

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**VLOGA PROJEKTNEGA MANAGERJA V NEVLADNI ORGANIZACIJI
PRI PRIJAVLJANJU NA JAVNE RAZPISE**

Ljubljana, oktober 2006

Beate Pečečnik

IZJAVA

Študentka Beate Pečečnik izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.10.2006

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV NEVLADNE ORGANIZACIJE	4
2.1 Teorije o nevladnih organizacijah	4
2.2 Vrste in značilnosti nevladnih organizacij	6
2.3 Viri financiranja nevladnih organizacij	8
2.4 Zavod RTV Študent kot NVO	12
3. JAVNI RAZPISI	14
3.1 Opredelitev fundacij, skladov in javnih razpisov	14
3.2 Značilnosti in vrste javnih razpisov za nevladne organizacije	14
3.3 Viri informacij o javnih razpisih za nevladne organizacije	18
4. PROJEKTNI MANAGEMENT	20
4.1 Opredelitev managementa	20
4.2 Opredelitev projektov in projektne managementa	20
4.3 Oblika organizacije, ki vključuje projekte	22
4.4 Vloga projektne managementa v nevladnih organizacijah	23
4.5 Potrebne lastnosti projektne managementa v nevladnih organizacijah	27
5. METODIKA PRIJAVE PROJEKTA NA JAVNI RAZPIS	29
5.1 Snovanje projektov	29
5.1.1 Seznanitev projektne managerja z nevladno organizacijo	29
5.1.2 Seznanitev projektne managerja z razpisnimi pogoji	30
5.1.3 Oblikovanje projektne tima in razdelitev nalog	33
5.2 Prijava na javni razpis in primeri	35
5.2.1 Prijava na javni razpis	35
5.2.2 Primer prijave: Prijava na razpis Mestne občine Ljubljana	37
5.2.3 Primer prijave: Prijava na razpis Ministrstva za kulturo	38
5.2.4 Primer prijave: Prijava na razpis Pharovega programa malih projektov	39
5.2.5 Izpolnjevanje prijavnih obrazcev pri prijavi na razpis Pharovega programa malih projektov	40
5.2.6 Priprava finančne konstrukcije pri prijavi na razpis Pharovega programa malih projektov	43
5.2.7 Priprava logičnega okvira pri prijavi na razpis Pharovega programa malih projektov	45
5.2.8 Primer prijave: Prijava na razpis programa Leonardo da Vinci	47
5.3 Izvedba in kontrola izvedbe projektov	50
5.4 Poročilo o izvedbi in druge poprojektne aktivnosti	53
5.4.1 Priprava vsebinskega poročila	53
5.4.2 Priprava finančnega poročila	55
5.4.3 Druge poprojektne aktivnosti	56
6. SKLEP	57
7. LITERATURA	60

KAZALO TABEL

Preglednica 1: Struktura sredstev nevladnih organizacij glede na vir v letu 1998	10
Preglednica 2: Presek podatkov za Slovenijo v letu 1998	11

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povzetek najpomembnejših projektov Zavoda RTV Študent od leta 1996 do 2003	1
Priloga 2: Pregled skladov in programov EU	5
Priloga 3: Primer ocenjevalnega obrazca	7
Priloga 4: Prijavni obrazec Mestne občine Ljubljana	9
Priloga 5: Prijavni obrazec programa SPP	15
Priloga 6: Logični okvir programa SPP	28
Priloga 7: Obrazložitev stroškov kot dodatek k prijavi	30

1. UVOD

Nevladne neprofitne organizacije v osnovi zaznamuje dvoje: **nevladnost** in **neprofitnost**. Osnovna značilnost neprofitnih organizacij je, da jih ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega in invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če **cilj** opravljanja dejavnosti **ni pridobivanje dobička** (Zakon o zavodih, 1991, 1. člen). Če nadaljujemo z opredelitvijo nevladnih organizacij, gre za organizacije, ki delujejo na tistih področjih, na katerih vladne in profitne organizacije ne delujejo dovolj kakovostno. Umeščene so torej v nejasno razmejen prostor med državo in trgom, so neprofitno usmerjene in **ne delujejo v ozko korist svojih članov, pač pa širše, v splošno dobro** posameznih skupin ljudi ali celotne družbe (Špilak, 2000, str. 12).

V skladu z opredelitvijo neprofitnih nevladnih organizacij (v nadaljevanju: NVO) gre za organizacije, ki delujejo za širši blagor določenih skupin prebivalstva in ne za lastni interes ali ustvarjanje dobička. V nasprotju s svojim poslanstvom pa so te organizacije postavljene na trg, kjer si morajo samostojno zagotoviti zadostna sredstva za svoje delovanje – torej so glede tega postavljene v podoben položaj kot profitne organizacije. NVO si morajo torej same zagotavljati sredstva za svoje delovanje, pri tem pa hkrati vsa sredstva zagotavljati in namenjati za svojo osnovno dejavnost.

NVO razpolagajo z nekaj možnimi viri financiranja, pri čemer so navadno močno odvisne od sredstev domačih in mednarodnih javnih razpisov. Udeležba v javnih razpisih je projektna dejavnost, saj gre za vrsto prepletenih aktivnosti in več sodelujočih. Na tem področju zato naletimo na vrsto težav. Prva je nedvomno pomanjkanje usposobljenih projektnih managerjev, ki bi bili pripravljeni sodelovati z NVO. Zaradi omejenih sredstev teh organizacij delo temelji na prostovoljstvu ali pa je bistveno slabše plačano, kot bi bilo v podjetjih. To je vzrok, da NVO ne razpolagajo z usposobljenimi projektnimi managerji, temveč to funkcijo navadno prevzemajo drugi sodelavci, ki so pogosto primarno celo zadolženi za povsem druge naloge. Poleg tega v Sloveniji obstaja ogromno NVO, ki svoje projekte prijavljajo na javne razpise, razpoložljiva sredstva pa so omejena in jih prejmejo le nekateri projekti, katerih kakovost je odvisna tudi od projektnega managerja.

Tudi ko NVO uspe pridobiti sredstva iz javnega razpisa, težav še zdaleč ni konec. Praviloma se preko javnih razpisov pridobi le del sredstev za financiranje projektov, preostali del pa mora zagotoviti NVO sama, hkrati pa mora NVO za čas trajanja projekta kreditirati donatorje (Petrovčič, 2004, str. 37). Da se le-ti zavarujejo in organizacije prisilijo v pripravo in izvedbo projektov v skladu s prijavi, zadržijo 20 do 70 % odobrenih sredstev in jih NVO izplačajo šele po uspešno izvedenemu projektu in odobrenemu poročilu. Če smo torej kot prvo problematiko navedli **pomanjkanje usposobljenih projektnih managerjev**, lahko na tem mestu izpostavimo še **finančno stabilnost organizacije**, ki je prvi pogoj za prijavljanje na razpise.

Pri sami izvedbi projektnih aktivnosti se lahko pojavi tudi zaplet zaradi neustrezne kadrovske zasedbe (Križnič, 2002, str. 4). Izvajalcem projektnih aktivnosti delovanje v NVO pogosto ni primarna dejavnost. Problematika, ki izhaja iz tega, je zagotavljanje resnosti pri sodelovanju v projektih. Projektni manager mora dobro presoditi, koga vključiti v izvajanje projektnih aktivnosti in kako izvajalce uspešno voditi. Celotna prikazana problematika se podvoji, če se projekti izvajajo v sodelovanju z domačimi ali tujimi partnerskimi organizacijami. Nedvomno je najpomembnejša naloga projektnega managerja pri tem dobra in pravilna izbira partnerjev ter redna kontrola njihovega delovanja v projektu.

Po uspešni izvedbi projekta mora projektni manager pripraviti poročilo, s katerim dokazuje istovetnost izvedenega s planiranim (Medvešek, 2002, str. 11). Če projekt ni izveden v celoti, se lahko pripeti, da donator ne zagotovi celotnega deleža sofinanciranja.

Področje izbire, določitve in delovanja projektnega managerja na področjih javnih razpisov za NVO je zelo obširno. Smiselno se je torej vprašati, kako se z njo soočajo neprofitne nevladne organizacije, ki redno bolj ali manj uspešno sodelujejo na javnih razpisih in prijavljene projekte tudi izvedejo. Da bi preverili utemeljenost problemov, smo se odločili preučiti in predstaviti projektno delovanje Zavoda Radio Televizija Študent (v nadaljevanju Zavod RTV Študent). Gre za NVO, ustanovljeno leta 1969, ki že od leta 1996 uspešno sodeluje na javnih razpisih in si na ta način zagotavlja kar tretjino ali več kot 20 mio. SIT prihodkov za financiranje svojega delovanja. Zavod RTV Študent je uspešno prijavil in izvedel veliko slovenskih in mednarodnih projektov. Kot tak je prava zakladnica znanja s področja projektnega managementa v NVO in zato menimo, da je primeren predmet raziskave.

Temeljni problem, na katerega se bomo pri preučevanju predmeta raziskave osredotočali, je, kako naj projektni manager uspešno zasnuje projekt, ga prijavi na javni razpis, organizira, vodi in kontrolira njegovo izvedbo ter izdela poročilo, ki bo zagotavljalo pridobitev celotnih odobrenih sredstev. Z raziskavo bomo tako reševali problem neobstoja metodike, ki bi jasno opredelila projektno organizacijo, način dela v posameznih fazah projekta, spremljanje, obvladovanje sprememb in tveganj, urejanje dokumentacije ter način zagotavljanja kakovosti projekta.

Namen raziskave je **izdelati metodiko** za bolj uspešno **pripravo in izvedbo projektov**, ki jih NVO prijavljajo na javne razpise. Da bi uresničili namen, bomo pregledali relevantno literaturo ter preučili, kako deluje Zavod RTV Študent na področju projektnega managementa, natančneje na področju javnih razpisov za NVO, oziroma ugotovili, kaj je ključno za uspešno snovanje, prijavo projektov na javne razpise, njihovo izvedbo in poprojektne aktivnosti.

Za uresničitev namena si bomo prizadevali doseči več ciljev. Temeljni cilj je sistematično **analizirati potek** predvsem **uspešnih projektov** z vsemi njihovimi značilnostmi in predlagati možne izboljšave nasploh in posebej v konkretni združbi.

