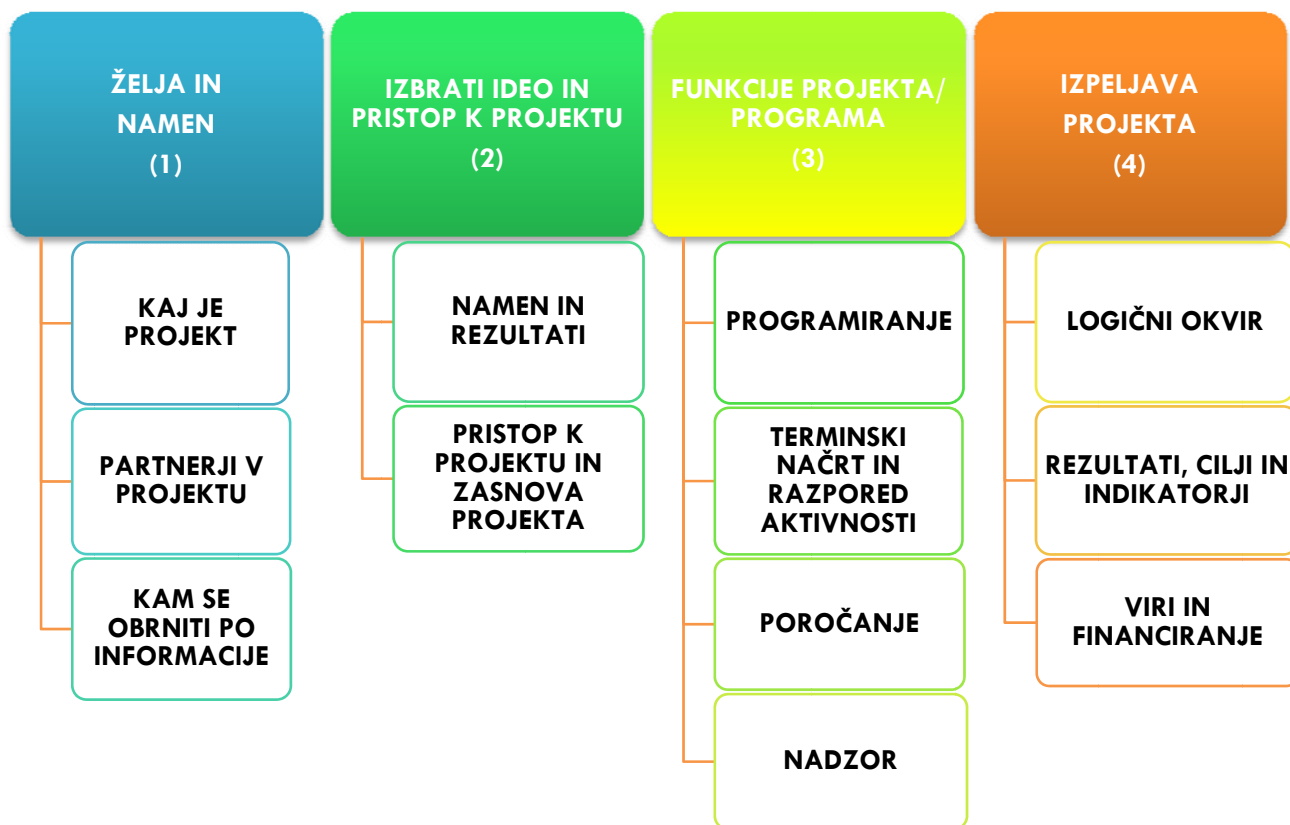


## OD IDEJE DO IZPELJAVE PROJEKTA

Namen gradiva, skupaj s konkretnimi primeri, je opremiti bralca s tistimi informacijami in napotki, ki so potrebni za realno zasnovo zamisli, kako sprejeti izziv

ali poslovno zamisel, pa tudi rešitve najrazličnejših tem, izzivov in tudi problemov ter tudi pripraviti projekt v praksi.



# 1. ŽELJA IN NAMEN

## KAJ MORAMO VEDETI, DA SE ODLOČIMO ZA PRAVI PROJEKT?

Marsikateri posameznik si zaželi, da bi se preživel z lastnim poslom. Vendar kako? Kje začeti?

### Kaj je projekt

- ☞ Projekt ima svoj začetek. In projekt ima konec, ko so doseženi rezultati. Vsak projekt je proces, sestavljen iz aktivnosti in več faz.
- ☞ Pri vsakem projektu je treba določiti, kaj (učinki in kakovost) mora biti narejeno, kdaj in za koliko denarja.
- ☞ Projekt ima svoj namen.
- ☞ Projekt razrešuje izbran "problem".
- ☞ Projekt spreminja obstoječe stanje v boljše.
- ☞ Projekt pa ima tudi omejitve - ima časovno opredeljen začetek in konec.
- ☞ Projekt je lahko enostaven ali pa kompleksen. V obeh primerih pa zajema zahtevne tehnike raziskovanja in načrtovanja, v izvedbo vključuje različne partnerje, udeležence in izvajalce.
- ☞ Projekt je skupinska aktivnost, saj zahteva oblikovanje in upravljanje delovnih skupin, definiranje skupnih ciljev in usklajevanje izvajalcev.
- ☞ Projekt stremlji k udeležanju nove ideje.
- ☞ Projekt razvija nove in/ali prav posebne rešitve. Projekt spodbujajo novi izzivi: več in/ali boljše zaposlitve.

Projektno delo je priložnost, kjer lahko izbiramo. Projektno delo je izziv, ker lahko želje preoblikujemo v namen. Cilje, ki

**Zakaj se odločamo za projekt?**  
**Kaj je naš namen?**  
**V kakšnem poslu smo?**  
**Kam se obrniti?**  
**Kako pristopiti?**  
**Kaj vprašati?**  
**Koga vprašati?**

udejanjajo namen pa izpeljujemo s takšnimi aktivnostmi za katere presodimo, da so ravno pravšnje. Nenazadnje s projektnim delom smo lahko zelo koristni. Zato se je treba naučiti odgovorno, učinkovito in entuziastično sprejemati naslednje vloge:

- ☞ delati v skupini
- ☞ velikokrat se prilagajati
- ☞ stalno pridobivati nova znanja
- ☞ znati brskati po internetu v smeri pravih informacij.

Za življenje projekta je bistvenega pomena prava vsebina, ki se »prižge« v pravi ideji, ta pa mora biti tudi uresničljiva.

Eden najpomembnejših napotkov v kateri smeri se lotiti projektov, je vzpostaviti most v času razmišljanja. Pravi slogan se zato glasi: "Proučujem preteklost, da bi razumel sedanjost in snoval prihodnost". V okolju so se in se dogajajo pomembne stvari; so zgodbe na papirju in pomembna pričevanja o ljudeh. Dogodki se nas dotaknejo, so nam blizu. Ponosni smo nanje in nas združujejo. Združijo nas lahko ob projektu in skupaj lahko ustvarimo veliko dobrega. Kako?

**Če bo namen jasno opredeljen, bo slehernemu jasno, kam smo namenjeni.**

**Vedeti, kam smo namenjeni pa pomeni vedeti, kaj hočemo in kaj želimo. Želimo rezultate.**

Treba se je predvsem veliko pogovarjati: ob knjigi, da si pridobimo informacijo, ob branju časopisov, revij, obiskom določenih predavanj ali institucij (na primer muzej, razstava) treba je izmenjevati informacije in podatke o zanimivostih, ki smo jih izbrskali na internetu. Organizirati je priporočljivo temeljito iskanje idej z "nevihtenjem možganov" (ang. brainstorming). Kljub temeljitim pripravam pa se v resničnosti pogosto zgodi, da mnoge priložnosti niso

prepoznane ali celo, da mnoge priložnosti niso izkoriščene.

Pet stopenj pristopa k ideji za projekt:

1. opredelitev namena
2. razmišljanje o možnih rešitvah
3. primerjava rešitve/rešitev
4. izbira najboljše rešitve
5. poročanje in pogovori o potencialnem izidu, ali so potrebne spremembe, morda dopolnitve in podobno.

Od opredelitve namena do njegove realizacije v projektu je še dolga pot. Namen je strategija, ki se deli v vrsto specifičnih ciljev:

- ☞ organizirati pripravo projekta
- ☞ preveriti idejo
- ☞ določiti vsebino
- ☞ management projekta
- ☞ določiti kdo bo imel od projekta korist.

**Bomo v projektu sami ali se bomo odločili za partnerje v projektu?**

### Ugotovitve glede partnerjev

- ☞ Kdo so posamezniki, skupine, organizacije, ki bi bili lahko v projektu povezani
- ☞ Interesov in kaj pričakujejo pomembne skupine in osebe

### Kako nadaljevati?

- ☞ Ugotoviti glavne skupine/institucije
- ☞ Kategorizirati osebe/skupine (koristniki, izpeljevalci projekta, itd.)
- ☞ Kategorizirati in analizirati osebe/skupine
- ☞ Ugotoviti morebitne posledice za projekt
- ☞ Značilnosti:
  - socialne
  - status skupine (formalni/neformalni)
  - struktura (hierahična struktura in vodenje)
- ☞ Interesi, motivacija:
  - potrebe, želje
  - interesi (vidni/skriti)
  - pričakovanja
  - preobremenjenost
  - naklonjenost projektu.
- ☞ Zaključki:
  - Kako skupino upoštevati?
  - Katere aktivnosti se lotiti?
  - Kako obravnavati skupino?

### O kakšnem projektu razmišljamo? Kam bi ga umestili?

Da bi si lažje odgovorili na zgornji vprašanji, moramo proučiti številne vidike in kontekste, ki bodo vplivali na projekt in so predstavljeni v spodnji shemi.

**Vidiki izvajanja**

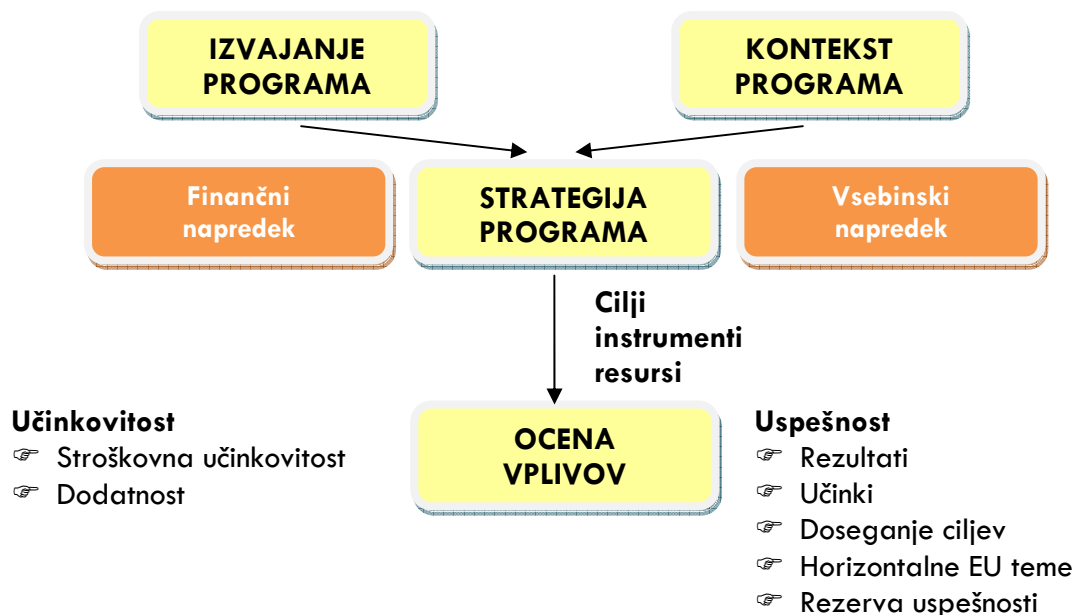
- ☞ Upravljanje
- ☞ Oblikovanje projekta in selekcija
- ☞ Spremljanje in finančni nadzor
- ☞ Rezerva uspešnosti

**Gospodarski kontekst**

- ☞ Makro
- ☞ Regionalni

**Kontekst politike**

- ☞ EU politika
- ☞ Državna politika
- ☞ Regionalna politika
- ☞ Lokalna politika



Vir: Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework, Evaluation Unit, 1993

Zaradi omejenih virov (časa, denarja, ljudi) moramo delovati racionalno. Iščimo načine, zasnove, pristope in poti kako lahko in kako bi lahko zamisli udejanjili. Ko imamo idejo, zasnovan koncept, vendar pa moramo z eksperimentiranjem ugotoviti, ali je zasnova realna za udejanjanje v praksi – ali je zamisel uresničljiva.

Najprej moramo osnovati **idejni projekt**. Z njim še enkrat pred začetkom izvajanja projekta presodimo, ali obstaja verjetnost, da bo projekt uresničljiv. Učenje na napakah skušajmo spraviti v čim manjši obseg, saj vsaka še tako majhna napaka stane.

Nasvet: Če hočete, da bodo partnerji res kreativni, podrobno razložite pomen skupine in posameznikovega prispevka v skupino na izbranem projektu, razložite potrebne značilnosti (spol, starost, socialni

status itd.), ključne in zavezujoče roke, alternativne rešitve, način poročanja, koristi ob uspehu, posameznikove pristojnosti, odgovornosti in posledice zaradi neizvršitev.

**Predstavitev zamisel in dogovor o temeljnih pravilih**

Temeljna pravila za delo na projektu podrobno prediskutirajte z partnerji. Spoznali boste stališča in občutljivost drugih na stanje in probleme in skupaj našli optimalne načine na poti do rezultatov. Dobra, stalna in odkrita komunikacija znotraj skupine je predpogoj dobrih rezultatov.

**Dogovor med sodelujočimi v projektu – partnerji projekta**

Partnerji naj odgovorijo na ključna vprašanja:

- ☞ Zakaj se projekt izpeljuje?

- ☞ Kaj naj bi dosegel projekt?
- ☞ Kako naj bi projekt dosegel cilje?
- ☞ Kateri so usodni dejavniki za uspeh?
- ☞ Kje pridobiti informacije, s katerimi bo ocenjena uspešnost projekta?
- ☞ Kakšna sredstva in kakšen obseg so potrebna za uspešno izvedbo projekta?
- ☞ Koliko bo projekt stal?

## KAM SE OBRNITI, KO SE ODLOČAM ZA PROJEKT?

### V KAKŠNEM POSLU STE?

Ste samostojni podjetnik?  
 Majhno, srednje ali veliko podjetje?  
 Uspešen podjetnik, ki želi investirati v dober poslovni načrt?  
 Ste društvo?  
 Delujete kot raziskovalec?  
 Ste kmet ali se ukvarjate s kmetijstvom?  
 Ste mladi, starejši, brezposelni?

