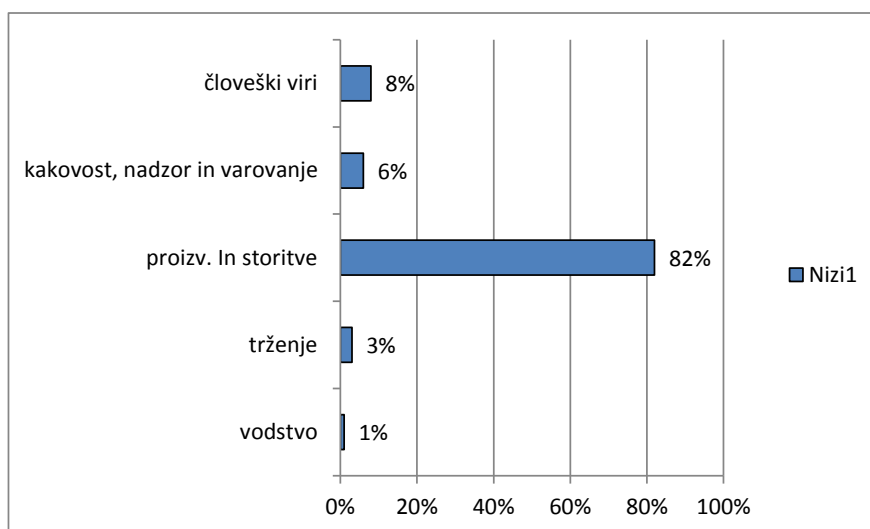
Na dan 30. 9. 2011 je organizacija zaposlovala 139 delavcev s priznano kategorijo invalidnosti, kar predstavlja 40,88 % vseh zaposlenih. Od vseh zaposlenih invalidov je bilo 29 (oz. 20,9 % vseh invalidov) moških in 110 (oz. 79,1 % vseh invalidov) žensk. Glede na kadrovska področja je bilo največ invalidov zaposlenih na področju proizvodnje in storitev, in sicer 115 (82 %), na področju vodstva organizacije 1 invalid (1 %), na področju človeških virov 11 invalidov (8 %), na področju kakovosti, nadzora in varovanja 8 invalidov (6 %) in na področju trženja 4 invalidi (3 %).

Grafikon 4: Delež invalidov in neinvalidov na dan 30. 9. 2011



Vir: Kadrovska evidenca Mercator IP, d. o. o. (2011).

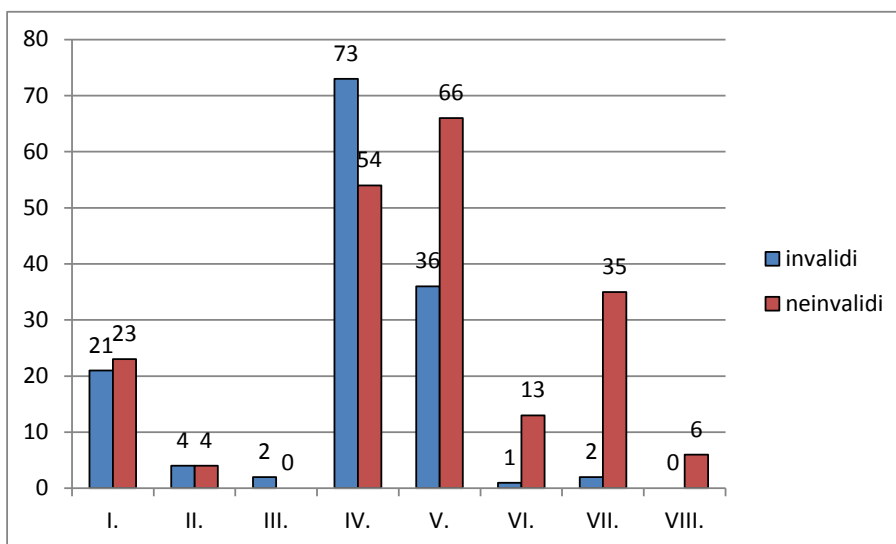
Grafikon 5: Delež invalidov po področjih na dan 30. 9. 2011



Vir: Kadrovska evidenca Mercator IP, d. o. o. (2011).

