

CNS

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

061.2(497.4)

CEPIN, Matej

Kako pametno porabiti EU sredstva? / [avtorji Matej Cepin, Sonja  
Čandek, Jože Gornik]. - Ljubljana : CNVOS - Zavod Center za  
informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, 2005

ISBN 961-91351-4-8

1. Gl. stv. nasl. 2. Čandek, Sonja 3. Gornik, Jože, 1975-  
223033856

# Kako pametno porabiti EU sredstva?



Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij

Povšetova 37, SI – 1000 Ljubljana, Slovenija

telefon: (+386 1) 542 14 22 | faks: (+386 1) 542 14 24

[cnvos@mail.ljudmila.org](mailto:cnvos@mail.ljudmila.org) | [www.cnvos.si](http://www.cnvos.si)

Ljubljana, november 2005

# KAZALO

Kazalo	5
Predgovor	7
Namesto uvoda ...	9
Pomembne vloge pri projektu	13
Koraki od ideje do prijave projekta in sredstev	15
Od projektne ideje do evalvacije izvedbe	17
<b>Predpriprava na projekt</b>	<b>19</b>
<b>Načrtovanje</b>	<b>30</b>
<b>Izvedba in kontrola</b>	<b>35</b>
<b>Evalvacija in poročanje</b>	<b>38</b>
Pripomočki	50
O avtorjih	59
Podpora	60
Pomembni naslovi	63
Viri in literatura	66

# Predgovor

Evropa ni "žakelj" brez dna!

Denarja ne moremo samo pridobivati in ga nespametno porabljeni, temveč ga je treba pametno porabiti in ga tako rekoč investirati v prihodnost.

Pametno? Investirati? Kako?

Pametna poraba denarja pomeni mnogo več, kot samo porabiti denar, ki smo ga pridobili s projektom za predvidene stroške, in to dokazati z računi.

Gre za celoten način izvedbe projekta in porabe sredstev z vidika ustvarjanja dobrega ugleda organizacije, gradnje mreže partnerskih organizacij, podjetij, dobaviteljev, odnosov z mediji in javnostmi.

Vse to namreč potrebujemo, če želimo, da nam ljudje zaupajo, da si pridobimo reference za naslednje projekte in da se naučimo gospodarno ravnati z denarjem.

Ugled naše organizacije, dobre reference in zaupanje vanjo so pogoj za pridobivanje sredstev ter partnerjev za nove projekte. Zato med projektom nikoli ne smemo pozabiti graditi dobrih odnosov.

Seveda pa ne smemo pozabiti dejstva, da nas bodo pri naslednjih razpisih bolj podrobno preverili, ali smo že kdaj dobili sredstva na drugih razpisih in kako smo jih porabili.

Reference prejšnjih projektov na eni strani pomenijo dodano vrednost, na drugi pa večje preverjanje prijav na projekte.

Ker projekti prinesejo marsikaj dobrega, se je vredno potruditi in slediti pregovoru: "Iz malega, zraste veliko!".

**Jože Gornik**



## Namesto uvoda ...

### **... prvič**

Če ste nekdo, ki želi pridobiti sredstva, ali nekdo, ki že ima prve izkušnje s sredstvi EU, potem veste, da je to dolgotrajno delo in da ga ni možno opraviti čez noč. Potrebni so meseci dela, mesec ali več čakanja na odgovor in stabilno finančno ozadje, ki daje zagotovilo, da ste sposobni speljati projekt z vsemi zamudami prenosa denarja do vas in se spopasti z vsemi težavami, ki jih srečate na poti.

Sprememba, ki jo hočete doseči z realizacijo projektne ideje je najprej pomembna predvsem za vas in vašo organizacijo. Zavedati pa se morate, da so projekti, ki jih prijavljate na programe razpisov EU, namenjeni predvsem prispevanju dodane vrednosti za vse Evropejce, delitvi znanja in izkušenj, obenem pa učenju sodelovanja med ljudmi, organizacijami in državami.

Težave, problemi ali potrebe, ki ste jih definirali, so pomembni, za njih potrebujete rešitve in finančno podporo, ki marsikdaj presega organizacijske sposobnosti. Zato se združujete v partnerske skupine, iščete sorodne ali komplementarne organizacije, ki lahko s svojim prispevkom, tistim, kar delajo najbolje, izpeljete projekt. Le-ta je akcija, ki ima začetek in konec z jasnimi nalogami in vlogami posameznika ter organizacije.

Izpostavljamo, da pričujoča publikacija govori o kakovostnem vodenju projektov in v skladu s tem o učinkoviti porabi sredstev. Na naslednjih straneh želimo opogumiti organizacije, da bodo posegale po evropskih sredstvih, in jih opremiti s potrebnim znanjem in orodji, da bodo hitreje in učinkoviteje uresničile svoje projekte.

Pridobljena finančna sredstva iz evropskih razpisov so le zagotovilo, da je projekt dober in da ga je treba uresničiti, saj s tem prinašate dodano vrednost tako Evropi kot tudi posamezni državi, v kateri se ta izvaja. To pa tudi pomeni, da gre večina projektov za sofi-

nanciranje, kar pomeni, da organizacije prek prijavljenih projektov dobijo finančno podporo iz evropskih virov, vendar ne celotno. Prav tako si morajo zagotoviti lastne vire, hkrati pa iskati dodatne možnosti zbiranja sredstev – v večini primerov okrog 50 odstotkov dovoljenih stroškov projekta, kateri pa niso nujno vsi njegovi stroški. Nekaj zamisli, kako in zakaj jih je pametno porabiti, lahko najdete v nadaljevanju.

**Sonja Čandek**

### **... in drugič**

Slovenski nevladni sektor je glede na razvite evropske države deležen razmeroma majhnega kosa proračunske pogače. Prav zato je čutiti njegovo kronično finančno podhranjenost, ki se kaže predvsem v majhnem številu zaposlenih in večjem pomenu pridobivanja evropskih sredstev.

Prva posledica (povprečno manjše število zaposlenih na organizacijo) nam nakazuje, da je široko znanje vsakega posameznika še bolj kot drugod pomembno prav v nevladnem sektorju. Posameznik mora za uspešno delo organizacije razvijati široko paleto različnih kompetenc. Druga posledica (večji pomen sredstev iz Evropske unije) pa nam nakazuje, da se morajo organizacije še bolj povezovati med seboj, da lahko k tako zahtevnim projektom sploh pristopajo.

10

V pričujoči publikaciji smo želeli združiti oba cilja. Zbrati osnovno o različnih kompetencah, ki jih potrebujemo za izvajanje še posebej večjih projektov, hkrati pa dati delu pridih sredstev EU.

Nalov publikacije ne govori o tem, kako pridobiti sredstva EU, ampak kako jih kakovostno porabiti. Pri tem smo se osredotočili še posebej na dva vidika projektnega menedžmenta, za katera menimo, da je usposobljenost kadrov v nevladnih organizacijah najšibkejša: kakovostna priprava projekta, še posebno v prvih fazah pri izbiri partnerjev in gradnji kakovostnega partnerstva, ter kakovostna evalvacija projekta; torej takšna, ki bo koristna tako nam kot tudi tistemu, kateremu pišemo poročilo.

Publikacija sama zase ne bo nikogar usposobila. Lahko pa je koristen pripomoček za to.

**Matej Cepin**



## Absorpcijska sposobnost črpanja sredstev EU

Absorpcijska sposobnost črpanja sredstev EU temelji na dveh dejstvih. Prvi je tehnični, predstavlja usposobljenost državnih inštitucij za organiziranje, informiranje, vodenje, kontroliranje in črpanje porabljenih sredstev. Na drugi strani pa je projektna absorpcija, ki predstavlja število kakovostno pripravljenih projektov, ki so vsebinsko, tehnično in finančno ustrezni za izvedbo.

Menim, da je projektna absorpcija s široko paleto zastavljenih projektov različnih področij in strok v Sloveniji dobro pokrita. Na drugi strani pa čutimo pomanjkanje kakovostne tehnične absorpcijske sposobnosti.

Posebno pozornost pri črpanju sredstev je treba nameniti evalvaciji na različnih nivojih črpanja, kjer se je treba osredotočiti na oblikovanje programov in inštrumentov, prilagojenih potrebam trga. Zato so nujne dodatne aktivnosti, ki bodo spremljale način in uspeh črpanja sredstev, ter trajnostni vpliv izvedenih načrtov. Do sedaj se je premalo pozornosti namenilo posledicam in vplivom projektov na okolje. Prav tako je treba preučiti dodatne možnosti nadaljevanja in nadgradnje izvedenih projektov.

Za uspešno črpanje projektov bo torej nujno sodelovanje državnih organov (vlade, ministrstev,...), različnih inštitucij (univerze, inštitutov,...), podjetij ter svetovalnih in nevladnih organizacij. Le popolno razumevanje medsebojnih potreb, usklajena strategija in aktivnosti vseh akterjev bodo pripeljali do optimalne absorpcijske sposobnosti doseganja zastavljenih ciljev. Zato je nujno sodelovanje vseh akterjev v celotnem procesu izvajanja, ki se začne z načrtovanjem razvojnih, strateških in izvedbenih dokumentov.

O tem pripravlja vlada RS za naslednjo finančno obdobje 2007-2013 državno razvojni program (DRP), ki je v dokumentih opredeljen kot "dolgoročni izvedbeni dokument Strategije gospodarskega razvoja Slovenije in drugih dokumentov dolgoročnega razvojnega načrto-

vanja, ki prikazuje državne razvojne prioritete, glavne programe in podprograme". Glavni cilj je torej določitev strokovnih vsebin, gradiv, postopkov in nalog posameznikov, različnih inštitucij in ministrstev za izvajanje DRP.

EU tako predvideva za finančno obdobje 2007-2013 zmanjšanje ciljev z 9 na 3, in sicer naslednje:

- konvergenca, kateri je namenjeno 78 % denarja; cilj teh sredstev je pomoč manj razvitim regijam; iz tega sklada se bodo črpala sredstva za večje transportne projekte in varstvo okolja;
- regionalna konkurenčnost in zaposlovanje, kjer bo 17 % sredstev namenjeno povečanju globalne konkurenčnosti in zmanjševanju strukturne brezposelnosti;
- evropsko teritorialno sodelovanje (4 %) bo nadomestilo do sedaj dobro uveljavljene inštrumente Interrreg (IIIA, IIIB in IIIC), osnovni cilj pa je čezmejno, medregionalno in transnacionalno sodelovanje.

Na osnovi teh ciljev in različnih dokumentov (Lisbonska strategija) bomo v Sloveniji določili prioritete in strateške projekte. Z izvedbenimi dokumenti bomo definirali način in metodo črpanja sredstev.

**Robert Ravnihar**

## Pomembne vloge pri projektu

**Projektni koordinator** je oseba ali organizacija, ki je odgovorna za vodenje partnerske mreže in projekta. Prevzema vlogo med akterji in aktivnostmi znotraj partnerstva. Izbira koordinatorja znotraj partnerske mreže je izredno pomembna, v bistvu je odvisna od različnih vpletenih struktur in administrativnih razlik vsake države. Izbrati je treba najprimernejšo organizacijo, ki to lahko izpelje.

Organizacija, ki podpiše pogodbo z Evropsko komisijo je pravna entiteta, ki prevzema odgovornost za pravno in administrativno poslovanje.

**Podizvajalec** prevzema izvajanje dela projekta ali servisa, plačanega po obstoječih tržnih cenah. Ta naloga mu je zaupana s strani projektnega koordinatorja ali člana partnerske mreže. Podizvajalec mora biti pogodbeni delavec. Evropska komisija zahteva od prijavitelja, da ji posreduje ime in dogovor s podizvajalcem, ki ga želi vključiti v izvajanje projekta.

**Partner** je organizacija, aktivno vpletena v projekt (od konceptualizacije do izvedbe). Nikoli ni podizvajalec in mora biti resnično vključena v kakovostno izvedbo projekta. Tudi če ni odgovorna Evropski komisiji za finančno upravljanje, bo slaba izvedba zaupanih nalog, škodljivo vplivala na celoten projekt.

Različne oblike partnerstev glede na teritorialno razporeditev:

**Regionalna partnerstva** so včasih povezana s **čezmejnimi partnerstvom** med državami, ki imajo najmanj eno skupno mejo za pridobivanje sredstev iz Strukturnih skladov. **Transnacionalna partnerstva** so največkrat zahtevana oblika partnerstva in predstavljajo dodano vrednost programov evropske skupnosti. Njihov namen je spodbujanje prenosa znanja, izmenjave izkušenj in predstavitev dobrih praks.

### **Oblikovanje mreže partnerjev**

Transnacionalna omrežja lahko opredelimo kot organizacijsko metodo, ki je namenjena delovanju mednarodnih projektov in partnerstev. Mreža združuje partnerje iz različnih držav, kateri sledijo istim ciljem. Med seboj so si enakovredni, med njimi ni hierarhičnih odnosov. Mreža je v bistvu orodje, prilagojeno izvajanju projektov na evropskem nivoju v smeri dolgoročnih stabilnih projektov za doseganje tako imenovane evropske dimenzije.\*

Vir: EUROFUNDING 2005

# Koraki od ideje do prijave projekta in do sredstev

Evropska komisija

**Objava razpisa**  
za zbiranje prijav projektov  
Objava razpisne dokumentacije  
(prijavni obrazci, navodila za pripravo projektov, priročniki,...)

**Zaključek razpisa**  
**Ocenjevanje in izbira projekta**

Odobritev projekta  
Podpis pogodbe z Evrosko komisijo

Prosilec

**Zbiranje informacij**  
Identifikacija ustreznega programa  
Identifikacija potencialnih partnerjev  
Iskanje dodatnih finančnih virov

**Vsebinska priprava prijave projekta**  
(na podlagi preteklih razpisov)

Ustvarjanje omrežja partnerjev  
Opredelitev vlog posameznih partnerjev pri projektu

**Končna priprava prijave projekta**  
Preverjanje vseh sestavnih delov prijave projekta in skladnosti z zahtevami Evropske komisije

Oddaja prijave projekta  
(potrebno je paziti na roke!!!)  
Komunikacija z Evropsko komisijo (sestanki, telefon, e-pošta,...)

Prejem pisma o odobritvi projekta  
Podpis pogodbe

Plačilo prvega obroka donacije

Začetek izvajanja projekta (čas načrta je natančno določeno)

Zahtevek za predložitev vmesnega poročila

Ocenjevanje prve faze projekta  
Finančna analiza  
Ocenjevanje konzorcija (partnerjev)  
Vmesni rezultati projekta  
Analiza perspektivnosti projekta  
Predložitev vmesnega poročila

Odobritev vmesnega poročila  
Plačilo drugega obroka donacije

Zahtevek za predložitev  
Končnega poročila

Zaključek projekta  
Končna revizija projekta  
Rezultati projekta  
Predložitev končnega poročila  
Evropski komisiji

16

Odobritev končnega poročila  
Plačilo zadnjega obroka donacije

Vir: Kako do nepovratnih sredstev EU

## Od projektne ideje do evalvacije izvedbe

V spodnji tabeli so grobo predstavljeni koraki projektnega cikla od predpriprave na projekt do njegove evalvacije in poročanja. Pri zasnovi tabele smo se zgledovali po 3-P teoriji, ki jo sicer poznamo iz vodenja timov. Tako kot mora biti vodja tima pozoren na ljudi, rezultat in procese, ki se v timu dogajajo, naj bo tudi koordinator projektov pozoren na ljudi (partnerje), rezultat posamezne faze in procese – korake, ki jih je treba v posamezni fazi opraviti.

