

CNS

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

06.051(035)

SEKULA Krstič, Darja

Kako napisati dober projekt / Darja Sekula Krstič in Jože
Gornik. - Ljubljana : CNVOS - Zavod Center za informiranje,
sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, 2006

ISBN-10 961-91351-7-2

ISBN-13 978-961-91351-7-4

1. Gornik, Jože, 1975-

228799744

Dele priročnika je možno kopirati samo z dovoljenjem avtorjev.

KAKO NAPISATI DOBER PROJEKT



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 | www.cnvos.si

september 2006

KAZALO

PREDGOVOR	4
UVOD	5
1 KAJ MORAM VEDETI, PREDEN ZAČNEM PISATI PROJEKTNO PRIJAVO?	8
1.1 PROJEKT	8
1.2 PROJEKTNO VODENJE	8
1.3 PRIJAVITELJ	8
1.4 PARTNER, PARTNERSTVO	8
1.5 TRANSNACIONALNA PARTNERSTVA	9
1.6 KOALICIJA	9
1.8 RAZPIS	10
2 KAKO SE PRIPRAVITI NA PISANJE PROJEKTA?	11
2.1 ANALIZA SWOT	12
2.2 ANALIZA DELEŽNIKOV	14
2.3 PROBLEMSKA ANALIZA	16
2.4 ANALIZA CILJEV IN REZULTATOV	18
2.5 ANALIZA STRATEGIJ	20
3 KAKO POISKATI IN BRATI RAZPISE?	22
3.1 KJE IN KAKO RAZPISUJE EU?	22
3.2 KAKŠEN JE POSTOPEK OD RAZPISA DO ZAKLJUČNEGA POROČILA?	25
3.3 ELEMENTI RAZPISOV	27
3.3.1 IME RAZPISOVALCA IN RAZPISA	27
3.3.2 PREDSTAVITEV OZADJA RAZPISA	27
3.3.3 CILJI	27
3.3.4 PREDNOSTI	28
3.3.5 KRITERIJI	28
3.3.6 VIŠINA SREDSTEV ZA SOFINANCIRANJE PROJEKTOV	28
3.3.7 NAJMANJŠI IN NAJVIŠJI ZNESEK SOFINANCIRANJA	28
3.3.8 NAJVEČJI ODSOTOK SOFINANCIRANJA	29
3.3.9 KRITERIJI UPRAVIČENOSTI	29
3.3.10 NAČIN PRIJAVE	33

4 KAJ VSEBUJE PRIJAVA NA RAZPIS EU?	35
4.1 PRIJAVNICA	35
4.1.1 NASLOV PROJEKTA	35
4.1.2 POVZETEK	35
4.1.3 CILJI	35
4.1.4 UPRAVIČLJIVOST	35
4.1.5 PODROBEN OPIS AKTIVNOSTI	35
4.1.6 METODOLOGIJA	35
4.1.7 TERMINSKI ALI ČASOVNI NAČRT	36
4.1.8 PRIČAKOVAN VPLIV NA CILJNE SKUPINE IN UPORABNIKE	37
4.1.9 STVARNI REZULTATI	37
4.1.10 VEČKRATNI UČINEK	38
4.1.11 TRAJNOST PROJEKTA	38
4.1.12 PODATKI O PRIJAVITELJU	38
4.2 FINANČNA KONSTRUKCIJA	40
4.3 LOGIČNI OKVIR PROJEKTA	42
4.4 OBRAZEC ZA IDENTIFIKACIJO FINANČNIH PODATKOV	44
4.6 OBRAZEC "PRAVNE OSEBE"	48
4.7 POTRDILO O PREJEMU	50
4.8 KONTROLNI SEZNAM	52
4.9 DRUGE PRILOGE	54
5 NEPREDPISANA PRIJAVA	57
6 PREVERJANJE KAKOVOSTI NAPISANEGA PROJEKTA	60
6.1 POMEMBNOST	60
6.2 IZVEDLJIVOST	60
6.3 TRAJNOST	60
7 NASVETI	61
8 POJMI	63
9 RECENZIJA	66
10 VIRI IN LITERATURA	67

PREDGOVOR

Spoštovane bralke in bralci!

CNVOS je med delovanjem izdal že mnogo publikacij, s katerimi želi nevladnim organizacijam nuditi pomoč pri njihovem delu. Prek svojih aktivnosti zaznavamo potrebe nevladnih organizacij in se trudimo, da bi jih večinoma zadovoljili. Tako smo ugotovili, da so kljub že obstoječi ponudbi različnih priročnikov in nasvetov s temo pisanja projektov, predvsem na svetovnem spletu, nevladne organizacije zainteresirane po pridobitvi tovrstne publikacije, s katero bi izvajali tudi izobraževanja.

Tako je nastala publikacija Kako napisati dober projekt, s katero želimo v zavodu CNVOS dvigniti količino in kakovost pisanja prijav na razpise ter posledično s tem tudi višino pridobljenih sredstev in kakovost projektov.

Pisanje projektov ni muha enodnevnica in je za nevladne organizacije življenjskega pomena. Vključuje veliko znanj in veščin, ki si jih pridobimo šele s prakso. Želimo, da s priročnikom, ki je pred vami, pridobite osnovna znanja in da vam nudi učinkovite napotke pri delu, ki vas bo pripeljalo do uspešne prijave. Za morebitna vprašanja in nejasnostih pri pisanju projektov se lahko kadarkoli obrnete tudi na naš center, kjer vam bomo pri rešitvi problema z veseljem pomagali.

Vsakdo ima seveda svoj način pisanja in dela, zato ne obupajte takoj na začetku. Znano je tudi, da ima lahko nekdo odlično idejo, ki pa je ne zna spraviti v projektno dokumentacijo, tako da bi bila ideja učinkovito izražena na papirju. Poiščite nekoga, ki z veseljem piše projekte (lahko ima nasprotno od vas problem pri uresničevanju projektov oz. idej) in ga prosite, naj vam pomaga.

Na koncu naj še dodamo, da CNVOS nudi informacije o aktualnih razpisih in programih ter nasvete pri pisanju projektnih prijav tudi prek posebne spletne strani. Obiščite www.razpisi.info, se brezplačno registrirajte in na enem mestu boste dobili vse aktualne informacije. Prepričajte se!

Vaša avtorja,
Darja Sekula Krstič in Jože Gornik

UVOD

Pisanje prošnje za sponzorstvo ali donatorstvo ali prijava na razpis je ena od težjih nalog, ki jih imamo aktivisti v nevladnih organizacijah. Izkušnje s tega področja so tako raznolike, da jih je nemogoče opisati v eni knjigi ali z enim preprostim nasvetom, kako napisati dober projekt!

Pisanje prošnje za sredstva, prijava na projekt in povabilo za sodelovanje so vedno dokumenti, ki želijo naslovnika prepričati, da je vredno sodelovati z nami. Zaradi tega moramo upoštevati določena dejstva in pravila, ki veljajo v svetu prošenj in razpisnih obrazcev.

VIZUELNI IZGLED DOKUMENTACIJE
UREJENOST DOKUMENTACIJE
BERLJIVOST in NATANČNOST
BREZ DOLGOVEZENJA in PONAVLJANJA
UPOŠTEVANJE ROKOV
UPOŠTEVANJE OMEJITEV
OSEBNI KONTAKT

Pri delu društev in zavodov se srečujemo z dejstvom, da za dober projekt vedno izberemo tistega, ki je prejel največ denarja, oziroma je uspel na razpisu.

Dejstvo pa je, da DOBER PROJEKT ni nujno tudi podprt s strani donatorja, kajti ocenjevalna komisija je izbrala na podlagi svojih kriterijev, ki so lahko drugačni od naših pričakovanj.

Temelj za dolgoročni uspeh je vsekakor način pisanja projekta oziroma priprava na projekt. Zaradi tega svetujemo vsem, ki ste se šele začeli ukvarjati s pisanjem projektov, da ne obupate, ko vas bodo zavrnil. Če je projekt dobro napisan, lahko kasneje z manjšimi prilagoditvami prijavite projekt na drug razpis ali pa ste boljše pripravljene na pisanje novega projekta.

Razlika med slovenskimi in evropskimi projekti je pogosto ta, da se lahko pri evropskih razpisih informiraš o tem, zakaj si bil zavrnen, kje si izgubil točke, zakaj so tvoje reference slabše itd.

Pametno je izkoristiti možnosti, ki jih ponuja ponudnik razpisa, kajti tako:

- navežeš stike,
- pridobiš občutek o ocenjevanju projektov,
- najdeš lastne napake,
- se pogovoriš o projektu,

- pokažeš zanimanje za nadaljnji razvoj projekta,
- ugotoviš, kako razmišlja komisija,
- odpraviš pomanjkljivosti projekta in
- končno spoznaš, da res nisi tako dober, kot si mislil.

Larry and Virginia Decker, avtorja knjige Iskanje sredstev: Kako najti donatorja in kako napisati zmagovalni projekt, sta razdelila faze iskanja sredstev na šest aktivnosti.

- Celosten razvoj ideje
- Organizacija za aktivnost
- Vzpostavitev kontakta z virom sredstev
- Pisanje projekta in nadgradnja
- Upravljanje s sredstvi
- Evaluacija projekta

Seveda je vsaka od aktivnosti lahko razdeljena v podskupine, ima dodatne aktivnosti in tudi pomen aktivnosti je lahko zelo različen. Vendar nas avtorja vseeno navajata na neko splošno razumevanje pisanja projekta kot procesa, ki se ne začne in konča pri iskanju razpisa, temveč pri celostnem razvoju naše ideje, za katero potrebujemo podporo.

Zaradi tega je nujno, da vsak naš razpis jasno opredeli določen problem in način, kako bo naš projekt zapolnil praznino na določenem področju in rešil težavo.

Zavedati se moramo, da bo komisija ocenjevala predlog na podlagi dejstva, kako dobro je naš pisni projekt odgovoril na naslednja vprašanja komisije:

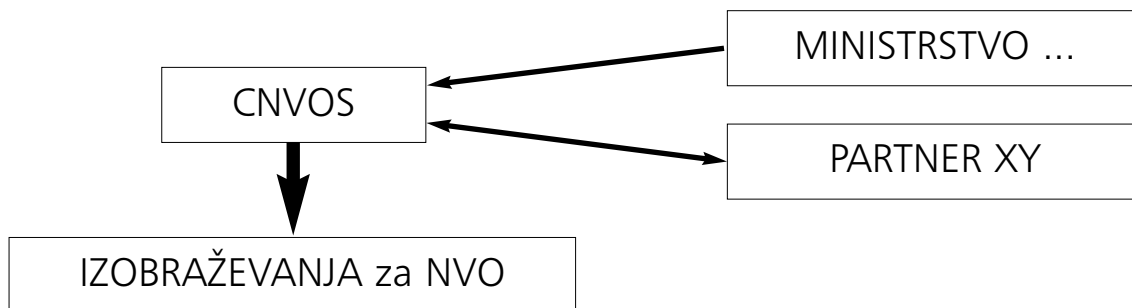
- KAJ SPLOH ŽELIJO PRIJAVITELJI S TEM PROJEKTOM DOSEČI?
- KAKO BODO TO DOSEGLI?
- KDO BO TO NAREDIL?
- KDAJ BODO TO NAREDILI?
- in KOLIKO TO SPLOH STANE?

Seveda pa odgovor na vse to ni mogoč, če se ne postavimo v čevlje in obleko tistega, ki se na koncu koncev odloča o razdelitvi denarja. Bolj bomo imeli čas in možnost prilagoditi se in ugotoviti želje članov komisije, bolj bomo prilagodili projektno prijavo. Prilagoditi je treba izrazoslovje in primere, ki jih navajamo, ali pa narediti poseben izvleček za hitro branje.

Posebno primerna oblika za hitro razlago projekta je SKICA projekta, kjer imamo na eni strani vse potrebne podatke, kot so:

- PRIJAVITELJ,
- PARTNERJI,
- CILJNE SKUPINE,
- AKTIVNOSTI,
- ČAS in
- FINANCE.

Najbolj pomembno pa je, da ne smejo manjkati vzročne povezave, torej kdo je s kom kako povezan!



Partnerje lahko iščemo med vladnimi ali nevladnimi organizacijami.

Pri vladnih organizacijah moramo upoštevati, da potrebujejo precej več časa za preučitev naše ponudbe in za pristop k projektному partnerstvu. Zato se moramo na njih obrniti že zelo zgodaj in ne nekaj dni pred rokom za prijavo na razpis.

Veliko časa vzame tudi usklajevanje med več partnerji. Če se torej odločimo, da bo imel projekt več kot enega ali dva partnerja, moramo vzeti v zakup, da bomo porabili več časa za pripravo projekta. Kljub temu se ne smemo izogibati partnerstvu, saj nam dajo dodano vrednost k projektu in večjo možnost, da bo ocenjevalna komisija odobrila financiranje projekta.

Za konec uvoda morda še tole:

Na začetku poti se je vredno vprašati, kam gremo in po kateri poti bomo šli! Če se začnemo o tem spraševati na sredini poti, potem smo na napačni poti!

Enako velja za projekte: na začetku si razjasnimo vse pojme in tako ne bomo imeli na sredini težav s tem, zakaj sploh izvajamo projekt!

Več je manj!
Naučite se z malo besedami
opisati vse.

1 Kaj moram vedeti, preden začnem pisati projektno prijavo?

1.1 Projekt

Projekt je časovno omejena namera z jasnimi cilji; je enkratna, razdeljena na posamezne korake in vpeta v čas, kadrovanje in stroške. To je torej namera skupine ljudi, da v najkrajšem času ustvari edinstven proizvod ali storitev.

O projektu govorimo, če:

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

1.2 Projektno vodenje

Projektno vodenje oziroma projektni menedžment je dandanes nepogrešljiv organizacijsko-komunikacijski proces, ki prispeva k preglednosti in jasnosti pri načrtovanju, izvajanju, upravljanju in nadzoru enkratnih in večplastnih poslovnih dogodkov, projektov, ki se sofinancirajo iz evropskih programov spodbud ali strukturnih sredstev.

Evropski projekti zahtevajo natančno opredelitev težav in vprašanj, ki jih želimo s projektom reševati, kakovostno načrtovanje ciljev, opredelitev, kakšni projektni partnerji so zanj najustreznejši, natančno načrtovanje in merjenje porabe virov ter opredelitev, kako naj se ukrepa ob odmiku od postavljenih stroškovnih, vsebinskih in časovnih ciljev.

Projektno vodenje je skupek vodstvenih nalog, od organizacije, vodenja, upravljanja in nadzora do tehnik in sredstev za izvedbo projekta. Pri tem uporabimo izkušnje, znanja, metode in orodja za uresničitev projektnih nalog, z njimi namreč zadovoljimo pričakovanja naročnikov.

1.3 Prijavitelj

Prijavitelj je organizacija, ki sama ali s partnerji prijavi projektni predlog na razpis. Prijavitelj mora razpisovalcem dokazati, da je kadrovsko in finančno sposoben izvesti projekt. Izpolnjevati mora razpisne pogoje, ki se nanašajo na lastnosti organizacije, natančneje, biti mora upravičen do sofinanciranja. Več o tem v nadaljevanju, v poglavju 3.3.9.

1.4 Partner, partnerstvo

Partner je organizacija, aktivno vpletena v projekt (od konceptualizacije do izvedbe). Nikoli ni pod-

izvajalec in mora biti resnično vključena v kakovostno izvedbo projekta. Tudi če ni odgovorna financerju za finančno upravljanje, bo slaba izvedba zaupanih nalog škodljivo vplivala na celoten projekt.

Partnerje mora projekt zanimati, njihovi motivi in dejavnosti se morajo skladati s prijaviteljevimi, biti morajo zmožni izvesti svoj obseg projekta.

Partnerstvo je sodelovanje med različnimi organizacijami, da se dosežejo skupni cilji. Projektno partnerstvo je sodelovanje med prijaviteljem in partnerskimi organizacijami, ki želijo izvesti skupen projekt in mu tako zagotoviti večji uspeh in odmevnost.

1.5 Transnacionalna partnerstva

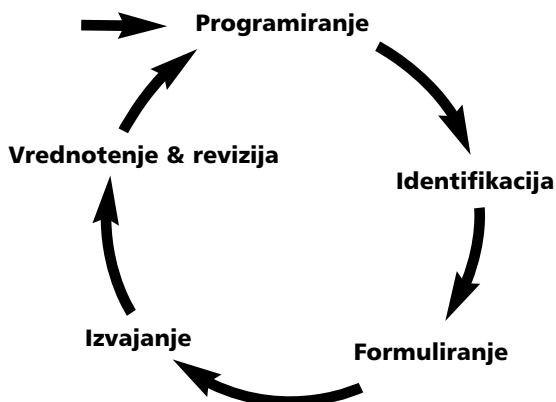
Transnacionalna partnerstva so največkrat zahtevana oblika partnerstva in predstavljajo dodano vrednost programov Evropske unije (v nadaljevanju EU). Njihov namen je spodbujanje prenosa znanja, izmenjave izkušenj in predstavitve dobrih praks.

1.6 Koalicija

Koalicija je združenje moči različnih organizacij, z namenom skupnega nastopa pri prijavi na razpis, za doseganje večje strokovnosti, števila zaposlenih in obsežnosti proračuna projekta. Za koalicijo je idealno, če sta že na začetku prisotna ravnotežje moči in konkreten, pisni, dogovor.

1.7 Projektni cikelus

Ciklus, po katerem se vodijo projekti, ki jih podpira Evropska komisija, ima 5 faz: programiranje, identifikacija, formuliranje, izvajanje ter vrednotenje in revizija. Faze si sledijo po načelu sosledja in soodvisnosti – ko se neka faza konča, ji sledi naslednja. To je prikazano na spodnji sliki.



