



Co-funded by
the European Union



EUJPM²

**za upravljanje projektov,
financiranih s strani EU**



Ta stran je namerno ostala prazna.



Vodnik EUPM² različica 1.0

Založnik: Center za ekonomske in mednarodne študije, Univerza v Rimu Tor Vergata

Uredniki in sodelavci Vodnika EUPM²: glej [Dodatek A](#).

Avtorji in sodelavci Metodologije in vodnika PM²: glej [Dodatek A](#).

To delo je prilagojeno Metodološkemu vodniku za vodenje projektov PM² 3.1, z DOI: 10.2799/970188, @Evropska unija, 2023.

Zato se priznava, da so nekateri deli v tem delu reproducirani in ponovno uporabljeni.

Razlogi in smernice za prilagajanje so pojasnjeni v [Dodatku B](#).

Niti Evropska komisija niti katera koli oseba, ki deluje v njenem imenu, ni odgovorna za morebitno uporabo naslednjih informacij.

Več informacij o Vodniku EUPM² je na voljo na spletni strani <http://www.eupm2project.eu>.

Več informacij o Metodologiji PM² je na voljo na spletni strani <http://pm2.europa.eu>.

To delo je zaščiteno z licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 International License.

Gradivo lahko prosto delite – kopirate in razširjate v katerem koli mediju ali formatu, prilagajate – ponovno predelate, preoblikujete in gradite na gradivu za kakršen koli namen, tudi komercialni.

Pod naslednjimi pogoji:

- Priznanje avtorstva – navesti morate ustrezno priznanje, povezavo do licence in morebitne spremembe. To lahko storite na kakršen koli primeren način, vendar ne na način, ki bi nakazoval, da izdajatelj licence podpira vas ali vašo uporabo.
- Brez dodatnih omejitev – ne smete uporabljati pravnih pogojev ali tehnoloških ukrepov, ki bi drugim zakonsko omejevali vse, kar dovoljuje licenca.

Izdajatelj licence teh pravic ne more preklicati, če upoštevate licenčne pogoje.





Kazalo vsebine

1	Uvod	7
1.1	Vodnik EUPM ²	7
1.2	Projekt EUPM ²	7
2	Programi in projekti, ki jih financira EU	9
2.1	Načini upravljanja	9
2.1.1	Neposredno upravljanje	9
2.1.2	Posredno upravljanje	10
2.1.3	Skupno upravljanje	10
2.2	Upravljanje projektnega cikla: povezovanje programov in projektov, ki jih financira EU	11
2.3	Vključevanje Vodnika EUPM ² v upravljanje projektnega cikla	13
2.4	Značilnosti projektov	13
2.5	Posebnosti projektov, ki jih financira EU	14
2.6	Prednosti PM ² v projektih, ki jih financira EU	14
3	Pregled	17
3.1	Hiša PM ²	17
3.2	Življenjski cikel projekta	17
3.2.1	Začetna faza	19
3.2.2	Faza načrtovanja	20
3.2.2.1	Faza oblikovanja	20
3.2.2.2	Faza priprave	21
3.2.3	Izvedbena faza	21
3.2.4	Zaključna faza	22
3.2.5	Spremljanje in nadzor	23
3.2.6	Faze vrata/stopnje in odobritve	23
3.2.7	Miselnost PM ²	24
4	Upravljanje in organizacija projekta	25
4.1	Struktura projekta Organizacija	25
4.2	Organizacija projekta: Vloge in odgovornosti	26
4.2.1	Naročnik (CA) in referent (DO)	26
4.2.2	Usmerjevalni odbor projekta (PSC)	27
4.2.3	Lastnik nepovratnih sredstev (GO)	27
4.2.4	Predstavniki konzorcija (CR)	28
4.2.5	Koordinator področja (DC)	28
4.2.6	Vodja projekta EU (EUPM)	28
4.2.7	Vodja partnerskega projekta EU (PtEUPM)	29
4.2.8	Ciljne skupine projekta (PTG)	29
4.2.9	Osnovna projektna skupina (PCT)	30
4.2.10	Projektna podporna skupina (PST)	30
4.2.10.1	Finančni direktor (PST-FM)	30
4.2.10.2	Upravitelj komunikacij (PST-CM)	31
4.2.11	Druge vloge	31
4.3	Matrika dodelitve odgovornosti (RAM)	32
5	Začetna faza – dejavnosti in artefakti	33
5.1	Začetni sestanek	34
5.2	Zahteva za predložitev projekta	34
5.3	Projektna dokumentacija	35
5.4	RfD za fazna vrata (pripravljeno za načrtovanje)	36
6	Faza načrtovanja – dejavnosti in artefakti	37
6.1	Oblikovanje odra	37
6.1.1	Oblikovanje začetnega sestanka	38
6.1.2	Matrika deležnikov projekta	40
6.1.3	Logični okvir projekta	41
6.1.4	Obrazec za prijavo projekta	42



6.1.4.1	Razčlenitev dela	43
6.1.4.2	Ocene napora in stroškov	43
6.1.4.3	Časovni načrt projekta	44
6.1.4.4	Opredelitev tveganj	44
6.1.4.5	Dejavnosti komuniciranja in razširjanja	44
6.1.5	Odločitev o financiranju	45
6.2	Faza priprave	46
6.2.1	Priprava uvodnega sestanka faze	47
6.2.2	Sporazum o donaciji	48
6.2.3	Sporazum o partnerstvu	49
6.2.4	Priročnik projekta	49
6.2.4.1	Vloge in odgovornosti pri projektu	51
6.2.4.2	Načrti za upravljanje projektov	51
6.2.4.3	Načrti za posamezne projekte	51
6.2.4.4	Drugo	51
6.2.5	Delovni načrt projekta (posodobitev)	52
6.2.6	Načrt komuniciranja in razširjanja	53
6.2.7	Načrt zunanjega izvajanja	54
6.2.8	Načrt za sprejemljivost dobavljenih izdelkov	55
6.2.9	Fazna vrata: RfE (pripravljen za izvedbo)	55
7	Faza izvajanja – dejavnosti in artefakti	56
7.1	Izvedba uvodnega sestanka	57
7.2	Usklajevanje projektov	58
7.3	Zagotavljanje kakovosti	59
7.4	Obveščanje o rezultatih projekta	59
7.5	Poročanje o projektu naročniku (CA)	60
7.6	Fazna vrata: RfC (pripravljen za zaprtje)	62
8	Zaključna faza – dejavnosti in artefakti	63
8.1	Srečanje za pregled ob koncu projekta	64
8.2	Končno poročilo projekta	65
8.3	Upravno zaprtje	66
	Obveznosti po zaprtju	67
9	Spremljanje in nadzor – dejavnosti in artefakti	68
9.1	Spremljanje uspešnosti projekta	69
9.2	Načrt nadzora	70
9.3	Nadzor stroškov	71
9.4	Upravljanje zainteresiranih strani	72
9.5	Upravljanje zahtev	73
9.6	Upravljanje sprememb projekta	74
9.7	Upravljanje tveganj	76
9.8	Upravljanje vprašanj in odločitev	77
9.9	Upravljanje kakovosti	78
9.10	Upravljanje sprejemanja dobavljenih izdelkov	79
9.11	Upravljanje zunanjega izvajanja	80
	Dodatek A: Prispevki in zahvale	81
	Dodatek B: Prakse in standardi pri načrtovanju in vodenju projektov	83
	Dodatek C: Utemeljitev in smernice za prilagajanje	85
	Dodatek D: Partnerstva in zainteresirane strani v projektih, ki jih financira EU	87
	Dodatek E: Pristop logičnega okvira	90
	Dodatek F: Dodatni viri	92
	F.1 Preglednica ARSCI Vodnika EUPM ²	92
	F.2 Krajina artefaktov Vodnika EUPM ²	93
	F.3 Dejavnosti in artefakti Vodnika EUPM ²	94



Ta stran je namerno ostala prazna.

1 Uvod

1.1 Vodnik EUPM²

V Vodniku EUPM² so opisani glavni koraki za oblikovanje in upravljanje projektov, ki jih financira EU, na podlagi prilagojene različice Metodologije PM². Ohranja enak vitek, a celovit pristop, zato je uporaben za vse izvajalce projektov, ki jih financira EU.

Čeprav je PM² primeren za vse projekte, je najprimernejši za upravljanje projektov, ki jih financira EU. Ti predstavljajo skoraj 80 % proračuna EU, PM² pa lahko z boljšim spremljanjem in nadzorom projektov in nepovratnih sredstev, ki jih financira EU, pomembno prispeva k večji usposobljenosti za vodenje projektov in uspešnosti na tem področju.

Prilagoditev Metodologije PM² posebnim pravilom in metodam, ki se uporabljajo v projektih, ki jih financira EU, je ključnega pomena za izkoriščanje teh potencialnih koristi. Ta priročnik zapolnjuje to vrzel z zagotavljanjem praktičnega metodološkega vodnika za vodje projektov EU, ki želijo uporabiti metodologijo projektnega vodenja za izboljšanje zasnove in vodenja projektov, ki jih financira EU, ter doseganje projektnih ciljev.

Različne študije poročajo, da organizacije, ki uporabljajo katero koli metodologijo projektnega vodenja, bolje izpolnjujejo proračun, se držijo časovnega načrta ter dosegajo obseg, standarde kakovosti in pričakovane koristi. Posledično je povprečna stopnja neuspešnosti projektov nižja v primerjavi z organizacijami, ki so slabše uspešne.

Ta vodnik vključuje tudi opis in delovanje različnih tipologij programov financiranja EU.

Komu je ta vodnik namenjen?

- študentom, ki se želijo naučiti, kako oblikovati in voditi projekte, ki jih financira EU;
- strokovnjakom in organizacijam, ki sodelujejo pri upravljanju sredstev EU;
- javnim uslužbencem, ki sodelujejo pri upravljanju programov financiranja EU.

1.2 Projekt EUPM²

Vodnik EUPM² je bil pripravljen v okviru projekta Erasmus+ "*Nova akademska pot za vodje projektov EU: zmanjševanje vrzeli za boljše načrtovanje in upravljanje projektov v Evropi (EUPM²)*", katerega glavni cilj je bil ustvariti skupno akademsko pot na podlagi skupnega učnega načrta, ki vključuje metodologije načrtovanja in upravljanja projektov za učinkovitejše upravljanje projektov, ki jih financira EU.

Projekt EUPM² je združil sedem univerz in organizacij z ustreznim strokovnim znanjem na področju oblikovanja in vodenja projektov EU, da bi bolje uskladil učne načrte visokošolskega sektorja s priložnostmi na trgu dela in zahtevami po profilu vodje projektov EU.

Integracija je temeljila na pobudi Evropske komisije "Open PM²" za spodbujanje skupne vseevropske metodologije projektnega vodenja. Metodologija PM² je še posebej primerna za oblikovanje standardiziranega učnega načrta na univerzitetni ravni. PM² je evropska odprtokodna metodologija, ki je lahka, vitka, enostavna za razumevanje in precej prilagodljiva, da jo je mogoče prilagoditi posebnim pravilom in kontekstu skladov EU ter z najpogostejšimi metodologijami oblikovanja projektov EU.



Informativni list projekta EUPM²:

Program:	Erasmus+	 Co-funded by the European Union	
Ključni ukrep:	Partnerstvo za sodelovanje (KA220)		
Naslov:	Nova akademska pot za vodje projektov v EU: zmanjševanje vrzeli za boljše načrtovanje in vodenje projektov v Evropi (EUPM²)		
Številka:	2021-1-IT02-KA220-HED-000035769		
Koordinator	P1 - CEIS Univerza Tor Vergata v Rimu (Italija)		
Partnerji	P2 - Politehnična univerza v Madridu (Španija) P3 - Alma Mater Europaea - ECM (Slovenija) P4 - Univerza v Tartuju (Estonija) P5 - Univerza za uporabne znanosti FH JOANNEUM (Avstrija) P6 - Nova univerza v Lizboni (Portugalska) P7 - Univerza v Pardubicah (Češka)		
Pridruženi partnerji	AP1 - Unioncamere Europa asbl (Belgija) AP2 - Coordinadora de ONGD (Španija) AP3 - ARCI (Italija) AP4 - PM² Alliance (Belgija)		
Rezultati projekta	1. PR1. Prilagojeni vodnik o upravljanju sredstev EU, ki temelji na Metodologiji PM². 2. PR2. Nov učni načrt za študente univerz, ki temelji na prilagojeni Metodologiji PM². 3. PR3. Spletni nabor orodij z razpoložljivimi viri za podporo pri oblikovanju in upravljanju projektov EU.		
Spletno mesto in stiki	Spletna stran projekta: http://www.eupm2project.eu E-poštni stiki: eupm2_projectmanagement@ceistorvergata.it		

2 Programi in projekti, ki jih financira EU

V tem poglavju so na kratko predstavljeni upravljanje programov in projektov, ki jih financira EU, uporabljeni okviri upravljanja in njihovo dopolnjevanje z Vodnikom EUPM².

Evropska unija (EU) zagotavlja različna nepovratna sredstva in sheme financiranja za podporo razvoja različnih sektorjev in regij v EU. Ta nepovratna sredstva in sheme financiranja podpirajo posebna področja politike in pobude, kot so raziskave in inovacije, izobraževanje in usposabljanje, okolje in energija ter regionalni razvoj. Evropska komisija, njene izvajalske agencije ter nacionalne in regionalne uprave držav članic upravljajo sredstva EU z različnimi načini upravljanja.

2.1 Načini upravljanja

Evropska unija ima tri glavne načine upravljanja svojih programov, ki so odvisni predvsem od dodelitve odgovornosti in upravljanja sredstev. Ti načini upravljanja so neposredni, posredni in deljeni. Medtem ko EU zagotavlja sredstva za določen program ali projekt, lahko med EU in državami članicami obstajajo razlike pri dodeljevanju odgovornosti in odgovornosti v zvezi z dodeljevanjem in uporabo sredstev, sodelovanjem med izvajanjem in spremljanjem ter vsakodnevnim upravljanjem. Medtem ko države članice nadzirajo izvrševanje večine proračuna EU, pa je za njegovo izvrševanje v celoti odgovorna Komisija.

2.1.1 Neposredno upravljanje

Pri neposrednem upravljanju **je EU neposredno odgovorna** za upravljanje in izvajanje programa, vloga držav članic pa je omejena predvsem na zagotavljanje prispevkov in povratnih informacij o zasnovi in izvajanju programa. Običajno gre za programe z močno razsežnostjo na ravni EU, ki zahtevajo dosleden in usklajen pristop v vseh državah članicah. V tem modelu naloge opravljajo direktorati Komisije na njenem sedežu, v delegacijah EU ali prek **izvajalskih agencij EU** (specializirana telesa, ki Evropski komisiji pomagajo pri upravljanju in izvajanju programov financiranja EU z zagotavljanjem strokovnega znanja in tehnične pomoči ter izvajanjem upravnih in operativnih nalog). Tretjih oseb ni. Programi, ki se izvajajo v okviru neposrednega upravljanja, predstavljajo približno 20 % proračuna EU za obdobje 2021–2027. Evropska komisija (ali njeni organi) je odgovorna za vse vidike upravljanja programov, vključno z:

- določanjem ciljev politike in prednostnih nalog programa,
- razvojem pravnega okvira in predpisov,
- dodelitvijo proračunskih sredstev za program,
- upravljanjem sredstev in virov programa,
- spremljanjem in ocenjevanjem uspešnosti programa,
- poročanjem o izvajanju in rezultatih programa.

Institucije EU so pristojne tudi za sprejemanje odločitev o izvajanju programa, na primer za dodeljevanje pogodb in donacij, ter lahko po potrebi sprejmejo izvršilne ukrepe. Evropska komisija neposredno vodi več programov. Navajamo nekaj primerov:

- **Obzorje Evropa** je program EU za financiranje raziskav in inovacij. Njegov cilj je podpirati razvoj novih tehnologij in inovacij, ki lahko koristijo EU in njenim državljanom.
- Cilj **programa Konkurenčnost podjetij ter malih in srednje velikih podjetij (COSME)** je podpirati ustanavljanje in širitev malih in srednje velikih podjetij.
- **Erasmus+** je program EU za izobraževanje, usposabljanje, mladino in šport. Njegov cilj je podpirati razvoj spretnosti in znanja med državljani EU ter spodbujati medkulturno razumevanje in sodelovanje.
- **Instrument za povezovanje Evrope (IPE)** financira digitalno infrastrukturo, kot so hitra internetna omrežja in storitve e-uprave.

2.1.2 Posredno upravljanje

Posredno upravljanje sredstev EU pomeni sistem, v katerem **Evropska komisija zaupa upravljanje in izvajanje** programov financiranja EU zunanjim subjektom. Namesto da bi Komisija izvajala vse operative naloge, na te zunanje organizacije, kot so nacionalni organi, agencije ali mednarodni organi, prenese določene odgovornosti. Komisija določa strateški okvir, predpise in prednostne naloge financiranja, izvajalski subjekti pa skrbijo za vsakodnevno upravljanje in izbiro projektov.

Posredno upravljanje Evropski komisiji omogoča, da za učinkovito izvajanje programov financiranja EU uporabi strokovno znanje in vire zunanjih organizacij. Omogoča tudi decentraliziran pristop ob upoštevanju različnih potreb in okoliščin v državah članicah in sektorjih. Komisija z ustreznimi mehanizmi spremljanja in poročanja zagotavlja, da se sredstva uporabljajo v skladu s cilji in predpisi EU. Navajamo nekaj primerov:

- **Sklad za azil, migracije in vključevanje (AMIF).** Glavni cilj sklada AMIF je spodbujati učinkovito in pošteno upravljanje migracijskih tokov ter vključevanje državljanov tretjih držav, ki zakonito prebivajo v EU. Sredstva AMIF se dodeljujejo na podlagi nacionalnih programov, ki jih pripravi vsaka država članica EU ob upoštevanju posebnih potreb in prednostnih nalog. Program spodbuja sodelovanje in izmenjavo najboljših praks med državami članicami za povečanje učinkovitosti politik in ukrepov, povezanih z migracijami, azilom in vključevanjem.
- **Evropska solidarnostna enota.** Program, ki ga financira EU in se imenuje Evropska solidarnostna enota, je namenjen podpori mladim posameznikom, ki želijo sodelovati v različnih solidarnostnih akcijah. Te dejavnosti vključujejo pomoč pri krajsanih posameznikom, zagotavljanje humanitarne pomoči ter prispevanje k zdravstvenim in okoljskim pobudam v EU in zunaj nje. Cilj programa presega vključenost in se osredotoča na okoljsko trajnost in digitalizacijo. Izvajanje teh dejavnosti vključuje neposredno in posredno upravljanje s strani Komisije prek mreže nacionalnih agencij EU. Financiranje se zagotavlja predvsem v obliki nepovratnih sredstev. Potencialni upravičenci tega programa so posamezniki, stari od 18 do 30 let (ali 35 let za humanitarno pomoč), ter organizacije v EU in partnerskih državah.

Posebne ureditve in odgovornosti posameznega programa se lahko razlikujejo glede na cilje, naravo in obseg pobud.

2.1.3 Skupno upravljanje

Deljeno upravljanje je oblika izvajanja sredstev EU, pri kateri **si odgovornost za upravljanje in izvajanje delijo** Evropska komisija in nacionalni ali regionalni organi držav članic. Pri deljenem upravljanju Komisija in nacionalni organi sodelujejo pri upravljanju sredstev, pri čemer imajo vsak svojo vlogo.

Pod skupnim upravljanjem:

1. **Evropska komisija** določi strateški okvir, pravne in finančne predpise ter prednostne naloge programa financiranja. Zagotavlja splošne smernice, spremlja izvajanje ter zagotavlja skladnost s pravili in cilji EU. Komisija je odgovorna za odobritev nacionalnih ali regionalnih programov, ki jih predlagajo države članice, in izplačuje sredstva izvajalskim organom.
2. **Nacionalni ali regionalni organi** držav članic so odgovorni za vsakodnevno upravljanje in izvajanje skladov. Pripravijo in Komisiji predložijo predloge programov, v katerih navedejo, kako uporabiti dodeljena sredstva za doseganje ciljev programa. Izvajalski organi izberejo projekte, razdelijo sredstva, spremljajo napredek in poročajo o rezultatih. Zagotavljajo tudi skladnost s pravili in predpisi EU pri upravljanju projektov.

Deljeno upravljanje se od posrednega razlikuje po stopnji vključenosti in nadzora, ki ga izvaja Evropska komisija. Pri posrednem upravljanju Komisija prenese upravljanje in izvajanje sredstev na zunanje subjekte, kot so agencije ali mednarodne organizacije. Ti subjekti imajo večjo avtonomijo pri izbiri projektov, izplačilu sredstev in spremljanju. Komisija ohrani nadzor, vendar se pri izvajanju operativnih nalog zanaša na izvajalske subjekte.



Pri deljenem upravljanju pa Komisija in nacionalni ali regionalni organi sodelujejo ter si delijo odgovornosti in odločanje. Komisija ohrani višjo raven vključenosti in nadzora nad procesom izvajanja, pri čemer zagotavlja smernice, spremlja napredek in zagotavlja skladnost. Organi držav članic imajo bolj neposredno vlogo pri izbiri in upravljanju projektov, vendar delujejo v okviru in s smernicami, ki jih določi Komisija.

Skupno upravljanje je pristop sodelovanja, ki združuje strokovno znanje in nadzor na ravni EU z nacionalnim ali regionalnim znanjem in zmogljivostjo izvajanja ter zagotavlja učinkovito in uspešno uporabo sredstev EU ob upoštevanju posebnih potreb in okoliščin vsake države članice. Navajamo nekaj primerov:

- **Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR).** ESRR podpira gospodarsko in socialno kohezijo v EU z vlaganjem v projekte regionalnega razvoja. Osredotoča se na inovacije, infrastrukturo in trajnostni razvoj, skupaj pa ga upravljajo Evropska komisija in nacionalni ali regionalni organi.
- **Evropski socialni sklad (ESS).** Cilj ESS je spodbujati zaposlovanje, izboljševati znanja in spretnosti ter podpirati socialno vključenost po vsej EU. Podpira pobude na področju izobraževanja, usposabljanja, zaposlovanja in socialnega vključevanja, odgovornost za upravljanje pa si delijo Evropska komisija in nacionalni ali regionalni organi.
- **Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo (ESPR).** Sklad zagotavlja sredstva za programe, katerih cilj je izboljšati konkurenčnost in trajnost ribiškega in ribogojnega sektorja, kot so naložbe v nove tehnologije in programe usposabljanja.
- **Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja (EKSRR).** EKSRR podpira projekte za razvoj podeželja, vključno s posodobitvijo kmetijstva, varstvom okolja in razvojem podjetij na podeželju. Sklad skupaj upravljajo Evropska komisija in nacionalni ali regionalni organi, pristojni za kmetijstvo in razvoj podeželja.

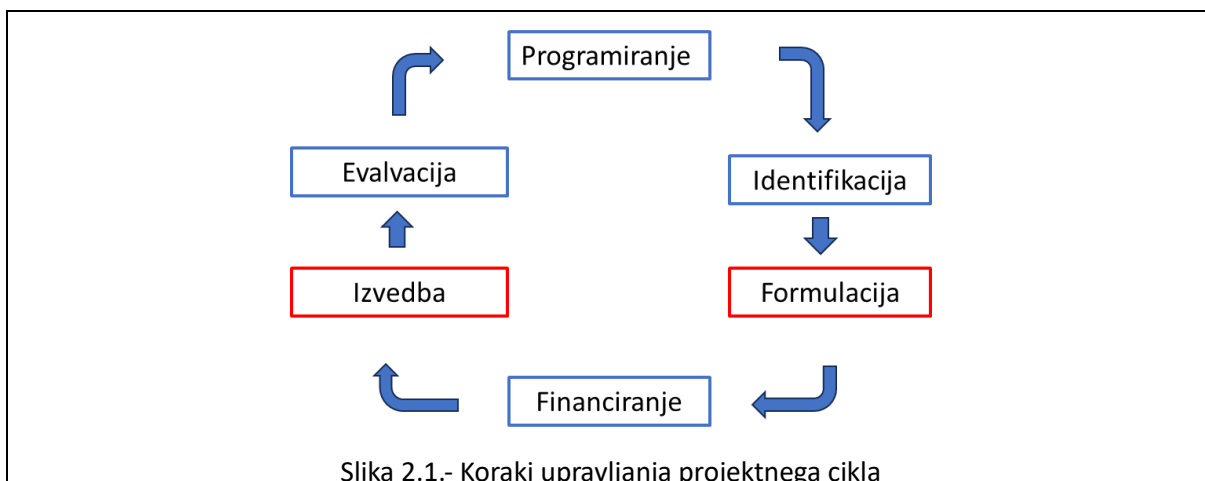
2.2 Upravljanje projektnega cikla: povezovanje programov in projektov, ki jih financira EU

Ne glede na način upravljanja programi financiranja EU na splošno upoštevajo skupni okvir za načrtovanje, izvajanje in vrednotenje projektov, imenovan upravljanje projektnega cikla (PCM). Okvir PCM zagotavlja, da so projekti, ki jih financirajo različni programi financiranja EU, dobro načrtovani, učinkovito in uspešno izvedeni ter spremljani in ocenjeni, da se izboljša njihov učinek. Prav tako pomaga zagotoviti, da so projekti usklajeni s splošno strategijo organizacije in cilji programov financiranja EU.

Čeprav je bil PCM prvotno uveden na področju razvojnega sodelovanja, kjer se programi večinoma izvajajo z neposrednimi dogovori, je z ustreznimi prilagoditvami koristen okvir za tiste, ki sodelujejo pri upravljanju programov financiranja EU, ki se izvajajo prek razpisov za zbiranje predlogov.

PCM običajno vključuje šest korakov:

1. Programiranje.
2. Identifikacija.
3. Formulacija.
4. Financiranje.
5. Izvajanje.
6. Ocenjevanje.



Programiranje

Korak programiranja traja več let. Evropska komisija ga usklajuje in vodi k pripravi programa financiranja EU. Strateški cilji in splošne prednostne naloge so določeni v fazi načrtovanja programov.

- Izhod: večletni program financiranja EU.
- Odgovorna organizacija: Evropska komisija/nacionalni organ.

Identifikacija

Korak identifikacije vključuje vse potrebne dejavnosti za pripravo in objavo razpisov za zbiranje predlogov.

- Izhod: razpisi za zbiranje predlogov.
- Odgovorna organizacija: Evropska komisija (ali pooblaščen organ)/nacionalni organ.

Formulacija

Korak oblikovanja vključuje vse dejavnosti, ki so potrebne za predložitev projektnega predloga v odgovor na razpis za zbiranje predlogov, objavljen v prejšnjem (identifikacijskem) koraku.

- Izhod: predlog projekta.
- Odgovorna organizacija: izvajalske organizacije/vodilne organizacije.

Financiranje

Korak financiranja vključuje izbor predloženih predlogov projektov, ki bolje izpolnjujejo merila za ocenjevanje, opredeljena v razpisu za zbiranje predlogov.

- Izhod: seznam projektov, ki so upravičeni do financiranja.
- Odgovorna organizacija: Evropska komisija (ali pooblaščen organ)/nacionalni organ.

Izvajanje

Korak izvedbe vključuje upravljanje projekta za doseganje ciljev projekta, kot so opredeljeni v predlogu projekta.

- Izhod: rezultati projekta.
- Odgovorna organizacija: izvajalske organizacije/vodilne organizacije.

Ocenjevanje

Korak vrednotenja vključuje vse dejavnosti za oceno uspešnega in učinkovitega izvajanja projekta, spoštovanja finančnih pravil, pravilne izvedbe projektnih rezultatov in doseganja rezultatov projekta. Zagotavlja povratne informacije, pridobljene izkušnje in priporočila, ki jih je treba vključiti v naslednje načrtovanje programov, s čimer se cikel zaključuje.

- Izhod: poročilo o vrednotenju.
- Odgovorna organizacija: Evropska komisija (ali pooblaščen organ)/nacionalni organ.

2.3 Vključevanje Vodnika EUPM² v upravljanje projektnega cikla

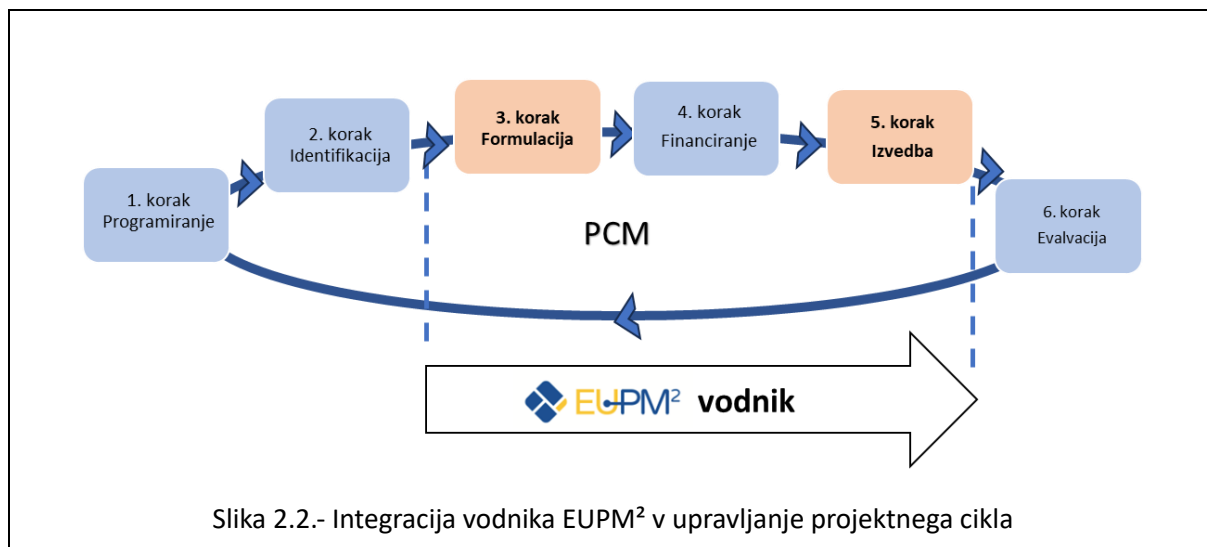
Upravljanje projektnega cikla (PCM) se osredotoča na odnos med programom financiranja EU in financiranimi projekti ter opisuje, kdo in kaj počne v različnih korakih, da se zagotovijo splošna skladnost, uskladitev ciljev in ponavljajoče se izboljšanje cikličnega učenja. Natančneje, organi programa financiranja EU bodo sodelovali (glej sliko 2.2, modra polja):

- pri pripravi na program financiranja EU (faza načrtovanja),
- pri opredelitvi in objavi razpisa za zbiranje predlogov (korak opredelitve),
- pri financiranju projektnih predlogov (fazo financiranje),
- pri vrednotenju rezultatov, doseženih s programom (faza vrednotenja).

Organizacije, ki se želijo odzvati na razpis za zbiranje predlogov, bodo sodelovale (glej sliko 2.2, oranžna polja):

- pri oblikovanju predloga projekta (faza oblikovanja),
- pri izvajanju projektnega predloga, če je odobren za financiranje (faza izvajanja).

Vodnik EUPM² usmerja vodje projektov EU, kako je treba oblikovati in upravljati posamezne projekte, pri čemer povezuje faze oblikovanja, financiranja in izvajanja. Vodnik EUPM² tako podpira vse organizacije, ki nameravajo oblikovati projektne predloge in izvajati projekte na integriran in skladen način v okviru PCM.



V skladu z Vodnikom EUPM² se projekt začne, ko se organizacija odloči oblikovati predlog projekta na podlagi razpisa za zbiranje predlogov. Vključuje vse dejavnosti, ki so potrebne za predložitev in izvajanje predloga po pozitivni odločitvi o financiranju s strani organov programa financiranja EU. Vodnik EUPM² zagotavlja dopolnjevanje in skladnost s PCM, saj zagotavlja standardizirano metodologijo upravljanja zasnove projekta za izvajalce projektov, ki jih financira EU.

2.4 Značilnosti projektov

Projekt ječasna organizacijska struktura, vzpostavljena za ustvarjanje edinstvenega izdelka ali storitve v okviru določenih omejitev, kot so čas, stroški in kakovost. Projekti so danes v naši družbi vseprisotni. Projekti so prisotni doma, pri prijateljih, v skupnosti, v podjetjih, politiki in javni upravi. Tukaj je nekaj ključnih značilnosti, ki so prisotne pri vseh:

- Projekti imajo močno **časovno razsežnost** ter začetek in konec.
- Projekti so dejavnosti, ki se izvajajo v določenem vrstnem redu ali strukturi, da se ustvarijo **rezultati**.
- Projekti so namenjeni **doseganju ciljev**, ki so bili vnaprej razglašeni zaradi izvedenih dejavnosti in ustvarjenih rezultatov.

- V projektih običajno sodeluje veliko **ljudi**, ki jih je treba organizirati v skupine z jasnim vodenjem ter jasno dodelitvijo vlog in odgovornosti. Prav tako je treba podrobno analizirati projektna pričakovanja in jih ustrezno upravljati.
- Projekti potekajo v posebnih **okoliščinah**, ki jih je treba upoštevati, da bi bili uspešni (politične, pravne, družbene, gospodarske, okoljske itd.).
- Projekti zahtevajo določeno stopnjo **edinstvenosti**, kar jih razlikuje od rutinskih ali ponavljajočih se nalog in preprečuje pristop, ki bi ustrezal vsem.
- Projekti delujejo v **omejenem** okolju (omejen čas, sredstva, viri itd.).
- Projekti se soočajo z **negotovostjo** in se morajo spoprijeti s tveganji in priložnostmi ter njihovimi morebitnimi negativnimi ali pozitivnimi učinki.

Poenostavitev projektov je način načrtovanja in izvajanja sprememb v človeškem svetu, kar velja za vse sektorje in oblike človeških dejavnosti.

2.5 Posebnosti projektov, ki jih financira EU

Evropska unija vsako leto financira številne projekte v številnih sektorjih. Projekti, ki jih financira EU, običajno ustrezajo značilnostim projektov, opredeljenih v odstavku 2.4, vendar imajo tudi nekatere dodatne posebnosti.

- Projekti, ki jih financira EU, morajo biti skladni s cilji **politike EU**, opredeljenimi v programu financiranja EU, ki zagotavlja sredstva.
- Projekti, ki jih financira EU, se financirajo s **konkurenčnimi postopki** (kot so razpisi za zbiranje predlogov), v katerih je treba utemeljiti njihovo upravičenost za pridobitev sredstev. Ti konkurenčni postopki zagotavljajo najboljše razmerje med ceno in kakovostjo ter enakopravno sodelovanje vseh zainteresiranih organizacij.
- **Zasnova projekta je ključni element projektov, ki jih financira EU. Opisuje** notranjo logično verigo projektov in utemeljuje vzročno-posledične povezave med projektnimi dejavnostmi in cilji programa financiranja EU.
- Projekti, ki jih financira EU, se običajno izvajajo v okviru **partnerstva**, tj. več organizacij, ki skupaj prispevajo k oblikovanju in izvedenju projekta.
- Projekti, ki jih financira EU, v celotnem življenjskem ciklu projekta upoštevajo **stroge norme** glede izvajanja dejavnosti, finančne utemeljitve in drugih posebnih pogodbenih obveznosti.

Te posebnosti so bile vodilo pri prilagajanju, ki je bilo zasnovano tako, da je bilo mogoče bolje izkoristiti prednosti PM² za projekte, ki jih financira EU (glej podrobnosti o prilagajanju v [Dodatku C](#)).

2.6 Prednosti PM² v projektih, ki jih financira EU

Od leta 1990 je EU financirala številne projekte, v katere je vložila več sto milijard evrov. Iz razpoložljivih podatkov je razvidno, da je bilo samo za program Obzorje 2020 podpisanih več kot 35.000 pogodb o dodelitvi sredstev. To pomeni, da so projekti za EU pomembna oblika dela in da je projektno vodenje del vsakodnevnega dela večine raziskovalnih organizacij EU.

PM² je bil zgrajen na podlagi operativnih izkušenj iz projektov, ki se izvajajo v evropskih institucijah, v kombinaciji z elementi iz številnih svetovno priznanih najboljših praks, standardov in metodologij projektnega vodenja. Prav tako je bil oblikovan tako, da ustreza posebnim potrebam, kulturi in omejitvam institucij in programov EU.

Čeprav je EU razvila Metodologijo PM², ki je primerna za različne vrste projektov, je z nekaterimi prilagoditvami zelo primerna za učinkovito upravljanje projektov, ki jih financira EU. Več dobrih praks upravljanja je že vgrajenih v postopke za sklenitev sporazuma o dodelitvi nepovratnih sredstev, za njihovo dopolnitev pa se lahko uporabi dokumentacija o elementih upravljanja EK in PM². Podobno je racionalizacija življenjskega cikla projekta z ločenimi fazami in procesi dobra praksa, ki jo vodi PM².

Vključitev PM² kot prakse projektnega vodenja ima številne prednosti:

- Združuje **svetovno priznane** metodologije in standarde projektnega vodenja z najboljšimi praksami projektnega vodenja iz evropskih institucij.