Ko se odločamo za projekt ne gre le za porabo sredstev, ampak potrebujemo sredstva za rezultat. Zato moramo biti jasni in znati določiti:

- ☞ Kaj so cilji projekta?
- ☞ Katere aktivnosti predvidevamo?
- ☞ Kakšne so vloge partnerjev v projektu?
- ☞ K čemu bodo doprinesli rezultati?
- ☞ Na kaj vse bo projekt vplival?
- ☞ Kdaj, kako in s kolikšnimi sredstvi razpolagamo?

Od razlogov, ki so nas spodbudili k odločitvi za projekt, je odvisno, kako

projekt zasnovati, kdo bo partner, kdo bo sodeloval, kje in kako iskati sredstva, čas trajanje projekta, kdo bo projekt vodil. Zato si moramo najprej skupaj z ožjo skupino ljudi, ki bi lahko sodelovali pri projektu vzeti nekaj časa, razmisliti in razčistiti bistvena vprašanja.

Na samem začetku si moramo v grobem zamisliti zasnovo projekta:

- ☞ **Kaj bo cilj našega projekta:** Bi ponudili turistom okolju prijazne oblike turizma?
- ☞ **Kako lahko to dosežemo:** Vzpostavimo eko-informacijske točke in spletni portal.
- ☞ **Kdo mora sodelovati** v projektu, da bomo cilj dosegli? Podjetje, kjer smo zaposleni, občina, društva, podjetja iz regije?
- ☞ **Kako financirati aktivnosti projekta?** Koliko moramo sofinancirati sami? Katere možnosti so na razpolago? Kdaj? Katere aktivnosti in stroški so upravičeni za financiranje?



## PRIMER DOBRE PRAKSE

### Naziv projekta:

Ohranitev starih obrti, Avstrija

### Namen projekta:

Ohraniti in restavrirati bogato dediščino pohištvene obrti.

### Cilji:

Ohraniti stare obrti s pomočjo izobraževanja. Specializirani tečaji pripomorejo mizarским podjetjem v regiji, da razvijejo nišo na trgu obrti tako, da združijo stare tradicije z novimi tehnikami.

### Ozadje projekta:

Kraji Absam in Lienz iz Tirolske v Avstriji in Brixen iz Trenta-Zgornja Adiža v Italiji imajo bogato dediščino pohištvene obrti v različnih kulturnih dobah. Specializirani obrtniki so zelo iskani, da bi lahko ohranili in primerno restavrirali to bogato zapuščino.

### Koncept projekta:

Organizatorji programa so tri regijske poklicne šole in severni, vzhodni in južni Tirolski regiji (Absam, Lienz in Brixen). Ti s zasnovali koncept za specializirani tečaj šolanja skupaj s pridruženimi člani gilde, pohištvenim cehom (Joiners Guild) in še druge strokovnjake.

### Pristop projekta:

Projekt se je začel na željo zagnanega vodstva šole in mojstra stavbnega mizarstva, da bi obudili staro rokodelstvo. Ideja za projekt je prerasla v realen predlog zato, da bi nadaljevali s stoletja staro obrtjo. Treba pa je bilo ponuditi specializirane tečaje in to vsem - zainteresirani javnosti. Tako se je ideja razvila v strokovno šolanje s številnimi cilji. Organizirali so tudi ekskurzije na pomembne domače in mednarodne kraje, vse z namenom, da obogatijo vsebine, pristop poučevanja in dela ter metodologije programov izobraževanja.

### Tehnična informacija:

Celotni stroški projekta: 123.520 EUR

Od tega je EU pobuda Skupnosti INTERREG II.: 53.052 EUR

### TECHNICAL INFORMATION

Amt der Tiroler Landesregierung/Abteilung JUFF  
Spielberger, Christof  
Michael-Gaismaistr. 1  
A-6020, Innsbruck, Österreich  
Tel.: +43 512 508-3577 Fax: +43 512 508-3584  
E-Mail: c.spielberger@tirol.gv.at

## Kam se obrniti po prve informacije ali/in nasvet?



**Strukturni skladi** (splošne informacije o vseh strukturnih skladih: <http://euskladi.gov.si/>)



**Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR):** prispeva k zmanjševanju razlik v gospodarski in socialni razvitosti evropskih regij, tako da podpira vlaganja v proizvodnjo in infrastrukturo, zdravstvo in izobraževanje.  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/prord/prord\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/prord/prord_en.htm)

**Služba vlade RS za razvoj** <http://www.svr.gov.si/>

**Služba vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko** [http://www.svlr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/podrocje\\_evropske\\_kohezijske\\_politike/](http://www.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/podrocje_evropske_kohezijske_politike/)



**Evropski socialni sklad (ESS)** je finančni instrument, ki je namenjen zmanjševanju nezaposlenosti, spodbujanju zaposljivosti in razvijanju podjetniškega duha, vlaganjem v znanje, skrbi za enake možnosti in socialno vključenost vseh v trg delovne sile.  
<http://www.ess.gov.si/slo/ESS/ess.htm>  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/index_sl.htm)



**Kohezijski sklad** (splošne informacije o vseh kohezijskih skladih: <http://euskladi.gov.si/>)  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2007/osc/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/osc/index_en.htm) in za področje okolja: <http://www.koh-s.mop.gov.si/>)



**Pobuda INTERREG** – cilj pobude Skupnosti INTERREG III je povečati ekonomsko in socialno kohezijo s spodbujanjem čezmejnega, transnacionalnega in medregionalnega sodelovanja. Osrednji koordinator v Sloveniji **Služba vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko**.  
<http://www.svlr.gov.si> <http://www.interreg-slohucro.com/?page=vsebina&id=1&lang=slo>

## Javna naročila v Sloveniji in EU



### Javna naročila v Sloveniji

<http://www.enarocanje.si/?podrocje=portal>  
<http://www.mf.gov.si/slov/javnar/javnar.htm>  
<http://www.uradni-list.si/1/main.cp2>



### Javna naročila v EU

#### Razpisi Evropske unije

[http://europa.eu.int/grants/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/grants/index_en.htm)

**Baza podatkov TED** – poslovne priložnosti v državah EU razpisi, javna naročila) – dopolnilo k Uradnemu listu EU:  
<http://ted.europa.eu/>

## Podjetja

- ☞ **Gospodarska zbornica Slovenije** <http://www.gzs.si/>
- ☞ **Obrtna zbornica Slovenije** <http://www.ozs.si/>
- ☞ **Služba Vlade Republike Slovenije za evropske zadeve**  
<http://www.eeagrants.si>
- ☞ **Slovenski podjetniški sklad** <http://www.podjetniskisklad.si>
- ☞ **Portal Evropske unije** [http://europa.eu.int/index\\_sl.htm](http://europa.eu.int/index_sl.htm)
- ☞ **Splošne informacije o različnih programih financiranja Evropske unije na področju podjetništva in industrije:**  
<http://ec.europa.eu/enterprise/funding/index.htm>
- ☞ **Program za zunanje sodelovanje:**  
[http://ec.europa.eu/europeaid/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm)  
[http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/index_en.htm)
- ☞ **Možnosti financiranja po področjih na portalu Komisije**  
[http://ec.europa.eu/grants/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/grants/index_en.htm)
- ☞ **Spletišče Generalnega direktorata za regionalno politiko zagotavlja informacije o ukrepih Evropske unije za podporo razvoja podeželja:**  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm)
- ☞ Na spletišču najdete tudi seznam organov za upravljanje strukturnih skladov v vsaki regiji:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/manage/authority/authority\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/manage/authority/authority_en.cfm)
- ☞ **Slovenski podjetniški portal** <http://www.podjetniski-portal.si/>
- ☞ Za informacije, navodila in nasvete za uspešen začetek poslovanja in zagon podjetja, pripravo poslovnega načrta, finančne in druge storitve za začetno obdobje poslovanja, poslovno-komercialne in razvojno usmerjene informacije, finančne in svetovalne storitve oz. spodbude, navodila in napotke za izvedbo statusnih sprememb, vse za izvedbo postopkov registracije ali statusnih sprememb
- ☞ **Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije – JAPTI,** Dunajska 156, 1000 Ljubljana <http://www.podjetniski-portal.si/content.aspx?rootnodeid=9>
- ☞ Za nasvete, informacije glede neposrednih finančnih spodbud za **razvoj podjetij** za doseganje višje ravni **konkurenčnosti slovenskega gospodarstva** ter spodbude za privabljanje **tujih neposrednih investitorjev**.

## PRIMER DOBRE PRAKSE

### Naziv projekta:

Jeklarna iz Völklingena: del svetovne kulturne dediščine, Nemčija

### Namen projekta:

Rešiti območje jeklarskega mesta, ki je zašel skupaj z industrijo v veliko krizo s pomočjo združevanja kulture, obnove zgodovinskega spomenika in razviti nove posle.

### Cilji:

Ustanoviti trgovski in tehnološki center s poklici za prihodnost. Stare hale preurediti v večnamenski kulturni in konferenčni center z dvema stalnima odroma.

### Ozadje vsebine projekta:

Industrijsko mesto Völklingen v regiji Saarland je skozi desetletja živelo tesno povezano z jeklarno. Ko je jeklarstvo cvetelo, je mesto napredovalo. Kriza v jeklarski in premogovniški industriji pa je spremenila vse.

### Pristop projekta:

Tri neuporabne stavbe so spremenili v trgovski in tehnološki center. Tako so pritegnili nova in inovativna podjetja. Ta so ponudila nove zaposlitve in sektor ima izvrstno prihodnost. Aktivnosti podjetij so od računalniških in tehničnega oblikovanja do oglaševanja. V centru mesta Völklingen, kjer se ponovno uveljavlja jeklarski predel, stoji impresiven obrat za parnega stroja s črpalno stavbo in vodnim stolpom. Ta je mestni razpoznavni znak in viden že od daleč. Obrat, ki ima še vedno nekaj originalnih opečnatih tal izpred sto let in ogromne jeklene parne stroje zdaj služi kot odlična akustika za glasbene prireditve; vzdušje na številnih kulturnih prireditvah je enkratno. Obnova prostora daje na razpolago zmogljivosti za večnamenski kulturni in konferenčni center z dvema stalnima odroma. Veliko turistov obišče prejšnjo jeklarno in zanje so pripravili organizirano vodstvo in informacijske točke. Jeklarna je bila celo uvrščena na UNESCOv seznam svetovne dediščine kot svetovna kulturna dediščina in prvi izključno industrijski spomenik.

### Tehnična informacija:

Celotni stroški projekta: 33,3 milijonov DM, Od tega EU: 16,5 milijonov DM

#### TECHNICAL INFORMATION

##### Regeneration of the Völklingen steelworks site

Total cost	33,3 Mio. DM
EU contribution	16,5 Mio. DM
Contact	Ministerium für Wirtschaft und Finanzen des Saarlandes Am Stadtgraben 6-8

**Naziv projekta:**

Hoteli Olimpusa, Grčija

**Namen projekta:**

Dvig standarda turističnih hotelskih zmogljivosti, nove in boljše zaposlitve, neposredno in posredno.

**Cilji:**

Investiranje v modernizacijo hotelov in preureditev starih tradicionalnih zgradb v nove hotele, za večje kapacite in predvsem celostne kakovosti. Cilj je doseči tudi kakovost arhitekture hotelov, ne samo z estetskega vidika, ampak tudi z vidika varovanja kulture in okolja.

**Kontekst in ozadje projekta:**

Grčija ima bogato ponudbo turističnih znamenitosti, ampak infrastruktura je še vedno slabo razvita. Zato je Ministrstvo za Gospodarstvo s pomočjo Evropske unije sofinanciralo projekt za dvig standarda turističnih zmogljivosti.

**Pristop projekta:**

Specifičnost pristopa in utemeljevanja aktivnosti, da so še posebej upravičene za poplačilo sredstev tem, da spreminjajo v hotele stare tradicionalne stavbe, ki so najpogostejše v starih mestnih centrih in se vodijo kot zgodovinski spomeniki. Pomen projekta je dejstvu, da še posebej izpostavlja pomen konteksta kulture za turizem. Z izboljšanjem zmogljivosti (predvsem še za konferenčni in seminarški turizem) pa so podaljšali tudi sezono s šest na osem mesecev.

**Tehnična informacija:**

**Celotni stroški projekta:** 175,596 milijonov EUR

**Od tega je EU prispevala:** 32,998 milijonov EUR

**TECHNICAL INFORMATION**

**Project:** Qualitative modernisation of hotels and the conversion of traditional buildings into hotels

Ministry of the Economy and Finance  
Special service for planning and evaluating policy and regional programmes  
Mrs Antoniou, Toulia  
Nikis 5-7  
GR-10180, Athens  
Ellada  
Tel.: +30 210 3332166 Fax: +30 210 3332390  
E-Mail: santoniou@mnc.gr

**Euro Info Center** (deluje v okviru JAPTI)

EIC Ljubljana, Dunajska 156, Ljubljana, Tel.: 01/ 5309 814

Za informacije o programih, pobudah in razpisih (javnih naročilih) EU, evropskih programih financiranja, namenjenih malim in srednjim podjetjem ter informacije o podjetniških sejnih, konferencah, seminarjih, delavnicah in okroglih mizah ter specifičnih storitvah, ki jih zagotavljajo druge institucije in informacijske mreže.