Slika 1: Projektni cikelus

Projektni cikelus tvorijo faze, ki zagotavljajo, da so naloge razdeljene in udeleženci seznanjeni z dogajanjem v projektu, zato se lahko o tem tudi odloča in sprejeto prilagodi ali spremeni.

Faza programiranja

V prvi fazi se preuči situacija, opredelijo se problemi, ki jih želimo reševati, in možnosti sodelovanja s potencialnimi partnerji. Upoštevajo se izkušnje preteklih projektov.

Faza identifikacije

V tej fazi se raziščejo ideje o projektu, posvetuje se z deležniki in analizira težave, s katerimi se spopadajo. Ideje se razvrstijo po pomembnosti in določi se, katere bodo upoštevane v tretji fazi.

Faza formuliranja

Namenjena je razvijanju izbranih idej in njihovi preobrazbi v izvedbene načrte. V tej fazi sodelujejo vsi udeleženci. Presodijo, ali je projekt izvedljiv in ali bo prinesel dolgoročne koristi. Udeleženci sklenejo, ali bodo vložili prošnjo za sofinanciranje projekta ali ne.

Faza izvajanja

Projekt se izvaja v skladu z načrtovanimi aktivnostmi. Obenem se nadzira upoštevanje projektnega načrta. Ob nedoslednostih se uvedejo popravki.

Faza vrednotenja

Razpisovalec in izvajalec ocenita projekt, ovrednotita njegove rezultate in ugotovita, ali so cilji doseženi.

Trajanje in pomembnost faz sta odvisna od projekta, natančneje, od njegovega obsega in področja.

1.8 Razpis

Razpis je javna objava, s katero se iščejo projekti, ki ustrezajo jasno določenim prednostim razpisa in bodo sofinancirani iz določenega proračuna. Razpisi so za nevladni sektor ključnega pomena pri financiranju dejavnosti. Največ sredstev nevladnih organizacij tvorijo dotacije, pridobljene z razpisi.

2 Kako se pripraviti na pisanje projekta?

Ne začnite pisati projektne prijave, dokler ne raziščete vseh okoliščin, dobro premislite o ideji, morate jo znati predstaviti neodvisni osebi in narediti ustrezen načrt za prihodnost.

Zakaj vam svetujemo? Ker projektna prijava donatorju veliko pove o vas. Zagotovo ne želite pustiti slabega vtisa nanj. Če bo videl, da je hitro oziroma celo prenačljeno napisana, brez dobrega premisleka in načrta, bo vaš odnos z njim zelo hitro končan. Raje pustite vtis, da ste temeljiti, skrbni in predani svojemu delu že od začetka.

PRVI VTIS je lahko tudi zadnji vtis, ki ga pustite ocenjevalni komisiji!

13

Prvo vprašanje, ki si ga morate zastaviti, je: "Zakaj pišem projekt?"

Preprost odgovor je:

"Projekt pišem zato, da prepričam nekoga, da moji organizaciji dodeli sredstva za izvajanje našega projekta."

ali pa

"Projekt pišem zato, ker sem opazil razpis in želim dobiti sredstva razpisa za delovanje naše organizacije."

Kakšni so vaši nameni pri pisanju projekta?

So usmerjeni bolj k CILJEM razpisa ali k VREDNOTAM organizacije.

CILJI ← PROJEKT → VREDNOTE

Drugo vprašanje je: "Komu pišem projekt?"

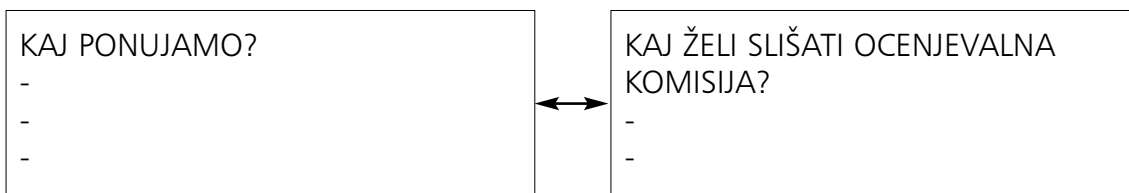
Obstajata dva odgovora na to vprašanje.

Prvi pove, katera inštitucija (fundacija, evropska komisija, ministrstvo,...) je financer.

Drugi razlaga, kdo predvidoma bere projekt. Ponavadi sta dve skupini ljudi, ki počneta to. Odločujoči so tisti, ki sprejmejo končno odločitev o tem, ali bo projekt podprt ali ne. Tehnični strokovnjaki so

tisti, ki naredijo začetni pregled projekta, ocenijo ustrezajoče kriterije razpisu in podajo predlog odločujočim.

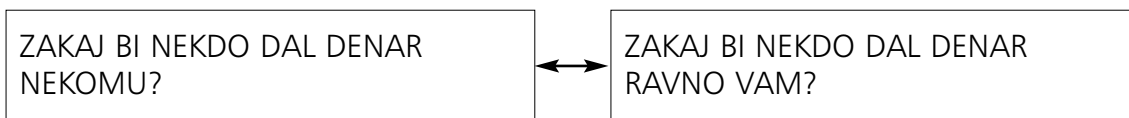
To pomeni, da mora biti projektna prijava prepričljiva, tehnično pravilna in dovolj natančna. Če menite, da bo projekt predolg, če vključite vse tehnične podrobnosti, jih podajte v prilogah projektne prijave.



Vprašati se morate tudi: "Kaj želi financer?"

- Narediti vtis ali spremembo. Želi, da njegov denar šteje, da so aktivnosti, ki jih je podprl uspešne, da so vidne kot uspešne.
- Zagotoviti znanje, razumevanje in informacije.
- Izmenjati znanje, razumevanje in informacije ter tako dati dodano vrednost izbranim podporam.
- Povečati svoj vpliv na reševanje problemov na svetu, regiji, državi ali določenem lokalnem področju.

14



Kaj to pomeni za vas, kadar se pripravljate na pisanje projekta?

Pomeni, da mora biti vaš načrt podoben financerjevemu in da ga mora prepričati, da bo uspešen ter da bo lahko ponosen, da ga podpira.

Projekt ne sme biti suhoparen opis, dati mu morate človečnost!

Ali se poznate?

Preden začnete pisati projekt, se morate vprašati, kako dobro poznate svojo organizacijo. Ali jo boste znali opisati tako, da jo bo donator spoznal kot uspešno, vredno njegove podpore? Veliko organizacij prosi za sredstva in donator bo izbral samo tiste, za katere bo menil, da so sposobne izvesti projekt in narediti spremembo v družbi.

Poznavanje lastne organizacije ni samoumevno. Organizacija se krepi s časom in delom vseh sodelavcev. Njeno kredibilnost boste lahko dokazali le tako, da boste znali opisati:

- kaj predstavlja vaša organizacija,
- kaj so njene prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti,

- kaj ste že dosegli in kaj lahko pokažete kot svoje preteklo delo, ki bi donatorja prepričalo, da boste z njegovimi sredstvi izvedli uspešen projekt.

2.1 Analiza SWOT

Analiza SWOT je učinkovit način prepoznavanja prednosti, slabosti, morebitnih priložnosti in nevarnosti ter pomaga menedžmentu, da se osredotoči na ključne kompetence, aktivnosti in področja, kjer je organizacija močna in so največje priložnosti. Ime analize izhaja iz prvih črk elementov analize v angleškem jeziku (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Prednosti in slabosti se nanašajo na notranje faktorje organizacije, priložnosti in nevarnosti pa so povezane z zunanjimi faktorji.

Z analizo SWOT se lahko pregledajo tudi skladnosti novih idej o aktivnostih s strateškimi cilji in strategijami. Najlažje jo izvedemo tako, da zapišemo odgovore na vprašanja.

Prednosti

- Katere so prednosti, pristojnosti, sposobnosti, veščine in viri organizacije?
- Kaj organizacija obvlada?
- Katere izrazite prednosti vidijo drugi?

Ta vprašanja je treba obravnavati s stališč posameznika in deležnikov organizacije. Skromnost ni potrebna, temveč stvarni odgovori. Ob težavah je priporočljivo narediti seznam značilnosti organizacije; vsaj nekatere izmed njih bi morale veljati za prednosti!

Slabosti

- Kaj je mogoče izboljšati?
- Kaj se dela slabo?
- Čemu se je treba izogibati?
- Katere slabosti ovirajo pri doseganju ciljev?

Tudi ta vprašanja je treba obravnavati od znotraj in od zunaj, pri čemer moramo preveriti, ali se opažajo slabosti, ki jih sami ne vidimo. Najbolje je, da so odgovori realni, saj se je z morebitnimi neprijetnostmi treba soočiti čim prej.

Priložnosti

- Kje in katere so možne priložnosti v okolju?
- Kakšno je zavedanje o zanimivih trendih?
- Koristne priložnosti se lahko porodijo iz:
 - spremembe v vladni politiki na področju, kjer deluje organizacija;
 - spremembe družbenih vzorcev, populacijskih profilov, življenjskega sloga itd.;
 - lokalnih dogodkov.

Nevarnosti

- S katerimi ovirami se srečuje organizacija?
- Kaj delajo podobne organizacije?
- Ali se lahko pričakujejo težave z zadolženostjo ali denarnim tokom?
- Kateri zunanji dejavniki lahko ogrozijo doseganje ciljev?

Analizo običajno zapišemo s preglednico s štirimi pravokotniki.

Prednosti <ul style="list-style-type: none"> ■ DOBRO IME ■ DOSTOP DO INFORMACIJ ■ STIKI S POMEMBNI MI VLADNIMI PREDSTAVNIKI ■ KADER Z RAZLIČNIM STROKOVNIM ZNANJEM 	Slabosti <ul style="list-style-type: none"> ■ SLABA TEHNIČNA OPREMLJENOST ■ POMANJKANJE PROSTOVOLJCEV ■ POMANKLJIVI NASLOVI RAZLIČNIH JAVNOSTI
Priložnosti <ul style="list-style-type: none"> ■ "TRŽNA" NIŠA ■ NOVA ZAKONODAJA ■ EVROPSKO POVEZOVANJE 	Nevarnosti <ul style="list-style-type: none"> ■ NEPREPOZNAVANJE POMENA NEVLADNEGA SEKTORJA ■ MOŽNOST POJAVA KONKURENČNE ORGANIZACIJE ■ NEPRIPRAVLJENOST NA POVEZOVANJE/ SODELOVANJE

Slika 2: Analiza SWOT

Rezultati te analize so pogosto poučni. Izpostavijo tisto, kar je treba narediti, in težave postavijo v perspektivo.

Organizacija lahko s pomočjo analize SWOT razbere več strategij in izbere tisto, ki ji najbolj ustreza oziroma je najbolj obetavna.

Strategija "prednosti-priložnosti" temelji na priložnostih, ki se dobro dopolnjujejo s prednostmi organizacije.
Strategija "slabosti-priložnosti" temelji na premagovanju slabosti s pomočjo priložnosti.
Strategija "prednosti-nevarnosti" identificira načine, kako lahko organizacija uporabi svoje prednosti in z njimi zmanjša ranljivost zaradi zunanjih nevarnosti.
Strategija "slabosti-nevarnosti" pomeni obrambni načrt, s katerim organizacija prepreči, da se slabosti okrepijo zaradi zunanjih nevarnosti.

2.2 Analiza deležnikov

Deležniki in projekti lahko ugodno ali neugodno vplivajo drug na drugega. Analiza oseb in organizacij, na katere bo projekt vplival, oziroma oseb in organizacij, ki bodo vplivale na projekt, pa je pomembna zaradi doseganja rezultatov in ciljev projekta. Obsežnejše se obravnava projekt, uspešnejši in učinkoviteje bo izpeljan.

Ko imamo idejo in razpis, na katerega jo lahko prijavimo, se moramo odločiti, kdo nam lahko pomaga pri njeni izvedbi. Poiskati je treba partnerje, določiti ciljne skupine, morebitne konkurente in tudi skupine, ki izvedbi projekta niso naklonjene. Vse te posameznike in organizacije s skupno besedo imenujemo deležniki ali angleško stakeholders.

1. korak: Prepoznavanje deležnikov

Opredeliti je treba deležnike projekta. Deležniki so osebe in organizacije, ki vplivajo na projekt (ali pa projekt vpliva nanje). Lahko so zemljepisno zelo daleč od projekta ali pa v neposredni bližini, nanj vplivajo formalno ali povsem neformalno. Prepoznavanje deležnikov ponavadi poteka prek možganske nevihte. Biti moramo odprti za zamisli in široko razmišljajti. Možgansko nevihto ponava-

di izvajamo v projektnem timu, še preden se lotimo načrtovanja. Nekatere deležnike bomo namreč lahko povabili k načrtovanju. Ne pozabimo, da so deležniki lahko tako organizacije kot ljudje. Komuniciramo vedno z ljudmi, zato je pomembno, da pri naštevanju deležnikov najdemo pravo osebo v organizaciji, ki smo jo identificirali.

Deležnik – organizacija	Oseba - poznamo morda direktorja?	Smo že sodelovali z njimi?	Kaj so prispevali pri našem prejšnjem sodelovanju?	Zakaj jih potrebujemo - kaj bodo počeli pri projektu?

2. korak: Določitev pomembnosti deležnikov

Opredeliti je treba lastnosti deležnikov in jih razdeliti na dejavne, na tiste, na katere projekt vpliva, in na tiste, ki so prejemniki oziroma uporabniki rezultatov projekta. Prepoznane deležnike je torej treba razvrstiti po pomembnosti. Nekateri imajo večjo moč, drugi manjšo. Nekateri se za naše delo bolj zanimajo, drugi manj.

Razvrstitev najlažje naredimo s pomočjo mreže moči/zanimanja. Za vsakega deležnika določimo njegovo moč (visoka/nizka) in njegovo zanimanje (visoko/nizko) ter ga zapišemo v pripadajoče polje mreže.



Slika 3: Mreža moči/zanimanja

3. korak: Spoznavanje najpomembnejših deležnikov

Ko s seznama deležnikov izberemo tiste, ki imajo na projekt najmočnejši vpliv, pripravimo zanje natančnejšo analizo. Zanimajo nas predvsem njihov odnos do projekta in osebne lastnosti.

Za boljše razumevanje deležnikov, jim zastavimo nekaj ključnih vprašanj.

1. Kakšen finančni ali "čustveni" interes imajo? Ali je pozitiven ali negativen?
2. Kaj jih motivira?
3. Katere informacije želijo dobiti od nas?

4. Kako želijo sprejeti informacije? Kateri je 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 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 oni postanejo naši deležniki?

Zdaj določimo ključne deležnike (angl. key stakeholders). To so tisti, ki so glede svoje pozicije v mreži in glede ocen, ki smo jih pridobili s spoznavanjem, ključni za naš projekt – pozitivno ali negativno.

Analiza deležnikov predstavlja dobro osnovo za izbiro 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!

18

Za partnerje naj velja, da:

- so močni,
- se zanimajo za projekt,
- se njihovi motivi skladajo z našimi,
- je njihova dejavnost komplementarna naši in
- so zmožni izvesti svoj del projekta.

Ko so deležniki projekta znani, jasno in natančno opredelimo težave in vprašanja, ki jih nameravamo s projektom reševati. Od opredelitve problemov in njihovega reševanja je namreč odvisna ustreznost projekta (angl. relevance).

2.3 Problemska analiza

Namen projektov je reševati neželene položaje oziroma težave. Analiziramo torej le obstoječe situacije. S to metodo ugotovimo ključni problem, posledice in vzroke. Na osnovi analize deležnikov izberemo partnerje, s katerimi se bomo o problemih pogovarjali in določili ključnega ter ostale, ki so z njim povezani. Preučimo jih na delavnici in dosežemo dogovore.

Probleme lahko analiziramo s pomočjo različnih metod, npr. možgansko nevihto (angl. brainstorming) ali problemskim drevesom. Metoda možganske nevihte je bolj znana, zato vam tokrat predstavljamo metodo problemsko drevo.

Problemsko drevo nastane 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 pred-

stavljajo posledice opaženega problema. Tudi teh ne zapišemo le na enem nivoju, ampak navedemo tudi posledice teh posledic, posledice posledic posledic in tako naprej.

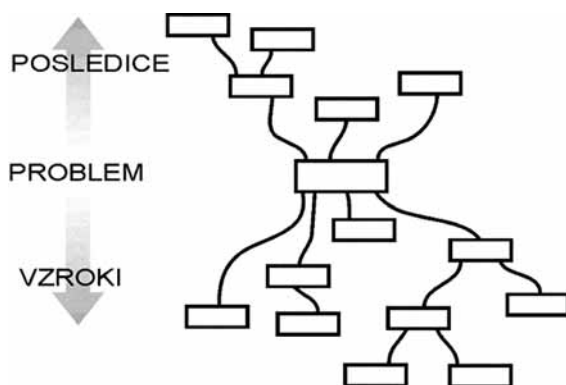
Po izvedbi te tehnike dobimo na plakatu drevo različnih problemov, nekatere od njih smatramo za vzroke in druge za posledice problema, ki smo ga najprej opazili. Ali vzroki in posledice resnično potekajo v tem vrstnem redu, niti ni tako pomembno. Poglavitneje je, da smo razširili svoja obzorja in z več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

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

- Kaj je pravi problem?
- S katerimi drugimi problemi je povezan?
- Kakšne so lahko rešitve problema?
- Kaj bi se s temi rešitvami rešilo kot stranski učinek?

Ko je problemsko drevo narejeno, obkrožimo vzrok ali skupino njih, na katere se želimo s projektom osredotočiti, in prav tako posledico ali skupino njih, ki jih želimo spremeniti. Pri iskanju vzrokov bodimo pozorni na svoje poslanstvo in kakovost. Problema zasvojenosti mladih se lahko lotimo s preprečevanjem, druženjem z mladimi, informiranjem, izobraževanjem – odvisno 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.