- Ponuja **skupni besednjak** za učinkovito upravljanje projektov v organizacijah in med njimi.
- Omogoča večjo odgovornost, preglednost ter boljšo komunikacijo in sodelovanje z zainteresiranimi stranmi.
- Zagotavlja trdno **upravljavsko in organizacijsko strukturo** z jasno opisanimi projektnimi vlogami in odgovornostmi.
- Predvideva prilagoditev in **prilagajanje** specifičnim potrebam projekta in organizacijskega okolja.
- Ta dokument ponuja **smernice** za faze začetka, načrtovanja, izvedbe in zaključka projekta ter opisuje dejavnosti za spremljanje in nadzor uspešnosti projekta.
- Zagotavlja celoten **nabor** predlog **artefaktov** za lažje dokumentiranje in upravljanje projekta.
- **Sponsorira jo Evropska komisija** in je temeljito dokumentirana.

Čeprav se zdi, da je Metodologija PM² usmerjena v poslovne projekte, morajo druge organizacije razumeti, kako se različni deli prevedejo in kako jih je mogoče uporabiti pri njihovih projektih.

Prilagajanje in sprejemanje PM² prinašata koristi in uskladitev organizacijam, ki delajo z različnimi metodami dela in pristopi iz drugih držav, organizacij in kulturnih okolij. To poenostavi postopek izvajanja projekta in združi mednarodno ekipo. Bistveno je tudi razumeti, da je treba Metodologijo PM² prilagoditi projektu, in sicer tako, da jo glede na vsebino in obseg projekta povečamo ali zmanjšamo. Nadzor, ki ga potrebuje vsak projekt, je odvisen od vsebine, partnerstva in obsega projekta, zato je treba raven nadzora prilagoditi, pri čemer je treba upoštevati dodaten napor, ki ga zahteva povečan nadzor. Pri prilagajanju Metodologije PM² pa morata splošni pristop in miselnost ostati enaka, kar pomeni, da ne smete uporabljati le nekaterih delov metodologije, saj se različni stebri in ravni med seboj dopolnjujejo. Dobro voden projekt zagotavlja, da so projektne dejavnosti in rezultati dobro in kakovostno izvedeni.



Ta stran je namerno ostala prazna.

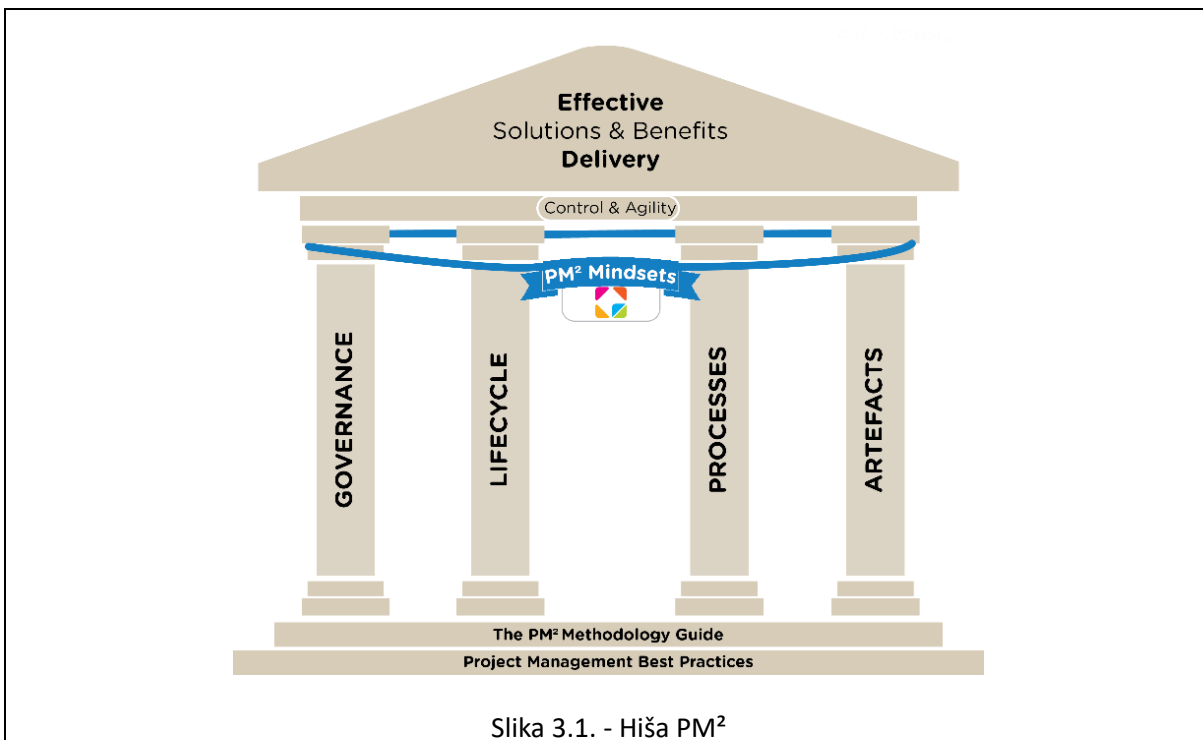
3 Pregled

3.1 Hiša PM²

Vodnik EUPM² ima enako strukturo kot "The House of PM²". Ta "hiša" je zgrajena na temeljih najboljših praks projektnega vodenja.

Hišo PM² podpirajo štirje stebri:

1. Model **vodenja in organizacije** projekta.
2. **Življenjski cikel** projekta.
3. **Postopki** projekta.
4. Nabor projektnih **artefaktov**.



Duh projekta PM² je nadalje opredeljen z **miselnimi usmeritvami PM²**, ki predstavljajo vezivo, ki povezuje prakse PM², in zagotavljajo standardni niz prepričanj in vrednot za projektne skupine PM². Usmeritve se osredotočajo na "**zakaj**" potrebujemo PM², kar je prvotni namen PM² za učinkovito zagotavljanje rešitev in koristi za projekte in projektne skupine.

PM² izboljša učinkovitost projektnega vodenja z:

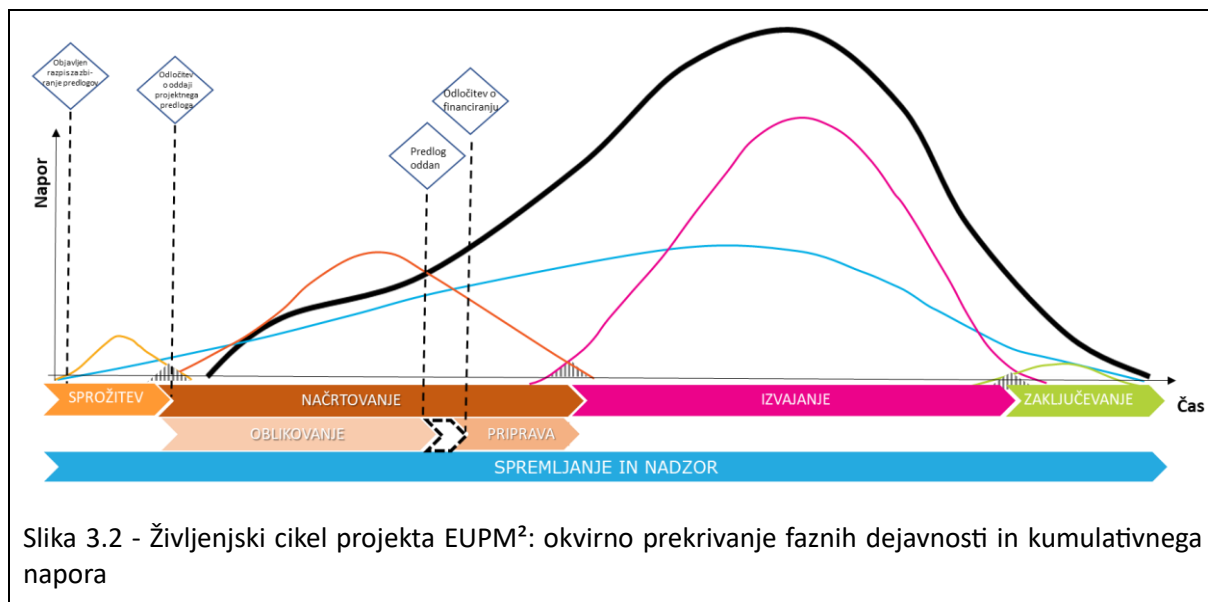
- izboljšanjem komunikacije in razširjanjem informacij,
- razjasnitvijo pričakovanj čim prej v življenjskem ciklu projekta,
- opredelitvijo življenjskega cikla projekta (od začetka do zaključka),
- zagotavljanjem smernic za načrtovanje projektov,
- uvajanjem dejavnosti spremljanja in nadzora,
- predlaganjem dejavnosti in rezultatov upravljanja (načrti, sestanki, odločitve).

3.2 Življenjski cikel projekta

Življenjski cikel projekta v Vodniku EUPM² ima štiri različne faze, pri čemer v vsaki fazi prevladujejo različne vrste dejavnosti (npr. v začetni fazi prevladujejo začetne dejavnosti itd.). Faza načrtovanja je razdeljena na dve fazi: načrtovanje in priprava. Faza načrtovanja se konča s predložitvijo predloga projekta naročniku, faza priprave pa se začne po njegovi (ugodni) odločitvi o financiranju.

Čeprav so dejavnosti, povezane s fazami, z vidika napora največje v določeni fazi/stopnji, pa se lahko tovrstne dejavnosti izvajajo tudi v sosednjih fazah (npr. dejavnosti načrtovanja se ponovijo tudi v fazi izvajanja).

Projekt preide v naslednjo fazo, ko so cilji trenutne faze/etape doseženi na podlagi formalnega (ali manj formalnega) pregleda zaključka faze/etape, podprtega s kontrolnim seznamom.



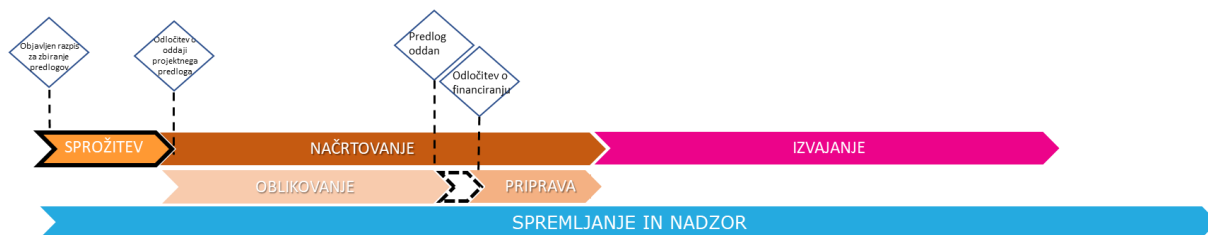
Slika 3.2 - Življenjski cikel projekta EUPM²: okvirno prekrivanje faznih dejavnosti in kumulativnega napora

Projekt, ki ga financira EU, preide od začetka k načrtovanju po odločitvi o predložitvi projektnega predloga na razpis za zbiranje predlogov. Ko je odločitev sprejeta, projekt preide v fazo načrtovanja, ki je razdeljena na dve fazi. V fazi načrtovanja se oblikuje projektni predlog, ki se predloži v financiranje. Če je predlog projekta sprejet v financiranje, se posodobi delovni načrt projekta, v fazi priprave pa se izdelajo načrti upravljanja projekta. Po fazi načrtovanja projekt preide v fazo izvajanja, na koncu pa se izvedejo dejavnosti sprejemanja in zaključevanja. Dejavnosti spremljanja in nadzora potekajo v celotnem življenjskem cikli, čeprav dosežejo vrhunec v fazi izvajanja.

Faze	Stopnje	Opis
1. Začetek		Določitev projektne ideje, ki jo želite predložiti na razpis za zbiranje predlogov, in ocenitev njene skladnosti s cilji organizacije. Delitev projektne zamisli in iskanje projektnih partnerjev. Priprava projektne zamisli za fazo načrtovanja.
2. Načrtovanje	Oblikovanje	Opredelitev projektnega partnerstva in razvoj projektne ideje z izdelavo logičnega okvira projekta, načrtovanjem dela, ustrezno izpolnitvijo in predložitvijo obrazca za prijavo projekta naročniku (CA).
	Priprava spletne strani	Izdelava in posodobitev delovnega načrta projekta, dokončanje projektnih načrtov in modela upravljanja, imenovanje osnovne projektne skupine (PCT).
4. Izvajanje		Usklajevanje izvajanja projektnih načrtov. Pripravite rezultate in zagotovite notranji sprejem, predložite poročila o projektu.
5. Zaključek		Usklajevanje formalnega sprejetja projekta s strani naročnika (CA). Poročanje o uspešnosti projekta. Zabeležite pridobljene izkušnje in priporočila po zaključku projekta. Administrativni zaključek projekta.

Pomen začetne faze in faze načrtovanja je pogosto podcenjen, neizkušene projektne skupine pa lahko začnejo oblikovati projektni predlog na podlagi razpisa za zbiranje predlogov, ne da bi razvile trden logični okvir projekta. Posledice tega so lahko slaba kakovost projektnih predlogov, neučinkoviti rezultati, zamude, manjši učinek in stresno izvajanje. To je pogosta in draga napaka, ki je pogosto glavni vzrok za zavrnitev projektnega predloga s strani naročnika.

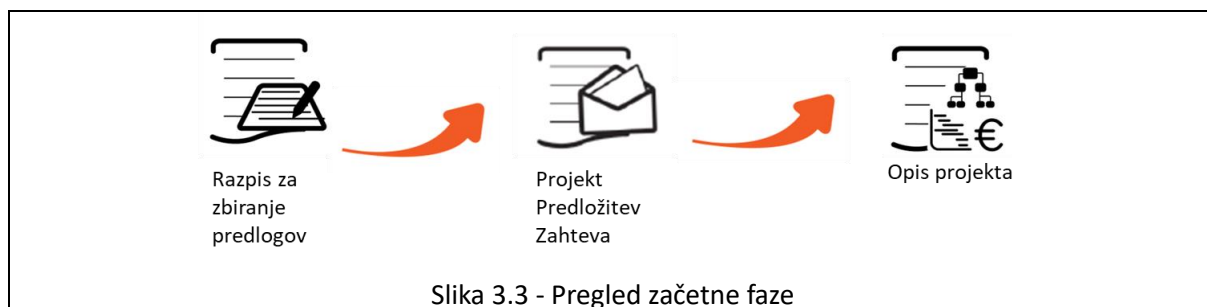
3.2.1 Začetna faza



V **začetni fazi** sodelujoči poskrbijo za skladnost projektne zamisli z razpisom za zbiranje predlogov in strateškimi cilji organizacije ter zberejo informacije, potrebne za pridobitev odobritve za nadaljevanje faze načrtovanja. Glavni prispevek te faze je razpis za zbiranje predlogov, ki opredeljuje splošne cilje, prednostne naloge in postopke za sodelovanje na razpisu ter vodi k opredelitvi potrebe, problema ali priložnosti za organizacijo.

Naslednje dejavnosti so del začetne faze:

- Oblikovanje **zahtevka za predložitev projekta**, ki vsebuje informacije o zahtevah iz razpisa za zbiranje predlogov, ideji projekta, obravnavanih potrebah in koristih za organizacijo. To je notranji dokument vodilne organizacije, saj utemeljuje predlagani projekt v skladu z njeno strategijo.
- Oblikovanje **projektne dokumentacije** zagotavlja informacije o projektni ideji, ki jih je treba deliti s potencialnimi projektnimi partnerji in zainteresiranimi stranmi, ter gradi konzorcijsko partnerstvo za predstavitev projekta. Gre za dokument, ki ga ustvari vodilna organizacija in ga deli s potencialnimi projektnimi partnerji.



Slika 3.3 - Pregled začetne faze

V zahtevi za predložitev projekta in projektni dokumentaciji je opredeljen začetni obseg projekta na podlagi ukrepov in ciljev iz razpisa za zbiranje predlogov. Vodja projekta EU (EUPM) in osnovna projektna skupina (PCT) se na oba sklicujeta in ju uporabljata med celotnim projektom.

Ob koncu začetne faze lastnik nepovratnih sredstev (GO) pregleda zgornje dokumente in se odloči, ali bo dovolil nadaljevanje projekta.

V začetni fazi je vzpostavitev **uravnoteženega partnerstva ključnega pomena**, saj projekte, ki jih financira EU, običajno izvaja konzorcij več organizacij iz različnih držav EU ali tretjih držav. V konzorciju so lahko tri različne vrste organizacij:

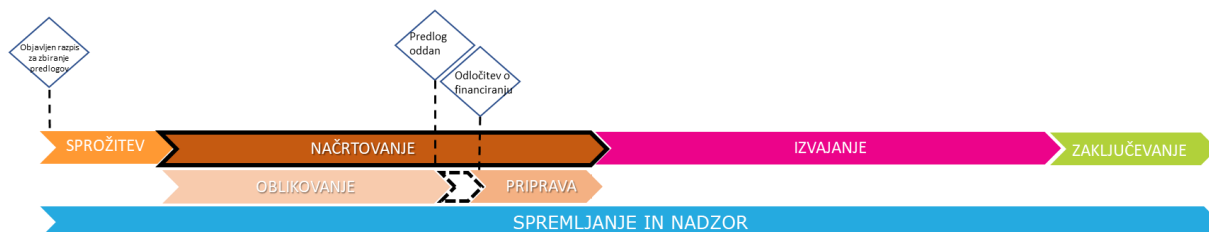
- vodilna organizacija (ali vodilni partner, koordinator ali vodilni upravičenec),
- partnerska organizacija (ali izvajalski partner),
- pridružena partnerska organizacija.

Za več informacij o partnerstvih glej [Dodatek D](#).

Vodilna organizacija običajno povabi potencialne partnerske organizacije, da se pridružijo konzorciju, s projektno dokumentacijo. Po prejemu povabila za partnerstvo mora vsaka organizacija interno oceniti sodelovanje tako, da pripravi zahtevek za predložitev projekta in zaprosi za odobritev upravnega odbora svoje organizacije.

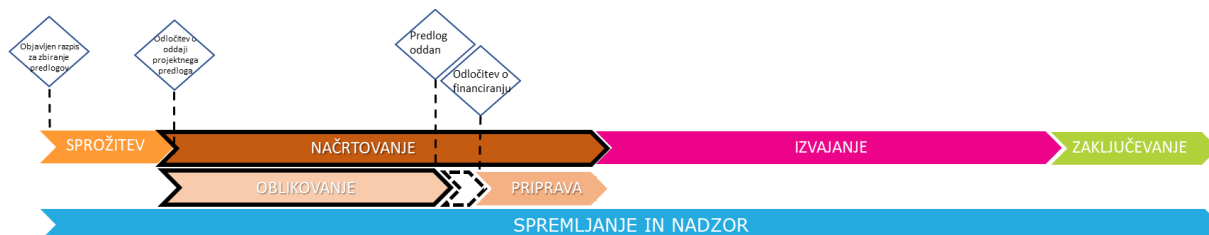
Dejavnosti in artefakti začetne faze so pojasnjeni [v poglavju 5](#).

3.2.2 Faza načrtovanja

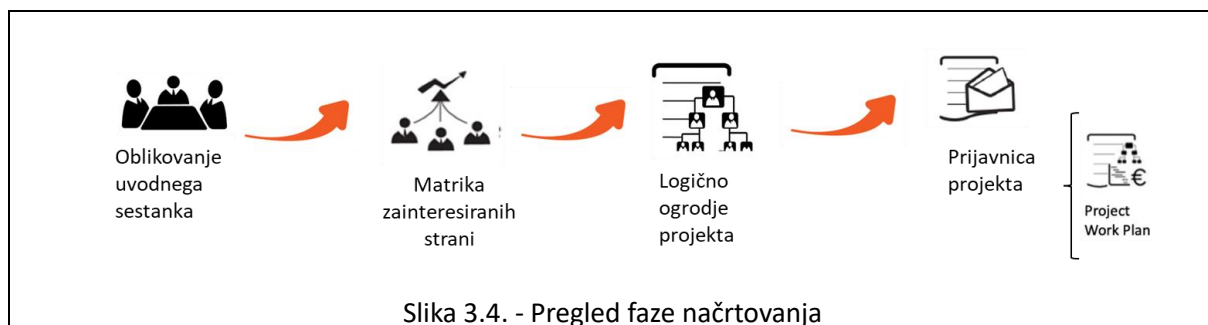


Druga faza projekta EUPM² je [faza načrtovanja](#). Pri projektu EUPM² je faza načrtovanja razdeljena na fazo načrtovanja in fazo prijave.

3.2.2.1 Faza oblikovanja



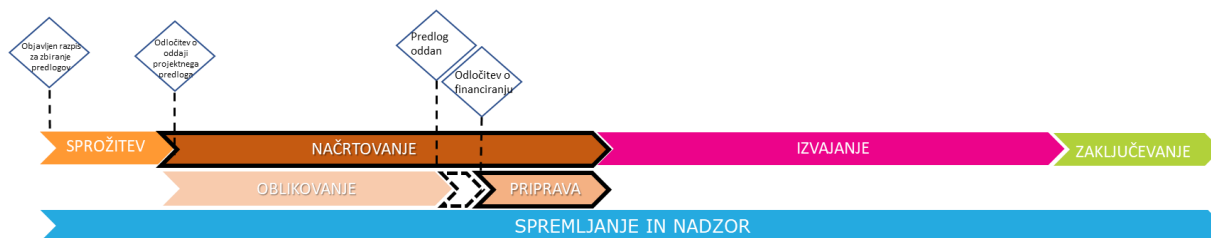
Prva faza faze načrtovanja projekta EUPM² je [faza načrtovanja](#). V fazi načrtovanja se projektna zamisel preoblikuje v projektni predlog in predloži ustreznemu naročniku v odločitev o financiranju. Projektna zamisel se razvije v poseben predlog z uporabo predloge (obrazec za prijavo projekta), ki jo zagotovi naročnik (CA).



Naslednje dejavnosti so del faze načrtovanja:

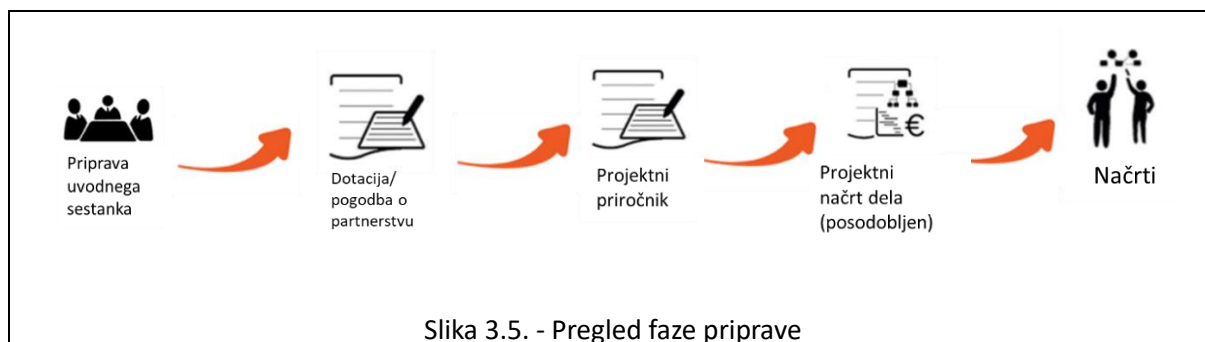
- Opredelitev projektnih deležnikov in priprava **matrike projektnih deležnikov**, vključno z začetnim partnerstvom in člani ekipe ter ciljnim skupinami, upravičenci in potencialnim občinstvom projekta za strategije komuniciranja in razširjanja.
- Oblikovanje **logičnega okvira projekta**, ki opisuje analitični postopek za opredelitev hierarhije ciljev projekta ter njihovo povezavo z rezultati in dejavnostmi, potrebnimi za njihovo doseganje. Logični okvir projekta je vhodni podatek za pripravo obrazca za prijavo projekta.
- Priprava **obrazca za prijavo projekta**, katerega vsebino in strukturo določi naročnik. Na splošno to vključuje utemeljitev projekta z vidika učinka in odličnosti, usklajitev projektne zamisli s cilji razpisa, posebne cilje, ustvarjene rezultate, vire, stroške in čas, potrebne za izvedbo in doseganje učinka, ter model upravljanja projekta.

3.2.2.2 Faza priprave



Faza priprave se začne po pozitivni finančni odločitvi naročnika. Če naročnik ne financira predloga projekta, se projekt premakne v fazo zaključevanja (glej [poglavje 11 – Faza zaključevanja](#)).

Na podlagi obrazca za prijavo projekta se v fazi priprave posodobi delovni načrt projekta, pri čemer se poglobijo obseg projekta, ocenjeni viri in časovni razpored projekta, vključno z datumi začetka in konca vseh dejavnosti. Posodobi se projektni priročnik, vključno s pristopom k vodenju projekta in modelom upravljanja.



Slika 3.5. - Pregled faze priprave

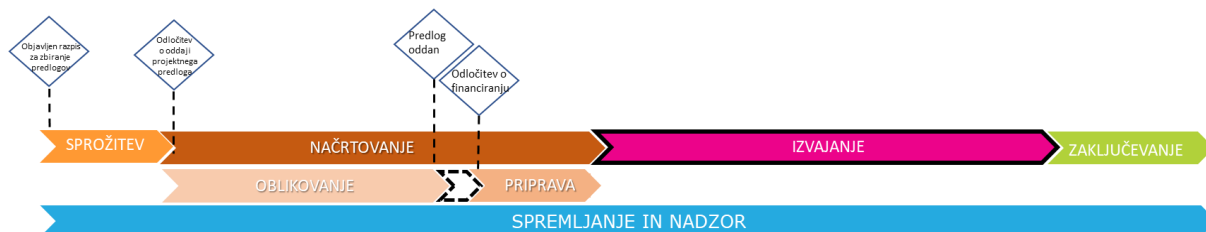
Naslednje dejavnosti so del faze priprave:

- Izvedba uvodnega sestanka za pripravo, s katerim se uradno začne faza priprave.
- Izdelava projektnega priročnika, ki opredeljuje pristop k upravljanju projekta.
- Posodobitev matrike deležnikov projekta, v kateri so navedeni vsi deležniki projekta.
- Posodobitev delovnega načrta projekta (razčlenitev dela, napor, stroški, časovni razpored).
- Oblikovanje drugih pomembnih načrtov, kot so načrt komuniciranja in razširjanja informacij, načrt za obvladovanje tveganj, načrt zunanjega izvajanja itd.

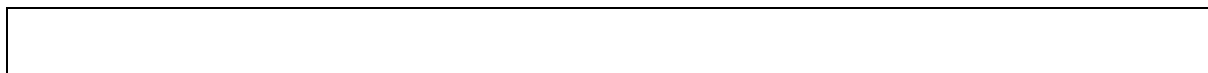
Vodja projekta EU (EUPM) na podlagi rezultatov faze načrtovanja zaprosi za odobritev nadaljevanja faze izvajanja. To odločitev sprejme projektni usmerjevalni odbor (PSC).

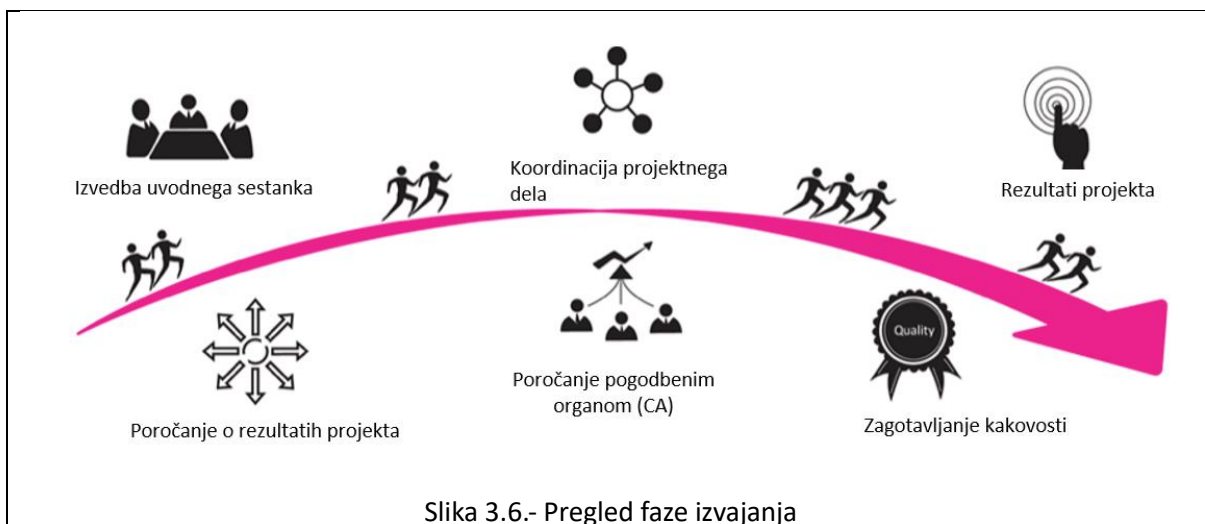
Dejavnosti in artefakti faze načrtovanja so pojasnjeni [v poglavju 6](#).

3.2.3 Izvedbena faza



Četrta faza projekta EUPM² je izvedbena faza. V tej fazi osnovna projektna skupina (PCT) pripravi rezultate projekta, opisane v delovnem načrtu projekta. Ta faza življenjskega cikla projekta običajno vključuje največ virov in zahteva največ spremljanja.





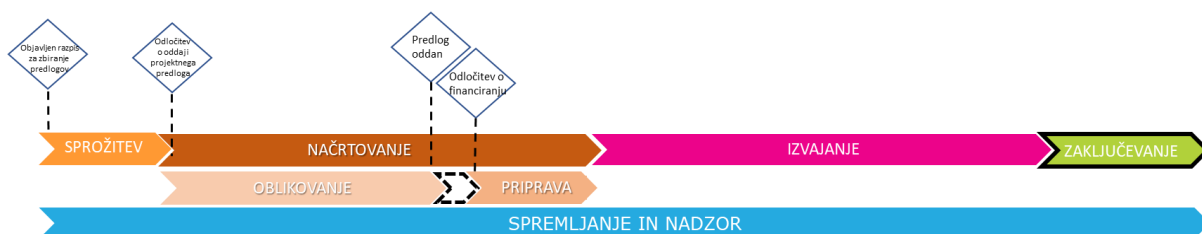
Slika 3.6.- Pregled faze izvajanja

Naslednje dejavnosti so del izvedbene faze:

- Vodenje uvodnega sestanka za izvedbo.
- Usklajevanje projektov, delovnih ljudi in virov ter reševanje sporov in težav.
- Priprava projektnih rezultatov v skladu s projektnimi načrti.
- Izdelava projektnih poročil.

Dejavnosti in artefakti izvedbene faze so pojasnjeni [v poglavju 7](#).

3.2.4 Zaključna faza



V [zaključni fazi](#) projekta se pripravi končno poročilo o projektu, ki se pošlje naročniku. Po oceni končnega poročila o projektu se projekt administrativno zaključi, pridobljene izkušnje pa se zajamejo. Vsi projektni dokumenti se pravilno vložijo in arhivirajo, vsi viri, ki so bili uporabljeni v projektu, pa se uradno sprostijo.



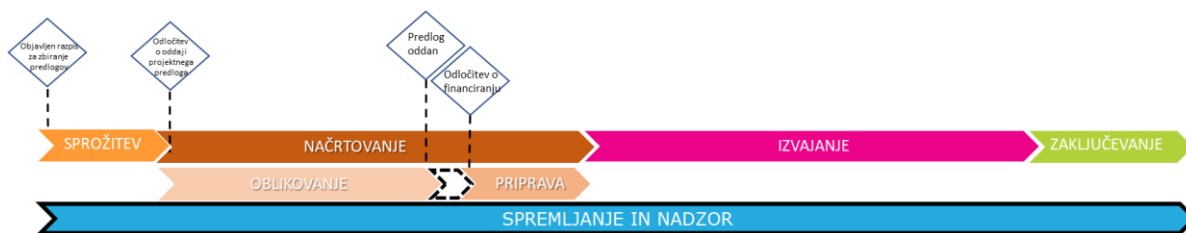
Slika 3.7. - Pregled zaključne faze

Naslednje dejavnosti so del zaključne faze:

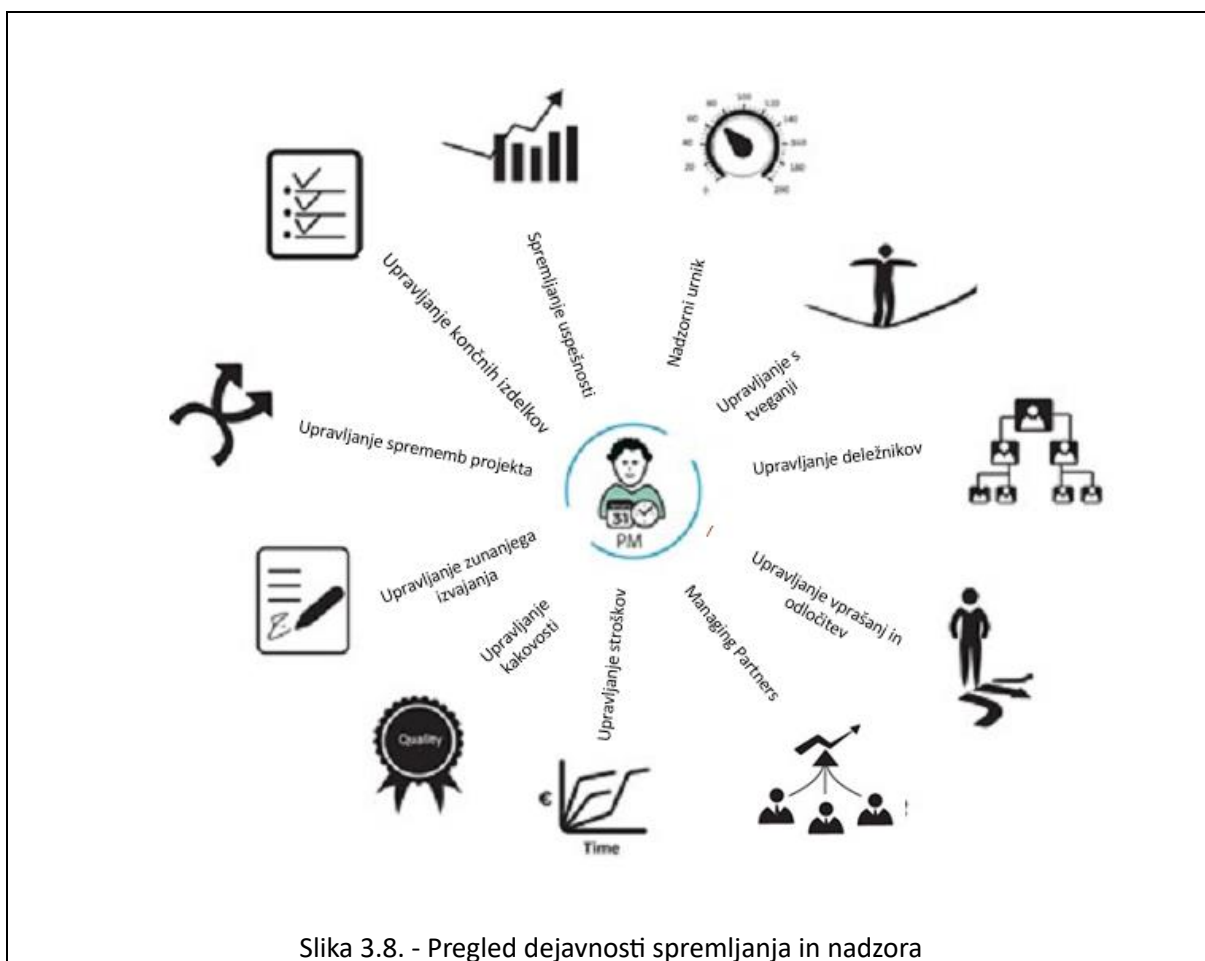
- Zaključek vseh dejavnosti za formalni zaključek projekta.
- Priprava končnega poročila o projektu.
- Razprava o splošnih izkušnjah pri projektu in pridobljenih izkušnjah s projektno skupino.
- Dokumentiranje pridobljenih izkušenj in najboljših praks za prihodnje projekte.
- Administrativno zaključevanje projekta in arhiviranje vseh projektnih dokumentov.

Dejavnosti in artefakti zaključne faze so pojasnjeni [v poglavju 8](#).

3.2.5 Spremljanje in nadzor



Dejavnosti [spremljanja in nadzora](#) potekajo v celotnem življenjskem ciklu projekta. Pri spremljanju gre za merjenje tekočih dejavnosti in ocenjevanje uspešnosti projekta glede na projektne načrte. Pri nadzoru gre za ugotavljanje in sprejemanje korektivnih ukrepov za odpravljanje odstopanj od načrtov, težav in tveganj.



Slika 3.8. - Pregled dejavnosti spremljanja in nadzora

Dejavnosti in artefakti za spremljanje in nadzor so pojasnjeni [v poglavju 9](#).