	PARTNERJI	REZULTAT	PROCESI
PREDPRIPRAVA / 19	Partnerji so zainteresirani za idejo projekta	Dobra projektna ideja Konzorcij motiviranih partnerjev Sinergija med partnerji	Dobiti dobro idejo / 19 Najti pravi razpis / 21 Analiza deležnikov / 22 Identifikacija partnerjev / 25 Motivacija partnerjev / 25 Skupna dodelava ideje in iskanje sinergije med partnerji / 28
NAČRTOVANJE / 30	Vsak partner ima svojo vlogo pri projektu in svoje naloge	Izdelan projekt Odobrena prijava projekta	Analiza stanja / 30 Postavljanje ciljev / 31 Oblikovanje strategije / 31 Opredelitev virov in sredstev / 31 Časovna opredelitev projekta / 33 Seznam nalog in aktivnosti / 33 Razdelitev vlog / 33 Oblikovanje pesimistične in optimistične verzije načrta / 33 Potrditev načrta / 34

IZVEDBA & KONTROLA / 35	Sodelovanje pri projektnem partnerstvu partnerje bogati in jih ne uničuje	Izvedba aktivnosti Doseženi rezultati projekta Sprotno zbiranje podatkov	Vodenje delovne skupine in delovnih srečanj / 35 Komunikacija z ostalimi pomembnimi akterji / 36 Reševanje konfliktov, problemov, ki se vedno pojavljajo / 36 Zagotavljanje potrebnih virov / 36 Dokumentiranje / 36 Kontrola / 36
EVALVACIJA & POROČANJE / 38	Aktivna vključenost partnerjev v evalvacijo in izboljšanje njihovega nadaljnjega dela	Kakovostno opravljena evalvacija projekta Napisano vsebinsko in finančno poročilo projekta Priprava na nadaljevanje projekta	Načrtovanje evalvacije / 38 Aktivno vključevanje deležnikov v evalvacijo / 45 Izvedba evalvacije / 45 Izdelava zaključnega vsebinskega poročila / 49 Izdelava zaključnega finančnega poročila / 49 Razmišljanje o nadaljnjih korakih projekta / 50

V zgornji tabeli so ob posameznih korakih napisane tudi strani v knjigi, ki te naloge razlagajo. Ta tabela lahko služi tudi kot seznam za preverjanje, da ugotovite, ali ste bili pri projektu pozorni na vse vidike.



# Predpriprava na projekt

## **V tej fazi je treba zagotoviti:**

- dobro projektno idejo, prirejeno vsebini javnega razpisa
- konzorcij motiviranih partnerjev
- sinergijo med partnerji

## **Koraki faze:**

1. Dobiti dobro idejo
2. Najti pravi razpis
3. Analiza deležnikov
4. Identifikacija partnerjev
5. Motivacija partnerjev
6. Skupna dodelava ideje in iskanje sinergije med partnerji

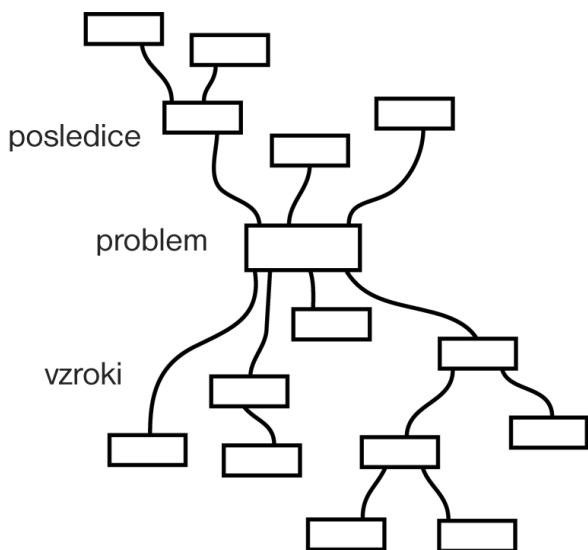
## **1. Dobiti dobro idejo**

Idej za dobre projekte je veliko, malo pa jih zares zaživi v praksi. Kljub temu, da jih je pogosto preveč, pa takrat, ko dobro idejo potrebujemo, nanjo težko naletimo. Pri tem si lahko pomagamo z različnimi ustvarjalnimi tehnikami. Nekatere med njimi so široko uporabne, druge so še posebej prilagojene za uporabo pri načrtovanju projektov. Vsi poznamo klasično možgansko nevihto ali brainstorming. Oglejmo pa si drugi dve:

### **Problemsko drevo (problem tree)**

Problemsko drevo ponavadi delamo v skupini. Izdelamo ga tako, da na sredino plakata zapišemo problem, kot ga vidimo v danem trenutku. Ponavadi v problem pretvorimo temeljno potrebo, ugotovljeno v analizi potreb. Ta problem predstavlja deblo drevesa. Navzdol od "debla" vejemo korenine, ki predstavljajo vzroke za nastanek problema. Vejimo

jih na več nivojih, tako da poleg vzrokov zapišemo tudi vzroke vzrokov, vzroke vzrokov teh vzrokov in tako naprej. Navzgor pa vejimo "veje", ki predstavljajo posledice opaženega problema. Tudi teh ne zapišemo le na enem nivoju, ampak navedemo tudi posledice teh posledic, posledice posledic posledic in tako naprej.



Slika: Problemsko drevo

Po zaključku izvedbe te tehnike dobimo na plakatu drevo različnih problemov, od katerih nekatere smatramo za vzroke in druge za posledice problema, ki smo ga najprej opazili. Ali vzroki in posledice resnično potekajo v tem vrstnem redu, niti ni toliko pomembno. Pomembneje je, da smo s tem razširili svoja obzorja in z več vidikov osvetlili problem.

Prav zaradi tega nam problemsko drevo pomaga odgovoriti na več vprašanj:

- Kaj je pravi problem?
- S katerimi problemi je le-ta povezan?
- Kakšne bi bile lahko rešitve problema?
- Kaj vse bi se s temi rešitvami rešilo kot stranski učinek?

Ko je problemsko drevo narejeno, obkrožimo vzrok ali skupino vzrokov, na katere se želimo s projektom osredotočiti in prav tako posledico ali skupino posledic, ki jih želimo spremeniti. Pri iskanju vzrokov bodimo pozorni na svoje poslanstvo in kakovost. Če se lotimo problema zasvojenosti mladih, se ga lahko s preprečevanjem, druženjem z mladimi, informiranjem, izobraževanjem – odvisno pač od značilnosti in izkušenj naše organizacije.

Posledice pa nam pomagajo pri iskanju idej, na katere probleme s svojim delovanjem poleg osnovnega še odgovarjamo. Pridobimo tudi ideje, na katere razpise lahko projekt prijavimo.

### Miselni vzorec

Tehnika miselnega vzorca je po eni strani podobna tehniki problemskega drevesa, vsebinsko pa se od nje precej razlikuje. Ni nujno namenjena le iskanju vzrokov in posledic problema, ampak področij (asociacij), ki so z izbranim področjem projekta povezana. Izbrano področje, podobno kot pri problemskem drevesu, zapišemo na sredino plakata. Nato pa potujemo v krogu in vsak udeleženec v nastajajoči miselni vzorec doda novo vejo – novo asociacijo na tisto, kar je že napisano. Vejo lahko potegne iz osrednje teme ali pa iz kakšne že obstoječe veje. Tehnika pogosto poteka v tišini, komunikacija med člani skupine je

pretežno pisna. Z izvajanjem tehnike končamo, ko nimamo več ničesar zapisati. Iz izdelanega miselnega vzorca lahko hitro razberemo, katera veja nam je dala največ misliti ter dobimo nekaj navdihov, kako bi lahko področja projekta med seboj povezali.

Ustvarjalnih tehnik je še mnogo. Ko moderiramo proces pridobivanja idej v projektne timu, je ob veliki izbiri treba vedeti, katero uporabiti. Pri tem nam lahko pomaga splošni proces ustvarjalnosti, ki se v angleščini ravna po načelu "Do it!". Vsaka črka v tem geslu ima svoj pomen:

- **D** – Define problem – definiraj problem!
- **O** – Open mind – odpri misli in poišči kopico ustvarjalnih rešitev
- **I** – Identify best solution – poišči najboljšo rešitev
- **T** – Transform – priredi rešitev konkretnemu problemu.

Vsaka tehnika ni primerna za celoten "Do it!". Tehniki možganske nevihte in miselnega vzorca sta najprimernejši za fazo "O", tehnika problemskega drevesa pa za fazi "D" in "I".

Najtežja faza v procesu kreativnosti je ponavadi faza "I" oziroma izbira najboljše izmed množice rešitev. A s koncem te faze delo še zdaleč ni zaključeno. Rešitev je treba še prilagoditi realni življenjski situaciji.

Prav po teh kriterijih bi lahko opredelili tudi kakovostno projektno idejo. Ta je

- natančno definirana,
- inovativna,
- obeta dobre rezultate in
- prilagojena razmeram okolja, v katerem projekt izvajamo.

Z vidika organizacije je seveda pomembno tudi, da je ideja v skladu z njenim poslanstvom, načeli in prioritetami.

## 2. Najti pravi razpis

Načeloma obstaja pet načinov, kako lahko pridemo do financ v (nevladni) organizaciji:

- članarina,
- prodaja, sponzorstva,
- proračunska sredstva,
- donacije in
- zniževanje stroškov.

Sredstva, o katerih govorimo v tem priročniku (proračunska sredstva EU), torej predstavljajo le enega od načinov financiranja naše dejavnosti. Nujno je, da takšna sredstva umestimo v celotno shemo prihodkov projekta.

Prava pot pri pridobivanju sredstev se ne začne pri vprašanju: "O glej, nov razpis je zunaj! Kakšen projekt si lahko izmislimo, da bomo nekaj prijaviteli?" Vprašati se je treba: "Kje najti sredstva za našo dejavnost? Koliko smo našo dejavnost še pripravljene prilagoditi, da bo ustrezala pogojem razpisa, o katerem razmišljamo?" Poiskati je treba skupni prostor med zahtevami razpisa in našo dejavnostjo. Ostala potrebna sredstva pa je treba najti drugje.

### **Vprašalnik, ki nam je lahko v pomoč pri načrtovanju pridobivanja sredstev za projekt:**

- Je projekt namenjen specifični (že znani) ciljni skupini ali splošni javnosti?
- Kdo bi imel od projekta korist?

- država
  - EU
  - posamezniki
  - gospodarstvo
  - nevladne organizacije
  - Kakšno korist bo imel od projekta posamezen akter?
  - Kaj in koliko je ta oseba ali skupina pripravljena za to prispevati?
  - Denar ni nujno vse! Katera sredstva so še pripravljene prispevati (čas, znanja in veščine, materialna sredstva, podpis,...)
- Skupine (deležniki), ki bodo imele od projekta več koristi, bodo zanj pripravljene tudi več odšteti!

Kje lahko najdemo informacije o projektnih razpisih?

- Uradni list RS
- obvestila CNVOS
- spletne strani ministrstev
- spletne strani, specializirane v iskanje informacij o razpisih (ponavadi plačljive)

### 3. Analiza deležnikov

22

Imamo idejo. Prepoznali smo tudi razpis, na katerega lahko to idejo prijavimo. Kaj zdaj? Odločiti se je treba, kdo nam lahko pri izvedbi te ideje še pomaga. Poiskati je treba partnerje. Postopek analize deležnikov, predstavljen spodaj, ni namenjen le iskanju partnerjev, ampak tudi širšim nalogam: določiti ciljnih skupin, morebitnih konkurentov in tudi skupin, ki izvedbi projekta niso naklonjene. Vsem tem ljudem – posameznikom in skupinam – ki so v projekt vpleteni, pravimo deležniki ali angleško stakeholders. V zvezi s tem bomo uvedli dva pojma, ki nam bosta pri vodenju projektov prišla še kako prav: menedžment deležnikov in analiza deležnikov.

**Menedžment deležnikov** je proces prepoznavanja ključnih deležnikov in pridobivanja njihove podpore. Ko projekti sčasoma rastejo, pritegnejo vedno več ljudi in menedžment deležnikov postaja vedno težja naloga.

**Analiza deležnikov** je prvi korak menedžmenta deležnikov. Pomeni prepoznavanje deležnikov. Po tem postopku vidimo, s kom se "splača" ukvarjati. Ob tem se ukvarjamo tudi z močjo, vplivom in zanimanjem posameznega deležnika za projekt.

Skrivnost uspeha mnogih projektov je, da si pridobijo podporo širokega kroga ljudi. Prav pridobivanju podpore bi lahko rekli menedžment deležnikov. Tako probleme okolja rešujemo s skupnostnim pristopom in ne "vsak zase.

Prednosti takšnega (skupnostnega) pristopa so:

- mnenja najvplivnejših deležnikov lahko uporabimo za razvoj naših projektov že v zgodnjih fazah. Ne le, da je s tem njihova podpora bolj verjetna, njihov prispevek lahko tudi znatno izboljša kakovost projekta.
- Pridobitev podpore najmočnejših deležnikov nam lahko pomaga pridobiti več sredstev. Projekti bodo tako uspešnejši.
- Komunikacija z deležniki zagotavlja, da bodo ti bolje razumeli naše delo in prednosti našega projekta. S tem nas bodo tudi močnejše podpirali.

- S tem lahko tudi predvidimo, kakšna bi lahko bila reakcija ljudi na projekt. Ta predvidevanja lahko dovolj zgodaj vključimo v načrtovanje projekta.

Analiza deležnikov je proces, ki ga lahko za lažje razumevanje razdelimo v tri korake:

1. prepoznavanje deležnikov,
2. določitev pomembnosti posameznih deležnikov in
3. spoznavanje najpomembnejših deležnikov.

### 3.1 Prvi korak: prepoznavanje deležnikov

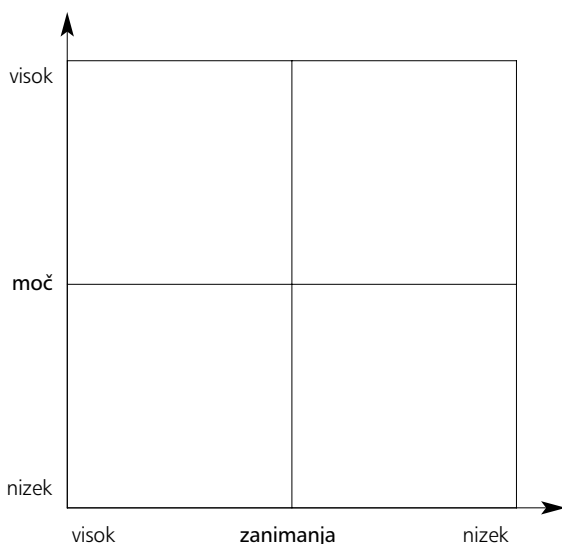
Prepoznavanje deležnikov ponavadi poteka preko možganske nevihte. Ponavadi jo izvajamo v projektnem timu, še preden se zares lotimo načrtovanja. Nekateri deležnike bomo namreč morda celo povabili k načrtovanju. Rezultate zapišemo v tabelo.