Slika 4: Problemsko drevo

Težave, na katere lahko naletimo pri metodi problemskega drevesa, so različne.

- Ko pripravljamo problemsko drevo, je treba upoštevati korake. Zaradi morebitnega izpuščanja faz je analiza lahko nepravilna. Pomembno je tudi, da korakov ne zamenjujemo.
- Nek problem zapišemo večkrat, le z drugimi besedami. Analiza je zato neuspešna oziroma nepopolna.
- Več problemov predstavimo kot enega. Zato so vzročno-posledična razmerja med problemi nepravilno opredeljena.
- Namesto problema izrazimo rešitev in jo predstavimo kot problem. "Premalo denarja" je rešitev, ki je predstavljena kot težava – z dobrim projektom bomo sredstva zagotovo dobili.

2.4 Analiza ciljev in rezultatov

S preučitvijo problemov postane očitna negativna stran, medtem ko analiza ciljev išče odgovore na vprašanja, kako se lotiti reševanja težav. Izdela namreč pregled možnih rešitev zaznanih problemov.

Določanje ciljev je najpomembnejši proces načrtovanja projekta, saj z njimi nakažemo, v kakšnem položaju želimo biti po izvedenem projektu in kako bo le-ta vplival na okolje, v katerem delamo.

S cilji je treba uskladiti tudi želje partnerjev oziroma deležnikov. Usklajevanje interesov namreč ni možno, saj ima vsaka organizacija oziroma posameznik svoje interese, ki se jim najverjetneje ne bo odrekel, nasprotno se o ciljih lahko sporazumemo. Z doseganjem ciljev bodo sodelujoči uspeli zadovoljiti tudi svoje interese.

Z analizo ciljev najdemo problemom rešitve, cilje pa razvrstimo po hierarhiji, ki smo jo vzpostavili že med analizo problemov.

Iščemo odgovor na vprašanje: "Kaj moramo narediti, da bi nekaj dosegli?"

Ločimo splošne in specifične cilje.

Za cilje financerji v angleščini uporabljajo različne izraze. Zato preverite katere in jih nato tudi uporabljajte v projektni prijavi.

Splošne cilje imenujejo "general objectives", "overall objectives" ali "goals".

Specifične cilje financerji v angleščini imenujejo "specific objectives", mogoče pa jih boste morali navesti kot "project purpose".

Splošni cilj določa celosten razvoj, h kateremu bodo prispevali specifični cilji. Splošnega ne bomo dosegli z našim projektom, ampak bomo delno prispevali k njegovi uresnitvi. Združljiv mora biti z misijo vaše organizacije in financerja, obenem pa je tudi dolgoročnejši od specifičnega.

Specifične cilje moramo ponavadi doseči s svojim delom v določenem času ali do konca projekta. Organizacija želi s projektom pomagati določeni ciljni skupini, in sicer na določenem področju. Rešiti želi njihov problem. Projekt ima lahko več kot le en specifičen cilj, vendar je pomembno, da se v projektni prijavi posvetimo najbolj pomembnemu. Specifičen cilj naj bo čim bolj natančno določen, saj bo tako lažje narediti izvedbeni načrt. Če je možno, navedite v cilju kazalce, s katerimi boste kasneje lahko merili, ali so bili zares izvedeni. Cilji morajo biti dosegljivi, zato ne obljublajte nemogoče in ne precenjujte svojih sposobnosti.

Dobro določen cilj navadno pove:

- KAJ ŽELIMO DOSEČI,
- KAKO ŽELIMO TO DOSEČI IN
- KDO BODO GLAVNI KORISTNIKI.

Vaši cilji morajo biti SMART!

Ali je naš cilj dobro določen, preverimo s preprosto metodo, ki se imenuje **SMART** (angl. **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic, **T**ime).

Cilj mora:

- biti jasno opisan;
- biti merljiv;
- biti uresničljiv;
- biti realističen in
- imeti končen rok.

Zakaj je določanje ciljev tako pomembno?

Cilji financerju povejo:

- če je projekt skladen z njegovimi prednostmi,
- ali smo dovolj jasni, kaj želimo doseči in
- ali smo realistični, torej, ali bo imel projekt koristen vpliv.

Cilji morajo odsevati prihodnost, torej stanje, ki ga želimo doseči. Pri določanju ciljev je treba paziti, kako jih predstavljamo. Če je le možno, jih ne izražamo kot povečevanje ali slabšanje nečesa in podobno. Taki cilji so nedoločljivi in težko merljivi, predvsem pa slabše predstavljajo stanje, v katerem želimo biti po izvedbi projekta. Cilje torej poskusimo količinsko čim bolj natančno opredeliti, s čimer si pozneje pomagamo tudi pri opredeljevanju kazalnikov.

Povezava med cilji, rezultati in aktivnostmi

Cilje dosežemo z določenimi aktivnostmi. Le-te pripeljejo do rezultatov, ki nastajajo na treh nivojih.

- **Vpliv (angl. impact):** dolgoročna sprememba, ki prispeva k splošnemu cilju.
- **Izid (angl. outcome):** srednjeročna sprememba, ki doseže projektne cilje. Če so doseženi, prispevajo k splošnemu cilju.
- **Proizvod, izdelek, storitev (angl. output):** takojšnji rezultati izvedenih aktivnosti, ki vodijo k srednjeročnim rezultatom, t. i. izidom.

Dolgoročni, splošni cilj: Končati spolno nasilje nad ženskami v Sloveniji.	Vpliv: Spolno nasilje nad ženskami v Sloveniji je zmanjšano za x odstotkov.
Projektne, specifični cilji: 1. Okrepiti kapacitete NVO-jev v Sloveniji, da bodo sposobne lobirati in nadzirati izvajanje zakonodaje in politik spolnega nasilja. 2. ... itd.	Izidi: 1. Mreža za nadzor je vzpostavljena in delujoča. 2. ... itd.
Aktivnosti: 1. Razvoj modela za usposabljanje NVO-jev glede zakonodaje in politik spolnega nasilja. 2. Organizacija 6 delavnic. 3. ... itd.	Proizvod: 1. Povečana uporaba zakonov in politik spolnega nasilja nad ženskami. 2. Več in boljše gradiva za usposabljanje na področju spolnega nasilja nad ženskami. 2. Večje kapacitete trenerjev. 3. ... itd.

Ne mešajte aktivnosti z rezultati!

2.5 Analiza strategij

Do cilja vodijo različne poti oziroma strategije, katere pa so za naše potrebe najučinkovitejše, je odvisno od več dejavnikov (časa, finančnih sredstev, človeških virov, vpliva projekta na okolje, enakosti možnosti, socialnih učinkov). Analizo strategij torej oblikujemo tako, da izdelamo seznam meril, s katerimi ocenimo ukrepe za doseganje ciljev, ki smo si jih zastavili.

Opozarjamo na strateške dokumente, ki jih je smiselno upoštevati pri opredeljevanju meril za izbor strategij oziroma za preverjanje projekta. Eden izmed pomembnejših nacionalnih strateških dokumentov je Državni razvojni program. Enotni programski dokument je za Slovenijo opredelil tri glavne horizontalne politike: enakost možnosti, raba informacijskih in komunikacijskih tehnologij ter regionalni razvoj. Ta tri področja bodo prednostna pri obravnavanju. Če se naš projekt nanaša na katero od strategij v dokumentu, je treba to navesti v projektni prijavi.

Raziskati moramo tudi strateške dokumente razpisovalca, EU ipd.

22

Ocenjevalni komisiji dokažite, da ste seznanjeni z nacionalnimi, evropskimi in drugimi strategijami in da je vaš projekt usklajen z njimi!

Ukrepe projektov primerjamo s cilji omenjenih strategij, primerjava pa je usmerjena v preverjanje učinkov, ki jih ima projekt za doseganje ciljev, določenih v strateškem dokumentu.

Ustreznost projekta torej dokazujemo ravno z analizo strategij, saj so ustrezni le tisti projekti, ki najbolj podpirajo doseganje ciljev iz strateških dokumentov. Ustreznost torej ne pomeni le upoštevanje ukrepa finančnega vira, iz katerega se projekt financira, temveč zahteva bolj poglobljeno analizo, ki ugotavlja, s katerimi ukrepi doseči čim več ugodnih učinkov.

3 KAKO POISKATI IN BRATI RAZPISE?

3.1 Kje in kako razpisuje EU?

Razpisi evropskih inštitucij so objavljeni na spletnih straneh posamezne inštitucije, generalnega direktorata ali posebnih straneh določenega programa, povezave na razpise pa najdete tudi na spletnih straneh http://ec.europa.eu/grants/index_en.htm ali <http://www.europa.int.eu/euroaid>. Vsak razpis je najprej objavljen v Uradnem listu EU. Ker je razpise kljub vsem javnim objavam precej težko najti, se nekatere evropske organizacije trudijo zbrati vse razpise na enem mestu. Kot član teh organizacij imate dostop do preglednih spletnih strani, ki nudijo informacije o odprtih razpisih s posameznih področij. Nekatere organizacije pošiljajo tudi elektronske opomnike, v katerih so navedeni razpisi, ki so bili ravno objavljeni. Razvijajo se tudi nacionalne organizacije, ki nudijo podobno storitev svojim članom. Članarine v evropskih organizacijah so namreč zelo visoke, zato si majhna nevladna organizacija tega stroška ne more privoščiti.

23

Največja razpisnica v EU je Evropska komisija, ki v svojih programih, ki jih navadno vodijo generalni direktorati, ponavadi enkrat letno objavi razpis za določeno tematsko področje.

Evropska komisija namenoma imenuje razpise poziv (angl. call), saj dejansko organizacije poziva k pomoči pri reševanju skupnih evropskih zadreg. Problemi in vprašanja, ki jih ugotovi Evropska komisija ali drugi razpisovalec, se nanašajo na trenutne ali trajne izzive pri razvoju in raziskavah, socialnih vprašanjih, enakopravnosti državljanov in spolov, vseživljenjskem izobraževanju, okoljevarstvu itd. Vsa ta vprašanja odkrivajo in opredeljujejo v različnih komisijah in strokovnih odborih inštitucij, nevladne organizacije pa lahko ta telesa neposredno nagovorijo prek svojih predstavnikov, evropskih nevladnih organizacij, ki imajo posvetovalni status, s sodelovanjem v različnih odborih in odločevalskih procesih. Tako posredno vplivajo na oblikovanje politike razvoja področja, na katerem so dejavne.

Nekaj povezav na programe in razpise EU

Zaposlovanje in socialne zadeve

http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/tenders/index_en.cfm

■ Evropski socialni sklad

http://ec.europa.eu/employment_social/esf2000/index_en.html

Okolje

http://ec.europa.eu/environment/funding/intro_en.htm

- Life III (2007-2013 – Life+) – program EU za okoljsko politiko

<http://ec.europa.eu/environment/life/funding/index.htm>

Zdravstvo in zaščita potrošnikov

- Program EU na področju javnega zdravja 2003-2008

http://europa.eu.int/comm/health/ph_programme/programme_en.htm

Raziskave in razvoj

- 6. okvirni program EU – razpisi

<http://www.rtd.si/slo/6op/razpisi/>

Pravosodje in notranje zadeve

http://ec.europa.eu/justice_home/funding/intro/funding_intro_en.htm

Informacijska družba

- eEurope – Razvoj sodobne javne uprave in dinamičnega okolja za gospodarstvo z napredno in široko dostopno informacijsko infrastrukturo

http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/index_en.htm

- eVsebine – Program za razvoj, uporabo in širitev evropskih digitalnih vsebin in širjenje jezikovne in kulturne raznolikosti na globalnih omrežjih

<http://mid.gov.si/mid/mid.nsf/f1?OpenFrameSet&Frame=main&Src=/mid/mid.nsf/0/083C2A639AA590F6C1256B05004EECD3?OpenDocument>

Izobraževanje in kultura

http://ec.europa.eu/education/programmes/calls/callg_en.html

http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/calls/grants_en.html

<http://www.evrokultura.org>

- Erasmus Mundus – Program za mobilnost in sodelovanje v visokem šolstvu

http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/index_en.html

- Netd@ys – Kreativno povezovanje

http://www.cmepius.si/DRUGO/Netd_ys

- eLearning – Program za učinkovito vzpostavitev informacijskih in komunikacijskih tehnologij v izobraževalnih sistemih (2004-2006)

<http://www.cmepius.si/eLearning>

- Eurimages

http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co-operation/Eurimages/

- MEDIA Plus

http://ec.europa.eu/comm/avpolicy/media/index_en.html

- Kultura 2000

http://ec.europa.eu/culture/eac/index_en.html

■ Programi Socrates II

- **Arion – študijski obiski za nosilce odgovornosti in odločanja v izobraževanju**
 - na straneh Centra za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja
<http://www.cmepius.si/SOCRATES/Arion>
 - na straneh portala Evropske unije
http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/arion/index_en.html
- **Comenius – šolski projekti, izmenjave, sodelovanja, izpopolnjevanja in obiski za učitelje**
 - na straneh Centra za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja
<http://www.cmepius.si/SOCRATES/Comenius>
 - na straneh portala Evropske unije
http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/comenius/index_en.html
- **Erasmus – izmenjave študentov in visokošolskega učnega osebja**
 - na straneh Centra za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja
<http://www.cmepius.si/SOCRATES/Erasmus>
 - na straneh portala Evropske unije
http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/erasmus/erasmus_en.html
- **Lingua – jezikovni natečaji, tabori, srečanja itd. za šole in jezikovne centre**
 - na straneh Centra za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja
<http://www.cmepius.si/SOCRATES/Lingua>
 - na straneh portala Evropske unije
http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/lingua/index_en.html
- **Minerva – mednarodni projekti sodelovanja in mreže za izobraževalne ustanove in organizacije, ki se ukvarjajo s sodobno tehnologijo**
 - na straneh Centra za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja
<http://www.cmepius.si/SOCRATES/Minerva>
 - na straneh portala Evropske unije
http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/minerva/index_en.html
- **Grundtvig – sodelovanja, mreže in izpopolnjevanje za osebe, ki delajo v izobraževanju odraslih**
 - na straneh Centra za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja
<http://www.cmepius.si/SOCRATES/Grundtvig>
 - na straneh portala Evropske unije
http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/grundtvig/index_en.html

■ Leonardo da Vinci II – poklicno in strokovno izobraževanje ter usposabljanje, sofinanciranje mednarodnih partnerskih projektnih povezav, ki izboljšujejo kakovost, razvijajo inovacije ter promovirajo Evropske dimenzije v poklicnem in strokovnem izobraževanju in usposabljanju

- na straneh Centra za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja
<http://www.cmepius.si/LEONARDO>
- na straneh portala EU
http://ec.europa.eu/education/programmes/leonardo/leonardo_en.html

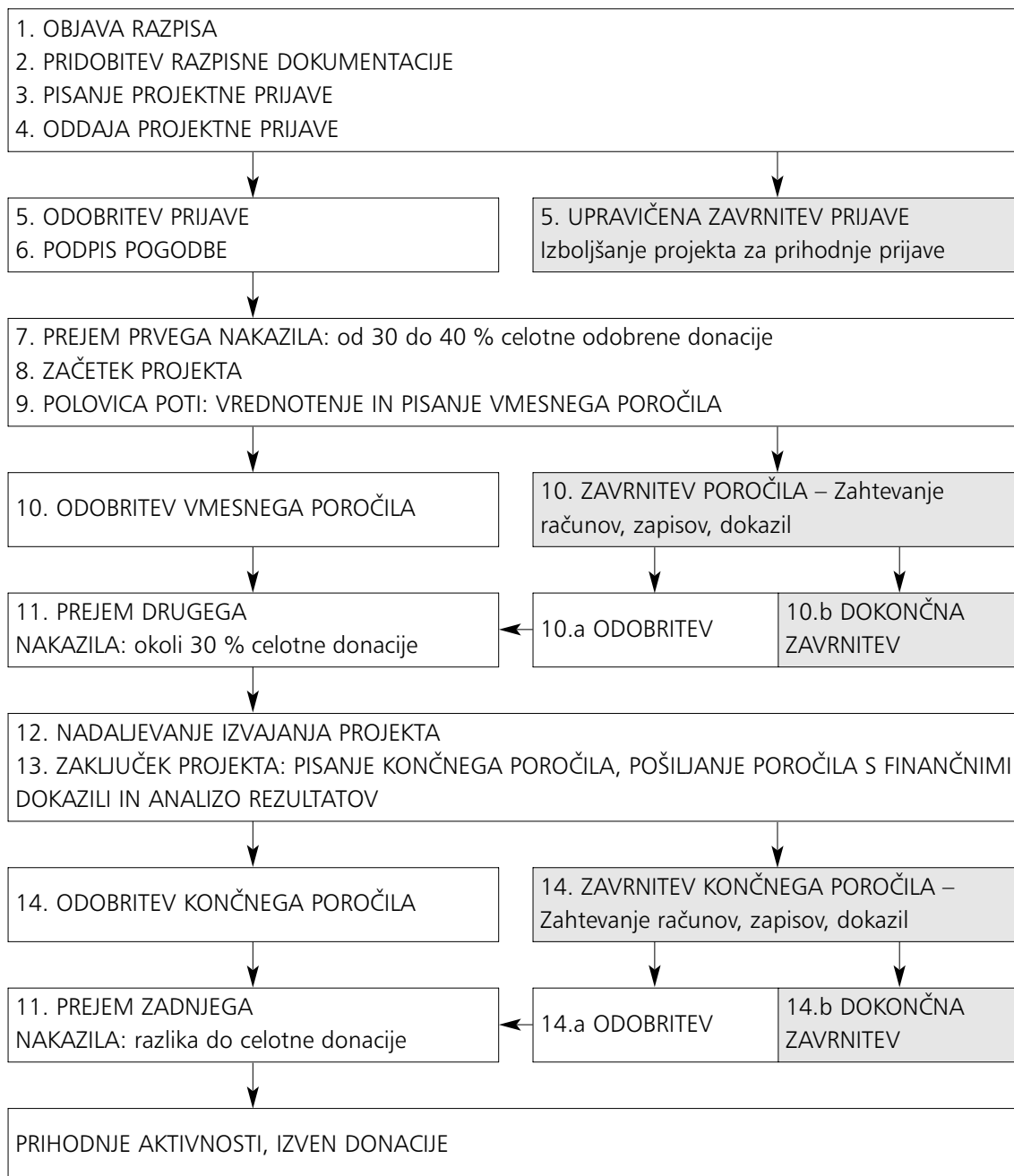
■ Mladina – izmenjave, usposabljanja, projekti in prostovoljno služenje v tujini za mlade ter njihove organizacije

<http://mladina.movit.si/>

■ Youth Programme

http://europa.eu.int/comm/youth/program/index_en.html

3.2 Kakšen je postopek od razpisa do zaključnega poročila?



Slika 5: Od razpisa do zaključnega poročila oziroma zadnjega nakazila

Objava razpisa je prvi korak, ki nas vodi k morebitnemu financiranju projekta. Po objavi si priskrbimo vse potrebne informacije in **razpisno dokumentacijo**, ki poleg navodil obsega prijavnico, obrazec za finančni načrt in drugo. Pazljivo moramo prebrati vsa navodila razpisne komisije.