**Za informacijsko podporo bodočim samostojnim podjetnikom posameznikom**, da v najkrajšem možnem času pridobijo možnost izvajanja dejavnosti pa kontaktirajte:

**Državni portal za poslovne subjekte e-VEM**, E-pošta:

vem@japti.si, <http://evem.gov.si/sp/>



**Poslovni angeli** so posamezniki, ki so običajno tudi sami uspešni podjetniki, svoj zaslužen denar pa želijo investirati v nova podjetja v začetnih fazah, kjer so prisotna velika tveganja. Kontaktni podatki Klub Poslovni angeli Slovenije, Železna cesta 18, SI – 1000 Ljubljana, Telefon: 01 30 70 933  
E-pošta: [info@poslovniangeli.si](mailto:info@poslovniangeli.si)



**Regionalni razvojni center Koper/Centro regionale di sviluppo Capodistria** deluje kot koordinator interesov regije na lokalni in državni ravni na področjih regionalnega razvoja, gospodarstva, človeških virov in varstva okolja:

RRC Koper – RRA Južna Primorska, Župančičeva 18, 6000

Koper, Tel. (05) 66 37 580

E-pošta: [info@rrc-kp.si](mailto:info@rrc-kp.si), <http://www.rrc-kp.si>



**Evropski informacijski center Koper** (Euro Info Center Koper), Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče Koper, Garibaldijeva 18, 6000 Koper  
E-pošta: [eic@zrs-kp.si](mailto:eic@zrs-kp.si), <http://eic.zrs-kp.si>



**Kontaktna točka Europe Direct** (deluje na RRC Koper) brezplačna telefonska številko **Europe Direct**: 00 800 67891011, <http://www.rrc-kp.si/programi/83>

## Raziskovalci



**Javna agencija za raziskovalno dejavnost RS – ARRS**

Tivolska cesta 30, 1000 Ljubljana, Tel.: (01) 400 5910

E-pošta: [info@arrs.si](mailto:info@arrs.si), <http://www.rrs.gov.si>



**Slovensko gospodarsko-raziskovalno združenje: splošne informacije in priročniki o 7. Okvirnem programu EU za področje raziskovanja**

[http://cordis.europa.eu/fp7/home\\_en.html](http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html)

Elektronski obrazec za vprašanja o 7. okvirnem programu EU za področje raziskovanja

<http://ec.europa.eu/research/index.cfm?pg=enquiries>

- ☞ **ZRC SAZU – Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti** <http://odmev.zrc-sazu.si/zrc>
- ☞ **Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo** <http://www.mvzt.gov.si/>
- ☞ **Portal za mobilnost raziskovalcev** <http://www.eracareers.si>
- ☞ **Tehnološki park Ljubljana** – predstavlja organizacijo in okolje za razvoj tehnološkega podjetništva <http://www.tp-lj.si/>
- ☞ **Tehnološka agencija Slovenije** <http://www.tia.si/slo/novice.php>
- ☞ **ESF – European Science Foundation** <http://www.esf.org>
- ☞ **Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji** <http://sicris.izum.si/>
- ☞ **Inštitut za raziskovanje Krasa ZRC SAZU, Znanstveno raziskovalni center SASA** <http://www.zrc-sazu.si/izrk/>
- ☞ **Morska biološka postaja Piran, Nacionalni inštitut za biologijo** <http://www.mbss.org/>
- ☞ **Politehnika Nova Gorica** <http://www.p-ng.si/>
- ☞ **GEA College** <http://www.vssp.gea-college.si/>
- ☞ **Univerza na Primorskem** <http://www.upr.si/>
- ☞ **Univerza v Mariboru** <http://www.uni-mb.si/>
- ☞ **Univerza v Ljubljani** <http://www.uni-lj.si/>
- ☞ **Area Science Park** <http://www.area.trieste.it/>
- ☞ **Mednarodna šola za napredne študije** <http://www.sissa.it/>
- ☞ **Univerza Ca'Foscari Benetke** <http://www.unive.it/>
- ☞ **Univerza UIAV Benetke** <http://www.iuav.it/>
- ☞ **Univerza v Trstu** <http://www.univ.trieste.it/>
- ☞ **Univerza v Vidmu** <http://web.uniud.it/>
- ☞ **Agencija za podjetništvo in notranji razvoj naložb** <http://www.sviluppoitalia.it/>

## PRIMER DOBRE PRAKSE

### Naziv projekta:

RIS+ Toscana, Italija

### Namen projekta:

Razviti uporabno vrednost tehnološke inovacije za ohranitev kulturne dediščine. Utrditi položaj strokovnjakov Toskane v svetu.

### Cilji:

Zasnovati inovativne produkte in storitve, osnovati skupine podjetnikov in raziskovalne centre.

### Vsebina projekta:

Tehnološke inovacije so lahko zelo uporabne za ohranitev kulturne dediščine. V sklopu širokega partnerstva se v ta namen zbira niz znanj, delujejo svetovno znane skupine raziskovalcev in podjetij. Odtod odločitev, da se vzpostavi mreža sodelovanja s ciljem, da postane kultura dejavnik regionalne konkurenčnosti, saj je zlata doba Renesanse zapustila Toskani umetniško in arhitekturno dediščino izjemnega bogastva in raznolikosti. Temeljna ideja je bila z najnovejšimi optoelektronskimi tehnologijami, ki so zmožne natančno slediti starodavnemu čopiču ali pa graverskemu dletcu, pričarati novo »renesanso«. Torej - posvetna dela postopoma restavrirati ali obnavljati.

### Pristop projekta:

"RIS+ Toscana" projekt je pri uporabi sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije pristopil k kulturni dediščini s treh vidikov: kulturni kapital regije, lokalna nacionalno znani raziskovalni inštituti in majhna in srednja velika podjetja, ki so se specializirala v diagnostično raziskovanje in ohranjanje dediščine. Cilj projekta je bil zasnovati inovativne produkte in storitve, osnovati skupine podjetnikov in raziskovalne centre. To pa bi tudi utrdilo položaj strokovnjakov Toskane v svetu.

Prvi korak je bilo iskanje partnerjev. Potencialnih ni bilo nič manj kot 60, vključno z raziskovalnimi centri in laboratoriji, univerzami in institucijami ter podjetji povezanimi s kulturno dediščino. Naslednji korak je bil zajeti tehnologije optoelektronike uporabne za umetniška dela in razviti nova visoko-účinkovita orodja. Izdelali so štiri demonstracijske prototipe, ki so bili nato testirani kot del raziskovalnih in restavratorskih operacij na pilotnih krajih v Pizi in Firenzah in v Toledu v Španiji. (se nadaljuje na naslednji strani)

...nadaljevanje...

Lotili so se tudi glavne bibliografske in dokumentacijske naloge ter organizacije tečajev šolanja, da bi predstavili uporabo te opreme tako študentom kot profesionalcem, specializiranim za ohranjanje dediščine. Konference, strokovni mednarodni trgovski sejmi v Italiji in drugje, strokovne delavnice, publikacije itn. so zagotovile širjenje rezultatov in skupaj s tržno raziskavo omogočile postopek osnovanja kontaktov po državi kakor tudi v Španiji, Franciji in še posebej Nemčiji. Kot osrednji del projekta so bili razviti štirje prototipi novih naprav. Projektne aktivnosti so pripeljale do inovacije analiziranja učinka razsvetljave na slike.

Številni postopki so bili izvedeni na pilotskih krajih. V Pisi je bila očiščena fasada cerkve San Frediano in narejena študija o podzemnih ostankih nekdanje krstilnice Piazza dei Miracoli. V Firencah, v »Salone del Cinquecento«, v palači »Vecchio«, so naredili številne podrobne raziskave z vidika rekonstrukcije, s pomočjo virtualnih rekonstrukcij, številnih faz zgodovine teh krajev, še posebej z namenom, da bi našli sledove starodavnih fresk Michelangela in Leonarda de Vinci. Ostale raziskave so bile narejene na slikovno-grafičnih tehnikah Masaccia in Masolinija. V Španiji so se osredotočili na katedralo v Toledu in na vzroke drsenja konstrukcije ter na nastajanje žepa vlage.

Projekt je jasno prikazal pomen partnerstva med nacionalnimi in regionalnimi javnimi institucijami, raziskovalnimi organi in privatnimi podjetji. Število in raznolikost sklenjenih pogodb in interes, ki ga je sprožil pobudnik, je preseglo pričakovanja. Učinkovitost Regije kot koordinatorja, aktivna vpletenost partnerjev na različnih nivojih odgovornosti, tesno sodelovanje med javnim in privatnim sektorjem, vključitev številnih dodatnih znanj, ki so segala preko tradicionalnih srečanj in vzpostavljena široka mreža sodelujočih so naredili izjemen projekt, ki bo zagotovo pustil močan vtis. Projekt RIS+ Toscana je STOA (Scientific and Technological Options Assessment) v Evropskem parlamentu označila zaprimer »dobre prakse«.

#### **Tehnična informacija:**

Celotni stroški projekta: 1,000,000 EUR  
tega je EU prispevala: 250,000 EUR

#### **TECHNICAL INFORMATION**

**Project:** RIS+ Toscana - L'elettronica per i beni culturali, **Programme:** Regional Innovation Strategies (RIS+)

**Contact** Regione Toscana, Dipartimento dello sviluppo economico della Regione Toscana, Area "Politiche regionali dell'innovazione e della ricerca", Gravina, Francesco, Via San Gallo 34/A, I-50100, Firenze, Italia  
Tel.: +39 055 43 84 114 Fax: +39 055 43 84 110, E-Mail: f.gravina@regione.toscana.it



**Agencija za gospodarski razvoj gorskih regij**  
<http://www.agemont.it>



**Gospodarska zbornica (Trst, Gorica, Videm, Pordenone, Benetke)** <http://www.camcom.it/>



**Friuli inovacijski konzorcij**  
<http://www.inchas.it/cfi/index.html>



**Friuli-Venezia-Giulia industrijski direktorij**  
<http://www.regione.fvg.it>



**Bančništvo za trgovce za centralno in vzhodno Evropo** <http://www.finest.it/>



**Veneto industrijski direktorij, Veneto industrijsko združenje** <http://www.industrialiveneto.org/>



**Veneto inovacijski konzorcij**  
<http://www.venetoinnovazione.it/>



**Beneški znanstveno – tehnološki portal**  
<http://www.vegapark.ve.it/>



**Storitve in dokumentacijski center za mednarodno gospodarsko sodelovanje** <http://www.informest.it/>



**Regionalni direktorat za mednarodne odnose in lokalno avtonomijo regije FJK**  
<http://www.regione.fvg.it/progcom/progcom.htm>



**Direktorat za EU programe, regija Veneto – Urad za INTRREG enoto**  
<http://www.regione.veneto.it/Economia/Programmi+Co+munitari>



**Regionalni direktorat za mednarodne odnose in lokalno avtonomijo regije FJK**  
[barbara.repetto@regione.fvg.it](mailto:barbara.repetto@regione.fvg.it)

## Nevladne organizacije

- ☞ **CNVOS – Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij**  
Za nasvete **nevladnim organizacijam – NVO** v Sloveniji, spletne tedenske informacije za NVO in informacije o razpisih ter izobraževanjih, Povšetova 37, 1000 Ljubljana, E-pošta: info@cnvos.si, <http://www.cnvos.si/>
  
- ☞ **Za pomoč nevladnim organizacijam pri pridobivanju sredstev na podlagi slovenskih in EU razpisov**  
<http://www.razpisi.info/>
  
- ☞ **Sloga – platforma nevladnih organizacij, ki delujejo na področju razvojnega sodelovanja**  
<http://www.sloga-platform.org/>
  
- ☞ **Norveški finančni mehanizem**  
<http://www.svez.gov.si/index.php?id=1108>
  
- ☞ **Državni portal z aktualnimi informacijami za nevladne organizacije o razpisih in drugih aktualnih temah**  
<http://evropa.gov.si/za-nevladne/>
  
- ☞ **Evropska komisija in civilna družba**  
[http://ec.europa.eu/civil\\_society/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/civil_society/index_en.htm)
  
- ☞ **Možnosti za financiranje (portal Tvoja Evropa)**  
[http://ec.europa.eu/youreurope/nav/sl/business/services/links-addresses/funding/index\\_sl.html?page=128#222](http://ec.europa.eu/youreurope/nav/sl/business/services/links-addresses/funding/index_sl.html?page=128#222)

## PRIMER DOBRE PRAKSE

**Naziv projekta:**  
Obalna mreža, Francija

**Namen projekta:**  
Ponuditi skupne vsebine.

**Cilji:**  
Izdelati štiri interaktivne terminale v Carnacu, ki nudijo informacije o arheoloških krajih v petih jezikih o mestih Alta, Altamira, Carnac in Llanes. Načrtujejo pa že nove projekte.

**Vsebina projekta:**  
Mestna občina Carnac s skoraj 3,271 hektari, leži v zalivu Quiberon Atlantske obale južne Britanije. Mesto so označili za klimatsko od leta 1934 za katero je značilna mila klima ob Atlantski obali. Carnac je mednarodno poznan tudi zaradi pokončnih skal. Carnac pa si že od megalitskih časov deli skupno kulturo z obalnimi regijami Zahodne Evrope.

**Pristop projekta:**  
Cranaško društvo evropskega obalnega turizma je prevzelo iniciativo za oblikovanje mreže severno Evropskih obalnih mest. T.i. Atlantska obala spodbuja izmenjavo informacij med mesti Carnac, Llanes in Santander v Španiji ter Shannon in County Clare na Irskem ter Alta in Finmark na Norveškem. Mreža omogoča sodelujočim mestom izmenjavo turistov ter znanje glede okolja in kulture.

**Tehnična informacija:**  
Celotni stroški projekta: 40,195 EUR Od tega je EU prispevala: 26,713 EUR

TECHNICAL INFORMATION  
Association Tourisme littoral européen  
Directrice du projet  
Montrelay, Sophie  
55 rue Saint Cornély  
F-56340, Carnac  
France  
Tel.: +33 297 52 64 12 Fax: +33 297 52 67 03  
E-Mail: Tourisme.Littoral.Europeen@wanadoo.fr

## PRIMER DOBRE PRAKSE

### Naziv projekta:

Premostiti ovire, Nemčija

### Namen projekta:

Obnoviti in izboljšati lokalno področje, okrepiti lokalno ekonomijo področja Lichtenberg in Fridrichshain, ki imata okoli 30.000 prebivalcev. Ustanoviti umetnostni in obrtni center, ki spodbuja ustanavljanje manjših kulturnih ter obrtnih podjetij in umetnikov v neuporabljenih železniških stavbah.

### Cilji:

Vpeljati v različna podjetja, ki bodo zasedla prenovljene stavbe, izkušnje dobrih praks.

Ustanoviti umetnostni in obrtni center, ki spodbuja ustanavljanje manjših kulturnih ter obrtnih podjetij in umetnikov v nerabljenih železniških stavbah.

### Vsebina projekta:

Nekdanje industrijsko področje, za katerega je značilna zapuščenost železniška infrastruktura, je bilo podvrženo ekonomskemu zaostajanju in s stopnjo brezposelnosti 16%. Mreža dobrih praks naj se pojavi med različnimi podjetji, ki bodo zasedla prenovljene stavbe.

Ta projekt predstavlja enoten pristop, kjer je kultura način za doseganje ekonomskega razvoja in prenovu mesta.

### Pristop projekta:

Projekt URBAN je finančno podprl ustanovitev umetnostnega in obrtnega centra. Ta organizacija bo obnavljala arhitekturno pomembne stavbe in pripravljala tečaje za mala podjetja z namenom postati finančno neodvisna. Oblikovalo se je 25 enot.