Ob tem ne pozabimo, da so lahko deležniki tako organizacije kot ljudje. Konec koncev vedno komuniciramo z ljudmi. Zato je pomembno, da pri naštevanju deležnikov najdemo pravega človeka v organizaciji, ki smo jo identificirali.

### 3.2 Drugi korak: določitev pomembnosti posameznih deležnikov

Tako dobljen seznam je treba v drugi fazi **razvrstiti po pomembnosti**. Nekateri deležniki imajo večjo moč in drugi manjšo. Nekateri se za naše delo bolj zanimajo, drugi manj.

Da si bomo to lažje predstavljali, jih uvrstimo v mrežo moči/zanimanja (slika 26). Za vsakega deležnika določimo njegovo moč (visoka/nizka) in njegov interes (visok/nizek) ter ga zapišemo v pripadajoče polje mreže in znotraj posameznega polja.



Slika: Mreža moči/interesa

Z osebami z **nizko močjo in nizkim zanimanjem** se nam ni treba toliko ukvarjati. Dovolj je, da z dokaj malo vložene energije vzdržujemo stike z njimi, jih sem ter tja povabimo ter smo, kolikor nam pač čas dopušča, na tekočem z njimi.

Osebe z **visoko močjo**, vendar **majhnim zanimanjem** na naš projekt, je treba obdržati zadovoljne. Posvetiti jim je treba kar nekaj pozornosti, preveč pa spet ne, saj se lahko sicer zasitijo z informacijami o našem projektu.

Pri osebah z **nizko močjo**, vendar **visokim zanimanjem** za naš projekt je postopanje drugačno. Pomembno je, da jih neprestano informiramo. Z njimi komuniciramo toliko časa, da se odprejo pomembne skupne teme, kjer jih lahko vključimo. Deležniki te kategorije pogosto zelo veliko pomagajo pri podrobnostih projekta.

Najbolj pa se je treba potruditi pri deležnikih z **visoko stopnjo moči in zanimanja** za projekt. Pomembno je, da z njimi neprestano tesno sodelujemo. Ponavadi si deležnike te vrste tudi izberemo za partnerje.

Pomembnost posameznega deležnika tako narašča, bolj ko se pomikamo stran od obeh osi. Deležniki, ki so bližje izhodišču koordinatnega sistema, so manj pomembni kot tisti, ki so od njega dlje.

### 3.3 Tretji korak: spoznavanje najpomembnejših deležnikov

Da bi naše deležnike bolje razumeli, jim zastavimo nekaj ključnih vprašanj:

1. Kakšen finančni ali "čustveni" interes imajo? Je ta pozitiven ali negativen?
2. Kaj jih motivira?
3. Katere informacije želijo od nas?
4. Kako želijo sprejeti te informacije? Kaj je torej najboljši način komunikacije?
5. Kaj menijo o našem delu? Na kakšnih informacijah je osnovano njihovo mnenje?
6. Kdo vpliva na njihovo mnenje v splošnem in kdo ustvarja njihovo mnenje o nas? Ali nam to morda pomaga določiti še kakšnega deležnika?
7. Če niso podporniki projekta, kaj bi jih prepričalo, da bi to postali?
8. Če jih ne bomo uspeli pridobiti, kako bomo upravljali z njihovim nasprotovanjem?
9. Na koga vse lahko njihovo mnenje še vpliva? Ali lahko tudi ti ljudje postanejo naši deležniki?

Najboljši način iskanja odgovorov na ta vprašanja je, da se z deležniki neposredno pogovarjamo (intervju).

Znanje, ki smo ga o deležnikih pridobili, lahko povzamemo v mreži deležnikov.

- z rdečo barvo označimo tiste, za katere menimo, da bodo blokirali naš projekt,
- z zeleno barvo tiste, za katere mislimo, da ga bodo podprli ter
- z rumeno tiste, ki do njega niso opredeljeni.

Zdaj določimo ključne deležnike (key stakeholders). To so tisti, ki so glede na njihovo pozicijo v mreži ter glede na ocene, ki smo jih pridobili s spoznavanjem, ključni za naš projekt – pozitivno ali negativno. S tem so trije koraki postopka analize deležnikov končani.

### 3.4 Priprava na menedžment deležnikov

Večji je projekt, več časa moramo med njegovim trajanjem posvetiti ukvarjanju z deležniki. e v fazi predpriprave na projekt je modro razmišljati, kdo bo to delo opravljal, kako ga bo opravljal in koliko časa mu bo to delo vzelo.

Ima ta oseba veščine, potrebne za to? Pa poznanstva? Bi se bilo morda modro udeležiti kakšnega srečanja ali usposabljanja?

## 4. Identifikacija partnerjev

Korak analize deležnikov predstavlja dobro osnovo za iskanje partnerjev. Partnerje ponavadi izbiramo med posamezniki in skupinami, ki smo jih v mreži moči in interesa uvrstili v zgornji desni kvadrat. Seveda pa to nikakor ne pomeni, da moramo za partnerje pridobiti vse vplivne in zainteresirane deležnike. Deležniki imajo lahko na projekt tudi negativen vpliv!

Kaj naj velja za partnerje?

- **Partnerji naj bodo močni.** Močni partnerji so v družbi prepoznavni in imajo več referenc. S takšnimi ima projekt veliko več možnosti, da bo sploh odobren.

- **Partnerji naj se za projekt zanimajo.** Izvedba projekta bo od partnerjev zahtevala tudi nek vložek. Ne nujno denar, vložek je lahko čas, znanje, prostor ipd. Če partnerja projekt ne zanima, njegov vložek, ne glede na morebitni profit in stopnjo tveganja, veliko težje pričakujemo.

- **Njihovi motivi se skladajo z našimi.** Partner naj ima približno enake vrednote in interese, saj bomo ob nestrinjanju že na načelni ali osnovni vsebinski ravni z njim zelo težko sodelovali.

- **Njihova dejavnost naj bo komplementarna naši.** Partner, ki izvaja dejavnost, zelo podobno naši, je v bistvu naš konkurent! Premislimo, zakaj potrebujemo takšnega partnerja in kaj bomo imeli od tega. Partnerji, ki pa na drugi strani izvajajo dejavnosti, komplementarne našim, nas s tem dopolnjujejo in podpirajo.

- **Naj bodo zmožni izvesti svoj del projekta.** Če pri projektu pade en partner, ponavadi pade cel projekt. Projektna skupina je tako močna, kot je močan njen najšibkejši člen. Dobro je, če med partnerji vlada zaupanje, da bo vsak opravil svoj del naloge.

Partnerstva so začasna in trajna. Začasna partnerstva so vezana zgolj na en projekt, kasneje pa razpadejo. Trajna partnerstva omogočajo dolgoročneše sodelovanje. Ponavadi je vsako partnerstvo na začetku "na preizkušnji" oziroma začasno. Kljub temu pa je cilj vsake organizacije, ki skrbi za svoj trajnostni razvoj, krepitev stalnih partnerstev.

Po trajnosti partnerstev pravzaprav sprašujejo tudi projektni obrazci, ko od nas zahtevajo, naj napišemo, kako se bo projekt nadaljeval po izteku financiranja. To vprašanje ponavadi implicitno že predpostavlja trajno partnerstvo.

## 5. Motivacija partnerjev

Identificirali smo naše potencialne projektne partnerje. Zdaj moramo stopiti do njih. Za idejo projekta jih je treba navdušiti. Le tako bodo vanj pripravljene skupaj z nami nekaj vložiti.

### 5.1 Kaj je motivacija?

Motivacija je proces, v katerem usmerimo dejavnosti k cilju, zadovoljitvi potrebe. Ko se pri posamezniku pojavi potreba in jo ta zazna (česar se lahko zaveda ali ne), jo poskuša zadovoljiti, in ko se to zgodi, to ponavadi pripelje do nove potrebe.

Za motiviranje partnerja je torej treba poznati njegove potrebe! Pri tem nam lahko zelo veliko pomaga analiza deležnikov, ki smo jo opravili v eni od prejšnjih točk. Preden pristopimo k potencialnemu partnerju, ga je treba poznati tako dobro, da bomo vedeli, kaj mu

lahko s projektom ponudimo. Partnerja bo v prvi vrsti zanimalo:

- Kaj lahko s projektom pridobi?
- Kakšen je ob tem njegov vložek?
- Kakšna je pri tem stopnja tveganja?

Na motivacijo lahko, kot smo to spoznali že pri analizi deležnikov, gledamo z vidika posameznika ali organizacije.

### **Potrebe posameznika:**

Nekatere potrebe so vezane na razvoj, druge so t. i. temeljne človekove potrebe, spet tretje so povezane s posameznikovim trenutnim dogajanjem ali nekajletnimi željami. Nekaterih potreb se posamezniki zavedajo, drugih ne. Pomembno je, da vemo, da ima vsak posameznik nek motiv, zakaj je vključen v nek projekt. Če ugotovimo, kaj to je, nam je bolj jasno, kako ohranjati motivacijo, in lažje odkrijemo, kakšna imamo pričakovanja in zakaj lahko prihaja do konfliktov, kar nam gotovo olajša delo pri projektih in upravljanju partnerstva.

### **Potrebe organizacije:**

Potrebe organizacije so določene z različnimi vidiki:

- z njenim poslanstvom,
- z njeno vizijo,
- z njenim strateškim načrtom,
- z njeno organizacijsko kulturo,
- z njenimi tržnimi cilji
- ipd.

Več ko teh dejavnikov poznamo, bolj bomo lahko s predlogom projekta odgovorili na njene potrebe.

Pogosto organizacije kot potrebo vidijo le denar. To je gotovo odvisno od tega, koliko je organizacija trajnostno naravnana. Organizacija, ki je naravnana trajnostno, ceni tudi ugled, usposobljene kadre, reference, nove tehnologije, partnerje in podobno. Netrajnostno naravnana organizacija za razliko od trajnostne vedno igra na denar kot na prvo žogo. al projekti, ki jih izvajamo s pomočjo sredstev EU, največjo dodano vrednost ponavadi prinesejo prav v nedenarnih virih moči.

Primerno se je vprašati, do koliko nam je v interesu potencialnega partnerja "poučevati" o koristnosti nedenarnih virov moči. Glede na to, koliko je določen partner za nas pomemben, se tudi odločimo, koliko časa in energije smo pripravljeni vložiti v "izobraževanje" tistih, ki o prijavi na razpise v organizaciji odločajo.

## **5.2 Delitve motivacije**

Glede na izvor poznamo

- zunanjo in
- notranjo motivacijo.

**Zunanjo motivacijo** si lahko predstavljamo kot nekaj, kar nas potiska od zunaj, da nekaj počnemo, npr. da se tovor ali avto potiska zadaj. Posameznik nekaj počne, ker pobuda prihaja iz njegove okolice, sam še ni začutil potrebe po tem, kar spodbuja okolica.



**Notranja motivacija** nas vleče, kot bi vlekli tovor ali kot je motor v avtu. Ljudje z notranjo motivacijo so tisti, ki pravijo, da jih neka sila žene, da bi naredili nekaj, da radi počnejo to in to, prepoznamo jih po tem, da vedno počnejo nekaj, so radovedni, imajo občutek, da je izid odvisen od njihovega lastnega prizadevanja.

Glede na način doživljanja poznamo

- pozitivno in
- negativno motivacijo.

**Pozitivna motivacija** je tista, ki poveča pričakovanje, pripravljenost, prinaša občutek zadovoljstva, žene človeka, da nekaj počne z veseljem. Nekaj primerov: zahvala, izlet, zanimanje za človeka, možnost napredovanja, pridobivanje izkušenj, izpeljava lastnega projekta,...

Kadar ljudje počnejo nekaj, česar ne želijo, jih je strah, je v ozadju **negativna motivacija**. Pogosto se poveže s čustvi: strahom, odporom, jezo, sovraštvom, obupom, ljubosumjem, zavistjo. Če gre za majhno motiviranost, potem posameznik hitro ni več motiviran za tako delo. Če pa gre za večjo motiviranost, potem lahko zaradi čustev, ki so lahko zelo močna, posameznik zelo dolgo vztraja pri taki motivaciji.

Predpogoj za dobro partnersko sodelovanje je pozitivna notranja motivacija vseh partnerjev. Če so v igri velika finančna sredstva, morda zadostuje tudi pozitivna zunanja motivacija. Vendar pozor! Zunanja motivacija, če ne preide v notranjo, ne zagotavlja trajnega partnerstva!

### 5.3 Motivacija prek financ

Motivacija potencialnih partnerjev prek finančnih sredstev je manj kakovostna oblika motivacije. Partnerji, motivirani predvsem s tovrstno motivacijo, ne bodo gledali na kakovost in bodo pogosto delali po liniji najmanjšega odpora. Kljub temu pa je treba v nekaterih primerih in pri nekaterih partnerjih uporabiti prav tako motivacijo.

Kot pri vsaki drugi, tudi pri tej velja, da je treba, preden se lotimo motiviranja, poznati partnerja. Vprašanje, na katerega je treba odgovoriti, je: koliko sredstev ima potencialni partner in koliko mu jih moramo obljubiti, da bo zadosti motiviran za kakovostno izvedbo.

Tudi če so finance glavni motiv partnerja za sodelovanje pri projektu, ne zanemarimo drugih vidikov! Prav ti nam bodo v nadaljnjih fazah prišli še kako prav!

### 5.4 Presentacija ali kako partnerjem predstaviti projektno idejo

Še posebno pri sodelovanju z velikimi partnerji smo pri predstavitvi svoje projektne ideje ponavadi časovno zelo omejeni. V zelo kratkem času moramo poslušalcem povedati, zakaj se splača sodelovati z nami. V presentaciji projektne ideje ne glede na količino časa, ki je na voljo, se omeni:

- glavno idejo projekta,
- glavne dejavnosti projekta,
- predvidene glavne rezultate projekta,
- čas projekta,
- regijo ali območje, na katerem se bo projekt izvajal,
- kakšni so glavni pogoji razpisa, na katerega se prijavljamo,
- kakšen naj bo partnerjev vložek,

- kakšno je tveganje pri tem, da z idejo uspemo ter
- od česa je predvsem odvisno, ali bomo z idejo uspeli ali ne.

Ko pripravljamo prezentacijo, se osredotočimo na dve vrsti priporočil. Prvi sklop priporočil je na ravni predhodne priprave, drugi sklop pa na ravni izvedbe našega nastopa.