3.2.6 Faze vrata/stopnje in odobritve

Na koncu vsake faze/stopnje se projekt pregleda in odobri. S tem se zagotovi, da projekt pred prehodom v naslednjo fazo/stopnjo pregledajo ustrezne osebe/organi. Te kontrolne točke prispevajo k splošni kakovosti projektnega vodenja in omogočajo bolj nadzorovan potek projekta.

Tri fazna vrata Vodnika EUPM² so:

- **RfP** (pripravljen za načrtovanje): ob koncu začetne faze.
- **RfE** (Ready for Executing): ob koncu faze priprave.
- **RfC** (Ready for Closing): ob koncu izvedbene faze.

3.2.7 Miselnost PM²

Vodnik EUPM² vključuje miselnost PM², ki je odnos in vedenje, ki projektnim skupinam pomaga osredotočiti se na tisto, kar je ključno za doseganje ciljev projekta. Te miselne usmeritve projektnim skupinam pomagajo pri obvladovanju zapletenosti vodenja projektov v organizacijah, zaradi česar je Vodnik EUPM² učinkovitejši in popolnejši.

Tako lahko vodje projektov EU (EUPM), vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM) in projektne skupine, ki uporabljajo Vodnik EUPM²:

1. Uporabljajo **najboljše prakse** PM² pri upravljanju svojih projektov.
2. **Ne pozabijo**, da so metodologije projektnega vodenja namenjene projektom in ne obratno.
3. Ohranijo **usmerjenost k rezultatom** pri vseh projektih in dejavnostih projektnega vodenja.
4. **Si prizadevajo** za doseganje rezultatov projekta z **največjo vrednostjo** in ne le za upoštevanje načrtov.
5. Spodbujajo projektno kulturo sodelovanja, jasnega **komuniciranja in odgovornosti**.
6. Projektne vloge dodelijo najprimernejšim **osebam** v korist projekta.
7. **Uravnatežijo** pogosto nasprotujoče si "P" projektnega vodenja: izdelek, namen, proces, načrt, ljudje, užitek/bolečina, sodelovanje, zaznavanje in politika na najbolj produktiven način.
8. Vlagajo v razvoj tehničnih in vedenjskih **kompetenc**, da bodo bolje sodelovali pri projektih.
9. **Vključujejo projektne deležnike** v organizacijske spremembe, ki so potrebne za doseganje čim večjih koristi projekta.
10. **Izmenjujejo** znanje, aktivno upravljajo pridobljene izkušnje in prispevajo k izboljšanju projektnega vodenja v svojih organizacijah.
11. So vedno usmerjeni k ohranjanju **etičnega in strokovnega ravnanja**.

Miselnost PM²:

- Pomagajte projektnim skupinam pri premagovanju zapletenosti projektne realnosti.
- Pomagajte projektnim skupinam (ponovno) umestiti cilje projektnega vodenja v širši organizacijski kontekst.
- Spomnite projektne skupine, kaj je bistveno za uspeh projekta.
- So koristni opomniki za praktična ravnanja in vedenja.

Vodje projektov EU (EUPM), vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM) in projektne skupine, ki upoštevajo Vodnik EUPM², si morajo za ohranjanje miselnosti PM² zastaviti naslednja pomembna vprašanja, ki se pogosto zastavljajo (IAQ):

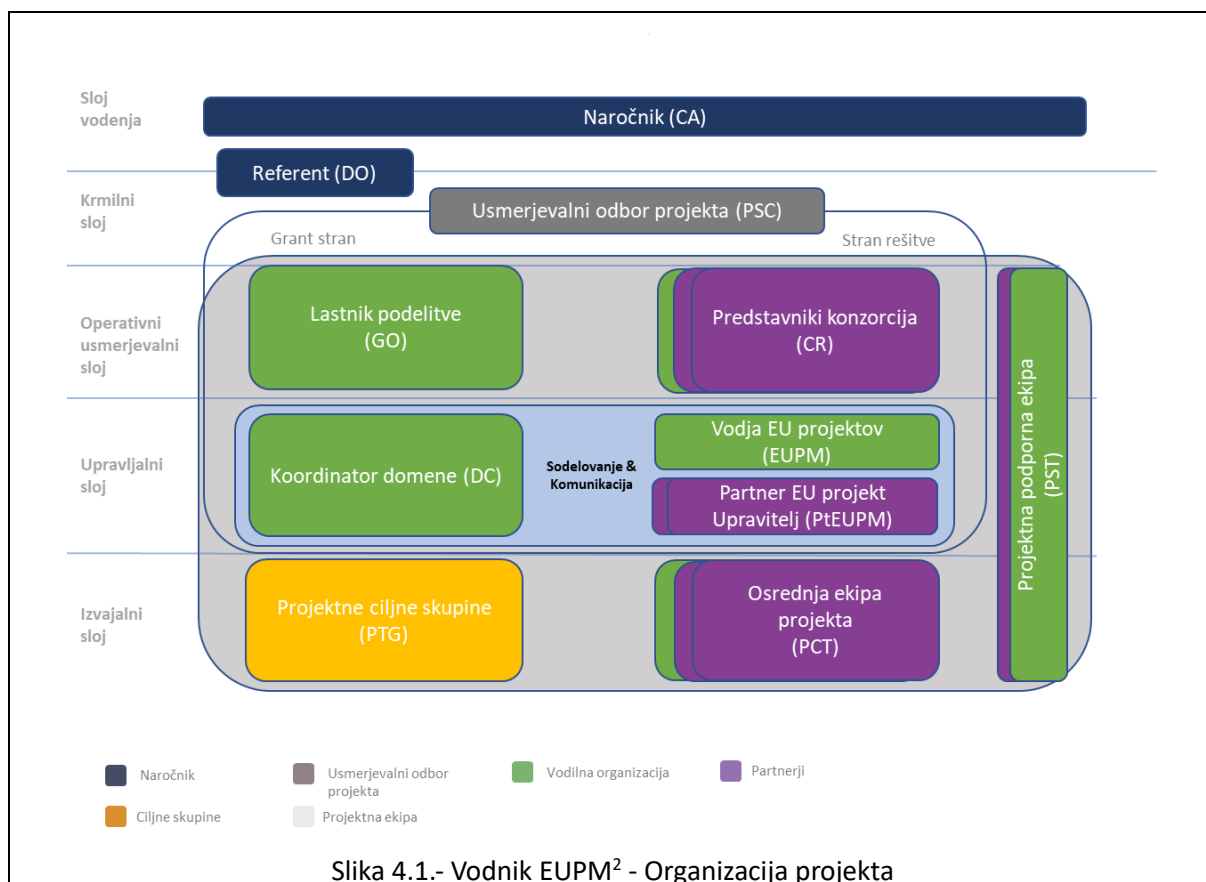
- **Ali vemo, kaj počnemo?** Razvijte jasno in skupno vizijo projekta. Projekt upravljajte celostno in optimizirajte celoten projekt, ne le posameznih delov.
- **Ali vemo, zakaj to počnemo? Ali je komu zares mar?** Prepričajte se, da je vaš projekt pomemben. Razumite njegove cilje, vrednost, vpliv in povezavo z organizacijsko strategijo.
- **Ali so vključeni pravi ljudje?** Projekti so uspešni zaradi ljudi. Glavno merilo za vključevanje ljudi in dodeljevanje projektnih vlog mora biti izpolnjevanje potreb in ciljev projekta.
- **Ali vemo, kdo kaj počne?** Jasno opredelite in razumite vloge in odgovornosti.
- **Dostavite za vsako ceno ali tveganje?** Izogibajte se tveganemu vedenju in taktikam. Vedno se zavedajte, da ne gre le za rezultat, pomembno je tudi, kako ga dosežete.
- **Je to naloga za njih ali za nas?** Poskrbite, da bodo vsi projektni partnerji delali kot ena ekipa za dosego skupnega cilja. Resnično timsko delo deluje, zato spodbujajte jasno, učinkovito in pogosto komunikacijo.
- **Smo se izboljšali?** Zavežite se k nenehnim lastnim in organizacijskim izboljšavam z zbiranjem in izmenjavo znanja. Projektne skupine naj razmislijo o tem, kako lahko postanejo učinkovitejše, in ustrezno prilagodijo svoje ravnanje.

4 Upravljanje in organizacija projekta

V tem poglavju je predstavljen pomen strukturirane organizacije ter ustrezne dodelitve vlog in odgovornosti za lažje sprejemanje odločitev na podlagi informacij, odgovornost in učinkovitost.

4.1 Organizacija strukture projekta

Vodnik EUPM² zagotavlja model za organizacijo projekta, ki je strukturiran po plasteh in straneh ter prilagojen splošnim projektom, ki jih financira EU. Spodnja shema vsebuje pregled te strukture z ustreznimi vlogami na vsaki ravni in strani.



Stranice omogočajo dodelitev stopnje lastništva in odgovornosti za projekt znotraj konzorcija, medtem ko **sloji** določajo stopnjo strateške in operativne vključenosti v projekt.

Stranice

Stran prosilca za nepovratna sredstva

Na strani prosilca za nepovratna sredstva večinoma nastopa organizacija, ki je vodilni partner konzorcija. Ta določi razpis za zbiranje predlogov, vodi odziv, zbira interese partnerjev in deluje kot edini sogovornik z naročnikom, ki je končno odgovoren za vsa projektna sredstva, dejavnosti in rezultate.

Stran rešitve

Na strani rešitve so vse organizacije, ki sodelujejo v projektu (konzorcij), pod vodstvom vodilne organizacije. Vse organizacije prispevajo svoje znanje, izkušnje in vire, podpirajo zasnovo projekta, dodeljujejo skupine za izvajanje projektnih dejavnosti in pripravljajo projektne rezultate.

Sloji

Vodilni sloj

Vodilni sloj je enak naročniku (CA). Je zunanji glede na ostale projektne partnerje in nadzira izvajanje projekta ter doseganje projektnih ciljev, določenih v projektnem predlogu. Deluje na najvišji ravni, kjer se opredeljujejo strateške prednostne naloge, sprejemajo odločitve o dodelitvi sredstev, izplačujejo proračunska sredstva ter ocenjujejo in potrjujejo poročila in rezultate.

Krmilni sloj

Krmilni sloj zagotavlja splošno vodenje in usmerjanje projekta ter skrbi, da je projekt osredotočen na svoje cilje. Poroča naročniku (CA) in vključuje vloge, opredeljene v slojih vodenja in upravljanja, ter druge neobvezne vloge.

Organizacijsko usmerjevalni sloj

Organizacijsko usmerjevalni sloj vodi projekt in je lastnik sporazuma o donaciji. Mobilizira potrebna sredstva in spremlja uspešnost projekta za uresničitev njegovih ciljev. Usmerjevalni sloj vključuje vloge lastnika nepovratnih sredstev (GO) in predstavnikov konzorcija (CR).

Upravljalni sloj

Upravljalni sloj se osredotoča na vsakodnevno vodenje projekta. Organizira, spremlja in nadzira delo, da bi ustvarili in izkoristili predvidene rezultate. Člani vodstvene ravni poročajo vodstveni ravni. Vodstveni sloj sestavljajo vloge koordinatorja področja (DC), vodje projekta EU (EUPM) in vodje partnerskega projekta EU (PtEUPM). Tesno sodelovanje in dobra komunikacija med temi vlogami sta ključnega pomena za uspeh projekta.

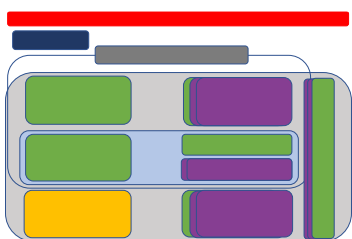
Izvajalni sloj

Izvajalni sloj opravlja specializirano projektno delo za izdelavo rezultatov. Člani izvedbenega sloja poročajo vodstvenemu sloju. Izvedbeni sloj vključuje vloge projektnih ciljnih skupin (PTG) in osnovne projektne skupine (PCT).

Projektno skupino sestavljajo ljudje, ki prevzemajo vloge, opredeljene v plasteh Izvajanje, Upravljanje in Vodenje. Vsi ti ljudje morajo sodelovati kot ekipa, da bi bil projekt uspešen.

4.2 Organizacija projekta: Vloge in odgovornosti

4.2.1 Naročnik (CA) in referent (DO)



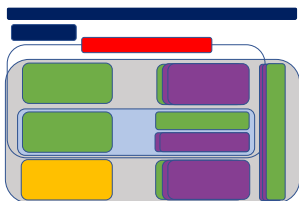
Organ naročnik je subjekt, ki z organizacijo Leader podpiše pogodbo o dodelitvi nepovratnih sredstev za dodelitev in mobilizacijo sredstev za projekt. Odvisno od načina upravljanja razpisa za zbiranje predlogov je lahko naročnik Evropska komisija, izvajalska agencija EU ali nacionalni ali regionalni organ. Ta organ določa strateške usmeritve in cilje; pooblaščen je za odobritev projekta, sprostitev sredstev in odobritev pomembnih sprememb projekta.

Organ naročnik običajno imenuje referenta (DO), ki je neposredni sogovornik z lastnikom nepovratnih sredstev (GO) ter skrbi za pregled, spremljanje, reševanje vprašanj in zagotavljanje izpolnjevanja pogojev sporazuma o nepovratnih sredstvih. Referent (DO) ni vključen v vsakodnevno upravljanje projekta, vendar je lahko povabljen k sodelovanju v projektnem usmerjevalnem odboru (PSC) ali zahteva ad hoc sestanke za pregled projekta.

Odgovornosti

- Opredelitev strategije in ciljev programa financiranja EU.
- Pripravlja in objavlja razpise za zbiranje predlogov.
- Ocenjuje predloge in dodeljuje donacije.
- Podpiše pogodbo o dodelitvi sredstev.
- Odobri plačila za projekt.
- Spremlja in nadzoruje izvajanje projekta.
- Odobri večja odstopanja od projekta.
- Potrjuje poročila in rezultate.

4.2.2 Usmerjevalni odbor projekta (PSC)

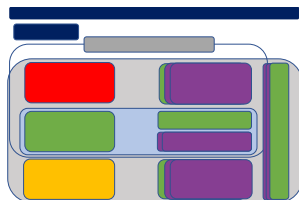


Projektni usmerjevalni odbor (PSC) vključuje predstavnike vseh izvajalskih partnerjev v vodilnem in upravljavskem sloju. Zagotavlja forum za skupno spremljanje, razpravo, reševanje nastalih vprašanj in sprejemanje odločitev med projektom. Na sestankih PSC lahko sodelujejo tudi druge vloge, vključno s predstavniki organa naročnika. Odboru PSC predseduje lastnik nepovratnih sredstev (GO).

Odgovornosti

- Je prvak projekta in ozavešča o njem na višji ravni v partnerskih organizacijah.
- Vodi in spodbuja uspešno izvajanje projekta na strateški ravni, pri čemer je projekt osredotočen na svoje cilje.
- Zagotavlja spremljanje in nadzor projekta na visoki ravni.
- Odobri manjša odstopanja in spremembe obsega v okviru omejitev, ki jih določa sporazum o donaciji, in ima končno besedo pri odločitvah.
- Rešuje stopnjevanje težave in konflikte.
- Odobri poročila in druge ustrezne dokumente (vključno z rezultati), ki jih potrdi naročnik.

4.2.3 Lastnik nepovratnih sredstev (GO)

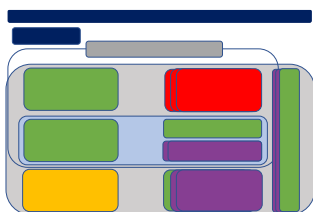


Lastnik nepovratnih sredstev (GO) je v celoti in dokončno odgovoren za celoten projekt (proračun, dejavnosti, rezultate itd.) v odnosu do naročnika. Zagotavlja, da so projektni izdelki in rezultati usklajeni s cilji politike EU in da so izpolnjeni vsi pogoji sporazuma o nepovratnih sredstvih. GO podpiše sporazum o nepovratnih sredstvih z organom naročnikom (CA) za vse izvajalske partnerje.

Odgovornosti

- Določi cilje predloga projekta za donacijo in ga sprejme.
- Odgovoren je za tveganja predloga projekta in zagotavlja, da so rezultati projekta skladni s cilji in prednostnimi nalogami razpisa.
- Za vse partnerje podpiše sporazum o dodelitvi sredstev z organom naročnikom (CA).
- Je končna odgovornost za celotno izvajanje projekta pri naročniku in edina kontaktna točka za komunikacijo z naročnikom.
- Predseduje usmerjevalnemu odboru projekta (PSC).
- Mobilizira sredstva, potrebna za projekt, pri čemer uporablja dogovorjeni proračun in sredstva razdeli izvajalskim partnerjem.
- Na strani vodilnega partnerja imenuje koordinatorja področja (DC) in vodjo projekta EU (EUPM).
- Redno spremlja napredek projekta.
- Usklajuje reševanje stopnjevanih težav in konfliktov.
- Odobri in podpiše ključne upravljske artefakte, poročila in rezultate.

4.2.4 Predstavniki konzorcija (CR)

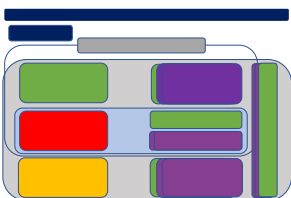


Vsak izvajalski partner bo imenoval predstavnika konzorcija (CR), ki bo prevzel splošno odgovornost za dodeljeni proračunski delež, dejavnosti in rezultate. Vsak predstavnik konzorcija običajno podpiše pooblastilo, ki lastniku donacije omogoča, da v njegovem imenu podpiše sporazum o donaciji. Predstavnik konzorcija (CR) podpiše tudi partnerski sporazum, ki ureja notranje delovanje konzorcija.

Odgovornosti

- Predstavniki konzorcija podpišejo partnerski sporazum in so odgovorni za svoj delež projektne dejavnosti in proračuna.
- Mobilizira potrebna sredstva iz partnerskih organizacij.
- Imenuje vodjo partnerskega projekta EU (PtEUPM).
- Predstavniki konzorcija (CR)odobrijo cilje in rezultate vseh dejavnosti, oddanih v zunanje izvajanje, in so odgovorni za uspešnost izvajalca.

4.2.5 Koordinator področja (DC)

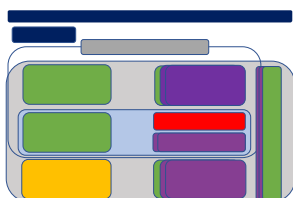


Koordinator področja (DC) je strokovnjak za področje projekta in skrbi, da je projekt osredotočen na cilje politike, določene v razpisu za zbiranje predlogov, in na doseganje rezultatov, predvidenih v obrazcu za prijavo projekta. Koordinator področja (DC) tesno sodeluje z vodjo projekta EU (EUPM) in vodi partnerskih projektov EU (PtEUPM) ter usklajuje nemoteno izvajanje projekta, dejavnosti in rezultate.

Odgovornosti

- Usklajevanje priprave in predložitve obrazca za prijavo projekta.
- Usklajevanje vzpostavljanja partnerstev.
- Zagotavlja sodelovanje in učinkovit komunikacijski kanal z vodjo projekta EU (EUPM) in vodi partnerskih projektov EU (PtEUPM).
- Usklajuje projektne ciljne skupine (PTG) in skrbi za povezavo med njimi in konzorcijem.
- Usklajuje dejavnosti, povezane z upravnimi postopki, zagotavlja, da so na voljo potrebni viri, in izpolnjuje vse potrebe po poročanju.
- Zagotavlja, da se pri sprejemanju odločitev upoštevajo mnenja in stališča projektne ciljnih skupin (PTG).
- Zagotavlja trajnost rezultatov projekta po koncu obdobja dodeljevanja sredstev.
- Usklajuje časovni razpored in dostavo poročil ter skrbi za splošno kakovost in skladnost na področju nepovratnih sredstev.

4.2.6 Vodja projekta EU (EUPM)



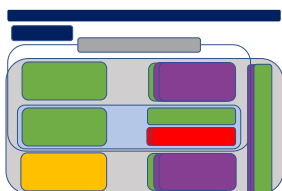
Vodja projekta EU (EUPM) vsakodnevno vodi projekt, da bi zagotovil učinkovito porabo virov in visokokakovostne rezultate. Ukvarja se tudi z obvladovanjem tveganj in težav, projektno komunikacijo in upravljanjem zainteresiranih strani. Odgovoren je tudi za oblikovanje predloga projekta ob podpori koordinatorja področja (DC).

Odgovornosti

- Usklajuje pripravo logičnega okvira projekta in obrazca za prijavo projekta ter je odgovoren za njegovo pravilno predložitve.
- Izvede predlog projekta, kot je prikazan v sporazumu o donaciji.
- Usklajuje vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM).

- Usklajuje delo osnovne projektne skupine (PCT) z vodji partnerskih projektov EU (PtEUPM) in zagotavlja učinkovito uporabo dodeljenih virov.
- Zagotavlja, da so cilji projekta doseženi v okviru opredeljenih omejitev, in po potrebi sprejema preventivne ali korektivne ukrepe.
- Upravlja pričakovanja zainteresiranih strani.
- Nadzoruje oblikovanje vseh upravljavskih artefaktov in pridobi odobritev lastnika nepovratnih sredstev (GO) ali usmerjevalnega odbora projekta (PSC).
- Zagotavlja nadzorovan razvoj rezultatov z ustreznim upravljanjem sprememb.
- Izvaja dejavnosti obvladovanja tveganj, povezanih s projektom.
- Spremlja stanje projekta in o napredku projekta v vnaprej določenih časovnih presledkih poroča usmerjevalnemu odboru projekta (PSC) in naročniku (CA).
- Nerešljiva vprašanja v zvezi s projektom posreduje usmerjevalnemu odboru projekta (PSC).
- Povezuje režijsko in uprizoritveno raven projekta.

4.2.7 Vodja partnerskega projekta EU (PtEUPM)



Partnerski vodja projekta EU (PtEUPM) ima vlogo vodje projekta EU (EUPM) pri vsakem izvajalskem partnerju in nadzoruje vsakodnevno delo v zvezi z delom proračuna, dejavnostmi in rezultati, dodeljenimi izvajalskemu partnerju.

Odgovornosti

- Podpiranje vodje projekta EU (EUPM) pri izvajanju projekta, kot je navedeno v sporazumu o donaciji.
- Podpiranje vodje projekta EU (EUPM) pri usklajevanju osnovne projektne skupine (PCT) in zagotavljanju učinkovite uporabe dodeljenih sredstev izvajalskih partnerjev.
- Prispevanje k zagotavljanju, da se cilji projekta dosežejo v okviru opredeljenih omejitev, in po potrebi sprejmite preventivne ali korektivne ukrepe.
- Upravljanje pričakovanj zainteresiranih strani pri izvajalskih partnerjih.
- Podpiranje vodje projekta EU (EUPM) pri oblikovanju vseh upravljavskih artefaktov.
- Pomoč vodji projekta EU (EUPM) pri izvajanju dejavnosti obvladovanja tveganj, povezanih s projektnimi dejavnostmi izvajalskih partnerjev.
- Sodelovanje in podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi vseh projektnih poročil.

4.2.8 Ciljne skupine projekta (PTG)

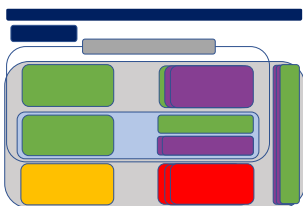


Ciljne skupine projekta (PTG) so končni upravičenci projekta. So del strani prosilca za nepovratna sredstva, saj bolj uporabljajo rezultate projekta kot pa proizvajajo rezultate. Lahko so notranji ali zunanji izvajalski partnerji in imajo ključno vlogo pri oblikovanju, preizkušanju in potrjevanju projektnih rezultatov.

Odgovornosti

- Pomoč pri opredelitvi potreb upravičencev do donacij.
- Zagotavljanje, da projektne specifikacije in rezultati izpolnjujejo potrebe upravičencev do nepovratnih sredstev.
- Pregledati specifikacije projekta in merila za sprejem v imenu upravičencev do nepovratnih sredstev.
- Sporočanje mnenj v projektnem usmerjevalnem odboru (PSC) in zagotavljanje, da se ta mnenja upoštevajo pri odločanju o izvedbi predlagane spremembe.
- Po potrebi sodelujte v predstavitvenih in pilotnih fazah.
- Podpisovanje dokumentov, povezanih z upravičenci do nepovratnih sredstev (dokumenti o zahtevah, testiranje sprejemljivosti rezultatov itd.).

4.2.9 Osnovna projektna skupina (PCT)

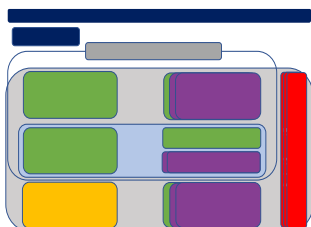


Osnovno projektno skupino (PCT) sestavljajo strokovnjaki, ki so odgovorni za izvajanje projektnih dejavnosti, s čimer se dosežejo rezultati. Ker so projektne dejavnosti na splošno razdeljene na delovne sklope, osnovno projektno skupino (PCT) sestavljajo vodje delovnih sklopov (WPL) in člani skupine za delovne sklope. Njena sestava je odvisna od velikosti in vrste projekta, določi pa jo vodja projekta EU (EUPM).

Odgovornosti

- Sodeluje pri oblikovanju obsega projekta in načrtovanju projektnih dejavnosti.
- Izvaja projektne dejavnosti na podlagi delovnega načrta projekta in časovnega razporeda.
- Pripravlja projektne rezultate.
- Vodja projekta EU (EUPM) in vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM) tako dobijo informacije o napredku dejavnosti.
- Po potrebi sodeluje na projektnih sestankih in pomaga reševati težave.
- Sodeluje na sestanku za pregled ob koncu projekta med zbiranjem izkušenj.

4.2.10 Projektna podporna skupina (PST)



Projektno podporno skupino (PST) sestavljajo ljudje, ki podpirajo projekt. Pogosto jo sestavljajo predstavniki različnih horizontalnih služb, kot so računovodstvo, finance, človeški viri, pravne zadeve, komuniciranje itd. Njena sestava in struktura sta odvisni od potreb projekta.

Odgovornosti

- Zagotavlja administrativno in finančno podporo projektu.
- Opredeljuje zahteve za poročanje in komunikacijo.
- Vodi sestanke projektnega usmerjevalnega odbora (PSC) in pripravlja ustrezna poročila.
- Podpira vodjo projekta EU (EUPM) in vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM) pri načrtovanju, spremljanju in nadzoru projektov.
- Svetuje glede orodij za upravljanje projektov in upravnih storitev.
- Upravlja projektno dokumentacijo (oblikovanje različic, arhiviranje itd.).

Ključne vloge v skupini za podporo projektu (PST)

V PST imajo ključne vloge pri projektih, ki jih financira EU, tisti, ki prispevajo k finančnemu upravljanju, vključno s poročanjem o stroških ter obveščanjem o projektih in njihovem razširjanju.

4.2.10.1 Finančni direktor (PST-FM)

Finančni vodja (PST-FM) upravlja projektne stroške in podpira vodjo projekta EU (EUPM) pri pripravi proračuna in poročanju o projektu. Vsaka partnerska organizacija imenuje partnerskega finančnega vodjo (PST-PtFM), ki skrbi za stroške njenega deleža projektnih dejavnosti.

Odgovornosti

- Vzpostavitev sistema za evidentiranje stroškov projekta.
- Nadzor nabavnih postopkov.
- Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi proračuna.
- Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri poročanju o stroških projekta.



4.2.10.2 Upravitelj komunikacij (PST-CM)

Upravitelj komunikacij (PST-CM) je odgovoren za oblikovanje in izvajanje strategije zunanjega komuniciranja in razširjanja projekta. Običajno ga imenuje vodilni partner, lahko pa ga podpirajo uradniki za komuniciranje vsakega izvajalskega partnerja.

Odgovornosti

- Opredeli zahteve strategije zunanjega komuniciranja in razširjanja projekta, vključno z ustreznim pristopom k družbenim medijem.
- Izvaja strategijo zunanjega komuniciranja projekta v sodelovanju z vodjo projekta EU (EUPM).
- Ureja odnose z mediji in tiskom.
- Za informacije o prepoznavnosti projekta in medijskih zadevah se obrne na projektni usmerjevalni odbor (PSC).
- Sodeluje s partnerskimi uradniki za komunikacijo pri oblikovanju in izvajanju strategije zunanjega komuniciranja in razširjanja informacij.

4.2.11 Druge vloge

Vodja projekta izvajalca (CPM)

Vodja projekta izvajalca (CPM) vodi osebje izvajalca, ki dela na projektu, načrtuje, nadzoruje in poroča o izdelavi izdelkov, oddanih v zunanje izvajanje. V tesnem sodelovanju z vodjo projekta EU (EUPM) ali vodjo partnerskega projekta EU (PtEUPM) vodja projekta izvajalca (CPM) zagotavlja, da je vse delo opravljeno pravočasno in v skladu z dogovorjenimi standardi, ter jamči za uspešen zaključek in izvedbo dejavnosti podizvajalcev.

Urad za podporo projektom (PSO)

Projektna podporna pisarna (PSO), imenovana tudi pisarna za vodenje projektov ali projektna pisarna, je neobvezna struktura, ki lahko projektnim skupinam zagotavlja storitve, kot so uporaba metodologije in artefaktov, informacijski sistemi, upravljanje, logistika in različna podpora.

Zagotavljanje kakovosti projekta (PQA)

Zagotavljanje kakovosti projekta (PQA), ki ga določi projektni usmerjevalni odbor (PSC) in deluje neodvisno od vodje projekta EU (PM), zagotavlja visoko kakovost projekta in njegovih rezultatov s pregledovanjem procesov in artefaktov, ugotavljanjem neskladnosti z določenimi standardi kakovosti ter priporočanjem korektivnih ukrepov. To je neobvezna vloga v organizaciji, ki poroča neposredno usmerjevalnemu odboru projekta (PSC) in je lahko v obliki skupine ali posameznega člana osebja.

4.3 Matrika dodelitve odgovornosti (RAM)

Matrika dodelitve odgovornosti (RAM) predstavlja in pojasnjuje vloge in odgovornosti za določeno dejavnost. RAM je znana tudi kot tabela ARSCI, ki pomeni:

ARSCI		Opis
A	Odgovornost	Končno je odgovoren za pravilno in temeljito dokončanje dela. Za vsako nalogo je odgovorna samo ena oseba.
R	Odgovorno	Opravi delo. Druge lahko zaprosite za pomoč v podporni vlogi. Za vsako nalogo je odgovorna samo ena oseba.
S	Podpira	Vloge s podporno funkcijo so del ekipe in sodelujejo z odgovorno osebo. Podporna vloga pomaga dokončati nalogo. Podpornih vlog je lahko več.
C	Posvetovanje na spletni strani	Tisti, katerih mnenje se zahteva in s katerimi poteka dvosmerna komunikacija. Vloga, s katero se posvetuje, ne pomaga dokončati naloge. Obstaja lahko več vlog.
I	Informirani	Tisti, ki so obveščeni o napredku. Vlog informiranih je lahko več.

Zainteresirane strani je treba opozoriti na njihove vloge in odgovornosti med projektom. Vodnik EUPM² vsebuje tabelo RAM (ARSCI) za vse artefakte v življenjskih ciklih projekta v [Dodatku F](#).

Primer: Vloge RAM za Vodnik EUPM² so vključene v pripravo obrazca za prijavo projekta:

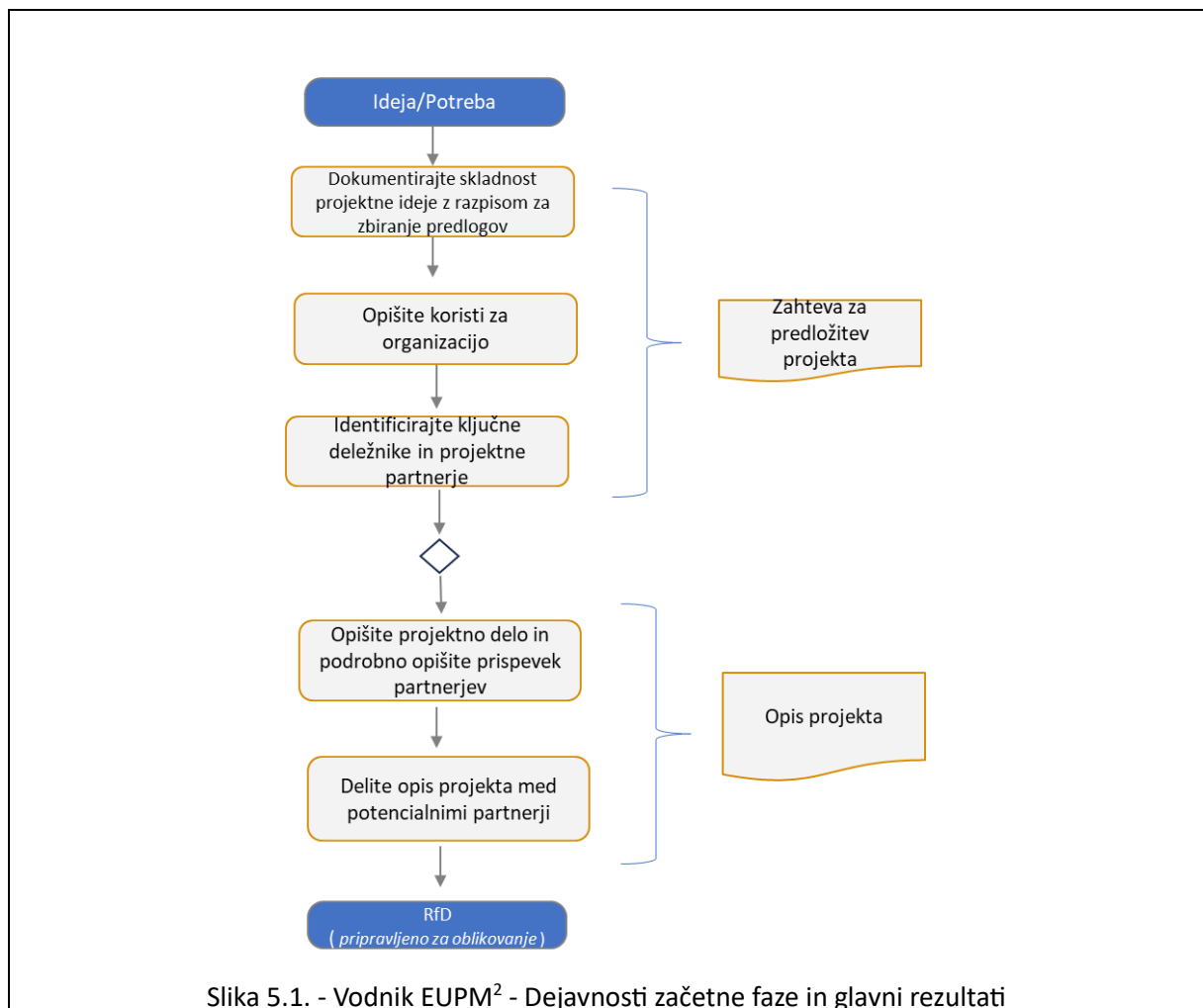
RAM (ARSCI)	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Obrazec za prijavo projekta	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.

- **Odgovornost:** projektni usmerjevalni odbor (PSC) je odgovoren (je končno in kolektivno odgovoren za artefakt).
- **Odgovorno:** vodja projekta EU (EUPM) je odgovoren za oddajo obrazca za prijavo projekta.
- **Podpira:** vodja projekta EU (PM) sodeluje z vodji partnerskih projektov EU (PtEUPM) in koordinatorjem področja (DC) pri izpolnjevanju obrazca za prijavo projekta. Vendar je končna odgovornost na strani vodje projekta EU (EUPM).
- **Posvetovanje:** posvetuje se z lastnikom nepovratnih sredstev (GO) in ciljnim skupinami projekta (PTG).
- **Informirani:** naročnik bo obveščen o predložitvi obrazca za prijavo projekta.