### Tehnična informacija:

Celotni stroški projekta: 661,000 EUR

Od tega je EU prispevala: 400,000 EUR

#### TECHNICAL INFORMATION

URBAN II Berlin Lichtenberg-Friedrichshain  
(Germany)

**Contact** RAW Tempel e.V.  
Revaler Strasse 99  
D-10245, Berlin  
Deutschland  
Tel.: +49 (0) 30 292 4695  
E-Mail: info@raw-ev.de

## Kmetije in razvoj podeželja

### ☞ Program razvoja podeželje

Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano:

[http://www.mkgrp.gov.si/si/program\\_razvoja\\_podezelja\\_2007\\_2013/](http://www.mkgrp.gov.si/si/program_razvoja_podezelja_2007_2013/)

### ☞ Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja

<http://www.arsktrp.gov.si>

### ☞ Finančni instrument za usmerjanje ribištva (FIUR) ohranja

konkurenčnost ribištva in oživlja območja, odvisna od ribištva [http://euskadi.gov.si/skladi/strukt\\_fiur.html](http://euskadi.gov.si/skladi/strukt_fiur.html)

[http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/structural\\_measures\\_en.htm](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/structural_measures_en.htm)

### ☞ Pobuda Leader + (v okviru strukturnega sklada EU) za pomoč podeželskim skupnostim

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index_sl.htm)

### ☞ Javni sklad Republike Slovenije za regionalni razvoj in razvoj podeželja

Škrabčev trg 9a, 1310 Ribnica, E-pošta:

[rdf.sklad@siol.net](mailto:rdf.sklad@siol.net) <http://www.rdf-sklad.si/razpisi.html>

### ☞ Kmetijski inštitut Slovenije

<http://www.kis.si/pls/kis/!kis.web>

### ☞ Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

<http://www.kgzs.si/>

### ☞ Območni kmetijsko gozdarski zavodi

<http://www.mkgrp.gov.si/index.php?id=957>

## Mladi in študentje

☞ Programi Vseživljenjskega učenja, informacije mladim o programih mobilnosti in aktivnosti na področju izobraževanja v EU (programi Socrates, Leonardo da Vinci, Comenius...),

**CMEPIUS - Center za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja** Ob železnici 16, 1000 Ljubljana, [eu@cpi.si](mailto:eu@cpi.si), <http://www.cmepius.si/>

### ☞ Pisanne Erasmus na univerzah in tudi posameznih

**fakultetah**, E-pošta: [esn@soup.si](mailto:esn@soup.si), <http://www.upr.si/sl/> in mednarodna stran Erasmus mrež: <http://www.esn.org/>

### ☞ Študentski informacijski center SRCE

<http://www.ljudmila.org/srcce>

### ☞ AD FUTURA Znanstveno-izobraževalna fundacija RS

Informacije o **štipendijah**, izobraževanju v tujini, štipendije za študij v tujini, finančna pomoč **mladim raziskovalcem** za projekte v tujini

Kotnikova 34, [info@ad-futura.si](mailto:info@ad-futura.si), <http://www.ad-futura.si/>

☞ **Evropski mladinski portal**

Informacije o EU, študiju, delu, prostovoljnem delu, mladinskih izmenjavah, pravicah mladih in aktivnem državljanstvu <http://www.europa.eu.int/youth>

☞ **EURODESK – Nacionalna agencija programa MLADINA -**

Mladi za aktualne razpise, informacije o evropskih priložnostih na področju izobraževanja in iskanja tujih partnerjev za projekte, Dunajska 22, 1000 Ljubljana, E-pošta: [euodesk@mladina.movit.si](mailto:euodesk@mladina.movit.si) <http://www.euodesk.si/>

☞ **ERYICA - Evropska agencija za mladinsko informiranje in svetovanje**, Praktične informacije o evropskih državah za mlade, [info@eryica.org](mailto:info@eryica.org), <http://www.eryica.org/>

☞ **Mednarodna pisarna ŠOU**

Informacije o tečajih, izmenjavah, seminarjih, poletnih šolah, strokovnih praksah v tujini v okviru študentskih zvez in društev, svetovanje za študij v tujini, Kersnikova 4, 1000 Ljubljana, [int-office.sou@uni-lj.si](mailto:int-office.sou@uni-lj.si), <http://www.sou-lj.si/>

☞ **Zavod RS za zaposlovanje** – podeljuje republiške in Zoisove štipendije ter posojila za študij, objavlja razpise <http://www.ess.gov.si/slo/>

☞ **British Council** – informacije o študiju in tečajih angleškega jezika v Veliki Britaniji in štipendijah, izpiti iz angleščine Univerze v Cambridgeu, izpiti iz drugih strokovnih področij, razpisi, Tivoli Center, Tivolska cesta 30, 1000 Ljubljana [info@britishcouncil.si](mailto:info@britishcouncil.si), <http://www.britishcouncil.org/slovenia/>

## V OBDOBJU 2007–2013 BODO V EVROPSKI UNIJI FINANCIRANI PROGRAMI

### KONKURENČNOST ZA RAST IN ZAPOSLOVANJE

☞ **Okvirni program za raziskave**

[http://www.mvzt.gov.si/si/delovna\\_podrocja/mednarodno\\_sodelovanje/7\\_op/](http://www.mvzt.gov.si/si/delovna_podrocja/mednarodno_sodelovanje/7_op/)  
[http://cordis.europa.eu/fp7/home\\_en.html](http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html)

☞ **Vseevropska omrežja (TEN) – promet**

[http://www.mzp.gov.si/si/delovna\\_podrocja/mednarodne\\_zadeve/evropski\\_in\\_drugi\\_skladi](http://www.mzp.gov.si/si/delovna_podrocja/mednarodne_zadeve/evropski_in_drugi_skladi)  
[http://ec.europa.eu/ten/transport/whatsnew/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/ten/transport/whatsnew/index_en.htm)

☞ **Vseevropska omrežja (TEN) – energetika**

[http://ec.europa.eu/ten/energy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/ten/energy/index_en.htm)

☞ **Galileo (satelitski radio-navigacijski sistem)**

[http://ec.europa.eu/dgs/energy\\_transport/galileo/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/energy_transport/galileo/index_en.htm)

## PRIMER DOBRE PRAKSE

**Naziv projekta:** Karditsa drži skupaj razvoj podeželja, Grčija

**Namen projekta:**

Namen je bil prebuditi regijo, obrniti trend zaostajanja v razvoj upadanja, izboljšati življenjski standard in spodbuditi mlade, da ostanejo v regiji.

**Cilji:**

Vzpostaviti praktične aktivnosti za zagotovitev dodatnih prihodkov. Povezati lokalna združenja. Koordinirati iniciative, partnerstva in mreže postavitev praktičnih aktivnosti za zagotovitev dodatnih prihodkov.

**Koncept projekta:**

V osrednji Grčiji leži umetno jezero Plastira, ki je obdano z lepo gorato pokrajino področja Karditsa. Tam so gorski pašniki, izviri in prelep gozdni ekosistem, z bizantinskimi spomeniki in tradicionalnimi vasmi. Obiskovalci teh krajev so navdušeni nad gostoljubnostjo prebivalcev, bogastvom lokalnih tradicij in naravne lepote.

**Ozadje projekta:**

Področje Karditse je bilo podvrženo težkim ekonomskim in socialnim padcem. Izgradnja umetnega jezera, ki je uničila rodovitno zemljo, pomanjkanje zdravstvenih in izobraževalnih zmogljivosti in splošno pomanjkanje storitev je povzročilo, da so pričeli mladi množično zapuščati to področje.

**Pristop projekta:**

Začeli so promovirati podeželski turizem in ostale vrste alternativnega turizma. Postavili so deset hotelov z petimi centri za prosti čas, 12 obrtniških delavnic (folklorna umetnost, lesarstvo, pletilstvo, itd.), 12 poljedelskih obrti (vključno z mesnimi, organskimi izdelki, kruhom, hrano za živali, itd.), žago, zbirko spomenikov, vodene tematske pohode, publikacije in izobraževanje, dva prodajna razstavna centra in podobno.

**Rezultati:**

Zasnovali so 130 rednih in 120 sezonskih zaposlitev.

**Tehnična informacija:**

Celotni stroški projekta: 9,302 milijon EUR, Od tega je EU prispevala: 4,825 milijon EUR

**TECHNICAL INFORMATION**

**Project: LEADER II Karditsa**

**Contact** Development Agency of Karditsa (AN.KA) S.A.  
Mr Sakellariou, Evangelos  
Allamani kai Blatsouka  
GR-43100, Karditsa  
Ellada  
Tel.: +30 24410 42363 Fax: +30 24410 71636  
E-Mail: [anka@anka.gr](mailto:anka@anka.gr)

## PRIMER DOBRE PRAKSE

### Naziv projekta:

Izročilo ljudi Sami, Švedska

### Namen projekta:

Ponuditi obiskovalcem na ogled bogato in edinstveno kulturno dediščino.

### Cilji:

Muzej v Härjedalen spremeniti v veliko atrakcijo in podaljšati turistično sezono.

### Pristop projekta:

Muzej v Härjedalen prikazuje življenje populacije Sami, Laponcev, ki so živeli v ekstremnih pogojih v pokrajini Härjedalen na Švedskem in zato razvili poseben način življenja. Sama provinca nudi bogato in edinstveno kulturno dediščino.

Muzej, ki je sicer narejen v posebnem stilu mešanja kamna, lesa in šote, ne predstavlja le posameznih zbirk. Obiskovalci pri obisku uporabljajo vse čute; v muzeju se stvari dotikajo, občutijo, jim prisluhnejo in jih gledajo. Ključ uspeha je ravno to, da je obisk muzeja predstavljen na zabaven in privlačen način. Za otroke imajo poseben del, kjer skozi igro spoznajo zgodovino.

### Rezultati projekta:

Mesto Funäsdalen (v provinci Härjedalen, Sweden) ima 12,000 prebivalcev, njihovi muzeji pa privabljajo neka 100,000 obiskovalcev vsako leto.

### Tehnična informacija:

Celotni stroški projekta: 3,300,000 EUR  
Od tega je EU prispevala: 1,254,000 EUR

### TECHNICAL INFORMATION

Härjedalens Fjällmuseum  
Hansson, Ulf  
Box 63  
S-840 95, Funäsdalen  
Sverige  
Tel.: +46 684 164 10 Fax: +46 684 290 26  
E-Mail: Info@funasdalsfjall.se  
<http://www.herjedalen.se/skola/funas/museum.htm>

☞ **Marco Polo II** (okolju prijaznejši sistem tovarnega prometa)

[http://ec.europa.eu/transport/marcopolo/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/marcopolo/index_en.htm)

☞ **Vseživljenjsko učenje** <http://www.cmepius.si/vzu.aspx>

☞ **Okvirni program za konkurenčnost in inovacije (CIP)**

[http://ec.europa.eu/cip/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/cip/index_en.htm)

☞ **PROGRESS** (program za zaposlovanje in socialno solidarnost)

[http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/trg\\_dela\\_in\\_za\\_poslovanje/program\\_progress](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_za_poslovanje/program_progress)

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/progress/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.htm)

☞ **Carina 2008–2013** (lažje zakonito trgovanje; preprečevanje nepoštenega in nezakonitega trgovanja)

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/customs/cooperation\\_programmes/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/cooperation_programmes/index_en.htm)

☞ **Fiscalis 2008–2013** (sodelovanje med davčnimi organi; boj proti davčnim goljufijam)

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/taxation/tax\\_cooperation/fiscalis\\_programme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/tax_cooperation/fiscalis_programme/index_en.htm)

☞ **Hercule II** (zaščita finančnih interesov EU)

[http://ec.europa.eu/anti\\_fraud/programmes/index\\_sl.html](http://ec.europa.eu/anti_fraud/programmes/index_sl.html)

☞ **Razgradnja jedrskih elektrarn:** A) Ignalina; B) Bohunice

[http://ec.europa.eu/energy/nuclear/decommissioning/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/nuclear/decommissioning/index_en.htm)

☞ **Pericles** (zaščita evra pred ponarejanjem)

[http://ec.europa.eu/anti\\_fraud/programmes/pericles/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/anti_fraud/programmes/pericles/index_en.html)

☞ **Strukturni skladi** <http://euskladi.gov.si/>

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/2007/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/2007/index_sl.htm)

☞ **Evropski sklad za regionalni razvoj**

<http://euskladi.gov.si/>

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/prord/prord\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/prord/prord_en.htm)

☞ **Evropski socialni sklad**

<http://www.ess.gov.si/slo/ESS/ess.htm>

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/index_sl.htm)

☞ **Kohezijski sklad**, skupaj <http://euskladi.gov.si/>

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/cf/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/cf/index_sl.htm)

☞ **Razvoj podeželja**

[http://www.mkgp.gov.si/si/program\\_razvoja\\_podezelja\\_2007\\_2013/](http://www.mkgp.gov.si/si/program_razvoja_podezelja_2007_2013/)

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/index\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/index_sl.htm)

☞ **Skupna ribiška politika in pomorsko pravo**

[http://www.mkgp.gov.si/si/o\\_ministrstvu/direktorati/direktorat\\_za\\_gozdarstvo\\_lovstvo\\_in\\_ribistvo/sektor\\_za\\_lovstvo\\_in\\_ribistvo/sektor\\_za\\_lovstvo\\_in\\_ribistvo/ribistvo/skupna\\_ri\\_biska\\_politika/](http://www.mkgp.gov.si/si/o_ministrstvu/direktorati/direktorat_za_gozdarstvo_lovstvo_in_ribistvo/sektor_za_lovstvo_in_ribistvo/sektor_za_lovstvo_in_ribistvo/ribistvo/skupna_ri_biska_politika/), [http://ec.europa.eu/fisheries/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/fisheries/index_en.htm)  
[http://europa.eu/pol/fish/index\\_sl.htm](http://europa.eu/pol/fish/index_sl.htm)

☞ **Evropski sklad za ribištvo**

[http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/structural\\_measures/arrangements\\_2007\\_2013\\_en.htm](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/structural_measures/arrangements_2007_2013_en.htm)

☞ **LIFE + (finančni instrument za okolje)**

[http://www.mop.gov.si/si/delovna\\_podrocja/direktorat\\_za\\_okolje/sektor\\_za\\_politiko\\_ohranjanja\\_narave/life/](http://www.mop.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_okolje/sektor_za_politiko_ohranjanja_narave/life/)  
<http://ec.europa.eu/environment/life/index.htm>

## SVOBODA, VARNOST IN PRAVICA

☞ **Temeljne pravice in državljanstvo**

[http://europa.eu/institutions/others/ombudsman/index\\_sl.htm](http://europa.eu/institutions/others/ombudsman/index_sl.htm)

☞ **Kazensko pravosodje**

[http://europa.eu/agencies/pol\\_agencies/index\\_sl.htm](http://europa.eu/agencies/pol_agencies/index_sl.htm)

☞ **Preprečevanje, pripravljenost in obvladovanje posledic v zvezi s terorizmom**

[http://ec.europa.eu/justice\\_home/funding/cips/funding\\_cips\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice_home/funding/cips/funding_cips_en.htm)

☞ **Preprečevanje kriminala in boj proti njemu**

[http://ec.europa.eu/justice\\_home/funding/intro/funding\\_intro\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice_home/funding/intro/funding_intro_en.htm)

☞ **Sklad za zunanje meje**

[http://ec.europa.eu/justice\\_home/funding/borders/funding\\_borders\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice_home/funding/borders/funding_borders_en.htm)

☞ **Daphne (boj proti nasilju)**

[http://ec.europa.eu/justice\\_home/funding/daphne3/funding\\_daphne3\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice_home/funding/daphne3/funding_daphne3_en.htm)

☞ **Civilno pravosodje**

[http://ec.europa.eu/justice\\_home/funding/civil/funding\\_civil\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice_home/funding/civil/funding_civil_en.htm)

## PRIMER DOBRE PRAKSE

### Naziv projekta:

»Ribiško mesto« na vrhuncu sreče, Nemčija

### Namen projekta:

Ohraniti sloves ribiškega mesta, v izogib krizi v ribištvu.