Priporočila na ravni priprave:

- **Vizualiziraj svojo idejo!** Diagrami ponavadi naredijo zelo veliko! Prav tako velik vtis naredi računalniška predstavitev.
- **Jasnost.** Poskusi definirati čim več stvari. Bleferje se hitro odkrije!
- **Vključi poslušalce!** Postavljaj jim vprašanja. Nagovori jih v situaciji, v kateri se nahajajo!
- **Pazi na časovno omejitev!** Najslabšo reklamo si lahko narediš tako, da te imajo poslušalci dovolj!

Priporočila na ravni izvedbe nastopa:

- **Povej na kratko!**
- **Vadi se v veččinah javnega nastopanja!** Udeleži se kakega tečaja ali skušaj dobiti povratno informacijo od sodelavcev.
- **Pusti prostor za vprašanja.** Vprašanja so lahko v skupini, še več pa jih ponavadi dobiš po nastopu. Veliko ljudi se ne mara izpostavljati!
- **Spodbujaj ideje drugih!** Če bodo v tvoji prezentaciji prepoznali prostor za svojo idejo, so tvoji!
- **Na izjave nasprotnikov glej pozitivno, ne zanikaj jih!** Iz s tvojega vidika še tako neumne izjave lahko izhajaš in poveš svoj vidik.

## 6. Skupna dodelava ideje in iskanje sinergije med partnerji

V zadnji fazi pred načrtom projekta je treba predstavnike projektne skupine zbrati skupaj ter jim omogočiti, da v projekt prinesejo svoj vpliv in način dela.

Koordinator projekta se v tej fazi ponavadi prestavi v vlogo moderatorja.

### 6.1 Kaj je moderacija?

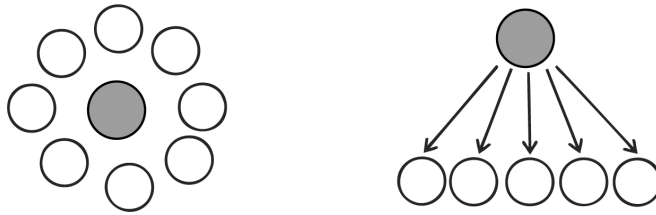
Moderacija je komunikacijski proces, v katerem moderator in skupina skupaj dosežeta dogovorjeni cilj skupinskega dela. Vloga moderatorja v tem procesu je, da spodbuja in usmerja kreativno razmišljanje skupinskega procesa, katerega cilj je porajanje idej ali sprejemanje odločitev. Moderator je torej mojster procesa in ne vsebine.

### 6.2 Je koordinator projekta lahko moderator?

Se lahko oseba, ki je prej motivirala potencialne partnerje in delala analizo deležnikov v tej fazi prestavi v vlogo vsebinsko nevpletenega moderatorja, ki bo vsem partnerjem omogočal ravno pravišnje mero njihove participacije v projektu? Možni sta dve obliki.

- Koordinator, ki je v partnerstvu zadolžen za projekt (identifikacija z idejo projekta mu je bližje kot identifikacija z enim od partnerjev) – takemu koordinatorju je primarni cilj izpeljava celotnega projekta, zato je tak koordinator lahko hkrati tudi moderator.
- Koordinator, ki mu je identifikacija z enim od partnerjev bližja od identifikacije s projektom, pa ne more biti nevtralen moderator. V tem primeru ima projekt naskupina strukturo,

v kateri ima eden od partnerjev dominanten položaj, s katerega usmerja ostale partnerje, ki mu "sledijo".



Slika: Struktura neodvisnega moderatorja (levo) in vodilnega partnerja (desno)

Prva struktura bolj ustreza demokratičnemu, druga pa avtoritarnemu stilu vodenja. Druga struktura je primerna predvsem v dveh primerih, ko gre za:

- neenakovredne partnerje (z vidika financ, znanja, referenc ali s kakšnega drugega),
- ali partnerstva v začetni fazi (ko se partnerji med seboj še ne poznajo dovolj).

### 6.3 Lastnosti uspešnega moderatorja

Iz pričujoče brošure se kompetenc uspešnega moderatorja gotovo ne moremo naučiti. Kljub temu pa nam spodnji seznam lastnosti lahko pomaga, da reflektiramo svoje sposobnosti in si zastavimo področja, na katerih se lahko še izpopolnjujemo.

Lastnosti uspešnega moderatorja so:

- samozavedanje – reflektira svoje delovanje, zaveda se svojih močnih in šibkih točk,
- verodostojnost – stoji za tem, kar dela,
- doslednost – se drži dogovorov in je iskren v svojih izjavah,
- empatija – zna se vživeti v čustva drugih; sprejme, da drugi doživljajo svet drugače kot on, čeprav se ne strinja s tem doživljanjem,
- sprejemanje različnosti posameznikov in kultur,
- prilagodljivost – sprejema delovni ritem skupine in spreminjanje tehnik, če se pokaže potreba,
- zmožnost čustvovanja in izražanja lastnih čustev ter
- zmožnost uveljavljanja svojih zahtev.

Sposobnosti uspešnega moderatorja pa so:

- tehnična usposobljenost,
- pozornost na skupinsko delo, odnose med člani skupine ter svoj doprinos k delu,
- komunikativnost – zna uporabiti ustrezne komunikacijske tehnike v ustreznem trenutku,
- sposobnost podajanja znanja – ne le v trenutku prezentacij ipd., temveč v vsakem trenutku in
- sposobnost usmerjanja – zaveda se dejstva, da usmerja skupino.

# Načrtovanje

30

## V tej fazi je treba zagotoviti:

- izdelan načrt in
- odobreno prijavo.

## Koraki faze:

1. analiza stanja
2. postavljanje ciljev
3. oblikovanje strategije
4. opredelitev virov in sredstev
5. časovna opredelitev projekta
6. seznam nalog in aktivnosti
7. razdelitev vlog
8. oblikovanje pesimistične in optimistične verzije načrta
9. potrditev načrta

## 1. Analiza stanja

Znotraj analize stanja preverimo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti projekta. Za lažje nizanje omenjenih elementov analize stanja si lahko pomagamo s postavljanjem vprašanj:

- za **prednosti**: "Katere so naše kompetence, sposobnosti, veščine, viri, ki nam bodo pomagali uresničiti naše cilje?"
- za **slabosti**: "Katere so naše slabosti, ki nas bodo ovirale pri doseganju ciljev?"
- za **priložnosti**: "Katere priložnosti se kažejo v okolju?"
- za **nevarnosti**: "Kateri zunanji dejavniki lahko ogrozijo doseganje ciljev načrta?"

Prednosti in slabosti se nanašajo na partnerske organizacije in predstavljajo analizo stanja notranjega okolja projekta, medtem ko se priložnosti in nevarnosti nanašajo na analizo stanja zunanjega okolja.

## 2. Postavljanje ciljev

- Cilj je zaželen končni rezultat.
- Cilj opisuje situacijo, v kateri bi želeli biti po določenem času, v katerem smo končali nekatere zastavljene aktivnosti.

Cilj mora biti opisan tako, da bomo natančno vedeli, kdaj ga bomo dosegli. Če tega ne vemo, se tudi dosežka ne bomo mogli veseliti.

Cilj mora:

- biti jasno opisan;
- biti uresničljiv;
- biti izzivalen;
- imeti končen rok in
- biti vreden truda.

## 3. Oblikovanje strategije

Strategija so koraki, ki nas pripeljejo do zastavljenih ciljev. Ti morajo biti premišljeni in v skladu z vizijo in poslanstvom projekta.

## 4. Opredelitev virov in sredstev

### Prihodki projekta

Za prihodke proračuna opredelimo finančne vire projekta in prihodke, ki bodo predvidoma nastali med izvajanjem projekta.

Napišemo:

- znesek morebitnega neposrednega finančnega prispevka izvajalca projekta;
- znesek finančnih prispevkov drugih sponzorjev projekta;
- predvideni prihodki, ki bodo nastali med izvajanjem projekta (prodaja izdelkov in storitev);
- znesek zaprosenih finančnih sredstev iz EU;
- prispevki v naravi, katere zagotovi izvajalec projekta, npr. s prostovoljno pomočjo, materialnimi sponzorstvi ipd.

### Pravila glede stroškov

Stroški projekta morajo biti dovolj natančno izdelani, da omogočajo razlikovanje med upravičenimi in neupravičenimi.

Ocenjeni upravičeni stroški morajo ustrezati naslednjim zahtevam:

- celotni znesek stroškov mora izkazovati ustrezno razmerje med stroški in učinkovitostjo;

- ocenjeni stroški morajo biti neposredno povezani z izvedbo projekta;
- stroški morajo biti potrebni za izvedbo projekta in morajo ustrezati razmeram na trgu (tržnim cenam).

Upravičene stroške delimo na neposredne in posredne.

Neposredni stroški so vezani na izvajanje projekta in vključujejo:

- stroške dela, ki ne smejo presegati običajno izplačanih plač v organizaciji prijavitelji projekta
- stroške potovanj, bivanja, dnevnic v skladu s pogoji, ki jih določa Evropska komisija, ali z običajno prakso organizacije prijavitelje projekta;
- stroške nove ali rabljene opreme, ki je nujno potrebna za izvajanje projekta in je nabavljena po tržnih cenah;
- stroške nekaterih finančnih storitev (stroški bančnih transakcij, bančnih garancij, zavarovanja,...);
- stroške materiala;
- stroške storitev, ki so povezane z upravičenimi stroški (npr. stroške prevoza);
- stroške storitev podizvajalcev, vendar je mogoče te stroške v določenih primerih uveljaviti samo za tiste podizvajalce, ki so izrecno navedeni v pogodbi z Evropsko komisijo;
- stroške promocije oziroma rezultatov projekta;
- druge stroške, ki izhajajo iz pogodbe med izvajalcem in Evropsko komisijo (stroške revizijskih storitev, evalvacij, poročil, prevodov,...)
- rezervo za nepredvidene izdatke, ki ne smejo presegati 5 % vseh predvidenih neposrednih stroškov projekta.

32

Evropska komisija pogosto omeji financiranje posrednih stroškov projekta na 7 % celotnih upravičenih neposrednih stroškov. Če prijavitelj projekta že pridobiva sredstva za pokrivanje neposrednih stroškov iz drugih virov, omenjenih stroškov ne moremo uvrstiti med upravičene stroške projekta.

Med neupravičene stroške projekta prištevamo predvsem stroške:

- previsoko izkazane in nepotrebne;
- ki so že financirani iz drugih virov;
- odplačila dolga;
- plačila obresti;
- rezervacij za slabe naložbe;
- tečajnih izgub;
- storitev in izdelkov, ki jih organizacija dobi brezplačno ter
- prispevkov v naravi.

Prispevki v naravi

Zlasti manjše NVO svoj delež projekta pogosto prijavijo kot prispevek v naravi (prostovoljno delo, materialna sponzorstva,...). Prispevki v naravi morajo biti jasno izraženi na prihodkovni in stroškovni strani proračuna, vendar se ne upoštevajo med upravičenimi stroški.

Pri projektih je treba upoštevati, da mora prijavitelj razpolagati s stalnimi viri financiranja, kateri so zadostni za normalno opravljanje dejavnosti med trajanjem projekta, predložiti

ustrezne finančne podatke (bilanca stanja in uspeha, letni proračun), financer lahko zahteva tudi predložitev revizijskega poročila in dokazila o sofinanciranju (sponzorjev, partnerjev) projekta. (vir: Kako do nepovratnih sredstev iz EU)

## **5. Časovna nastavitev projekta**

Projekt po svoji opredelitvi pomeni sklop aktivnosti, ki so izvedene v določenem času, z določenim ciljem, namenom. Zato je smiselno natančno načrtovati, v katerem časovnem roku bodo izvedene posamezne aktivnosti, ki bodo pripeljale do uresničitve zastavljenih ciljev. Časovne roke morajo partnerji upoštevati, drugače se lahko poruši zaporedje zastavljenih strategij doseganja ciljev.

## **6. Seznam nalog in aktivnosti, ki nas pripeljejo do ciljev**

Naloge morajo izoblikovati osnovo vaših odločitev, kaj, kdaj in kako to storiti ter kaj prepuštili drugim. Naloge predstavljajo vez med vašimi cilji in časom. Popoln sestav nalog predstavlja vaš sistem določanja prioritet. Zagotavlja vam pregled in nadzor ter vam pomaga pri doseganju rezultatov. Če jasno določate svoje naloge, je večja verjetnost, da jih boste opravili.

Kaj naj bi bilo opravljeno?

Kakšen rezultat je treba doseči?

Kdo naj bi to storil?

Kdaj naj bi bila naloga končana?

## **7. Razdelitev vlog**

Pri tem razumemo določitev razmerij, odgovornosti, pooblastil in vodje projekta ali posameznih faz projekta.

Vsak partner pri projektu mora vedeti, kaj mora narediti, kaj so njegove odgovornosti in kakšna pooblastila ima. Zaradi tega je treba preudarno, glede na specializiranost posameznega partnerja, razdeliti odgovornosti in pooblastila. Obenem pa je potrebno medsebojno zaupanje, da bodo aktivnosti potekale po zastavljenem akcijskem načrtu, da bo vsak izpeljal svoj del po svojih najboljših močeh. Vodja celotnega projekta je lahko koordinator (oseba iz organizacije, ki prijavlja projekt), ki bdi nad celotno sliko projekta. Smiselno pa se za vsako akcijo posebej določi vodjo v skladu z opredeljenimi nalogami, koordinator pa je seznanjen s potekom dela in je po potrebi vključen.

## **8. Oblikovanje pesimistične in optimistične verzije projekta**

V fazi načrtovanja je pomembno, da oblikujemo optimalno kot tudi pesimistično verzijo projekta. Zavedati se je treba, da se lahko nekateri poskusi načrtovanja strategije porušijo. V mislih moramo imeti možnosti, da včasih dogodki prehitvejo načrte in da sam proces zatira ustvarjalnost in pobude. Pri izvajanju načrta pride do nepredvidenih težav. Izvajalci,

ki niso vpleteni v proces načrtovanja, niso predani načrtu. Kratkoročne krize odvrtaajo pozornost stran od izvajanja načrta. Zato je treba oblikovati dve možni verziji načrta, da smo sposobni takoj reagirati in se prilagoditi načrtu B.

## **9. Potrditev načrta**

Faza načrtovanja se zaključi s konkretno napisano prijavo načrta, ki vsebuje podpisane dogovore o sodelovanju in natančnem definiranju nalog in vlog vseh vključenih partnerjev v projekt. Vsebuje realen finančni načrt, z vsemi prihodki in odhodki, ter jaseen načrt zbiranja potrebnih virov za realizacijo projekta. Zbiranje sredstev ni samo zbiranje denarja, ampak prijateljev projekta.

Med celotnim procesom načrtovanja preverjaj ustreznost svojega načrta z odgovorno osebo razpisodajalca, če je to seveda možno.



# Izvedba in kontrola

## **V tej fazi je treba zagotoviti:**

- izvedbo aktivnosti,
- dosežene rezultate in
- sprotno zbiranje podatkov.

## **Aktivnosti faze**

1. Vodenje delovne skupine in delovnih srečanj
2. Komunikacija z ostalimi pomembnimi akterji
3. Reševanje konfliktov, problemov, ki se vedno pojavljajo
4. Zagotavljanje potrebnih virov
5. Dokumentiranje
6. Kontrola

Za razliko od ostalih treh faz, kjer gre za zaporedne korake, so tu aktivnosti, ki potekajo med izvedbo.