Pisanje projektne prijave, pregled in priprava vseh potrebnih prilog ter **odpošiljanje projektne prijave** v skladu z navodili so pri nekaterih razpisih poslednje dejanje faze formuliranja projekta. Pri nekaterih razpisih je prijava dvostopenjska. Oddati je treba predprijavo, ki vsebuje vse glavne ses-

tavine projektne prijave, če jo sprejmejo, moramo nato predprijavo dopolniti s podrobnejšimi finančnimi izračuni in opisom vsebinskih sklopov.

Napisali ste projektno prijavo, jo oddali v roku, sedaj pa čakate na **odgovor razpisovalca/financerja**. Odgovor o izbiri bo lahko prišel kmalu, še bolj verjetno pa je, da boste nanj čakali kar nekaj mesecev. Medtem ne boste prejeli obvestila, v kateri fazi odločanja se projektna prijava nahaja, zato boste verjetno postali nestrpni.

Če razpisovalec ni potrdil prejema prijave, preverite, ali je le-ta prispela. Potem počakajte do roka, ki je bil določen za objavo rezultatov razpisa. Če ni bil podan, lahko po dveh mesecih preverite, kako poteka reševanje prijave. Če je rok potekel in odgovora še niste prejeli, prav tako preverite, kje se je zataknilo. Včasih razpisovalec prejme več projektnih prijav, kot jih je pričakoval, zato se ocenjevalno obdobje podaljša. Potencialnega bodočega financerja lahko kontaktirate telefonsko ali prek elektronske pošte. Kontaktni podatki so ponavadi del razpisne dokumentacije. Vprašanje o ocenjevalnem postopku in datumu, kdaj boste prejeli odgovor, naj bo vljudno in prijazno, ne agresivno. Zapomnite si, da vam donator ne dolguje ničesar. Lahko upate, da vam bo kontaktna oseba posredovala kakšne koristne informacije, lahko se tudi zgodi, da vam bodo zabrusili, da počakajte na uradni odgovor, ki ga boste prejeli po pošti. Kakršen koli bo odgovor, ostanite prijazni in se zahvalite za čas, ki so vam ga namenili. Ne zamerite se donatorju. Tudi če bo tokrat odgovor na vašo prijavo negativen, si ne želite, da bi donator slabo mislil o vas. Morda boste prejeli sredstva pri naslednjem razpisu.

Vzroki zavrnitve projektne prijave so lahko naslednji:

- ni skladna z donatorjevimi kriteriji,
- ni skladna z donatorjevimi prednostmi (geografskimi, področnimi, problemskimi,...),
- ne pusti vtisa na osebe, ki so jo pregledovale, ali
- donator nima dovolj sredstev, da bi jo podprl.

Več veste o vzrokih zavrnitve, manj možnosti boste imeli, da naslednjič ponovite enako napako. Včasih donatorji zavrnitev razložijo, včasih pa tudi ne. Morda vam bodo povedali vzrok, če jih prosite.

Ob **odobritvi projektne prijave**, ki jo prijavitelji vedno nestrpno pričakujejo, boste s financerjem **podpisali pogodbo**. Pred tem boste morda morali predložiti še kakšna dodatna dokazila ali bančno garancijo. Dobro preglejte, kakšne so vaše pogodbene obveznosti, kdaj boste prejeli nakazila in kdaj morate oddati vmesno/-a in končno poročilo.

V 30-45 dneh od podpisa pogodbe ponavadi prispe **prvo nakazilo**. Projekt pa se lahko začne že z dnem podpisa.

Zaradi dolžine projekta je ponavadi treba pripraviti **vmesno poročilo** ali več njih. Lahko je to polovica projekta ali polletno ali četrletno poročilo – odvisno od zahtev financerja. Če je projekt kratko-ročen, vam morda vmesnega poročila sploh ne bo treba pripravljati.

Po odobritvi vmesnega poročila lahko pričakujete **drugo nakazilo**. Lahko se zgodi, da boste morali poročilo na zahtevo financerja dopolniti, nadgraditi ali mu priložiti dokazila.

Projekt nato poteka naprej do zaključka, ko je treba narediti vrednotenje in pripraviti **končno poročilo**, ki mora obsegati tako vsebinski kot finančni del ter vsa zahtevana dokazila, račune, razne zapise ipd.

Šele po odobritvi končnega poročila boste prejeli **zadnje nakazilo**, ki bo znašalo toliko, kolikršna bo razlika med odobreno donacijo in že prejetimi nakazili. Če boste porabili manj, kot ste predvideli v finančnem načrtu, vam bodo donacijo zmanjšali na znesek, ki bo ustrezal določenemu odstotku sofinanciranja projekta (npr. donacija je znašala 80 % celotne načrtovane vrednosti projekta, zadnje nakazilo bo ustrezno razliki med 80 % dejanske vrednosti projekta in prejetimi nakazili).

S temi dejanji je projekt, povezan s financerjem, zaključen, izvajalec pa bo verjetno načrtoval nadaljnje aktivnosti in nadgradnjo projekta, za kar bo znova iskal ustrezne vire financiranja.

3.3 Elementi razpisov

Vsak razpis vsebuje vsaj naslednje elemente (podrobneje so opisani v nadaljevanju):

- ime razpisovalca in razpisa,
- predstavitev ozadja razpisa,
- cilje razpisa,
- prednosti,
- višino sredstev za sofinanciranje projektov,
- najmanjši in najvišji znesek sofinanciranja,
- največji odstotek sofinanciranja,
- kriterije upravičenosti in
- način prijave.

28

3.3.1 Ime razpisovalca in razpisa

Razpise Evropske komisije izvajajo posamezni generalni direktorati, ki vodijo programe pomoči. V vsakem razpisu je navedeno, kdo razpisuje. Prav tako ima vsak določeno ime oziroma naziv, ki ga opredeljuje. Poleg tega je v njem naveden naziv programa ali številka stroškovnega mesta v proračunu razpisovalca, iz katerega se črpajo sredstva za sofinanciranje projektov, izbranih na razpisu. Večinoma imajo razpisi tudi referenčno številko. Naziv razpisa ali referenčno številko je ponavadi treba napisati na ovojnico, v kateri oddajamo prijavo na razpis. Navesti ju moramo tudi, ko na razpisovalca naslavljamo vprašanja, povezana z razpisom.

3.3.2 Predstavitev ozadja razpisa

Izvemo, s kakšnim namenom je objavljen razpis, v katerem programu pomoči in zaradi kakšnih ugotovitev oziroma okoliščin. Opisano je celotno ozadje razpisa, katerega je treba natančno poznati, če želimo pripraviti dobro projektno prijavo, ki bo skladna z razpisom.

3.3.3 Cilji

Evropska komisija določa cilje, ki jih želi doseči s posameznim razpisom. Veliko pozornost posveča projektom, ki vsebujejo:

- izmenjavo dobrih praks,
- prenos znanja oziroma "know-how"-a,
- širjenje informacij in rezultatov,
- pilotne aktivnosti,
- inovativne ukrepe in metode.

Razpisi podpirajo projekte, ki bodo dosegali cilje razpisa. Če cilji našega projekta niso v skladu s cilji razpisa, bo projekt zagotovo zavrnjen.

3.3.4 Prednosti

Posamezni programi EU imajo vsako leto določene prednosti, ki so vključene v objavljene razpise. Število navedenih prednosti v posameznem razpisu je majhno; največkrat so navedene tri. Ko pišemo prijavo, se jih je treba držati, saj projektov, ki se ne ujemajo z njimi, financer ne bo podprl.

3.3.5 Kriteriji

Razpisi imajo tudi določene kriterije oziroma merila, katera je treba upoštevati pri projektni prijavi. Ta merila obstajajo, da lažje ugotovi, ali prijavljeni projekti spoštujejo smernice razvoja oziroma politik EU. Kriteriji so namenjeni tako prijaviteljem projektov kot tudi ocenjevalcem; slednje pooblasti razpisovalec, da v njegovem imenu poskrbijo za ujemanje projektnih prijav s kriteriji, pogoji in predvsem s cilji razpisa ter širšimi politikami razpisovalca. Merila se, na primer, nanašajo na stopnjo ujemanja prijave s cilji enotnega programskega dokumenta in državnega razvojnega programa, bolonjskega procesa, Lizbonske deklaracije, Kjotskega sporazuma in Helsinške deklaracije, pa tudi na ekonomsko učinkovitost, upoštevanje socialne politike, enakopravnosti spolov, vključevanja socialno ogroženih in šibkih ter drugo. Preden se odločimo za pisanje projektne prijave, moramo pregledati smernice Evropske komisije na nekem področju, da v prijavi upoštevamo njene želje in težnje v razvoju. Nekateri razpisi posebej navajajo, katere organizacije-prijaviteljice in akcije bodo imele prednost. Ponavadi so bolj cenjene organizacije, ki delujejo na širšem področju, imajo svoje enote ali člane v več evropskih državah ali pa imajo partnerje iz različnih evropskih držav.

3.3.6 Višina sredstev za sofinanciranje projektov

V razpisu je naveden skupni znesek proračuna, ki je dodeljen za sofinanciranje projektov, torej takšen, ki ga bodo razdelili med odobrene projekte. Če ni dovolj kakovostnih projektnih predlogov, razpisovalec ne razdeli vseh sredstev.

3.3.7 Najmanjši in najvišji znesek sofinanciranja

V razpisu je določen najmanjši in najvišji znesek, ki ga Evropska komisija lahko dodeli kot podporo določenemu projektu. Včasih pa je določen le najvišji znesek finančne pomoči.

Beremo lahko, na primer: "Predlogi projektov morajo vsebovati vlogo za financiranje v višini med 35.000 in 70.000 evrov." To pomeni, da lahko Evropsko komisijo prosimo za finančno podporo v tem razponu. Če bomo oddali vlogo za nižji znesek od najmanjšega ali višji od najvišjega, bo vloga zavrnjena. Celotna vrednost projekta je lahko tudi višja, le znesek, ki ga prosimo od Evropske komisije mora biti med najmanjšim in najvišjim.

3.3.8 Največji odstotek sofinanciranja

Ponavadi v razpisih beremo: "Finančna pomoč Komisije ne sme presežati 80 % vseh upravičenih stroškov projekta." Odstotek je lahko tudi drugačen, najpogosteje pa je med 60 in 80. To pomeni, da moramo preostanek projekta financirati iz drugih virov. To so lahko naša lastna ali partnerjeva sredstva, dotacije drugih financerjev, sponzorska sredstva itd. Evropska komisija posebej navaja, da preostanek projekta ne sme biti sofinanciran z drugim programom ali razpisom EU.

3.3.9 Kriteriji upravičenosti

Imamo tri vrste kriterijev upravičenosti:

- 1) upravičeni prijavitelji in partnerji: organizacije, ki se lahko prijavijo na razpis, in njihovi partnerji;
- 2) upravičene akcije: različne akcije, katerim je lahko dodeljena finančna podpora;
- 3) upravičeni stroški: različni stroški, ki se štejejo v znesek, od katerega se obračuna donacija.

1) Upravičeni prijavitelji

Ker EU dodeljuje nepovratna sredstva za projekte, za katere je zainteresirana, da se dejansko izvedejo, postavlja pogoje, kdo lahko v njih sodeluje. Pogoji so vezani na sposobnost prijaviteljev projektov, da jih v resnici uresničijo, in sicer tako na njihovo finančno sposobnost sofinanciranja projekta kot tudi na strokovno oz. tehnično zmožnost izvedbe projekta (znanja in veščin zaposlenih v organizaciji).

Kandidati so izključeni iz sodelovanja pri procesu pridobivanja sredstev, če:

1. so bankrotirali, če njihove posle upravlja sodišče, če so stopili v dogovor z upniki ali začasno ustavili poslovanje, če so predmet pravnih postopkov v zvezi s prej omenjenimi zadevami ali so v podobni situaciji, ki izvira iz podobnih postopkov, zagotovljenih v nacionalni zakonodaji ali uredbah;
2. so bili obsojeni zaradi prekrška glede njihovega profesionalnega obnašanja s sodbo, ki ima moč res iudicata;
3. so bili krivi resne profesionalne kršitve, ki je bila dokazana s katerikoli sredstvom, ki ga razpisovalec sredstev lahko upraviči;
4. niso izpolnili obveznosti, ki se nanašajo na plačilo prispevkov za socialno varnost ali davkov v skladu z zakoni države, v kateri so ustanovljeni ali kjer bo pogodba izvršena;
5. so bili predmet obsodbe, ki ima moč res iudicata za prevaro, korupcijo, vpletenost v kriminalno organizacijo oziroma katerokoli drugo nezakonito dejavnost, škodljivo finančnim interesom EU;
6. pri drugem projektu za EU (financiranem bodisi z nepovratnimi sredstvi EU bodisi kot naročilo storitve) resno kršijo pogodbo zaradi neuspeha pri izpolnjevanju pogodbenih obveznosti;
7. so pri procesu pridobivanja sredstev predmet konflikta interesov (kar pomeni, da so, denimo, pripravljali razpis in razpisno dokumentacijo, potem pa so se na isti razpis prijavi) ali pa so krivi popačenja pri priskrbi informacij, ki jih zahteva EU kot pogoj za udeležbo v pogodbenem procesu, ali obratno jih ne uspejo zbrati (recimo, ne uspejo pridobiti potrdila o nekaznovanosti zaradi podkupovanja, ki ga nekateri programi zahtevajo).

Poleg navedenih splošnih pogojev sodelovanja vsak razpis opredeljuje še specifične, kot so na primer:

- prijavitelj mora biti pravna oseba,
- prijavitelj mora biti neprofitna organizacija,
- vrsta organizacije, ki je lahko prijavitelj ter
- število partnerjev, ki morajo sodelovati pri projektu in države, iz katerih morajo biti, če želijo sodelovati.

Beremo lahko: "Upravičene so vloge za finančno pomoč nevladnim organizacijam, ki imajo pravni status in sedež v eni od naslednjih držav:

- 25 držav članic EU po 1. maju 2004;
- države EFTA/EGP, v skladu s pogoji, določenimi v Sporazumu EGP."

Nekateri razpisi so namenjeni samo 25 državam članicam EU, drugi vključujejo tudi države EFTA ali pridružene članice, lahko pa so za izključno določene države v razvoju. Vse je odvisno od vrste razpisa.

2) Upravičene akcije

Akcije so pravzaprav projekti oziroma projektne aktivnosti.

Razpisi določajo akcije, ki so upravičene do sofinanciranja. To so lahko publikacije, spletne strani, informacijske kampanje, seminarji, konference ipd.

Razpisi določajo trajanje akcij, ki so upravičene. Določeno je število mesecev trajanja projekta ali/in datum, ko se morajo projekti začeti in končati.

Določena je tudi geografska lokacija upravičenih akcij, se pravi, v katerih državah se lahko izvajajo aktivnosti.

3) Upravičeni stroški

Upravičeni stroški so takšni, ki jih razpisovalec prizna za povrnitev oziroma sofinanciranje. Obstaja neka splošna delitev stroškov na upravičene in neupravičene, vendar je natančnejša opredelitev zapisana v vsakem razpisu posebej. Zato moramo zelo pozorno prebrati, katere stroške lahko navedemo v finančno konstrukcijo in prosimo razpisovalca za njihovo povrnitev. Vsa sredstva, ki jih bomo uporabili za izvedbo prijavljenega projekta, morajo biti jasno in podrobno razčlenjena, da se lahko takoj opazijo razlike med upravičenimi in neupravičenimi stroški.

Ena od običajnih opredelitev upravičenih stroškov je, da se samo takšni, ki so nastali, bili obračunani in plačani v obdobju, ki ga za upravičenega navaja program, lahko štejejo za upravičene stroške projekta. Če so upravičeni tudi na podlagi drugih predpisov o upravičenih stroških, se lahko o njih poroča in zanje prejme povračilo. Za stroške, ki nastanejo pred projektним obdobjem ali po njem, ni možno prejeti povračila. Izjemoma lahko razpisovalec šteje med upravičene stroške tudi tiste, ki so nastali pred projektним obdobjem, torej pred podpisom pogodbe o sofinanciranju. Ponavadi je treba zelo dobro utemeljiti, zakaj so bili ti stroški tako nujni, da so morali nastati še pred podpisom pogodbe.