Uresničili pa bomo tudi več delnih ciljev. Najprej bomo predstavili značilnosti NVO in javnih razpisov, na katere lahko prijavljajo svoje projekte. Nadalje bomo predvsem s pomočjo ustrezne literature predstavili oblike organiziranosti, ki podpirajo projektno delovanje, in jih kot take predlagali nevladnim organizacijam. Čim bolje bomo poskusili tudi predstaviti lastnosti, ki naj bi jih imel projektni manager v NVO.

Glede snovanja projektov želimo opozoriti, kaj mora projektni manager vedeti o sami NVO, njenih kapacitetah, potencialnih projektih sodelavcih, njihovi zasedenosti ter nenazadnje o javnem razpisu, na katerega bo prijavil projekt. Hkrati bomo razložili, kako naj projektni manager v snovanje projekta vključi potencialne projektne sodelavce. Opozorili bomo, kako se lahko projektni manager v tej fazi izogne nekaterim morebitnim kasnejšim problemom.

Nadalje bomo predstavili, kako dobro ter na kakšen način se mora projektni manager seznaniti z razpisno dokumentacijo ter donatorjem, njegovo vizijo, poslanstvom in trenutnimi prioriteta. Preučili bomo, kako se lotevati nekaterih standardiziranih vprašanj v razpisnih obrazcih ter kako pri tem upoštevati morebitne obstoječe ocenjevalne liste. Opozorili bomo na najpogostejše zaplete pri pripravi finančnega dela prijave projekta ter na dokumentacijo, ki jo je navadno treba priložiti prijavi projektov. Ocenili bomo, koliko časa traja priprava celotne projektne dokumentacije glede na zahtevnost razpisa in projekta.

Za uspešno izvedbo projekta je nedvomno pomembna učinkovita kontrola. Zato bomo pripravili nekaj predlogov za redna in sprotna spremljanje izvajanja projektne aktivnosti. Prav tako bomo predstavili, kako se lahko vzpostavi finančno spremljanje projekta. Opozorjali bomo na pomen zagotavljanja kakovosti izdelkov.

Končno bomo preverili še najpomembnejše elemente pri pripravi vsebinskega in finančnega poročila. Osredotočali se bomo na najpogostejše probleme in možnosti za njihovo reševanje. Opredelili bomo pomen vzdrževanja stika z donatorji po uspešnem zaključku projekta ter pripravili nekaj predlogov, kako komunikacijo dejansko vzdrževati.

Če združimo navedene cilje, lahko zapišemo, da nameravamo z raziskavo preučiti, ali obstajajo določena pravila glede delovanja projektne managerja na področju neprofitnih javnih razpisov, ki povečujejo možnosti za uspeh. Naša hipoteza se glasi, da bo raziskovanje projektne delovanja na Zavodu RTV Študent ob vzporedni študiji relevantne literature nakazalo rešitve, ki jih bo smiselno prenašati na vse tovrstne projekte. Tako predvidevanje sloni na domnevi o tem, da bo mogoče izoblikovati splošno veljavna pravila in veljavne nasvete projektne managementu v neprofitnih nevladnih organizacijah ne glede na vrsto dejavnosti organizacije. Če se bo hipoteza v specialistični nalogi potrdila, bomo z oblikovanjem pravil in nasvetov pripravili učinkovito orodje, ki bo NVO v pomoč pri delovanju na področju javnih razpisov.

Specialistično delo bo slonelo na vpogledu v referenčno literaturo na področju projektne managementa, ki bo uporabljena predvsem za obrazložitev uporabljenih pojmov, ugotavljanje značilnosti NVO in projektne managementa ter kot teoretični okvir empiričnega raziskovanja. Empirično raziskovanje bo slonelo na analizi delovanja projektne managerjev v okviru uspešno prijavljenih in izvedenih domačih in mednarodnih projektov Zavoda RTV Študent.

Z analizo primerov se bosta prepletali metoda osebnega opazovanja in lastnih izkušenj. Osebo sem namreč dve leti in pol kot projektne manager sodelovala z Zavodom RTV Študent in v tem času smo uspešno pripravili in izvedli 14 slovenskih in 6 mednarodnih projektov. Za pridobivanje dodatnih informacij, potrebnih za verifikacijo zastavljene hipoteze, bomo uporabljali metodo intervjuja s sedanjim projektne managerjem Zavoda RTV Študent ter rednimi člani projektne tima te organizacije.

Vse pridobljene podatke, informacije, izkušnje in spoznanja bomo evalvirali in izločili najbolj uporabne ter jih uporabili kot vir pri oblikovanju specialistične naloge.

Specialistična naloga bo poleg uvoda in sklepa razdeljena na 4 vsebinska poglavja. V drugem poglavju bomo opredelili NVO in zlasti njihovo financiranje. Poleg tega bomo predstavili Zavod RTV Študent kot predmet raziskave. V tretjem poglavju se bomo osredotočili na različne vrste javnih razpisov za NVO in njihove značilnosti. Poleg tega bomo predstavili več virov informacij o tovrstnih razpisih. Četrto poglavje bo v celoti namenjeno predstavitvi projektne managementa. V tem poglavju bomo opredelili projektne manager in predstavili obliko organizacije, ki ga podpira. V nadaljevanju bomo predstavili vlogo projektne managerja v NVO in preučili, katere lastnosti naj bi imel projektne manager, da bo kos svojim nalogam v NVO. V petem poglavju bomo poskusili oblikovati metodiko za uspešnejšo prijavo in izvedbo projektov, ki jih NVO prijavljajo na javne razpise. V ta namen bomo preučili delovanje Zavoda RTV Študent na področju prijav in izvedb več različnih projektov. Končno bomo v sklepu povzeli ugotovitve celotne naloge.

Če se nekoliko usmerimo še na uporabljeno poimenovanje, bi lahko namesto izraza neprofitna organizacija uporabljali tudi izraza nedobičkovna ali nedobičkonosna organizacija, kar bi bilo s stališča slovenskega jezika bolj ustrezno. Vendar pa se v praksi uporablja izraz neprofitna organizacija in zato bomo to poimenovanje uporabljali tudi v specialistični nalogi.

2. OPREDELITEV NEVLADNE ORGANIZACIJE

2.1 TEORIJE O NEVLADNIH ORGANIZACIJAH

Neprofitne nevladne organizacije (v nadaljevanju: NVO) ustanavljajo zasebne fizične ali pravne osebe in služijo javnemu in/ali skupnemu interesu, to je interesu članov določenih skupin. NVO na

ta način **dopolnjujejo dejavnost države na eni in trga na drugi strani**. Njihova vloga in pomen pa sta v posameznih družbah različna.

Po klasični ekonomski teoriji (Kolarič, 2002, str. 33, po: Weisbrod, 1977, Hansman, 1980, James, 1987) trg odlično deluje, ko gre za produkcijo individualnih dobrin in storitev, kjer se ve, kakšno je povpraševanje in kdo so potencialni kupci. Na drugi strani trg ne tvega pri produkciji kolektivnih dobrin in storitev, ki jih potrebujejo vsi, ni pa jasno, ali so vsi sposobni in voljni zanje tudi plačati. Tu nastopi država kot producentka **kolektivnih dobrin in storitev**. Ker ima legitimno pravico pobiranja davkov od vseh državljanov, mora tudi dobrine in storitve zagotavljati vsem. Tovrstne kolektivne dobrine in storitve imenujemo javne. Zanje je značilno, da so po meri vseh. Problem je v tem, da je prebivalstvo etnično, kulturno, religiozno itd. raznoliko in so tako raznolike tudi potrebe. Teh potreb javne neprofitne organizacije ne morejo zadovoljiti in tako nastane prostor za NVO.

Politološka teorija (Kolarič, 2002, str. 34, po: Berger in Neuhaus, 1990, Dahl, 1982, Douglas, 1987, Salamon, 1987, Touraine, 1985) zagovarja **posredniško vlogo** NVO. Gre za posredovanje med posamezniki in organizacijami, kot sta država in kapitalistično podjetje. Če NVO ne bi bilo, bi postale javne politike ločene od vrednot individualnega življenja, s tem pa bi izgubile svoje moralne temelje in postale nelegitimne. Potemtakem je posredniška vloga NVO temeljni pogoj za vitalno demokratično družbo.

Po socialnopsihološki teoriji (Kolarič, 2002, str. 34, po: Maslov, 1966, Margolis, 1982, Homans, 1968) NVO preko vključevanja prostovoljnih dejavnosti in dobrodelnosti omogočajo samouresničevanje.

Ne glede na različne vidike obravnave NVO lahko ugotovimo, da predstavljajo pomemben element v razvoju sodobne družbe. O tem priča tudi poglobljeno zanimanje zanje, ki se je začelo nekje v začetku 80-ih let. Že prej so sicer družboslovci v okviru različnih teorij opozarjali na njihovo vlogo in pomen, vendar premalo. Kot ugotavlja Kolaričeva, je do ponovnega odkritja NVO pripeljala šele kriza državne blaginje, ki jo je sredi 70-ih let povzročila zaustavitev kontinuirane ekonomske rasti. Državi in njenim institucijam se je očitala neučinkovitost zaradi visokih stroškov na eni in slabih rezultatov v kvantitativnem in kvalitativnem smislu na drugi strani. Poleg tega so bile javne institucije premalo odzivne na čedalje bolj raznovrstne in spreminjajoče se potrebe državljanov. V tem kontekstu je družboslovje odkrilo NVO kot alternativo dragim, rigidnim, brezosebnim in birokratskim javnim neprofitnim organizacijam (Kolarič, 2002, str. 33).

Če naj krizno situacijo, ki je vodila k zanimanju za NVO, predstavimo bolj strukturirano, jo lahko razdelimo na 4 področja:

- kriza moderne državne blaginje, ki duši privatno iniciativo, ni sposobna opravljati svojih nalog in poskuša uveljavljati kulturo odvisnosti,
- kriza razvoja, ki je opazna tako v nerazvitih državah, kot na Zahodu,
- globalna ekološka kriza, ki jo povzroča vse hujše obremenjevanje okolja,

- kriza socializma, ki vodi v iskanje alternativnih načinov zadovoljevanja potreb (Salomon, 1994, str. 115 - 118).