## **1. Vodenje delovne skupine in srečanj**

Vodenje je umetnost in znanost usmerjati delo in sredstva, tako da bi bili postavljeni cilji doseženi v skladu s poslovno strategijo. Funkcije vodenja se nanašajo na postavljanje ciljev, organiziranje, motiviranje, razvoj ljudi, sporazumevanje, merila in analiziranje. Skupina se srečuje glede na načrtovane aktivnosti in urgentnost situacije. Priporočljivo je, da se skupina sreča vsaj enkrat mesečno. Koordinator projekta ali vodja posamezne aktivnosti organizira sestanek delovne skupine z jasnim dnevnim redom in cilji sestanka.

Priporočljivi so kratki in učinkoviti sestanki, na katere prihajajo člani delovne skupine že vnaprej pripravljeni.

## 2. Komunikacija z ostalimi pomembnimi akterji

Glede na naravo in potek projekta je pomembno, da se vzdržuje permanentna komunikacija – obveščanje in vključevanje pomembnih, ki lahko veliko prispevajo k uresničitvi posamezne akcije in celotnega projekta. Če pride do spremembe, je nujno obvestiti financerja o nastalih spremembah. Rešitve je treba predlagati z razpisanimi pogoji in jih ne oblikovati izven konteksta zastavljenega projekta.

## 3. Reševanje konfliktov, problemov, ki se vedno pojavljajo

Če prihaja do težav in nesporazumov pri načrtu, jih je treba sproti reševati. Nепrestano moramo biti osredotočeni na izvajanje načrta in ne smemo dovoliti, da nas nastali konflikti odvrnejo od tega. Sodelovanje pri projektne partnerstvu mora posameznega partnerja bogatiti, ne uničevati in usmerjati celoten proces proti zastavljenim skupnim ciljem.

## 4. Zagotavljanje potrebnih virov

Glede na potrebe projekta in odobrena sredstva iz EU, je včasih treba zagotoviti še dodatne potrebne vire, da se uresniči zastavljen načrt. Glede na potek dogodkov in sinergij znotraj projekta, se nam lahko na poti pojavi nova priložnost, da pritegnemo nove vire k projektu. Odprtost, dostopnost članov projektne skupine in dobra promocija projekta lahko zainteresirajo še nove posameznike ali podjetja, da prispevajo denar, opremo, znanje in čas za bolj kakovostno izpeljavo projekta.

## 5. Dokumentiranje

Pisanje vmesnih poročil je pomembno za oblikovanje končnega poročila in dokumentiranje izvajanja projekta. Tu gre za zbiranje računov, pisanje in shranjevanje zahtevkov, oblikovanje dokumentov ter poročil o opravljenem delu. Pri končnem poročilu je pogosto treba oddati fotokopije računov za posamezne postavke proračuna.

Sprotno urejanje in arhiviranje dokumentov nam olajša pripravo zaključnih poročil ter razbremeni spomin, v smislu, zakaj smo to porabili? Skrbno zloženi dokumenti v skladu z razpisano dokumentacijo olajšajo delo revizije, ki lahko račune in poročila preverja še nekaj let po zaključku izvedenega projekta oziroma kot je določeno s pogodbo.

## 6. Kontrola

Gre za nadzor nad projektom. Vključuje merjenje napredka pri doseganju ciljev in aktivnosti, ki so potrebne, da odstopanja od načrta ne vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev. Gre za poudarek na razumevanju nepričakovanih zamud, preseganju zastavljenih finančnih postavk ali sprememb pri ciljih.

V določenih časovnih intervalih je treba preveriti, ali nastajajo odstopanja od zastavljenega načrta ali poteka v smeri doseganja načrtovanega napredka.

Koordinator projekta sprejema in evalvira spremembe, ki jih predlagajo člani delovne skupine ali financerji, v skladu s tem projektna skupina preoblikuje projekt, če je to potrebno. Če zbrana finančna sredstva ne zadostujejo izvajanju projekta, je treba najti poti do dodatnih virov.

Na podlagi nadzora nad projektom lahko projektna skupina oblikuje spremembe, ki lahko vplivajo na zmanjšanje namenov in ciljev v skladu z obstoječimi možnostmi.

Projektna skupina se vrne v fazo načrtovanja in na podlagi nastale situacije oblikuje popravke in ponovno potrdi načrt.

Projektna skupina na podlagi izkušenj in novo pridobljenih znanj lahko oblikuje "know-how", ki ga lahko koristijo individualno pri uresničevanju svojega organizacijskega poslanstva ali pa kot celotna projektna skupina pri nadaljevanju projekta. Vsa pridobljena znanja in izkušnje lahko prilagodijo drugačnim okoljem in novim situacijam ter s tem zagotovijo dolgoročnost projekta.

# Evalvacija in poročanje

38

## **V tej fazi je treba zagotoviti:**

- kakovostno evalvacijo projekta,
- napisano vsebinsko in finančno poročilo projekta ter
- pripravo na nadaljevanje (follow up) projekta.

Koraki faze:

1. Načrtovanje evalvacije
2. Aktivno vključevanje deležnikov v evalvacijo
3. Izvedba evalvacije
4. Izdelava zaključnega vsebinskega poročila
5. Izdelava zaključnega finančnega poročila
6. Razmišljanje o nadaljnjih korakih projekta

## **1. Načrtovanje evalvacije**

### **1.1 Splošno o evalvaciji**

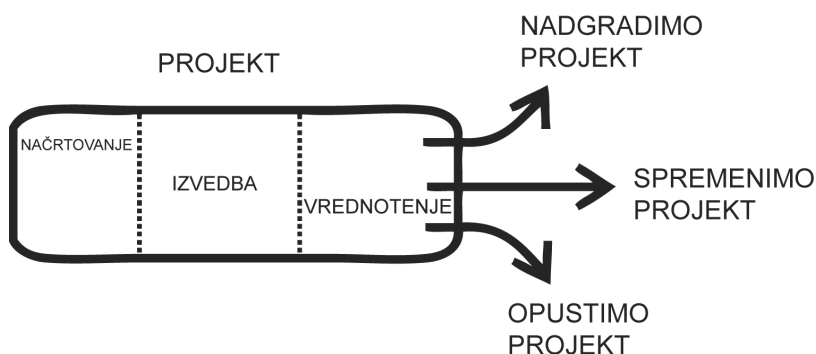
Projekti so pogosto dokončani do 90 % svoje izvedbe, skoraj nikoli pa jih ne končamo 100 %. Tistih zadnjih 10 %, ki pri projektu ponavadi niso opravljeni, je kakovostna evalvacija. Evalvacije nikakor ne delamo zgolj za razpisodajalca. Pomen evalvacije za partnerstvo je naslednji:

- povedati drug drugemu, kako vidimo naše skupno delo,
- ugotoviti, kaj smo naredili dobro in kaj bi lahko naredili bolje,
- načrtovanje nadaljnjih korakov in projektov,
- učenje, osebnostni razvoj članov projektnega tima.

Evalvacija prinaša vse naštetu, vendar zgolj ena od naštetih točk še ni evalvacija. To, da si v projektni skupini povemo, kako smo videli naše delo, bi natančneje imenovali refleksija. In kaj je torej evalvacija?

**Evalvacija projekta** je zbiranje informacij z namenom

- ugotoviti, kaj smo dosegli,
- kako smo to dosegli in
- boljšega načrtovanja v prihodnosti.



Slika: Evalvacija

Evalvacija torej nikoli ni sama sebi namen. Vedno je usmerjena v določitev oblike **nadaljevanja projekta**. Kakšne pa so lahko te oblike? Spodaj je naštetih nekaj možnosti:

- projekt ostane bolj ali manj enak,
- pri projektu nadaljujemo z izvajanjem samo bistvenih stvari,
- projekt vsebinsko razširimo,
- projekt razširimo glede na ciljne skupine.

Pomemben pomen in vpliv na odločitev o nadaljevanju ima več dejavnikov, na primer:

- uspešnost projekta,
- možnosti nadaljnega financiranja,
- stanje v projektni skupini,
- novo znanje (know-how) o izvajanju projekta, ki ga je naša organizacija s projektom pridobila.

## 1.2 Kaj evalvacija vključuje?

Evalvacija projekta naj vključuje:

- vrednotenje rezultatov projekta,
- vrednotenje doseženih ciljev,
- finančno oceno,
- kaj je s projektom pridobila organizacija in
- postopek dela.

### Vrednotenje rezultatov projekta

Ugotovljamo, kaj smo neposredno in kaj posredno dosegli s projektom. Razlikovati moramo med načrtovanimi in nenačrtovanimi rezultati. Pogosto obstajajo rezultati, ki jih nismo načrtovali, pa so se vseeno zgodili. Večno vprašanje pa ostaja, koliko je določen rezultat posledica izvajanja projekta in koliko bi se zgodil tudi brez njega.

## Vrednotenje doseženih ciljev

Ko ovrednotimo rezultate, je primerno, da jih soočimo s cilji, ki so bili zastavljeni že pred izvedbo projekta. Bolj ko so cilji konkretni, lažje jih bo vrednotiti. Pri delu v nevladnih organizacijah je pogosto problematično to, da jih težko naredimo merljive, ne da bi razvijali drage evalvacijske metode. Vendar se da!

## Vrednotenje finančnega vidika projektov

Vrednotenje finančnega vidika projektov ni pomembno le zaradi končnega poročila, ki ga moramo predložiti financerjem. Pomembno vlogo ima tudi za nas kot izvajalce. Vprašanja, povezana s finančnim vidikom, so lahko naslednja:

- Se je projekt zaključil z ostankom sredstev, njihovo izgubo ali s približno ničlo?
- Kateri deli projekta so porabili več in kateri manj sredstev, kot je bilo načrtovano?
- Kje bi lahko prihranili in kam bi bilo smiselno usmeriti več sredstev?
- Kako smo dobili sredstva? Kje smo jih dobili več in kje manj, kot smo pričakovali na začetku?
- Smo dobili kakšne nove financerje? Kako naprej z njimi?

## Vrednotenje vpliva projekta na organizacijo

Vsak projekt je del širšega dogajanja v organizaciji. Zato lahko rečemo, da vsak projekt ni le zgodba zase, ampak je hkrati tudi del velike zgodbe organizacije. Ko vrednotimo vpliv projekta na organizacijo, med drugim preverjamo:

- Kakšna nova znanja je projekt prinesel v organizacijo?
- Je projekt organizaciji zvišal ugled?
- Smo pridobili nove člane, partnerje, uporabnike organizacije?
- Je projekt morda izčrpal člane organizacije in bo to škodilo izvajanju drugih projektov?
- Kako bi lahko projekt povezali z ostalim dogajanjem v organizaciji, da bi celota postala še bolj učinkovita?

## Vrednotenje postopkov dela

Rezultati projekta niso vidni le skozi cilje, ki smo jih dosegli. Dodana vrednost projekta se ustvarja tudi skozi proces učenja v projektne timu. Med izvajanjem projekta člani dobijo nove izkušnje, znanja, poznanstva itd. Razmišljajo, kako bi se lahko stvari lotili drugače, kako bi lahko spremenili ali nadgradili projekt, kako bi lahko drugače načrtovali itd.

Pri vrednotenju procesa gre prav za to. Ne za ugotavljanje, kaj smo dosegli, ampak za ugotavljanje, KAKO smo to dosegli in kako bi lahko stvari naredili drugače. Sem ponavadi vključujemo tudi osebni vidik projekta - počutje, odnose v timu, obremenjenost posameznika z nalogami itd.

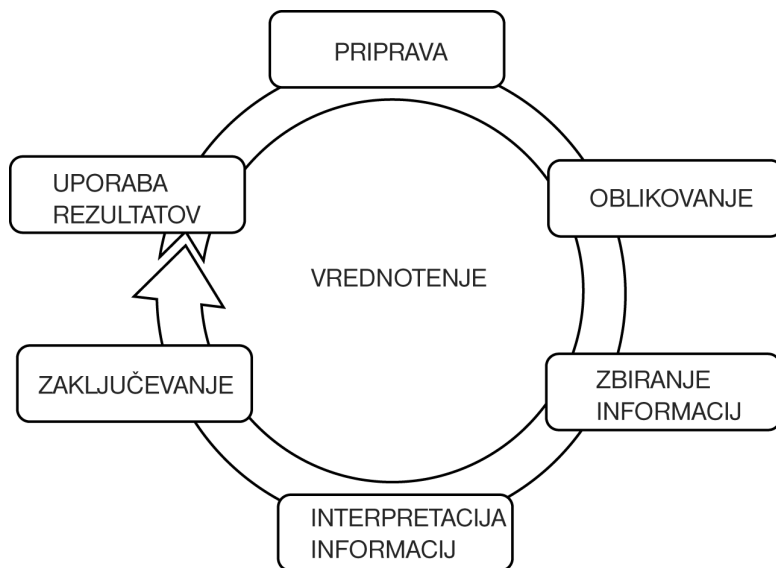
## 1.3 Proces načrtovanja

Načrtovanje evalvacije je podobno načrtovanju samega projekta. Vključuje naslednje faze:

- **Priprava.** Pri tem si moramo odgovoriti, zakaj je vrednotenje potrebno, kdo ga potrebuje in kdo naj bo vanj vključen.
- **Oblikovanje.** Ko smo definirali namen vrednotenja, si postavimo cilje. Bomo vrednotili doživljanje udeležencev ali metodo dela? Delo z viri ali časovne roke?
- **Zbiranje informacij.** Ko določimo, kaj bomo vrednotili, zberemo potrebne informacije. Odločimo se za način zbiranja teh informacij. Pri tem uporabimo pravo evalvacijsko metodo.

■ **Interpretacija informacij.** Vedno je možnih več različnih interpretacij. Vsak deležnik bo lahko imel svojo interpretacijo. Zato je pomembno, da naše interpretacije čim bolj poenotimo, to pa je mogoče le z dobro medsebojno komunikacijo. Pomaga tudi, če lahko rezultate primerjamo s sorodnimi projekti.

■ **Uporaba rezultatov.** Vrednotenje je nekoristno, če te faze ni. Rezultate lahko predstavimo tudi ostalim (npr. udeležencem projekta) in jih uporabimo za novo odločitev ali projekt.



Slika: Načrtovanje evalvacije

Eno od bistvenih vprašanj v procesu načrtovanja je, ali želimo opraviti kakovostno ali količinsko evalvacijo.

**Kakovostni pristop** je najprimernejši tam, kjer je podatke nemogoče pretvoriti v številčne pokazatelje. Osnovna pristopa pri opisovanju tovrstnih podatkov sta opis in razlaga (interpretacija, tolmačenje).

**Količinski pristop** pa se nanaša na številske, količinske meritve. Osnovni pristopi pri tovrstnih podatkih so štetje, računanje, statistična obdelava in interpretacija.