5 Začetna faza – dejavnosti in artefakti

Prva faza projekta EUPM² je začetna faza. Začne se z opredelitvijo projektne zamisli po objavi razpisa za zbiranje predlogov, ki prispeva k doseganju cilja, določenega v programu financiranja EU, in strateškega cilja organizacije. Glavni **namen** te faze je:

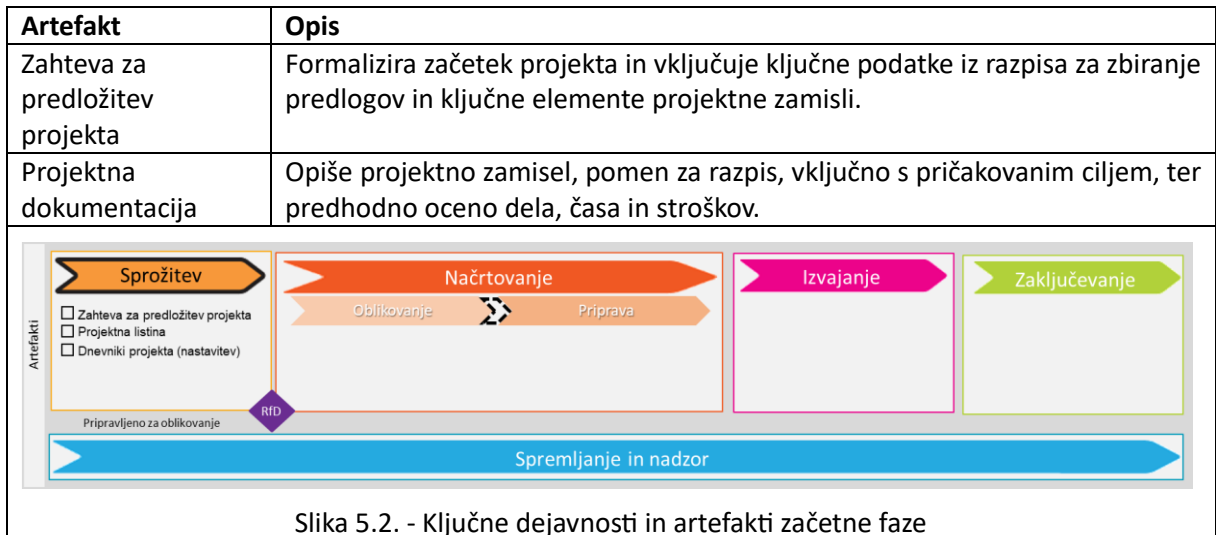
- zagotavljanje skladnosti projektne zamisli z razpisom za zbiranje predlogov in strateškimi cilji organizacije;
- iskanje potencialnih projektnih partnerjev za oblikovanje konzorcija, potrebnega za projekt (če je to potrebno);
- zbiranje informacij, potrebnih za pridobitev uradne odobritve za izdelavo obrazca za prijavo projekta.



Slika 5.1. - Vodnik EUPM² - Dejavnosti začetne faze in glavni rezultati

Ključni artefakti

Ključni projektni artefakti, ustvarjeni v začetni fazi, so **zahtevek za predložitev projekta** in **projektna dokumentacija**. Vzpostavljeni so tudi nekateri projektni dnevnik (npr. dnevnik tveganj, dnevnik vprašanj, dnevnik odločitev), medtem ko je dnevnik sprememb običajno vzpostavljen v fazi načrtovanja (faza načrtovanja).



5.1 Začetni sestanek

To je neformalno srečanje, ki ga običajno organizirata pobudnik projekta – običajno koordinator področja (DC) – in lastnik nepovratnih sredstev (GO) z drugimi ustreznimi osebami iz organizacije Leader, ki lahko prispevajo k oblikovanju dokumentov začetne faze.

Namen tega srečanja je preučiti razpis za zbiranje predlogov in razpravljati o možnih projektih zamislih za oddajo projektnega predloga. Cilj je bolje razumeti kontekst projektne zamisli in se odločiti, ali je treba nadaljevati z oblikovanjem zahtevka za predložitev projekta.

Na tem srečanju se lahko kot prispevek uporabi tudi dokumentacija in izkušnje, pridobljene pri prejšnjih podobnih projektih, predloženih v okviru istega programa financiranja EU.

5.2 Zahteva za predložitev projekta

Zahtevka za predložitev projekta je začetna točka projekta EUPM² in formalno potrjuje njegov začetek. Z oblikovanjem zahtevka za predložitev projekta pobudnik projekta zagotovi, da so ključne informacije o razpisu za zbiranje predlogov in projektni zamisli formalno zajete in se lahko uporabijo pri odločanju o predložitvi obrazca za prijavo projekta.

Zahteva za predložitev projekta je interni dokument in vsebuje osnovne informacije o zahtevah razpisa za zbiranje predlogov glede proračuna, časovnega okvira, pogojev upravičenosti in meril, na podlagi katerih vodilna organizacija ocenjuje projektno zamisel. Vključuje tudi:

- osnovne informacije o ideji projekta,
- povezave s cilji programa financiranja EU in strateškimi cilji organizacije,
- glavne rezultate, ki jih je treba doseči,
- na tej stopnji se ocenijo ključne predpostavke, omejitve in tveganja,
- potencialne partnerje, ki bodo sodelovali,
- grobo oceno časa in stroškov projekta,
- splošno oceno notranjih virov za oblikovanje (osebje, infrastruktura).

V dokumentu je opisan pomen projektne zamisli za razpis za zbiranje predlogov in koristi, ki jih ima organizacija od pridobitve notranje odobritve za prehod v fazo načrtovanja in predložitev projektnega predloga.

Ključni udeleženci	Opis
Pobudnik	Zahtevo za predložitev projekta lahko vnese vsakdo v organizaciji.
Odobritelj	Odvisno od projekta lahko lastnik nepovratnih sredstev (GO) ali organ upravljanja na višji ravni sprejme zahtevek za predložitev projekta in odobri nadaljevanje projekta.



Vhodi

- Strateški dokument organizacije.
- Zemeljevid priložnosti.
- Razpis za zbiranje predlogov.
- Problem, potreba ali priložnost, ki jo izrazi pobudnik projekta.

Smernice

- Upoštevajte, da lahko zahtevek za predložitev projekta sproži vsakdo, vendar lastnik nepovratnih sredstev (GO) njegovo pripravo pogosto prenese na koordinatorskega področja (DC).
- Glede na velikost projekta in postopek odobritve v organizaciji je lahko odobritev neformalna (tj. lastnik nepovratnih sredstev jo sprejme) ali formalna (tj. organ upravljanja iz vodilne organizacije jo pregleda in odobri).
- Poskrbite, da bodo vključene vse pomembne informacije, vendar na tej točki omejite podrobnosti na informacije na visoki ravni. Natančnejše točke bodo dodane v druge dokumente (projektna mapa, prijavitni obrazec za projekt itd.).
- Upoštevajte časovni okvir razpisa za zbiranje predlogov (tj. čas, ki je na voljo pred rokom za oddajo).

Koraki

1. Pripravi se zahtevek za predložitev projekta.
2. Zahtevek za predložitev projekta se pošlje v odobritev ustreznemu organizacijskemu upravljalnemu organu organizacije Leader. Glede na velikost projekta in postopek odobritve v organizaciji je lahko odobritev neformalna.
3. Ko je zahtevek za predložitev projekta odobren, je projekt podrobneje opredeljen s predhodnim opisom obsega projekta v projektni dokumentaciji.
4. Lastnik nepovratnih sredstev (GO) imenuje vodjo projekta EU (EUPM) in osnovno projektno skupino (PCT). Vodja projekta EU (EUPM) je običajno dodeljen po odobritvi zahtevka za predložitev projekta (ali najpozneje pred dokončanjem projektne dokumentacije). Osnovna projektna skupina (PCT) pa je običajno imenovana pred začetnim srečanjem za načrtovanje.

ARSCI

Začetek	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Zahteva za predložitev projekta	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

5.3 Projektna dokumentacija

Vodilna organizacija pripravi projektno dokumentacijo za iskanje potencialnih partnerjev, ki bi prispevali k izvedbi projekta. Vključuje profil vodilne organizacije, projektno zamisel, ki temelji na ciljih razpisa, ter oceno potrebnega dela glede obsega, časa in stroškov. Prilagojena mora biti tako, da poudarja pričakovani prispevek vsakega potencialnega partnerja k projektu.

Tako se projektna dokumentacija posreduje potencialnim projektnim partnerjem, da se pridobi njihova odobritev za pridružitve konzorciju, ki bo predložil obrazec za prijavo projekta in izvedel projekt.

Ključni udeleženci	Opis
Koordinator področja (DC)	Pregled projektne dokumentacije, priprava seznama potencialnih partnerjev in odgovornost za njeno predložitev.
Lastnik nepovratnih sredstev (GO)	Sodelovanje pri pripravi seznama potencialnih partnerjev.
Vodja projekta EU (EUPM)	Priprava osnutka projektne dokumentacije.



Vhodi

- Razpis za zbiranje predlogov.
- Zahteva za predložitev projekta.

Smernice

- Projektna dokumentacija mora biti kratka, da jo je mogoče čim prej poslati potencialnim partnerjem. Poudariti je treba tudi pričakovani prispevek, ki se zahteva od vsakega partnerja za doseganje ciljev projekta in zagotavljanje dodane vrednosti EU (kadar je to potrebno).
- Ne predstavite podrobnih zahtev. Namesto tega predstavite potrebe in značilnosti na visoki ravni ter opišite pomen projektne zamisli za razpis za zbiranje predlogov.
- Prilagodite projektno dokumentacijo, vključno z opisom glavnih nalog, ki jih morajo opraviti potencialni partnerji.

Koraki

1. Koordinator področja (DC) sodeluje pri pripravi projektne dokumentacije, vodja projekta EU (EUPM) pa je odgovoren za pripravo dokumenta.
2. Koordinator področja (DC) in lastnik nepovratnih sredstev (GO) pripravita seznam potencialnih projektnih partnerjev.
3. Vodja projekta EU (EUPM) pošlje projektno dokumentacijo potencialnim partnerjem in spremlja vzpostavljanje partnerstev.

ARSCI

Začetek	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projektna dokumentacija	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.

5.4 RfD za fazna vrata (pripravljeno za načrtovanje)

To so vrata prve faze. Preden se projekt premakne v naslednjo fazo, je priporočljiv pregled in odobritev. Vodja projekta EU (EUPM) oceni, ali je projekt pripravljen za začetek faze načrtovanja, tako da preveri pravilno odobritev zahtevka za predložitev projekta in povratne informacije potencialnih partnerjev, povabljenih v projektno partnerstvo.

V Vodniku EUPM² je za vsako fazo na voljo vzorec kontrolnega seznama za pregled zaključka faze/etape, ki ga lahko vodja projekta EU (EUPM) uporabi za vodenje ocenjevanja in pregled posebnih ciljev faze.

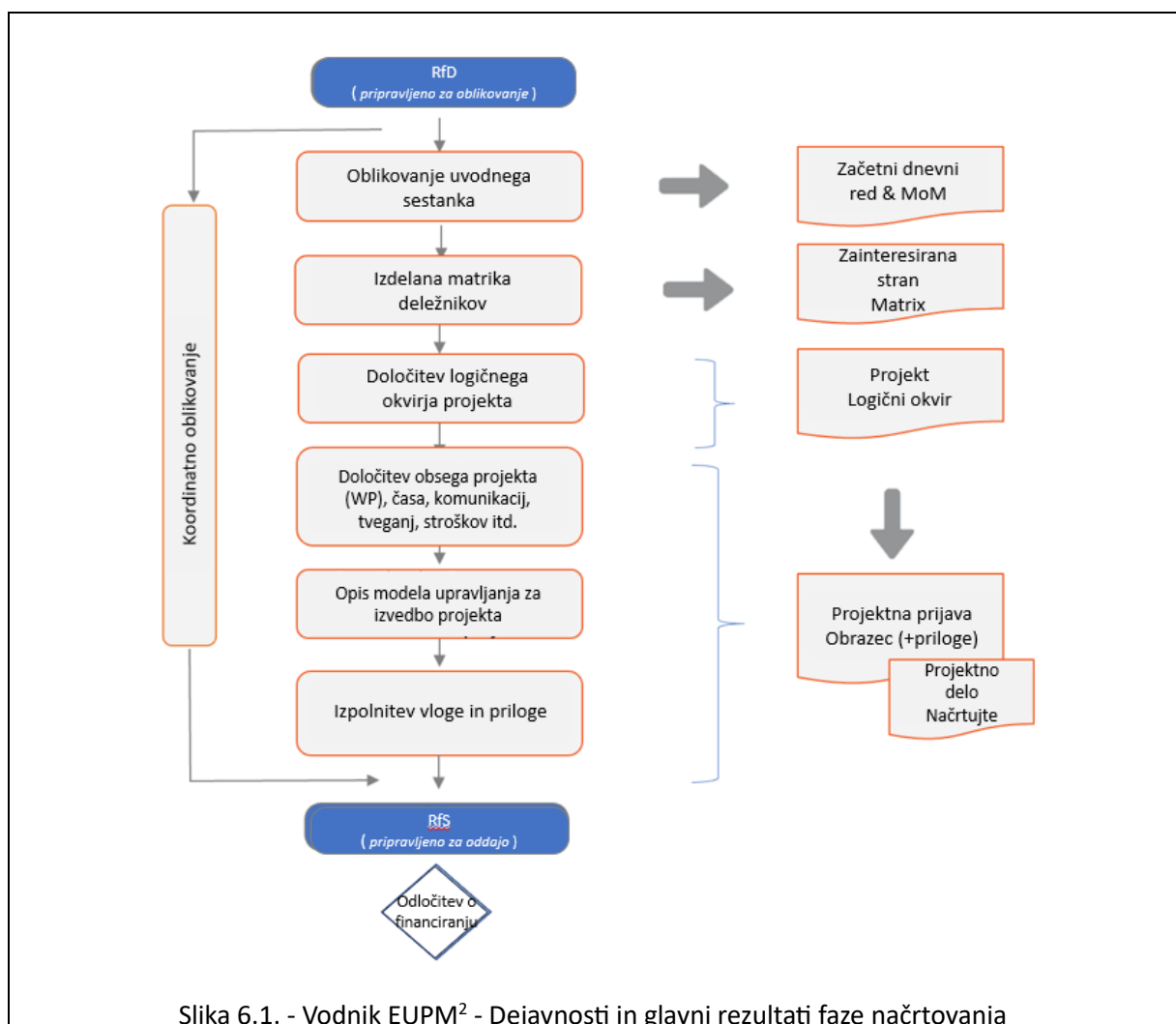
6 Faza načrtovanja – dejavnosti in artefakti

Druga faza projekta EUPM² je faza načrtovanja, v kateri se ustvari večina artefaktov projekta. Razdeljena je na dve različni fazi: fazo načrtovanja in fazo priprave. **Namen** te faze je dvojen:

- zagotoviti pravočasno oddajo konkurenčnega obrazca za prijavo projekta, vključno z močnim in uravnoteženim partnerstvom ter ustreznim in dobro strukturiranim predlogom projekta (faza načrtovanja);
- priprava na učinkovito in uspešno upravljanje in izvajanje vseh projektnih dejavnosti (pripravljalna faza).

6.1 Oblikovanje odra

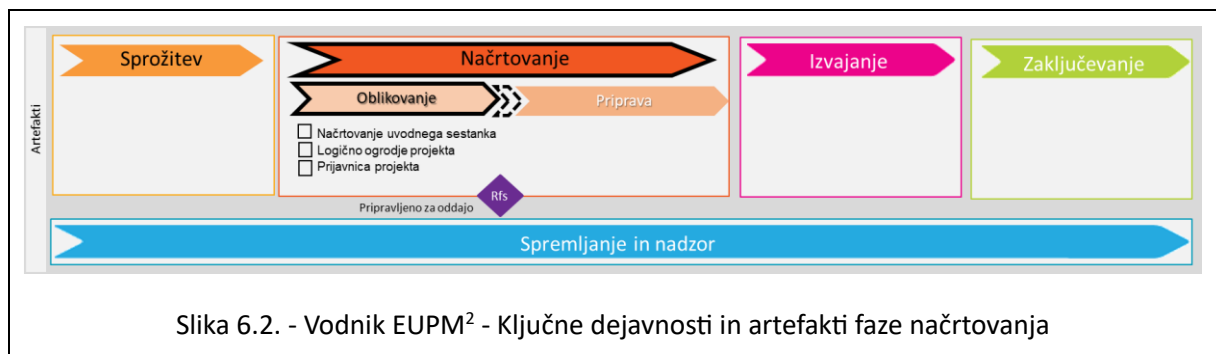
Faza načrtovanja se začne z uvodnim sestankom za načrtovanje in konča, ko je prijavi obrazec predložen naročniku. Cilj te faze je zagotoviti ustrezen, skladen in dobro zasnovan predlog projekta z močnim in uravnoteženim partnerstvom, ki ustreza vsem zahtevam in merilom za dodelitev, določenim v razpisu za zbiranje predlogov.



Ključni artefakti

Ključni projektni artefakti, ustvarjeni v fazi načrtovanja, so **matrika deležnikov projekta**, **logični okvir projekta** in **prijavni obrazec projekta**.

Artefakt	Opis
Matrika deležnikov projekta	Matrika zainteresiranih strani je predhodna analiza, s katero se opredelijo vsi tisti ljudje ali skupine ljudi, na katere bi projekt lahko vplival ali na katere bi lahko vplival, ter opredelijo njihove zmogljivosti, potrebe in omejitve, da se oblikujejo strategije komuniciranja in/ali vključevanja, ki lahko pripomorejo k uspehu in trajnosti projekta.
Logični okvir projekta	Logični okvir projekta opisuje logične povezave med splošnim ciljem programa financiranja EU, posebnimi cilji predlaganega projekta ter rezultati in dejavnostmi za njihovo doseganje. Vključuje tudi analizo glavnih zainteresiranih strani in problemov, ki jih obravnava projekt. Logični okvir projekta je vhodni podatek za pripravo obrazca za prijavo projekta.
Obrazec za prijavo projekta	Čeprav strukturo in vsebino obrazca za prijavo projekta opredeli vsak naročnik sam, na splošno vsebuje: utemeljitev projekta z vidika učinka, uskladitev projektne ideje s cilji razpisa, posebne cilje projekta, model upravljanja projekta, pripravljene rezultate ter vire, stroške in čas, potrebne za izvedbo projekta ter doseganje učinka in ciljev.



6.1.1 Oblikovanje začetnega sestanka

Faza oblikovanja se začne z uradnim začetnim srečanjem za oblikovanje, katerega cilji so:

- prepričati se, da vsi razumejo razpis za zbiranje predlogov in idejo projekta,
- pojasniti pričakovanja vseh projektnih partnerjev in ključnih deležnikov projekta,
- razpravljati o ideji projekta,
- preučiti strukturo in vsebino obrazca za prijavo projekta,
- opredeliti tveganja projekta,
- deliti delo za oddajo prijavnice projekta v predpisanem roku.

V tej zgodnji fazi bo imela projektna skupina veliko koristi od preteklih izkušenj s projekti, ki jih je financirala EU, zlasti od izkušenj, pridobljenih pri prejšnjih podobnih projektih. Vsi projektni partnerji bi morali prispevati s svojim znanjem in izkušnjami.

Ta uvodni sestanek za načrtovanje je treba načrtovati in voditi učinkovito, saj morajo biti vsi akterji, vključeni v fazo načrtovanja, usklajeni. EUPM² zagotavlja predloge za dnevni red sestanka in zapisnik sestanka (MoM).



Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Organizacija sestanka.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM) Osnovna projektna skupina (PCT) Koordinator področja (DC) Ciljne skupine projekta (PTG) Predstavniki konzorcija (CR)	Zahtevani udeleženci.
Upravitelj komunikacij (PST-CM)	Obvezna udeležba (če je dodeljena).
Druge projektne vloge ali deležniki	Neobvezno sodelovanje (glede na potrebe projekta).
Finančni direktor (PST-FM)	Obvezna udeležba (če je dodeljena).

Vhodi

- Razpis za zbiranje predlogov.
- Smernice programa financiranja EU.
- Projektna mapa.

Koraki

Pred začetnim sestankom za načrtovanje:

1. Načrtujte sestanek.
2. Pripravite osnutek dnevnega reda sestanka z navedbo točk, o katerih se bo razpravljalo.
3. Vnaprej pošljite dnevni red sestanka.
4. Zagotovite prisotnost zahtevanih udeležencev.
5. Obravnavajte morebitne logistične potrebe in pripravite dokumentacijo ali gradiva za sestanek.

Na uvodnem sestanku za načrtovanje:

1. Predstavite udeležence sestanka.
2. Zagotovite, da je določen zapisnikar, da se lahko zapišejo zapiski, ki opredeljujejo ukrepe. Ti bodo po sestanku zbrani in poslani udeležencem.
3. Udeležence seznajte s projektno dokumentacijo, da bodo razumeli idejo in obseg projekta.
4. Opišite cilje, pričakovanja in dejavnosti faze oblikovanja ter se pogovorite o časovnem načrtu za upoštevanje roka za oddajo.
5. Opišite strukturo obrazca za prijavo projekta in s tem povezanih prilog, ki jih je treba predložiti.
6. Določite vloge in odgovornosti za oblikovanje.
7. Razpravljajte o časovnem načrtu projekta.
8. Razpravljajte o splošnem pristopu k projektu.
9. Razpravljajte o tveganjih, omejitvah in predpostavkah.
10. Razprava ali predstavitev vseh orodij za podporo projekta s sodelovanjem projektne podporne skupine (PST).
11. Razporedite čas za morebitne druge zadeve (vprašanja in odgovore).
12. Povzetek razprave (odločitve, ukrepi in tveganja).
13. Sporočite naslednje korake.

ARSCI

Faza načrtovanja	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Oblikovanje faze Začetni sestanek	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.

6.1.2 Matrika deležnikov projekta

Zainteresirana stran je vsak posameznik, skupina ali organizacija, na katero lahko projekt vpliva (pozitivno ali negativno) ali ki celo meni, da nanjo vpliva. V matriki zainteresiranih strani projekta so navedene vse (ključne) zainteresirane strani projekta in njihovi kontaktni podatki ter jasno opredeljena njihova vloga oziroma vloge v projektu. Vključuje tudi upravičence projekta ali končne uporabnike rezultatov projekta. Deležnik lahko vpliva na projekt in njegove rezultate, zato lahko deležnike razvrstimo tudi glede na njihovo pomembnost.

Namen matrike deležnikov projekta je pomagati vodji projekta EU (EUPM) pri učinkovitem upravljanju deležnikov projekta glede na njihovo moč in pozitiven ali negativen odnos. Informacije, zajete v matriki, je treba prilagoditi potrebam projekta in jih uporabiti za opredelitev dejavnosti komuniciranja in vključevanja (glej [Dodatek D](#)).

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Priprava matrike deležnikov projekta.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi matrike deležnikov projekta.
Koordinator področja (DC)	Pomoč vodji projekta EU (EUPM).
Druge zainteresirane strani projekta	Posvetovanje o opredelitvi zainteresiranih strani.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Priprava uvodnega zapisnika sestanka (MoM).

Smernice

- Ključnega pomena je opredeliti in analizirati človeško razsežnost projekta z vseh možnih vidikov.
- Pomembno je upoštevati notranje zainteresirane strani (tj. partnerje in člane skupine) in zunanje zainteresirane strani (tj. končne upravičence, uporabnike rezultatov itd.), ki bodo del projektnih ciljnih skupin (PTG).
- Ocenite pomembnost in pomen vsakega deležnika za projekt. To bo omogočilo tudi učinkovitejšo strategijo vključevanja in komuniciranja.

Koraki

1. S pomočjo matrike deležnikov projekta opredelite vse osebe, skupine ali organizacije, ki bodo imele vlogo v projektu ali na katere bodo projektne dejavnosti neposredno ali posredno pozitivno ali negativno vplivale.
2. Povzemite značilnosti, sposobnosti, interese in vpliv vsake osebe ali skupine na projekt ter njihove kontaktne podatke.
3. Opredelite dejavnosti komuniciranja in sodelovanja z opredeljenimi zainteresiranimi stranmi, da bi povečali zunanjo podporo in zmanjšali nasprotovanje projektu.

Opomba: Pri oblikovanju in uporabi matrike deležnikov projekta upoštevajte vse veljavne predpise o zasebnosti in pravicah do osebnih podatkov.

ARSCI

Faza priprave	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Matrika deležnikov projekta	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	C



6.1.3 Logični okvir projekta

Izdelava logičnega okvira projekta je temelj za pripravo predloga projekta. V njem je opisana logika intervencije projekta, pri čemer je poudarjeno naslednje:

- Obravnavane težave.
- Kako projekt prispeva k splošnim ciljem programa financiranja EU.
- Specifični cilji projekta.
- Rezultati, ki so potrebni za doseganje posebnih ciljev.
- Dejavnosti, ki so potrebne za uresničitev rezultatov projekta.

Pri pripravi logičnega okvira projekta je bil uporabljen pristop logičnega okvira (LFA), analitični postopek, ki se uporablja za podporo pri oblikovanju projektov, ki jih financira EU (glej [Dodatek D](#)). Logični okvir projekta je treba izpolniti in ga razdeliti med partnerje pred izpolnjevanjem obrazca za prijavo projekta.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Izdelava logičnega okvira projekta.
Koordinator področja (DC)	Sodelovanje pri opredelitvi ključnih elementov dokumenta.
Vodja partnerskega projekta EU (PtEUPM)	Posvetovanje pri pripravi dokumenta.
Druge zainteresirane strani	Posvetovanje pri pripravi dokumenta.

Vhodi

- Razpis za zbiranje predlogov.
- Projektna mapa.
- Zapisnik uvodnega sestanka o oblikovanju.
- Matrika deležnikov projekta.

Smernice

- Vodja projekta EU (EUPM) je odgovoren za pripravo logičnega okvira projekta, čeprav mu pri tem pomaga koordinator področja (DC).
- Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM) sodelujejo pri pripravi logičnega okvira projekta.
- Ciljne skupine projekta morajo biti vključene v pripravo logičnega okvira projekta.

Koraki

1. Opišite projektno zamisel na podlagi ciljev in upravičenih ukrepov, določenih v razpisu za zbiranje predlogov.
2. Na podlagi projektne zamisli spremenite in posodobite matriko deležnikov ter analizirajte raven interesa in vpliva vseh ključnih deležnikov na projekt.
3. Opredelite težave, povezane s projektno idejo, in njihovo vzročno-posledično povezavo.
4. Probleme, ki jih predstavlja drevo problemov, pretvorite v prihodnje cilje.
5. Določite strategijo projekta.
6. Izdelajte matriko logičnega okvira, ki opredeljuje:
 - kako projekt prispeva k splošnim ciljem programa financiranja EU,
 - specifične cilje projekta,
 - rezultate, ki so potrebni za doseganje posebnih ciljev,
 - dejavnosti, ki so potrebne za uresničitev rezultatov projekta,
 - ugotovljene predpostavke in tveganja,
 - razmislite o potrebnih kazalnikih, ciljih in virih preverjanja ter jih vključite.

ARSCI

Faza načrtovanja	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Logični okvir projekta	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.

6.1.4 Obrazec za prijavo projekta

Obrazec za prijavo projekta je dokument, ki ga je treba izpolniti in predložiti kandidatu kot predlog projekta, potem ko naročnik (OU) objavi razpis za zbiranje predlogov. Obrazec za prijavo projekta zagotavlja naročniku (OU) vse informacije, potrebne za oceno ustreznosti in kakovosti predloga projekta glede na merila, določena v razpisu za zbiranje predlogov. Na podlagi tega se sprejme odločitev o financiranju.

Obrazec za prijavo projekta običajno vsebuje dva glavna dela. V prvem delu je treba navesti razloge za projekt, opisati usklajenost projektne zamisli s cilji in dejavnostmi, opisanimi v razpisnem dokumentu, ter obravnavati pomen in vpliv projekta na splošne cilje programa financiranja EU. Drugi del vključuje osnove projekta, *kaj*, *kako* in *kdaj*. Glede na zapletenost in razsežnost projekta se lahko stopnja ocene glavnih zahtevanih spremenljivk projekta razlikuje. Na splošno se v tej fazi zahteva **delovni načrt projekta**, razdeljen na delovne sklope.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Priprava obrazca za prijavo projekta.
Koordinator področja (DC)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi obrazca za prijavo projekta s poudarkom na opisnem delu.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi obrazca za prijavo projekta.
Druge zainteresirane strani	Sodelovanje pri pripravi obrazca za prijavo projekta.
Projektna podporna skupina (PST) Finančni direktor (PST-FM) Upravitelj komunikacij (PST-CM)	Podpora pri pripravi proračuna, obveščanju in razširjanju ter vseh drugih zahtevanih vidikov.

Vhodi

- Razpis za zbiranje predlogov.
- Projektna mapa.
- Matrika deležnikov projekta.
- Logični okvir projekta.

Smernice

- Upoštevajte, da sta oblika in globina analize, ki se zahteva v obrazcu za prijavo projekta, odvisni od razsežnosti in zapletenosti projekta, vključenih partnerjev in razpoložljivega proračuna.
- Preden začnete izpolnjevati obrazec za prijavo projekta, določite jasen logični okvir projekta z merljivimi merili, ki se bodo uporabljala za ugotavljanje uspešnosti projekta in njegovega prispevka k strategiji programa financiranja EU.
- Opišite splošni pristop k izvedbi projekta (strategija projekta).
- Zagotovite, da se upoštevajo prispevki vseh projektnih partnerjev in zainteresiranih strani projekta.

Koraki

1. Razložite **utemeljitev projekta** in poudarite, kako predlagana rešitev prispeva k doseganju prednostnih nalog in ciljev programa financiranja EU ter kako je pomembna za ciljne skupine projekta. Prav tako opišite predlagano rešitev glede inovativnosti, razširljivosti, prenosljivosti in trajnosti.
2. Opredelite **pristop k upravljanju projekta** in opišite zmogljivost izvajanja konzorcija.
3. Razvijte **obseg projekta** ter opredelite in organizirajte delo in **rezultate**, potrebne za doseganje ciljev projekta (*glejte Logični okvir projekta*). Izdelajte prvo različico *delovnega načrta projekta*, vključno z:
 - **razčlenitvijo dela**, ki zagotavlja hierarhično razčlenitev (razdelitev) vsega dela, ki ga je treba opraviti za doseg ciljev projekta. Dejavnosti je treba razvrstiti v delovne sklope, povezane z rezultati, ki jih je treba zagotoviti;

- **ocenami napora in stroškov**, v katerih so navedeni pričakovani potrebni viri in čas, potreben za dokončanje vsake projektne naloge v okviru razpoložljivih virov in omejitev zmogljivosti. Ocene napora in trajanja oblikujejo časovni razpored in proračun projekta;
 - **časovnim načrtom projekta**, kjer so opredeljene odvisnosti med nalogami, določeni so njihovi začetni in končni datumi, nato pa se določi celotno trajanje projekta.
4. Opredelite **tveganja** in omejitve na visoki ravni.
 5. Opredelite glavne dejavnosti **komuniciranja in razširjanja**.
 6. Pripravite vse **priloge**, ki so vključene v obrazce za prijavo projekta. Na splošno se nanašajo na formalizacijo sodelovanja partnerja v projektu (npr. mandat partnerja itd.).
 7. Vsi partnerji odobrijo obrazec za prijavo projekta, preden je predložen v financiranje.

ARSCI

Faza načrtovanja	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM	PST-CM
Obrazec za prijavo projekta	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S

6.1.4.1 Razčlenitev dela

Ta del delovnega načrta projekta je namenjen razdelitvi projekta na manjše in lažje obvladljive komponente, kot so rezultati, **delovni paketi**, dejavnosti in naloge. Razčlenitev ima več ravni, vsaka s postopoma podrobnejšimi izročki in delom. V njih so opredeljeni projektni izdelki in delo, ki je povezano z njihovo izdelavo.

Včasih naročnik zahteva, da se projektne dejavnosti razdelijo v obvezne delovne sklope. Običajno obvezni delovni sklopi vključujejo delovni sklop Vodenje projekta, delovni sklop Komunikacija in več delovnih sklopov, povezanih z izvajanjem projekta.

Vhodi

- Razpis za zbiranje predlogov.
- Logični okvir projekta.

Izhodi

- Razčlenitev dela (del dela delovnega načrta projekta v obrazcu za prijavo projekta).

6.1.4.2 Ocene napora in stroškov

V tem razdelku delovnega načrta projekta je na podlagi razpoložljivosti in zmogljivosti virov ocenjen napor, potreben za vsako projektno nalogo, opredeljeno v razčlenitvi dela. Ko je naloga dodeljena viru (ali profilu vira), se lahko njeni stroški izračunajo v skladu z različnimi predvidenimi metodami ocenjevanja stroškov.

Pri projektih, ki jih financira EU, se metoda ocene stroškov uporablja v skladu z enim od obrazcev za izračun iz člena 125(1) Uredbe EU 2018/1046, ki vključuje:

- (a) **financiranje, ki ni povezano s stroški** zadevnih operacij na podlagi izpolnjevanja pogojev, določenih v sektorskih pravilih ali sklepih Komisije; ali doseganje rezultatov, merjenih glede na predhodno določene mejnike ali s kazalniki uspešnosti;
- (b) **povračilo** nastalih upravičenih stroškov;
- (c) **stroške na enoto**, ki zajemajo vse ali nekatere posebne kategorije upravičenih stroškov, ki so vnaprej določeni s sklicevanjem na znesek na enoto;
- (d) **pavšalne zneske**, ki v celoti pokrivajo vse ali nekatere posebne kategorije upravičenih stroškov, ki so opredeljeni vnaprej;
- (e) **pavšalno financiranje**, ki pokriva posebne kategorije upravičenih stroškov, ki so določeni vnaprej z uporabo odstotka;
- (f) **kombinacijo** oblik iz točk (a) do (e).

Vhodi

- Finančna pravila programa financiranja EU.
- Nacionalna finančna pravila.
- Finančna pravila organizacije.
- Delovni načrt projekta (del obrazca za prijavo projekta).

Izhodi

- Proračun (del delovnega načrta projekta na obrazcu za prijavo projekta).

6.1.4.3 Časovni načrt projekta

Ta del delovnega načrta projekta je namenjen dokumentiranju odvisnosti med delovnimi paketi in nalogami, določitvi njihovih začetnih in končnih datumov ter izračunu celotnega trajanja projekta. Zahtevano raven podrobnosti določi naročnik in se lahko razlikuje glede na različne programe financiranja EU.

Podrobno načrtovanje se lahko izvede za celoten projekt vnaprej ali pa se (dovolj podrobno) izdela le za nekatere zgodnje dele faze izvedbe in se nato postopoma razvije do vseh podrobnosti. Vodja projekta EU (EUPM) uporablja časovni razpored za odobritev, usklajevanje in sprejemanje projektnega dela ter spremljanje celotnega napredka.

Vhodi

- Finančna pravila programa financiranja EU.
- Delovni načrt projekta (del obrazca za prijavo projekta).

Izhodi

- Časovni načrt projekta (del delovnega načrta projekta v obrazcu za prijavo projekta).

6.1.4.4 Opredelitev tveganj

Namen tega koraka je opredeliti glavna tveganja, ki lahko vplivajo na cilje projekta (*glej stolpec "Pogoji" v matriki logičnega okvira*). Upoštevajte, da se lahko kadar koli med projektom pojavijo nova tveganja, ki jih je treba dodati v register tveganj za nadaljnjo analizo/ukrepanje (za podrobnosti glejte [poglavje 9.7](#)).

Zahtevano raven opredelitve tveganja določi naročnik in se lahko razlikuje glede na različne programe financiranja EU.

Vhodi

- Matrika logičnega okvira projekta.
- Delovni načrt projekta (del obrazca za prijavo projekta).

Izhodi

- Seznam tveganj.

6.1.4.5 Dejavnosti komuniciranja in razširjanja

Namen tega poglavja je opredeliti informacijske in komunikacijske dejavnosti za ozaveščanje medijev, institucij, ključnih zainteresiranih strani in javnosti o ciljih projekta ter prikazati stroškovno učinkovitost financiranja EU.

Na splošno naročnik zahteva oblikovanje celovitega delovnega paketa, ki se osredotoča izključno na komuniciranje in razširjanje informacij. Vsebina tega delovnega paketa usmerja partnerstvo pri učinkovitem komuniciranju.

Vhodi

- Razpis za zbiranje predlogov.
- Pravila komuniciranja in prepoznavnosti programa financiranja EU.



- Matrika logičnega okvira projekta.

Izhod

- Dejavnosti delovnega paketa Komunikacija in razširjanje (del delovnega načrta projekta v obrazcu za prijavo projekta).

6.1.5 Odločitev o financiranju

Po predložitvi obrazca za prijavo projekta bo naročnik predlog ocenil na podlagi meril za ocenjevanje, določenih v razpisu za zbiranje predlogov, in se odločil, ali ga bo financiral ali ne. V obeh primerih bo vodilna organizacija prejela obvestilo in **poročilo o vrednotenju**, ki ga mora posredovati vsem drugim ustreznim partnerjem in zainteresiranim stranem.

- Če je predlog projekta **odobren**, se projekt premakne v fazo priprave (za podrobnosti glej [odstavek 6.2](#)).
- Če je predlog projekta **zavrnjen**, mora vodja projekta EU (EUPM) nadaljevati z zaključno fazo (za podrobnosti glej [poglavje 8](#)), da oceni poročilo o oceni, ki lahko zagotovi koristne informacije in priporočila za ponovno predložitev predloga projekta na prihodnjem razpisu za zbiranje predlogov.