Povprečna stopnja izobrazbe v organizaciji je bila 4,25, od tega je bila povprečna stopnja neinvalidov 4,7 in invalidov 3,8. Največ zaposlenih neinvalidov je imelo V. stopnjo izobrazbe in največ zaposlenih invalidov IV. stopnjo izobrazbe.

Grafikon 6: Zaposleni po stopnji izobrazbe na dan 30. 9. 2011



Vir: Kadrovska evidenca Mercator IP, d. o. o. (2011).

4.2 PRIDOBIVANJE NEPOVRATNIH SREDSTEV

V nadaljevanju povzemam ključne ugotovitve, ki so nastale na podlagi metode intervjuja, skupinskega razgovora in razprave z zaposlenimi, ki delujejo na področju projektne dela v invalidski organizaciji. Ker tudi sama delam v tej organizaciji, sem pridobila podatke tudi z opazovanjem projektne načina dela in proučevanjem interne projektne dokumentacije.

Organizacija je z delom na področju projektne dela pričela postopoma. Ko je v letu 2009 izšel razpis Podjetniškega sklada, so pričeli preverjati možnosti za pridobitev sredstev za nakup opreme za proizvodnjo kozmetike, ki je bila v tem času prva in hkrati edina proizvodna enota. Hitro so ugotovili, da vzpodbude podjetniškega sklada niso namenjene velikim oz. povezanim organizacijam.

Kasneje je iz sektorja človeških virov prišla pobuda, da aktivno pristopijo k projektne delu oz. iskanju možnosti za financiranje razvoja organizacije s pomočjo evropskih in domačih nepovratnih sredstev. V sektorju človeških virov so ugotovili, da tri sodelavke tvorijo tim, v katerem ima vsaka izmed članic pomembna strokovna znanja s svojega področja dela, da so samoiniciativne ter se zavedajo dejstva, da je razvoj nenehen proces, ki mu morajo slediti, ter da sta izključno razvoj in inovativnost tista dejavnika, ki bosta dolgoročno omogočala slediti osnovnemu silju organizacije, to je uspešni integraciji invalidov. Postavile so ključna vprašanja:

- Ali organizacija razmišlja o razvoju novih izdelkov in storitev?
- Ali organizacija v svoje delo uvaja izboljšave?
- Ali imajo zaposleni kreativne ideje, so inovativni?
- Kako bo organizacija financirala svoj razvoj?

Projektne tim je v naslednjih mesecih porabil veliko časa za to, da je izoblikoval jasno predstavo o tem, kaj Evropa s svojimi nepovratnimi sredstvi sploh financira, kje najti primerne razpise, preko katerih Evropa dodeljuje sredstva, ter kako sploh pristopiti k temu, da izvedejo projekt in napišejo projektne prijavo.

V letu 2011 je matična organizacija Mercator vzpostavila sistem učinkovitega spremljanja projektne dela in na svoji intranetni strani vzpostavljen portal Projekti, namenjen prijavi novih projektov in možnosti vpogleda v seznam projektov, ki se izvajajo. Invalidska organizacija je kot hčerinska organizacija vključena v ta sistem. S prijavo svojih projektov na ta portal ima vzpostavljeno sledljivost projektov, ki je omogočena tako zaposlenim v invalidski organizaciji kot tudi zaposlenim v ostalih Mercatorjevih organizacijah, ki imajo dostop do aplikacije.