Takšno stanje je vodilo v šokantni porast NVO. Pospešeno so jih začeli ustanavljati v razvitih državah Severne Amerike, Evrope in Azije, v razvijajočih se predelih Afrike in Latinske Amerike, pa tudi v nekdanjem sovjetskem bloku ljudje formirajo asociacije, fundacije in podobne institucije, ki delujejo na področju človekoljubnih storitev, se borijo proti ekološki degradaciji okolja, ščitijo človeške pravice in podobno (Salomon, 1994, str. 109; Rončević, 2002, str. 46). Tudi v Sloveniji od osemdesetih let naprej zasledimo rast pomena NVO (Rončević, 2002, str. 61).

2.2 VRSTE IN ZNAČILNOSTI NEVLADNIH ORGANIZACIJ

Za pojem **neprofitno** oziroma **neprofitne organizacije** lahko ugotovimo, da se pogosto uporablja, le redko pa je opredeljen njegov pomen. Če se že določi, je ponavadi povedano, kaj neprofitne organizacije niso, redkeje pa kaj in kakšne so. Tako se neprofitne organizacije navadno opredeljujejo v razmerju do profitnih, ko ugotovimo, da njihov osnovni cilj ni enak kot pri profitnih organizacijah. Da torej ne gre za individualni interes homo economicusa, to je maksimiranje dobičkonosnosti kapitala za lastnike. Na tem mestu se zatorej sprašujemo, kaj je osnovni cilj neprofitnih organizacij, in v nadaljevanju podajamo opredelitvi dveh avtorjev.

Rus pravi, da so neprofitne organizacije skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali z njim, vendar ta ni osnovni cilj njihovega poslovanja. Če torej do dobička pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, temveč se vlaga nazaj v dejavnost organizacije (Rus, 1994, str. 959).

Neprofitnost podobno opredeljuje tudi Trstenjakova, ki ugotavlja, da z neprofitnostjo ne razumemo delovanja, pri katerem se ne ustvarja dobiček, temveč gre za to, da se t. i. razlika med prihodki in odhodki porabi za financiranje dejavnosti organizacije in se ne deli med lastnike, člane, upravo ali druge organe te pravne osebe (Trstenjak, 1998a, str. 30).

Če smo pojem neprofitnost (nedobičkovnost) s tem obrazložili, se bomo v nadaljevanju osredotočili na poseben segment neprofitnih organizacij, to je na tiste, ki jih ni ustanovila država (**neprofitne nevladne organizacije**), in ga bomo s pomočjo različnih avtorjev še podrobneje obrazložili.

Kot prvo dejstvo lahko navedemo, da za te organizacije ni niti enotnega imena, kaj šele klasifikacije. V nadaljevanju tako podajamo poimenovanja, ki se uporabljajo v različnih predelih sveta, in vidik nevladnih neprofitnih organizacij, ki ga poudarjajo.

V ZDA se uporabljata izraza **nevladne organizacije - NVO** (*angl. non-governmental organisation – NGO*) in **neprofitni sektor** (*angl. nonprofit sector*). Izraza opisujeta organizacije, ki se nahajajo med privatnim, profitno usmerjenim sektorjem in javnim sektorjem. Za to poimenovanje je značilno

poudarjanje, da te organizacije niso ustanovljene zaradi dobička. Če ga ustvarijo, se mora porabiti za osnovno dejavnost organizacije in se ne deli. Pri izrazu nevladna organizacija je hkrati močno poudarjena neodvisnost od vladnega vpliva.

Pogosto se uporablja tudi izraz **tretji sektor** (*angl. third sector*), ki zajema vse organizacije, ki niso profitno usmerjene niti niso vladne agencije. Po Etzionijevem ekonomističnem mnenju ta sektor pomeni alternativo slabim stranem prvih dveh sektorjev (Etzioni, 1973, po: Seibel in Anheimer, 1990, str. 8). Čeprav ta sektor ne reši vseh težav, ki izvirajo iz prvih dveh, se pojem uporablja še danes.

V Franciji je uveljavljen pojem **družbena ekonomija** (*fr. economie sociale*), ki prav tako določa razliko med profitnimi in neprofitnimi privatnimi organizacijami. Pri tem pa koristi ne meri z istimi kategorijami kot tržna ekonomija, temveč s posrednimi ekonomskimi koristmi in s stopnjo solidarnosti med ljudmi (Jeantet, po: Rifkin, 1995, str. 242). Pri tem gre v glavnem za institucije, kot so hranilnice, zadruga in razne zavarovalne institucije.

Nasprotje materializmu velja tudi za britanski **nestatutarni sektor** (*angl. non-statutory sector*) ali nemške **družbeno koristne organizacije** (*nem. gemeinnutzige Organisationen*). Za Veliko Britanijo je značilen še **dobrodelni sektor** (*angl. charitable sector*), ki poudarja finančne prispevke v dobrodelne, humanitarne namene. Te organizacije navadno nimajo lastnih finančnih virov.

Neodvisni sektor (*angl. independent sector*) poudarja upravljaljsko neodvisnost od državnega in profitno usmerjenega sektorja. **Prostovoljni sektor** (*angl. voluntary sector*) poudarja prostovoljno, brezplačno delo v teh organizacijah, kar pa ne pomeni, da večine dela ne opravijo stalno zaposleni, torej plačani profesionalci. **Neobdavčeni sektor** (*angl. tax-exempt sector*) poudarja davčno ugodnejši status v primerjavi s profitnim sektorjem. Pri tem mislimo na zagotavljanje davčnih oprostitvev ali olajšav (Kamnar, 1999, str. 30; Kolarič, 2002, str. 29 - 31; Šporar, 2002, str. 314).

V Sloveniji tovrstne organizacije v samem sektorju najpogosteje imenujejo nevladne (NVO). Ta izraz bomo uporabljali tudi v nadaljevanju. Kot je zapisala Trstenjakova, v **slovenski pravni teoriji** za glavne značilnosti NVO veljajo njihov **status, upravljaljska neodvisnost od države, neprofitnost ter splošno, širše družbeno koristni oziroma dobrodelni namen** (Trstenjak, 1998b, str. 15). NVO torej delujejo v družbenem interesu, kar so vsa tista ravnanja, katerih rezultati (dobrine, storitve) so dostopni vsem pod enakimi pogoji in ne glede na to, ali so sposobni in voljni v njih sodelovati (Ude, 1994, str. 123; Kolarič, 2002, str. 29 - 30). Monnier in Thiry pa opozarjata, da ima obravnava splošnega interesa pomanjkljivost, saj gre zgolj za obravnavo interesa večine, interesi manjšine pa se prezrejo (Monnier in Thiry, 1997, str. 324). Tudi državljani imajo namreč pravico, da svoje skupne interese postavijo v funkcijo splošnega družbenega interesa – kot npr. člani kolesarske skupine, ki skozi svoje aktivnosti uresničujejo svoj skupni interes uživanja v kolesarjenju, hkrati pa prispevajo k razvoju kulture kolesarjenja, kar je v splošnem družbenem

interesu. Kakorkoli že, če želimo povezati značilnosti NVO, si lahko pomagamo z opredelitvijo Salomona in Anheierja, ki podajata 5 kriterijev:

- organiziranost, institucionaliziranost,
- privatnost oz. nevladnost kot organizacijska ločenost od države,
- neprofitnost, kar pomeni, da se presežek prihodkov nad odhodki usmeri nazaj v delovanje NVO,
- samostojnost pri upravljanju aktivnosti in
- vsaj delno: volonterstvo (Salomon in Anheier, 1997, str. 33 - 34).

Pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da so NVO zelo raznolike. Razlikujejo se po velikosti (velike, srednje, male), so lokalne ali državne, novonastale ali že uveljavljene, institucionalno financirane ali financirane s prostovoljnimi prispevki, ruralne ali urbane, takšne, ki nudijo storitve samo za svoje člane (*self-help organisations – skupine za samopomoč*), ali takšne, ki nudijo storitve tudi za druge. Poleg tega se lahko NVO v Sloveniji organizirajo v 4 različnih pravnoorganizacijskih oblikah – kot podjetja, zavodi, ustanove ali društva.

V nadaljevanju se bomo osredotočili še na **nekaj značilnosti slovenskih NVO**. Večinoma imajo šibko organizacijsko strukturo, majhno število članov in zelo malo plačanih oziroma zaposlenih članov in strokovnjakov. To nedvomno negativno vpliva na razvoj in krepitev statusa NVO. V vseh slovenskih NVO je polno zaposlenih 3.750 ljudi, kar predstavlja 0,54 % vseh zaposlenih. Še bolj zaskrbljujoči pa so naslednji podatki:

- 85 % NVO nima nobenega polno zaposlenega,
- 5 % NVO ima enega polno zaposlenega,
- 3 % NVO imajo dva polno zaposlena,
- 7 % NVO ima več kot dva polno zaposlena (Rončević, 2002, str. 64 - 65, po: Bernik in Kolarič, 1998).

Honorarni sodelavci opravijo toliko delovnih ur, da so ekvivalent dodatnim 1.360 zaposlenim. Skupno je torej v NVO v Sloveniji opravljenega toliko neprofitno-profesionalnega dela, da znaša za 0,73 % vseh zaposlenih. Glede na nizko število zaposlenih in lokalno organizacijo večine NVO v Sloveniji bi bilo pričakovati, da je bistveno večji prostovoljni vložek. Vendar je takšno sklepanje napačno, saj prostovoljci opravijo približno 260 tisoč ur dela, kar je ekvivalent 2.742 zaposlenim (Rončević, 2002, str. 65, po: Bernik in Kolarič, 1998). Prostovoljski vložek je torej prenizek, nezainteresiranost za tovrstno udejstvovanje pa s padanjem življenjskega standarda samo narašča. Glede na opisano stanje samoumevno sledi vprašanje, kako si NVO sploh zagotovijo zadostna sredstva za svoje delovanje.