Medsebojno dopolnjevanje kakovostnih in količinskih podatkov nam po eni strani daje natančen opis neke spremembe (kakovostni) ter nam tudi pove, v kolikšnem obsegu se je ta sprememba zgodila (količinski).

**Primer formularja za načrtovanje evalvacije:**

**VREDNOTENJE PROJEKTA**

Namen vrednotenja:	
Kdo bo uporabil rezultate vrednotenja?	
Kako bodo rezultati uporabljeni?	

Ciljne skupine za vrednotenje:

Skupina	Prvotna ideja, kaj bi lahko od te skupine dobili

Cilji vrednotenja

1.
2.
3.
4.

42

Naredimo povratno kontrolo: Ali navedeni cilji izpolnjujejo zgoraj opisani namen?

Kako bomo izpolnili zadane cilje? (metode)

Cilj	Evalvacijska metoda	Ciljna skupina	Vzorec
1.			
2.			
3.			
4.			

Na tem mestu sledi zbiranje podatkov

Ugotovitve:

Ciljna skupina	Ugotovitev



Kako smo izpolnili cilje evalvacije?

Ostale ugotovitve:

Kakšne odločitve predlagamo glede na naše rezultate?

43

## 1.4 Kazalci

Temelj evalvacije pri delu z ljudmi so evalvacijska vprašanja. Nekatera vprašanja so bolj, druga pa manj odprta. K vsakemu vprašanju spadajo vnaprej dogovorjeni kazalci, ki nam nakazujejo, ali smo se zadanemu cilju približali ali ne. Postavljanje kazalcev je zato eden od ključnih korakov evalvacije in zato se je pri tem smiselno izogniti nekaterim pogostim napakam:

- **Ne odlašajmo s postavljanjem kazalcev do konca projekta.** Če med evalvacijo slišimo stavek: "Kaj zdaj to pomeni, je cilj izpolnjen ali ne?" se nam je najbrž zgodilo prav to. Na kazalce bodimo pozorni že v fazi projektnega načrtovanja, najlaže med postavljanjem ciljev.

- **Pazljivo s količinskimi kazalci!** Količinski kazalci izražajo neko količino, možno jih je meriti in laže jih je med seboj primerjati. Zato jih imamo ponavadi rajši. Toda brez njihovega kakovostnega opisa in interpretacije pravzaprav nič ne pomenijo. S številkami lahko impresioniramo širšo javnost, toda o našem delu ne povedo ničesar.

- **Ne obremenjujte se s postavljanjem prezahtevnih vprašanj in kazalcev.** O svojem delu pogosto želimo vedeti več, kot je to možno. Načrtujmo realno: koliko lahko izvemo in kaj bomo od tega imeli!

- **Okolje se spreminja, prav tako kazalci!** Lahko se zgodi, da kazalci, ki smo si jih postavili na začetku, med evalvacijo postanejo neprimerni.

Da bi se lažje odločili, kakšen indikator izbrati, je smiselno poznati vrste kazalcev. Pregled spodnje tabele nam omogoča, da razmislimo tudi o kazalcih, na katere se sicer ne bi spomnili.

Praktični primeri v desnem stolpcu so navedeni za projekt izvedbe 4 enotedenskih taborov za socialno ogrožene mladostnike na morju.

Vrsta kazalca	Obrazložitev	Primer
Kazalci uspešnosti	Smo naredili, kar smo rekli, da bomo? Kakšne so posledice naših dejavnosti? Opis dejavnosti in njihovega učinka.	Ali smo tabore izvedli? So bili izvedeni približno tako, kot smo si to predstavljali na začetku? Kako smo mi in mladostniki videli tabore?
Kazalci učinkovitosti	Ali se sredstva (denar, čas, ure prostovoljcev,...) porabljajo na najboljši možni način? Kakšno je razmerje med vloženimi sredstvi in rezultati?	Primerjava dejanskih finančnih stroškov in števila ur prostovoljcev z načrtovanimi.
Kazalci učinka	Ima naše delo širši družbeni učinek? Kakšen je? Pozitiven ali negativen?	Kako se je zaradi tabora izboljšala komunikacija v družinah mladostnikov? Kako so bili starši zadovoljni s preživljanjem časa svojih otrok?
Kazalci relevantnosti	Kakšna je primernost projekta lokalnim potrebam?	Kakšno obliko preživljanja prostega časa si želijo mladostniki? Katere nezdrave oblike prostega časa se pri njih pojavljajo in kako bi lahko nanje odgovorili?
Kazalci obsega	So v projekt zajete vse skupine, ki imajo potrebo po tem projektu in njegovih rezultatih? Koliko? Kako je z marginalnimi skupinami?	Kako izbiramo udeležence? Kaj so kriteriji pri izbiri? Ali s pomočjo teh kriterijev resnično dosežemo tiste, ki si jih želimo?
Kazalci uporabe	Koliko so uporabniki koristili dejavnosti in rezultate projekta? Ti indikatorji nam pogosto kažejo tudi relevantnost projekta (glej ind. relevantnosti)	Kolikšna je bila udeležba na delavnicah, vodenih igrah, veselih večerih? Koliko staršev se je udeležilo delavnice, pripravljene zanje?
Kazalci nadaljevanja	Katere dejavnosti se bodo nadaljevale po prenehanju projekta (ali po prenehanju finančne podpore)?	Kaj bi lahko naredili s projektom, če bi drugo leto odpovedal glavni donator? Kako bi lahko dosegali vsaj podobne rezultate?

## 1.5 Evalvacijske metode

**Evalvacijske metode** so pripomočki, s katerimi vrednotimo projekt. Ko govorimo o vrednotenju z ljudmi, je najbolj pogosto uporabljena evalvacijska metoda vprašalnik. Pogosto ga uporabimo tudi, ko to ni najbolj primerno. Obstaja še mnogo drugih metod, na katere pogosto pozabljam. Naštete so v 3. točki razdelka o vrednotenju projektov.

## 2. Aktivno vključevanje deležnikov v evalvacijo

e iz procesa načrtovanja evalvacije smo lahko razbrali, da je treba v ta proces vključiti dovolj veliko število ciljnih skupin. To trditev lahko razširimo. V evalvacijo je smiselno na različne načine vključevati vse deležnike. Še posebno so pri tem pomembni partnerji.

Aktivna vključenost partnerjev v evalvacijo je eden od temeljnih pogojev za izboljšanje njihovega (našega) nadaljnjega dela. Zato je pomembno, da

- jih vključimo v vrednotenje,
- se drug od drugega skupaj nekaj naučimo,
- jih spodbujamo, da svoje nadaljnje delo izboljšujejo in
- na podlagi evalvacije dosežemo dogovor o stopnji nadaljnjega sodelovanja.

Ljudem se zdi evalvacija ponavadi odveč. Zato je pomembno, da se metode evalvacije določi že preden do evalvacije zares pride. Oseba, ki je zadolžena za evalvacijo, naj projekt opazuje že med samim potekom ter tako "lovi priložnosti" za evalvacijo. Najti je treba takšne priložnosti, ki udeleženi pri projektu oziroma ciljnim skupinam evalvacije ne bodo prinesle preveč dodatnega dela.

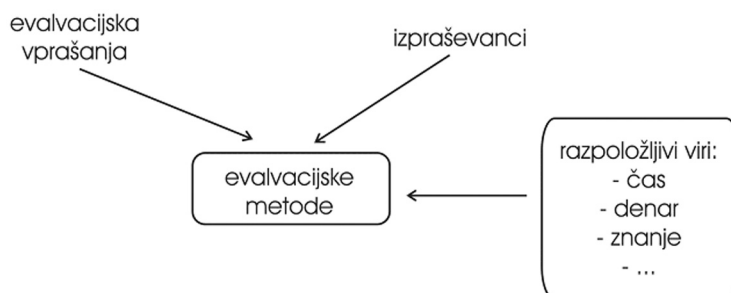
V tem primeru bomo v fazi evalvacije bolj kot za zbiranje skrbeli le za predelovanje podatkov, dobljenih z monitoringom v času projekta! Aktivno vključevanje na nivoju "predelovanja podatkov" pa je zelo odvisno od kulture partnerstva.

Nekaj idej za aktivno vključevanje partnerjev:

- evalvacijo združiti s praznovanjem projekta v večji dogodek,
- dogodek evalvacije napovedati dovolj prej,
- pripraviti evalvacijo kot zanimivo diskusijo ali razgovor,
- omogočiti predstavitev izkušenj vsakega partnerja,
- pripraviti hkrati tudi dogodek za medije, kjer se partnerji lahko predstavijo,
- izvesti evalvacijo v več manjših skupinah.

## 3. Izvedba evalvacije

Katero evalvacijsko metodo bomo uporabili, je precej odvisno od evalvacijskih vprašanj in izpraševancev. Tako vprašanja kot izpraševanci izbor možnih metod že zelo zožijo. Dodatno pa jih omejijo razpoložljivi viri.



Slika: Evalvacijske metode

### 3.1 Intervju

Intervju je ena od najpogostejših kakovostnih metod. Predpostavlja komunikacijo med izpraševalcem in izpraševancem. Ključ do uspeha intervjuja je dober odnos med obema ter dobro zastavljena vprašanja.

Dober odnos zagotovimo tako, da se izpraševanec počuti varno in spoštovanega. Dobro zastavljena vprašanja pa so odprta. Takšna torej, ki možnih odgovorov ne zožijo na majhno število (npr. "da" in "ne"), ampak pustijo prostor odprt za vse možne odgovore. Primeri: Kako gledate na...? Kaj bi po vašem mišljenju...? Kako...? Kje...? Kdaj...?

Vrste intervjujev:

- Formalni/neformalni
- V živo/prek medija
- Strukturiran/polstrukturiran/nestrukturiran
- Posamični/skupinski

**Formalni** intervju je vnaprej dogovorjen in podatke ponavadi beležimo na licu mesta (zapisovanje, snemanje zvoka,...) Neformalni intervjuji pa se dogajajo spontano. Podatke zapisujemo naknadno. Primer **neformalnega** intervjuja je razgovor ob kavi.

Intervju **v živo** nam gotovo lahko postreže z več informacijami kot intervju preko medija (tu sta najpogostejša telefon, elektronska pošta). Včasih pa je, še posebej v dobi elektronskih komunikacij, težje izvedljiv. Intervjuji prek medijev so še posebej primerni nekaj časa po dogodku, ko je težje, da bi se skupina ponovno srečala. Nekatera vprašanja je namreč bolj primerno zastavljati s čustveno oddaljenostjo od dogodka.

**Strukturiran** intervju izvajamo po vnaprej pripravljenem vprašalniku z natančnim vrstnim redom ne glede na to, v katero smer se odvija razgovor. Prednosti takšnega intervjuja se izkažejo v primerih, ko potrebujemo natančnejšo obdelavo podatkov. Glavna pomanjkljivost je (ne)flexibilnost. Pri **polstrukturiranem** intervju kot predlogo uporabljamo seznam ključnih vprašanj, poljubno pa lahko dodajamo podvprašanja in dodatna vprašanja v skladu z odgovori sogovornika. Tak intervju je bolj spontan, omogoča pa pridobivanje detailnejših informacij ob hkratnem ohranjanju strukture odgovorov. Slabost je, da lahko tako zaidemo v podrobnosti, ki nam poberejo preveč časa. **Nestrukturiran** intervju ne izhaja iz seznama vprašanj, ampak zgolj iz niza pojmov, o katerih se želimo s sogovornikom pogovoriti. Nadzor nad pogovorom ima v tem primeru izpraševanec. Naloga izpraševalca je slediti zgodbi in postavljati podvprašanja. S takšnim intervjujem res lahko spoznamo mnenje izpraševanca, potrebno pa je veliko več časa.

**Skupinski** intervjuji v praksi ne funkcionirajo z več kot štirimi sogovorniki, saj je nemogoče zasledovati dinamiko odgovorov vsakega posameznika.

### 3.2 Vprašalnik in anketa

**Anketa** je celoten postopek zbiranja in analize izjav. Lahko je pisna ali ustna. Ustni anketi pravimo intervju, zato besedo anketa v ožjem pomenu razumemo kot pisno. Odgovore ankete vpisujemo v **vprašalnike**. V anketah (v ožjem smislu besede) pogosteje uporabljamo vprašanja z več možnimi izbori (vprašanja zaprtega tipa), v intervjujih pa večinoma vprašanja odprtega tipa.

**Zaprta vprašanja** zahtevajo manj truda in nanje ponavadi dobimo več odgovorov kot na odprta vprašanja. Odgovore na slednja je tudi težje analizirati. Pri pripravi intervjujskega vprašalnika je najbolje kombinirati odprta in zaprta vprašanja.

Pri zaprtih imamo na voljo več različnih lestvic. Seznam je v spodnji tabeli.

Vrsta lestvice	Značilnosti	Primer
Nominalna	Izbire so označene z imenom (ali številko). Na takšnih lestvicah ne moremo uporabiti večine statističnih metod (povprečne vrednosti,...), lahko pa "preštejemo" dominantno vrednost.	Spol: moški, ženski Barva las: rjava, črna, blond, rdeča, drugo.
Ordinalna	Podobno kot nominalna, le da so izbire v medsebojnem vrstnem redu. Tudi tu povprečne vrednosti ne moremo uporabljati, lahko pa namesto tega uporabljamo mediano - vrednost srednjega elementa.	Učenci, razvrščeni po višini
Intervalna	Poleg poznanega vrstnega reda so na tej lestvici intervali med izbirami enaki. Ne moremo pa reči, kolikokrat je neka vrednost večja od druge.	Kako ste bili zadovoljni s seminarjem? Nič, malo, srednje, veliko (približen primer)
Umerjena	Vse lastnosti intervalne lestvice. Dodatno imajo absolutno ničlo, kar nam omogoča ocenjevanje razmerij med izbirami.	Koliko ste visoki (v cm)? Koliko otrok imate?

Na kaj moramo biti pozorni pri pripravi ankete?

- Stopnja pismenosti populacije (prilagoditev jezika in dolžine vprašanj).
- Prednostni načini komunikacije (nekateri se laže izražajo s pisanjem, drugi z govorom)
- Dolžina vprašalnika. e dve strani A-4 so čez glavo dovolj.
- Računajte z izpadom odgovorov in zamudami pri pošiljanju pošte.
- Če delate z inštitucijami, zgolj vprašalniki niso dovolj. Treba je osebno opraviti intervjuje.
- Pri postavljanju vprašanj se skušajte izogniti diskriminaciji in predsodkom.

### 3.3 Fokusne skupine

Fokusna skupina je posebna oblika skupinskega intervjuja, ki omogoča pridobivanje odgovorov na zelo natančno zastavljena vprašanja. Strukturirana je kot več vnaprej pripravljenih in natančno načrtovanih srečanj v skupinah s 6 do 12 izpraševanci. Za kakovostno evalvacijo je treba iz vzorca izbrati vsaj 3 takšne skupine in jih med seboj primerjati.

Izpraševance izbiramo **po kriterijih**, ki so za našo evalvacijo najprimernejši. Najpogostejši kriteriji so spol, starost, socialni status, vrsta zaposlitve in vloga pri projektu. Skupine se lahko med seboj po kakšnem kriteriju tudi razlikujejo. V eni skupini imamo tako lahko le brezposelne, v drugi pa zaposlene.