Evropska unija si želi ustvarjanja novih in boljših delovnih mest ter vzpostavitve trajnejše gospodarske rasti. V izogib gospodarskemu in socialnemu stagniranju se bori za ohranjanje in napredek regionalnih gospodarstev in to podpira z različnimi finančnimi ukrepi. Če organizacije želijo črpati nepovratna sredstva, morajo dobro poznati svoj sektor

dejavnosti in izzive EU, ki so opredeljeni v politikah EU. V politikah je zapisan odgovor na vprašanje, kaj Evropa sofinancira. Jasno je, da sta razvoj in inovativnost vedno pomembnejša dejavnika pri oblikovanju projektov. Projekti, ki ne uvajajo razvojnih sprememb in inovativnih proizvodov ali storitev, niso sprejeti. Prav tako niso sprejeti projekti (razen, kadar gre za pilotne projekte), ki nimajo možnosti nadaljnjega razširjanja, oz. takšne aktivnosti, katerih rezultatov ne bodo prenašali in jih razširjali ostalim uporabnikom.

V invalidski organizaciji so do sedaj koristili decentralizirana evropska nepovratna sredstva, kjer gre v večini primerov za razporejanje nepovratnih sredstev preko posebnih razpisov na državnem ali regionalnem nivoju. Nepovratna sredstva iz decentraliziranih programov lahko predstavljajo dopolnilno obliko financiranja, ne smejo biti dobičkonosna, ne smejo biti podeljena za nazaj in so lahko za posamezen projekt namenjena enkrat. Na ravni Evropske unije nepovratna sredstva urejajo Evropski sklad za regionalni razvoj, Evropski socialni sklad in Kohezijski sklad. Zaradi posredne narave teh programov se prijave lahko izpolnjujejo v slovenščini in so splošno manj zahtevne. Sredstva so prejeli iz institucij, kot so Zavod za zaposlovanje, Zavod za invalidsko in pokojninsko zavarovanje, Sklad za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov in Zavod za zdravstveno zavarovanje.

Zaenkrat še niso koristili centraliziranih evropskih sredstev, v naslednjih letih pa načrtujejo najmanj dve prijavi na razpise iz centraliziranih programov. Sredstva se v tem primeru v celoti razporejajo pod nadzorstvom Komisije oz. ene izmed njenih institucij, projekti, ki so podprti s stani teh programov, pa morajo biti usklajeni s strateškimi usmeritvami Evropske unije. Če se organizacije zanimajo za črpanje sredstev iz centraliziranih razpisov, morajo biti pripravljene na pripravo zahtevne prijave in sodelovanje z več partnerji iz različnih držav.

V invalidski organizaciji so v letu 2010 napisali tri projektne prijave. Pri oblikovanju projektov vedno izhajajo iz problema oz. izziva, s katerim se srečajo pri svojem delu, seveda pa prej tudi preverijo, ali je ta izziv skladen s politikami EU. Ker gre pri njihovem delu večinoma za ukrepe in aktivnosti, ki so povezani z uspešno integracijo invalidov, je tema povezana z večjo socialno vključenostjo ranljivih skupin, enakimi možnostmi in socialno integracijo. Nastaja pa problem, ker je organizacija pričela delovati šele leta 2008, se je do takrat že uveljavil krog institucij in organizacij, ki pripravljajo projekte na temo invalidske problematike.

26. 2. 2010 so na nacionalno agencijo CMEPIUS oddali prijavo za program Leonardo da Vinci – Prenos inovacij (TOI). Na omenjeni program so se prijavili s projektom Empowerment of mentors for efficient training of people with disabilities. V projektno partnerstvo so vključili naslednje institucije: URI SOČA in ZDIS iz Slovenije, MARIE CURIE ASSOCIATION iz Bolgarije in PRISMA iz Avstrije. Osemnajstmesečni projekt je bil vreden 189.474,00 evrov, od tega so zaprosili za sofinanciranje skupnosti v višini 142.105,00 evrov. Žal s prijavo niso bili uspešni. Prejeli so povratno informacijo, da sta bila odlično ocenjena pristop in inovativnost ideje, slabo so izbrali partnerje (moral bi vključiti več

delodajalcev) in ne najboljše pripravili finančni načrt (predvsem v delu stroškov storitev). Obvestilo o neizboru so prejeli v začetku septembra 2010.