### Cilji:

Prenoviti in modernizirati ter postaviti objekte, ki tudi privabljajo turiste.

### Ozadje projekta:

Bremerhaven, z vzdevkom »Ribiško mesto«, ima že dolgo sloves ribolova na velikih morjih in visokem morju. Ta sloves pa bi kmalu izgubili, ko je globokomorski ribolov zašel v številne krize 80 let prejšnjega stoletja. Mestni oblastniki pa so zelo učinkovito reagirali. Prispevali so k obnovi in modernizaciji pokritih hal tržnice, izgradili so ceste in hidravlični sistem ter ustanovili nove pisarne za nadzor kakovosti in poskrbeli so za marketinške aktivnosti.

### Pristop projekta:

Mestne oblasti so pristopile k obnovi in modernizaciji pokritih hal tržnice, izgradili so ceste, hidravlični sistem in akvarij. Ustanovili so nove pisarne in izobraževalni center, ki se ukvarja s tematikami morja in ribolova. Prav tako se v starem ribiškem pristanišču v avditoriju odvijajo kulturni dogodki, tam je konferenčni center in hotel.

### Tehnična informacija:

Celotni stroški projekta: 12,17 milijonov EUR

Od tega je EU prispevala: 3,7 milijonov EUR

### TECHNICAL INFORMATION

Fischereihafen-Betriebsgesellschaft mbH

Gregorius, Sebastian

Lengstrasse 1

D-27572, Bremerhaven

Deutschland

Tel.: +49 471 973 20 Fax: +49 471 973 22 15

E-Mail: [Gregorius@fbg-bremerhaven.de](mailto:Gregorius@fbg-bremerhaven.de)

<http://www.port-handbooks.com/bbst.html>

## PRIMER DOBRE PRAKSE

### Naziv projekta:

»Pamina« - turizem brez meja, Nemčija

### Namen projekta:

Tesno čezmejno sodelovanje na področju turizma

### Cilji:

Ustanovili so t.i. Pamino (beseda prihaja iz zloženke nemških in francoskih začetnic za Južno Palatinat, srednje-zgornji Ren in severna Alzacija).

### Vsebina projekta:

Francosko-Nemška regija Južne Palatinat, Badna in Alzacija je tradicionalno vinorodno in kmetijsko območje, polno skupnih a tudi kontrastnih zgodovinskih, kulturnih in pokrajinskih značilnosti. Ogledi in ekskurzije na obeh straneh Rena privlačijo na tisoče obiskovalcev vsako leto. Veliko si jih želi pogledati na drugo stran meje, da bi videli ali imajo tam tudi kolesarske steze, ob katerih urah je odprt muzej, koliko imajo na voljo šotorišč in drugo.

### Koncept projekta:

Pamina je nadregijsko združenje pod katero deluje čezmejno turistično združenje Baden-Alzacija-Palatinat s podporo EU.

### Pristop projekta:

Da bi se turisti iz obeh strani Rena počutili čimboljše, obe strani med seboj tesno sodelujeta na področju turizma. Izdali so barvni večjezični vodnik s podrobnimi informacijami omenjenega območja in razumljive table in posebne zemljevide. Postavili so tudi srednjeveško doživljajsko igrišče, da bi mlajši obiskovalci dobili predstavo o življenju na gradu (pobuda je prišla s strani šolskih otrok tega področja).

### Tehnična informacija:

Celotni stroški projekta: 145.000 DM

Od tega je EU prispevala: 73.900 DM

### TECHNICAL INFORMATION

Touristik-Gemeinschaft Baden-Elsaß-Pfalz  
Haus der Region  
Baumeisterstraße 2  
D-76137, Karlsruhe  
Deutschland  
Tel.: +49 721 / 35 502-36

## Program za preprečevanje uporabe drog in osveščanje

[http://www.uradzadroge.gov.si/mednarodno\\_delovanje.php?id=1&PHPSESSID=bc1358b4db01dbcf55d743349c2804e8](http://www.uradzadroge.gov.si/mednarodno_delovanje.php?id=1&PHPSESSID=bc1358b4db01dbcf55d743349c2804e8)

[http://ec.europa.eu/justice\\_home/funding/drugs/funding\\_drugs\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice_home/funding/drugs/funding_drugs_en.htm)

## DRŽAVLJANSTVO

### Finančni instrument za civilno zaščito

<http://ec.europa.eu/environment/civil/prote/finance.htm>

**Javno zdravje** [http://ec.europa.eu/health-eu/about\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/health-eu/about_sl.htm)

**Varstvo potrošnikov** <http://www.uvp.gov.si/index.php>  
[http://ec.europa.eu/dgs/health\\_consumer/financing\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/financing_en.htm)

### Kultura 2007

[http://ec.europa.eu/culture/eac/culture2007/cult\\_en.html](http://ec.europa.eu/culture/eac/culture2007/cult_en.html)

**Mladi v akciji** <http://www.mva.si/>  
[http://ec.europa.eu/youth/yia/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/youth/yia/index_en.html)

**Media 2007** (podpora za evropski avdiovizualni sektor)  
[http://ec.europa.eu/information\\_society/media/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/media/index_en.htm)

### Državljeni za Evropo

[http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/index\\_en.htm](http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/index_en.htm)

## EVROPSKA UNIJA KOT GLOBALNI PARTNER

- ☞ **Instrument za predpristopno pomoč (IPA)**  
[http://ec.europa.eu/enlargement/financial\\_assistance/ipa/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/financial_assistance/ipa/index_en.htm)
  
- ☞ **Instrument za sodelovanje na področju jedrske varnosti**  
[http://ec.europa.eu/energy/nuclear/safety/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/nuclear/safety/index_en.htm)
  
- ☞ **Makrofinančna pomoč**  
[http://ec.europa.eu/europeaid/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm)
  
- ☞ **Skupna zunanja in varnostna politika (SZVP)**  
[http://europa.eu/pol/cfsp/index\\_sl.htm](http://europa.eu/pol/cfsp/index_sl.htm)  
[http://ec.europa.eu/external\\_relations/cfsp/intro/index.htm](http://ec.europa.eu/external_relations/cfsp/intro/index.htm)
  
- ☞ **Instrument za sodelovanje z državami in ozemlji ter drugimi državami in ozemlji z visokim dohodkom (ICI)**  
[http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/index_en.htm)
  
- ☞ **Evropski instrument sosedstva in partnerstva (ENPI)**  
[http://ec.europa.eu/world/enp/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/world/enp/index_en.htm)
  
- ☞ **Instrument za razvojno sodelovanje (DCI)**  
<http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/l14173.htm>
  
- ☞ **Evropski instrument za demokracijo in človekove pravice (EIDHR)**  
[http://ec.europa.eu/europeaid/projects/eidhr/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/projects/eidhr/index_en.htm)
  
- ☞ **Instrument za stabilnost**  
[http://ec.europa.eu/europeaid/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm)

## DRUGI INSTRUMENTI

- ☞ **Solidarnostni sklad Evropske unije** (finančna pomoč v primeru večje nesreče v državi članici ali državi kandidatki)  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/solidar/solid\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/solidar/solid_en.htm)
  
- ☞ **Evropski sklad za prilagajanje na globalizacijo**  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/egf/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/egf/index_en.html)

## PRIMER DOBRE PRAKSE

### Naziv projekta:

Dvojno življenje Charles-Marie, Francija

### Namen projekta:

Ohraniti vrednost ladje in vzpostaviti delovna mesta.

### Cilji:

Prenova plovila.

### Vsebina projekta:

Charles-Marie izvira iz leta 1961 in je 24 metrov dolga ribiška ladja. Konec prejšnjega stoletja pa je bila konkurenca sodobnejših plovil premočna, zato so jo slovesno »pokopali«.

### Pristop projekta:

Charles-Marie izvira iz leta 1961 in je 24 metrov dolga ribiška ladja. Konec prejšnjega stoletja pa je bila konkurenca sodobnejših plovil premočna, zato so jo slovesno »pokopali«.

Za manjšo vsoto denarja jo je odkupila neko društvo in jo popolnoma obnovilo. Zdaj nudi pet udobnih kabin, ki lahko namestijo do 14 oseb in plujejo na mini križarjenju do Chausey, Channel otokov, Brittany in Južne Anglije. Lahko pelje tudi do 26 potnikov na dnevne izlete in uporablja se tudi za strokovne izlete. Prav tako sodeluje v dirki jadralnih plovil in organizira zabave do dobrih mest za ribolov. Prav tako je ladjo možno najeti za poslovne seminarje in glasbene dogodke.

### Rezultati:

Nove zaposlitve, dve stalni in številne občasne, glede na rezervacije plovila.

### Tehnična informacija:

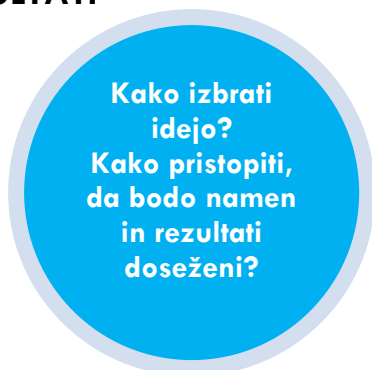
Celotni stroški projekta: 256,143 EUR  
 Od tega je EU prispevala: 15,245 EUR

### TECHNICAL INFORMATION

Association "Le Ponton"  
 33, avenue des Pins  
 F-50230, Agon-Coutainville, France  
 Tel.: +33 2 33 45 84 75 Fax: +33 2 33 45 84 75  
 E-Mail: cm.croisieres@dial.oleane.com

## 2. IZBRATI IDEJO IN KAKO PRISTOPITI K PROJEKTU

### POMEMBEN JE NAMEN IN REZULTATI



Izhajamo iz realnih izzivov in priložnosti, iz dejanskih potreb ali pa se lotimo reševanja izbranih problemov. Rezultati projekta so vedno namenjeni relevantnim ciljnim skupinam; tistim, ki jim mora biti ukrepanje tudi namenjeno.

Projektno delo je priložnost, da lahko izkoristimo potenciale, za katere vemo, da že obstajajo in/ali pa spodbujamo nove. Pri snovanju idej, za kreativnost in inovativnost zelo zaposlimo možgane, ki so vedno premalo izkoriščeni. Vedno izkoristimo (pravi) trenutek za izpeljavo želene ideje.

#### Preveritev ideje

Nedvomno je, da za izvedbo projekta potrebujemo dobro idejo. Dobra ideja je tista, ki je nova, drugačna od prejšnjih, je izvedljiva in prinaša koristi: zaslužek oziroma zadovoljstvo pri uporabnikih. Iskanje dobre ideje pa je lahko problem ali drugače potencialni izziv, s katerim se marsikdo ukvarja: tako podjetja, ki želijo na trgu uspeti, kot mnoge organizacije, ki si želijo čim bolj približati ciljni skupini uporabnikov, enako kmetje pa tudi dijaki in študenti, ki izdelujejo različne projekte v okviru šolanja.

Po iskanju idej je idejo treba razviti, jo umestiti v okolje, predvideti partnerje in jih vplesti v izvedbo projekta. Ideja mora biti ustrezna in uresničljiva.

Idejo nadgradimo z ustvarjalnostjo. Ta lastnost pa je najpomembnejša in edinstvena značilnost človeka. Zaradi nje je človek postal to, kar je in ustvaril življenje, ki ga danes živi oziroma ga je živel v različnih zgodovinskih obdobjih. Začetek vsega, kar je človek ustvaril, je v njegovih možganih. Tako je bilo do zdaj in tako bo tudi v prihodnje. Ustvarjalnost nas žene naprej, z njo napredujemo. Tak neizčrpen vir ustvarjalnosti je lahko inovativnost in kreativnost v povezavi s kulturno dediščino.

Pomembno je, da ideje pretvorimo v zamisel realnosti. Vnaprej moramo tudi določiti otipljiv rezultat, ki nam je orientacijska točka, ki ji sledimo, da vidimo ali smo na poti doseganja rezultatov in z njim povezanih ciljev in aktivnosti. Pridobljene ideje razvrstimo glede na razpoložljive vire (človeške, materialne, časovne in druge), aktualnost in nujnost potreb ter na možnost realizacije. Če po tehtnem premisleku pridemo do spoznanja, da so stroški previsoki, idejo opustimo.

#### Kako priti do dobre ideje?



☞ **S posnemanjem** - tržno uspešne izdelke posnemamo, a jih proizvajamo na drugačen način. Sledimo pa temeljnemu konceptu izvirnega izdelka.

☞ **S kombiniranjem več zamisli na nov način** – povežemo dejavnost kmetije, želje ljudi po zdravi hrani in penzion storitve v počitniški program

### Prava vsebina projekta

Za uspešno projektno delo je pomembna prava vsebina. Da bi med številnimi možnostmi izbrali pravo, naj aktivnosti sledijo v naslednjem okviru:

1. opredelitev namena
2. razmišljanje o možnih rešitvah
3. primerjaj rešitve
4. izberi najboljšo
5. poročaj in pogovori se o izidu, ali so potrebne spremembe, dopolnitve...

### Ali znamo projekt umestiti v realnost?

Najbolje je, da izhajamo iz realnih izzivov in priložnosti. Ključno je, da se lotimo resničnih potreb ali pa reševanja problemov v okolju, rezultati pa naj bi bili namenjeni ustreznim ciljnim skupinam. Ocenimo zmožnosti, kakšno je in kako trajno utegne ostati zanimanje za določene vsebine in interese. Kritično ocenimo možnosti izpeljave t.j. uresničitve projekta. V veliko korist je opis pripravljalnih aktivnosti – študije izvedljivosti (ang. feasibility study) skupaj s finančno in ekonomsko analizo, načrt aktivnosti in izračun potrebnih sredstev.