Za vsako srečanje fokusne skupine je treba pripraviti **vprašalnik**. Ta naj bo sestavljen iz odprtih in zaprtih vprašanj, ki jih postavljamo posameznikom v skupini. Usmerjen naj bo v pridobivanje kakovostnih odgovorov v kratkem času (srečanje naj traja okoli 1 ure, skrajna meja pa je 2 uri).

Pomemben vir informacij v fokusni skupini je tudi **skupinska dinamika**. Če vidimo, da na vprašanja odgovarja le en del ljudi (npr. starejši), ostali pa jim le pritrjujejo, lahko iz tega, glede na značilnosti projekta, marsikaj sklepamo.

Poseben izziv predstavlja **dokumentiranje odgovorov** v fokusni skupini. Zagotovite, da udeleženci ne bodo govorili vsevprek! Da naredimo kakovostne zapiske, je treba ljudi poznati po imenih. Če udeleženci dovolijo, je odgovore priporočljivo posneti z diktafonom.

**Prednost** metode fokusnih skupin je, da omogoča zbiranje mnogo informacij, usmerjenih v konkretna vprašanja, velikega števila ljudi v zelo kratkem času. V 3 dneh lahko na primer izvedemo 9 fokusnih skupin, v katerih skupno sodeluje 90 ljudi. Za intervjuje istega števila ljudi bi potrebovali vsaj 10 dni. Poleg tega velja, da so odgovori v fokusnih skupinah ponavadi popolnejši. Ko neka oseba govori, drugi o odgovoru razmišljajo in dodajo še kaj novega. Rečemo lahko, da "beseda da besedo".

**Slabost** fokusnih skupin je, da so izvedljive le z veliko priprave in v ciljnih skupinah, katerih velikost in sestava to omogočata.

### 3.4 Opazovanje

Kljub temu da je opazovanje eden od osnovnih načinov pridobivanja informacij o svetu, ki ga uporabljamo že od malih nog, pri načrtovanju evalvacije nanj pogosto pozabljamo. Če ga želimo uporabljati kot evalvacijsko metodo, se moramo prisiliti, da redno beležimo opazovano. Poznamo dve osnovni vrsti opazovanja:

- neposredno in
- s sodelovanjem.

Pri **neposrednem opazovanju** v dejavnosti aktivno ne sodelujemo. Z malo bolj oddaljene točke beležimo to, kar se nam odvija pred očmi. Prednost takšnega opazovanja je obstoj odmika od opazovane situacije, s tem pa tudi možnost dobre koncentracije na različne vidike dogajanja. Slabost takšnega pristopa je, da imamo v realnosti malo priložnosti za popolno ločenost od situacije, ki jo opazujemo. Naša prisotnost ima vedno določen vpliv na dogajanje.

Pri **opazovanju s sodelovanjem** lahko svoje osebne izkušnje povezujemo z opazovanjem reakcij, soudeleženi v situaciji. Analiza in zapisovanje nam doživeto omogočata še bolj premisliti.

### 3.5 Analiza dokumentov

Analiza dokumentov je pogosto prvi korak evalvacije. Z njo ugotavljamo, kateri podatki nam še manjkajo in jih moramo v dodatni evalvaciji še pridobiti. S tem prihranimo čas in usmerjamo naša evalvacijska vprašanja in metode na prioritete teme. Ponavadi črpamo iz naslednjih dokumentov.

■ **Dokumenti organizacije.** Projektni predlogi, zapisniki s sestankov in dejavnosti, finančni načrti,... Poseben primer dokumentov organizacije so načrti dela in dnevniki, prek katerih lahko analiziramo, koliko časa smo na projektu dejansko porabili in kako je bil ta čas porabljen.

■ **Javni dokumenti.** Zakoni, javni apeli, predpisi, poročila. Ti nam služijo predvsem pri ugotavljanju konteksta našega dela, na primer, ko ugotavljamo, kakšen je doprinos našega dela za družbo.

■ **Medijski zapisi.** Novinarski članki, fotografije, radio in televizija. Prek teh dokumentov lahko ugotavljamo, kakšen je učinek našega dela v javnosti. Lahko nas zanima tudi, koliko je družbeni problem, ki se ga lotevamo, aktualen, koliko več prostora mu je bilo zaradi nas namenjenega v medijih in ali se mu popularnost povečuje ali zmanjšuje.

#### 4. Izdelava zaključnega vsebinskega poročila

Poročila ne pišemo zase, ampak ga pišemo predvsem za donatorja sredstev! Zato tu veljajo podobne zakonitosti pisanja, kakršne veljajo pri pisanju projektnih obrazcev. Velja predvsem, da je treba v poročilu odgovarjati tako, da bodo razumeli donatorji. In odgovarjati je treba tudi tisto, kar donatorji od tebe pričakujejo.

Poročilo naj bo kratko in jedrnato. Resno poročilo bo pri evalvaciji ciljev in rezultatov projekta prikazalo konkretne podatke in ne nekaj odstavkov dolgega sestavka ob vsakem cilju. Kljub temu pa je primerno priložiti kakšno dodatno gradivo, ki je med projektom nastalo. Pomembno je, da v poročilu opozorimo tudi na stranske rezultate projekta.

V poročilo ponavadi ne zapišemo tisto, kar smo odkrili na evalvaciji. Evalvacija je za nas, poročilo pa je za donatorja!

#### 5. Izdelava zaključnega finančnega poročila

Finančno poročilo naj bi se ujemalo s stroškovnikom prijave na razpis. Če nam uspe zagotoviti enako porabo po stroškovnih mestih, kot smo si to zastavili pri načrtovanju projekta, potem smo lahko brez skrbi pri pisanju tega dela poročila.

Velikega pomena pri tem je gotovo, da vodimo računovodstvo projekta popolnoma ločeno od drugih projektov v naši organizaciji oziroma od celotnega računovodstva. Tako lahko zagotovimo večjo preglednost porabe sredstev in ves čas tudi vemo, kolikšna je poraba sredstev.

V finančnem poročilu je treba paziti na ujemanje stroškovnih mest, zato je včasih treba prilagajati stroške:

- predvsem je treba paziti na stroške plač, kajti včasih se potni stroški obračunavajo skupaj s plačami, včasih pa ločeno.
- če imamo več stroškovnih mest, kot smo jih navedli v projektu, jih je smiselno združiti, drugače je poročilo popolnoma nepregledno.

**POZOR:** Pri projektih je včasih dobro oddati kopijo računov, zato je dobro voditi kopije vseh računov in tudi plačnih listov od začetka projekta!

**POZOR:** Nekateri donatorji zahtevajo dokazilo o dejanskem izplačilu stroškov! V tem primeru morate imeti z vsakim računom tudi kopijo izpiska iz banke, kdaj je bil račun dejansko plačan.

Včasih pa se nam zgodi, da je finančna poraba različna od prijavljene! Dober menedžer projekta sledi stroškom med celotnim trajanjem projekta in v takem primeru je treba zaprositi donatorja za prerazporeditev stroškov znotraj projekta takoj, ko se pojavi sum nato.

Ponavadi lahko za del sredstev napišemo, zakaj se nam je zgodila nepredvidena poraba in od kod smo jih krili.

Pogosto imamo v finančnem načrtu tudi nekaj odstotkov sredstev za nepredvidene situacije in nepredvidene stroške lahko prikažemo v tem delu.

Finančno poročilo je treba pripravljati med izvajanjem projekta oziroma najkasneje v zadnjem mesecu izvajanja projekta, ko so še možni kakšni popravki.

## 6. Razmišljanje o nadaljnjih korakih projekta

Eden od glavnih stranskih produktov projekta je projektni **know-how**. Tega bi lahko definirali kot nove kompetence organizacije oziroma nove načine, kako neko stvar narediti, kako dosegati določene cilje.

Dodatno pridobljeno znanje pa bo v organizaciji ostalo le, če ga bomo znali ozavestiti in prenesti v nadaljnje delo. Pri razjasnitvi tega pojava nam najbolj prav pride Kolbov cikel izkustvenega učenja, ki ima 4 faze.

Prvo fazo ali fazo **konkretne izkušnje** predstavlja naše delo na projektu. Z vsakim projektom dobimo določene izkušnje, znanja, kompetence. Vendar te izkušnje ostajajo nezavedne, če jih v drugi fazi, v fazi **razmišljujočega opazovanja** ali refleksije ne ozavestimo. Prav ta refleksija ponavadi še ni evalvacija. Je pa vseeno izredno pomembna, saj brez nje ne moremo v nadaljnje faze. Tretja med njimi je faza **abstraktne konceptualizacije**. Če je evalvacija kakovostno opravljena, se konča prav s to fazo. Kaj to pomeni? Da so plod evalvacije že konceptualizirana, posplošena znanja, ki jih bo mogoče aplicirati v nadaljnje delovanje. In prav to se zgodi v četrti fazi, v fazi **aktivnega preizkušanja**, ko novo pridobljeno znanje ponovno preizkušamo v praksi, ponavadi v naslednjih podobnih projektih.

Da lahko delo na nekem projektu (1. faza) kakovostno izboljša naše nadaljnje delovanje (4. faza), je torej vmes treba narediti refleksijo in abstraktno konceptualizacijo.

Za refleksijo ponavadi še poskrbimo. Za abstraktno konceptualizacijo pa le malokrat.

Nekaj idej, kako svoje znanje konceptualizirati:

- izdaja gradiva o projektu,
- priredba seminarja, posveta in
- soočenje s podobnimi projekti.

## Pripomočki

Da bi znali bolje sodelovati v projektni skupini in da bi vam projekti bolje uspevali, vam svetujemo uporabo nekaj pripomočkov, ki vam lahko olajšajo delo.

Pri nekaterih razpisih in poročilih jih je ponavadi treba priložiti, ker tako zagotavljate in dokazujete sodelovanje partnerjev ali obvezno evalvacijo med projektom.



### **PRISOTNOST NA SESTANKIH**

Tabelo uporabljamo v vseh fazah projekta.

Ime projekta: \_\_\_\_\_

Kraj in datum: \_\_\_\_\_

Projektni vodja: \_\_\_\_\_

Prisotni:

Zap. številka	Ime in priimek	Organizacija	Naslov	Datum rojstva	E-pošta	Podpis
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

51

### **PRIPRAVLJALNI SESTANEK**

Tabelo uporabljamo v fazi načrtovanja aktivnosti.

Včasih se pri prijavi projekta zahtevajo podatki o vseh, ki so bili v pripravljalnem odboru, seveda z njihovimi osebnimi podatki in podpisi, ki jih je treba na pripravljalnih srečanjih dobiti!

Zap. številka	Ime in priimek	Naslov	Kraj in država	Datum rojstva	E-pošta	Podpis
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

## NAČRTOVANJE

Tabelo navadno uporabljamo v fazi načrtovanja aktivnosti, ravno tako se lahko uporablja v fazi izvedbe za kontrolo dejavnosti.

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
datumi srečanj pripravljalne ekipe			
datum aktivnosti			
pošiljanje vabil			
naslovi in telefoni članov pr. ekipe			

## AKTIVNOST

Tabelo navadno uporabljamo v fazi izvedbe za načrtovanje aktivnosti.

52

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
lokacija			
kontaktne osebe in telefonske številke			
stroški			
zavarovanje			
zemljevid kraja			
smer poti			
čiščenje			
prehrana - koordinator			
objave - reklama - koordinator			

## ZA OBISKOVALCE

Tabelo navadno uporabljamo v fazi izvedbe za načrtovanje aktivnosti.

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
parkiranje			
usmerjanje prometa			
rezervirana parkirna mesta			
varovanje			
varnostniki			
oznake			
zunaj			
znotraj			
ozvočenje			
avdio-video pripomočki			
snemanje - kamera			
prva pomoč			
telefoni			
informacijska tabla			
dostop za invalide			
prostor za registracijo			
mize in stoli			
plakatni prostor			
tabla za pisanje			
koš za odpadke			
delovni prostor			
koliko sob in opremljenost			
jedilnica			
aranžiranje in št. stolov			
pobiranje vabil			

## HRANA

Tabelo navadno uporabljamo v fazi izvedbe za načrtovanje aktivnosti.

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
koliko jih bo na kosilu			
narediti sedežni red			
dobiti končno število udeležencev			
pripraviti jedilni list			
višina stroškov			
nadzornik			

## FINANCE

Tabelo uporabljamo v fazi načrtovanja aktivnosti in fazi evalvacije.

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
zbrati stroške			
vpisnina in končni rok			
potrdila			
plačilo računov			
posojilo			
povrnitve stroškov			

54

## OBVEŠČANJE IN MEDIJI

Tabelo uporabljamo v vseh fazah

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
oblikovanje logotipa			
oblikovanje plakata			
oblikovanje vabila			
oblikovanje prijavnice			
odgovorni za obveščanje			
radio in TV-oglasi			
oglas po šolah			
pisma in plakati			
obvestila v časopisih			
koledar obvestil o dogodku			

koledar predstavitev dogodka			
uradni snemalec			
uradni fotograf			
kdo je odgovoren za novice po koncu			

### PROGRAM

Tabelo navadno uporabljamo v fazi izvedbe za načrtovanje aktivnosti.

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
narediti urnik			
narediti programski list			
kdo so voditelji			
opis delavnic			
koliko jih rabiš			
oblikovanje			
pripraviti pozdrave			
oznake za rezervirano			
pripraviti uvod			
skrb za posebne goste			
povabila			
listki za kosila			

### PREDAVATELJI

Tabelo navadno uporabljamo v fazi izvedbe za načrtovanje aktivnosti.

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
kolikšni so stroški			
ureditev potovanja			
skrb za prevoz			
skrb za nastanitev in prehrana			
skrb za predstavitev predavatelja			
skrb za snemanje predavanja			

kakšno je ozvočenje dvorane			
pomočniki za predavanje			
ali je potrditev predavatelja za nastop			
ima tvoj naslov in potek dneva z urnikom			
imaš njegovo predstavitev			

## POTROŠNI MATERIAL

Tabelo navadno uporabljamo v fazi izvedbe za načrtovanje aktivnosti.

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
kdo skrbi za spominke			
kdo skrbi za oznake imen			
kdo skrbi za listke za kosilo			

56

## DELAVNICE

Tabelo navadno uporabljamo v fazi izvedbe za načrtovanje aktivnosti.

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
voditelji			
potrditev prihoda			
urnik dela			
njegovi podatki			
o delavnici			
kako na kosilo			
opis delavnice za program dneva			
podatki o voditeljih			
število sedežev v posameznem prostoru			
avdio-video pripomočki			
razpored delavnic po sobah			
oznake sob			
plakat razporeda			
kdo bo preveril razpored			

## ZADOLŽITVE

Tabelo navadno uporabljamo v fazi načrtovanja.

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
odgovorni za			
zbiranje prost. prispevkov			
prijave			
informativna			
tabla			
vratar			
parkiranje			
povezovalce			
AV/VI pomoč			
bralec			
napis na vhodu			
potrditve prijav			
listki za kosilo			

## VPISOVANJE

Tabelo navadno uporabljamo v fazi izvedbe za načrtovanje aktivnosti.