26. 3. 2010 so na Zavod za zdravstveno zavarovanje oddali prijavo projekta »Zdravo delam, zdravo živim«, ki je v osnovi projekt, namenjen promociji zdravja na delovnem mestu. Vrednost projekta je bila 20.488,84 evrov, skladno z vsebino razpisa pa so lahko zaprosili za sofinanciranje sredstev v višini 8.195,93 evrov. Projekt je bil uspešno izbran, vendar so zaradi prevelikega števila odobrenih projektov in premalo razpoložljivih sredstev prejeli 3.000,00 evrov sofinanciranih sredstev. Projekt »Zdravo delam, zdravo živim« je projekt, v katerem usklajeno delujejo Služba za kadre in organizacijo, Služba za razvoj kadrov, Služba VPD in VPP in pooblaščen zdravnik medicine dela, prometa in športa. Šestmesečni projekt so dobro zastavili, pri izvajanju projekta pa so se predvsem zaradi pomanjkanja časa znašli v situaciji, v kateri so prosili za podaljšanje roka za dokončanje projekta. Namesto 26. 11. 2010 so projekt zaključili do 31. 1. 2011.

24. 9. 2010 so oddali prijavo na Javni razpis za spodbujanje enakih možnosti in socialno vključenost, ki ga je razpisalo Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Triletni projekt v vrednosti 299.701,98 evrov, za katerega bi v primeru potrditve prejeli 100 % povračilo sredstev, so kot prijavitelj oblikovali sami, oblikovali pa so projektno partnerstvo s HTZ, IP, d. o. o., ZDIS in DSP Center. Projekt »Razvoj pilotnega modela za ugotavljanje razpoložljivosti invalidov za delo oz. za doseganje pričakovane učinkovitosti na delu« je bil pilotni projekt, ki bi z osnovnim ciljem oblikoval podporno okolje za vzpostavitev trajnostnega zaposlovanja in integracije invalidov v delovno okolje. Žal je bila prijava zavrnjena, saj organizaciji ni uspelo dokazati svoje neprofitnosti.

Organizacija pogosto koristi ukrepe Zavoda za zaposlovanje, predvsem Delovni preizkus, Usposabljanje za delo ter morebitne subvencije za zaposlitev brezposelnih oseb. Stalna naloga projektnega tima je postala tudi pridobivanje sredstev s strani ZPIZ, ki jih pridobivajo za usposabljanje invalidov za delo ter za prilagajanje delovnih mest.

Tabela 7: SWOT-analiza stanja na področju pridobivanja nepovratnih sredstev v Mercator IP, d. o. o.

Strenghts – prednosti	Weaknesses – slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - možnost povezovanja z matično organizacijo in njenimi odvisnimi organizacijami. 	<ul style="list-style-type: none"> - pomanjkljivo znanje na področju spremljanja in prijavljanja na razpise, - spremljanje razpisov poteka le v sektorju človeški viri, drugi sektorji se ne vključujejo, - ni vzpostavljene mreže partnerstev, - ni vzpostavljenega motivacijskega modela za nagrajevanje.
Opportunities – priložnosti	Threats – nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> - priložnost ustvarjanja partnerstev, - pridobivanje sredstev na področju proizvodnje, - povezovanje z zunanjimi institucijami, ki se ukvarjajo z pridobivanjem nepovratnih sredstev, - vzpostavitev informacijske podpore za spremljanje projektov v organizaciji. 	<ul style="list-style-type: none"> - nepoznavanje razpisov, pravil prijave in priprave razpisne dokumentacije, - nemotiviranost zaposlenih za sodelovanje na projektih.

Vir: Lastni.