2.3 VIRI FINANCIRANJA NEVLADNIH ORGANIZACIJ

Kot smo ugotovili v prejšnjem poglavju, je osnovni namen NVO zadovoljevanje družbenih potreb in jim dobiček ni primarni spiritus movens. Kljub temu pa te organizacije delujejo v tržnem okolju in

tako se je oblikoval pravni institut **presežka prihodkov nad odhodki** kot nadomestek dobička. Seveda pri tem obstaja omejitev, saj morajo NVO ves presežek porabiti za svojo osnovno dejavnost. NVO so potemtakem izpostavljene tržnim zakonitostim – enako kot gospodarske družbe. Kot ugotavlja Jelovac, se je pojavil problem, da večina slovenskih NVO ni bila pripravljena na to, da bodo z nastankom kapitalistične družbe proračunska sredstva uplahnila in se bodo morale same soočiti s pridobivanjem sredstev (Jelovac, 2002, str. 14). V dani situaciji bi bilo torej idealno, če bi se NVO lahko financirale tako, da bi uporabnike vprašale, koliko so pripravljeni prispevati za njihove storitve, in tovrstni prispevki bi morali zadostovati za pokrivanje vseh stroškov delovanja. Takšno financiranje bi bilo dejansko možno le v redkih primerih. Pogosto namreč uporabniki storitev niso plačilno sposobni (npr. uporabniki storitev humanitarnih organizacij) ali pa ni natančno znano, kdo so uporabniki (npr. pri dejavnostih zaščite okolja, ogroženih živalskih in rastlinskih vrst ipd.). V dani situaciji se morajo NVO soočiti z zbiranjem sredstev (**fundraising activity**).

V preteklosti so se zbirala zlasti sredstva določenega kroga donatorjev in bogatih mecenov ter s političnim lobiranjem v vladnih krogih, danes pa si NVO prizadevajo čim bolj širiti krog donatorjev (Hrovatin, 2002, str. 83-84). Po Čandkovi lahko možne donatorske vire razdelimo v tri skupine:

- zasebni sektor, ki vključuje dotacije in donacije zasebnih korporacij in fundacij,
- splošna javnost, ki zajema človekoljubna darila oz. donacije zasebnikov,
- vladni sektor, ki vključuje podpore, pogodbe, plačila iz državnih, regionalnih ali občinskih proračunov (Čandek, 2002, str. 253);
- NVO pa lahko sredstva zagotovijo tudi z lastno komercialno dejavnostjo.

Glavni viri financiranja se v različnih družbah različno kombinirajo. V družbah z liberalnim tipom sistema blaginje so dominantni komercialni viri. V konzervativno-korporativističnih družbah prevladujejo javni viri. V socialnodemokratskih družbah gre za mešanico komercialnih virov, javnih virov in privatnih donacij. V družbah s katoliškim tipom je značilna kombinacija komercialnih virov in privatnih donacij, v nekdanjih socialističnih družbah pa mešanica virov (Kolarič, 2002, str. 41).

Na tak način lahko glede na strukturo virov sredstev v več skupin razdelimo celotne države. V prvo skupino lahko uvrstimo razvite države EU in Izrael. V teh državah prevladujejo predvsem izobraževalni in socialni tipi organizacij in zanje je značilna močna podpora države, dokaj velik delež prihodkov iz lastne komercialne dejavnosti, vendar nizek delež prihodkov iz privatnih donacij. V drugo skupino držav sodijo neoliberalne države, kot so ZDA, Velika Britanija in Avstralija. V teh državah je delež državnih sredstev nižji, več pa jih je pridobljenih iz lastne komercialne dejavnosti. V obeh opisanih skupinah držav so NVO močno razvite. Med preostalimi državami bi lahko opredelili še skupino, kamor se uvrščajo tranzicijske države Srednje in Vzhodne Evrope. Za te države so značilne šibke NVO in sem se uvršča tudi Slovenija (Rončević, 2002, str. 61 - 64). Za boljše razumevanje v preglednici 1 podajamo strukturo virov sredstev NVO po različnih državah sveta.

Preglednica 1: Struktura sredstev nevladnih organizacij glede na vir v letu 1998

Država	Državna sredstva v %	Privatne donacije v %	Komercialna dejavnost v %
Avstrija	50,4	6,1	43,5
Belgija	77,4	4,5	18,1
Finska	36,2	5,9	57,9
Francija	57,8	7,0	34,6
Nemčija	64,3	3,4	32,2
Irska	77,8	7,0	15,2
Nizozemska	60,4	1,5	35,8
Španija	32,1	18,8	49,0
Velika Britanija	46,7	8,8	44,6
Avstralija	31,3	6,4	62,4
Izrael	63,9	10,2	25,8
Japonska	34,4	3,3	62,3
ZDA	30,5	12,9	56,6
Češka	42,8	17,5	39,7
Madžarska	27,1	18,4	54,6
Romunija	10,8	35,5	53,7
Slovaška	20,7	23,2	56,1
Mehika	8,5	6,3	85,2
Peru	19,3	12,9	67,8
Slovenija	32,0	30,0	38,0

Vir: Rončević, 2002, str. 60

V preglednici št. 1 je prikazana struktura virov sredstev NVO v različnih državah sveta, vključno s Slovenijo. V Sloveniji so finančni viri NVO v veliki meri odvisni od tipa organizacije. Večina NVO je finančno šibkih, kar vpliva na šibko možnost družbenega angažiranja. Finančna šibkost slovenskih NVO iz preglednice 1 ni razvidna, zato podajamo preglednico 2, kjer prikazujemo natančnejši presek virov sredstev za Slovenijo.

Glede na povprečno strukturo prihodkov iz preglednice št. 1 bi v primerjavi z drugimi državami lahko sklepali, da je v Sloveniji struktura ugodna. Ob vpogledu v podrobnejše podatke (preglednica št. 2) pa ugotovimo, da več kot polovico vseh prihodkov iz komercialnih dejavnosti predstavljajo članarine, torej gre v celoti za majhna sredstva. Prvotni vtis, da so NVO v Sloveniji celo bolj kot tiste na Zahodu neodvisne od javnih sredstev, je torej povsem napačen. Če se nadalje osredotočimo na donatorska sredstva, ki poleg lastnih komercialnih dejavnosti NVO-jem zagotavljajo neodvisnost od države, njenih institucij in javnih virov, se je treba zavedati, da pri njihovem pridobivanju obstaja

vrsta omejitev in ovir. Kot prvo lahko navedemo omejene možnosti za pridobivanje virov. Nadalje gre za omejeno količino virov javnih in zasebnih donatorjev, ko gre za projektno financiranje. Glede na spreminjajoče se politične in ekonomske okoliščine lahko donatorji spremenijo prednostni red NVO in podporo odtegnejo. Problem je tudi omejeno trajanje virov ter značilna kratkoročnost podpor, kar NVO onemogoča načrtovanje dolgoročnih strategij. Zaradi časovnih omejitev se NVO soočajo tudi s težavo, kako obdržati projekte v okviru dogovorjenih rokov (Čandek, 2002, str. 253).

Preglednica 2: Presek podatkov za Slovenijo v letu 1998

Državna sredstva (koncesije, olajšave, subvencije...)	29 %
Članarine	20 %
Lastna komercialna dejavnost	18 %
Donacije podjetij	14 %
Individualne donacije	9 %
Prihodki od loterije	3 %
Donacije raznih fundacij	2 %
Drugi viri	5 %

Vir: Rončević, 2002, str. 64

V nastali situaciji **si morajo NVO prizadevati, da se bodo znebile odvisnosti od nekaj donatorjev, kratkoročno zasnovanih podpor in tveganja, da nanje vplivajo donatorji, katerih interesi niso enaki njihovim.** Zaradi zahtev tovrstnih donatorjev so NVO omejene pri določanju svojih programov in dolgoročnih strategij, saj si donatorji pridržijo pravico vplivati na aktivnosti, ki jih finančno podpirajo. Pogost problem je tudi, da se donirana sredstva omejujejo samo na stroške, ki so vezani na izbrane aktivnosti. NVO tako nimajo priložnosti poiskati podporo za tekoče programe in obratovalne stroške. S tem pa institucionalni ali organizacijski razvoj ostaja v ozadju. Vsemu navkljub morajo NVO vzpostaviti in ohraniti ravnotežje med prihodki in stroški, ki nastajajo pri uresničevanju njihovih ciljev. Diverzifikacija virov je, kot že omenjeno, neizbežna. Managerjem se je pri tem odprl nov vir sredstev, ki je sicer dobro znan v gospodarstvu – financiranje dejavnosti na podlagi konkretnih in jasno definiranih projektov, s katerimi organizacija konkurira na javnih razpisih. Pri tem je treba koncipirati takšne projekte, ki optimalno angažirajo kadre in sredstva, ki so na voljo. Več o tem bomo zapisali v naslednjih poglavjih, v nadaljevanju pa predstavljamo NVO z bogatimi izkušnjami na področju prijavljanja projektov na javne razpise. Ta organizacija bo služila tudi kot predmet raziskave v petem delu specialistične naloge, ko bomo oblikovali metodiko projektnega delovanja na področju javnih razpisov za NVO.

2.4 ZAVOD RTV ŠTUDENT KOT NVO

Zavod Radio televizija Študent (v nadaljevanju: Zavod RTV Študent) je ena najstarejših in največjih evropskih urbanih nekomercialnih radijskih postaj, ki oddaja študentski nekomercialni radijski program. Poleg ustvarjanja in oddajanja izobraževalnega, umetniškega, informativnega in glasbenega programa je enako pomembna tudi njegova vzgojno-izobraževalna vloga. Zavod RTV Študent vzgaja in izobražuje mlade za novinarska in druga dela na radijski postaji, hkrati pa s posvečanjem zahtevnejšim in zapostavljenim temam izobražuje poslušalstvo. Že od začetka delovanja promovira temeljne civilnodružbene vrednote, kot so dosledno uveljavljanje človekovih pravic, strpnost in spoštovanje različnosti, ter spodbuja urbani način življenja. Promoviranje teh vrednot poteka na dveh ravneh: na vzgojni skozi program in na praktični, ko Zavod RTV Študent s svojo drugačnostjo družbi ponuja ogledalo, v katerem lahko le-ta sproti preverja, v kolikšni meri je proklamirane vrednote dejansko pripravljena uveljavljati.