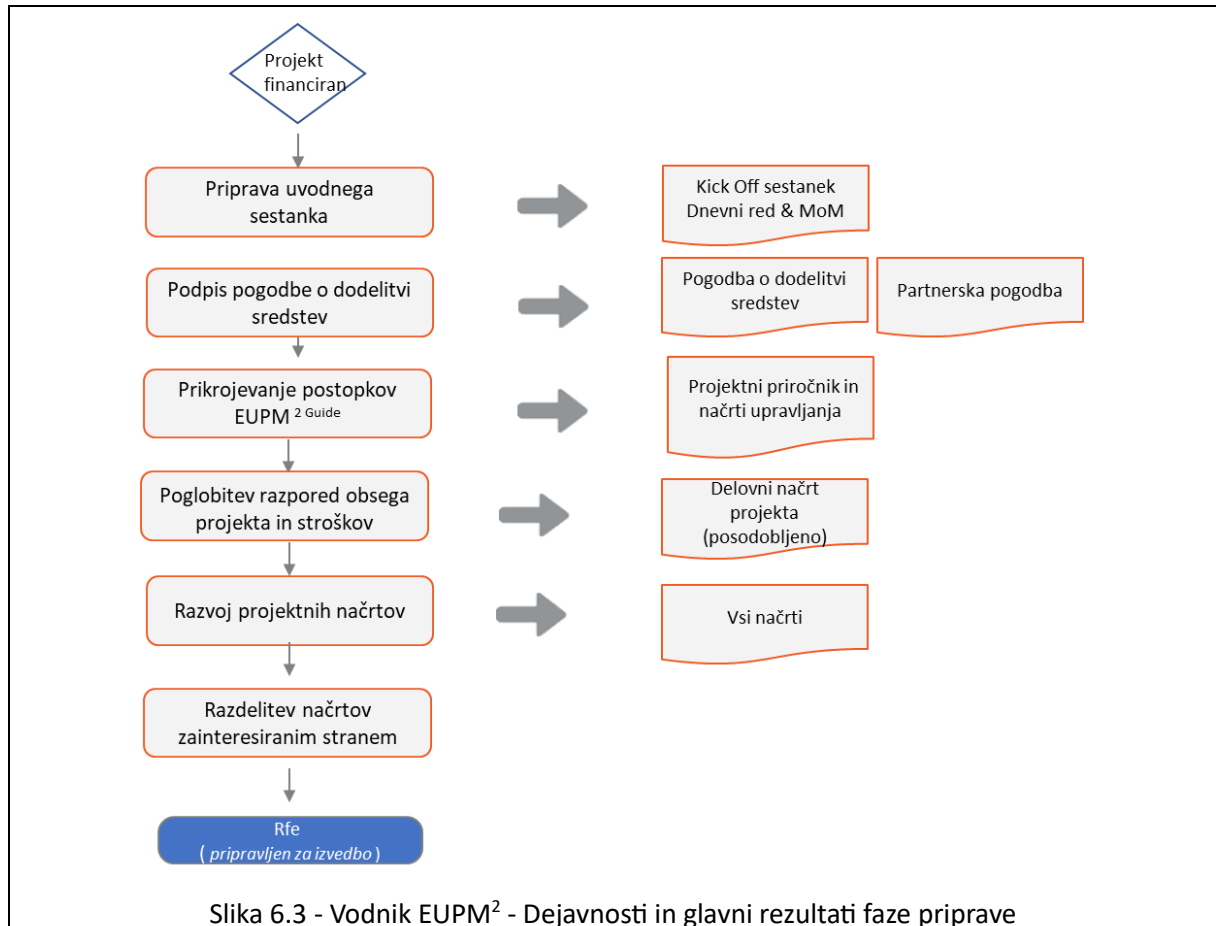
Opomba: V nekaterih primerih lahko naročnik sprejme odločitev o financiranju na podlagi dvostopenjskega postopka. V prvi fazi mora organizacija predložiti začetni povzetek predloga (idejno zasnovo). V drugi fazi se v popolni vlogi podrobno predstavijo le predlogi, ki so uvrščeni v ožji izbor.

ARSCI

Faza načrtovanja	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Odločitev o financiranju	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.

6.2 Faza priprave

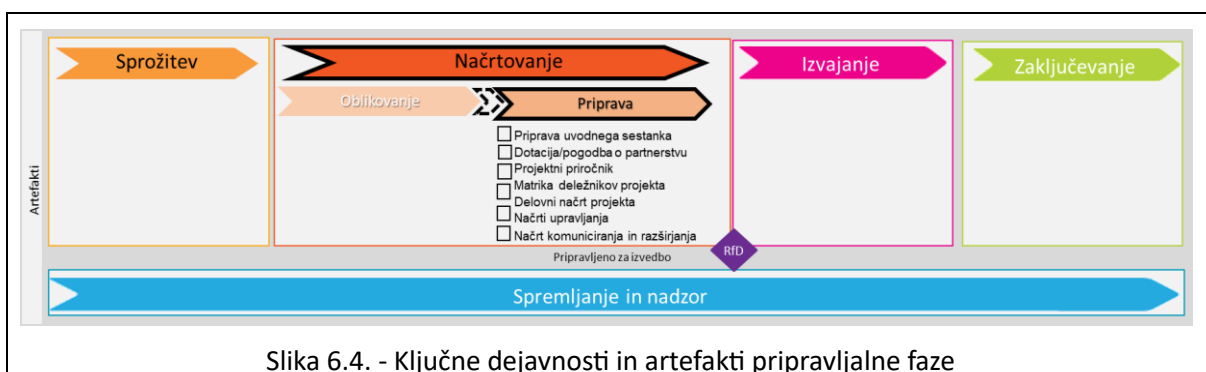
Faza priprave se začne, ko organ naročnik sprejme pozitivno odločitev o financiranju, kar lahko traja več mesecev od datuma predložitve obrazca za prijavo projekta. Namen te faze je pripraviti se na uspešno in učinkovito upravljanje in izvajanje vseh projektnih dejavnosti. V tej fazi bosta podpisana sporazum o dodelitvi sredstev in partnerski sporazum, izdelan bo projektni priročnik, nadalje razvit delovni načrt projekta ter pripravljeni in utemeljeni vsi projektni načrti.



Ključni artefakti

Artefakt		Opis
Sporazum donaciji	o	Sporazum o dodelitvi sredstev je dokument, ki odraža pogoje dodeljene dotacije za izvajanje projekta. Struktura in vsebina sporazuma o donaciji se lahko razlikujeta glede na različne programe financiranja EU. Dokument zagotovi organ naročnik (CA).
Sporazum partnerstvu	o	Partnerski sporazum je notranji dokument konzorcija, ki opisuje dolžnosti in obveznosti konzorcijskih partnerjev pri izvajanju projekta. Vodnik EUPM ² vsebuje predlogo za partnerski sporazum.

Artefakt	Opis
Priročnik projekta	V projektnem priročniku so povzeti cilji projekta in dokumentiran izbrani pristop za doseganje ciljev projekta. Dokumentira tudi vloge vodenja projekta in njihove odgovornosti ter opredeljuje načrte, potrebne za upravljanje projekta, in morebitne odločitve o prilagajanju metodologije. Vodnik EUPM ² vsebuje predlogo za projektni priročnik.
Načrti upravljanja	V teh načrtih so opredeljeni različni postopki, ki jih je treba uporabiti (npr. za upravljanje tveganj). V Vodniku EUPM ² so na voljo predloge načrtov upravljanja skupaj s smernicami, kako jih prilagoditi kontekstu in potrebam projekta.
Projektni načrti (specifični)	Ti načrti so specifični za projekt (npr. delovni načrt projekta) in se oblikujejo glede na potrebe projekta ter analize in izkušnje ekipe. Vodnik EUPM ² vsebuje predloge in smernice za te načrte.



Slika 6.4. - Ključne dejavnosti in artefakti pripravljalne faze

6.2.1 Priprava uvodnega sestanka faze

Faza priprave se začne z uradnim začetnim srečanjem za pripravo, katerega cilji so:

- zagotoviti, da se vsi projektni partnerji vključijo v projekt in razumejo svojo vlogo;
- razprava o vsebini sporazuma o donaciji;
- razprava o partnerskem sporazumu in modelu upravljanja projekta;
- preučiti obseg projekta in projektne načrte;
- opredelitev tveganj projekta;
- pospeševanje oblikovanja ekipe in upravljanja pričakovanj.

V tej fazi bo imela projektna skupina veliko koristi od preteklih izkušenj s projekti, ki jih je financirala EU, zlasti od izkušenj, pridobljenih pri prejšnjih podobnih projektih.

Ta uvodni sestanek za načrtovanje je treba načrtovati in voditi učinkovito, saj morajo biti vsi akterji, vključeni v fazo priprave, usklajeni. Vodnik EUPM² vsebuje predloge za dnevni red sestanka in zapisnik sestanka (MoM).

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Organizacija sestanka.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM) Osnovna projektna skupina (PCT) Koordinator področja (DC) Ciljne skupine projekta (PTG) Predstavniki konzorcija	Zahtevani udeleženci.
Projektna podporna skupina (PST) – Finančni direktor (PST-FM) – Upravitelj komunikacij (PST-CM)	Obvezna udeležba.
Druge projektne vloge ali deležniki	Neobvezno sodelovanje (glede na potrebe projekta).
Referent (DO)	Lahko je povabljen, da se pridruži.



Vhodi

- Razpis za zbiranje predlogov.
- Programske smernice EU.
- Matrika deležnikov projekta.
- Logični okvir projekta.
- Obrazec za prijavo projekta (in priloge).

Koraki

Pred začetnim srečanjem za pripravo:

1. Načrtujte sestanek.
2. Pripravite osnutek dnevnega reda sestanka z navedbo točk, o katerih se bo razpravljalo.
3. Vnaprej pošljite dnevni red sestanka.
4. Zagotovite prisotnost zahtevanih udeležencev.
5. Obravnavajte morebitne logistične potrebe in pripravite dokumentacijo ali gradiva za sestanek.

Na uvodnem sestanku za pripravo:

1. Predstavite udeležence sestanka.
2. Zagotovite, da je določen zapisnikar, da se lahko zapišejo zapiski, ki opredeljujejo ukrepe. Ti bodo po sestanku zbrani in poslani udeležencem.
3. Udeležence seznanim z obrazcem za prijavo projekta, da bodo razumeli idejo in obseg projekta ter svojo posebno vlogo.
4. Opišite cilje, pričakovanja in dejavnosti faze priprave.
5. Določite vloge in odgovornosti za pripravo.
6. Razpravljajte o časovnem načrtu projekta.
7. Razpravljajte o splošnem pristopu k projektu.
8. Razpravljajte o tveganjih, omejitvah in predpostavkah.
9. Razprava ali predstavitev vseh podpornih orodij projekta (s prispevkom skupine za podporo projekta, PST).
10. Razporedite čas za morebitne druge zadeve (vprašanja in odgovore).
11. Povzetek razprave (odločitve, ukrepi in tveganja).
12. Sporočite naslednje korake.

ARSCI

Faza priprave	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Priprava uvodnega sestanka	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C

6.2.2 Sporazum o donaciji

Sporazum o dodelitvi sredstev je dokument, v katerem so zapisani pogoji dodelitve sredstev za izvajanje projektnega predloga. Podpišeta ga pravno odgovorna oseba vodilne organizacije konzorcija, običajno lastnik nepovratnih sredstev (GO) in naročnik (CA). Organ naročnik običajno zagotovi predlogo sporazuma o donaciji.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Podpora pri pripravi sporazuma o donaciji.
Lastnik nepovratnih sredstev (GO)	Sodelovanje pri pregledu sporazuma o dodelitvi nepovratnih sredstev.
Pravni zastopnik vodilne organizacije konzorcija	Podpis sporazuma o donaciji.
Referent (DO)	Zagotavljanje predloge sporazuma o donaciji in spremljanje izpolnjevanja pogodbenih obveznosti.

Vhodi



- Smernice programa financiranja EU.
- Obrazec za prijavo projekta (in priloge).

Koraki

1. Pisarniški referent (DO) zagotovi predlogo sporazuma o donaciji.
2. Lastnik nepovratnih sredstev (GO) in vodja projekta EU (EUPM) pregledata sporazum o nepovratnih sredstvih in na zahtevo naročnika spremenita ali posodobita projektne dejavnosti ali druge podrobnosti v ocenjevalnem poročilu.
3. Pravni zastopnik vodilne organizacije konzorcija podpiše sporazum o nepovratnih sredstvih.

ARSCI

Faza priprave	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM
Sporazum o donaciji	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S

6.2.3 Sporazum o partnerstvu

Partnerski sporazum je notranji dokument konzorcija, ki opisuje vloge in odgovornosti konzorcijskih organizacij pri izvajanju projekta. Opredeljuje prispevek, ki se pričakuje od vsakega partnerja, ter finančne dolžnosti in obveznosti ter obveznosti poročanja.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Priprava sporazuma o partnerstvu.
Vodje partnerskih projektov (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi sporazuma o partnerstvu.
Pravni zastopniki konzorcijskih organizacij	Podpis sporazuma o partnerstvu.

Vhodi

- Smernice programa financiranja EU.
- Matrika deležnikov projekta.
- Obrazec za prijavo projekta (in priloge).
- Sporazum o donaciji.
- Ocenjevalno poročilo.

Koraki

1. Po podpisu sporazuma o nepovratnih sredstvih vodja projekta EU (EUPM) ob podpori vodij partnerskih projektov EU (PtEUPM) in projektne podporne skupine (PST) pripravi partnerski sporazum.
2. Partnerski sporazum si delijo partnerske organizacije konzorcija.
3. Pravni zastopniki konzorcijskih organizacij podpišejo partnerski sporazum.

Opomba: Pozornost je treba nameniti obveznostim po zaključku, ki so lahko del splošnih pogojev, določenih s programom financiranja EU.

ARSCI

Faza priprave	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Sporazum o partnerstvu	I	I	C	S	C	A	R	S	C	S

6.2.4 Priročnik projekta

V projektnem priročniku so povzeti cilji projekta in dokumentiran izbrani pristop konzorcija za doseganje ciljev projekta. V njem so opredeljeni ključni kontrolni procesi, postopek reševanja konfliktov in eskalacije, politike in pravila ter projektna miselnost.



V projektnem priročniku so dokumentirane tudi vloge vodenja projekta in njihove odgovornosti v partnerstvu. Opredeljuje načrte, potrebne za upravljanje projekta, in morebitne odločitve o prilagajanju metodologije. Cilji in obseg projekta so ključni prispevki k temu artefaktu.

Projektni priročnik je pomemben referenčni dokument za vse projektne partnerje in zainteresirane strani. Skupaj z delovnim načrtom projekta je osnova za upravljanje in izvajanje projekta.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Priprava projektnega priročnika.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi projektnega priročnika.
Koordinator področja (DC)	Sodelovanje pri opredelitvi ključnih elementov dokumenta.
Druge zainteresirane strani projekta	Pregled priročnika o projektu.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Posvetovanje pri pripravi dokumenta.

Vhodi

- Razpis za zbiranje predlogov.
- Projektna mapa.
- Matrika deležnikov projekta.
- Logični okvir projekta.
- Priprava uvodnega zapisnika sestanka (MoM).
- Sporazum o donaciji.
- Sporazum o partnerstvu.
- Ocenjevalno poročilo.

Smernice

- Za opredelitev projektnega priročnika uporabite zapisnik uvodnega sestanka za pripravo.
- Projektni priročnik je treba posodabljal ves čas trajanja projekta.
- Vsi načrti za vodenje projekta morajo biti del projektnega priročnika.
- Matriko deležnikov projekta je treba posodobiti.

Koraki

1. Poiščite dokumentacijo iz podobnih projektov, ki jih je financirala EU, in ugotovite, katere komponente je mogoče ponovno uporabiti – to bi lahko zmanjšalo napor, stroške in potreben čas.
2. Povzemite cilje projekta, odvisnosti, omejitve in predpostavke iz obrazca za prijavo projekta ter navedite zainteresirane strani.
3. Razprava o možnih/potrebni prilagoditvah in prilagajanju Vodnika EUPM² v skladu s posebnimi pravili programa financiranja EU.
4. Opišite izbrani pristop k izvedbi in njegov življenjski cikel (vključno s posameznimi fazami projekta).
5. Opredelite posebna pravila projektnega vodenja, ki bodo veljala za projekt (dogovorite se o pravilih ravnanja, ki bodo omogočila boljše vodenje in izvajanje projekta).
6. Določite postopek za reševanje sporov in eskalacijo za projekt.
7. Poudarite glavne postopke nadzora projekta, kot so upravljanje sprememb/tveganja/kakovosti.
8. Opredelitev izbranega pristopa za spremljanje napredka in poročanje. Določite, kateri projektni artefakti (načrti in drugi dokumenti) so potrebni.
9. Dokumentirajte vloge, vključene v projekt, in njihove odgovornosti.
10. Posodobite matriko deležnikov projekta.

ARSCI

Faza priprave	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	PM	PtPM	PCT	PST
Priročnik projekta	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C

6.2.4.1 Vloge in odgovornosti pri projektu

Glavni namen poglavja Vloge in odgovornosti projekta v projektnem priročniku je dokumentirati vloge in odgovornosti projekta. Vsako odstopanje od standardnih vlog in odgovornosti v priročniku EUPM² Guide Roles and Responsibilities je treba utemeljiti in dokumentirati, vse druge/nove vloge pa je treba opredeliti z jasnim opisom njihovih odgovornosti. Matrika deležnikov projekta se lahko zdaj posodobi.

6.2.4.2 Načrti za upravljanje projektov

Vodnik EUPM² predlaga več načrtov za vodenje projektov (artefaktov), ki opisujejo različne procese vodenja projektov. Ti načrti opredeljujejo, kako organizacija upravlja relativno standardne procese. Ti načrti so naslednji:

1. Načrt upravljanje sprememb projekta.
2. Načrt za obvladovanje tveganj.
3. Načrt upravljanja kakovosti.
4. Načrt za obvladovanje težav.

Odvisno od organizacije in projekta se lahko zahtevajo različne ravni podrobnosti dokumentacije. Če je to dovolj, lahko projektni priročnik opredeli vsak proces upravljanja. Kadar je potreben obsežnejši in podrobnejši opis, lahko na podlagi priloženih predlog in smernic Vodnika EUPM² ustvarite ločene načrte upravljanja.

6.2.4.3 Načrti za posamezne projekte

Vodnik EUPM² opredeljuje niz priporočenih projektnih načrtov, ki se lahko uporabljajo za vse projekte, ki jih financira EU, ter vsebuje predloge in smernice za vsak načrt. Vendar v nasprotju s standardnimi načrti upravljanja, ki jih je treba le rahlo prilagoditi, načrti za posamezne projekte običajno zahtevajo več truda, saj je njihova vsebina specifična za projekt.

Optimalna raven podrobnosti, vključena v načrte za posamezne projekte, je odvisna od vrste, velikosti in zapletenosti projekta, konteksta in okolja projektnega vodenja ter izkušenj in kompetenc projektne skupine.

Vsi načrti za posamezne projekte, ki se bodo uporabljali pri projektu, morajo biti navedeni v priročniku projekta. Ti načrti so:

1. Delovni načrt projekta.
2. Načrt komuniciranja in razširjanja.
3. Načrt zunanjega izvajanja.
4. Načrt za sprejemljivost dobave.

6.2.4.4 Drugo

Postopek eskalacije

V projektnem priročniku je treba na podlagi sporazuma o donaciji opredeliti (in prilagoditi) postopek eskalacije in tolerance. Načrti upravljanja se morajo na to sklicevati, da se zagotovi dosleden pristop.

Namen eskalacijskega postopka je zagotoviti dogovorjen in učinkovit način eskalacije vprašanj in odločitev, kadar je to potrebno. V njem je na primer dokumentirano, kako je mogoče bistvena vprašanja prenesti na višjo raven vodenja, da se rešijo. To zagotavlja, da je ustrezna raven vodstva vključena (ali vsaj obveščena), če vprašanja ni mogoče rešiti na nižji ravni.

Potrebe po virih

V projektnem priročniku mora biti opredeljeno tudi, kako se bodo viri (ljudje in oprema), dodeljeni projektu, uporabljali za najboljše interese projekta.

Ko bo delo postalo jasnejše, bo treba v projektni priročnik zabeležiti tudi spretnosti, ki so potrebne za opravljanje dela. Če je treba osebje usposobiti za manjkajoča znanja, se lahko projektne priročniku



priloži načrt usposabljanja – za vsakega partnerja. Če je treba zaposliti več ljudi s temi znanji, je treba v istem razdelku priročnika opisati postopek zaposlovanja. Nazadnje je treba tukaj formalizirati tudi način sprostitev virov ob koncu projekta (ali ko je njihovo delo končano).

6.2.5 Delovni načrt projekta (posodobitev)

Pregledati in podrobno opisati je treba delovni načrt projekta, ki je bil pripravljen v fazi načrtovanja in vključen v obrazec za prijavo projekta. Biti mora osnovni, vendar se mora posodabljati ves čas trajanja projekta in zajemati vsa dela, povezana s projektom, ki so bila opredeljena v fazi načrtovanja ali se pojavijo v fazi izvajanja (npr. tveganja, vprašanja, korektivni ukrepi itd.).

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Usklajevanje vseh dejavnosti za posodabljanje in podrobno opisovanje delovnega načrta projekta.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri posodabljanju delovnega načrta projekta.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Pomoč vodji projekta EU (EUPM).
Finančni direktor (PST-FM)	Pomoč vodji projekta EU (EUPM) pri podrobnem opisu stroškov v delovnem načrtu projekta.

Vhodi

- Sporazum o donaciji.
- Sporazum o partnerstvu.
- Obrazec za prijavo projekta.
- Ocenjevalno poročilo.

Koraki

1. Podrobna razdelitev dela. Ta vsebuje hierarhično razčlenitev (razdelitev) vsega dela, ki ga je treba opraviti za doseg ciljev projekta. Z opisom nalog je mogoče oceniti zahteve glede napora in stroškov.
2. Podroben časovni razpored projekta. V njem so opredeljene odvisnosti med nalogami, določeni so njihovi začetni in končni datumi ter celotno trajanje projekta.
3. Posodobite in podrobno opredelite ocene naporov in stroškov. V njih so opisana pričakovanja glede virov in časa, potrebnega za dokončanje vsake projektne naloge v okviru razpoložljivih virov in omejitev zmogljivosti. Ocene napora in trajanja oblikujejo časovni načrt in proračun projekta.

ARSCI

Faza priprave	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Delovni načrt projekta (posodobitev)	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S

6.2.6 Načrt komuniciranja in razširjanja

Načrt komuniciranja in razširjanja rezultatov projekta določa dejavnosti, ki bodo načrtovane za zagotavljanje skladnosti z obveznostmi iz sporazuma o donaciji glede komuniciranja in razširjanja dejavnosti in rezultatov projekta. Ta načrt je usmerjen k zunanjim ciljnim skupinam, da bi se razširilo novo znanje, pridobljeno s projektom, povečalo sprejemanje rezultatov projekta in pokazal učinek projekta.

Ključni udeleženci	Opis
Upravitelj komunikacij (CM)	Priprava načrta za komuniciranje in razširjanje.
Vodja projekta EU (EUPM)	Pravočasno in ustrezno obveščanje vodje komunikacij (CM). Podpira izvajanje dejavnosti komuniciranja in razširjanja informacij.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Pravočasno in ustrezno obveščanje vodje komunikacij (CM). Podpira izvajanje dejavnosti komuniciranja in razširjanja informacij.
Usmerjevalni odbor projekta (PST)	Odobritev načrta komuniciranja in razširjanja informacij.

Vhodi

- Sporazum o donaciji.
- Sporazum o partnerstvu.
- Obrazec za prijavo projekta.
- Matrika deležnikov.
- Delovni načrt projekta (WP Komunikacija in razširjanje).
- Projektni priročnik.

Koraki

Načrt komuniciranja in razširjanja mora vključevati naslednje elemente:

1. Opredelite glavne cilje komuniciranja in razširjanja.
2. Opišite ustrezne ciljne skupine v skladu s sporazumom o donaciji in matriko zainteresiranih strani.
3. Razvoj dejavnosti, kanalov, pogostosti in potrebnih virov za učinkovito komuniciranje in razširjanje projektnih dejavnosti, rezultatov in dosežkov.
4. Opišite vizualno identiteto projekta, ki ga financira EU, ki vključuje vse vizualne elemente (npr. logotip, pisavo, slike), ki jih je mogoče povezati s projektom.
5. Vzpostavitev in upravljanje mehanizmov notranje komunikacije za zbiranje ustreznih in relevantnih informacij o razvoju projekta in doseganju rezultatov.

ARSCI

Faza priprave	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Načrt komuniciranja in razširjanja	I	A	C	C	C	C	S	S	C	R

6.2.7 Načrt zunanjega izvajanja

Načrt zunanjega izvajanja opredeljuje, kaj in kako naj bi vsaka partnerska organizacija uporabljala za vse izdelke ali storitve, ki jih potrebuje za izvedbo projekta. Opredeljuje obseg izdelkov in storitev, ki jih je treba kupiti ali naročiti, uporabljene strategije zunanjega izvajanja in odgovornosti za celoten življenjski cikel zunanjega izvajanja.

Upoštevajte, da mora biti načrt zunanjega izvajanja skladen s postopki javnega naročanja, ki jih določa program financiranja EU, ter organizacijskimi pravili in postopki vsakega projektnega partnerja.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Priprava načrta zunanjega izvajanja.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi načrta zunanjega izvajanja.
Pravni zastopniki konzorcijskih organizacij	Pregled načrta.
Finančni direktor (PST-FM)	Pomoč vodji projekta EU (EUPM) pri določanju postopkov javnih naročil za izvajanje načrta zunanjega izvajanja.

Vhodi

- Sporazum o donaciji.
- Sporazum o partnerstvu.
- Program financiranja EU Pravila javnega naročanja.
- Obrazec za prijavo projekta.
- Delovni načrt projekta.
- Projektni priročnik.
- Ustrezna organizacijska pravila in postopki javnega naročanja.

Koraki (za vsako konzorcijsko organizacijo)

1. Na podlagi dodeljenega deleža projektnih dejavnosti opredelite izdelke in storitve, ki so potrebni za izvedbo teh dejavnosti, ter časovni okvir, v katerem naj bi se izvedlo zunanje izvajanje.
2. Opredelitev ustreznega postopka javnega naročanja za vsak izdelek in storitev, oddan v zunanje izvajanje, v skladu z notranjo organizacijsko politiko javnega naročanja in pravili javnega naročanja programa financiranja EU. Ti postopki so na splošno odvisni od vrednosti nabavljenega blaga ali storitev (npr. neposredna dodelitev, dodelitev na podlagi ene same ponudbe, postopek s konkurenčnim pogajanjem, javni razpis itd.).
3. Določite, kdo lahko sodeluje z izvajalci in kdo je odgovoren za podpis pogodbe.
4. Navedite merila za ocenjevanje izvajalcev. To zagotavlja, da je izvajalec izbran na podlagi vnaprej določenih meril in da na odločitev ne vpliva nobena oseba ali skupina. Zahteve lahko vključujejo sposobnost, predhodne izkušnje pri podobnih projektih ali kar koli drugega pomembnega.
5. Določite osebe v organizaciji, ki morajo odobriti nakupe.
6. Navedite časovni raspored za vse pogodbene dejavnosti in rezultate. To bo zagotovilo, da se bo izvajalec zavezal, da bo imel na voljo vire za izpolnitev vnaprej dogovorjenega časovnega okvira.
7. Navedite vse dokumentacijske izdelke, ki jih pričakujete od izvajalcev (npr. priročniki itd.).

ARSCI

Faza priprave	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Načrt zunanjega izvajanja	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S



6.2.8 Načrt za sprejemljivost dobavljenih izdelkov

Namen načrta za prevzem rezultatov je zagotoviti, da so rezultati projekta ob koncu projekta sprejeti. Usklajen mora biti z značilnostmi projektnih rezultatov, opisanih v obrazcu za prijavo projekta, in pogoji, določenimi v sporazumu o donaciji. Načrt vključuje potrebne dejavnosti in vire za preverjanje in nadzor nad tem, ali bodo končni izdelki uradno sprejeti.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Priprava načrta za sprejem dobavljenih izdelkov.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM) Koordinator področja (DC)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi načrta za prevzem rezultatov.
Usmerjevalni odbor projekta (PSC)	Odobritev načrta.

Vhodi

- Sporazum o donaciji.
- Sporazum o partnerstvu.
- Obrazec za prijavo projekta.
- Delovni načrt projekta.
- Projektni priročnik.

Koraki

1. Na podlagi značilnosti rezultata, določenih v obrazcu za prijavo projekta, opredelite splošni pristop in časovni razpored sprejemanja ter orodja, ki jih je treba uporabiti.
2. Določite merila sprejemljivosti in tolerance za projektne rezultate ter dejavnosti, ki so potrebne za njihovo potrditev.
3. Opredelite postopek in časovni razpored za obravnavo nesprejetja (ali delnega sprejetja).
4. Opredelite jasne vloge in odgovornosti za sprejemanje posameznih rezultatov.
5. Prilagodite kontrolni seznam za sprejemljivost izdelkov na podlagi opredeljenih dejavnosti sprejemanja.
6. V primeru dela, oddanega v zunanje izvajanje, je treba postopek sprejemanja dobave dokumentirati v pogodbi.
7. Zagotovite, da bodo o načrtu za prevzem izdelkov obveščene ustrezne projektne zainteresirane strani.

Faza priprave	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Načrt za sprejemljivost dobavljenih izdelkov	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.

6.2.9 Fazna vrata: RfE (pripravljen za izvedbo)

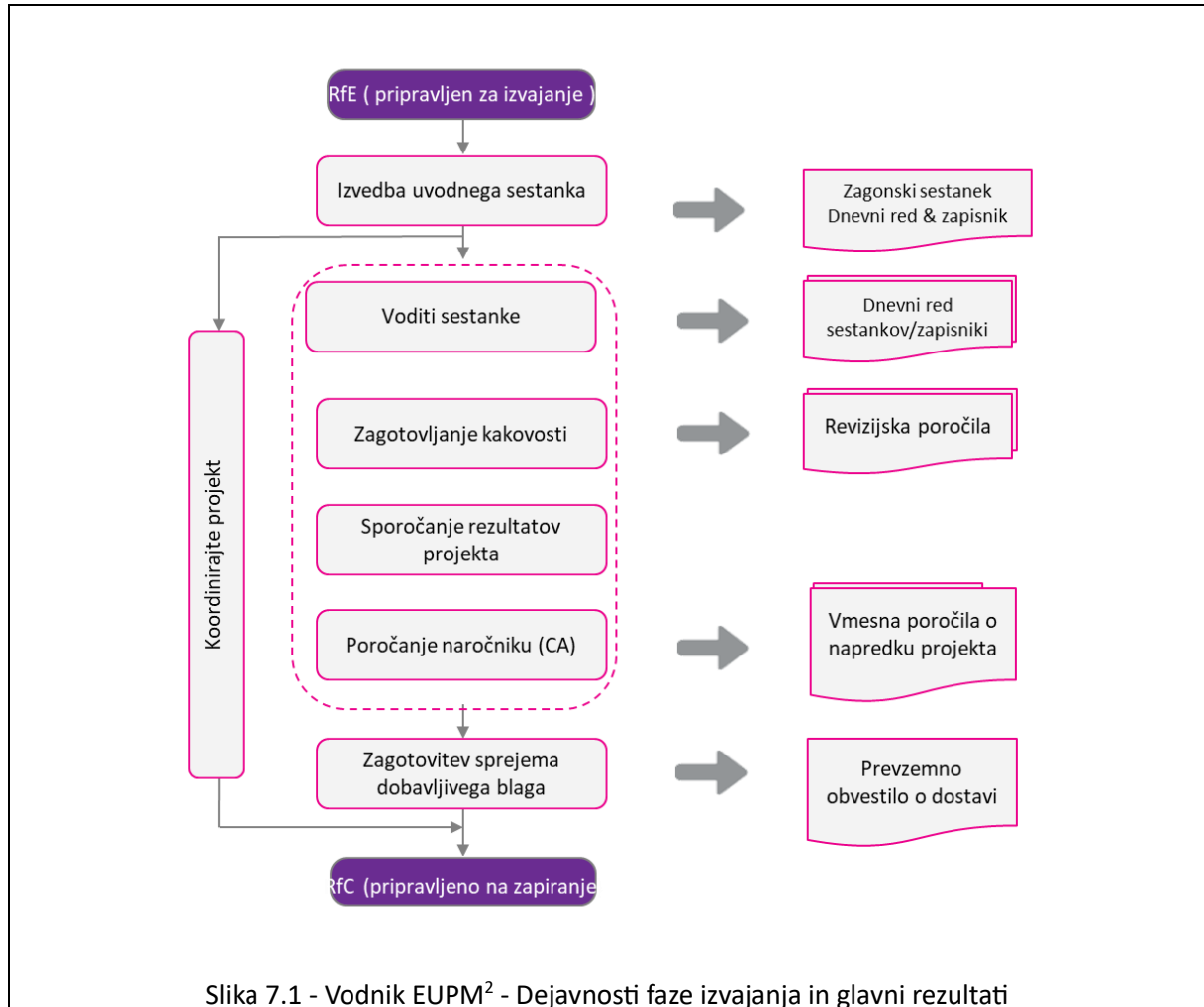
To so vrata druge faze. Preden se projekt premakne v naslednjo fazo, je priporočljiv pregled in odobritev. Vodja projekta EU (EUPM) na podlagi rezultatov faze načrtovanja oceni, ali so bili cilji te faze doseženi, nato pa od projektnega usmerjevalnega odbora (PSC) zahteva odobritev za prehod v fazo izvedbe.

V Vodniku EUPM² je za vsako fazo na voljo vzorec kontrolnega seznama za pregled zaključka faze, ki ga lahko vodja projekta EU (EUPM) uporabi za vodenje ocene, skupaj s pregledom posebnih ciljev faze.

7 Faza izvajanja – dejavnosti in artefakti

Tretja faza projekta EUPM² je izvedbena faza. Cilj te faze je izvajanje in upravljanje vseh projektnih dejavnosti ter zagotavljanje pravočasne, učinkovite in uspešne izdelave projektnih rezultatov ter doseganje načrtovanih ciljev. V tej fazi se pripravijo projektni rezultati za ciljne skupine projekta (PTG). Izvedbena faza se začne z uvodnim sestankom in konča s sprejemom (dokončnim ali začasnim – v skladu z načrtom za sprejem rezultatov) s strani prosilca za nepovratna sredstva.

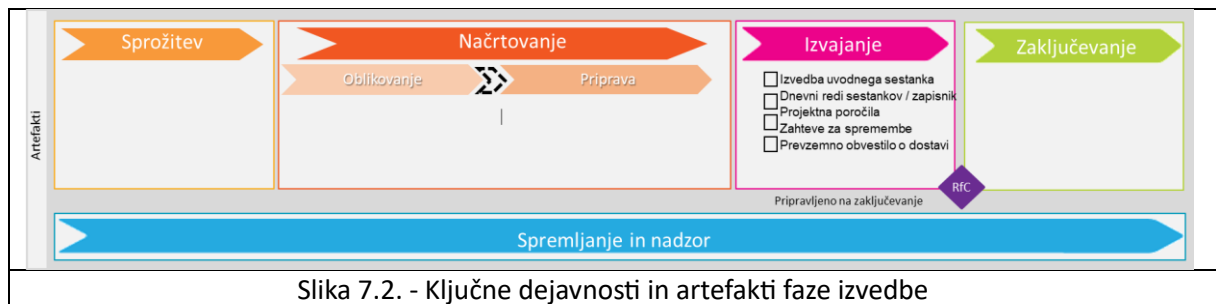
Glede na vrsto projekta se lahko faza izvedbe po potrebi razdeli na različne faze izvajanja.



Slika 7.1 - Vodnik EUPM² - Dejavnosti faze izvajanja in glavni rezultati

Ključni artefakti

Artefakt	Opis
Dnevni redi/zapisi sestankov	Standardizirane predloge za dnevni red in zapisnike sestankov povečujejo jasnost in učinkovitost.
Poročila o projektih	Sporazum o nepovratnih sredstvih vključuje sklicevanja na predloge za poročanje, vendar se morajo partnerji po potrebi dogovoriti o postopkih poročanja in drugih predlogah.
Zahteve za spremembe	Zahtevke za spremembo je uradna predloga ali obrazec, ki ga je treba uporabiti, če želite pri naročniku zahtevati spremembo projekta.



Slika 7.2. - Ključne dejavnosti in artefakti faze izvedbe

7.1 Izvedba uvodnega sestanka

Faza izvajanja se začne z uvodnim srečanjem za izvajanje. Ta sestanek zagotavlja, da celotna projektna skupina pozna ključne elemente in pravila projekta.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Organiziranje srečanja.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpiranje vodje projekta EU (EUPM) pri organizaciji sestanka.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Potrebni udeleženci.
Druge projektne vloge ali deležniki	Neobvezno sodelovanje (glede na potrebe projekta).

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Matrika deležnikov projekta.
- Projektni priročnik.
- Delovni načrt projekta.
- Vsi načrti in dnevnik projekta.
- Katerikoli dokument z zahtevami.