5 PREDLOG UKREPOV ZA UČINKOVITO ORGANIZIRANJE PROJEKTNEGA DELA

S pomočjo analize trenutnega stanja v organizaciji in s pomočjo analize dobrih praks je v nadaljevanju prikazan oblikovani model, ki bi organizaciji zagotavljal učinkovitejše organiziranje projektne delo in posledično bolj uspešno črpanje nepovratnih denarnih sredstev iz domačih in tujih evropskih skladov.

Ugotovljene pomanjkljivosti so naslednje:

- projektno delo zahteva usklajeno delovanje vseh služb in sektorjev v organizaciji, ki se prične že s prijavo na projekt,
- nepoznavanje področja dela v smislu povezave med področjem dela in politikami EU,
- nepoznavanje projektne delo – potrebna je sinergija oz. usklajeno delovanje vseh akterjev,
- nepoznavanje možnosti razvoja in inovacij,
- slab pretok informacij znotraj organizacije (interno komuniciranje),
- neuspešno iskanje partnerstev,
- nemotiviranost zaposlenih za sodelovanje na projektih.

Glede na analizo stanja v invalidski organizaciji in glede na spremljanje dogajanja na področju pridobivanja sredstev EU, se lahko reče, da ima Mercator IP, d. o. o., na tem področju še veliko rezerve. Kot začetniki na tem področju imajo veliko težav od spremljanja razpisov do oblikovanja projektne timov, priprave projektne dokumentacije ipd. V tem trenutku predstavljata največji problem nepretočnost informacij znotraj organizacije in nestrukturirano delo na tem področju. S pridobivanjem sredstev se ukvarjajo samo v sektorju človeški viri, drugi sektorji se ne vključujejo. Smotrno bi bilo delovanje po principu delovanja dobre prakse organizacije Sava z ustanovitvijo kompetenčnega centra, katerega poglobitve naloge bi bile:

- spremljanje razpisov za vsa področja v organizaciji,
- informiranje odgovornih oseb na posameznih področjih o razpisih,
- pomoč pri pripravi projekta, pomoč pri oblikovanju projektne tima,
- pomoč pri pripravi projektne dokumentacije,
- pomoč pri prijavi na razpis,
- pomoč pri izdelavi razpisnega poročanja,
- pomoč pri izdelavi finančne ocene projekta,
- spremljanje poteka projektov,
- vodenje arhiva projektov ipd.

Projektne pisarna bi delovala kot tehnična in administrativna podpora ostalim projektom, tako internim kot eksternim. Najprej bi lahko delovala kot navidezna enota, po evalvaciji

delovanja pa se lahko sprejme odločitev o ustanovitvi samostojne enote znotraj podjetja. Komunikacija bi tako potekala v vse smeri, zaposleni bi vedeli, kje lahko pridobijo informacije in usmeritve glede razpisov.

Ena od pglavitnih nalog kompetenčnega centra bi moralo biti tudi iskanje partnerstev znotraj in zunaj organizacije oz. tako imenovano mreženje. Mreženje je pomembno za prenos znanj in izkušenj med partnerji, kakovostno partnerstvo pa zagotavlja, da so projektni partnerji usposobljeni za nadaljevanje projektnih aktivnosti tudi po zaključku projekta.

Za dobro izvajanje in spremljanje zgoraj naštetih aktivnosti bi organizacija potrebovala tudi informacijsko podporo, ki bi omogočala natančno spremljanje aktualnih in prihodnjih projektov in ostalih aktivnosti, vezanih na spremljanje razpisov in projektov v organizaciji. Po drugi strani pa bi informacijska podpora lahko omogočala tudi pregled nad uspešno pridobljenimi sredstvi, porabljenimi sredstvi in možnost izdelave različnih analiz.

Ker sodelovanje pri pridobivanju nepovratnih sredstev predstavlja zaposlenim, poleg rednega dela, dodatne obremenitve, bi bilo prav, da se vse, ki sodelujejo pri uspešno črpanem projektu, tudi nagradi. To pripomore k večji motivaciji zaposlenih, da poleg rednega dela sodelujejo še pri pridobivanju nepovratnih sredstev, dvigovanju klime v organizaciji in pripadnosti zaposlenih organizaciji. Sistem nagrajevanja je lahko različen:

- kot denarni znesek v obliki e-bonov na Pika kartici,
- v obliki vstopnic za zaslužne zaposlene (npr. za koncerte, predstave, tekme ipd.),
- predstavitev uspehov zaposlenih v Časomeru ali na intranetu,
- prilagodljiv delovni čas v času delovanja na projektu.