Zavod RTV Študent tedensko ustvari nad 70 ur kulturno-umetniških, informativnih, izobraževalnih in glasbenih vsebin, čeprav **nima systemskega vira financiranja**, kar je sicer značilno za nekomercialne radijske postaje v razvitem svetu. Nepretrgoma oddaja že od 9. maja 1969. Ustanovila ga je Študentska organizacija Univerze v Ljubljani. Zanimivo je, da je pobudo za njegovo ustanovitev dala takratna univerzitetna Partija, ki je bila prepričana, da bo z ustanovitvijo radijskega medija, ki bo študentsko populacijo hitro in objektivno informiral o vseh za študente aktualnih dogodkih in problemih, umirila vrenje med študenti ljubljanske univerze konec šestdesetih let. Zgodilo se je ravno nasprotno. Zavod RTV Študent je že takoj po ustanovitvi postal pribežališče mladih nekonformističnih razumnikov z lastnimi, neuklonljivimi pogledi na dogajanje okoli sebe. Kljub temu da so odgovorni in glavni uredniki radia, ki so prihajali iz vrst takratnih študentskih partijcev, politične ekscese v programu nagrajevali z izključevanjem iz radijske ekipe, je bil Zavod RTV Študent v času čistk v sedemdesetih letih v primerjavi s tiskanimi mediji (še posebej pogosto je bila na udaru Tribuna) v prijetnem zavetrju. V njem se je znašel predvsem zaradi posebnosti radijskega medija. Kljub govoricam po redakcijah, da njegov program redno spremljajo tudi poklicni poslušalci, se je bilo skrbnikom za objektivnost in naprednost mladinskih glasil popolnoma nemogoče odzvati na vse diverzije sodelavcev Zavoda RTV Študent. Te so se dogajale tudi na področju glasbe, literature in celo radijskih špic in montaž.

Prvih devet let je Zavod RTV Študent oddajal triurni program (od poldneva pa do tretje ure popoldne) na srednjem valu z neuglednega, lokalnega oddajnika (50 vatov) v VIII. bloku Študentskega naselja, tako da ga je bilo mogoče slišati le v posameznih delih Ljubljane. Maj 1978 je mesec ponovnega rojstva Zavoda RTV Študent. Točno na njegov deveti rojstni dan je začel delovati njegov novi UKV stereoodajnik in radijske oddaje tistega poletja so postale uspešnica med ljubljansko mladino (med njimi tudi udarna punkovsko-rockerska oddaja Bodi tukaj zdaj Igorja Vidmarja, maratonska nadaljevanka o Beatlih in legendarna radijska igra Butnskala). Hkrati je Zavod RTV Študent razširil tudi svoj programski čas na štiri ure dnevno in na štiri ure ob večerih ob koncih tedna.

V osemdesetih letih je Zavod RTV Študent stal na samem čelu pretežno mladih glasil, ki so postopoma odpirala takratne tabu teme in s pisanjem o njih tajala takratni sibirsko zamrznjeni medijski prostor. Začelo se je z Nazi punk afero leta 1981, ko je radio v protislovja pripeljal samega takratnega policijskega ministra, nadaljevalo z vročo polemiko okoli reforme izobraževanja in z brezkompromisnim pisanjem o problemih takratne JLA in zaključilo z ljubljanskim procesom leta 1988, v katerem je Zavod RTV Študent skupaj z Mladino odigral osrednjo medijsko vlogo in s tem dočakal obdobje najmnogičnejše poslušnosti v svoji dosednji zgodovini. Obenem je z dokončnim pokopom dolga leta obveznega prenosa popoldanskih poročil Radia Slovenija ob 15.30 razširil program proti večernemu času in se leta 1991 dokončno razširil tudi na vse večere v tednu.

Devetdeseta leta so sodelavce Zavoda RTV Študent prisilila, da so se pospešeno ukvarjali z vprašanjem njegove identitete po padcu socializma. Tako rekoč čez noč so se vsi mediji prelevili v demokratične, odprte, raziskovalne in z ekipami dobro honoriranih ali celo redno zaposlenih novinarjev redno posegali tudi v sfere, ki so bile prej v domeni Zavoda RTV Študent. Pod podobno hudimi pritiski se je znašla glasbena redakcija Zavoda RTV Študent, ki se je naenkrat soočila z ofenzivo MTV in množico komercialnih radijskih postaj, na katerih so imeli vodilno vlogo tudi njeni nekdanji sodelavci. Podobno kot v osemdesetih letih se je Zavod RTV Študent znašel v nemirnem obdobju, predvsem v času vojn v razpadajoči Jugoslaviji. Kot edini radijski medij v slovenskem prostoru se je lahko pohvalil tudi z odmevno oddajo za begunce. Februarja 1997 se je iz tesnih kletnih prostorov v VIII. bloku preselil v šesto in sedmo nadstropje XIV. bloka, kjer ima končno na voljo optimalne prostorske in tehnične razmere za izpeljavo programskega obsega, v katerega je zagrizel že v osemdesetih. Od maja 1998 naprej je mogoče Zavod RTV Študent kot eno prvih tovrstnih evropskih radijskih postaj poslušati tudi po internetu in je tako dostopen po vsem svetu. V letu 2000 začne kot edina radijska postaja v Sloveniji v živo predvajati novice z BBC World Service News.

V letu 2004 so bili na Zavodu RTV Študent zaposleni 4 strokovni sodelavci, kar ga po Berniku in Kolariču (Rončević, 2002, str. 64 - 65) uvršča med zgornjih 7 % NVO. Poleg tega z Zavodom RTV Študent redno sodeluje nad 150 študentov in avtorjev, ki opravljajo novinarska in druga radijska dela. V tem letu Zavod RTV Študent ustvari nad 100 milijonov tolarjev prihodkov, in sicer iz treh glavnih virov:

- 48 % ustvari z lastno komercialno dejavnostjo, to je prodajo radijskih oglasov,
- 22 % pridobi od ustanovitelja – Študentske organizacije Univerze v Ljubljani,
- **28 % pridobi od domačih in tujih donatorjev, in sicer s kandidiranjem na javnih razpisih,**
- 2 % predstavljajo drugi viri (povzeto po internih dokumentih Zavoda RTV Študent).

Iz zapisanega je razvidno, da se preko prijavljanja projektov na javne razpise zagotavlja pomemben del sredstev za delovanje Radia Študent. Projektno dejavnost je začel razvijati leta 1996. Od takrat je uspešno prijavil in izvedel nad 70 slovenskih in mednarodnih projektov (popis najpomembnejših projektov podajamo v prilogi 1). Na podlagi tega menimo, da je Radio Študent primeren predmet

raziskave pri oblikovanju metodike za uspešnejše prijavljanje NVO na javne razpise, na kar se bomo osredotočili v zadnjem, petem delu specialistične naloge. V naslednjem poglavju pa se bomo podrobneje seznanili s samo naravo javnih razpisov za NVO.

3. JAVNI RAZPISI

3.1 OPREDELITEV FUNDACIJ, SKLADOV IN JAVNIH RAZPISOV

Na podlagi ugotovitev v prejšnjem poglavju lahko izrazimo popolno strinjanje z McIlroyevo trditvijo, da je **potreba NVO po pridobivanju sredstev od podjetij, fundacij in drugih donatorjev večja, kot je kadarkoli bila** (McIlroy, b. l., str. 9). Pa si najprej pogledimo, kaj so fundacije in skladi, namenjeni financiranju dejavnosti NVO. Po Odendahlu so fundacije skladi premoženja, ustanovljeni z dobrodelnimi nameni. Ustanavljajo se zato, ker želijo imeti njihovi ustanovitelji več nadzora nad svojimi donacijami. Za podporo NVO se upravljavci skladov odločajo, ker menijo, da so NVO nujne in da so sredstva, vložena vanje, bolje porabljena, kot bi jih porabila država. Preko NVO torej sofinancirajo aktivnosti, ki se jim zdijo pomembne (Odendahl, 1989, str. 159 - 172).

Poleg tega si preko sofinanciranja NVO skladi zagotovijo, da bodo seznanjeni s pogledi specifičnih skupin prebivalcev (npr. invalidov, etničnih manjšin) ali s pogledi na specifično temo (npr. okolje, svetovna trgovina). NVO imajo možnost doseči najrevnejše in najmanj privilegirane skupine prebivalcev in jih zastopati, saj bi bil sicer njihov glas preslišan. NVO prav tako sodelujejo pri oblikovanju politik in posredujejo povratno informacijo o njihovi uspešnosti ter tako vladnim institucijam pomagajo pri upoštevanju javnega mnenja pri političnih vprašanjih. Poleg tega je vloga NVO zelo pomembna pri zagotavljanju družbene vključenosti vseh skupin prebivalstva, pri preprečevanju diskriminacije, varovanju okolja, izvajanju humanitarnih in razvojnih nalog ipd. (Cochard, 2002, str. 266).

Uveljavljen način, s katerim donatorji zagotovijo porabo svojih sredstev v specifične namene in hkrati pridobijo možnost izbora najboljših projektov iz množice predlogov, je priprava javnega razpisa in vabilo NVO-jem k sodelovanju.

3.2 ZNAČILNOSTI IN VRSTE JAVNIH RAZPISOV ZA NEVLADNE ORGANIZACIJE

Za javne razpise je značilno, da se v sami osnovi opredeli, **kdo se sploh lahko prijavlja na razpis**. To pomeni, da mora imeti prijavitelj ustrezno pravno-organizacijsko obliko, praviloma pa morajo NVO ustrezati še naslednjim kriterijem: neprofitnost, prostovoljnost, formalnost (ki se dokaže npr. z izpisom iz sodnega registra), neodvisnost (predvsem od vlade, političnih strank in gospodarskih družb), ne smejo biti namenjene zgolj zadovoljevanju potreb članov, temveč morajo delovati za širše dobro. Prijavitelj mora biti tudi tehnično usposobljen, s čimer niso mišljene samo prostorske in

tehnološke kapacitete, temveč tudi strokovnost sodelavcev. Ta se dokazuje z njihovimi življenjepisi in referencami. Navadno velja tudi, da se projekt, ki se prijavlja na javni razpis, ne sme začeti pred odobritvijo sofinanciranja in podpisom pogodbe med donatorjem in NVO. Pomembna je finančna stabilnost prijavitelja, kar pomeni, da morajo NVO razpolagati s stabilnimi finančnimi viri, ki se dokazujejo z letnimi finančnimi izkazi (Cochard, 2002, str. 270 - 271). Organizacija in stabilnost NVO za donatorja namreč pomeni večjo varnost naložbe v projekt (Mixer, 1993, str. 123).