Koraki

Pred začetnim sestankom izvajalca:

1. Načrtujte sestanek.
2. Pripravite osnutek dnevnega reda sestanka z navedbo glavnih točk, o katerih se bo razpravljalo.
3. Vnaprej pošljite dnevni red sestanka.
4. Zagotovite prisotnost zahtevanih udeležencev.
5. Obravnavajte morebitne logistične potrebe in pripravite dokumentacijo ali gradiva za sestanek.

Na uvodnem sestanku za izvedbo:

1. Zagotovite, da je nekdo določen za vodenje zapisnika sestanka, vključno z akcijskimi točkami.
2. Predstavite projektni priročnik in delovni načrt projekta z ustrezno stopnjo podrobnosti.
3. Predstavitev načrta za komuniciranje in razširjanje.
4. Dogovorite se o postopku reševanja sporov in predstavite postopek eskalacije.
5. Predstavite matriko deležnikov projekta.
6. Predstavite procese upravljanja tveganj, upravljanja problemov in upravljanja projektnih sprememb ter dejavnosti zagotavljanja in nadzora kakovosti.
7. Pojasnite pričakovanja osnovne projektne skupine (PCT).
8. Dogovorite se o osnovnih pravilih ekipe.

Po uvodnem sestanku za izvedbo:

1. Pošljite zapisnik sestanka (MoM) ustreznim zainteresiranim stranem. Zapisnik mora vsebovati povzetek izpostavljenih projektnih vprašanj, ugotovljenih tveganj, sprejetih odločitev in predlaganih sprememb. V ustrezne dnevnik je treba zabeležiti tudi vprašanja, tveganja, odločitve in spremembe projekta.



ARSCI

Izvajanje	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Izvedba uvodnega sestanka	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C

7.2 Usklajevanje projektov

Cilj koordinacije projekta je olajšati napredek projekta s stalno izmenjavo informacij med vodji projektov EU (EUPM) in vodji partnerskih projektov EU (PtEUPM), zagotavljanjem informacij osnovnim projektnim skupinam (PCT) in podpiranjem dokončanja dodeljenega dela.

Usklajevanje projekta vključuje dodeljevanje projektnih virov dejavnostim, redno preverjanje kakovosti vmesnih rezultatov, vzdrževanje stalne komunikacije z vsemi člani projektne skupine in ohranjanje motivacije vseh, ki sodelujejo pri projektu, z vodenjem, pogajanjem, reševanjem sporov in uporabo ustreznih tehnik upravljanja človeških virov.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Usklajevanje vseh projektnih dejavnosti.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Pomoč vodji projekta EU (EUPM) pri usklajevanju projektnih dejavnosti, povezanih z njegovim delom.
Koordinator področja (DC)	Podpiranje (ali prispevanje) usklajevanja projektov, odvisno od konteksta projekta.

Vhodi

- Matrika deležnikov projekta.
- Projektni priročnik.
- Delovni načrt projekta.

Opomba: Usklajevanje projekta se uradno začne z začetkom projekta in konča z njegovim zaključkom, vendar je intenzivnost usklajevanja projekta največja v fazi izvajanja.

Koraki

1. Vodenje in usmerjanje projektnih dejavnosti in deležnikov.
2. Izmenjava informacij med vodjo projekta EU (EUPM) in vodji partnerskih projektov EU (PtEUPM).
3. Dodeljevanje nalog osnovni projektni skupini (PCT) in usklajevanje njihovega izvajanja v skladu z delovnim načrtom projekta.
4. Po potrebi zagotavljanje informacij osnovni skupini projekta (PCT) o napredku projekta.
5. Preverjanje dokončanja nalog in sprejemanje vmesnih delovnih rezultatov v skladu z vnaprej določenimi merili za sprejem.
6. Vodenje in motiviranje projektne skupine.
7. Upravljanje dinamike projektne skupine.
8. Uporaba pogajanj, tehnik za reševanje sporov in vodenje ljudi, da se zagotovi nemoteno sodelovanje med člani ekipe in učinkovit napredek projekta.

ARSCI

Izvajanje	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Usklajevanje projektov	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C

7.3 Zagotavljanje kakovosti

Zagotavljanje kakovosti je dejavnost zbiranja dokazov, ki dokazujejo, da projektno delo poteka v skladu z visokokakovostnimi standardi, metodologijami in najboljšimi praksami. Omogoča nam, da smo prepričani, da bo projekt v okviru omejitev izpolnil želeni obseg in zahteve glede kakovosti.

Dejavnosti zagotavljanja kakovosti vključujejo ugotavljanje, ali so vzpostavljene ustrezne projektne kontrole, potrjevanje njihovega izvajanja in ocenjevanje njihove učinkovitosti.

Dejavnosti zagotavljanja kakovosti so dokumentirane v načrtu upravljanja kakovosti. Izvajajo jih lahko vodja projekta EU (EUPM), vloga zagotavljanja kakovosti projekta (PQA) ali druge projektne vloge, kot sta osnovna projektna skupina (PCT) in koordinator področja (DC). Opredelite lahko tudi zunanje revizije, ki jih izvajajo subjekti zunaj projekta.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Odgovornost za izvajanje splošnih dejavnosti zagotavljanja kakovosti.
Zagotavljanje kakovosti projekta (PQA)	Vzpostavljane standardov zagotavljanja kakovosti in pregledovanje projektnih rezultatov in izsledkov.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Spoštovanje standardov zagotavljanja kakovosti projekta.

Vhodi

- Obrazec za prijavo.
- Sporazum o donaciji.
- Načrt upravljanja kakovosti.
- Delovni načrt projekta.

Smernice

- Te dejavnosti zagotavljanja kakovosti morajo biti vključene v delovni načrt projekta.
- Osnovna projektna skupina (PCT) mora predložiti dokazila o upoštevanju standardov in postopkov zagotavljanja kakovosti.

ARSCI

Izvajanje	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Zagotavljanje kakovosti	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I

7.4 Obveščanje o rezultatih projekta

Obveščanje o rezultatih projekta se nanaša na metode, ki se uporabljajo za obveščanje zainteresiranih strani projekta – razen naročnika – o izvajanju projektnih dejavnosti, pomembnih podrobnostih projekta in doseganju ciljev na podlagi načrta obveščanja in razširjanja ter potreb zainteresiranih strani projekta.

Ključni udeleženci	Opis
Upravitelj komunikacij (PST-CM)	Odgovornost za obveščanje in razširjanje rezultatov projekta.
Uradniki za komuniciranje	Podpora upravitelju komunikacij (PST-CM) pri izvajanju dejavnosti komuniciranja in razširjanja informacij.
Vodja projekta EU (EUPM)	Odgovornost za dejavnosti komuniciranja in razširjanja informacij.

Vhodi

- Načrt komuniciranja in razširjanja.
- Matrika deležnikov projekta
- Delovni načrt projekta.
- Projektna poročila in projektni dnevniki.

Smernice

- Komunikacija je bistvena sestavina vsakega projekta, ki ga financira EU. Povečati mora prepoznavnost dosežkov pri medijih, institucijah, ključnih zainteresiranih straneh in javnosti ter prikazati stroškovno učinkovitost financiranja EU, tj. kako in za katere namene se porabljajo javna sredstva.
- Poročanje o rezultatih projekta mora vključevati obveščanje o dosežkih projekta, rezultatih in izdelkih ter učinkih projekta na upravičena območja in sektorje.
- Ustrezne informacije, ki izhajajo iz izvajanja projektnih načrtov, je treba sporočiti ustreznim strankam ob pravem času in v ustrezni obliki v skladu z načrtom komuniciranja in razširjanja informacij.

Koraki

1. Upravitelj komunikacij (PST-CM) ob podpori uradnikov za komuniciranje na ravni partnerjev izvaja dejavnosti obveščanja in komuniciranja, podrobno opisane v načrtu komuniciranja in razširjanja informacij.
2. Upravitelj komunikacij (PST-CM) posodablja načrt komuniciranja in razširjanja, če se med izvajanjem projekta pojavijo nove zainteresirane strani ali novi komunikacijski kanali.
3. Vodja projekta EU (EUPM) ocenjuje komunikacijsko delo in uspeh z uporabo kazalnikov uspešnosti komuniciranja, ki so podrobno opisani v načrtu komuniciranja in razširjanja informacij.

ARSCI

Izvajanje	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Obveščanje o rezultatih projekta	I	I	I	C	I	I	A	S	C	R

7.5 Poročanje o projektu naročniku (CA)

Poročanje naročniku je obveznost, ki jo ureja sporazum o donaciji in je namenjena obveščanju naročnika o ustreznem napredku pri izvajanju projekta ter prikazu napredka pri dejavnostih, rezultatih in kazalnikih uspešnosti v zvezi z odobrenim opisom projekta in proračunom.

Na splošno se zahteva, da se o projektih poroča na podlagi posebnih predlog in v določenih rokih. Projektna poročila naročniku so lahko stalna ali občasna.

Neprekinjeno poročilo omogoča neprekinjeno poročanje o napredku projekta. Takoj ko so izdelani rezultati in doseženi mejniki, je treba o teh informacijah poročati v skladu z roki in pogoji, določenimi v sporazumu o donaciji.

Periodična poročila so predvidena v sporazumu o nepovratnih sredstvih na določen datum in so potrebna za zahteve za plačila. Na splošno vključujejo poročilo o napredku, vmesno poročilo in končno poročilo. Sestavljena so iz opisnega ali tehničnega in finančnega dela:

- Opisni ali tehnični del na splošno sledi strukturi opisa projekta in vsebuje posodobljene informacije o trenutnem stanju projekta, prihajajočih dogodkih v okviru projekta, sinergijah, rezultatih in izločkih projekta, morebitnih tveganjih, zunanjih pogojih, korektivnih ukrepih in izvajanju delovnega paketa.
- Finančni del vključuje vse nastale odhodke v zadevnem obdobju poročanja.



Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Odgovornost za pripravo in predložitev poročil o projektu.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi in predložitvi projektnih poročil za dodeljeni del projektnih dejavnosti.
Finančni vodja (PST-FM)/partnerske finančne vodje (PST-PtFM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi finančnega dela projektnih poročil.
Lastnik nepovratnih sredstev (GO)	Odgovornost za predložitev poročila o projektu.

Vhodi

- Obrazec za prijavo.
- Sporazum o donaciji.
- Predloga za poročanje.
- Sporazum o partnerstvu.
- Projektni priročnik.
- Delovni načrt projekta.
- Projektni dnevnik.
- Kontrolni seznam projekta.
- Rezultati dejavnosti spremljanja uspešnosti projekta.

Smernice

- Projektna poročila so rezultat spremljanja projekta in bistven vhodni podatek za nadzor in odločanje o projektu. Prispevajo tudi k srečanju za pregled ob koncu projekta in so pomemben način zbiranja informacij, zato jih je treba v zaključni fazi ustrezno arhivirati.
- Čeprav je poročilo o projektu za naročnika pogodbeno obveznost, ga je mogoče uporabiti kot priložnost za boljše obveščanje o projektu na ravni programa, s čimer se že na začetku vzpostavi učinkovita podoba projekta.
- Lastnik nepovratnih sredstev je odgovoren za poročanje v imenu partnerstva. Vendar je vsak predstavnik konzorcija (CR) ob podpori vodij partnerskih projektov EU (PtEUPM) odgovoren za zagotavljanje ustreznih, natančnih in popolnih informacij in dokumentov. Vodja projekta EU (EUPM) uskladi prejete informacije in dokumente ter pripravi celovito poročilo za projekt kot celoto.

Koraki

1. V projektnem priročniku navedba vseh poročil, ki jih je treba predložiti v skladu s sporazumom o donaciji. Običajno vključujejo poročilo o napredku, vmesno poročilo in končno poročilo.
2. Preverba, ali je vzpostavljen sistem stalnega poročanja, poročanje o mejnikih, pravočasno nalaganje rezultatov in upoštevanje zahtev naročnika po pojasnilih.
3. Priprava poročil o projektu na podlagi posebnih predlog, ki jih zagotovi naročnik in so na splošno skladne z odobrenim projektom.
4. Predložitev poročil o projektu v določenem roku.
5. Če projektna poročila vključujejo zahtevek za plačilo nepovratnih sredstev, se lahko zahteva revizorjevo poročilo, ki je priloženo izdatkom iz projektnega poročila.
6. Odgovor na zahteve za pojasnila, ki jih lahko naročnik izda po predložitvi poročila o projektu za njegovo dokončno odobritev.

ARSCI

Izvajanje	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Poročanje o projektu pristojnemu organu	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S



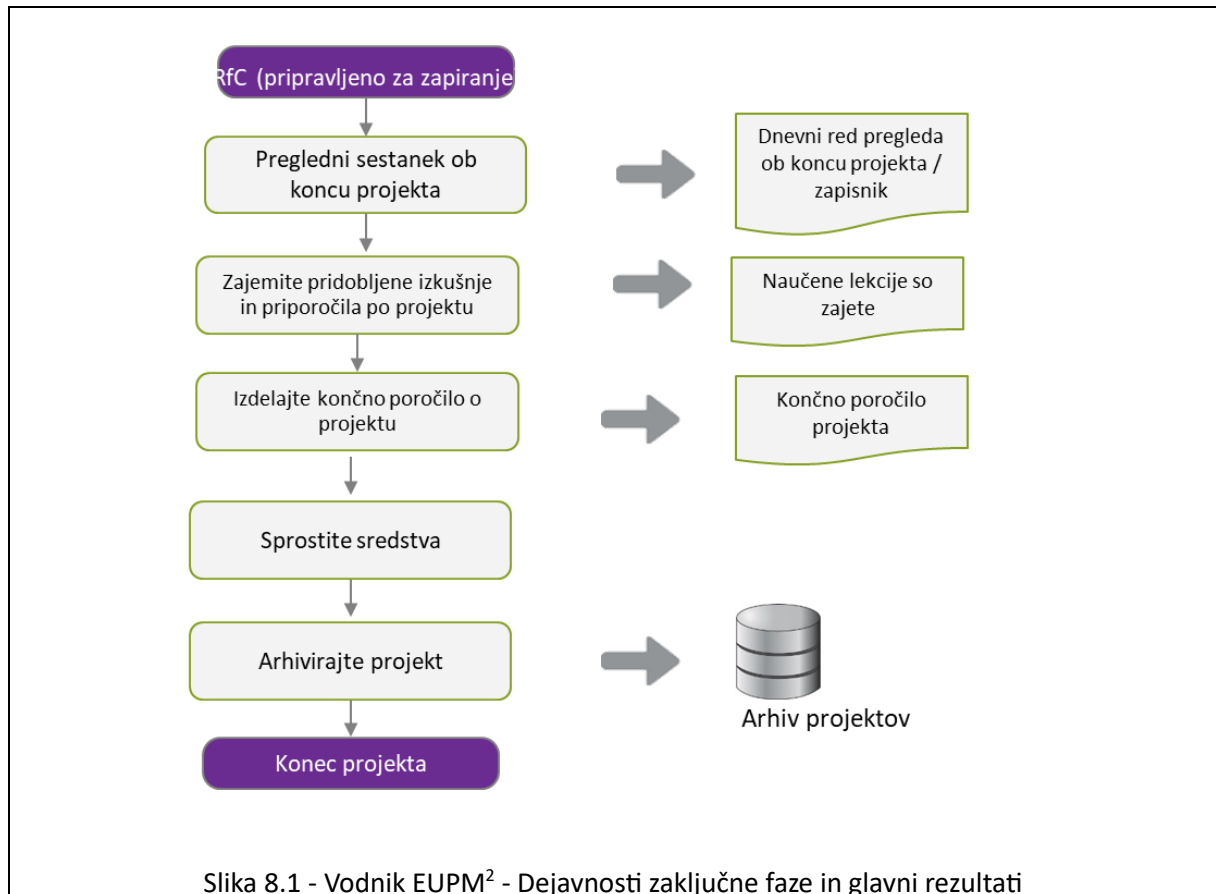
7.6 Fazna vrata: RfC (pripravljeno za zaprtje)

To so vrata tretje in zadnje faze. Preden se projekt premakne v naslednjo fazo, se priporoča pregled in odobritev. Vodja projekta EU (EUPM) oceni, ali so bili doseženi vsi cilji izvedbene faze, preveri, ali so bile izvedene vse načrtovane dejavnosti, ali so bile izpolnjene vse zahteve in ali so bili v celoti zagotovljeni rezultati projekta. Vodja projekta EU (EUPM) tudi zagotovi, da projektni usmerjevalni odbor (PSC) sprejme rezultate projekta. Ko so izpolnjeni vsi zgoraj navedeni pogoji, lahko projektni usmerjevalni odbor (PSC) pooblasti vodjo projekta EU (EUPM), da projekt premakne v zaključno fazo.

Vodnik EUPM² vsebuje predlogo kontrolnega seznama za pregled ob zaključku faze za vsako fazo, ki ga lahko vodja projekta EU (EUPM) uporabi za vodenje ocene, skupaj s pregledom posebnih ciljev faze.

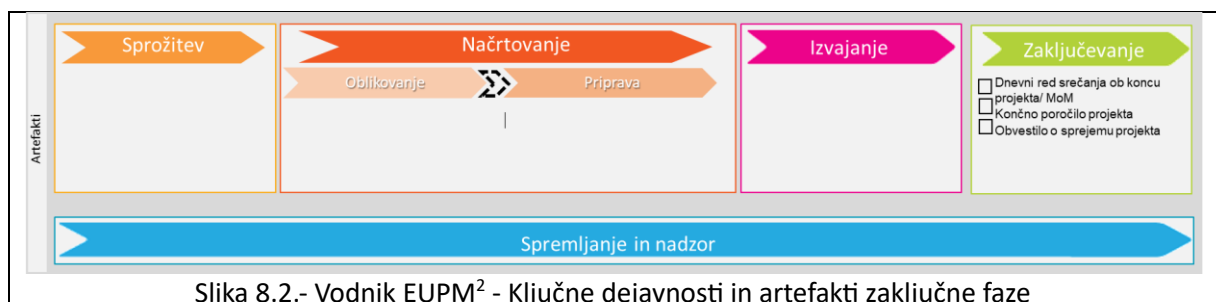
8 Zaključna faza – dejavnosti in artefakti

Zadnja faza projekta EUPM² je zaključna faza. Namen te faze je zajeti pridobljene izkušnje in priporočila, izpolniti zahteve za končno poročanje iz sporazuma o donaciji in upravno zaključiti projekt. Zaključna faza se začne s srečanjem za pregled ob koncu projekta in konča s končno odobritvijo organa naročnika, ki pomeni upravno zaključitev projekta. Med zaključno fazo se dejavnosti projekta zaključijo, končno stanje projekta se dokumentira in končni rezultati se uradno prenesejo na ciljne skupine projekta (PTG).



Ključni artefakti

Artefakt	Opis
Dnevni red in zapisnik sestanka za pregled ob koncu projekta	Standardizirana predloga za dnevni red in zapisnik zadnjega sestanka.
Končno poročilo projekta	Opisno in finančno poročilo, ki zajema celoten projekt, v obliki in v skladu z zahtevami naročnika.



8.1 Srečanje za pregled ob koncu projekta

S srečanjem za pregled zaključka projekta se začne faza zaključka projekta, potem ko se faza izvajanja šteje za zaključeno. Namen tega sestanka je pripraviti delo za končno poročilo projekta in zagotoviti, da projektni partnerji razpravljajo o svojih izkušnjah pri projektu, da se lahko zajamejo pridobljene izkušnje in najboljše prakse. Ocenjuje se tudi uspešnost partnerjev in razpravlja o zamislih in priporočilih za dejavnosti po zaključku projekta.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Organiziranje srečanja.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Udeležba je obvezna.
Finančni direktor (PST-FM)	Udeležba je obvezna.
Upravitelj komunikacij (PST-CM)	Udeležba je obvezna.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Udeležba je obvezna.
Lastnik nepovratnih sredstev (GO)	Udeležba je obvezna.
Druge zainteresirane strani	Dragoceni so lahko tudi prispevki drugih podpornih ali neobveznih vlog.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Sporazum o donaciji in partnerski sporazum.
- Matrika deležnikov projekta.
- Projektni priročnik in delovni načrt projekta.
- Vsi projektni načrti.
- Ustrezna projektna poročila in dnevniki.

Koraki

Pred srečanjem za pregled ob koncu projekta:

1. Načrtovanje sestanka in določitev dnevnega reda sestanka s točkami, o katerih se bo razpravljalo.
2. Pošiljanje dnevnega reda sestanka vnaprej.
3. Obravnavanje logističnih potreb in priprava dokumentacije ali gradiva za sestanek.
4. Prisotni in v celoti pripravljeni udeleženci.

Na sestanku za pregled ob koncu projekta:

1. Lastnik nepovratnih sredstev (GO) običajno izrazi priznanje organizacije celotnemu projektu, ekipi in ključnim zainteresiranim stranem.
2. Zagotavljanje, da je nekdo določen za vodenje zapisnika sestanka (MoM).
3. Predstavitev informacij o projektu in podatkov o uspešnosti in dosežkih.
4. Razpravljanje o splošnih izkušnjah s projektom.
5. Razpravljanje o težavah in izzivih med projektom in načinu reševanja.
6. Razpravljanje o pridobljenih izkušnjah in najboljših praksah, ki so lahko koristne za prihodnje projekte.

Po sestanku za pregled ob koncu projekta:

1. Zbiranje pridobljenih izkušenj in priporočil po zaključku projekta.
2. Izdelava končnega poročila o projektu.
3. Sporočanje rezultatov sestanka ustreznim zainteresiranim stranem.

ARSCI

Zaključek	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Srečanje za pregled ob koncu projekta	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C

8.2 Končno poročilo projekta

Po sestanku za pregled ob zaključku projekta sta splošni opisni in finančni del projekta podrobno opisana v končnem poročilu projekta, v katerem so dokumentirane izvedene dejavnosti, doseženi rezultati, nastali stroški ter doseženi cilji in učinki.

Strukturo in vsebino končnega poročila o projektu določi naročnik v sporazumu o donaciji in je na splošno usklajen s poročili o napredku in vmesnimi poročili. Končno poročilo projekta je treba uporabiti kot osnovo znanja za prihodnje projekte.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Odgovornost za pripravo in predložitev končnega poročila o projektu.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi in predložitvi končnega poročila o projektu za dodeljeni del projektne dejavnosti.
Finančni vodja (PST-FM)/partnerske finančne vodje (PST-PtFM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri pripravi finančnega dela končnega poročila projekta.
Usmerjevalni odbor projekta (PSC)	Odgovornost za predložitev končnega poročila o projektu.

Vhodi

- Obrazec za prijavo.
- Sporazum o donaciji.
- Predloga za poročanje.
- Sporazum o partnerstvu.
- Matrika deležnikov projekta.
- Projektni priročnik.
- Delovni načrt projekta.
- Projektni dnevniki.
- Kontrolni sezname projekta.
- Rezultati dejavnosti spremljanja uspešnosti projekta.

Smernice

- Končno poročilo projekta je končni rezultat spremljanja projekta in vključuje opis vseh dejavnosti, izvedenih v okviru projekta.
- Struktura končnega poročila o projektu na splošno odraža strukturo vmesnega poročila in poročila o napredku.
- Čeprav ga pripravi vodja projekta EU (EUPM), bi morale ustrezne zainteresirane strani prispevati k pripravi celovite in izčrpne ocene projekta.
- Končno poročilo projekta vključuje tudi končno različico rezultatov, ki jih je pripravil in sprejel projektni usmerjevalni odbor (PSC) v izvedbeni fazi.
- Ta dokument bi moral biti del osrednjega projektne arhiva ali podatkovne zbirke znanja, ki opisuje projektne izkušnje, najboljše prakse in pogoste pasti.

Koraki

1. Priprava končnega poročila o projektu na podlagi posebne predloge, ki jo zagotovi naročnik in je na splošno skladna z odobrenim projektom.
2. Predložitev končnih poročil o projektu v določenem roku.



3. Če končna poročila o projektu vključujejo zahtevek za plačilo donacije, se lahko zahteva revizorjevo poročilo, ki je priloženo poročilu o projektu.
4. Odgovor na zahteve za pojasnila, ki jih lahko izda naročnik po predložitvi končnega poročila projekta v končno odobritev.

ARSCI

Zaključek	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Končno poročilo o projektu	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S

8.3 Upravno zaprtje

Vodja projekta EU (EUPM) zagotavlja, da je naročnik sprejel vse projektne rezultate, in s pomočjo projektne podporne skupine (PST) zagotavlja, da so vsa projektna dokumentacija in zapisi posodobljeni, pregledani in urejeni, da so bili projektni stroški plačani, evidentirani in arhivirani. Osnovna projektna skupina (PCT) je uradno razpuščena in vsi viri so sproščeni.

Projekt je uradno zaključen, ko so zaključene vse dejavnosti zaključne faze in ko ga je odobril naročnik.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Nadzorovanje vseh dejavnosti zaključevanja in sproščanja projektnih virov.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri vseh zaključnih dejavnostih, povezanih z dodeljenim delom projektnih dejavnosti.
Finančni vodja (PST-FM)/partnerske finančne vodje (PST-PtFM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri vseh zaključnih dejavnostih, povezanih s finančnim delom projekta.
Urad za podporo projektom (PSO)	Pomoč pri pregledovanju, urejanju in arhiviranju vseh projektov; dokumentacija.

Vhodi

- Obrazec za prijavo.
- Sporazum o donaciji.
- Predloga za poročanje.
- Sporazum o partnerstvu.
- Projektni priročnik.
- Delovni načrt projekta.
- Projektni dnevnik.
- Kontrolni seznam projekta.
- Rezultati dejavnosti spremljanja uspešnosti projekta.

Koraki

1. Zagotavljanje, da naročnik (CA) in zainteresirane strani odobrijo in sprejmejo projekt.
2. Pregled, urejanje in arhiviranje vse dokumentacije in zapisov.
3. Sprostitev vseh sredstev.
4. Preverba, ali so izpolnjene vse pogodbene obveznosti.

ARSCI

Zaključek	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Upravno zaprtje	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S



Obveznosti po zaprtju

Pogodba o donaciji običajno vključuje določbe in klavzule, ki določajo obveznosti po koncu projekta. Te obveznosti bo imel lastnik nepovratnih sredstev (GO), ki je odgovoren za celoten projekt. Partnerski sporazum je treba revidirati in projektnim partnerjem dodeliti odgovornosti in dejavnosti za te obveznosti, ki lahko vključujejo:

- vzdrževanje in posodabljanje komunikacijskih sistemov (spletnih strani ali platform),
- vzdrževanje in podpora za trajnost rezultatov projekta,
- shranjevanje dokumentacije za namene revizije (včasih do 5 let po zaključku projekta).

9 Spremljanje in nadzor – dejavnosti in artefakti

Dejavnosti spremljanja in nadzora potekajo ves čas trajanja projekta, vendar so največje v fazi izvajanja. Vsi procesi vodenja projekta se izvajajo kot del skupine procesov spremljanja in nadzora.

Dejavnosti spremljanja in nadzora temeljijo na postopkih, opisanih v načrtih upravljanja projekta, ki so bili pripravljeni v fazi načrtovanja. Za izvajanje teh procesov je na koncu odgovoren vodja projekta EU (EUPM). Načrti vodenja projekta zagotavljajo potrebne informacije in orodja za upravljanje vseh procesov vodenja. Spremljanje in nadzor se nanašata na:

Upravljanje

- Izvajanje vseh postopkov upravljanja, opredeljenih v načrtih za upravljanje projektov, ter **upravljanje** dejavnosti zunanjega izvajanja in sprejemanja rezultatov v skladu z ustreznimi načrti za posamezne projekte.

Monitoring

- Spremljanje projektnih dejavnosti in splošne uspešnosti projekta.
- Spremljanje uspešnosti projekta glede na **izhodiščno vrednost** za lažje poročanje in nadzor.

Nadzor

- Oblikovanje, načrtovanje, predlaganje in izvajanje **korektivnih ukrepov** za odpravo obstoječih ali morebitnih tveganj ali težav pri delovanju ter posodabljanje ustreznih projektnih načrtov in dnevnikov.

Ključni artefakti

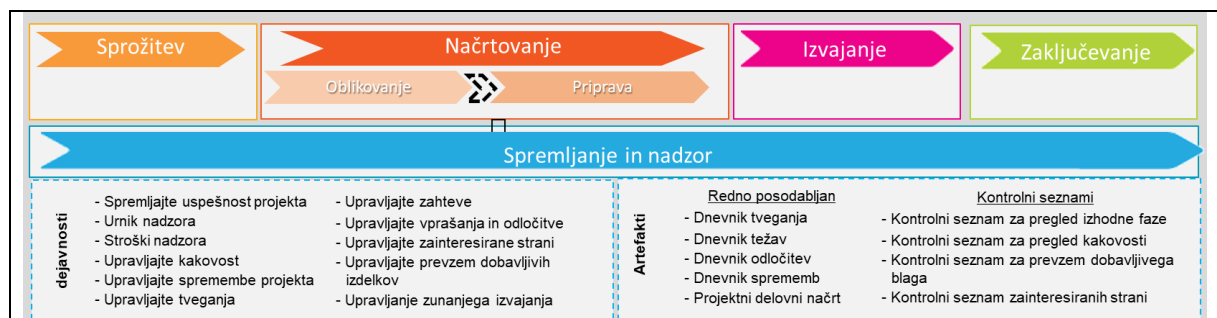
Artefakti spremljanja in nadzora vključujejo delovni načrt projekta ter vrsto projektnih dnevnikov in kontrolnih seznamov.

Projektni dnevniki se redno posodabljaajo, ko so na voljo nove informacije (npr. pojavijo se lahko nove težave in v dnevnik težav se lahko dodajo nove informacije). Več dnevnikov lahko vodi projekta EU (EUPM) pomaga pri boljšem nadzoru projekta. V Vodniku EUPM² so na voljo naslednji dnevniki:

- dnevnik tveganj,
- dnevnik težav,
- dnevnik sprememb.

Projektni kontrolni seznam se uporabljajo ob določenih priložnostih, da se olajša revizija in zagotovi uradna odobritev. Več kontrolnih seznamov lahko vodi projekta EU (EUPM) pomaga pri boljšem nadzoru projekta. Vodnik EUPM² vsebuje naslednje kontrolne seznaje:

- kontrolni seznam za pregled izhoda iz faze,
- kontrolni seznam za pregled kakovosti,
- kontrolni seznam za sprejemljivost dobavljenih izdelkov,
- kontrolni seznam zainteresiranih strani.



Slika 9.1. - Vodnik EUPM² - Spremljanje in nadzor ključnih dejavnosti in glavni artefakti



9.1 Spremljanje uspešnosti projekta

Pri spremljanju uspešnosti projekta se zbirajo informacije o napredku in splošnem stanju projekta. Vodja projekta EU (EUPM) spremlja razsežnosti projekta, kot so obseg, časovni načrt, stroški in kakovost, spremlja tveganja, težave in spremembe projekta ter napoveduje njihov razvoj, da bi poročal o splošnem napredku projekta.

Te informacije se nato posredujejo ustreznim zainteresiranim stranem.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Izvajanje vseh dejavnosti spremljanja projekta.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri izvajanju vseh dejavnosti spremljanja projekta v zvezi z dodeljenim delom projekta.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Prispevanje informacij o napredku projekta.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Sporazum o donaciji in partnerski sporazum.
- Projektni priročnik.
- Delovni načrt projekta.
- Matrika deležnikov projekta.
- Dnevnik projekta (dnevnik tveganj, dnevnik težav, dnevnik sprememb projekta).
- Kontrolni sezname za pregled kakovosti.
- Zapisniki sestankov (MoM).

Koraki

1. **Uporaba osnovnega** delovnega načrta projekta kot referenco za spremljanje uspešnosti projekta.
2. **Redna izmenjava informacij** o stanju projekta in naslednjih korakih z osnovno projektno skupino (PCT) na formalnih in neformalnih srečanjih.
3. **Zbiranje informacij** in spremljanje napredka:
 - Naloge, tj. stanje kritičnih nalog in nalog, ki sledijo kritični poti.
 - Ključni rezultati, tj. zaključeni in preverjeni rezultati ter mejniki, doseženi v skladu z načrti.
 - Izkoriščenost virov, tj. viri, porabljeni v skladu z načrtom, in stroški, ki so predvideni v proračunu.
 - Dnevnik, tj. stanje in razvoj tveganj in vprašanj, sprememb in odločitev.
 - Ljudje, npr. morala ekipe, sodelovanje zainteresiranih strani, splošna projektna dinamika in produktivnost.

ARSCI

Spremljanje in nadzor	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Spremljanje uspešnosti projekta	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

Izhodi

- Delovni načrt projekta (spremljan).
- Projektni dnevnik (posodobljeni).

9.2 Načrt nadzora

Nadzor časovnega načrta zagotavlja, da se projektne naloge izvajajo v skladu z načrtom in da se upoštevajo roki projekta. Vodja projekta EU (EUPM) redno spremlja časovni razpored in spremlja razliko med načrtovanimi, dejanskimi in napovedanimi časovnimi okviri dejavnosti/skrajnimi roki.

Odobrene spremembe projekta (npr. dodajanje novih nalog, spremembe zahtevanih naporov ali datumov začetka/konca obstoječih nalog), ki vplivajo na celoten časovni načrt projekta, se vključijo v delovni načrt projekta (posodobljen časovni načrt). Predpostavimo, da je časovni načrt ogrožen ali da so predvidene precejšnje zamude (nad vnaprej določenimi mejnimi vrednostmi). V tem primeru je treba o tem obvestiti projektni usmerjevalni odbor (PSC) ter oblikovati, dogovoriti in izvesti korektivne ukrepe. V tem primeru je treba obvestiti tudi prizadete deležnike projekta.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Spremljanje in nadzorovanje delovnega urnika.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri spremljanju in nadzorovanju delovnega urnika, povezanega z dodeljenim delom projektnih dejavnosti.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Upoštevanje osnovnega časovnega načrta in standardov kakovosti; poročanje o stanju svojega dela redno ali na zahtevo.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Sporazum o donaciji in partnerski sporazum.
- Projektni priročnik.
- Delovni načrt projekta.
- Dnevnik sprememb (in drugi ustrezni dnevniki projekta).
- Zapisniki sestankov in poročila o projektih iz prejšnjih obdobij poročanja.

Koraki

1. **Spremljanje** razvoja projektnih nalog, kot so opredeljene v projektnem priročniku.
2. **Posodobitev** urnika projekta, da bo odražal dejansko stanje nalog.
3. Redno **pregledovanje** delovnega načrta projekta, da se ugotovijo morebitni viri zamud.
4. **Spremljanje** sprememb, težav in tveganj projekta ter njihovega vpliva na časovni načrt projekta.
5. **Oblikovanje**, dogovarjanje in izvajanje korektivnih ukrepov, če stanje časovnega načrta bistveno (ali kritično) odstopa od načrtovanega časovnega načrta.
6. **Obveščanje** vseh prizadetih deležnikov projekta o spremembah časovnega načrta projekta in nalog.

ARSCI

Spremljanje nadzor	in	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Načrt nadzora		n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

Izhodi

- Delovni načrt projekta (spremljan).
- Projektni dnevniki (posodobljeni).



9.3 Nadzor stroškov

Namen nadzora stroškov je upravljati stroške projekta, da so skladni z izhodiščnimi stroški in naporom ter splošnimi proračunskimi omejitvami projekta. Vodja projekta EU (EUPM) redno spremlja proračun in sledi razliki med dejanskimi in pričakovanimi stroški, predvidenimi v proračunu.

Če je proračun projekta ogrožen, je treba o tem obvestiti projektni usmerjevalni odbor (PSC) ter pripraviti, dogovoriti in izvesti korektivne ukrepe. Če so predvidene znatne prekoračitve stroškov, jih je treba utemeljiti, sporočiti lastniku nepovratnih sredstev (GO) ali naročniku (CA) in jih odobriti.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Spremljanje in nadzorovanje proračuna.
Finančni direktor (PST-FM)	Poročanje o stanju stroškov, redno ali na zahtevo.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri spremljanju in nadzoru stroškov, povezanih z dodeljenim delom projektnih dejavnosti.
Lastnik nepovratnih sredstev (GO)	Lastništvo in odobritev stroškov, predvidenih v proračunu.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta in odobreni proračun.
- Sporazum o donaciji in partnerski sporazum.
- Projektni priročnik.
- Delovni načrt projekta.
- Načrt zunanjega izvajanja (če je primerno).
- Dnevnik sprememb (in drugi ustrezni dnevniki projekta).
- Zapisniki sestankov in poročila o projektih iz prejšnjih obdobij poročanja.

Koraki

1. **Spremljanje** prizadevanj projekta/porabo celotnega proračuna, kot je opredeljeno v delovnem načrtu projekta.
2. Redno **pregledovanje** proračuna projekta z lastnikom nepovratnih sredstev (GO).
3. **Ocena in sporočanje** vseh razlik med načrtovanimi in dejanskimi stroški projekta ter za večje razlike pridobiti odobritev lastnika nepovratnih sredstev (GO).
4. **Oblikovanje in načrtovanje** izvajanja korektivnih ukrepov, da se proračun vrne na pravo pot.
5. Če je treba proračun projekta bistveno spremeniti, je treba to utemeljiti in dokumentirati (npr. v vmesnem poročilu o napredku projekta). Preden se lahko zadevni načrti ponovno oblikujejo, je potrebna **uradna odobritev** organa naročnika (CA).
6. Če je **vpliv na** časovni razpored, tveganja ali kakovost projekta pomemben, ga mora lastnik nepovratnih sredstev (GO) pregledati, odobriti in sporočiti vsem prizadetim zainteresiranim stranem projekta.