Glede na to, da se organizacija Mercator IP, d. o. o., ukvarja z različnimi dejavnostmi, ima možnost razvoja na različnih področjih, na katerih bi lahko uspešno pridobivala nepovratna sredstva:

- proizvodnja kozmetike – razvoj slovenskega certifikata za naravno kozmetiko, razvoj novega biokonzervansa za kozmetične izdelke, izdelovanje kozmetike v trdem stanju,
- izvajanje usposabljanja iz VPD in VPP – e-vsebine za preverjanje znanja, predvajanje filma na temo VPD in reševanje testov,
- sušenje sadja – ogrevanje na lesno biomaso,
- pakirnica sadja – izdelava novih izdelkov iz ostankov sadja (npr. kis iz ostankov ananasa ipd.),
- šivanje copatov – ponovna raba tekstilnih odpadkov.

6 ZAKLJUČEK

Dobra organizacija in izvedba projektne dela v času nenehnih sprememb in konkurence na trgu predstavljata veliko prednost organizacij. To velja tudi za invalidske organizacije, ki si lahko z dodatnimi sredstvi, ki jih je mogoče pridobiti iz evropskih skladov, omogočijo hitrejši razvoj in zagotavljanje konkurenčne prednosti, invalidom pa uspešnejšo vključenost na trg dela. Ena od takšnih organizacij je tudi invalidska organizacija Mercator IP, d. o. o., ki posebno pozornost namenja prav sofinanciranju projektov s pomočjo sredstev evropskih in slovenskih organizacij. Da pa bi lahko dobro organizirala projektno delo, mora delo na tem področju razvijati, poenotiti in sistemsko urediti.

Na podlagi študija literature in virov je bilo ugotovljeno, da strokovnjaki na področju niso enotni glede vsebinske opredelitve faz projekta in da obstaja veliko načinov razvrstitve projektov glede na skupne značilnosti. Vsem pa je skupna ugotovitev, da so ključni dejavnik pri organizaciji projektne dela člani projektne tima, saj so oni tisti, ki sodelujejo in so odgovorni za uspešno pripravo in izvedbo vseh faz projekta, in sicer vse od faze oblikovanja projektne ideje, načrtovanja projektne aktivnosti, izvajanja projekta do faze zaključka projekta.

Na področju financiranja projektov obstajajo različni programi in razpisi EU. Evropska unija s svojimi skladi, programi in razpisi podeljuje nepovratna sredstva, katerih namen je izvedba projektov in dejavnosti v skladu s strateškimi usmeritvami EU. V obdobju 2007–2013 v okviru kohezijske politike kot strukturna sklada delujeta Evropski sklad za regionalni razvoj, namenjen pomoči pri odpravljanju največjih razvojnih neravnovesij v regijah EU, in Evropski socialni sklad, ki je namenjen vlaganju v ljudi, zmanjševanju nezaposlenosti, spodbujanju zaposljivosti, vlaganju v znanje in socialno vključenost vseh v trg delovne sile. Ohranjen je tudi Kohezijski sklad, namenjen sofinanciranju projektov okoljske in prometne infrastrukture ter za razvojne projekte obnovljive energije. Glede na organiziranost programov EU so na voljo centralizirani in decentralizirani programi EU. Sredstva programov se upravljajo centralizirano, ko se o dodeljevanju subvencij odloča v Evropski komisiji, decentralizirano pa, kadar se o njihovi porabi sprejemajo odločitve doma.