Pri pridobivanju evropskih sredstev so upravičeni samo tisti stroški, ki ustrezajo splošnim kriterijem.

- Stroški projekta se morajo nanašati na uresničitev ciljev projekta in morajo biti z njimi neposredno povezani (biti morajo nujno potrebni za izvedbo projekta).
- Stroški morajo biti nujni za izvedbo projekta in se ne smejo razlikovati od običajnih stroškov na prostem trgu.
- Višina stroškov mora izpolnjevati merila ekonomske učinkovitosti (pri izvedbi projekta moramo ravnati kot dober gospodar).
- Stroške je treba identificirati, knjižiti in kontrolirati (biti morajo dejanski).

Pri stroških, ki nastanejo pri projektu, je treba najbolj upoštevati načelo dobrega gospodarja in zagotoviti najboljšo kakovost z najnižjimi stroški.

Osnovna delitev stroškov je delitev na neposredne ali direktne in posredne ali indirektno stroške.

Neposredni upravičeni stroški

So vsi stroški, ki nastanejo pri uresničevanju projekta in so pomembni za samo izvedbo, torej brez njih ne bi bilo projekta in brez projekta ne bi nastali stroški. Medtem ko pri posrednih stroških, se pravi stroških administracije, najemnin, vzdrževanja ipd., ne moremo ugotoviti konkretnega povzročitelja, lahko neposredne stroške takoj prepoznamo in jih pripišemo nekemu nosilcu, saj

vemo, kdaj so nastali in kje ter kdo je odgovoren za njihov nastanek. Posredni stroški so le malokrat upravičeni.

Neposredni upravičeni stroški, ki jih sofinancira EU, se delijo po določenih kategorijah. Vsak razpis ima posebej navedene kategorije upravičenih stroškov, zato vas opozarjamo, da jih morate pred pripravo projektne prijave dobro preučiti. V nadaljevanju so na kratko opisane najpogostejše kategorije stroškov, ki jih sofinancira EU.

a) Stroški osebja

Najpogostejša kategorija stroškov, sofinanciranih v sklopu programov EU, so stroški osebja. Načeloma velja, da je zaposleni, ki dela pri izvajalcu projekta, lahko zaposlen za polni delovni čas ali za delovni čas, krajši od polnega, lahko je zaposlen za določen ali nedoločen čas in na različne načine, ki jih dopušča lokalna zakonodaja (pogodba o zaposlitvi, delo prek študentskega servisa, avtorska pogodba).

Med neposredne stroške dela v projektih ne štejemo neposrednih in posrednih stroškov dela podizvajalcev, saj jih ne nadzorujemo. Ti se izkazujejo pod postavko podizvajalci, navadno pa razpisi opredeljujejo tudi, kolikšna vrednost projekta je lahko prepuščena podizvajalcem. Če je ta delež velik (npr. nad 10 %), se lahko zgodi, da nas ob pogajanjih za podpis pogodbe z EU vprašajo, zakaj podizvajalec ni partner.

32

Stroški dela vključujejo stroške zaposlitve osebja, njihove plače in stroške, povezane s plačami. Torej med stroške dela štejemo bruto-bruto plačo (tj. osnovna plača z vsemi pripadajočimi davki in prispevki, vključno z davkom na izplačane plače, ki ga plača delodajalec), povračila za prevoz na delo in za malico ter regres.

b) Stroški potovanj, namestitvev in dnevnic

Ta kategorija pokriva tako potovanja osebja kot tujih strokovnjakov, predavateljev in udeležencev strokovnih sestankov, seminarjev in drugih dogodkov. Stroške uvrščamo med upravičene, če so to potovanja, potrebna za nemoteno izvedbo projekta. Pri potovanjih osebja ponavadi obračunamo potne stroške z dnevniciami po nacionalni zakonodaji. Za strokovnjake in udeležence iz drugih držav pa se navadno upošteva per diem (podoben dnevnic), ki vključuje nastanitev, hrano in lokalne stroške potovanj. Trenutni per diem za tuje strokovnjake v Sloveniji je 170 EUR (podatke o per diemu lahko najdete na spletnem naslovu <http://europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem>).

c) Stroški osnovnih sredstev

Stroški osnovnih sredstev so upravičeni, če so nujni za izvedbo projekta. Vendar pa ne moremo upoštevati celotnega stroška nakupa opreme oziroma nabavne cene. Kot upravičen strošek osnovnih sredstev, lahko v finančno konstrukcijo projekta vključimo le strošek izgube vrednosti (amortizacije) med trajanjem projekta, ko se to osnovno sredstvo uporablja. Včasih pa razpisovalci zahtevajo celo, da se za strošek projekta šteje samo delež amortizacije – glede na to, koliko osnovno sredstvo uporabljamo za projekt v primerjavi z drugim delom, pri katerem ga še uporabljamo.

d) Stroški podizvajalcev

So pri projektu upravičeni stroški, če:

- nastopijo naloge, ki jih ne more izvršiti noben partner;
- je to pomembna storitev za nemoteno izvedbo projekta;
- ni to ključni del projekta.

Pri nevladnih organizacijah so bolj pogosto v projekt vključeni partnerji z različnimi kapacitetami in znanji, zato podizvajalci niti niso potrebni. Če se vseeno odločimo, da neka organizacija ne bo partner, ampak podizvajalec, moramo upoštevati, da se zahteva, izbira, cenovno oziroma kakovostno najugodnejšega ponudnika. Včasih je treba že pri sami prijavi dodati ponudbe podizvajalcev. Priporočljivo je, da se za podizvajalce odločite le, če noben od partnerjev ni sposoben izvesti določene aktivnosti.

e) Stroški potrošnega materiala

Med potrošni material, ki ga bomo pri projektu porabili, štejemo stvari, ki so za izvedbo projekta izrecno potrebne. Pisarniški material, kot je papir, in stroški poštnih pošiljanj ne sodijo med potrošni material, ampak režijske stroške.

f) Stroški razširjenja informacij

So stroški, ki jih ima upravičenec pri organizaciji seminarjev in drugih dogodkov ter pri drugih aktivnostih, ki širijo informacije.

g) Rezerva za nepričakovane stroške

Ta kategorija je dovoljena le redko – uporabimo jo samo, če jo program dovoljuje.

h) Drugi stroški projekta

V zgoraj naštetih kategorijah težko uvrstimo vse stroške, ki so s projektom nastali, zato je nekaj finančne konstrukcije razpisov Evropske komisije namenjene kategoriji drugi stroški projekta. Pri teh stroških nastopijo, denimo, stroški revizije, ki jo zahtevajo nekateri programi, stroški evalvacije, poročil, prevodov, bančnih garancij ipd.

Evropska komisija pred dokončno odločitvijo za dodelitev podpore določenemu projektu, predvsem pri večjih vrednostih, pogosto zahteva bančno garancijo. Če je ta zahteva navedena že v razpisu, torej jo poznamo že prej, jo lahko vključimo v finančno konstrukcijo projekta. Če garancijo zahteva razpisovalec, je strošek pridobivanja bančne garancije lahko upravičen strošek projekta.

Posredni upravičeni stroški – režijski stroški

Posredni stroški niso upravičeni pri vseh razpisih. Popolnoma možno je, da razpisovalec režijskih stroškov ne šteje med upravičene in jih moramo kriti sami. Kadar so upravičeni, je določena meja, do katere so sofinancirani, in sicer odstotek od skupnega zneska neposrednih stroškov (večinoma do 7 %).

Med režijske stroške uvrščamo:

- stroške administracije in vodenja projekta, razen če je to posebna kategorija dovoljenih stroškov;
- izgubo vrednosti oz. amortizacijo zgradb in opreme (po nacionalnih zakonskih metodah izračunavanja);
- najemnine za poslovne prostore in druge prostore, v katerih se projekt izvaja;
- stroške vzdrževanja;
- telekomunikacijske in poštno stroške;
- stroške ogrevanja, elektrike ali drugih virov energije;
- stroške vode;
- stroške pisarniške opreme;
- osebni stroške, če niso vključeni v neposredne upravičene stroške in
- stroške zavarovanja.

Izključeni so vsi stroški, ki jih lahko po računovodskih standardih uvrstimo med neposredne stroške.

Neupravičeni stroški

Naslednji stroški so za projekt neupravičeni in vam jih razpisovalec ne bo povrnil:

- stroški kapitala,
- rezervacije za prihodnje obveznosti ali izgube,
- splošne rezervacije (za izgubo,...),
- obresti,
- obstoječi dolgovi,
- rezervacije za dvomljive dolgove,
- izgube pri tečajnih razlikah,
- prispevki v naravi (zemljišča, nepremičnine, neplačano prostovoljno delo ipd.), razen pri posebej določenih primerih,
- nepotrebni, nepremišljeni ali previsoko izkazani stroške,
- stroški predstavitve, razen tisti, ki so izrecno pomembni za izvajanje projekta,
- stroški najema opreme, če so višji od stroškov nakupa opreme,
- stroški, povezani z drugimi projekti,
- oportunitetni stroški,
- stroški, zaračunani za vire, ki jih upravičenec dobi zastonj,
- indirektni davki ali prispevki, predvsem davek na dodano vrednost,
- stroški tečajnih razlik,
- stroški reprezentance, le redko so upravičeni, saj načeloma niso nujni za izvedbo projekta.

34

3.3.10 Način prijave

V vsakem razpisu je navedeno, kako se je treba prijaviti. Navodila obsegajo mnogo elementov.

■ **Številne obrazce**, ki jih je treba izpolniti: Obrazca, ki sta prisotna prav pri vsakem razpisu sta prijavnica in obrazec za finančno konstrukcijo projekta. Tema dvema se lahko pridružijo še obrazci za finančno identifikacijo in kapacitete prijavitelja ter drugi. Več o obrazcih lahko preberete v enem od naslednjih poglavij.

■ **Jezik prijave**: Ponavadi je treba projektne predloge pripraviti v angleškem jeziku. Včasih je možno oddati prijavo tudi v francoskem, španskem ali portugalskem jeziku.

■ **Tehnične zahteve**: Treba se je natančno držati predpisanih obrazcev. Forme ne smemo spreminjati. Prijava mora biti natipkana in nikakor ne ročno napisana, saj bo drugače zavrnjena.

Vso dokumentacijo je treba poslati v zaprti ovojnici na določen naslov s pripisom, ki je v vsakem razpisu posebej naveden in sporoča, da gre za prijavo na določen razpis in da se ovojnice ne sme odpirati.

Prijave morajo biti poslane po pošti, privatni kurirski službi ali prinesene osebno. Prijave, ki so poslane na napačen naslov ali na drugačen način, na primer po faksu ali elektronski pošti, so zavrnjene.

V vsakem razpisu je navedeno tudi v koliko izvodih je treba oddati prijavo, od tega je ponavadi en original, drugi pa so kopije.

Včasih je treba prijave priložiti tudi na zgoščenki. Elektronska oblika mora biti popolnoma enaka tiskani obliki obrazcev. V razpisu je predvideno, kateri obrazci morajo biti predloženi tudi v elektronski obliki. Nekateri razpisi določajo tudi vrsto in velikost pisave, ki jo moramo uporabiti pri izpolnjevanju projektne dokumentacije.

Včasih je posebej navedeno, da morajo biti posamezni izvodi vezani in obenem tudi, kako morajo biti vezani.

Ko se na isti razpis lahko odda več prijav, mora biti vsaka oddana posebej, se pravi, vsaka v svoji ovojnici.

- **Rok za prijavo:** V razpisu je določen datum, do katerega je treba poslati oziroma oddati prijavo. Če oddamo po privatni kurirski službi ali osebno, je treba upoštevati določeno uro, če prijavo pošljemo po pošti, pa velja poštni žig dneva oddaje. Vsaka prijava, ki prispe prepozno, je avtomatično zavrnjena.
- **Dodatne informacije:** V razpisu je navedeno, na kateri elektronski naslov ali faks lahko pošljemo vprašanje, povezano z razpisom, in do kdaj. Ponavadi je rok, do katerega lahko postavljamo vprašanja, 21 dni pred prijavo. Najkasneje 11 dni pred prijavo pa prejmemo odgovore na vprašanja. Na spletni strani razpisovalca so ponavadi objavljena vprašanja in odgovori, ki so pomembni za vse prijavitelje.

4 KAJ VSEBUJE PRIJAVA NA RAZPIS EU?

4.1 Prijavnica

Je obrazec, ki vsebuje več vprašanj oziroma elementov. Prijavnica je skoraj vedno sestavni del razpisne dokumentacije in se angleško imenuje application form. Predvidenega obrazca se morate držati, spremembe niso dovoljene.

4.1.1 Naslov projekta

Ko razmišljate o naslovu projekta, upoštevajte kratkost in jedrnatost. Poleg tega mora nositi sporočilo o bistvu projekta. Zavedajte se, da morate z nekaj besedami pritegniti tako ocenjevalno komisijo kot kasneje, po odobritvi, medije, ciljno skupino, končne uporabnike in druge deležnike projekta.

4.1.2 Povzetek

V povzetku je treba kratko predstaviti trajanje, kratkoročne in dolgoročne cilje, partnerje, ciljno skupino, končne uporabnike, predvidene rezultate ter glavne aktivnosti projekta. Povzetek je ponavadi omejen na 500 besed ali največ eno stran.

4.1.3 Cilji

Najprej je treba opisati glavni cilj oziroma cilje, h katerim stremi projekt, in specifične, ki jih želimo doseči z izvedbo projekta. Več o ciljih smo že pisali v drugem poglavju.

4.1.4 Upravičljivost

Nato je treba pojasniti in upravičiti projekt.

Podati moramo naslednja pojasnila:

- pomembnost projekta primerljivo s cilji in prednostmi razpisa;
- identifikacijo zaznanih potreb in ovir ciljne skupine v ciljni državi oziroma državah;
- opis ciljne skupine oziroma skupin in končnih uporabnikov ter njihovo število;
- vzroke za izbiro ciljne skupine in identifikacijo njihovih potreb in ovir. Kako projekt prispeva k izpolnjevanju potreb in reševanju ovir ciljne skupine in končnih uporabnikov.

4.1.5 Podroben opis aktivnosti

Vsak projekt je sestavljen iz več aktivnosti, ki se dopolnjujejo, da dosežejo kratkoročne in dolgoročne cilje. Vsako aktivnost je treba poimenovati in opisati. Navesti moramo vse korake, ki jih moramo izvesti, da dosežemo rezultate. Razložiti moramo, zakaj smo se odločili za izvedbo določene aktivnosti. Opisati moramo vlogo partnerjev, družabnikov in podizvajalcev posameznih aktivnosti; kje in zakaj so potrebni, kako bodo vključeni, kaj in kako bodo doprinesli projektu.

4.1.6 Metodologija

Metodologija opisuje organiziranost projekta, postopke in tehnike planiranja, mehanizme nadzora in poročanja ter postopke vodenja projekta in projektne dokumentacije.

Opišemo metode za izvedbo projekta in vzroke za njihovo izbiro. Natančno določimo aktivnosti in zaporedje, od začetka do zaključka vodenja projekta.

Opišemo vlogo in sodelovanje vseh promembnejših deležnikov (lokalnih partnerjev, ciljnih skupin, lokalnih oblasti itd.) pri projektu ter vzroke, zakaj menimo, da so prav oni primerni za določeno vlogo. Opišemo tudi ekipo, ki bo izvajala projekt, kdo so posamezni sodelavci, njihove funkcije in pomembne reference. Za vsako od vlog metodologija opisuje osnovne odgovornosti in naloge.

Poleg dobre kadrovske zasedbe je treba prikazati tudi primerno opremljenost s tehnično opremo, orodjem in drugimi stvarmi, potrebnimi za uspešno izvedbo projekta. Navedemo, katere pripomočke bomo potrebovali za določeno aktivnost.

4.1.7 Terminski ali časovni načrt

Navedemo trajanje projekta; koliko mesecev, od kdaj do kdaj.

Časovni načrt potekanja projekta je najbolje prikazati z Ganttovim diagramom.

Ganttov diagram je izredno uporabno orodje, ki omogoča preprost in hiter nadzor nad projektnimi aktivnostmi, njihovo časovno razporeditvijo in soodvisnostjo. Diagram omogoča enostaven grafični prikaz aktivnosti, ki vključuje čas, zaporedje aktivnosti in trajanje vsake aktivnosti.

Diagram je zelo preprosto narediti. Aktivnosti se razčlenijo in navedejo vsaka v svojo vrstico, v prvi stolpec diagrama. Ujemati se morajo z aktivnostmi, ki smo jih navedli v prijavnici, namenjeni opisu aktivnosti. V prvo vrstico, povsem na vrhu diagrama, navedemo časovne enote, ponavadi mesece. Če projekt traja več mesecev, lahko napišemo samo prvi in zadnji mesec z besedo, ostale pa oštevilčimo po zaporedju. Primer vidite na spodnjem diagramu. Sedaj moramo za vsako aktivnost označiti trajanje. To naredimo tako, da potegnemo ali obarvamo celice v vrstici, kjer je navedena aktivnost, in pod meseci, ko bo aktivnost trajala.

Evropska komisija za prvo leto trajanja projekta predlaga obliko, ki je prikazana na naslednji strani.

Leto 1													
	Semester 1						Semester 2						
Activity/ Aktivnost	Mesec 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Implementing body/Izvajalec
Preparation Activity 1 (title)/ Priprava Aktivnost 1 (ime)													Prijavitelj
Execution Activity 1 (title)/ Izvedba Aktivnost 1 (ime)													Prijavitelj
Priprava Aktivnost 2 (ime)													Partner 1
itd.													