ARSCI

Spremljanje in nadzor	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Stroški nadzora	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Izhodi

- Delovni načrt projekta (spremljan).
- Projektni dnevniki (posodobljeni).

9.4 Upravljanje zainteresiranih strani

Upravljanje projektnih deležnikov je ključna dejavnost projektnega vodenja, ki se začne v začetni fazi, ko se določijo projektna pričakovanja in zahteve, in konča v zaključni fazi, ko se zabeležijo splošne izkušnje in zadovoljstvo deležnikov s projektom.

Za to dejavnost je odgovoren vodja projekta EU (EUPM). Vendar morajo biti vključeni tudi vsi člani projektnega usmerjevalnega odbora (PSC), zlasti koordinator področja (DM), ki mora pomagati pri upravljanju zainteresiranih strani na strani prosilca za nepovratna sredstva (npr. ciljne skupine projekta), ter predstavniki konzorcija (CR) za lokalne zainteresirane strani v zvezi z njihovim deležem projektnih dejavnosti.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Upravljanje projektnih deležnikov.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri upravljanju zainteresiranih strani.
Koordinator področja (DC)	Pomoč vodji projekta EU (EUPM) pri tej dejavnosti.
Predstavniki konzorcija (CR)	Pomoč vodji projekta EU (EUPM) pri tej dejavnosti.
Upravitelj komunikacij (PST-CM)	Posvetovanje z vodjo projekta EU (EUPM) pri dejavnostih komuniciranja in sodelovanja z zainteresiranimi stranmi.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Sporazum o donaciji in partnerski sporazum.
- Projektni priročnik.
- Matrika deležnikov projekta.
- Načrt komuniciranja in razširjanja.

Koraki

1. **Analiza** pričakovanj, stališč, stopnje zanimanja in vpliva ključnih deležnikov projekta.
2. **Pazite se** zainteresiranih strani, ki niso navdušene nad projektom ali mu nasprotujejo.
3. **Razvoj** strategij komuniciranja in upravljanja, ki bodo zainteresirane strani spodbujale k sodelovanju in prispevanju.
4. **Nenehno spremljanje** odzivov zainteresiranih strani ali spreminjajoča se stališča in ustrezno upravljanje. Zlasti pri dolgoročnih in kompleksnih projektih je potrebno več kot enkratna analiza. Uporabite kontrolni seznam zainteresiranih strani, da določite posebne ukrepe, ki jih je treba sprejeti v določenih trenutkih projekta.
5. **Zagotavljanje**, da so vse načrtovane dejavnosti upravljanja zainteresiranih strani časovno omejene in osredotočene. Upoštevajte, da je lahko prispevek/udeležba različnih zainteresiranih strani v vsaki fazi projekta drugačen.
6. **Uskladitev** načrta komuniciranja in razširjanja s potrebami upravljanja zainteresiranih strani, zlasti pri sprejemanju projekta.

ARSCI

Spremljanje in nadzor	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Upravljanje zainteresiranih strani	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Izhodi

- Matrika deležnikov projekta (posodobljena).
- Dnevnik o vprašanjih in odločitvah (posodobljeni).
- Kontrolni seznam zainteresiranih strani.

9.5 Upravljanje zahtev

Upravljanje zahtev je postopek zbiranja, dokumentiranja in potrjevanja zahtev ter upravljanja njihovega izvajanja in spreminjanja. Poteka skozi celoten življenjski cikel projekta in je povezan z drugimi procesi projektnega vodenja, kot sta upravljanje kakovosti in sprememb.

Proces upravljanja zahtev je mogoče prilagoditi potrebam projekta in ga dokumentirati v načrtu upravljanja zahtev ali priročniku projekta. V ločenih dokumentih o zahtevah se lahko zahteve opredelijo in razvrstijo po pomembnosti. To so lahko samostojni dokumenti ali priloge k delovnemu načrtu projekta.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Izvajanje postopka upravljanja zahtev.
Koordinator področja (DC)	Zagotavljanje informacij, potrebnih za pripravo zahtev, in odobritev.
Ciljne skupine projekta (PTG)	Sodelovanje pri zbiranju in potrjevanju zahtev.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Sporazum o donaciji in partnerski sporazum.
- Načrt upravljanja zahtev.
- Matrika deležnikov projekta.

Smernice

- Zahteva je zmožljivost, ki jo mora imeti izdelek, da zadovolji potrebe zainteresiranih strani.
- Zahteve na visoki ravni so običajno navedene v obrazcu za prijavo projekta, podrobneje pa so lahko opredeljene v ločenih dokumentih.
- Če zahtevam dodamo dodatne podrobnosti, dobimo zahteve na nižji ravni. Te so lahko opisane v različnih oblikah (npr. besedilo, primeri uporabe ali uporabniške zgodbe, modeli, skice ali grafike itd.) in dokumentirane v različnih artefaktih zahtev.
- Vse dogovorjene in odobrene zahteve zainteresiranih strani predstavljajo osnovni obseg projekta.
- Vsako spremembo osnovnih zahtev je treba izvesti s postopkom upravljanja sprememb, opisanim v načrtu upravljanja sprememb.
- Za vsako opredeljeno zahtevo je treba z ustreznim preskusom potrditi njeno sprejemljivost. Preskus je treba dokumentirati v ustreznem dokumentu (načrt za sprejemljivost dobave, kontrolni seznam za sprejemljivost dobave ali kontrolni seznam za pregled kakovosti).
- Zahteve morajo opisovati potrebo in ne rešitve. Uporabljati morajo nedvoumne izraze in se izogibati izjavam o tehnologiji ali rešitvi.
- Tudi če so bile zahteve zbrane pred začetkom projekta, je odgovornost vodje projekta EU (EUPM), da zagotovi njihovo ustrezno upravljanje.

Koraki

1. **Navedite zahteve:** vključeni deležniki zberejo projektne zahteve in jih jasno dokumentirajo v artefaktih zahtev. Strukturirajte jih z dodajanjem ustreznih metapodatkov.
2. **Ocenite zahteve:** projektna skupina oceni izvedljivost, doslednost in popolnost zahtev ter oceni prizadevanja/stroške, potrebne za njihovo izvedbo. Vodja projekta EU (EUPM) seznam zahtev uskladi s projektnimi omejitvami (proračun, čas itd.) in jih predlaga deležnikom projekta.
3. **Potrdite zahteve:** vodja projekta EU (EUPM) in ključne zainteresirane strani, kot je koordinator področja (DC), se pogajajo in dogovorijo o zahtevah projekta.
4. **Spremljanje izvajanja zahtev:** vodja projekta EU (EUPM) nenehno spremlja izvajanje zahtev projektne osnovne skupine (PCT), dodaja nove zahteve in po potrebi spreminja obstoječe.



5. **Potrdite izvedene zahteve:** ciljne skupine projekta (PTG) ocenijo, ali rezultat izpolnjuje prvotne potrebe. Formalno sprejemanje projektnih rezultatov mora biti v skladu s procesom sprejemanja rezultatov (Deliverables Acceptance process).

ARSCI

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT	CM	PST
Upravljanje zahtev	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Izhodi

- Dokument z zahtevami.
- Dnevnik sprememb (posodobljen).
- Delovni načrt projekta (posodobljen).

9.6 Upravljanje sprememb projekta

Upravljanje projektnih sprememb opredeljuje dejavnosti, povezane z ugotavljanjem, dokumentiranjem, ocenjevanjem, določanjem prednosti, odobritvijo, načrtovanjem in nadzorom projektnih sprememb ter obveščanjem vseh ustreznih zainteresiranih strani. Vsak projektni partner ali deležnik lahko zahteva (ali ugotovi in predlaga) spremembe v celotnem življenjskem ciklu projekta.

Postopek upravljanja projektnih sprememb je mogoče prilagoditi potrebam projekta in dokumentirati v načrtu upravljanja projektnih sprememb ali v priročniku projekta. Dnevnik sprememb dokumentira, spremlja in nadzoruje vse spremembe projekta. Tako je lažje slediti spremembam in jih sporočiti v odobritev glavnemu lastniku projekta (GO), usmerjevalnemu odboru projekta (PSC) in naročniku (CA).

Postopek odobritve sprememb projekta je odvisen od njihovega vpliva in razsežnosti. Na splošno mora večje **spremembe projekta** odobriti naročnik z uradno spremembo sporazuma o donaciji. Nasprotno pa se je treba o **manjših spremembah projekta** dogovoriti na ravni projektnega usmerjevalnega odbora (PSC). V tem primeru je naročnik (CA) le obveščen.

Ključni udeleženci	Opis
Naročnik (CA)	Odobritev ali zavrnitev večjih sprememb projekta.
Vodja projekta EU (EUPM)	Spremljanje in nadzorovanje sprememb projekta.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri spremljanju in nadzoru sprememb projekta.
Lastnik nepovratnih sredstev (PO) in/ali usmerjevalni odbor projekta (PSC)	Odobritev ali zavrnitev manjših sprememb projekta.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Sodelovanje pri analizi zahtevanih sprememb projekta (ocena napora, potrebnega za izvedbo sprememb).
Zainteresirane strani	Obveščanje o odobrenih spremembah projekta; lahko uvedejo nove spremembe projekta.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Sporazum o donaciji in partnerski sporazum.
- Načrt upravljanja sprememb projekta.
- Delovni načrt projekta.
- Načrt komuniciranja in razširjanja.
- Ustrezni dnevniki (npr. dnevnik izdaj za upravljanje sprememb, povezanih z reševanjem težav).

Koraki

1. **Opredelite spremembo.** V tem koraku se opredelijo in dokumentirajo zahteve za spremembe. Vodja projekta EU (EUPM) zagotovi, da je zahteva za spremembo ustrezno dokumentirana (tj. na obrazcu zahteve za spremembo in v dnevniku sprememb).
2. **Ocenite spremembo** in priporočite ukrepanje. Namen tega koraka je:

- a. oceniti, ali je ta zahteva dejansko sprememba projekta;
 - b. razmisliti o vplivu neizvajanja predlagane spremembe;
 - c. oceniti velikost ugotovljene spremembe na podlagi njenega učinka na cilje projekta, časovni raspored, stroške in prizadevanja;
 - d. določiti, ali gre za večjo ali manjšo spremembo v skladu s sporazumom o donaciji;
 - e. določiti prednostno izvajanje zahtevka za spremembo glede na druge zahteve za spremembo.
 3. **Potrdite spremembo.** Namen tega koraka je odločanje o odobritvi spremembe na podlagi eskalacijskega postopka projekta (tj. spremembo morajo pregledati ustrezni nosilci odločanja znotraj ravni upravljanja/vodenja/upravljanja, kot je opredeljeno v modelu upravljanja projekta). Natančneje:
 - a. za **večje spremembe projekta** je potrebna odobritev naročnika (CA);
 - b. o **manjših spremembah projekta** odloča projektni usmerjevalni odbor (PSC).
- Za spremembo so možni štiri statusi: odobriti, zavrniti, odložiti ali združiti zahtevo za spremembo. Podrobnosti o odločitvi so dokumentirane v dnevniku sprememb in sporočene lastniku odobritve (GO).
4. **Izvedite spremembo.** Za odobrene ali združene spremembe mora vodja projekta EU (EUPM) vključiti vse povezane ukrepe v delovni načrt projekta ter posodobiti ustrezno dokumentacijo in dnevnike (npr. dnevnike tveganj, vprašanj, sprememb, odločitev in druge načrte).
 5. **Nadzorujte spremembe.** V tem koraku spremljajte in nadzorujte projektne spremembe, da jih je mogoče enostavno sporočiti različnim projektnim ravnam v odobritev ali posodobitev stanja. Vodja projekta EU (EUPM) zbira informacije o vseh spremembah projekta in z njimi povezanih ukrepih ter nadzoruje stanje vsake dejavnosti upravljanja sprememb.

O tem je treba obvestiti vse zainteresirane strani, na katere vplivajo spremembe projekta, in posodobiti dnevnik sprememb.

ARSCI

Spremljanje nadzor	in	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Upravljanje projektnih sprememb (glavno)		A	S	S	C	I	I	R	S	C	S
Upravljanje projektnih sprememb (manjše)		I	S	A	C	I	I	R	S	C	S

Izhodi

- Obrazec zahtevka za spremembo.
- Dnevnik sprememb (posodobljen).
- Delovni načrt projekta (posodobljen).

9.7 Upravljanje tveganj

Upravljanje tveganj je sistematičen, stalen proces prepoznavanja, ocenjevanja in obvladovanja tveganj v skladu s sprejetim odnosom organizacije do tveganj. Upravljanje tveganj povečuje zaupanje projektne skupine s proaktivnim upravljanjem vseh morebitnih dogodkov, ki bi lahko pozitivno ali negativno vplivali na cilje projekta.

Upravljanje tveganj je mogoče prilagoditi potrebam projekta in dokumentirati v načrtu upravljanja tveganj ali v priročniku projekta. V dnevniku tveganja so dokumentirana in sporočena tveganja ter ustrezni ukrepi in odgovornosti za odzivanje na tveganja.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Spremljanje in nadzorovanje tveganj.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri spremljanju in obvladovanju tveganj.
Usmerjevalni odbor projekta (PSC)	Spremljanje projektov z visoko stopnjo izpostavljenosti tveganju.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Sodelovanje pri prepoznavanju tveganj in odzivanju nanje.
Projektna podpora skupina (PST)	Sodelovanje pri prepoznavanju tveganj.
Zainteresirane strani	Prepoznavanje in sporočanje tveganj na svojih strokovnih področjih.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Sporazum o donaciji in partnerski sporazum.
- Načrt za obvladovanje tveganj.
- Dnevnik tveganj.

Koraki

1. **Prepoznavanje tveganj.** V tem koraku se opredelijo in dokumentirajo tveganja, ki lahko vplivajo na cilje projekta. Upoštevajte, da se lahko kadar koli med projektom pojavijo nova tveganja, ki jih je treba dodati v dnevnik tveganj za nadaljnjo analizo/ukrepanje.
2. **Izvedite oceno tveganja.** V tem koraku ocenite verjetnost vsakega tveganja in resnost njegovega vpliva na cilje projekta. Potrebna je, preden se lahko načrtuje kakršen koli odziv na tveganja. Tveganja srednje do visoke ravni se obravnavajo na višji ravni prioritete.
3. **Razvijte strategijo odzivanja na tveganja.** Ta korak vključuje izbiro najboljše možne strategije za obravnavo ugotovljenega tveganja in načrtovanje ukrepov, potrebnih za izvajanje te strategije.
4. **Nadzor nad dejavnostmi odzivanja na tveganja.** V tem koraku se spremlja in nadzoruje izvajanje dejavnosti odzivanja na tveganja ter na podlagi redne ponovne ocene revidira/posodablja dnevnik tveganj.
5. **Zapis.** Po potrebi posodobite delovni načrt projekta z natančnimi nalogami odzivanja na tveganja.
6. **Poročilo.** Redno obveščanje projektne usmerjevalnega odbora (PSC) o dejavnostih, povezanih s tveganji.

ARSCI

Spremljanje in nadzor	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Upravljanje tveganj	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Izhodi

- Dnevnik tveganj (posodobljen).



9.8 Upravljanje vprašanj in odločitev

Vodja projekta EU (PM) vodi projektne zadeve in odločitve. Vprašanja se opredelijo, ocenijo in dodelijo v reševanje ustreznim projektnim deležnikom v skladu s postopkom upravljanja vprašanj, ki je lahko dokumentiran v načrtu upravljanja vprašanj ali v projektnem priročniku. Dnevnik zadev se uporablja za upravljanje projektnih vprašanj, medtem ko se dnevnik odločitev uporablja za poročanje o vseh pomembnih odločitvah.

Odločitve lahko glede na njihovo pomembnost izvaja vodja projekta EU (EUPM) ali pa jih posreduje usmerjevalnemu odboru projekta (PSC). Upoštevajte, da so vprašanja in odločitve pogosto povezani z reševanjem drugih postavk dnevnika (npr. tveganja, spremembe).

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Spremljanje težav in odločanje, kako jih rešiti.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri spremljanju in obvladovanju tveganj.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Pregled predlaganega akcijskega načrta in sprejemanje ukrepov za rešitev nerešenih vprašanj.
Zainteresirane strani	Obveščanje o pomembnih vprašanjih in sprejemanje ključnih in pomembnih odločitev.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Sporazum o donaciji in partnerski sporazum.
- Načrt za obvladovanje težav.
- Projektni dnevniki.
- Zapisniki sestankov (MoM).

Koraki (upravljanje projektnih vprašanj):

1. **Zagotovite**, da se dejavnosti upravljanja vprašanj izvajajo v skladu s procesom upravljanja vprašanj.
2. **Opredelite** težave in jih dodajte v dnevnik težav.
3. Najpomembnejša vprašanja/težave z največjim vplivom prenesite na projektni usmerjevalni odbor (PSC) ali upoštevajte opredeljeni postopek eskalacije in mejne vrednosti.
4. Če je obseg ali število vprašanj/ukrepov precejšnje, **posodobite** delovni načrt projekta z dejavnostmi upravljanja glavnih vprašanj.
5. **Spremljajte in nadzorujte** reševanje težav.
6. Redno **posodablajte** dnevnik težav z novimi težavami, ko se pojavijo – rešene težave zaprite.
7. Redno **poročanje** o stanju zadev zainteresiranim stranem projekta (v skladu s komunikacijskim načrtom).

Koraki (upravljanje odločitev):

1. Dokumentiranje odločitev, sprejetih med projektom (zlasti v izvedbeni fazi).
2. Povezovanje odločitev z reševanjem drugih elementov dnevnika (npr. tveganj, vprašanj in sprememb).
3. Vodja projekta EU (EUPM) zainteresiranim stranem redno poroča o stanju odločitev.

ARSCI

Spremljanje nadzor	in	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Upravljanje vprašanj in odločitev		n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Izhodi

- Dnevnik težav (posodobljen).
- Dnevnik odločitev (posodobljen).



9.9 Upravljanje kakovosti

Cilj upravljanja kakovosti projekta je zagotoviti, da bo projekt najučinkoviteje dosegel pričakovane rezultate in da bodo ustrezne zainteresirane strani sprejele rezultate. Vključuje nadzor nad vsemi dejavnostmi, ki so potrebne za ohranjanje želene ravni odličnosti. To vključuje izvajanje načrtovanja kakovosti, zagotavljanja kakovosti, nadzora kakovosti in izboljševanja kakovosti skozi celoten projekt do zaključne faze in končnega sprejetja projekta. Upravljanje konfiguracije pomaga projektnim deležnikom učinkovito upravljati projektne rezultate, saj zagotavlja eno samo zanesljivo referenco na te rezultate in s tem zagotavlja, da so upravičencem projekta dostavljene pravilne različice.

Vodja projekta EU (EUPM) mora zagotoviti, da so cilji upravljanja kakovosti, pristop, zahteve, dejavnosti, metrike in odgovornosti jasno opredeljeni in dokumentirani v načrtu upravljanja kakovosti.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Zagotavljanje, da se vse kontrole kakovosti izvajajo v skladu z načrti.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri zagotavljanju, da se vsi nadzori kakovosti izvajajo v skladu z načrti za njegov delež dodeljenih dejavnosti.
Osnovna projektna skupina (PCT)	Pomoč pri nadzoru kakovosti.
Zagotavljanje kakovosti projekta (PQA)	Preverjanje kakovosti projekta.

Vhodi

- Projektni priročnik.
- Delovni načrt projekta.
- Načrt upravljanja kakovosti.
- Načrt za sprejemljivost izdelkov.

Koraki

1. **Po analizi stroškov in koristi opredelite in se dogovorite o** značilnostih kakovosti projekta, ki upoštevajo potrebe projekta, omejitve in stroške kakovosti.
2. **Načrtovanje in izvajanje** dejavnosti zagotavljanja in nadzora kakovosti.
3. **Preverite**, ali se izvaja postopek upravljanja konfiguracije.
4. **Aktivno vključevanje** celotne projektne skupine in ustreznih zainteresiranih strani.
5. **Ugotovite vsako neskladnost**, analizirajte temeljni vzrok in izvedite korektivne ukrepe.
6. **Ugotavljanje možnosti** za izboljšanje kakovosti procesa in rezultatov.
7. **Zagotavljanje**, da ustrezne zainteresirane strani sprejmejo rezultate v skladu z vnaprej določenimi in dokumentiranimi merili za sprejem rezultatov ter dogovorjenim postopkom sprejemanja.

ARSCI

Spremljanje in nadzor	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST
Upravljanje kakovosti	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Izhodi

- Kontrolni seznam za pregled kakovosti.
- Kontrolni seznam za pregled izhoda iz faze.
- Poročila o pregledu kakovosti.



9.10 Upravljanje sprejemanja dobavljivih izdelkov

Projekt lahko ustvari enega ali več rezultatov. Vsak od njih mora biti uradno sprejet. Upravljanje sprejemanja rezultatov zagotavlja, da ti rezultati izpolnjujejo vnaprej določene cilje in merila, opisana v načrtu sprejemanja rezultatov, tako da jih je mogoče uradno sprejeti.

Upoštevajte, da:

- **začasni sprejem** v fazi izvajanja opravi projektni usmerjevalni odbor (PSC) in pomeni konec faze izvajanja;
- **končni sprejem opravi** naročnik v zaključni fazi na podlagi ocene končnega poročila.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Prevzem upravljanja sprejemanja rezultatov.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Podpora vodji projekta EU (EUPM) pri upravljanju sprejemanja rezultatov za svoj del dodeljenih dejavnosti.
Zagotavljanje kakovosti projekta (PQA)	Pomoč vodji projekta in opravljanje večine nalog s področja kakovosti; nadzor.
Usmerjevalni odbor projekta (PSC)	Zagotavljanje splošne strategije sprejemanja projekta.
Lastnik nepovratnih sredstev (GO)	Zagotavljanje sprejema rezultatov projekta v fazi izvedbe.
Naročnik (CA)	V zaključni fazi zagotavljanje končnega sprejema rezultatov projekta.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Sporazum o donaciji in partnerski sporazum.
- Načrt za sprejemljivost izdelkov.
- Delovni načrt projekta.
- Načrt upravljanja kakovosti.
- Načrt zunanjega izvajanja (če je primerno).

Koraki

1. Vodja projekta EU (EUPM) **zagotavlja**, da se uporabljajo postopki in smernice za prevzem ter da so za postopek prevzema zagotovljena potrebna okolja (prostor, infrastruktura, orodja itd.), materiali in informacije.
2. Projektni usmerjevalni odbor (PSC) **odobri** uporabo dokumentirane strategije sprejemanja in časovnega načrta sprejemanja.
3. Rezultati projekta so sprejeti, če so **dejavnosti sprejemanja** (opisane v načrtu sprejemanja rezultatov) izvedene v okviru vnaprej določenega tolerančnega razpona.
4. Projektni usmerjevalni odbor (PSC) formalno sprejme rezultate projekta v fazi izvajanja.
5. Naročnik je odgovoren za končno oceno rezultatov projekta v zaključni fazi.

ARSCI

Spremljanje in nadzor	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST
Upravljanje sprejemanja dobave	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.

Izhodi

- Kontrolni seznam za sprejemljivost dobavljenih izdelkov.
- Dnevnik odločitev.



9.11 Upravljanje zunanjega izvajanja

Vodja projekta EU (EUPM) in vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM) upravljajo dobavo vseh izdelkov in storitev, ki so bili oddani v zunanje izvajanje za izvajanje projektnih dejavnosti.

To delo se izvaja skupaj z vodjo projekta izvajalca (CPM), da se zagotovi, da izvajalec učinkovito upravlja delo, oddano v zunanje izvajanje, in ga opravi v skladu s pričakovanji glede časa, stroškov in kakovosti, opredeljenimi v načrtu zunanjega izvajanja.

Ključni udeleženci	Opis
Vodja projekta EU (EUPM)	Upravlja izvajalce.
Vodje partnerskih projektov EU (PtEUPM)	Vodenje izvajalcev za njihov delež dodeljenih dejavnosti.
Vodja projekta izvajalca (CPM)	Zagotavlja sprejemljivo kakovost storitev, kot je opredeljeno/zahtevano.
Zagotavljanje kakovosti projekta (PQA)	Izvaja večino kontrol kakovosti.

Vhodi

- Obrazec za prijavo projekta.
- Načrt zunanjega izvajanja.
- Delovni načrt projekta.

Koraki

1. Predstavniki konzorcija zagotavljajo, da so izvajalci izbrani v skladu s postopki, standardi in merili projekta.
2. Projektni usmerjevalni odbor (PSC) zagotavlja, da so v vseh pogodbah jasno opredeljena pričakovanja obeh strani.
3. Vodja projekta EU (PM) uporablja delovne metode, podrobno opisane v načrtu zunanjega izvajanja projekta.
4. Vodja projekta EU (EUPM) ali vodja partnerskega projekta EU (PtEUPM) spremlja stroške in časovne razporede dela, oddanega v zunanje izvajanje.
5. Vodja projekta izvajalca (CPM) poroča o napredku vodji projekta EU (EUPM)/vodji partnerskega projekta EU (PtEUPM) in po potrebi usmerjevalnemu odboru projekta (PSC).
6. Vodja projekta EU (EUPM)/vodja partnerskega projekta EU (PtEUPM) upravlja spremembe dela, oddanega v zunanje izvajanje.
7. Vodja projekta EU (EUPM)/vodja partnerskega projekta EU (PtEUPM) in usmerjevalni odbor projekta (PSC) potrdita vmesne in končne rezultate ter mejnike na podlagi dogovorjenih meril in kot je določeno v načrtu zunanjega izvajanja.
8. Vodja projekta EU (EUPM)/vodja partnerskega projekta EU (PtEUPM) zagotavlja, da je zahtevana uradna odobritev prejeta pravočasno in v skladu z organizacijskimi standardi.

ARSCI

Spremljanje nadzor	in	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST (FM)
Upravljanje zunanjega izvajanja		n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Izhodi

- Poročilo(-a) o stanju in napredku.
- Podpisane pogodbe.
- Podpisano(-a) naročilo(-a).
- Podpisan(-i) časovni(-i) list(-i).



Dodatek A: Prispevki in zahvale

Vodnik EUPM² je bil pripravljen v okviru projekta Erasmus+: "*Nova akademska pot za vodje projektov EU: zmanjševanje vrzeli za boljše načrtovanje in vodenje projektov v Evropi*" (EUPM²).

1. Vodilno vlogo pri pripravi Vodnika EUPM² so prevzeli:
AMICI Marco (CEIS Univerza Tor Vergata v Rimu – Italija)
MOYA COLORADO Agustin (Politehniška univerza v Madridu – Španija)
2. V imenu projektnih partnerjev so pri pripravi Vodnika EUPM² sodelovali naslednji sodelavci:
PORCEDDA Federico, CEIS Univerza Tor Vergata v Rimu (Italija)
YAGUE Jose Luis, Politehniška univerza v Madridu (Španija)
RADUJKOVIĆ Mladen, Univerza Alma Mater Europaea (Slovenija)
WAGNER Reinhard, Univerza Alma Mater Europaea (Slovenija)
KLOJČNIK Tomaž, Univerza Alma Mater Europaea (Slovenija)
SOLOHUB Olena, Univerza v Tartuju (Estonija)
LAIUS Hanna, Univerza v Tartuju (Estonija)
KLENBERGER Ingrid, Univerza uporabnih znanosti FH JOANNEUM (Avstrija)
DOUKAS Dimitrios, Univerza uporabnih znanosti FH JOANNEUM (Avstrija)
LINDITSCH Claudia, Univerza uporabnih znanosti FH JOANNEUM (Avstrija)
PIRES Iva Miranda, Nova univerza v Lizboni (Portugalska)
FREITAS Monica, Nova univerza v Lizboni (Portugalska)
KOSTALOVA Jana, Univerza v Pardubicah (Češka)
VAVRA Jan, Univerza v Pardubicah (Češka)
TETREVOVA Libena, Univerza v Pardubicah (Češka)
3. V imenu pridruženih partnerjev so pri reviziji sodelovali:
KOUROUNAKIS Nicos, predsednik vlade² Alliance
BURLIZZI Flavio, Unioncamere Europa
4. Poleg tega so pri prilagajanju Metodologije PM² sodelovali naslednji strokovnjaki, ki so zagotovili začetne spodbudne prispevke in znanje:
APARICIO Isane
KOUROUNAKIS Nicos
KOSTANTOPOULOS Harry
KATSAGOUNOS Ilias



Vodnik EUPM² je prilagojen Vodniku in metodologiji PM². Pri razvoju Metodologije projektnega vodenja PM² so sodelovali naslednji sodelavci:

5. Pobude PM² in Open PM² so vodili in sponzorirali naslednji ljudje:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

6. Avtorji Vodnika in metodologije PM²: KOUROUNAKIS Nicos in MARASLIS Athanasios.

7. Poleg tega so kot člani projektne skupine sodelovali naslednji ljudje, ki so prispevali k razvoju Metodologije PM², zagotovili besedilo, koncepte in strokovno znanje, opravili preglede ter pomagali pri razvoju Metodologije PM² in Vodnika PM²:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	LECOMTE Marie-Véronique
BORRELLY Christopher	LECLERCQ Pierre
BERGHMANS Marc	MARTA Ana MARTINEZ
CALAMITA Valter	RODRIGUEZ Eva
CRESPO GAMBADE Pablo	MARTINI Marco
DAMAS Pierre André	MERGUERIAN George
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	MOIRA Anastasia
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DZHUMALIEVA Stefka	PAPIER David
GKOLFI Argyro	PECA Viorel
GIOVANNELLI Rosaria	RUSTANOWICZ Michal
OH Gavin	SEQUEIRA Luis
OLEKSY Henri	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KATSAGOUNOS Ilias	TURLEY Frank
KIPS Bert	VAROTTO Anita
KOENS Maarten	VOICU Denisa
KUMMER Laurent	WILLIAMS Kory
	ZAININGER Renate

ČLANI DELOVNE SKUPINE OPEN PM²:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

Dodatek B: Prakse in standardi pri načrtovanju in vodenju projektov

B.1 Metodologije načrtovanja projekta

Oblikovanje projektov, ki jih financira EU, pomeni strukturiranje in organiziranje pobud ali projektov, ki jih financira Evropska unija. Gre za sistematičen in strateški postopek zasnove in oblikovanja predloga projekta, ki je usklajen s cilji, prednostnimi nalogami in smernicami, ki jih določi Evropska unija.

Zasnova je **ključni korak v življenjskem ciklu projekta, ki ga financira EU**, saj postavlja temelje za uspešno izvajanje, upravljanje in vrednotenje projekta. Z dobro zasnovanim predlogom projekta je večja verjetnost, da bo zagotovljeno financiranje EU ter da bo učinkovito prispeval k ciljem in prednostnim nalogam EU.

Z metodološkega vidika je bilo razvitih več metodologij za načrtovanje projektov, da bi bolje služili temu cilju. Med najbolj znanimi so naslednje:

- **Logični okvirni pristop (LFA)** je *dejanski* standard za oblikovanje projektov, ki jih financira EU. Pogosto se uporablja pri upravljanju projektnega cikla (PCM). Cilj pristopa LFA je poglobljeno razumevanje konteksta in začetnih pogojev ter sistematizacija in strukturiranje informacij na standardiziran način (matrika logičnega okvira – LFM). Evropska komisija dejansko na splošno zahteva razvoj logične okvirne matrike (LFM) kot del svojih postopkov oblikovanja projektov, zlasti za projekte zunanje pomoči (glej podrobnosti v [Dodatku D](#)).
- **Ciljno usmerjeno načrtovanje projektov (GOPP)** je metodologija načrtovanja projektov, ki se pogosto uporablja pri mednarodnih razvojnih projektih, zlasti v organizacijah, kot so Združeni narodi in druge razvojne agencije. Gre za strukturiran pristop k načrtovanju projektov, ki poudarja doseganje posebnih ciljev in namenov.
- **Metodologija vrednostne verige.** Čeprav je bil okvir vrednostne verige prvotno razvit za poslovno analizo, ga je mogoče prilagoditi različnim kontekstom, vključno z načrtovanjem projektov. V kontekstu projektnih projektov si lahko "vrednostno verigo" predstavljamo kot zaporedje dejavnosti, ki vodijo k oblikovanju uspešnega projekta. Začnite z opredelitvijo kritičnih elementov vrednostne verige vašega oblikovalskega projekta. Ti lahko vključujejo raziskave, idejno zasnovo, razvoj koncepta, izdelavo prototipa, testiranje in dokončanje.

B.2 Standardi za vodenje projekta

Obstajajo številne opredelitve **projektnega vodenja**, vendar na splošno velja, da se istočasno nanaša na dva različna koncepta:

- široka paleta dejavnosti, ki podpirajo in spremljajo načrtovanje, konfiguriranje, organiziranje, vodenje, spremljanje in odločanje o virih in delu, potrebnih za zagon, ustvarjanje rezultatov ter učinkovito in uspešno doseganje ciljev projekta;
- strokovna disciplina, ki izhaja iz prakticiranja in obvladovanja teh dejavnosti, iz različnih metod, pristopov, standardov in mednarodno priznanih praks, ki sočasno obstajajo.

Projektno vodenje se je pojavilo v petdesetih letih prejšnjega stoletja in je bilo povezano z vse večjo kompleksnostjo in raznolikostjo projektov. Za soočanje z najnovejšimi težavami, zahtevami in izzivi, ki jih prinašata ta povečana kompleksnost in raznolikost, so bile potrebne nove rešitve. Vzporedno s temi novimi rešitvami so bila ustanovljena prva združenja za projektni menedžment, ki so razvijala standarde, sheme certificiranja ter programe strokovnega izobraževanja in usposabljanja za sistematizacijo te usposobljene prakse.

Projektno vodenje je strokovno področje, ki nenehno raste in se razvija zaradi vse večje vloge projektov na vseh področjih človekovega delovanja.

Rast in razvoj prakse projektnega vodenja so združenja za projektno vodenje zbrala in prikazala v "zbirkah znanja", ki usmerjajo profesionalizacijo projektnega vodenja. Ta znanja se osredotočajo na metodološke pristope, ki olajšajo opredelitev, oblikovanje, načrtovanje, organiziranje in izvajanje projekta do njegovega zaključka. Vodilni mednarodno priznani postopki so naslednji:



- Mednarodno združenje za projektno vodenje (**IPMA**) je nastalo v Evropi leta 1965 in pripravilo standard za projektno vodenje, ki temelji na **kompetencah**, IPMA Individual Competence Baseline (IPMA-ICB®), ki je trenutno v svoji 4. izdaji.
- Inštitut za projektno vodenje (**PMI**): ustanovljen je bil leta 1969 v Združenih državah Amerike in je za svoj standard sprva zagotavljal procesno usmerjen model, ki se je nedavno (2022) v svoji 7. izdaji razvil v standard, ki **temelji na načelih**.
- Mednarodna organizacija za standardizacijo: leta 2012 je ISO izdal smernice za vodenje projektov (**ISO21500:2012**) s **procesno usmerjenim** modelom. Leta 2020 je ISO izdal nov tehnični standard o projektnem vodenju (**ISO21502:2020**), ki je nadomestil starega, **temelječega na praksah projektnega vodenja**.
- Projekti v nadzorovanih okoljih (**PRINCE2®**): v Združenem kraljestvu ga je sprva sponzoriralo Britansko združenje za vodenje projektov (APM), izdan pa je bil leta 1996 in temelji na **metodološko usmerjenem** pristopu.
- Metodologija projektnega vodenja (**PM²**): vključuje elemente vseh zgoraj omenjenih praks in operativne izkušnje institucij EU, ki jih je Evropska komisija razvila in izdala leta 2016 kot odprto izdajo.

Metodološki vodnik PM² v 3.1 izrecno omenja, kako pomembno je, da vodje projektov in druge ključne projektne vloge razvijejo kompetence za vodenje projektov v skladu s standardom IPMA-ICB®. Da bi prispevale k uspešnosti projekta, te kompetence uporabljajo kombinirano znanje, spretnosti in veščine na treh ključnih področjih: perspektiva, praksa in ljudje.

Čeprav se zdi, da sta **oblikovanje in vodenje projektov**, ki jih financira EU, dve različni disciplini, sta to dva ločena, vendar dopolnjujoča se ključna vidika vsakega projekta, ki ga financira EU. Zasnova projekta je bistvena za opredelitev ciljev, rezultatov in nalog, ki so logično prepleteni, da bi dosegli cilje projekta in učinkovito prispevali k prednostnim nalogam EU. Po drugi strani pa je vodenje projekta bistveno za opredelitev virov in načrtov, ki bodo projekt, ki ga financira EU, spremljali skozi celotno življenjsko dobo projekta.