Nenehno je potrebno ugotavljati, ali se odvijajo prave aktivnosti. Te aktivnosti namreč uresničujejo projekt na poti zamišljenih ciljev. Stalno je potrebno ugotavljati ali imamo realna predvidevanja o pogojih realizacije projekta in prav tako o tveganjih, ki lahko zelo resno ogrozijo rezultate projekta. Vendar moramo vedeti, da mnoge priložnosti niso prepoznane ali pa niso izkoriščene.

### Odločitev za namen in vrsto projekta

Poiskati moramo odgovore na naslednja vprašanja:

- ☞ Opredeliti **namen**
- ☞ Določiti **vsebino projekta**
- ☞ Si zamisliti bodoči projekt kot **idejni projekt**
- ☞ Idejno zamisel res skrbno preveriti
- ☞ Idejo, ko bo realna in uresničljiva, preoblikovati v **projektno zasnovo**
- ☞ Programirati **projektni aktivnosti**
- ☞ Napraviti razpored projektnih aktivnosti v času in prostoru

☞ **Načrtovati vire:** človeške, finančne in materialne

☞ Določiti **management projekta**

☞ Projekt izpeljati, prevzeti odgovornost in zagotoviti nadzor.

### Kaj je pri projektu pomembno, da dosežemo želene rezultate?

#### Ustrezen način organiziranosti – določitev projektne skupine in management.

Ustrezen način organiziranosti je več kot določitev projektne skupine. Projektno delo je več kot sodobna metoda dela. Je sistem dela, za aktivnosti pa partnerji projekta prevzamejo odgovornost.

Udeleženi v projektu bistveno doprinesejo h kakovosti projekta v naslednjih primerih.

- ☞ Aktivnosti projekta upoštevajo politike usmeritev in družbenoekonomsko realnost.
- ☞ Krepi se lastništvo virov.
- ☞ Temeljni kriteriji kakovosti so relevantnost, uresničljivost in vzdržnost.
- ☞ Ko ukrepanje projekta še posebej spodbuja temeljne vrednote projekta.
- ☞ Vpletene so lokalne zmogljivosti.
- ☞ Krepitev civilne družbe in procese demokratizacije.

#### Temeljne vrednote projekta

Upoštevanje konteksta, relevantnost-uresničljivost-trajnost in vzdržnost.

Analiziranje konteksta pomeni, da je treba razumeti položaj in vpliv konteksta na različne udeležence. Treba je upoštevati poglede različnih skupin. In nenazadnje vzročno posledično razmerje uporabimo pri snovanju projekta, da povzamemo različna razmišljanja.

**Relevantnost** projekta pomeni, da bodo od projekta koristi, če bodo vpletene prave aktivnosti.

**Uresničljivost** projekta pomeni, da so zamišljene aktivnosti realno uresničljive.

**Vzdržnost** pomeni, da se bodo koristi projekta nadaljevale še naprej potem, ko bo projekt zaključen.

**Učinkovitost** ugotavlja, ali so različne programske aktivnosti pripeljale do ustreznih rezultatov (kvalitativnih, kvantitativnih in časovno ustreznih). Primerja se vložke (zlasti finančne) z dejanskimi učinki. Analiza stroškov in koristi določa ekonomsko učinkovitost programa.

**Uspešnost** projekta je stopnja realizacije ciljev. Gre za primerjavo med tistim, kar je bilo storjeno in tistim, kar je bilo v načrtu storiti. Primerjamo torej dejanske izide in rezultate s pričakovanimi..

Ker naj bi projekt dosegel želeni rezultat(e) je potrebno:

- ☞ Opisati situacijo v prihodnosti, ki naj bi jo dosegli
- ☞ Treba je Identificirati možne rešitve
- ☞ Opredeliti namen
- ☞ Cilje in aktivnosti projekta

### **Strategija izpeljave aktivnosti projekta**

- ☞ Ugotoviti možne variantne rešitve ali načine, kako prispevati k temeljnim ciljem.
- ☞ Dogovoriti se za prioriteto strategijo, ki je zasnovana na oceni relevantnosti, uresničljivosti in takšnih rešitev, ki tudi vzdržijo .
- ☞ Osredotočiti vire sredstev za najpomembnejše v projektu, kar daje učinke in je tudi uresničljivo.
- ☞ Za vsako strateško pot preštudirati relevantnost strategije v povezavi z namenom uresničljivost strategije v luči razpoložljivih virov za projekt.
- ☞ Možnosti, da bo strategija učinkovala še potem, ko bo financiranje zaključeno.
- ☞ Upoštevati poglede in menja različnih udeležencev, še zlasti koristnikov projekta in ciljnih skupin, ki so jim namenjene aktivnosti ukrepanja.
- ☞ Ugotoviti, kaj lahko prispevajo udeleženci in donatorji, njihov potencial in zmogljivosti.
- ☞ Primerjati cilje, ki jih zasledujejo še drugi projekti in namen financiranje spodbud ali pomoči.
- ☞ Razumeti dejavnike, ki vplivajo na projekt in njegovo stabilnost: politike, organizacijske in institucionalne ovire, dejavnike okolja, strokovna in tehnična dejstva, itd.

## **PROJEKTNA ZASNOVA IN PRISTOP K PROJEKTU**

### **Projektna zasnova**

Projekta zasnova obsega:

- ☞ Opredelitev projekta
- ☞ Management projekta in ključne vloge
- ☞ Opredelitev faz in kritičnih točk projekta
- ☞ Preveritev izvedljivosti izbrane zamisli projekta, umestitev in realnost

### **Zasnova zahteva programiranje t.j. podrobno načrtovanje:**

- ☞ določitev aktivnosti projekta z dogodki vred
- ☞ oceno trajanja posameznih aktivnosti
- ☞ oceno, kdaj se bodo in kdaj se morajo zgoditi najpomembnejši dogodki
- ☞ kateri dogodki so kritični in kateri tvegani in zato predstavljajo pomembne mejnike projekta
- ☞ kakšni bodo stroški v povezavi s posameznimi aktivnostmi
- ☞ katere
- ☞ kateri viri so na razpolago za projekt
- ☞ pristop k razčlenitvi vsebine in načrta za projekt
- ☞ razčlenitev sklopov projekta, v času (po dnevih) in prostoru (po lokacijah)
- ☞ izdelati podroben načrt in njegovega spremljanja.

### **Pristop k projektu**

Projektni pristop pomeni umestitev projekta v kontekst aktualnega dogajanja v danem trenutku časa in na določenem mestu. Pristop pomeni zavestno izbran način, kako pristopimo k delovanju oziroma aktivnostim, ki bodo potrebne, da bodo aktivnosti izpeljane v projektu čim bolj učinkovite. Zaradi omejenih virov (časa, denarja, ljudi) moramo delovati racionalno. Pristop mora biti določen zato, da ne zgubljam dragocenih virov in da smo nepretrgoma usmerjeni k ciljem projekta.

Slika prikazuje okvir in postopne korake pristopa k projektu. V prvem koraku opredelimo katere cilje bo imel projekt oziroma kaj je za projekt najbolj pomembno. Sledijo s cilji povezane res

pomembne vsebine in tveganja, ki utegnejo cilje ogroziti. Vnaprej zastavimo kriterije, kako bomo ravnali, če se posamezne točke projekta ne bodo odvijale v pravi smeri ali

pa, če bi prišlo do tveganja, da cilji ne bi bili doseženi. Izpostavimo tudi kritične točke.

### Okvir in koraki projektnega pristopa



#### Management projekta in ključne vloge

Določitev projektne skupine je povezana z razdelitvijo posameznih aktivnosti projekta. Razdelimo vloge glede udeležencem. Najbolj pomembna in ključna pa je vloga managementa projekta. Ta obsega: vodenje, načrtovanje, organiziranje, koordiniranje, ravnanje z ljudmi, pristojnosti, nadziranje in odgovornosti za ukrepanje. To so temeljne funkcije za katere prevzame management projekta odgovornost. Bistvena vloga managementa je tudi, da prevzema odgovornost za izpeljavo učinkovitih projektov in transparentno, namensko, pravočasno, upravičeno in učinkovito financiranje.

Management je vzpostavljen kot sistemski zato, da se vnaprej natančno določijo pravila, kako ravnati z viri na poti do ciljev. Na ta način bo dosežen namen. Vnaprej morajo biti jasno določene in razmejene tudi pristojnosti in odgovornost posameznikov, ki izpeljujejo potrebne in zahtevane aktivnosti.

Management je odgovoren, da:

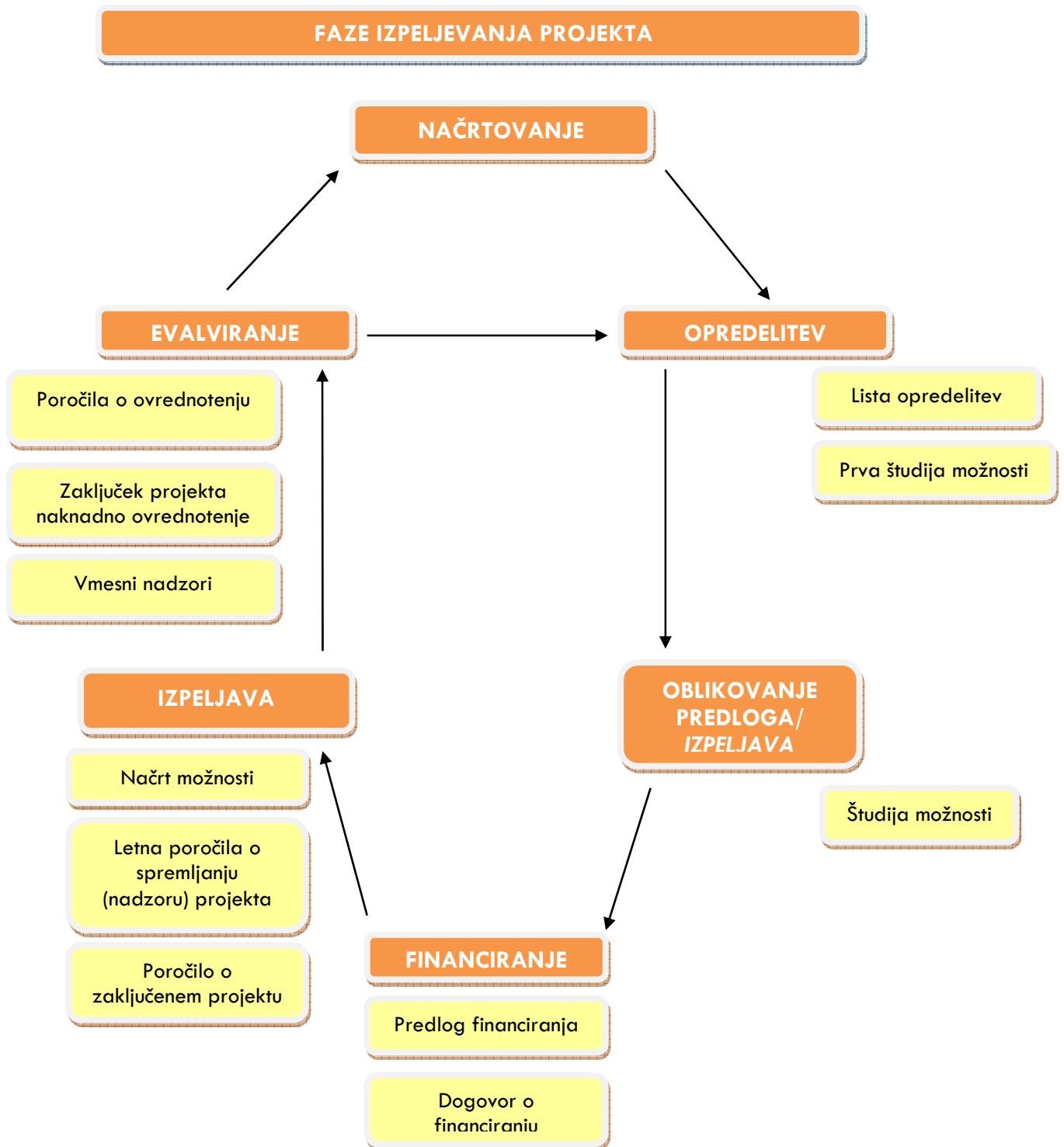
- ☞ vzpostavi ustrezno organiziranosti;
- ☞ opredeli, kako se bo delovalo in poročalo;

- ☞ ima vse aktivnosti, sistem in postopke, pristojnosti in odgovornosti oseb, ki so pod nadzorom;
- ☞ preverja dokumentacijo projekta in pravočasnost dokumentov;
- ☞ pripravi predračun stroškov po aktivnostih;
- ☞ sprotno preverja ali je bilo delo, storitev, itd. opravljeno v skladu z načrtovanim in v skladu s programirano vsebino;
- ☞ preverja ali so cene, količine in kakovost storitev ter roki izvedbe skladni z določili v listinah;
- ☞ spremlja aktivnosti in dogodke na poti k udejanjanju ciljev in da je dokumentiranje popolno in ustreza.

Učinkovito delo na projektu, tako managementa kot udeleženih partnerjev pomeni, da...

- ☞ so namen in cilji jasno opredeljeni
- ☞ so cilji opredeljeni v številkah tako, da se da rezultate meriti
- ☞ so informacije dostopne
- ☞ je delo usklajeno in koordinirano
- ☞ je vodenje dobro
- ☞ informacijski sistem deluje
- ☞ so informacije pravočasne in uporabne.

### 3. FUNKCIJE PROJEKTA/PROGRAMA



- ☞ izpeljavo projektnega dela mora biti tudi pod kontrolo
- ☞ treba je poročati
- ☞ kritične točke projekta opozarjajo na odmike
- ☞ sprotno poročanje o izvrševanju načrtovanega zato, ker je treba na

osnovi povratnih informacij reagirati in ustrezno ukrepati.

Posebno pozornost velja posvetiti tveganjem, ki bi utegnili nastati, če bi se projekta lotili premalo načrtovano in

premalo organizirano. V praksi se to običajno izkaže v dejstvu, da:

- ☞ med namenom in cilji ni razlikovanja
- ☞ specifični cilji niso pravilno opredeljeni
- ☞ operativni cilji niso opredeljeni v številkah (fizično)
- ☞ aktivnosti niso opredeljene
- ☞ ne razume se pomena indikatorjev (t.j. kazalnikov)
- ☞ outputi (t.j. izidi aktivnosti) niso opredeljeni
- ☞ učinki niso opredeljeni
- ☞ ciljne skupine niso dosledno opredeljene; lahko so različne, lahko je več različnih ali pa sploh niso opredeljene.