57

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
do kdaj rok za prijave			
kakšen je vpisni postopek			
prijave na delavnice			
odbor za prijave			
nadzor prijavljenih			
seznam			
prijavljenih			
abecedni po delavnicah			
prostovoljcev			
oznak sob			
prva pomoč			
redarjev po področjih dela			

## ZAKLJUČEK

Tabelo navadno uporabljamo v fazi evalvacije in poročanja.

OPIS NALOGE	Odgovorni	Rok	Urejeno DA/NE - opombe
napisati zahvalna pisma za			
prostovoljce			
predavatelje			
voditelje			
novinarje			
organizatorje			
honorarji za izplačilo			
finančno poročilo			
statistično poročilo			
evalvacija s skupino			
organizatorjev			
prostovoljcev			
udeležencev delavnic			



## O avtorjih



**Matej Cepin** prihaja iz **Društva mladinski ceh**, ki je nacionalna mladinska nevladna organizacija, katere poslanstvo je čim bolj izkoristiti potenciale aktivnih mladih ljudi. Svoje poslanstvo dosega z izobraževanji v Mladinski akademiji, s projektom Nefiks – neformalni indeks, svetovanjem, podporo neformalnim skupinam mladih, izposojijo didaktičnega materiala, informiranjem in drugimi dejavnostmi.

Društvo obstaja že od leta 1992 in v tem času si je utrdilo prostor tako v Sloveniji kot tudi drugod po Evropi. Več na <http://www.mladinski-ceh.si>.

**Sonja Čandek** prihaja iz **Centra za neprofitni management – CNM** – ki je nevladna organizacija, ki deluje v Sloveniji in tujini. Za uspešno delo na projektih in programih izobražujejo prek seminarjev in delavnic vodje neprofitnih organizacij ter njihove sodelavce. Za povečanje učinkovitosti delovanja posameznih organizacij izvajajo treninge in se trudijo, da zbudijo ideje za razvoj novih aktivnosti. Hkrati sodelujejo na projektih tudi z drugimi organizacijami, ki dvigujejo kakovost in usposobljenost nevladnega sektorja.

**Jože Gornik** je direktor **CNVOS** – Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, ki ga je ustanovilo 27 nevladnih organizacij z namenom krepitev razvoja, povezovanja in sodelovanja nevladnih organizacij (NVO) v Sloveniji. Glavne naloge CNVOS so informiranje NVO o razpisih, pobudah, priložnostih, pomembnih dogodkih, konferencah in seminarjih.

Poleg tega pomagajo pri mreženju organizacij na vsebinskih področjih, ki se pokažejo kot aktualna in jih druge organizacije ne pokrivajo.

Izvajajo tudi postopke izbora NVO predstavnikov v razna vladna telesa, kjer potrebujejo nevladnega predstavnika.

## Podpora projektu



### **O MLADINSKEM SVETU LJUBLJANE**

Mladinski svet Ljubljane je na ravni mesta Ljubljane organizirana asociacija prostovoljnih mladinskih združenj in organizacij, ki delujejo med mladimi, različnih družbenih, nazorskih ali političnih usmeritev, pri čemer Mladinski svet Ljubljane izhaja iz avtonomnosti mladinskega združevanja ter njegovega vključevanja v svobodno in demokratično družbo. Ali na kratko: krovna organizacija ljubljanskih mladinskih organizacij. Organizacije članice so ustanovile Mladinski svet Ljubljane z namenom:

- usklajevati in navzven predstavljati interese sodelujočih članic;
- spodbujati vzajemno razumevanje, izmenjavo izkušenj in pripravljenost za medsebojno sodelovanje mladinskih organizacij;
- biti posvetovalno telo za vsa vprašanja, ki zadevajo mlade in njihove organizacije, ter izvajati vpliv na mladinsko politiko v Ljubljani;
- spodbujati razvoj mladinskih organizacij, kot inštrumenta mladih v družbi, in aktivno udeležbo mladih v javnem življenju;
- razvijati sodelovanje asociacije in njenih članic s sorodnimi organizacijami doma in po svetu.

### **AKTIVNOSTI MLADINSKEGA SVETA LJUBLJANE**

Ena najpomembnejših funkcij Mladinskega sveta Ljubljane je neformalno izobraževanje mladih – predvsem tistih, ki so vključeni v delo z mladimi, pa tudi mladih, ki niso vključeni v nobeno izmed sicer številnih mladinskih organizacij v Ljubljani. Neformalno izobraževanje zavzema pomemben položaj v socializaciji mladih in je integralni del koncepta vseživljenjskega izobraževanja, ki ga Evropska unija in Svet Evrope uvrščata med najvišje prioritete svojega delovanja. Tudi v Mladinskem svetu Ljubljane so prepričani, da neformalno izobraževanje predstavlja odlično dopolnitev formalnega, saj mladim ponuja možnost izbire širšega spektra znanj, veščin in aktivnosti na bolj sproščen način.

Naj na kratko predstavimo neformalna izobraževanja, ki so jih za članice in člane pripravili v zadnjem obdobju. Tečajji tujih jezikov, na katerih je prek 200 mladih pridobivalo začetna oziroma izpopolnjevalo že pridobljena znanja iz angleškega, nemškega, italijanskega, španskega in francoskega jezika. Esej Živim v EU, ki so ga pripravili skupaj z Inštitutom za evropske študije, Društvom Interes in Dijaško organizacijo Slovenije v sodelovanju z Oddelkom za etnologijo in kulturno antropologijo Filozofske fakultete in ob podpori Urada Vlade RS za informiranje.

Projekt je namenjen predvsem osnovnošolcem in srednješolcem iz vse Slovenije, ki so pisali esej z naslovom Živim v EU (pogledi na prihodnost Slovenije v EU s strani mladih), strokovna komisija pa je ob zaključku izbrala najboljše eseje, katerih avtorji so bili nagrajeni z obiskom evropskih inštitucij v Bruslju in Strasbourgu ter s knjižnimi nagradami IES in UVI. Na podlagi najboljših eseev bo skupina študentov vizualne antropologije pod strokovnim vodstvom mag. Vesne Moličnik pripravila osnovni scenarij za dokumentarni film, ki bo predstavljen ob vstopu Slovenije v EU.

Nadalje so organizirali izobraževalni tečaj oblikovanja spletnih strani. Organizacije članice mladinskega sveta Ljubljane svoja stališča in aktivnosti predstavljajo na več načinov, izmed katerih je v zadnjem času vedno pomembnejši tudi predstavljanje na svetovnem spletu. Še posebno, ker je to najcenejši medij za predstavitev organizacij, ki je dostopen predvsem ciljni populaciji mladinskih organizacij; torej potencialnim novim članom oziroma uporabnikom aktivnosti organizacij. Izjemnega pomena pri predstavljanju organizacij in njihovih projektov ter aktivnosti je tudi javni nastop njihovih predstavnikov, bodisi pred mediji bodisi uporabniki njihovih storitev. V ta namen smo organizirali tečaj retorike in javnega nastopanja, katerega cilj je bil pridobiti znanja in veščine za samozavesten nastop ter odpraviti napake, ki so jih udeležence in udeleženci seminarjev delali do tedaj.

Mladinski svet Ljubljane predstavlja interese organizacij članic in mladih nasploh ter tako želi postati enakopraven partner pri sooblikovanju mladinske politike v našem mestu. Krovna organizacija je potrebna za lažjo in, nenazadnje, učinkovitejšo komunikacijo z mestnimi službami, med katerimi velja izpostaviti predvsem Urad za mladino, s katerim so v letih skupnega delovanja vzpostavili partnerski odnos, ki v znatni meri omogoča aktivno udeležbo mladih v javnem življenju in upravljanju javnih zadev, ki se tičejo mladih. Partnerski odnos gradimo tudi z organiziranjem skupnih aktivnosti, med katerimi velja izpostaviti predvsem izobraževanje za mladinske delavce in delavke, ki je potekalo nekaj let zapored. Zadnje teh izobraževanj je bilo namenjeno izobraževanju v metodi uličnega dela in animacije, saj se je v raziskavi, ki jo je opravil urad za mladino, izkazalo, da je ravno to področje pri nas dokaj slabo razvito, medtem ko tuje izkušnje kažejo, da je ta metoda zelo uspešna predvsem v smislu socialne intervencije. Seminar je vodil prof. dr. Stefan Bužhar z londonske univerze, ki ima dolgoletne izkušnje pri vodenju tovrstnih treningov za mladinske delavce.

Velik poudarek dajejo tudi mednarodnemu sodelovanju, saj le-to med mladinskimi organizacijami različnih držav ni pomembno le zaradi izmenjave izkušenj med temi organizacijami, ampak predvsem zaradi širitve obzorij, ki jih tovrstno sodelovanje prinaša. Mladi se z različnimi oblikami sodelovanja medsebojno spoznavajo, presegajo razlike in spoznavajo prednosti naše različnosti, se učijo skupnega dela ter pomena multikulturalnosti. Mednarodno sodelovanje tako bistveno prispeva k razvoju strpnosti med mladimi, kar je prav tako eden od ciljev Mladinskega sveta Ljubljane.

Seveda pa ne sodelujemo le s partnerskimi organizacijami v tujini, skupne projekte pripravljamo tudi z organizacijami, ki delujejo v Sloveniji. Med njimi izpostavljajo nedavno sodelovanje z zavodom ŠOLT, Študentsko organizacijo Univerze v Ljubljani, Mestno zvezo tabornikov Ljubljana in društvom Mladinski ceh. Sodelovanje med organizacijami članicami in z ostalimi akterji mladinske politike in dela je namreč izjemnega pomena za njihovo delo.

## Nekaj pomembnih naslovov

### **CNVOS**

Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij – CNVOS  
Povšetova 37  
1000 Ljubljana  
Tel.: 01 542 14 22  
Faks: 01 542 14 24  
e-pošta: [cnvos@mail.ljudmila.org](mailto:cnvos@mail.ljudmila.org)  
[www.cnvos.si](http://www.cnvos.si)

### **POSPEŠEVALNI CENTER ZA MALO GOSPODARSTVO**

Evro Info Center  
Dunajska 156/WTC  
1000 Ljubljana  
Tel.: 01 589 18 90, 589 18 39  
Fax: 01 589 18 85  
e-pošta: [iec@cpmg.si](mailto:iec@cpmg.si)  
[www.pcmg.si](http://www.pcmg.si)

### **PROGRAM ČEZMEJNEGA SODELOVANJA PHARE CBC**

Agencija RS za regionalni razvoj  
Kotnikova 28  
1000 Ljubljana  
Tel.: 01 478 36 70  
Faks: 01 431 33 60  
e-pošta: [arr@gov.si](mailto:arr@gov.si)  
[www.sigov.si/arr](http://www.sigov.si/arr)

## **OKVIRNI PROGRAM ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ**

Ministrstvo za šolstvo in šport

5. okvirni program raziskovalnih in tehnoloških razvojnih dejavnosti

Trg OF 13

Tel.: 01 478 46 00

Faks: 01 478 47 19

e-pošta: [info@mszs.si](mailto:info@mszs.si)

[www.mtz.si](http://www.mtz.si)

## **LEONARDO DA VINCI**

Služba za programe EU

Nacionalna koordinacijska enota programa

LEONARDO DA VINCI

Ob eleznici 16

1000 Ljubljana

Tel.: 01 586 42 36, 586 42 50

Faks: 01 586 42 31

e-pošta: [leonardo@cpi.si](mailto:leonardo@cpi.si)

[www.cpi.si](http://www.cpi.si)

64

## **SOCRATES**

Služba za programe EU

Nacionalna koordinacijska enota programa

Maja Debeljak

Ob eleznici 16

1000 Ljubljana

Tel.: 01 586 42 35

Faks: 01 586 42 31

e-pošta: [maja.debeljak@cpi.si](mailto:maja.debeljak@cpi.si)

[www.cpi.si](http://www.cpi.si)

## **LIFE III**

Ministrstvo za okolje in prostor

Dunajska 48

1000 Ljubljana

Dušan Mitrovič ali Metka Gorišek

Tel: 01 478 73 37, 478 73 83

e-pošta: [dusan.mitrovic@gov.si](mailto:dusan.mitrovic@gov.si), [metka.gorisek@gov.si](mailto:metka.gorisek@gov.si)

[www.sigov.si/mop/www.europa.eu.int/comm/life/home.htm](http://www.sigov.si/mop/www.europa.eu.int/comm/life/home.htm)

## **KULTURA 2000**

Ministrstvo za kulturo

Cankarjeva 5

1000 Ljubljana

Borut Penko

Tel.: 01 478 59 00

Faks: 01 478 59 01

e-pošta: borut.penko@gov.si  
www.gov.si/mk/

**MOVIT – NACIONALNA AGENCIJA PROGRAMA MLADINA**

Dunajska 22  
1000 Ljubljana  
Tel.: 01 430 47 47  
Faks: 01 430 47 49  
e-naslov: program.mladina@mladina.movit.si  
www.mladina.movit.si

**UMANOTERA**

Metelkova 6,  
1000 Ljubljana,  
+386 1 439 71 00  
info@dobradruzba.org  
<http://www.dobradruzba.org>



*dobra družba*  
izkoristimo potencial nevladnih organizacij

## Viri in literatura

- Bowman, C, Bistvo strateškega managementa, Ljubljana 1994, Gospodarski vestnik
- Kako do nepovratnih sredstev EU – metodološki priročnik za pripravo prijav projektov – internetna verzija
- Equal vodnik transnacionalnega sodelovanja – internetna verzija
- Roger, MEDVEDEK PU O VODENJU 1996
- Projektno vodenje, fotokopije gradiva (CNM)
- EUROFUNDING GUIDE, welcomeeurope, Paris, 20 ([www.welcomeeurope.com](http://www.welcomeeurope.com))
- Mladinski svet Slovenije: Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah
- Cepin: Projektno delo in menedžment, Mladinska akademija, Društvo mladinski ceh
- Bagic in druge: S evaluacijom na ti: Evaluacijski priručnik za civilne inicijative. Sarajevo, 2002
- Council of Europe and European Commission: T-kit No. 3: Project Management. Strassbourg, 2000
- David Taylor: Razgaljeni voditelj: prave poti k uspehu so končno razkrite, Ljubljana: Prophetes, 2003
- Seznam finančnih virov Evropske unije, odprtih za nevladne organizacije Slovenije, CNVOS 2003





Izdajatelj: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij  
Povšetova 37, SI – 1000 Ljubljana | telefon: (+386 1) 542 14 22 | fax: (+386 1) 542 14 24  
cnvos@mail.ljudmila.org | www.cnvos.si

### **Kako pametno porabiti EU sredstva?**

Urednik: Jože Gornik  
Avtorji: Matej Cepin, Sonja čandek, Jože Gornik  
Jezikovni pregled: Nikolina Koljanin  
Tisk: Stane Peklaj

Založil: CNVOS  
Izšlo s podporo Ministrstva za javno upravo in Mladinskega sveta Ljubljane

Ljubljana, november 2005