Vodnik EUPM² tako združuje pristop logičnega okvira z Metodologijo projektnega vodenja PM² v enoten okvir, ki zagotavlja celovit pristop k upravljanju projektov, ki jih financira EU, od zanesljive zasnove z uporabo pristopa logičnega okvira do trdnega metodološkega pristopa k projektnemu vodenju z uporabo Metodologije PM².

To zagotavlja, da so projekti dobro zasnovani in upravljeni na podlagi metod Evropske komisije, kar povečuje verjetnost njihovega uspeha.

Dodatek C: Utemeljitev in smernice za prilagajanje

Ta dodatek vsebuje smernice in utemeljitev za prilagoditev Metodologije PM² Vodniku EUPM² ter opis sprememb, ki so bile uvedene v stebrih metodologije.

C.1 Utemeljitev prilagoditve za projekte, ki jih financira EU

Projekti, ki jih financira EU, imajo skupne značilnosti, ki zahtevajo prilagoditev standardne Metodologije PM². Glavna je mehanizem financiranja, ki pogosto temelji na nepovratnih sredstvih iz razpisov za zbiranje predlogov. Projekti z nepovratnimi sredstvi se odzivajo na razpise za zbiranje predlogov, v katerih so navedeni splošni cilji politike in zahteve v okviru določenega programa EU, vlagatelji pa morajo predložiti svoje predloge. Ti se nato ocenijo in če se izkažejo za primerne, se podpiše sporazum o dodelitvi sredstev, s katerim se dodeli potrebna finančna podpora za izvedbo projekta. Naslednja preglednica vsebuje pregled glavnih razlik med projekti, ki izhajajo iz nepovratnih sredstev in javnih razpisov.

	Javni razpisi	Dotacije
<i>Namen projekta</i>	Nabava blaga ali storitev (nakupno naravnana)	Izvajanje politike, ki se zanaša na partnerje (partnersko usmerjeno)
<i>Oblikovanje projekta</i>	Zaprto – odgovarja na posebne in opisne pristojnosti	Odprto – ustreza usmeritvam iz smernic za razpise za zbiranje predlogov
<i>Lastništvo projekta</i>	Rezultati projekta so v lasti EU	Rezultati projekta so na splošno v lasti izvajalskega partnerja
<i>Gospodarska korist</i>	Dovoljena je gospodarska korist	Ekonomsko korist na splošno ni dovoljena
<i>Financiranje projekta</i>	Projekti se financirajo 100-%	Projekti običajno zahtevajo sofinanciranje s strani upravičenca do nepovratnih sredstev

Tabela Dodatek C.1 - Razlike med javnimi razpisi in nepovratnimi sredstvi (povzeto po PRAG)

Smernice za prilagajanje

Prilagajanje je trdno zasidrano v Metodologiji PM². Nanaša se na spreminjanje določenih delov metodologije, kot so procesni koraki, vsebina artefaktov, porazdelitev odgovornosti med različnimi vlogami itd. Poleg prilagajanja je lahko potrebna tudi dodatna prilagoditev na ravni projekta, ki odraža potrebe upravljanja projekta. Primeri takšnih prilagoditev so opredelitev pragov odločanja za eskalacijo, tolerance tveganja na podlagi nagnjenosti deležnikov k tveganju itd.

Prilagajanje zahteva dobro poznavanje Metodologije PM², da bi se izognili prevelikim poenostavitvam ali spremembam, ki bi odstopale od duha metodologije. Upoštewane so bile naslednje smernice:

- Najprej je treba razumeti namen in vrednost elementa metodologije, ki ga je treba prilagoditi, nato pa se lotiti njegovega prilagajanja.
- Izogibajte se poenostavljanju metodologije z izločanjem celotnih delov (npr. faze, vloge, dejavnosti ali artefakta); raje zmanjšajte (ali povečajte) obseg tega elementa.
- Uravnotežite stopnjo nadzora, ki jo projekt potrebuje, in dodatne napore, ki jih tak nadzor zahteva.
- Odpravite odpadke (vitek pristop), vendar ostanite usklajeni z duhom metodologije PM², kot jo izražajo njeni štirje stebri in načini razmišljanja.
- Ne pozabite, da je bila metodologija zasnovana kot celota, zato se izogibajte nepotrebnim odstopanjem.

Da bi lahko izkoristili prednosti Metodologije PM², je treba metodologijo prilagoditi in uskladiti s posebnimi potrebami in postopki projektov, ki jih financira EU.

C.2 Osnutek prilagoditve Vodnika EUPM²

Prilagajanje življenjskega cikla PM²

Življenjski cikel PM² je prilagojen tako, da ustreza mehanizmu nepovratnih sredstev glede na naslednje ključne elemente, ki jih odraža življenjski cikel Vodnika EUPM².

Razpis za zbiranje predlogov se objavi pred začetkom življenjskega cikla projekta. Kljub temu nanj močno vpliva, saj določa rok za predložitev predlogov, predvidene datume za odločitev o financiranju, predvidene datume za podpis sporazuma o donaciji in celoten časovni okvir projekta. Razpisna dokumentacija bo vsebovala tudi podrobnosti in postopke za predložitev predlogov ter elemente sporazuma o donaciji, ki jih je treba upoštevati.

V fazi načrtovanja je treba upoštevati čas, ki preteče od predložitve predloga do obvestila o dodelitvi nepovratnih sredstev (sklepa o financiranju), ter zahteve razpisa za zbiranje predlogov glede podrobnosti načrtovanja. Raven podrobnosti načrtovanja, ki se zahteva za predložitev popolne vloge na razpis za zbiranje predlogov, je odgovor na potrebo naročnika, da zbere informacije, potrebne za enakovredno oceno vseh predloženih predlogov. Ta raven podrobnosti se lahko določi v **fazi načrtovanja**. Če bodo predlogu dodeljena nepovratna sredstva, bo treba fazo načrtovanja v **fazi priprave** posodobiti, podrobno opisati in dopolniti, da se pripravi na učinkovito izvedbo projekta.

Prilagajanje modela upravljanja PM²

Model upravljanja PM² je prilagojen tako, da ustreza mehanizmu nepovratnih sredstev glede na naslednje ključne elemente, ki se odražajo v modelu upravljanja v Vodniku EUPM².

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, prosilci za nepovratna sredstva opredelijo namen, zasnovo in lastništvo projekta na podlagi ciljev in prednostnih nalog, ki jih v razpisu za zbiranje predlogov določi naročnik, ki objavi in upravlja razpis za zbiranje predlogov. To vpliva na **opredelitev vlog in odgovornosti** v projektu, **saj se odnos med naročnikom in ponudnikom storitev spremeni v partnerski odnos**.

Partnerstvo se oblikuje med člani konzorcija in naročnikom, ki išče predloge, skladne s cilji politike EU. Več **partnerjev** sodeluje skupaj in usklajeno, da bi dosegli uspeh projekta.

V tem smislu **strani** modela še naprej obstajajo, vendar se odzivajo na razlike v končni odgovornosti glede projektnih izdelkov in rezultatov. Stran **prosilca za nepovratna sredstva** se osredotoča na doseganje rezultatov in koristi projekta, medtem ko se **stran ponudnika** osredotoča na ustvarjanje rezultatov projekta.

Sloji se še naprej odzivajo na os, ki variira od strateške do operativne vključenosti v projekt. Na vrhu je še vedno vloga organa naročnika, ki zagotavlja strateške smernice in končno odobritev projekta s podpisom sporazuma o donaciji in mobilizacijo potrebnih sredstev.

Končni upravičenci se štejejo za zunanje in se imenujejo **ciljne skupine projekta** (PTG) (kot taki se uporabljajo drugačne barve), projekt pa bo moral sprejeti potrebne ukrepe za zagotovitev njihovega sodelovanja ali upravljanja kot zainteresiranih strani.

Dodatek D: Partnerstva in zainteresirane strani v projektih, ki jih financira EU

D.1 Vrste organizacij v projektih, ki jih financira EU

Pri projektih, ki jih financira EU, je običajno potreben konzorcij več projektnih partnerjev. Eden od projektnih partnerjev, običajno tisti, ki je dal pobudo za oddajo predloga na določen razpis za zbiranje predlogov in opredeli projektne partnerje, deluje kot vodilna organizacija, vodja konzorcija ali vodilni upravičenec (terminologija se lahko razlikuje od programa do programa), medtem ko se ostali štejejo za izvajalske partnerje. To so običajne vrste partnerjev v projektih, ki jih financira EU:

1. **Vodilna organizacija:** vodilna organizacija predlaga projektno idejo in že od začetka oblikuje celotno zasnovo. Pridobi in izbere konzorcijske partnerje, razdeli in organizira delo ter dodeli proračunska sredstva. Je glavni sogovornik z naročnikom in nosi splošno odgovornost za izvajanje dejavnosti, izdelavo rezultatov in doseganje ciljev. Zato vodi upravljanje projekta in usklajuje konzorcij. Vodilna organizacija postane vodilni partner po podpisu sporazuma o nepovratnih sredstvih.
2. **Partnerska organizacija:** partnerske organizacije sodelujejo pri oblikovanju in izvajanju projekta. Odgovorne so za dodeljevanje dela in proračuna, delitev administrativnega dela in poročanje vodilni organizaciji. Partnerske organizacije postanejo izvajalski partnerji po podpisu sporazuma o nepovratnih sredstvih.
3. **Pridružena partnerska organizacija:** pridružene partnerske organizacije so del konzorcija in sodelujejo pri izvajanju, vendar ne upravljajo proračunov in imajo omejeno splošno odgovornost.

Vsi projektni partnerji si bodo razdelili projektne dejavnosti in proračune ter v partnerskem sporazumu opisali različne odgovornosti, ki jih prevzemajo. Vendar pa vodja konzorcija deluje kot predstavnik vseh projektnih partnerjev pri naročniku in je na koncu odgovoren za celoten projekt na vseh ravneh (operativno in finančno) ter je edini sogovornik naročnika v vseh zadevah.

Vsak projektni partner ima lahko svoje notranje postopke in skupine, v primeru večnacionalnih konzorcijev pa zanj velja ustrezna nacionalna zakonodaja, ki jo je treba upoštevati. Vsak projektni partner bo imel svojega projektnega koordinatorja. Vendar pa za vse veljajo pogoji, določeni s sporazumom o donaciji, in potreba po notranjem usklajevanju je na splošno precejšnja.

Partnerji v konzorciju imajo lahko različne položaje in odgovornosti. Polnopravni partnerji sodelujejo tako, da imajo na voljo del proračuna ali iz njega črpajo podporo. Pridruženi partnerji nimajo na voljo dela proračuna in je njihova vloga omejena.

Končni upravičenci/uporabniki rezultatov projekta so lahko neposredno vključeni v izvajanje projekta ali pa tudi ne in so v večini primerov zunanji za vse strani, ki sodelujejo pri izvajanju projekta. Stopnja sodelovanja projekta s končnimi uporabniki se lahko razlikuje glede na program financiranja EU in razpis za zbiranje predlogov. V vsakem primeru se lahko štejejo za osrednje zainteresirane strani v projektu.

D.2 Pomen partnerstev

Za učinkovito upravljanje projektov, ki jih financira EU, morajo podjetja, univerze, vlade in neprofitne organizacije oblikovati različne vrste partnerstev na nacionalni in mednarodni ravni. Z vidika kohezijske politike EU partnerstva prispevajo k splošni uspešnosti projektov EU in na splošno pomagajo krepiti integracijo v EU.

Pogoj za vzpostavitev teh partnerstev je, da:

- gre za dolgoročno vzajemno koristno sodelovanje, ki je koristno vsaj za vse vpletene partnerje, če že ne za druge zainteresirane strani ali družbo;
- zadevno partnerstvo prinaša posebno vrednost vsem vključenim partnerjem (vsak partner prispeva na področju, na katerem je močan, kombinacija partnerjev pa jim omogoča, da se ustrezno dopolnjujejo) in je tudi vir dodane vrednosti partnerstva (tako imenovani sinergijski učinek);

- položaj partnerjev v partnerstvu je enak, uporabljajo se demokratična načela odločanja, po možnosti pravilo soglasja ali pravilo večine v kombinaciji s pravico veta.

Pomen partnerstva je v prednostih, ki jih ponuja. Skupna uporaba virov, dejavnosti in znanja partnerjev ustvarja tako imenovani **sinergijski učinek** (učinek $2 + 2 = 5$), pri čemer lahko celota ustvari večjo vrednost, kot bi jo posamezni deli ustvarili ločeno. Partnerstvo omogoča **povečanje učinkovitosti** dejavnosti partnerjev, saj odpravlja podvajanje stroškov zaradi skupnega izvajanja izbranih dejavnosti, ekonomije obsega ali uporabe presežnih zmogljivosti partnerjev. Poleg tega partnerstvo omogoča izvajanje projektov, ki jih sicer ne bi bilo mogoče izvesti zaradi njihovih finančnih zahtev. Za podjetja, ki nimajo zadostnega potenciala za svoje raziskave in razvoj, je partnerstvo ena od možnosti za pridobitev dostopa do manjkajočih tehnologij ali znanja, kar pripomore k izgradnji korporativnega znanja in izkušenj. Pomen zavezništev je tudi v **zmanjšanju tveganj**, vključno z zmanjšanjem vpliva morebitnega neuspeha pri realizaciji skupno izvedenih projektov na posamezne udeležence tega sodelovanja.

Skupno izkoriščanje priložnosti, boljši **položaj zainteresiranih strani**, večja **odpornost** na zunanje negativne vplive ali prenos trenutno razpoložljivega znanja in tehnologij ter ustvarjanje in **prenos** novega znanja, tehnologij ter izdelkov in storitev posledično vodijo h krepitvi gospodarske uspešnosti in konkurenčne sposobnosti posameznih partnerjev, zadevnih krajev, regij in držav.

Pomen partnerstev je tudi v njihovem **prispevku k trajnostnemu razvoju**, saj je razvoj partnerstev z različnimi vrstami gospodarskih subjektov mogoče razumeti kot izraz družbene odgovornosti na gospodarskem, socialnem in okoljskem področju.

Po drugi strani pa so partnerstva lahko povezana tudi z nekaterimi **tveganji**, npr. zlorabo znanja in izkušenj, visokimi transakcijskimi stroški, pretiranim mreženjem ali omejevanjem avtonomije. Kot poudarja Evropska komisija, je treba pri upravljanju projektov, ki jih financira EU, in vzpostavljanju partnerstev:

- izbrati visokokakovostne partnerje, ki so vredni zaupanja, združljivi in pripravljeni deliti informacije;
- zagotavljati pregledne odnose med partnerji;
- zagotavljati skladnost z veljavno zakonodajo v posameznih državah, npr. zakonodajo, ki ureja konkurenco.

D.3 Deležniki v projektih, ki jih financira EU

Deležniki projekta so ljudje (ali skupine), ki lahko vplivajo na dejavnosti, ki se izvajajo v življenjskem ciklu projekta, in na njegove rezultate ter izide. Zainteresirane strani so lahko neposredno vključene v delo na projektu, člani drugih notranjih organizacij ali zunanje organizacije (npr. izvajalci, dobavitelji, uporabniki ali javnost).

Število deležnikov je odvisno od kompleksnosti in obsega projekta. Vendar pa velja, da več kot je ljudi, na katere projekt vpliva, večja je verjetnost, da bo vplival na ljudi z določeno močjo ali vplivom na projekt. Ker lahko deležniki pomagajo zagovornikom projekta ali pa se odločijo, da ga bodo blokirali, sta njihovo učinkovito upravljanje in vključevanje ključna za uspeh projekta.

Identifikacija in vključevanje zainteresiranih strani

Na splošno obstaja več načinov razslojitve deležnikov.

Opredelitev zainteresirane strani:

- **notranji deležniki** – člani projektne skupine, zaposleni v organizaciji, ki izvaja projekt, najvišje vodstvo in lastniki;
- **zunanji deležniki** – **drugi** deležniki iz projekta in organizacije, kot so stranke, potencialne stranke, dobavitelji, partnerji, konkurenti, banke, občine, vlada, mediji, neprofitne organizacije, združenja, zasebniki in splošna družba.

Širše gledano se lahko za deležnike štejejo tudi okolje ali subjekti iz preteklosti ali prihodnosti. Opredelite lahko deležnike, na katere projekt **neposredno** ali **posredno** vpliva. Odnos deležnikov do projekta je lahko **nevtralen**, **pozitiven**, **negativen** ali **indiferenten**, če projekt z nekaterih vidikov na

deležnike vpliva pozitivno, z drugih pa negativno. Njihov odnos do projekta se lahko sčasoma tudi razvija in spreminja.

Z vidika učinka bi lahko opredelili:

- **primarne deležnike** – deležniki, katerih stalno sodelovanje v projektu je ključnega pomena, ki neposredno vplivajo na projekt (običajno so to lastniki, investitorji, člani projektne skupine, stranke, dobavitelji, pomembni poslovni partnerji, pa tudi javne zainteresirane strani, kot so vlade na mednarodni ali nacionalni ravni, regionalni in lokalni ravni, regulativne institucije, lokalna skupnost itd.);
- **sekundarne deležnike** – deležniki, ki ne sodelujejo neposredno v samem projektu in niso bistveni za projekt, vendar na projekt vplivajo ali bi lahko vplivali (mediji, trgovinska združenja, konkurenti, okoljevarstvene organizacije itd.).

Projekti, ki jih financira EU, običajno vključujejo številne zainteresirane strani, saj je v interesu EU, da pozitivne učinke projektov, ki jih financira EU, izkoristi čim več upravičencev. Evropska komisija priporoča, da se vključijo zlasti pristojni regionalni, lokalni, mestni in drugi javni organi, gospodarski in socialni partnerji ter organi, ki predstavljajo civilno družbo, kot so okoljski partnerji, nevladne organizacije in organi, odgovorni za spodbujanje socialne vključenosti, kakovosti spolov in nediskriminacije.

Pomembno je opredeliti deležnike, analizirati njihov odnos do projekta in razviti ustrezne strategije upravljanja za vključevanje deležnikov v odločitve o projektu in njegovo izvajanje. Ugotavljanje deležnikov se običajno začne z oblikovanjem registra, tj. popolnega seznama. Bistveni vir za identifikacijo vseh relevantnih deležnikov je študij projektne dokumentacije (pogodbena dokumentacija, projektna listina, sredstva organizacijskih procesov), pa tudi dokumentov preteklih projektov in nenazadnje temeljit brainstorming projektne skupine. Rezultat je register deležnikov, ki vsebuje identifikacijske podatke deležnikov, njihovo vlogo v projektu, pričakovanja, interese, vpliv, odnos in moč, iz česar izhaja splošna pomembnost. Pomembnost deležnikov je odvisna od moči deležnikov, njihove zmožnosti vplivanja na projekt, legitimnosti njihovih odnosov do projekta in nujnosti deležnika z vidika projekta.

Na podlagi analize in opredelitve stališč zainteresiranih strani je zaželen diferenciran pristop k različnim zainteresiranim stranem. Na voljo so različne strategije, pri čemer je mogoče uporabiti vrsto strategij RDAP (strategija odziva, obrambe, prilagajanja ali proaktivna strategija). Komunikacija z njimi na podlagi izdelanega komunikacijskega načrta je bistveno orodje. Vsebina komunikacijskega načrta je pojasniti obseg izmenjave informacij z deležniki, pojasniti namen projekta, obseg, tveganja in vlogo deležnika v projektu. Komunikacijski načrt mora opredeliti obliko in pogostost komuniciranja ter orodja za nadaljnji razvoj partnerstva. Odločiti se je treba, ali je na voljo dovolj sredstev za redno dvosmerno komunikacijo z vsemi ključnimi deležniki. V primeru omejenih sredstev je treba opredeliti najvplivnejše in najzanimivejše, za druge pa izbrati druge oblike komuniciranja. Načrt komuniciranja z deležniki je treba nenehno posodablјati skupaj z napredkom projekta. Le tako lahko zagotovimo, da bo načrt še vedno vseboval različne taktike za vključevanje različnih skupin deležnikov glede na njihovo zanimanje in vpliv.

Upravljanje deležnikov opredeljuje, vzdržuje, krepi, upravlja in izkorišča odnose z deležniki projekta. Izraz je tesno povezan s **korporativno etiko** in **družbeno odgovornostjo podjetij**.

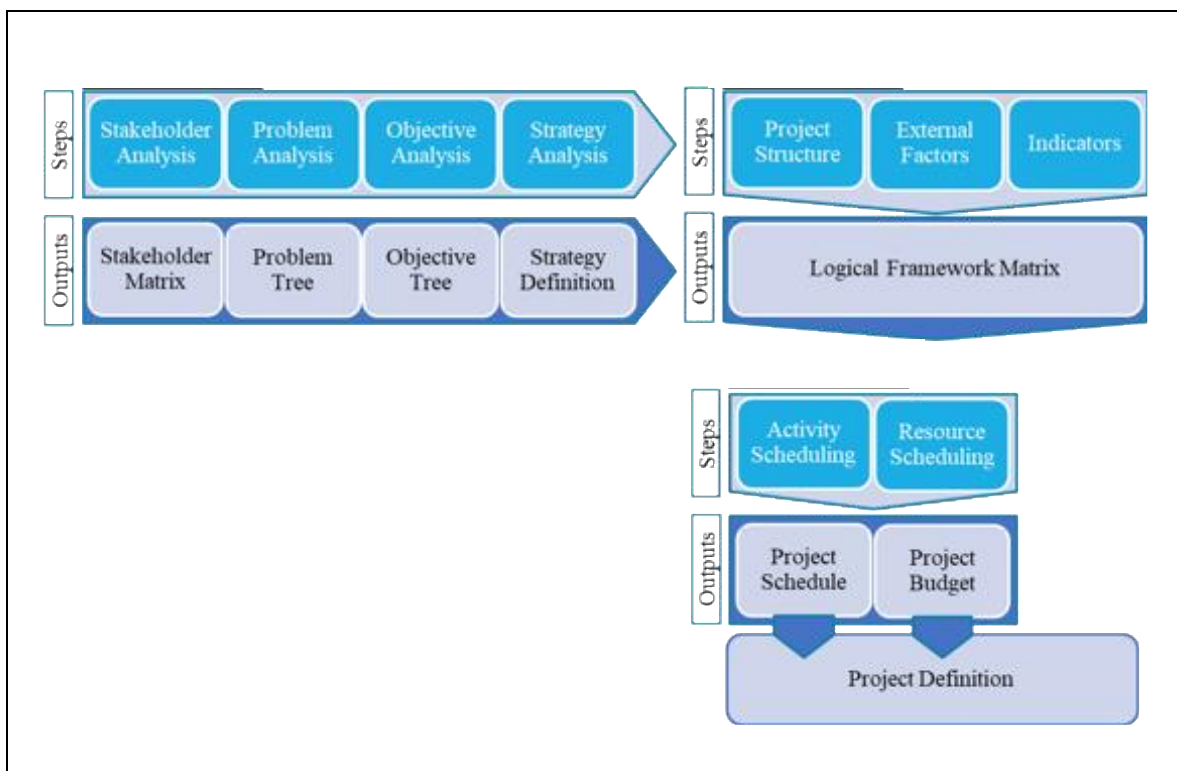
V zadnjih dveh programskih obdobjih je javna uprava na Češkem postopoma spremenila svoj pogled na organizacije civilne družbe kot reševalce projektov, ki jih financira EU, in potencialne partnerje. Prej so imele organizacije civilne družbe in javna uprava manj izkušenj z načelom partnerstva. Na podlagi sodelovanja v projektih EU, osredotočenih na več tem, ki so se izvajali v prejšnjih programskih obdobjih, javna uprava spreminja svoj dosednji previdni pristop do teh organizacij ter zdaj dojema in ceni organizacije civilne družbe kot dragocene partnerje.

Dodatek E: Pristop logičnega okvira

Logični okvirni pristop (LFA) je participativni postopek, ki pomaga pri analizi, oblikovanju in načrtovanju projektov. Pogosto se uporablja pri upravljanju projektnega cikla (PCM). Cilj pristopa LFA je poglobljeno razumevanje konteksta in začetnih pogojev ter sistematizacija in strukturiranje informacij na standardiziran način (matrika logičnega okvira – LFM). Ključni elementi postopka LFA so:

- ključne zainteresirane strani morajo sodelovati, da se zagotovi sodelovanje, lastništvo in trajnost. S posvetovanji in dialogom se zbirajo, obdelujejo in analizirajo stališča in ključne informacije za opredelitev in utemeljitev projekta;
- opredeljene so **povezave med vzroki in posledicami**, da se odpravijo temeljni vzroki zaznanih težav ter opredelijo rešitve in cilji. V tem postopku se opredelijo dejavnosti in potencialni rezultati, ki bodo verjetno dolgoročno ustvarili rezultate in vpliv.

LFA je na splošno sestavljen iz treh delov: analize, zasnove in načrtovanja, pri čemer ima vsak od njih več korakov in posebne rezultate.



Slika Dodatek E.1 - Struktura postopka LFA

Bistveno je razlikovati med LFA kot analitičnim postopkom in matriko logičnega okvira (LFM). V tem strukturiranem dokumentu so informacije in analize povzete in strukturirane za lažje načrtovanje projekta.

LFM je na splošno strukturiran v vrsticah in stolpcih. Dodajo se lahko dodatni stolpci za vključitev ciljev ali osnovnih informacij, vendar je treba zagotoviti ravnotežje, da se matrika ne preobremeni z informacijami in se s tem zmanjša njena uporabnost:

Notranja logika	Kazalniki	Viri preverjanja	Predpostavke
Cilj			
Rezultati			
Rezultati			
Dejavnosti			
Viri			



V **vrsticah** so navedene ugotovljene vzročno-posledične povezave, strukturirane v:

- **cilji/učinek:** v tem razdelku so opredeljeni splošni cilji projekta v zvezi z dolgoročno pričakovano spremembo;
- **rezultati/izidi:** v tem razdelku so opredeljeni pričakovani rezultati projekta glede tega, kako se proizvedeni rezultati uporabljajo in ustvarjajo spremembe;
- **rezultati/dosežki:** v tem poglavju so opredeljeni dejanski izdelki, ki jih bo ustvaril projekt;
- **dejavnosti:** v tem poglavju so opisani posebni ukrepi in naloge, ki so potrebni za ustvarjanje rezultatov projekta.

Stolpci vključujejo dodatne elemente, ki podpirajo projektni načrt:

- **kazalniki,** s katerimi bomo lahko merili napredek in učinek projekta;
- **cilji,** ki zagotavljajo razumna izhodišča in pričakovanja;
- **viri preverjanja,** ki opredeljujejo neodvisno in zanesljivo dokumentacijo, ki se bo uporabljala za preverjanje dosežkov projekta;
- **predpostavke** delujejo kot dejavniki uspeha, saj navajajo, kateri elementi zunaj projekta vplivajo nanj, tako da jih je mogoče ustrezno predvideti.

V LFM je predstavljena standardizirana predloga, ki povzema ključne elemente projekta in vodjem projektov zagotavlja pregled ciljev, obsega, dejavnosti, kazalnikov, ciljnih vrednosti in dejavnikov uspeha.



Dodatek F: Dodatni viri

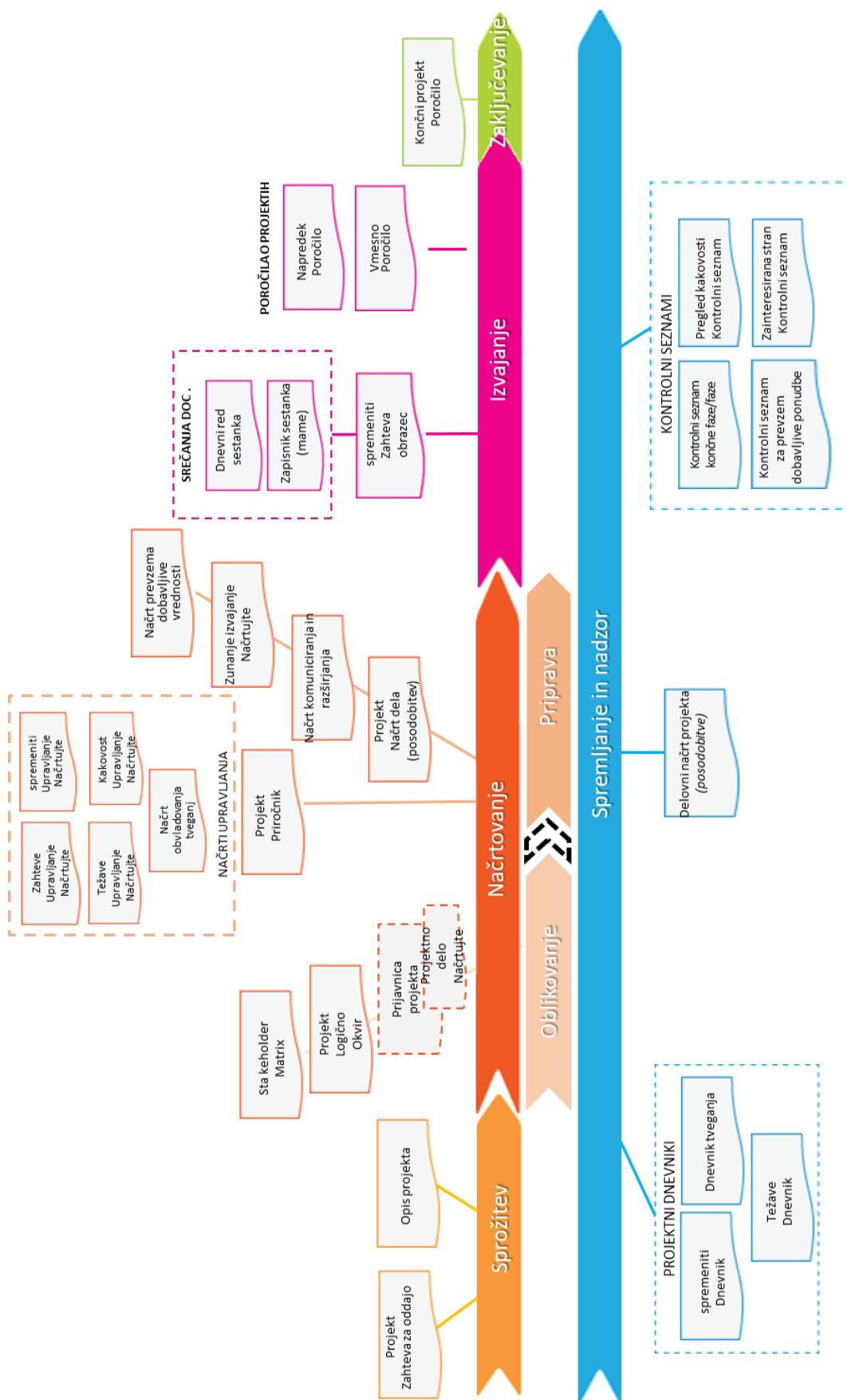
F.1 Preglednica ARSCI Vodnika EUPM²

Initiating	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Project Submission Request	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Project Fiche	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.	n.a.
Planning	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Designing stage											
Designing stage Kick-off Meeting	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Project Stakeholder Matrix	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	n.a.	C
Project Logical Framework	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Project Application Form	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Financing Decision	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.	n.a.
Preparing stage											
Preparing stage Kick-off Meeting	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Grant Agreement	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S	n.a.
Partnership Agreement	n.a.	I	C	A	C	C	R	S	C	S	n.a.
Project Handbook	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C	C
Project Work Plan	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S	n.a.
Outsourcing Plan	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S	n.a.
Deliverables Acceptance Plan	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Communication & Dissemination Plan	I	A	C	C	C	C	S	S	C	n.a.	R
Management Plans											
Requirements Management Plan	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	S	n.a.	n.a.
Project Change Management Plan	n.a.	I	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Risk Management Plan	n.a.	C	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Issue Management Plan	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Quality Management Plan	n.a.	I	A	C	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Executing	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Executing Kick-off Meeting	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C	C
Project Coordination	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C	C
Quality Assurance	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I	I
Communicate Project Results	I	I	I	C	I	I	A	S	C	n.a.	R
Project Reporting to CA	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S	S
Monitor & Control	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Monitor Project Performance	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Control Schedule	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Control Cost	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Manage Stakeholders	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	S
Manage Requirements	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Manage Project Change (major)	A	S	S	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Manage Project Change (minor)	I	S	A	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Manage Risks	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Manage Issues & Decisions	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Manage Quality	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Manage Deliverables Acceptance	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Manage Outsourcing	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Closing	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Project-End Review Meeting	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Final Project Report	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Administrative Closure	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S	n.a.

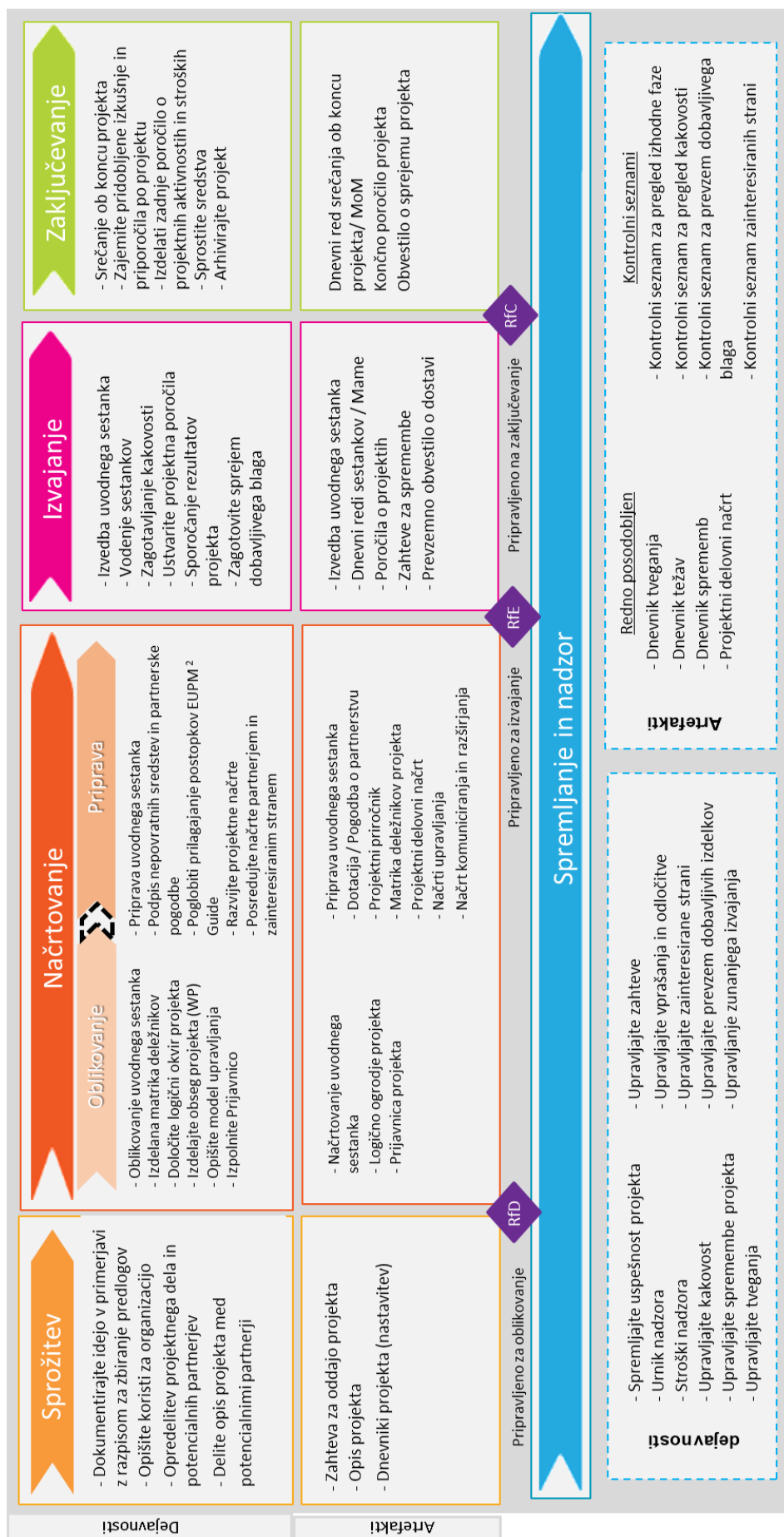
CA	Naročnik	EUPM	Vodja projekta EU
PSC	Usmerjevalni odbor projekta	PtEUPM	Vodja projekta Partnerja EU
GO	Lastnik nepovratnih sredstev	PCT	Osnovna projektna skupina
DC	Koordinator področja	PST-CM	Ekipa za podporo projektu – vodja komunikacij
PTG	Ciljne skupine projekta	PST-FM	Projektna podporna skupina – finančni vodja
CR	Predstavniki konzorcija		

A Odgovorno **R** Odgovorno **S** Podpira **C** Posvetovanje na **I** Informirani

F.2 Krajina artefaktov Vodnika EUPM²



F.3 Dejavnosti in artefakti Vodnika EUPM²





Ta stran je namerno ostala prazna.