#### Programiranje projekta obsega:

- ☞ določitev aktivnosti projekta z dogodki vred
- ☞ oceno trajanja posameznih aktivnosti;
- ☞ oceno, kdaj se bodo in kdaj se morajo zgoditi najpomembnejši dogodki
- ☞ kateri dogodki so kritični in kateri rizični in so mejniki projekta
- ☞ kakšni bodo stroški v povezavi s posameznimi aktivnostmi

- ☞ katere vire imamo na razpolago za projekt
- ☞ razdelavo vsebine na sklope projekta, v času (po dnevih) in prostoru (po lokacijah)
- ☞ razdelavo podrobnega načrta
- ☞ načrt kako se bo projekt spremljal (ang. monitoring).

#### Terminski oziroma časovni razpored projekta in njegovih posameznih aktivnosti

Časovni razpored projekta in razpored aktivnosti mora biti natančno izdelan, saj spremlja, kako aktivnosti napredujejo. Zajeti mora vse aktivnosti, ki so tudi povezane po vsebinskih sklopih. Za izdelavo časovnega razporeda projekta obstaja kar nekaj računalniških programov, ki nam časovni razpored projekta tudi izrišejo, nas opozarjajo na posamezne faze in podobno. V spodnji tabeli je primer izpisa, pri katerem so v vrsticah navedene posamezne aktivnosti povezane s projektom, v stolpcih pa meseci v letu. Temno obarvana polja označujejo v katerem terminu (v tem primeru mesecu) se posamezna aktivnost izvaja.

AKTIVNOSTI	Jan 08	Feb 08	Mar 08	Apr 08	Maj 08	Jun 08	Jul 08	Avg 08	Sep 08	Okt 08	Nov 08	Dec 08
Aktivnost 1												
Aktivnost 2												
Aktivnost 3												
Aktivnost 4												
Aktivnost 5												
Aktivnost 6												
Aktivnost 7												
Sestanek												

#### Izpeljava projekta

Če smo z namenom dobro opredelili do katerih rezultatov je treba priti s projektom, bo izpeljava projekta stekla. Zanj pa je najpomembnejše:

- ☞ Učinkovito delovanje, ki zagotavlja, da bo potekal projekt v skladu z dogovorjenim načrtom, standardi in normativi.
- ☞ Točnost, popolnost in
- ☞ preglednost računovodskih idr. evidenc.
- ☞ Uveljavitev odgovornosti in

- ☞ Pravočasna in dobra porazdelitev vlog v projektu.

#### Spremljanje projekta

Spremljanje (ang. monitoring) projekta je vrsta systemskega nadzora in je pomembno orodje managementa. Management vzpostavi sistem spremljanja projekta in nadzor v njem, ki je sprotnega značaja zato, da ima v lahko v vsakem trenutku projekt in posamezne faze pod kontrolo. Spremljanje projekta zasleduje vsako od funkcij t.j. sestavin projektne ukrepanja,

specifični cilji, operativni cilji, aktivnosti, outputi, rezultati, učinki, ciljne skupine, načini izvajanja programov). Inputi so resursi, ki vstopijo v projekt zato, da pokrenejo aktivnosti. Outputi so rezultat ob zaključku aktivnosti, rezultat pa sledi ob zaključku projekta. Aktivnosti se lahko zaključujejo še pred zaključkom projekta. Vse kar se dogaja je zlahka sledljivo, saj so postavljeni mejniki: input, output, rezultat projekta.

Zato se delo na projektu lahko sistemsko spremlja skozi štiri kritične točke. Te točke imenujemo kritične točke ali mejniki projekta. To so:

1. **Viri ali input indikatorji.** Finančna sredstva, n.pr.
2. Indikatorje **izidov** spremljajo aktivnosti. Merijo se v fizičnih ali monetarnih enotah (npr. dolžina zgrajenih cest, število podjetij, ki so dobila finančno pomoč, itd.)
3. Indikatorji **rezultatov** spremljajo učinke projekta. Npr. most je zgrajen.
4. Indikatorji **učinkov** pa že kažejo učinke ali vplive ukrepanja. Npr. 30 vaščanov je zaposljivih, ker so mobilni.



### Nadzor projekta

Viri so predragoceni, da bi management prepuščal izpeljavo projekta naključju. Da bi tveganja pravočasno obvladali, se vzpostavi nadzor. Nadzor je še posebej pozoren na kritične mejne točke projekta. Te se določijo vnaprej s t.i. indikatorji, ti pa so tudi merljivi.

**Vrste nadzorov:** notranji in zunanji, sistemski in sproti, celovit in delni.

**Monitoring** je sproti sistemski celovit nadzor, ko aktivnosti potekajo.

**Revizija** je celovit in sistemski nadzor sredstev, lahko je zunanja ali notranja, izvaja se po zaključku.

**Evalvacija** je celovit in sistemski nadzor kakovosti izpeljave aktivnosti ali programa, lahko je zunanja ali notranja, izvaja se po zaključku ali pred pričetkom.

### Poročanje

S poročanjem se polagajo računi za rabo sredstev. Delovati je treba premišljeno. Zato je potrebno načrtovati vnaprej, pravočasno in učinkovito organizirati in koordinirati in zagotavljati, da je kontrola učinkovita. Da bi bila odgovornost izpeljana učinkovito, morajo biti natančno določena jasna pravila, ki jih je treba dosledno držati. Poročila so dokumenti in dokazi, ki omogočajo uporabnikom, da sledijo aktivnosti, dogodki in sprejete obveznosti, ali so bili dogovori res izpolnjeni in kakšni so bili rezultati poslovanja oziroma dosežki in učinki programov. Poroča se različnim uporabnikom glede na vrsto in vsebino projekta, saj lahko različni subjekti vložijo denar v projekt (sponzorji, proračun države, proračun občine, itd.).

Poročati je nujno, da je pod kontrolo uresničevanje namena in da se spremlja kvantitativno in kakovostno doseganje ciljev. Poročanje omogoča, da so pod nadzorom:

- obveznosti
- projekt, da je tudi samoocenjevan
- napredovanje ukrepanja
- da se pravočasno odkrijejo problemi, itn.

Kriteriji odgovornosti se nanašajo na tri sklope pravil obnašanja:

- kdo je za katero aktivnost pristojen in odgovoren,
- za kaj se odgovarja in
- komu se odgovarja.

## 4. IZPELJAVA PROJEKTA

Pristop k projektu z logičnim okvirjem  
Logični okvir, v katerega se povezujejo aktivnosti zahteva zelo podrobno in vnaprej domišljeno načrtovanje, t.i. programiranje. Strukturirana in domišljena zgradba logičnega okvirja omogoča transparentnost in izpeljavo odgovornosti. Odgovornost vpletenih v izpeljavo programa in z njim povezanih projektov pomeni, da pristojna in odgovorna oseba odgovarja, da se doseže izide, rezultate in učinke na okolje. V primeru odgovornosti na nižjih nivojih pa pomeni, da je vsak od vpletenih izvajalcev odgovoren za specifične izide in izpeljavo aktivnosti.

Pristop z logičnim okvirjem pomaga vzpostaviti logične povezave med **inputi ali vložki**, učinki in cilji aktivnosti, t.j. **outputi**. Njegovo logično zgradbo, ki povezuje inpute z outputi ali vzroke s posledicami pa je tudi moč uporabiti na mikro ali na makro nivoju. Kadar se ga uporablja na makro nivoju običajno spremlja učinkovitost in uspešnost ukrepanja politik: npr. socialne, zaposlovalne, itd. Kadar pa se ga uporablja na mikro nivoju pa spremlja udejanjenje vsebine določenega projekta.

Sistematiko logičnega okvira sestavlja matrika vrstic in stolpcev. Vrstice predstavljajo različne izvedbene nivoje programa ukrepanja ali projekta. Stolpci v sistemu logičnega okvira pa kažejo, kako lahko doseganje teh ciljev sledimo in nadzorujemo.

Logični okvir je pomembna strukturna shema, ki omogoča, da se analiza in nadzor osredotoči na odgovore na vprašanja, ki so za celostno kakovost ukrepanja v času in prostoru usodna. Takšna vprašanja so:

- ☞ spremembe in zmožnost odreagiranja na spremenjene okoliščine
- ☞ ali so bili ukrepi izpeljani in ali so dosegli ciljne skupine
- ☞ ustreznost indikatorjev, s katerimi so bili programi spremljani ter kako ažurno in

učinkovito se reagira na spremenjene okoliščine

- ☞ kako zagotoviti, da so program in z njim povezani projekti še vedno usmerjeni na doseganje ciljev
- ☞ kako zagotoviti, da bo namen dosežen
- ☞ dodelitev pristojnosti in odgovornosti
- ☞ presoja ali so kompetentne osebe aktivne, itd.

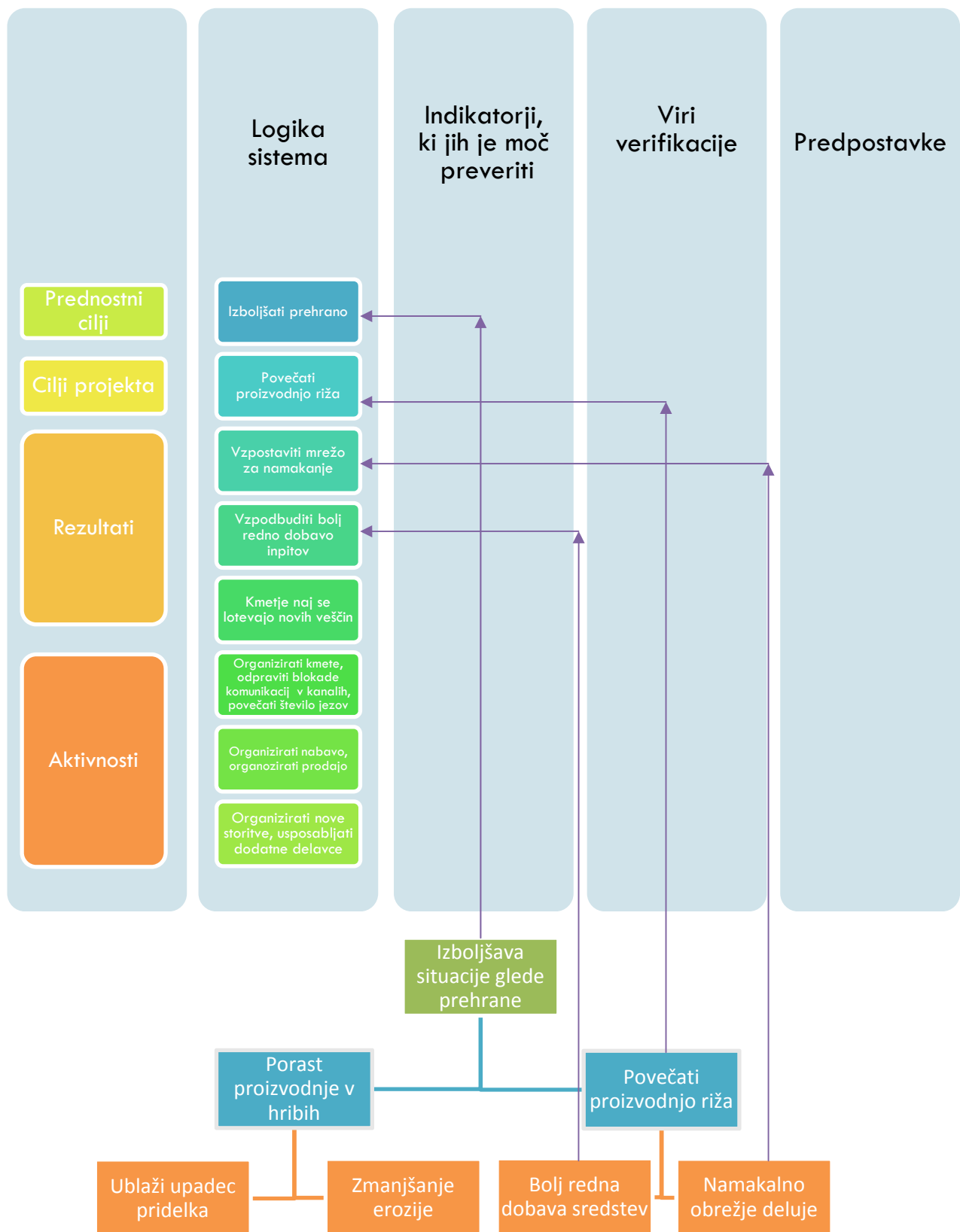
Logični okvir ima strukturo, ki omogoča sledenje. Iz logičnega okvira so razvidni globalni, specifični in operativni cilji projekta/ukrepa, ustrezni indikatorji, sredstva oziroma načini izvajanja in stroški, pa tudi tveganja, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta. Lahko rečemo, da logični okvir povzema bistvo projekta::

- **kaj** naj bi projekt dosegel
- **kako** naj bi projekt dosegel cilje
- **kateri** so za uspeh usodni dejavniki
- **kje** pridobiti informacije, s katerimi bo ocenjena uspešnost projekta
- **zakaj** se projekt izpeljuje
- **kakšna** sredstva so potrebna
- **koliko** bo projekt stal.

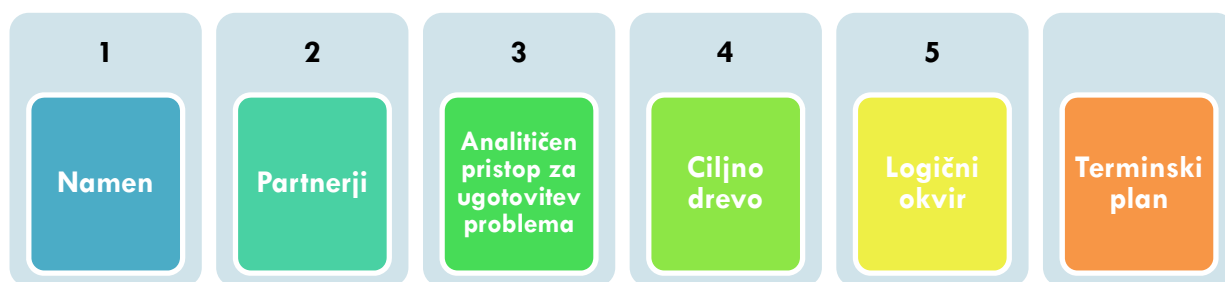
### Vzorec projekta

- 1.) **Osnovne informacije:**
  - a) Naziv projekta
  - b) Nosilec projekta
  - c) Partnerji
  - d) Drugi sodelujoči
  - e) Lokacija izvedbe država/regija/občina/kraj
- 2.) **Namen projekta**  
Splošni, specifični in operativni cilji projekta.
- 3.) **Ciljne skupine projekta**
- 4.) **Opis projekta:**
  - a) Ozadje in utemeljitev projekta
  - b) Predvidene aktivnosti
  - c) Opis neposrednih rezultatov projekta
- 5.) **Obrazložitev smotrnosti izvedbe projekta:**
  - a) Izkazovanje regionalnega pomena in vpliva na dodano vrednost regijskega gospodarstva
  - b) Vpliv na ustvarjanje novih delovnih mest
  - c) Vpliv na izboljšanje stanja okolja in zagotavljanje osnovne komunalne infrastrukture
  - d) Vzdržnost projekta na daljši rok (npr. sposobnost samofinanciranja)
- 6.) **Izvedljivost projekta**
  - a) Pridobljena dokumentacija (prostorska, projektna, investicijska, upravna dovoljenja – datum, naziv, izvajalec)
  - b) Potrebna dokumentacija (prostorska, projektna, investicijska, upravna dovoljenja – predvideni datum, naziv)
  - c) Opis dejavnikov, ki bi lahko preprečili uspešno izvedbo projekta

## Logični okvir ukrepanja



## Bistvene sestavine sistema ukrepanja



Logični okvir vzpostavlja strukturo in hkrati omogoča sledenje procesov. Zato je pomembno, da so iz logičnega okvira razvidni globalni, specifični in operativni cilji projekta/ukrepa, ustrezni indikatorji,

sredstva oz. načini izvajanja in stroški pa tudi tveganja, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta. Lahko rečemo, da so v model vgrajeni vsi bistveni elementi pomembnosti in tveganj.