Slika 6: Časovni načrt

Prvo leto mora torej biti razčlenjeno po mesecih, naslednja leta pa morajo biti prikazana po semestrih (polletjih) na naslednji način.

For the following years/Za naslednja leta:										
Aktivnost	Semester 3	4	5	6	7	8	9	10	Izvajalec	
Izvedba Aktivnost 1 (ime)										Prijavitelj
Izvedba Aktivnost 2 (ime)										Partner 1
Priprava Aktivnost 3 (ime)										Partner 1
itd.										

Slika 7: Časovni načrt za naslednja leta

Značilnosti dobrega in uporabnega časovnega načrta so:

- določena sta začetek in konec projekta,
- znano je, kdaj bodo potekale katere projektne aktivnosti,
- podana sta začetek in konec vsake projektne aktivnosti,
- zapisano je, kdaj bodo na voljo spremljevalni izidi in poročila,
- natančno ponazarjanje poteka aktivnosti,

- ocene trajanja aktivnosti so realistične ter
- za vsako aktivnost se načrtuje tudi nekaj več časa za morebitna tveganja.

Časovni načrt je lahko dobra podlaga za opredelitev finančne porabe (proračuna), saj so projektne aktivnosti podrobno razčlenjene. Omogoča nam časovni in količinski pregled nad sredstvi, ki jih potrebujemo za projekt. Iz diagrama razberemo, koliko časa bodo določene aktivnosti trajale in na podlagi tega določimo, koliko časa (npr. ur) bodo izvajalci projekta porabili za določeno aktivnost.

4.1.8 Pričakovan vpliv na ciljne skupine in uporabnike

Navedite, kako bo projekt izboljšal:

- položaj ciljne skupine in uporabnikov;
- tehnične in upravljalne kapacitete ciljnih skupin in/ali partnerjev, kjer je ustrezno.

4.1.9 Stvarni rezultati

Navesti in opredeliti je treba vse pričakovane stvarne rezultate, kot so na primer publikacije, spletne strani ipd. Bodite zelo specifični in navedite število rezultatov. Več o rezultatih si preberite v poglavju Analiza ciljev in rezultatov.

4.1.10 Večkratni učinek

Opišite možnosti ponavljanja in razširjanja projekta ter njegovih produktov/rezultatov. Ali je možno v prihodnje projekt uporabiti tudi v drugem okolju? Ali bo ciljna skupina širila dosežke, znanja, informacije in druge rezultate projekta?

4.1.11 Trajnost projekta

Pri trajnosti je treba razlikovati med tremi dimenzijami.

- Finančni vidik: Kako bodo aktivnosti financirane po zaključku projekta, za katerega prosimo sofinanciranje?
- Institucionalna raven: Bodo postavljene strukture projekta dovolile nadaljevanje aktivnosti tudi po zaključku projekta? Ali se bo razvilo lokalno "lastništvo" projektov/rezultatov?
- Politična raven, kjer je primerna: Kakšen strukturni vpliv bo imel projekt – bo vodil do spremenjene zakonodaje, novih pravil, metod itd?

4.1.12 Podatki o prijavitelju

Navesti je treba vse zahtevane podatke o organizaciji, ki prijavlja projekt. Podatki se nanašajo na pravni status organizacije in na kontaktne podatke, kot so telefon, faks, naslovi sedeža organizacije, elektronski, spletne strani ipd.

Sledi opis organizacije:

- kdaj je bila ustanovljena in kdaj je začela delovati;
- katere so njene glavne aktivnosti, sedanje in pretekle;
- upravljalna struktura organizacije.

Za opisom je treba prikazati kapacitete organizacije za vodenje in izvedbo projekta, se pravi, izkušnje s podobnimi projekti in sredstva, ki so organizaciji na razpolago za izvajanje projektov.

Navesti je treba podobne projekte, ki jih je organizacija izvedla v zadnjih letih in se nanašajo na področje, ki ga pokriva razpis, ter jih podrobno opisati. Pri vsakem projektu je treba navesti naslednje informacije:

- lokacijo projekta;
- rezultate;
- vlogo organizacije (je vaša organizacija prijavitelj ali partner) in delež vključenosti v projekt;
- vrednost projekta;
- donatorje projekta (ime in višino sofinanciranja).

Prepričajte ocenjevalno komisijo, da imate dovolj pravih izkušenj za vodenje projekta!

Navedete tudi natančen **opis** vseh **sredstev**, ki so na razpolago organizaciji, predvsem naslednjih :

- letni prihodek v zadnjih treh letih, skupaj z navedbo glavnih podpornikov organizacije in njihovih deležev;
- finančni podatki (podatki iz bilance stanja ter izkaza prihodkov in odhodkov; pri večini razpisov je treba prijavi priložiti oba dokumenta za zadnji dve leti);
- garancije tretjih oseb in druge faktorje, ki dokazujejo finančno sposobnost.

Ne pozabite opisati tudi možna tveganja za izvedbo projekta.

Ko je sofinanciranje višje od 300.000 evrov, je treba prijavi priložiti poročilo zunanjega revizorja.

Med dokaze, da je organizacija sposobna izvesti projekt, sodi tudi **število zaposlenih** za celotni in polovični delovni čas. Navedete, koliko je zaposlenih menedžerjev, vodij projektov, računovodij, asistentov itd.

Poleg števila zaposlenih je pomemben dejavnik za uspešno izvedbo projekta tudi **razpolaganje s prostori in opremo**, ki jih bomo v projektu potrebovali, ter z **drugimi pomembnimi viri**, kot so prostovoljci, člani, pridružene organizacije, lokalne enote, mreže ipd.

Prepričajte ocenjevalno komisijo, da imate dovolj virov za izvedbo tolikšnega projekta!

4.2 Finančna konstrukcija

Za finančno konstrukcijo je bistveno, da vemo, kaj natančno bomo v projektu storili – torej moramo prej pripraviti delovni program projekta, ki bo zanjo osnova. Finančna konstrukcija oz. načrt projekta je namreč seznam vseh stroškov, ki jih bomo s projektom imeli. Iz nje mora biti viden izvor stroškov (čemu in koliko sredstev bomo porabili). Tega seznama ni mogoče pripraviti, dokler ne vemo, kaj natančno bomo v projektu počeli – na primer, zneska predavanj in potnih stroškov predavateljev ne moremo izračunati, dokler ne vemo, koliko delavnic bomo izvedli, koliko časa bodo trajale in kje natančno bodo.

Finančna konstrukcija je pomembna pri ocenjevanju projekta. Upoštevani morajo biti razpisni pogoji, in sicer omejitve vrednosti projekta, določila glede upravičenih in neupravičenih stroškov in podobno. Ocenjevalci ocenjujejo smiselnost finančne konstrukcije projekta glede načrtovanih rezultatov: slabo je, če presodijo, da je neprimerna, npr. prenapihnjena (da so načrtovani stroški previsoki glede na pričakovani učinek projekta).

Natančnost finančne konstrukcije pa je še pomembnejša pri izvedbi projekta. Vpliva namreč na višino sofinanciranja, ki ga bo razpisovalec sredstev projektu naklonil. Če se med projektom pokažejo višji stroški, bomo morali najti dodatna sredstva za njegovo izvedbo, drugače nam lahko propade. Če bodo stroški projekta nižji od načrtovanih, se bo znižal tudi znesek sofinanciranja, saj financer ponavadi zagotovi le določen odstotek sredstev, npr. največ 80 % celotne vrednosti projekta.

Ocenjevalna komisija daje točke za smiselnost, racionalnost in natančnost finančnega načrta!

Ko pripravljamo finančno konstrukcijo za projekt, ki bo trajal dlje kot le nekaj mesecev, ne smemo pozabiti upoštevati inflacije, se pravi, da moramo predvideti ustrezno višje stroške, kot bi jih imeli, če bi projekt izvajali sedaj. Sicer se nam lahko zgodi, da bomo načrtovali za stroške premalo sredstev in jih bomo morali financirati iz lastnih virov.

Finančna konstrukcija je torej zelo pomemben element priprave projekta. Od nje je lahko odvisna njena izvedba. Pomembna je lahko tudi še mnogo let po tem, ko smo projekt že končali, npr. ob reviziji projekta.

Večina razpisovalcev določi obliko finančne konstrukcije. Razpisi Evropske komisije v razpisni dokumentaciji vedno vključujejo tudi obrazec, ki se imenuje "budget form". Pri razpisovalcih (tudi znotraj Evropske komisije) je različen, zato vam ne moremo podati enotnega vzorca. Spodnja tabela prikazuje le nekaj obrazca, ki ga uporabljajo nekateri generalni direktorati Evropske komisije.

Kot lahko vidimo, so med stroške osebja ponavadi navedeni naslednji sodelavci pri projektu: projektni vodja, administrator, pomočniki, tajnica in drugi eksperti.

Expenses	Unit	# of units	Unit rate (in EUR)	Costs (in EUR)
A.1 Costs of the staff assigned to the action including function or task (1)				
1.1 Category A: Project manager, administrator, senior experts, etc.				
1.1.1	e.g. per month			0,00
1.1.2	e.g. per month			0,00
1.2 Category B: assistance and office function, secretaries, etc.				
1.2.1	e.g. per month			0,00
1.2.2	e.g. per month			0,00
1.3 Category C: others (e.g. webmaster)				
1.3.1	e.g. per month			0,00
Subtotal staff costs				0,00

Slika 8: Primer delne finančne konstrukcije, ki se nanaša na stroške osebja

Pri stroških osebja morate vpisati enoto (angl. unit). V zgornji tabeli je že vpisana, in sicer "mesec". Ta enota je najpogosteje uporabljena, ko računamo stroške osebja. V stolpec poleg enote vpišemo število enot, nato ceno enote in v zadnji stolpec skupni strošek, se pravi, zmnožek števila enot in cene.

4.3 Logični okvir projekta

Načrtovanje projekta s pomočjo logičnega okvira je zelo pregledno. Logični okvir projekta je format, v katerem predstavimo projekt kratko in jedrnatno ter mu omogočimo primerljivost s podobnimi projekti. Je orodje za pripravo, vodenje in oceno projektov skozi analizo ciljev, aktivnosti in pričakovanih rezultatov. Je v naprej definirana dvodimenzionalna tabela (stolpci in vrstice) na eni A4-strani ter zahteva horizontalno in vertikalno usklajenost definicij. Ko logični okvir pripada razpisni dokumentaciji, se morate držati predpisanega obrazca in ga ne smete spreminjati. Z logičnim okvirjem se zagotavlja logična notranja struktura projektov, njihovo spremljanje, vrednotenje in preverjanje rezultatov.

	Logika za pobudo	Objektivno preverljivi kazalniki realizacije	Viri informacij in sredstva preverjanja	Predvidevanja
Splošni cilji	Kateri so splošni širši cilji projekta?	Kateri so ključni kazalniki, ki se nanašajo na splošne cilje?	Kateri viri informacij so na voljo za preverjanje po kazalnikih?	
Specifični cilji	Katere specifične cilje bo projekt dosegel in s tem prispeval k splošnim ciljem?	Kateri kazalniki jasno prikažejo, da je bil specifični cilj projekta dosežen?	Kateri viri informacij so že na voljo in ali se jih lahko zbere? Kakšne metode so potrebne za pridobitev teh informacij?	Kateri dejavniki in pogoji so potrebni za doseg ciljev, ki pa so izven koristnikove odgovornosti? (zunanji pogoji) Katera tveganja je treba upoštevati?

Pričakovani rezultati	Rezultati so proizvo- di, s katerimi namer- avamo doseči speci- fični cilj. Kateri so pričakovani rezul- tati? (naštejte jih)	S katerimi kazalniki se bo merilo, ali je in koliko projekt dosegel predvidenih rezultatov in učinkov?	Kateri viri informacij so na voljo za te kazalnike?	Kateri so zunanji pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo pričakovani rezultati doseženi v predvi- denem času?
Dejavnosti	Katere so ključne dejavnosti, ki jih je treba izvesti in v katerem zaporedju, da bodo pričakovani rezultati doseženi? (dejavnosti razvrstite po rezultatih)	Sredstva: Katera sredstva so potrebna za izvedbo teh dejavnosti? (ose- bje, oprema, uspos- abljanje, študije, dobava, prostori za delovanje itd.)	Kateri viri informacij so na voljo o poteku projekta? Stroški: Kakšni so projektne stroški? Kako se delijo? (razčlenitev v finančnem načrtu projekta)	Kateri predpogoji so nujni za začetek pro- jekta? Kateri pogoji izven koristnikovega neposrednega nad- zora morajo biti izpolnjeni za izvedbo načrtovanih dejavnosti?

Slika 9: Primer logičnega okvira

Splošni cilji

So tisti cilji razpisa in strateških dokumentov, h katerim bo naš projekt dejansko prispeval. Ta faktor logičnega okvira je pravzaprav izpeljan iz analize strategij, v kateri smo ugotovili, na katere strateške cilje bo naš projekt ugodno vplival. Zdaj jasno prikažemo, h katerim ciljem bomo prispevali. Obrazložimo pa tudi, kako bo projekt prispeval k uresničevanju ciljev.

Specifični cilji

S specifičnimi cilji opredelimo stanje, v katerem želimo biti po izvedbi projekta. Projektu določimo največ dva cilja ali tri, saj bi si sicer otežili izvedbo projekta, kajti za vsak cilj potrebujemo posebne aktivnosti, ki se ob večanju števila ciljev naglo množijo.

Kazalniki

S kazalniki merimo odstopanja od izhodiščnega stanja oziroma opazujemo potek projekta in spremembe v okolju projekta. Zagotavljajo preglednost finančnih sredstev in delovanja samega projekta, poleg tega pa nam služijo tudi kot orodje za ovrednotenje projekta že pred začetkom, med izvajanjem in po dokončanju.

Kazalniki morajo biti:

- preverljivi, saj morajo biti rezultati enaki ne glede na to, kdo jih meri,
- drug od drugega neodvisni, saj z njimi merimo po en cilj,
- opredeljeni ob upoštevanju kakovosti, količine, ciljne skupine, časa in kraja (prostora) izvajanja projekta,
- merljivi, neposredno ali posredno,
- zasnovani na obstoječih informacijah.

Kazalnike je mogoče razdeliti tudi po vsebini.

- Kazalniki izdelkov so povezani z izvajanjem aktivnosti projekta, merijo pa fizične in finančne enote projekta (npr. število tiskanih publikacij in izvedenih delavnic).
- Kazalniki rezultatov odsevajo neposredne in takojšnje učinke projekta, torej spremembe v delovanju, obnašanju in podobno (npr. število udeležencev delavnic ali bralcev publikacije).

- Kazalniki vpliva odražajo učinke, ki jih ima izvedeni projekt na prejemnike projektnih rezultatov. So tisti, ki se sicer odrazijo šele čez nekaj časa po koncu projekta, vendar so kljub vsemu projektni rezultat (npr. udeležba na delavnici o pisanju projektov poveča znanje udeleženca in zato tudi število uspešnih projektnih prijav).
- Kazalniki sredstev oziroma vložkov odsevajo finančna sredstva, ki smo jih vložili v izvajanje projekta.

Viri informacij in sredstva preverjanja

Zbiranje podatkov za preverjanje kazalnikov je lahko zapleteno in časovno zahtevno, v nekaterih primerih pa tudi zelo enostavno. Nekatero podatke za preverjanje najdemo v različnih javnih evidencah, ki jih vodijo Statistični urad RS, regionalne razvojne agencije, občine in drugi. Večino informacij o potekanju projekta pa med poročanjem in spremljanjem projekta zbiramo in hranimo sami.

Število udeležencev na delavnici preprosto preverimo s seznamom udeležencev. Kazalnik "večje znanje udeleženca" lahko preverimo z evalvacijskimi listi, ki jih izpolnijo udeleženci ob zaključku delavnice. Na njih udeleženci označijo oziroma zapišejo, ali so pridobili nova znanja, koliko in katera. Kazalnik "večje število uspešnih projektov" bomo preverili nekoliko težje, saj bi morali spremljati udeležence in njihove prihodnje projekte. Informacije lahko dobimo s pogovorom z udeleženci po določenem preteklem času od dneva izvedbe delavnice. Lahko pa dobimo informacije tudi s seznamov odobrenih projektov, ki jih objavijo financerji.

Predvidevanja

Predvidevanja ali predpostavke bi lahko poimenovali tudi domneve in nevarnosti, saj je treba določiti pomembne dogodke, pogoje in odločitve izven nadzora projekta, ki lahko vplivajo na izpolnjevanje zastavljenega. Ti so lahko tako pozitivni kot negativni in predstavljajo tveganja za uspešnost projekta.

4.4 Obrazec za identifikacijo finančnih podatkov

Ta obrazec je namenjen posredovanju bančnih podatkov, se pravi, podatkov o imetniku računa in banki, pri kateri je račun odprt. Z njim ima bodoči financer vse kazalce, potrebne za nakazilo donacije. Obrazec morata podpisati tako imetnik računa kot zastopnik banke.

Pri nekaterih razpisih žig banke in podpis bančnega uslužbenca nista obvezna, če je finančni identifikaciji priložena kopija izpiska bančnega računa. Podpis imetnika bančnega računa je vedno obvezen.

Primer obrazca je prikazan na naslednji strani.