Številnim javnim razpisom je skupno tudi to, da se **nepopolne prijave izločijo iz nadaljnje obravnave**. Za nepopolno velja že prijava, ki ni podpisana ali v kateri niso podani odgovori na vsa vprašanja v prijavnem obrazcu ali niso dodane vse zahtevane priloge. Zavedati se je tudi treba, da majhnost slovenskih NVO pomeni slabost pri kandidiranju za sredstva večjih skladov. NVO morajo na javne razpise prijavljati časovno in vsebinsko zaključene sklope aktivnosti, ki predstavljajo **bistveno nadgradnjo rednih dejavnosti**, torej inovativne projekte. Majhne organizacije pa navadno nimajo dovolj sredstev, da bi izvajale velike in inovativne projekte. Zato **se bodo morale slovenske NVO naučiti sodelovanja**, da bodo sposobne izvajate večje in kompleksnejše projekte in bodo s tem povečale svojo konkurenčno moč (Cochard, str. 275; Semolič, 2004, str. 27). Številni donatorji že v razpisnih pogojih predpostavljajo sodelovanje več NVO pri uresničevanju projektnih ciljev. V številnih razpisih EU je na primer navedeno, da morajo v projektu sodelovati vsaj trije partnerji iz dveh držav članic, v praksi pa je število partnerjev pogosto celo mnogo večje (Zajc, 2004, str. 39).

Projekti predvidevajo tudi velik vložek v administracijo in hranjenje rezultatov ter zahtevajo zelo sposobne projektne managerje, ki obvladujejo vse te zahteve. Na tej podlagi lahko zatrdimo, da so projekti prej pogodbe o delu kot donacija, kakor jih imenujejo upravljavci skladov. Da bi le-ti projekte še bolj podredili svojim zahtevam in olajšali nadzor nad njihovim izvajanjem, pogosto že vnaprej izdelajo obrazce, ki jih je treba natančno prebrati in vnesti vse predvidene podatke. Vse postavke so s tem natančno določene. Obrazci so navadno sestavljeni iz vsebinskega dela, v katerem je treba opisati projektne aktivnosti, cilje, ciljne skupine, strokovne sodelavce, reference ipd. V finančnem delu je treba navesti odhodke in vire prihodkov. Navadno je treba natančno specificirati, za kaj se bo porabil celotni znesek potrebnih sredstev za izvedbo projekta, ob tem pa se stroški krijejo le delno. Upoštevati moramo tudi dejstvo, da se preko javnih razpisov navadno (so)financirajo samo specifični projekti in ne celotno delovanje NVO (Mixer, 1993, str. 119 - 120). Šele tako lahko doumemo kompleksnost same odločitve za sodelovanje na javnem razpisu in izbora področja, ki se bo v okviru prijavljenega projekta obravnavalo.

Če se NVO vendarle odloči, da bo pripravila projekt in ga prijavila na javni razpis, sledi izbor ustreznega razpisa. Obstaja več vrst javnih razpisov, na katerih lahko NVO kandidirajo s svojimi projekti:

- glede na sedež donatorja: domači ali tuji javni razpisi;
- glede na državo/e izvajanja projektnih aktivnosti prijavitelja in njegovih partnerjev: nacionalni ali mednarodni;

- glede na velikost: veliki ali majhni; pri tej razvrstitvi upoštevamo več kriterijev, kot so pričakovana zahtevnost projekta, obseg aktivnosti, količina aktivnosti, podrobnost finančne konstrukcije, pridobljeno sofinanciranje (v znesku in % skupne vrednosti projekta), število partnerjev, geografsko območje, ki ga projekt pokrije (lokalna, regionalna, nacionalna ali mednarodna pokritost);
- glede na to, kaj se (so)financira: npr. določene vsebine, nakup opreme ali administrativni stroški organizacije;
- glede na potrebo po sodelovanju drugih organizacij v projektu: samostojni ali mrežni;
- glede na trajanje: nekajmesečni, enoletni, večletni;
- glede na vsebino: npr. kulturni, takšni, ki poudarjajo enakost med spoloma, človekove pravice, okoljevarstveni;
- glede na geografsko usmerjenost: Evropa, EU, Afrika; ruralni, urbani;
- glede na ciljne skupine: to so lahko mladi ali starejši, revni, brezposelni, ženske, brezdomci, invalidi itd.;
- glede na strategijo: zagovorništvo, organiziranje skupnosti, raziskovanje okolja, izobraževanje, tehnični razvoj;
- glede na problem: izobraževanje, zdravje, umetnost, ekologija, zaposlovanje, kriminal, nastanitev (Čandek, 2002, str. 255).

Trenutno so za slovenske NVO **najbolj aktualni javni razpisi Evropske unije**, na katere se bomo tudi podrobneje osredotočili. Pomembno je vedeti, da EU podpira manjše število večjih projektov, saj s tem znižuje svoje administrativne stroške (Cochard, 2002, str. 269). Pri tem so njeni glavni cilji pri sofinanciranju projektov: podpreti revnejše regije zaradi učinkov enotnega trga in evra, spodbuditi povezovanje in sodelovanje ljudi, zagotoviti enakost med regijami, premagati brezposelnost, izboljšati konkurenčnost držav članic, izboljšati sposobnosti ljudi, promovirati inovacije, zaščititi okolje ter promovirati uporabo informacijskih tehnologij. Za uresničevanje teh ciljev EU z javnimi razpisi pokriva področja, kot so regionalni razvoj, trening in podpora brezposelnim, izobraževanje, razvoj, zaposlovanje, zdravstvo in varnost, raziskave in razvoj, informacijska tehnologija, okolje, varstvo potrošnikov, enake možnosti, kultura itd. Tudi v sklopu teh prioritarnih področij so izbrana samo določena podpodročja, ki jih EU sofinancira s posameznim razpisom (Zajc, 2004, str. 40).

Posamezna področja in podpodročja so zajeta v različnih skladih EU. Nedvomno so na prvem mestu strukturni skladi (ERDF, ESF, EAGGF, FIFG, Equal, Interreg, Leader, Urban), v okviru katerih se razdeli kar 1/3 letnega budžeta. Za sodelovanje na javnih razpisih teh skladov niso potrebni partnerji iz tujine, projekti pa se izvajajo v regiji, v kateri se nahaja prijavitelj. Večina ostalih skladov porabi 15 % letnega budžeta EU in predpostavljajo zagotovitev partnerjev iz drugih držav. Najbolj znani so:

- raziskovalni skladi: Framework V,
- skladi za izobraževanje in usposabljanje: Socrates, Leonardo, Youth,
- okoljski skladi: Life, Altener, Thermie,

- kulturni skladi: Culture 2000,
- razvojni skladi: EDF, Phare, Tempus, Tacis, Lieu, Sapard, SPPSF (How to provide training and information about EU applicants and project managers, 2002).

Če si pogledamo podatke še v številkah, EU za razvoj, zagotavljanje človekovih pravic, programe uveljavljanja demokratičnosti in humanitarne namene vlaga v povprečju 400 mio. EUR letno. Druga pomembna področja so socialna (povprečno 70 mio. EUR), izobraževalna (povprečno 50 mio. EUR) in okoljska (Cochard, 2002, str. 267).

Za slovenske NVO je od samega začetka priključevanja Slovenije EU zelo **pomemben Pharov program malih projektov** (*Phare Small Project Programme – SPP*). Program podpira projekte, ki povečujejo zavest o evropski integraciji in priključevanju EU ter povečujejo vidnost EU v Sloveniji. Višina donacij niha med 10.000 in 50.000 EUR, prijavitelj pa mora zagotoviti vsaj 50 % virov sredstev za uresničitev projekta. Letni budžet programa znaša 150.000 EUR. Zanimiv je tudi Phare Access Programme, katerega namen je izboljšati institucionalno moč NVO in podpreti aktivnosti, povezane z uresničevanjem *Aquis Communautaire* na naslednjih področjih: varovanje okolja, družbenoekonomski razvoj, družbena reintegracija, zdravstvena in socialna zaščita nepriviligiranih skupin. Višina donacij znaša od 50.000 EUR pri mikro- pa do 100.000 EUR pri makroprojekti. Donirana sredstva lahko pokrijejo do 80 % vseh projektnih stroškov, letni proračun leta 2000 pa je znašal 325.000 EUR. Zanimariti ne smemo niti programa Evropske iniciative za demokracijo in človekove pravice (*European Initiative for Democracy and Human Rights*), ki podpira projekte, ki zagovarjajo človekove pravice, upoštevanje zakonov in krepijo civilno družbo. Letni proračun tega programa je leta 2001 znašal 70.000 EUR (Cochard, 2002, str. 273 - 274).

Pregled skladov in programov EU, ki se nanašajo na različna tematska področja in različne organizacije, podajamo v prilogi 2, v nadaljevanju pa navajamo še nekaj značilnosti slovenskih javnih razpisov. Projekti, ki jih (so)financirajo slovenske institucije, so vezani na koledarsko leto in se lahko v popolnem nasprotju z razpisi EU začnejo tudi pred odobritvijo sredstev. Razlog je v večnem zamujanju pri sprejemanju državnega proračuna, na katerega so vezane objave javnih razpisov. Poleg tega se morajo projekti končati v tekočem koledarskem letu. Spet vezano na državni proračun in njegove zahteve po poročanju o porabi sredstev, morajo NVO projektna poročila oddati najkasneje v začetku novembra. Če se projekt zaključi kasneje, so NVO dolžne znova poročati tudi po zaključku projekta. To je dvojno delo, ob tem pa slovenske institucije projekte sofinancirajo z zelo omejenimi sredstvi. Navadno so projekti sofinancirani v nižjem znesku, kot je zaprosen, nekje v višini 5 – 20 % vrednosti projekta. V nasprotju z delovanjem skladov EU **želijo slovenske institucije sredstva razdeliti med čim več prijaviteljev**, kar pa pomeni, da vsak prijavitelj pridobi zgolj drobtinico.

3.3 VIRI INFORMACIJ O JAVNIH RAZPISIH ZA NEVLADNE ORGANIZACIJE

Ministrstva, uradi, občine in druge **vladne strukture javne razpise objavljajo v Uradnem listu Republike Slovenije**. Kot ugotavlja Čandkova, je težko vnaprej vedeti, kdaj bodo posamezni razpisi objavljeni. Nekatere institucije sicer že imajo predvidene programe, so pa razpisi – kot že omenjeno - odvisni od sprejema državnega proračuna (Čandek, 2002, str. 258). Kakorkoli že, v primeru rednih programov je vsaj približno jasno, kdaj bodo razpisi objavljeni. Navadno je to nekje od februarja do aprila. Takrat je praviloma državni proračun že sprejet in institucije vedo, koliko sredstev bodo lahko namenile za javne razpise. Razpisi vladnih institucij se pojavljajo tudi v septembru ali oktobru, ko institucije ugotovijo, da niso porabile vseh razpoložljivih sredstev, in se jih odločijo razdeliti. **Javne razpise nevladnih institucij lahko najdemo na njihovih spletnih straneh ali na spletnih straneh drugih organizacij, ki zbirajo in objavljajo tovrstne informacije, v dnevnem časopisju**, zanemariti pa ne gre niti informacij, ki potekajo po načinu **od ust do ust** (Čandek, 2002, str. 258).