Raziskava, v kateri je bila izvedena analiza organizacije projektne dela v Mercator IP, d. o. o., je pokazala določene slabosti, ki jih ima organizacija na tem področju, te so pomankljivo znanje na področju projektne dela, to je nepoznavanje razpisov, pravil prijave in priprave razpisne dokumentacije, spremljanje razpisov ne poteka v vseh oddelkih organizacije, prav tako ni vzpostavljene mreže partnerstev in motivacijskega modela za nagrajevanje. Na osnovi analize in ugotovitev so predlagani naslednji ukrepi:

- ustanovitev projektne pisarne, ki bi delovala kot tehnična in administrativna podpora projektom za vsa področja v organizaciji,

- vzpostavitev informacijske podpore za natančno spremljanje vseh aktivnosti, vezanih na projektno delo v organizaciji,
- vzpostavitev motivacijskega modela nagrajevanja za vse, ki sodelujejo pri uspešno črpanem projektu,
- pridobivanje sredstev v dejavnostih, ki imajo zaradi svoje narave možnosti za nadaljnji razvoj.

Predlagane spremembe bodo z uresničitvijo v praksi vodile k izboljšanju organizacije projektne delo v vseh fazah projektov, povečale pridobivanje finančnih sredstev ter uspešnost projektov in s tem prispevale k uresnitvi poslanstva invalidske organizacije, ki je zaposlenim invalidom ponuditi nove priložnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. BASTIČ, Majda (2002). *Odločanje, načrtovanje in nadzor projektov*. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
2. BENIČ, Polona (2010). *Vodenje projektov v Mercator IP*. Mercator IP, d. o. o., Ljubljana.
3. BUČAR, Maja, KARNAR, Primož, CIRAJ Ana Marija, KAJNČ, Sabina (2007). *Strukturni skladi v Sloveniji – zadostno izkoriščen vir?* Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
4. CVIJIČ, Slaviša, ČREPINŠEK, Rok, MEDVED, Klemen, ŠTUBLER, Saška (2011). *Razvoj projektov s pomočjo dodatnih sredstev evropskih in slovenskih institucij*. Mercator, d. d., Ljubljana.
5. GOLOB, Renato (2002). *Direktor se odloči*. GV Založba, Ljubljana.
6. HAUC, Anton (2002). *Projektni management*. GV Založba, Ljubljana.
7. HAZL, Vanja, FATUR VIDETIČ, Andrejka, BRUMNIČ SMREKAR, Tatjana, PONIKVAR, Jana, WLTAVSKY, Zdenka, TABAJ, Aleksandra (2009). *Priročnik za upravljanje projektov na področju zaposlovanja invalidov in drugih funkcionalno oviranih oseb*. Zavod RS za zaposlovanje, Ljubljana.
8. KOBAL, Jurij (2006). *Evropska finančna sredstva za slovenska podjetja*. Verlag Dashöfer, založba, d. o. o., Ljubljana.
9. MAGIČ, Jasna (2007). *Pridobivanje evropskih sredstev – primeri dobrih praks*. Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, Ljubljana.
10. MANDELJ, Barbara (2009). *Zaposlovanje delavcev invalidov v Mercatorjevo invalidsko podjetje*. Mercator IP, d. o. o., Ljubljana.
11. MANTEL, S. J., MEREDITH, J. R., SHAFER S. M., SHUTTON, M. M. (2008). *Project management in practice (3rd ed.)*. Wiley, New York.
12. Moja zaposlitev v Mercator IP, invalidsko podjetje, d. o. o. (2009). Mercator IP, d. o. o., Ljubljana.
13. Priročnik za novozaposlene (2011). Mercator, Ljubljana.
14. PUNTAR, Nataša (2005). *Priročnik za izvajanje prvostopenjske kontrole za programa INTERREG III B (območje Alp in CADSES) in program ESPON*. Ministrstvo za okolje in prostor, Ljubljana.
15. *Razvijajmo se s sredstvi Evropske unije* (2009). Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Ljubljana.
16. ROZMAN, Rudi, STARE, Aljaž (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
17. TURNER, R. J. (2009). *The Handbook of Project – based Management: Leading strategic in Organizations (3rd ed.)*. McGraw - Hill, New York.
18. *Veliki slovar tujk* (2002). Cankarjeva založba, Ljubljana.
19. WISOCKY, R. K. (2007) *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme (4th ed.)*. Wiley, Indianapolis.