OBRAZEC ZA IDENTIFIKACIJO FINANČNIH PODATKOV
SLOVENIA

<u>IMETNIK RACUNA</u>	
IME	<input type="text"/>
NASLOV	<input type="text"/>
MESTO	<input type="text"/> POSTNA ST. <input type="text"/>
DRZAVA	<input type="text"/> DAVCNA ST. <input type="text"/>
KONTAKTNA OSEBA	<input type="text"/>
TELEFON	<input type="text"/> FAX <input type="text"/>
E - MAIL	<input type="text"/>

<u>BANKA</u>	
NAZIV BANKE	<input type="text"/>
NASLOV PODRUZNICE	<input type="text"/>
MESTO	<input type="text"/> POSTNA ST. <input type="text"/>
STEVILKA RACUNA	<input type="text"/>
IBAN (neobvezno)	<input type="text"/>

OPOMBE:

<u>ZIG BANKE+PODPIS ZASTOPNIKA BANKE</u> (oboje obvezno)
--

<u>DATUM+PODPIS IMETNIKA RACUNA</u> (obvezno)

4.5 Obrazec "finančna zmožnost vlagatelja"

Obrazec daje ocenjevalcem vpogled v prijaviteljeve finančne podatke, na podlagi katerih podajo oceno o njegovih finančnih zmožnostih za izvedbo projekta.

Če niste posebej domači v financah, naj vam obrazec izpolni ali pomaga izpolniti računovodja!

Primer obrazca je prikazan spodaj.

V skladu s členom 115 Finančne uredbe morajo merila izbire med drugim omogočiti oceno finančne zmožnosti vlagatelja, da bi sam vodil dejavnost ali predlagani delovni program.

Glede na tako ureditev so vsi vlagatelji – razen fizičnih oseb, ki so prejemniki finančne pomoči, in javnih organov - pozvani, naj izpolnijo priloženo preglednico in na podlagi zadnjih zaprtih letnih obračunov, ki jih priložijo prošnji za podporo, jasno navedejo naslednje finančne podatke.

46

Uradni naziv vlagatelja	
Pravni status vlagatelj ¹	
Valuta	
Datum zaprtja zadnjih letnih obračunov ²	
Lastniški kapital ³	
Začetni strošek	
Neto rezultat poslovnega leta po obdavčenju	
Bilančna vsota ⁴	
Trajanje projekta v letih ⁵	
Izid iz rednega poslovanja ⁶	
Dodeljena sredstva za amortizacijo, navedena kot operativni stroški	
Strošek projekta za vlagatelja ⁷	
Skupni stroški po izkazu poslovnega izida ⁸	

1 Primer pravnega statusa: delniška družba, nepridobitno združenje, zasebna družba z omejeno odgovornostjo, zadruga, nevladna organizacija,...

2 Datum zaprtja zadnjih letnih obračunov ne more biti več kot 18 mesecev pred datumom zaprtja poziva za oddajo predlogov; zahtevani finančni podatki v preglednici morajo biti podani na podlagi teh zadnjih letnih obračunov.

3 Lastniški kapital = odobreni kapital + delež premij + povečave vrednosti iz revalorizacije + rezerve + preneseni dobiček - prenesena izguba + subvencije za kapital. Če je lastniški kapital pozitiven, se v preglednici označi z znakom "+", v nasprotnem primeru pa z znakom "-".

4 Bilančna vsota = vrednost aktive = vrednost pasive.

5 Za projekte, krajše od enega leta, se za trajanje projekta v letih uporabi število 1.

6 Izid rednega poslovanja = razlika med prihodki iz poslovanja (razen finančnih in izrednih dohodkov) in stroški poslovanja (razen finančnih in izrednih stroškov). Če je razlika pozitivna, je dobiček iz poslovanja v preglednici označen z znakom "+"; če je razlika negativna, je izguba iz poslovanja v preglednici označena z znakom "-".

7 Strošek projekta za vlagatelja = strošek projekta - prispevek Skupnosti - prispevek tretjega, če je ta prispevek zagotovljen (uradna in trajna zaveza) in če ima ta tretji finančne zmožnosti, opredeljene kot zadostne za zagotovitev obljubljenega sofinanciranja.

8 Skupni stroški po izkazu poslovnega izida = skupni stroški poslovanja, finančni stroški, izredni stroški in stroški obdavčenja.

4.6 Obrazec "pravne osebe"

Je obrazec, na katerega vpišete vse uradne podatke vaše organizacije. S tem dokazujete, da je vaša organizacija formalizirana, da je pravna oseba, registrirana pri enem izmed državnih organov.

Primer obrazca je prikazan spodaj.

PRAVNE OSEBE	
PRIVACY STATEMENT	http://europa.eu.int/comm/budget/execution/legal_entities_fr.htm
PODJETJA V ZASEBNI LASTI	
VRSTA PODJETJA	<input type="text"/>
NVO	DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> (Nevladna organizacija)
IME(NA)	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
SKRAJŠANA OBLIKA IMENA	<input type="text"/>
NASLOV SEDEŽA	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
POŠTNA ŠTEVILKA	<input type="text"/> POŠTNI PREDAL <input type="text"/>
KRAJ	<input type="text"/>
DRŽAVA	<input type="text"/>
ID. ŠT. ZA DDV	<input type="text"/>
KRAJ REGISTRACIJE	<input type="text"/>
DATUM REGISTRACIJE	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> D D M M L L L L
MATIČNA ŠTEVILKA	<input type="text"/>
TELEFON	<input type="text"/> FAKS <input type="text"/>
E-POŠTA	<input type="text"/>
TA OBRAZEC ZA "PRAVNO OSEBO" JE TREBA IZPOLNITI IN VRNITI SKUPAJ S:	
* KOPIJO URADNEGA DOKUMENTA (NPR. URADNEGA LISTA, REGISTRA PODJETIJ ITD.), IZ KATERE SO RAZVIDNI IME IN NASLOV POGODBENIKA TER MATIČNA ŠTEVILKA, KI SO MU JO DODELILI DRŽAVNI ORGANI;	
* KOPIJO DOKUMENTA O REGISTRACIJI ZAVEZANCA ZA DDV, ČE JE TO PRIMERNO IN IDENTIFIKACIJSKA ŠTEVILKA ZA DDV NI ZAPISANA V URADNEM DOKUMENTU, NAVEDENEM ZGORAJ.	

4.7 Potrdilo o prejemu

Pri nekaterih razpisih je del dokumentacije tudi obrazec, ki potrjuje prejem projektne prijave. Obrazec moramo delno izpolniti sami in ga priložiti projektni prijavi. Podatki, ki jih moramo vpisati, so imena naše organizacije, kontaktne osebe, projekta, naslov ipd. Na dnu obrazca je prostor za vpis številke projekta, ki jo dodeli Evroska komisija, datum in podpis.

Primer obrazca je prikazan spodaj.

RECEIPT ACKNOWLEDGEMENT	
Name of the applicant	
Name of contact person	
Street Number	Street
Country code - Postcode - Town/City	
Title of proposal:	
Date you sent in your proposal / /

This page will be returned to you when we have received your application form.
Please therefore complete the information above clearly.

Space Reserved for the European Commission:

We acknowledge receipt of your application concerning your proposal:

<i>Project number</i>
NGO/2006/

Please use this number in all communication with the European Commission.

Yours sincerely,

Date:

4.8 Kontrolni seznam

Je obrazec, s katerim preverimo, ali smo prijavi priložili vse potrebne priloge. Omogoča nam, da pred oddajo vloge še enkrat pregledamo vse dokumente, število izvodov (original in kopije) in vse potrebne podpise.

Primer obrazca je prikazan spodaj.

Application Checklist TO BE COMPLETED AND RETURNED WITH THE DOCUMENTS LISTED BELOW

Item	Document	Number of copies	Included in application package?
1	Grant application form 2006 parts A and B - dated and signed - Certification on the honour of the applicant - Information about the applicant and project Annex I of the call for proposals	2 (1 original and 1 copy)	
2	Budget form 2006 - dated and signed Balanced forward budget Annex II of the call for proposals	2 (1 original and 1 copy)	
3	Financial identification form (bank details) - dated and signed by the account holder and certified, as appropriate, by the bank (stamp and signature). The appropriate form for each country is available from the following address on the Europe website: http://europa.eu.int/comm/budget/execution/ftiers_fr.htm Annex III of the call for proposals	2 (1 original and 1 copy)	
4	The financial capacity form - dated and signed Annex IV of the call for proposals	2 (1 original and 1 copy)	
5	The legal entities form - dated and signed, accompanied by a copy of the resolution, law, decree, or decision establishing the entity in question, or failing that, any other official document attesting to the establishment of the entity; the form can be found at the Europa web site at: http://europa.eu.int/comm/budget/execution/legal_entities_fr.htm Annex V of the call for proposals	2 (1 original and 1 copy)	
6	Draft contract Annex VI of the call for proposals	For information	
7	The organisation's articles of association , or a signed statement from the person authorised to represent the applicant organisation with an explanation if articles of association are not required under the terms of national regulations.	2 (1 original and 1 copy)	
8	The applicant organisation's profit and loss accounts and balance sheet for the most recent financial year for which the accounts have been closed	2 (1 original and 1 copy)	
9	Curriculum Vitae (CV) for the Project Contact Person / Manager.	2 (1 original and 1 copy)	
10	Short summary description of the project in English (maximum 500 words).	2 (1 original and 1 copy)	
11	Receipt acknowledgement Annex VII of the call for proposals	2 (1 original and 1 copy)	

4.9 Druge priloge

Poleg vseh zgoraj navedenih obrazcev je ponavadi projektni prijavi treba priložiti še nekaj dokumentov, ki dokazujejo sposobnost in zmožnost izvedbe projekta.

Organizacijo, njene kapacitete in zmožnosti predstavimo z dokumenti, kot so: statut, akt oz. pogodba o ustanovitvi, potrdilo o registraciji, bilanca stanja, izkaz prihodkov in odhodkov, letno poročilo,...

Včasih so obvezne, vsekakor pa so priporočljive, priloge tudi naslednje izjave.

Izjava o nameri: Je izjava organizacije, da je pripravljena in zmožna sodelovati pri projektu. Izjava o nameri je dokument, ki kaže resen namen za sodelovanje, pomoč pri izvedbi ipd. Izjavo o nameri nam lahko dajo partnerji ali drugi sodelujoči pri projektu.


Izjava partnerjev o sodelovanju: Partnerji, ki smo jih navedli v projektu, morajo dati pisno izjavo, da bodo sodelovali pri projektu in da bodo prevzeli izvedbo določenega dela projekta. Poleg tega morajo prikazati finančni delež, ki ga bodo vložili v projekt.

Izjava o sofinanciranju: Če potrebujete dodatno financiranje projekta, kar je pri evropskih projektih že kar stalnica, morate projektni prijavi priložiti izjavo že pridobljenega financerja. Tako dokažete, da ima projekt že zagotovljeno delno podporo in da vaša organizacija ne bo imela problemov pri zagotavljanju dodatnih sredstev. Projekt je torej za potencialne financerje finančno manj tvegan. Če projekt še nima zagotovljenih dodatnih sredstev, tega dokumenta ne morete priložiti. Kljub temu napišite čim več podrobnosti o vašem finančnem stanju, lastnih sredstvih, ki jih lahko vložite v projekt, in možnih sofinancerjih.

Kadrovske zmožnosti dokazujemo s CV-ji oziroma življenjepisi. Dobro je priložiti CV-je vseh glavnih sodelavcev pri projektu. Tako je financer seznanjen z referencami in izkušnjami ljudi, ki bodo odgovorni za izvedbo projekta.

Evropski CV lahko prenesete na svoj računalnik prek spletne strani <http://europass.cedefop.europa.eu/>. Na isti strani najdete tudi navodila in izpolnjene primere v več jezikih.

Primer CV-ja

			
Europass življenjepis		Priložite fotografijo (neobvezno)	
Osebni podatki			
Ime in Priimek		Ime Priimek	
Naslov		Ulica, hišna številka, poštna številka, kraj, država	
Telefon		Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).	Prenosni telefon: Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).
Telefaks		Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)	
E-pošta		Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)	
Državljanstvo		Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)	
Datum rojstva		Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)	
Spol		Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)	
Zaželena zaposlitev / zaželeno poklicno področje		Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).	
Delovne izkušnje			
Obdobje		Ločeno vnesite vsako bistveno delovno izkušnjo. Začnite z zadnjo. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)	
Zaposlitev ali delovno mesto			
Glavne naloge in pristojnosti			
Naziv in naslov delodajalca			
Vrsta dejavnosti ali sektor			
Izobraževanje in usposabljanje			
Obdobje		Ločeno vnesite vse izobraževalne programe, ki ste jih zaključili. Začnite z zadnjim (glejte navodila).	
Naziv izobrazbe in / ali nacionalne poklicne kvalifikacije			
Glavni predmeti / pridobljeno znanje in kompetence			
Naziv in status ustanove, ki je podelila diplomo, spričevalo ali certifikat			

Stopnja izobrazbe po nacionalni ali mednarodni klasifikacijski lestvici	Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila)				
Znanja in kompetence					
Materni jezik(i)	Navedite materni jezik (po potrebi navedite več maternih jezikov, glejte navodila)				
Drug(i) jezik(i)					
Samovrednotenje	Razumevanje		Govorjenje		Pisanje
<i>Evropska raven (*)</i>	Slušno razumevanje	Slušno razumevanje	Govorno sporazumevanje	Govorno sporočanje	
Jezik					
Jezik					
	(*) <i>Skupni evropski referenčni okvir za jezike</i>				
Socialna znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).				
Organizacijska znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).				
Tehnična znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).				
Računalniška znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).				
Umetniška znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).				
Druga znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).				
Vozniško dovoljenje	Navedite, ali imate vozniško dovoljenje, in dodajte, za katero kategorijo motornih vozil velja. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).				
Dodatni podatki	Vključite druge koristne podatke, npr. kontaktne osebe, priporočila itd. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).				
Priloge	Naštejte morebitne priloge. Če rubrika ni bistvena, jo odstranite (glejte navodila).				

5 NEPREDPISANA PRIJAVA

Če boste iskali sredstva za financiranje vaših dejavnosti pri raznih ustanovah oziroma fundacijah, se lahko zgodi, da obrazec za prijavo ne bo predpisan, tako da boste morali sami oblikovati prijavo z vprašanji. Tako lahko preverijo vašo strokovnost, oziroma ali ste sposobni napisati celovit projektni predlog.

Prijava naj vsebuje naslednje elemente:

1. Spremni dopis

- Največ ena stran.
- Opis organizacije (kdo ste, kakšne reference imate, vaši pretekli uspehi).
- Namen financiranja in znesek.
- Kontaktni podatki, telefon, e-naslov, naslov.

53

**Na kratko napišite, kdo ste, zakaj pišete
in kaj želite!**

2. Povzetek projekta

- Največ ena stran.
- Opišite vašo organizacijo in povežite svoje pretekle dejavnosti s projektom, za katerega prosite sredstva.
- Navedite namen projekta.
- Na kratko opišite, kako boste izvedli projekt.
- Navedite rezultate, ki jih pričakujete z izvedbo projekta.
- Navedite celotno vrednost projekta, druge vire sredstev, katere imate že zagotovljene in za katere ste šele zaprosili, ter znesek, ki ga prosite tokrat.

**90 % odločitev privatnih donatorjev in
fundacij je sprejetih po branju povzetka
projekta, zato mora biti jedrnat, jasen in
prepričljiv!**

3. Opis organizacije

- Zgodovina
- Glavni namen
- Cilji, ki se navezujejo na projekt in na splošne aktivnosti organizacije
- Dosežki organizacije, posebej tisti, ki se navezujejo na projekt in na vaše sposobnosti izvedbe projekta
- Področja vaših storitev in aktivnosti
- Ciljne javnosti

Naj reference in uspehi govorijo o vas!

4. Opis problema in potreb

- Začnite s splošnim problemom, ki se pojavlja v skupnosti.
- Nadaljujte z vzroki in okoliščinami problema.
- Navedite sedanja sredstva za reševanje navedenega problema in identificirajte vrzeli v njih.
- Navedite strateške dokumente, ki opredeljujejo problem oziroma potrebo.
- Navedite, kako bo projektni predlog zapolnil te vrzeli.

5. Cilji projekta

- Navedite, katere cilje želite doseči - naj bodo SMART (glej poglavje Analiza ciljev).
- Navedite kontrolne točke za doseganje ciljev; kdaj bo moč meriti dosežene cilje.
- Navedite, kako boste vi in financer vedeli, da projekt sledi ciljem.

Opredelitev ciljev je zelo pomembna, zato vedno preverite, če so vaši cilji zares SMART!

6. Metodologija projekta in terminski načrt

- Navedite, katere aktivnosti boste izvedli za doseg ciljev.
- Navedite korake od začetka projekta do doseženih ciljev.
- Navedite, kdo bo odgovoren za posamezne aktivnosti in kdo bodo drugi izvajalci. Za pomembnejše sodelavce dodajte opis njihovih dosežkov in referenc oziroma prijavi priložite njihove CV-je.
- Naredite terminski načrt za izvedbo teh aktivnosti. Uporabite Ganttov diagram.

Opišite izvedbo projekta: kaj, kako, kdo, kje in kdaj!

7. Vrednotenje

- Opišite, kako boste merili rezultate projekta, kakšne načine vrednotenja boste uporabili.
- Navedite, kaj boste merili in s kakšnimi kazalci.
- Navedite dokazila oziroma zapise, ki jih boste imeli glede uspešnosti projekta (intervju, vprašalnik, analize, opazovanja)

Vrednotenje poteka med projektom,
ne le na koncu!

8. Finančni načrt

- Naj bo podroben. Raje razčlenite stroške, ne pustite skupnih zneskov.
- Če je le možno, ne zaokrožujte.
- Ne pretiravajte z višino proračuna za projekt. Kompetentni ocenjevalci bodo poznali višino stroškov za plače, honorarje, stvari in storitve. Če bodo ugotovili ali posumili, da jih želite prevarati glede stroškov, vaša prijava zagotovo ne bo uspešna.
- Vključite vse vire prihodkov in podpore s prostovoljnim delom, uporabo prostorov in najeto opremo. Naj vidijo, da ima projekt podporo skupnosti.