Žal v Sloveniji ne obstaja služba, ki bi NVO podajala informacije o aktualnih javnih razpisih, in prijavitelji se morajo znajti sami. Podobno situacijo lahko opazimo tudi na ravni EU. Znotraj Evropske komisije ni organa, ki bi koordiniral različne programe podpore NVO-jem, zato so informacije o obstoječih programih podpore in procedurah financiranja pomanjkljive (Cochard, 2002, str. 267). Funkcijo informiranja o javnih razpisih EU v Sloveniji še najbolj uresničuje Center Evropa, ki pa pokriva tudi številne druge naloge in ni specializiran prav na tem področju. **Viri informacij o javnih razpisih EU so tako še vedno predvsem internet, Uradni list EU, nacionalne agencije posameznih skladov, agencije v tujini, ki veljajo tudi za Slovenijo, ministrstva, občine**. Informacije so torej močno razdrobljene in NVO so spet odvisne zlasti od lastne iznajdljivosti pri iskanju aktualnih javnih razpisov.

V hitro pomoč naj podamo spletni naslov, kjer je objavljenih veliko javnih razpisov EU: http://www.europa.eu.int/comm/secretariat-general/sgc/aides/dgs_prg_eu.htm (9. 3. 2006). Na tej spletni strani so javni razpisi razdeljeni na 20 tem, od izobraževanja in kulture, zaposlovanja in socialnih zadev, pa vse do kmetijstva in ribištva. Ob tem se je treba zavedati, da je javnih razpisov še bistveno več, saj je samo v EU 283 rednih programov in skladov, ki zagotavljajo sredstva za različne projekte (How to provide training and information about EU applicants and project managers, 2002).

Če se nekoliko oddaljimo od sredstev EU, naj poudarimo, da **tudi večina drugih mednarodnih skladov in fundacij javne razpise objavlja na spletnih straneh**. Najbolj osnoven način iskanja letih je s pomočjo spletnih brskalnikov (npr. Google) z vpisi gesel, kot so »donations« – donacije, »donors« – donatorji, »call for proposals« – javni razpisi ipd. Na tak način lahko najdemo nekaj neposrednih spletnih naslovov različnih donatorjev, pogoste pa so tudi baze podatkov o obstoječih javnih razpisih. Prezreti ne smemo tudi pomena vpisovanja v različne baze, preko katerih nas

informirajo o aktualnih javnih razpisih, ter sodelovanja z drugimi NVO, ki nas informirajo o obstoječih razpisih.

Če lahko na podlagi do sedaj zapisanega ugotovimo, da je težavno že samo iskanje ustreznih javnih razpisov, pa naj v nadaljevanju navedemo še nekaj problematike.

Projektno financiranje preko javnih razpisov za NVO predvideva, da se bodo projektne aktivnosti začele šele s podpisom pogodbe in bodo trajale samo do dneva, ko poteče rok, določen v pogodbi. Pri tem se vsak obrok (tranša) odobrenih sredstev izplača za nazaj, potem ko so že nastali dejanski stroški pri uresničevanju projekta. Poleg tega se mora organizacija prilagoditi ritmu fiskalnih let donatorjev, ki se pogosto ne prekrivajo niti s koledarskim letom niti z datumom začetka uresničevanja projekta. Težave nastajajo tudi zaradi premostitvenega kreditiranja projektov iz drugih virov do trenutka, ko prispejo namenska sredstva. Poleg tega je nesmiselna logika, ki predvideva, da bo celotna NVO angažirana pri uresnitvi samo tega projekta. Večina organizacij pa seveda živi tudi zunaj določenega projekta ali se ukvarja z več projekti in je zato nemogoče knjigovodsko natančno razdeliti in locirati obratovalne in materialne stroške po določenih stroškovnih mestih, ki zanimajo (so)financerje.

Obstajajo institucije in fundacije, ki imajo za cilj lastno promocijo prek podpore NVO. Zaradi tega se odločajo za prakso enkratnega financiranja, da bi se lahko v določenem časovnem obdobju pohvalile s čim daljšim seznamom organizacij, ki so jih sofinancirale. To je za NVO škodljivo, saj onemogoča načrtovanje stabilnih virov financiranja projektov, ki trajajo dlje kot eno leto. Zato se mora management NVO-jev osredotočiti na tiste vire financiranja, pri katerih je mogoče zagotoviti kontinuiteto v večletni podpori projektu.

V zadnjih letih je bilo ustanovljenih veliko NVO. Hkrati so se zaostriale tržne razmere gospodarjenja, neugodna je davčna zakonodaja, ki donacij v neprofitne namene ne priznava kot poslovni strošek, posojila so draga in vse to povzroča restrikcije dotoka denarja iz gospodarstva v neprofitni sektor. Ob čedalje skromnejših virih financiranja je torej čedalje več prosilcev za projektno financiranje. Posledice se kažejo v tem, da viri ne zadoščajo več za kritje stroškov projekta v celoti in NVO mora pridobiti tudi druge financerje.

S prenehanjem vojne v nekdanji Jugoslaviji in pridobitvijo statusa pridružene članice so za naše NVO tako rekoč čez noč presahnili številni viri financiranja iz tujine – projektni managerji prejemalec pojasnila, da vojne ni več in da je Slovenija razvita država. Management mora zato nenehno iskati nove vire sofinanciranja svojih projektov, ki morajo biti vsako leto čim bolj aktualni, zanimivi in s tem konkurenčni na 'svetovnem trgu' donacij in subvencij (Jelovac, 2002, str. 16 - 18).

Zaradi opisanih razmer so **mnoge NVO prisiljene** na brezpogojno borbo za sredstva in zato svoje **projekte prilagajati javnim razpisom** – ne glede na to, ali tako pripravljen projekt ustreza dolgoročnim načrtom NVO ali ne. Tak način dela pa NVO pripelje v nikoli sklenjen krog odvisnosti

od virov (Davis, 1998, str. 86 - 88). Smiselno ali ne, zavedati se je treba, da ima vsak darovalec – državni ali privatni – svoje vrednote, zastopa svoja stališča, in če je projekt NVO na vrhu njegovega vrednostnega sistema, ima toliko večje možnosti, da pridobi sredstva (Čandek, 2002, str. 255). V kolikšni meri bo NVO projekte prilagajala razpisom ali zgolj načrtovane aktivnosti predstavila na tak način, da bo prikazala ujemanje z zahtevami razpisa, pa je odvisno od spretnosti NVO, natančneje od projektnega managerja, ki vodi tovrstne aktivnosti.

4. PROJEKTNI MANAGEMENT

4.1 OPREDELITEV MANAGEMENTA

Preden se osredotočimo na sam pojem **projektni management** in na vlogo projektnega managerja v NVO, se bomo vprašali, **kdo je manager**. Po čem se razlikuje od drugih strokovnjakov v organizaciji?

Po Rozmanu je ena od specifičnih dejavnosti managerja **usklajevanje** poslovnih funkcij v organizaciji, i. e. nabavne, kadrovske, proizvodne, prodajne in finančne (Rozman, 1993, str. 19 - 20). Nadalje je vloga managerja **odločanje** oziroma izbira med možnostmi (ibid., str. 33). Ob tem pa je zelo pomembno tudi, da manager del pristojnosti in odgovornosti **delegira** drugim. Te tri razsežnosti managerjevega dela so stalno prisotne in jih ne štejemo za managerske funkcije.

Kot managerske funkcije pojmuje mo načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo. Načrtovanje je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Je odločanje, usklajevanje ciljev, poti in posameznikov. Je delegiranje, saj najvišji management usklajuje organizacijo kot celoto, usklajevanje njenih delov pa delegira drugim. Organiziranje je povezovanje delovnih opravil v delovne naloge, njihovo dodeljevanje delovnim mestom in s tem zaposlenim. Delovna mesta se povežejo v oddelke, ti v večje enote in nazadnje v organizacijo kot celoto. Organiziranje je torej določanje razmerij med ljudmi in širše strukture v organizaciji oziroma vzpostavljanje le-te. Vodenje pomeni sprožanje dela, da zaposleni izvedejo zamišljeno delo, komuniciranje z zaposlenimi, da vedo, kaj je zamišljeno, in motiviranje, da imajo razlog za delo. Kontrola je spremljanje izvedbe ali opazovanje, ugotavljanje odstopanj od zamišljenega, ugotavljanje vzrokov za odstopanje ali postavitev diagnoze in ukrepanje za doseganje načrta (Rozman, 1993, str. 71 – 73; Možina, 2002, str. 15).

V naslednjem poglavju se bomo poglobili v posebnosti **projektnega managementa**.

4.2 OPREDELITEV PROJEKTOV IN PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

Besedna zveza projektni management sestoji iz dveh besed. Management smo kratko že obrazložili, projekt pa po Turnerju zelo kratko opredelimo kot nekaj, kar ima začetek in konec (Turner, 1997,

str. 4). S to definicij projekte na preprost način ločimo od rednih dejavnosti v organizaciji, ki imajo ponavljajoči se značaj. Če zapišemo bolj strukturirano, so glavne značilnosti projektov naslednje:

- gre za uresničevanje kompleksnih aktivnosti, ki vodijo do sprememb,
- cilji se uresničujejo ob omejenem času, stroških in predpostavljeni kakovosti,
- enkratnost,
- dodamo pa lahko tudi, da vključuje različne ravni zaposlenih iz različnih delov organizacije.

Če združimo oba pojma in poskušamo opredeliti projektni management, ugotovimo, da gre za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje časovno omejenih aktivnosti. Projektni management seveda zdaleč ni tako enostaven, kot bi lahko sklepali na podlagi te preproste opredelitve, zato ga bomo v nadaljevanju obravnavali nekoliko širše.