	Logični okvir aktivnosti	Merljivi indikatorji izidov	Viri in sredstva	Kritični dejavniki doseganja rezultatov
Namen				
Cilji programa				
Načrtovani rezultati				
Aktivnosti				

Izdelan je inštrumentarij povezanosti med financiranjem, nameni in cilji ter indikatorji. Z ozirom na specifične vsebine projektov ali

programov se načrtujejo indikatorji, povezave med njimi v logičnem okviru pa so naslednje:

	Indikator	Uspešnost	Učinkovitost
Operativni cilj aktivnosti	izid - output	dejanski/načrtovani izid	izid/stroški
Specifični cilj	rezultat	dejanski/načrtovani rezultat	rezultat/stroški
Globalni cilj cilj namena ukrepa	vpliv	dejanski/načrtovani vpliv	vpliv/stroški

Ne smemo pozabiti, da so aktivnosti v projektu med seboj soodvisne. Zato je treba sprti analizirati kako projekt napreduje: tako po terminskem planu kot po finančnem načrtu. Sprti je treba namreč pravočasno ukrepati zato, da se odstrani odmike od načrtovanega in prilagodi morebitnim nastalim spremembam.

### Aktivnosti

Aktivnosti so dejansko delo, ki mora biti opravljeno, da bi se cilje doseglo.

Odgovori na naslednja vprašanja so lahko v koristno pomoč, ali smo naredili vse, da bi cilje lahko dosegli:

- ☞ Ali so aktivnosti določene?
- ☞ Ali so izbrane aktivnosti tudi časovno razporejene?
- ☞ Ali so bile ugotovljene kritične točke in določeni datumi ter kritične aktivnosti?
- ☞ Ali ima projekt načrt sistema manageriranja?
- ☞ Ali so po fazah določeni mejniki?
- ☞ Ali je načrt likvidnosti skladen z načrtovanimi aktivnostmi?

- ☞ Ali je zagotovljen finančni in proračunski nadzor projekta?
- ☞ Ali so v projektu cilji, outputi in rezultati jasno določeni?
- ☞ Ali so vnaprej načrtovane rešitve, če pride do problemov?

### Rezultati, indikatorji in cilji

Projekt, ki smo ga načrtovali z aktivnostmi udejanjimo v praksi z namenom, da dosežemo želene cilje. Projekt ima namen.

Na koncu ciljev so rezultati, do rezultatov pa vodijo aktivnosti. Prva kritična točka je začetek, vlaganje virov zanje, zaključi se z izidi (ang. outputi).

**Indikatorji** so namenjeni, da razjasnijo značilnosti namena, specifičnih ciljev projekta in rezultatov. Zaradi indikatorjev je management odgovoren.

In nenazadnje so indikatorji osnova in kriteriji za sledenje izpeljave projekta.

Zato je tako pomembno, da se vnaprej jasno opredeli ključne **cilje projekta**.

Cilji morajo jasno zrcaliti kaj se skuša s projektom doseči.

**Specifični cilji** pa naj bodo natančno opredeljeni, merljivi, dosegljivi, realni in ključno je, da so doseženi v načrtovanem roku. Opredelitev specifičnih ciljev pomeni opredeliti:

- ☞ zakaj se projekt izpeljuje
- ☞ kaj naj bi dosegel projekt
- ☞ kako naj bi projekt dosegel cilje
- ☞ kateri so za uspeh usodni dejavniki
- ☞ kje pridobiti informacije, s katerimi bo ocenjena uspešnost projekta
- ☞ kakšna sredstva so potrebna
- ☞ koliko bo projekt stal.

### Viri in financiranje

#### Finančni predračun

Za izpeljavo vseh s projektom povezanih stroškov in vsake aktivnosti so potrebna finančna sredstva. Zato je potrebe nujno skrbno načrtovati.

Za **finančni načrt** (ali finančni predračun ali budget projekta) so podlaga standardi, normativi stroškov dela, materiala, storitev in programov. Za zagotovitev financiranja si je treba ustvariti zelo jasno sliko o tem kaj želimo. V zvezi s projektom se pripravi tudi posebni finančni načrt preskrbe z viri.

Sestavine finančnega načrta so:

- ☞ cilji, aktivnosti in viri sredstev
- ☞ potrebna sredstva za izpeljavo projekta in aktivnosti
- ☞ obrazložitev namena porabe virov (vsebina dogodka, količina in zahtevani standardi kakovosti).

Ocenjena vrednost projekta v obdobju 2007 – 2009 (v skladu z investicijskim programom, projektno nalogo oziroma Izvedbo projekta) in viri financiranja

Ocenjena vrednost projekta v EUR	
V letu 2007	100.000€
V letu 2008	200.000€
V letu 2009	300.000€
Skupaj	600.000€

## LITERATURA

- Antončič B. et al.: Podjetništvo, Ljubljana, GV Založba, 2002.
- Evropska komisija, Kako deluje Evropska unija, Ljubljana, Urad za publikacije, 2005. Forum Media, 2007.
- Gradivo za usposabljanje e-VEM referentov: POSTOPKI PRED USTANOVITVIJO PODJETJA
  - Oblikovanje in preverjanje poslovne ideje, Ciril Bezalj, univ. dipl. ing.
  - Od ideje do patenta, Dr. Biserka Strel
  - Primerjava z drugimi-benchmarking, mag. Leon Filipič
  - Poslovni načrt, mag. Janez Kolar
  - Financiranje poslovanja, mag. Maja Tomanič Vidovič.
- Hauc A.: Projektni management, Ljubljana, GV Založba, 2007.
- Jakara et al.: Priročnik za usposabljanje svetovalcev in ocenjevalcev predhodno pridobljenih znanj in spretnosti, PHARE, Andragoški center Slovenije, Ljubljana, 2000.
- Maher N.: Potenciali so v nas. RRA zgledi, 2002, letn. 1, št. 2, str. 7. Maher N.: Kako se znajti v evropski družbi storitev. Gospod. vestn. [Tiskana izd.], 22. mar. 2004, leto 53, št. 13, str. 54-56, graf.
- Maher N.: Evalvacija kvalifikacij za poklic in ukrepanje za konkurenčnost v kontekstu Evropske unije. Vzgoja izob., 2004, letn. 35, št. 5, str. 36-38.
- Maher N.: Sistem informiranja za spremljanje nalog, ki jih opravlja sodobna javna uprava. V: Tršinar, Irena (ur.), Urbas, Marina (ur.). Nova statistična spoznanja, finančne statistike, globalizacija : zbornik : proceedings volume. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije: = Statistical Office of the Republic of Slovenia: Statistično društvo Slovenije: = Statistical Society of Slovenia, 1997, str. 255-265.
- Maher N.: Evropske smernice za izvajanje revizijskih standardov INTOSAI. V: BORAK, Neven (ur.). Ureditev javnih financ in državnega revidiranja v Sloveniji : [zbornik referatov]. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 163-186.
- Maher N.: SPP-developing the regional employment financial instrument. V: Borza znanja : dokumenti iz zaključne konference posebnega pripravljalnega programa (SPP), Laško 9. 1. 2002. [Ljubljana]: Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2002?, elektronska izd. <http://www.sigov.si/arr/8borza/2b.html>.
- Maher N., Skuber B., Matič B., Tratar K.. Indikatorji učinkovitosti in uspešnosti kazalniki in statistika s posebnim ozirom na Evropski socialni sklad. V: TKAČIK, Boris (ur.). Vključevanje in povezovanje statistike v informacijsko družbo : zbornik. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije: = Statistical Office of the Republic of Slovenia: Statistično društvo Slovenije: = Statistical Society of Slovenia, 2002, str. 96-107.
- Maher N.: Women, entrepreneurship, education and training process. V: Women entrepreneurship and social innovation : exchange of experiences between OECD and CEI countries : seminar in Ljubljana, Slovenia, 9-10 December 2003. [Paris]: OECD: = OCDE,
- Maher N.: European employment strategy and social policy measures in the context of the evaluation of human resources. V: Vodovnik, Zvone (ur.). Intellectual capital and knowledge management : proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 18-20 November 2004, Congress Centre Bernardin, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of management, 2005, str. 377-386, tabele. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/377-386.pdf>.
- Maher N., Cvikel, Marta. Statistika in investiranje v človeške vire. V: TKAČIK, Boris (ur.), URBAS, Marina (ur.). Merjenje razvojne vloge in učinkovitosti javnega sektorja in politik : zbornik : proceedings volume. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije: Statistično društvo Slovenije: = Statistical Office of the Republic of Slovenia: Statistical Society of Slovenia, 2006, str. 218-226.
- Maher N.: Management in poslovodno računovodstvo = Management accountancy. V: Rajkovič, Vladislav (ur.), Kern, Tomaž (ur.), Kljajič, Miroljub (ur.), Leskovar, Robert (ur.),

- Mayer, Janez (ur.), Vukovič, Goran (ur.). Ustvarjalna organizacija : zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007 = proceedings of the 26th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 28th-30th, 2007. Kranj: Moderna organizacija, 2007, str. 1070-1080.
- Maher N.: Statistika, podatki, indikatorji in storitve v kontekstu Evropske unije. V: Tkalčik, Boris (ur.), Urbas, Marina (ur.). Statistično spremljanje pojavov globalizacije in storitev - izzivi in nujnost : zbornik : proceedings volume. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije = Statistical Office of the Republic of Slovenia: Statistično društvo Slovenije = Statistical Society of Slovenia, 2004, str. 499-507.
  - Maher N.: Monitoring and research of training and education processes from the point of view of labour market in a transition country. V: Knowledge society - challenges to management : globalisation, regionalism and EU enlargement process : abstracts. Koper: Fakulteta za management, 2003, str. 5.
  - Maher N.: EU - priložnost?. RRA zgledi, maj - junij 2003, letn. 1, št. 8, str. [1].
  - Maher N.: Trženje marketing. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, Gospodarska zbornica Slovenije, [1995]. 26 str.
  - Maher N.: Ekonomika in menedžment podjetja : skripta. Ljubljana: Višja strokovna šola, Gea College, 2002. III, 82 str., ilustr., tabele. ISBN 961-6026-24-0.
  - Maher N.: Učinkovit javni zavod : nadaljevalni moduli. Čatež: Šola za ravnatelje, 2002. [32 str.].
  - Maher N.: Novi koncepti učenja in poučevanja na ekonomskem področju : seminar. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje, 2003. 44 str.
  - Maher N.: Evalvacija - instrument za večjo preglednost in kakovostno rabo virov. [Ljubljana: Služba vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj, 2004]. [10] str., graf. prikazi. <http://www.gov.si/euskladi/skladi/5akt-19.html>.
  - Maher N.: Usklajevanje teorije in prakse pri uresničevanju načela partnerstva pri usklajevanju ponudbe in povpraševanja na trgu dela. [Ljubljana], 22. 11. 2003.
  - Maher N.: The Lisbon strategy, knowledge management and evaluation : Governance, democracy and evaluation : 6th EES conference in collaboration with the German Evaluation Society, September 30 - October 2, 2004. [Nijkerk]: Europaen Evaluation
  - Maher N.: Financing and accounting in business : 14 - 18 November 2005, Belgrade. Amsterdam: Academic Training Association, 2005.
  - Maher N.: Predračunavanje in kalkuliranje po aktivnostih - pomembna informacija za nabavo v kontekstu profitabilnosti : 4. GV-konferenca Nabavni management 2005. Portorož: GV izobraževanje, 12. maj 2005.
  - Maher N.: Računovodstvo in vrednotenje intelektualne lastnine kot sredstvo: pomen, metode in izzivi (različni pristopi in primeri iz prakse) : konferenca za podjetnice in managerke Uporabnost intelektualne lastnine za povečevanje vrednosti podjetja, 8. in 9. decembra 2005, Ljubljana. Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005.
  - Mrak M. et al.: From Yugoslavia to the European Union, Ljubljana, GV Založba, 2004.
  - Petkoš M.: Pridobivanje nepovratnih sredstev EU na področju kmetijstva, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2006.
  - Slovenija v Evropski uniji, Ljubljana, Urad Vlade RS za komuniciranje, 2007.
  - Stražičar B. et al.: Od ideje do uspešnega podjetja, Ljubljana, JAPTI, 2005.
  - Štern B.: Projektno vodenje evropskih projektov, skripta, 2004.
  - Verhovnik, J.: Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU, Ljubljana, Vodič za izvajanje strukturnih skladov v Sloveniji v programskem obdobju 2004- 2006, Ljubljana, Organ upravljanja EPD, 2005.
  - Wostner P.: Kako do denarja EU, Ljubljana, GV Založba, 2005.

VALORIZACIJA KULTURNE DEDIŠČINE SLOVENSKE ISTRE  
KAJ MORAMO VEDETI, KO SE ODLOČAMO ZA PROJEKT?  
Priročnik za pomoč pri oblikovanju projektov

Izdal: Društvo za razvoj management in znanja

Pripravila: dr. Neva Maher, mag. Mojca Maher Pirc in Alenka Jerše

Ljubljana, november 2007

Za vsebino odgovarja Društvo za razvoj managementa in znanja

Denarna sredstva za financiranje tega projekta so bila zagotovljena v okviru Tehnične pomoči Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013 ter Proračuna Republike Slovenije za leto 2007 in 2008 na proračunskih postavkah Službe Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko in sicer: - postavki 6940 tehnična pomoč – 07-13 – Strukturni skladi – EU (85%) - postavki 6964 tehnična pomoč – 07-13 – Strukturni skladi – slovenska udeležba