55

Finančni načrt mora biti podroben, natančen,
smiseln in racionalen!

9. Vidnost projekta

- Navedite, kakšni bodo odnosi z javnostmi med projektom.
- Navedite, kako se mediji odzivajo na vaše aktivnosti.
- Opišite vidnost financerjev: kje bo objavljeno, da se projekt izvaja z njihovo pomočjo.

Odnosi z javnostmi so zelo pomembni pri
projektih. Potencialnim financerjem povejte,
kje se bo pojavilo njihovo ime, kako boste
promovirali projekt in njih kot financerje!

6 PREVERJANJE KAKOVOSTI NAPISANEGA PROJEKTA

6.1 Pomembnost

- Ali je ciljna skupina natančno identificirana?
- So problemi ciljne skupine dovolj dobro opisani?
- Je analiza problema dovolj obsežna?
- Ali projekt pojasnjuje, zakaj je pomemben za skupnost?
- Ali posamezni cilji definirajo korist ciljne skupine?
- Ali je dokazana potreba po rezultatih projekta?

6.2 Izvedljivost

- Ali posamezni cilji vodijo h glavnemu oziroma namenu projekta?
- Ali bodo rezultati projekta koristili ciljni skupini?
- Ali bomo s projektnimi aktivnostmi dosegli zastavljene cilje?
- Ali so predvidena, potrebna, finančna sredstva utemeljena glede na zastavljene cilje?
- Ali so identificirani zunanji vplivi, pomembne predpostavke, domneve, nevarnosti in tveganja?
- Ali je organizacija zmožna izvesti projekt?

6.3 Trajnost

- Ali bodo država ali drugi financerji podprli nadaljevanje projekta po njegovem zaključku?
- Ali je način izvedbe projekta prilagojen lokalnim pogojem?
- Ali uporabniki čutijo lastništvo nad projektom?
- Ali projekt zagotavlja ekološko neoporečnost, tako med trajanjem kot po zaključku?
- Ali bodo ugodnosti oziroma rezultati projekta uporabnikom dostopni tudi po zaključku projekta?
- Ali je organizacija zmožna nadaljevati projekt?
- Ali se projekt izplača, če primerjamo vložena sredstva z rezultati ?

7 NASVETI

NASVETI ZA PREDPRIPRAVO NA PROJEKT

- Pazite, da boste dobro preučili in razumeli prioritete razpisodajalca ter njegove vzroke za financiranje.
- Vedite, da se na razpis prijavlja mnogo organizacij, zato mora vaša projektna prijava izpolnjevati vse potrebne kriterije, če želite, da bo uspešna.
- Pazite, da bo zaprosen znesek sofinanciranja v skladu z določenim minimumom in maksimumom v razpisu. Preverite povprečno višino podeljenih donacij določenega financerja v preteklosti.
- Načrtujte vnaprej, da ne boste hiteli s pisanjem in to z napakami pokazali donatorju.

57

NASVETI ZA OPREDELITEV PROJEKTA

- Pazite, da boste natančno opredelili, kaj načrtujete in predvidevate. Ne uporabljajte nerazumljivih, dvoumnih stavkov in splošnih opisov.
- Jasno definirajte stabilnost in nadaljevanje projekta po zaključku financiranja.
- Zapomnite si, da problem, katerega želite rešiti s projektom, ni vaš problem, ampak skupnosti.
- Prikažite sodelovanje skupnosti v projektu.
- Narišite jasno in opredeljivo sliko projekta. Zamislite si, če in kako jo bodo ocenjevalci videli in razumeli.
- Pazite, da boste jasno navedli, kako se bodo stvari spremenile, problem rešil oziroma situacija izboljšala, ko bo projekt zaključen.
- Opredelite, kako boste dokazali, da je vaš projekt uspešen; kaj in kako boste ovrednotili in merili.
- Dobro opredelite, kaj bo potrebno za rešitev problema, torej, kaj vse boste potrebovali za izvedbo projekta. Sredstva se morajo naravnost nanašati na projektne aktivnosti.
- Gradite na kredibilnosti organizacije. Uporabite člane upravnega odbora ali sveta, vaše svetovalce ali partnerje, da bodo "promovirali" vašo projektno prijavo.
- Pazite, da bo projektna prijava v zmožnostih vaše organizacije, tako kadrovske kot materialne in finančne.
- Navedite, s kakšnimi oziroma katerimi sredstvi že razpolagate, oziroma jih imate zagotovljena ter od koga. Lahko so to finančna sredstva ali prispevki v naravi.
- Prikažite sliko, ki bo prepričala financerje, da se z dodeljeno podporo pridružujejo zmagovalni ekipi in ne vkrcaju na potaplajočo ladjo. Poudarite pomembne dosežke in reference vaše organizacije ter vseh izvajalcev projekta, posebej tiste, ki so povezane s temo projekta.
- Napišite tudi probleme in ovire, ki se lahko pojavijo med projektom, in ne pozabite poleg navesti prepričljivih in izvedljivih rešitev. Vedite, da je sposobnost predvidevanja možnih ovir in problemov znak sofisticiranega in profesionalnega projekta.

- Načrtovanje naj ne bo pretirano optimistično! Med njim je treba razmisliti o lastnih finančnih, kadrovskih in časovnih zmožnostih za izvajanje aktivnosti. Ne precenjujte se.
- Pokažite, da veste, kdo in kaj poleg vas dela na tem področju.
- Vključite še koga v pripravljanje in pregledovanje projektne prijave.
- Ne dolgovezite. Število strani ne bo odločilo o uspešnosti projekta.
- Pokažite, da imate radi svoje delo in da zares želite narediti pozitivne spremembe na določenem področju. Vendar kljub temu ne pretiravajte s čustvi.

NASVETI ZA PREGLED PROJEKTNE PRIJAVE

- Prosite prijatelja ali sodelavca, da prebere in pregleda vašo projektno prijavo; najbolje nekoga, ki ni seznanjen s projektom, saj bo tako kot ocenjevalci moral dobiti vse potrebne informacije, da bo lahko podal mnenje in oceno projekta.
- Pazite, da bo vaša prijava popolna, prijavnica v celoti in pravilno izpolnjena, vse priloge priložene, dokumentacija podpisana in ožigosana na zahtevanih mestih. Naj prijave ne izločijo zaradi vaše površnosti ali malomarnosti.

NASVETI ZA PISANJE PRIJAVE

- Pišite preprosto in se izogibajte žargonu.
- Uporabljajte kratke stavke.
- Uporabljajte raje aktiv kot pasiv - kadar je to možno. (npr. "Organizirali bomo seminar." je bolje kot "Seminar bo organiziran.")
- Preverite črkovanje in slovnico. Če veste, da niste jezikovno podkovani, prosite nekoga, da pregleda projekt in popravi napake.
- Stavke, ki niso berljivi, raje zamenjajte.
- Ne pretiravajte.
- Pišite jasno tudi za nepoznavalce področja.
- Razložite kratice.
- Ton pisanja naj bo raje človeški kot akademski.

NASVETI ZA IZGLED PRIJAVE

- Uporabljajte naslove in podnaslove dosledno - naj bodo vsi naslovi v isti obliki in velikosti pisave.
- Označite strani.
- Zvežite ali spnite dokumente v pravilnem zaporedju.
- Uporabljajte presledke in prazen prostor med poglavji.
- Uporabljajte široke robove.
- Ne stiskajte teksta.
- Uporabljajte obliko in velikost pisave, ki je lahko berljiva.
- Vaša projektna prijava mora izgledati privlačno. Bralca mora vabiti k branju in ne odbijati od njega.
- Naj že naslov vabi in pritegne bralce, da bodo želeli izvedeti več o vašem projektu.

8 POJMI

Angleški izraz	Slovenski izraz	Razlaga
applicant	prijavitelj	Organizacija, inštitucija ali posameznik, ki se prijavlja na razpis.
audit	revizija	Pregled pravilnosti obračunavanja in knjiženja stroškov ter prihodkov.
beneficiary	upravičenec	Organizacije in posamezniki, ki imajo korist od nepovratnih sredstev EU.
budget	proračun	Finančna konstrukcija projekta; predvideni stroški.
call for proposals	javni razpis za dodeljevanje nepovratnih sredstev, poziv za zbiranje predlogov	Besedilo, ki zainteresirane poziva, naj pripravijo predloge projektov. Odbrenim projektom so dodeljena nepovratna sredstva.
call for tenders	javno naročilo	Naročilo storitve ali opreme. V razpisni dokumentaciji mora biti predmet naročila opisan v celoti, jasno in natančno.
check list	kontrolni seznam	Seznam za preverjanje, ali smo v celotno projektno prijavo vključili vse obvezne dokumente.
co-financing	sofinanciranje	Delež vrednosti projekta financira razpisovalec, preostali delež mora biti krit iz drugih virov; izvajalčevih lastnih sredstev ali od drugih financerjev, donatorjev.
consortium	konzorcij	Vsi partnerji, ki sodelujejo v projektu. Evropska komisija ponavadi zahteva, da projekt izvaja več organizacij.
contribution in kind	prispevek v naravi	Prispevek, ki ni izražen v denarju, temveč v opremi, prostovoljnem delu ipd.
costs of travel, accomodation and subsistance	stroški potovanj, namestitev in dnevnic	Izračunajo se na podlagi mednarodnih standardov za potovanja v tujino ali na podlagi nacionalnih uredb za povračilo stroškov v zvezi z delom in potovanji.

depreciation of value	amortizacija	Izguba vrednosti osnovnih sredstev oziroma opreme.
direct costs	neposredni stroški	Vsi stroški, ki nastanejo pri uresničevanju projekta in so pomembni za njihovo izvedbo; brez projekta ne bi nastali.
efficiency	učinkovitost	Učinkovitost oziroma uspešnost projekta.
eligible costs	upravičeni stroški	Stroški, ki jih razpisovalec povrne oz. delno financira.
evaluation	evalvacija	Vrednotenje projekta.
follow up	nadaljnje, prihodnje dejavnosti	Dejavnosti, ki bodo sledile zaključku sedanjih dejavnosti oz. projekta.
grant	donacija, podpora, nepovratna sredstva	Sredstva, ki jih dodeli razpisovalec in se ne vračajo.
guide for proposers, guidelines	navodila za prijavitelje	Dokument, ki je ponavadi priložen razpisu in daje navodila za pripravo projektne prijave.
impact	učinek, posledica	Kakšen učinek je imela izvedba aktivnosti na širšo okolico.
indicators	kazalniki, indikatorji	Merljivi elementi, ki kažejo, koliko so doseženi cilji projekta.
indirect costs	posredni stroški	Stroški administracije, najemnin in vzdrževanja, ki jih ne moremo neposredno šteti med stroške projekta, se ne nanašajo direktno na izvedbo projekta.
inputs	vnosi, vložki	Vsi kadrovske in materialni viri, ki so potrebni za izvedbo projekta.
issue	problem	Težava, ovira, ki jo je treba rešiti.
lump sum	pavšalni znesek	Znesek, ki se ne nanaša na natančne stroške, ampak je določen kot pavšal.
milestone	kontrolne točke oz. mejniki projekta	Točke med izvajanjem projekta, do katerih je potrebno doseči predvidene, zastavljene rezultate.
monitoring	spremljanje, nadzorovanje	Monitoring je sistematično in kontinuirano zbiranje in analiziranje informacij, z namenom kontrole ter podpore pri vodenju in odločanju. Sledenje uresničevanja ciljev.
non-eligible costs	neupravičeni stroški	Stroški, ki nam jih razpisovalec ne povrne.
objectives	cilji	Kratkoročni, dolgoročni, specifični in glavni cilji.
overheads	režijski stroški	Stroški, povezani s projektom, ki jih običajno ne moremo pripisati neposredno neki dejavnosti, temveč so skupni vsem aktivnostim v projektu.
per diem	nadomestilo za dnevno bivanje	Nadomestilo za bivanje v tujini, na službenih potovanjih. Krije stroške prenočišča, hrane in lokalnega prevoza.

personnel costs	stroški osebja	Stroški dela, ki vključujejo stroške zaposlitve osebja, njihove plače in stroške, povezane s plačami. Štejejo se vse oblike zaposlitve: redno delo, polovično delo.
pilot project	pilotni projekt	Projekti, namenjeni preverjanju novosti v ožjem obsegu oz. pri manjšem številu uporabnikov pred uvajanjem v širšo uporabo.
programme	program	Več projektov s skupnim ciljem, povezanih v celoto.
project	projekt	Množica dejavnosti, ki je natančno načrtovana, da bi dosegla nek namen oz. cilj.
project budget	proračun projekta	Finančna konstrukcija projekta, predvideni prihodki in stroški.
project cycle	projektni cikel	Cikel sestavlja 5 faz: programiranje, identificiranje, formuliranje, izvedba, evalvacija in revizija.
project management	projektni menedžment	Vodenje projekta.
project partner	projektni partner	Organizacija, aktivno vpletena v projekt.
project purpose	namen projekta	Kaj želimo s projektom doseči.
refund	nadomestilo, povračilo, refundacija	Povračilo stroškov.
relevance	pomembnost, ustreznost	Pomembnost projektnih ciljev glede na realne potrebe, probleme in prioritete ciljne skupine in uporabnikov.
reporting	poročanje	Seznanjanje (predvsem financerjev) z aktivnostmi, dogodki, doseženimi cilji ipd.
res iudicata	pravnomočna razsodba	Uporablja se za presojanje o upravičenosti do nepovratnih sredstev - kdor je obsojen res iudicata za kršenje profesionalnih dolžnosti, ni upravičen do sredstev.
results	rezultati, dosežki	Doseženi proizvodi projektne aktivnosti. Financerji, tudi Evropska komisija, jih imenujejo tudi "outputs".
sound financial management	načelo dobrega gospodarja	Načelo, ki pravi, da je treba doseči najboljši rezultat z optimalno rabo virov, predvsem finančnih.
stakeholders	deležniki, interesne skupine	Vse organizacije in posamezniki, ki vplivajo na projekt ali projektne aktivnosti oz. so kakorkoli drugače povezani s projektom.
subcontractor	podizvajalec	Podizvajalec je tretja stranka (ni partner projekta), ki izvaja manjše naloge, povezane s projektom, ki jih partnerji ne morejo opraviti sami.
sustainability	trajnost	Ko korist in rezultati projekta delujejo na ciljne skupine tudi po zaključku projekta.
timesheet, timetable	časovnica	Evidenca, ki kaže porabo delovnega časa zaposlenega (ponavadi so to mesečne evidence).

9 RECENZIJA

Matej Cepin, 13.9.2006

S pisanjem projektov se dandanes ukvarjajo mnoge skupine, menedžerji, nevladniki, pedagogi, obrtniki, politiki in še marsikdo. Ta zahtevna obrt vedno bolj postaja ena od ključnih kompetenc na mnogih zelo različnih delovnih mestih.

Zakaj je pisanje projektov tako zahtevno? Zahtevna so pravzaprav vsa dela, vezana na pisanje. Spomnimo se samo pisanja seminarских nalog, diplomske naloge, pisanja kakšne knjige ali pa pisma, pri katerem smo bili zelo pozorni na to, kaj želimo prejemniku sporočiti. Pri pisanju projektov pa je stvar še težja. Ne gre le za pisanje "za svojo dušo", niti ne zgolj za sporočanje nečesa točno določenemu prejemniku, niti ne zgolj za strokovno besedilo. Gre za vse troje.

Pisanje projektov je zahteven komunikacijski proces med tistim, ki razpis izda in tistim, ke se nanj javlja. Če je komunikacija uspešna, bo uspešna tudi prijava. Toda kaj, ko nikoli ne veš, kaj si naročnik ob tvojem pisanju misli...

Pričujoča knjiga pomaga prav pri tem. Pomaga nam razumeti razpisne obrazce in s tem tudi tiste, ki ocenjujejo prijave. Razjasnjuje pojme, tako slovenske kot tudi angleške. Med pojmi vzpostavlja povezave. In jih smiselno uvršča v projektni cikel. Praktične informacije, ki bralce vedno zanimajo (kam naj zaprosim?) smiselno povezuje s teoretičnimi koncepti.

Od knjige bodo največ dobili začetniki in tisti, ki bi iz razpisov manjšega kova radi presedlali med velike. Za ostale bodo najbrž najbolj uporabne razlage nekaterih manjkrat omenjenih pojmov. Priporočam pa tudi metodo "odpri-kar-nekje". Gotovo tudi na ta način pade kakšna ideja!

10 VIRI IN LITERATURA

Forčić Gordana: Uokvirite svojo ideju, Priručnik o upravljanju projektnim ciklusom i izradi logičkog okvira, Udruga za razvoj civilnog društva Smart, 2004.

Cepin Matej ... et al: Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah, Mladinski svet Slovenije, 2005.

Cepin Matej, Čandek Sonja, Gornik Jože: Kako pametno porabiti EU sredstva, CNVOS, 2005.

Project Cycle Management Guidelines, Evropska komisija, 2004.

Spletna verzija: Praktične osnove projektnega vodenja evropskih projektov.

Welcomeurope, Eurofunding non-profit sector guide, 2005.

URL: <http://www.civicus.org>

URL: <http://www.mindtools.com>



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

Urednica: Darja Sekula Krstič
Avtorja: Darja Sekula Krstič in Jože Gornik
Jezikovni pregled: Nikolina Koljanin
Oblikovanje: Phant&Puntza
Tisk: Tiskarstvo Stanislav Peklaj, s. p.

Založil: CNVOS
Izšlo s podporo Ministrstva za javno upravo, Urada RS za mladino in Mladinskega sveta Ljubljane.

Ljubljana, september 2006