INTERNETNI VIRI

1. Eurocon, d. o. o. (2011). *Finančni programi EU*. Dostopno 6. 10. 2011 na: <http://www.eurocon.si/index.php?id=23>.
2. Evropski parlament (2011). *Evropski sklad za regionalni razvoj*. Dostopno 5. 10. 2011 na: http://circa.europa.eu/irc/opoce/fact_sheets/info/data/policies/regional_cohesion/article_7259_sl.htm.
3. Evropski sklad za regionalni razvoj (2007). *Evropski socialni sklad - 50 let vlaganja v ljudi*. Dostopno 5. 10. 2011 na: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/50th_anniversary_book_sl.pdf.
4. Mercator (2011). *Metodologija projektnega vodenja v družbi Mercator*. Dostopno 29. 9. 2011 na: <https://portal.mercator.si/si/uporabno/pmo/default.aspx>.
5. Mercator IP, d. o. o. (2011). *Dejavnosti v organizaciji Mercator IP, d. o. o.* Dostopno 29. 9. 2011 na: <http://www.mercator-ip.si/dejavnosti/>.
6. Mercator IP, d. o. o. (2011). O družbi. Dostopno 29. 9. 2011 na: <http://www.mercator-ip.si/o-druzbi/>.
7. Ministrstvo za okolje in prostor (2011). *Kohezijski projekti*. Dostopno 6. 10. 2011 na: http://www.mop.gov.si/si/financni_programi/kohezijski_projekti/.
8. Pro eco, d. o. o. (2011). Predstavitev organizacije. Dostopno 7. 10. 2011 na: <http://www.pro-eco.si/pro-eco/predstavitev-podjetja.html>.
9. Razvojna agencija Sinergija (2011). *Kaj je projekt?* Dostopno 10. 8. 2011 na http://www.ra.si/projektno_vodenje/index.html.
10. Republika Slovenija, Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2008). *Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013*. Dostopno 20. 9. 2011 na: http://www.svlr.gov.si/fileadmin/svlr/srp.gov.si/pageuploads/KOHEZIJA/Programski_dokumenti/OP_RCV_končna.pdf.
11. Sava (2011). *Predstavitev organizacije*. Dostopno 7. 10. 2011 na: <http://www.sava.si/o-podjetju.html>.
12. STRAHOVNIK, Vojko (2009). *Kako pripraviti prijavo na razpis in uspešno izvesti projekt*. Dostopno 30. 9. 2011 na: <http://ebookbrowse.com/sentjur-delavnica-prijava-na-razpis-strahovnik-pisanje-prijave-pdf-d73435712>.
13. Urad vlade RS za komuniciranje (2011). *Programi in razpisi EU*. Dostopno 20. 9. 2011 na: <http://www.evropa.gov.si/si/programi-in-razpisi-eu/>.
14. Viator & Vektor (2011). *EU programi*. Dostopno 6. 10. 2011 na: http://eu.viator-vektor.com/evropsko_sofinanciranje/eu_programi.aspx.
15. Vlada RS (2011). *Operativni program krepitve regionalnih potencialov za obdobje 2007–2013*. Dostopno 6. 10. 2011 na: http://www.vlada.si/si/teme_in_projekti/evropska_kohezijska_sredstva_za_razvoj_slovenije/krepitev_regionalnih_razvojnih_potencialov/.
16. Zavod za izobraževanje in kulturo Črnomelj (2011). *Model Partnerstva*. Dostopno 3.11.2011 na: http://www.vurp-partnerstvo.si/datoteke/MODEL_PARTNERSTVA.pdf.