Številni avtorji (npr. Lipi, 2000, str. 379; Turner, 1997, str. 11; Stare, 2004, str. 190) poudarjajo, da gre pri uspešnem projektnem managementu za upravljanje časa, stroškov, resursov in kakovosti. Turner hkrati poudarja, da je namen upravljanja le-teh »doseganje ciljne spremembe, ki jo definirajo kvantitativni in kvalitativni cilji« (Turner, 1997, str. 8). Za uresničevanje ciljev na projektni način se odločamo, ko jih ne moremo doseči z opravljanjem rutiniranih aktivnosti. Pri tem je pomembno, da pričakovani učinki projekta presegajo tveganje (ibid., str. 7). Če se osredotočimo na cilje, ki se uresničujejo skozi projektno delovanje, se je smiselno vprašati, kako se tovrstni cilji določijo. Številni avtorji (Benesch, 2000, str. 181; Burke, 1999, str. 3; Semolič, 2000, str. 19) predlagajo, da se v središče obravnave postavijo dogovorjeni cilji naročnika projekta.

Če sedaj zelo preprosto definicijo projektnega managementa z začetka tega poglavja dopolnimo z ugotovitvami iz nadaljevanja, lahko zapišemo: **pri projektnem managementu gre za načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje resursov v specifičnem, časovno omejenem obdobju z jasnimi, enkratnimi cilji**. Pri tem je pomembno vprašanje **ciljna kakovost rezultatov**, ki se definira na podlagi potreb in pričakovanj naročnika, seveda v kombinaciji z zmožnostmi organizacije – izvajalca projekta. Slednje se opredeli v načrtu kakovosti. Ta poleg pričakovane kakovosti rezultatov opredeljuje, kako in kdaj se bo ocenjevala kakovost rezultatov glede na postavljene kriterije, kdo jo bo ocenjeval in podobno (Fajfar, Gyurkos in Wohinz, 2001, str. 18 - 19).

Ob tej opredelitvi projektnega managementa se porodi vprašanje, kako se lahko organizacija kot celota uspešno odziva na rastoče potrebe naročnikov, vedno večje število vse kompleksnejših projektov ter jih dosega v vse krajšem času. Nedvomno je treba zagotoviti visoko odzivno organizacijo, ki kot eno najpomembnejših sestavin svojega organiziranja upošteva projekte in projektni management (Benesch, 2000, str. 181; Tomažič, 2004, str. 12 - 14).

4.3 OBLIKA ORGANIZACIJE, KI VKLJUČUJE PROJEKTE

Križnič ugotavlja, da je izvajanje projektov mogoče izboljšati v vsaki organizaciji, katere vodstvo se zaveda potrebnih sprememb ter hkrati trdno podpira in izvaja projektni način dela (Križnič, 2002, str. 7). To pomeni, da je treba **projektno delovanje vključiti v organizacijo kot celoto**. Uvajanje projektne organizacije pa je zahteven in dolgotrajen projekt, pri katerem je treba upoštevati posebnosti in problematiko obstoječe organizacije. Pri tem je ena ključnih prvin nedvomno ustrezna organizacijska kultura (Rozman, 2000, str. 327).

Kakorkoli že, če prestopimo korak naprej, je treba izbrati ustrezno organizacijsko obliko, ki bo podpirala projektni način dela. Tomažič opozarja, da bi morali ob uporabi pretežno čiste projektne organizacije bistveno povečati število strokovnih delavcev, pojavili pa bi se tudi določeni problemi po zaključku projekta (Tomažič, 2004, str. 13). Torej je bolj smiselno vgraditi začasno projektno organizacijo v obstoječo funkcijsko organiziranost. Takšno organizacijsko strukturo imenujemo **projektnomatrična**. Z njo se zagotovi usklajeno, sočasno in neprekinjeno delovanje organa in projektov na naslednjih skupnih segmentih:

- enotna izhodišča, cilji in strategije,
- usklajenost ravni vodenja, izvedbe in kadrovske zasedbe,
- sočasno načrtovanje in izvedba projektnih in neprojektnih dejavnosti (Medvešek, 2002, str. 10).

Ob vzpostavitvi projektnomatrične organizacije se je treba zavedati, da so tudi **projekti le del aktivnosti organizacije kot celote**. To pomeni, da se sprejemajo in izvajajo le tisti projekti, ki uresničujejo cilje organizacije same. Pri tem projekti za razpoložljive resurse tekmujejo z rednimi aktivnostmi in tudi drugimi projekti. Vse te dejavnosti je treba spremljati na nivoju celote in zagotavljati ustrezna sredstva za njihovo izvedbo. Ob vsem tem pa je smiselno, da del sredstev ostane nezaseden za primer nepričakovanih projektov, ki se lahko pojavijo v bodoče (Turner, 1997, str. 46).

Kakorkoli že, odločanje, kateri programi in projekti so prednostni, je mogoče le na podlagi jasno načrtane strategije. V primeru NVO na tem mestu naletimo na več težav. Prva je že sama nedoločena strateška usmeritev države, ki vpliva na hitro spreminjanje prednosti znotraj javnih razpisov in s tem projektov v NVO. Če vodstvo želi pridobiti sredstva iz javnih razpisov, se mora namreč ravnati po usmeritvah ministrstev, ki pa so nejasne, kar vodi v to, da je nemogoče izdelati letni načrt dejavnosti za uresničitev programa, ki bi se nato tudi z gotovostjo izvajal. Pogost problem NVO je tudi, da je projektov preveč in se njihovo izvajanje zaradi pomanjkanja resursov medsebojno ovira. To je mogoče delno preprečiti z upravljanjem portfelja projektov, ki uravnoveša število projektov glede na dejanske zmožnosti in zmogljivosti NVO. Portfelj hkrati omogoča bolj gospodarno ravnanje, saj omogoča ugotavljanje možnih sinergij med projekti (Križnič, 2002, str. 4 - 5).

Če se vrnemo k prednostim projektnomatrične organizacije, nam ta omogoča, da **pri izvedbi določenih nalog združimo** vse potrebne **izvajalce z različnih poslovnih funkcijskih področij**. To pomeni, da omogoča uvajanje skupinskega dela strokovnjakov z različnih področij, kar prinaša svojevrstne sinergične učinke (Rozman, 1993, str. 160-161). Ob tem pa moramo opozoriti na možen zaplet. Vse naloge projekta so le redko pokrite s člani projektne skupine, ki so linijski vodje. To povzroča določene težave dvojnega vodenja, ki jih je treba reševati z razmejevanjem projektne in linijske organizacije v smislu nalog in pristojnosti, hkrati pa je nujno tekoče usklajevanje nalog med linijskimi in projektnimi vodji (Tomažič, 2004, str. 13).

Po vzpostavitvi ustrezne organizacijske strukture, ki poleg rednih podpira tudi projektne dejavnosti, smo na dobri poti k uspešnejšemu uresničevanju projektnih nalog. Kljub temu se pri projektnem delu še vedno pojavljajo številni problemi, ki jih je treba prepoznavati in ustrezno reševati. Križnič kot najbolj ključne navaja:

- nezadovoljiv računalniški sistem, ni informacijske podpore projektnemu delu,
- pomanjkljiva interna komunikacija med projektnimi delavci,
- prilagajanje na spremembe po projektih,
- odzivnost in nefleksibilno reagiranje preostalih služb,
- zmedena navodila in spremembe pri vodenju,
- nejasne pristojnosti in odgovornosti,
- prezasedenost kakovostnih delavcev,
- razpršenost vodij,
- veliko število projektov,
- neustrezna kadrovska zasedba, ki ogroža uspešno izvedbo projekta,
- razpršenost vodij,
- neenakovredno sodelovanje partnerjev,
- oteženo načrtovanje dela zaradi nezanesljivega financiranja in drugih tveganj,
- precej administrativnega dela – poročilo na poročilo,
- neizpolnjevanje rokov za dokončanje posameznih faz (Križnič, 2002, str. 4).

Mnogi izmed naštetih problemov izhajajo iz pomanjkljivih sredstev in virov sredstev NVO, večino drugih pa lahko obvladuje in rešuje sposoben projektni manager.

4.4 VLOGA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA V NEVLADNIH ORGANIZACIJAH

Za uspešen projektni management je ključno, da ga podpre najvišje vodstvo NVO. To pomeni, da **mora vodstvo določen del pristojnosti prenesti na projektnega managerja**, da ima ustrezna pooblastila in avtoriteto za uspešno vodenje projekta (več o tem Križnič, 2002, str. 5; Medvešek, 2002, str. 8). Tesno sodelovanje med vodstvom in projektnim managerjem je nujno tudi v nadaljnjih fazah projekta – od načrtovanja projekta, podpisovanja potrebnih pogodb, definiranja ciljev, analiziranja tveganj in pričakovanih izidov, do delegiranja določenih odgovornosti in pristojnosti članom projektnega tima, zagotavljanja kakovosti projekta itd. Kljub temu pa je projektni manager

tisti, ki najbolj vpliva na uspeh ali neuspeh projekta. Končno je njegova naloga koordiniranje in integracija vseh aktivnosti, sredstev in sodelujočih do uspešno zaključenega projekta (Burke, 1999, str. 9). Da bomo vlogo projektnega managerja lažje razumeli, bomo v nadaljevanju predstavili raznolikost del in nalog, ki jih ta funkcija zajema.

Če začnemo z zelo enostavnim opisom nalog projektnega managerja, lahko opredelimo, da mora leta v načrtovanem času, z načrtovanimi viri in finančnimi sredstvi projekt pripeljati do uspešnega konca (Medvešek, 2002, str. 12). Definicija zelo široko opisuje vlogo projektnega managerja, zato jo bomo v nadaljevanju konkretizirali.

Osnovna naloga je **snovanje projektov**, pri čemer mora projektni manager izhajati iz obstoječih potreb in prioritete organizacije. V primeru NVO je to še posebej pomembno, saj se zaradi omejenih sredstev potrebni viri za financiranje projektov navadno iščejo preko javnih razpisov, ki pa praviloma ne zagotavljajo sredstev za financiranje celotnega projekta (Slivnik Kenney, 2004, str. 67). To pomeni, da mora projektni manager zelo dobro poznati prioritete, potrebe in zmožnosti NVO, če želi uspešno opravljati svoje delo in omejena sredstva investirati v tiste projekte, ki bodo strategije NVO najboljše uresničevali (več o tem Turner, 1997, str. 45; Možina, 2002, str. 13).

Ko projektni manager iz množice možnih projektov izbere najustreznejšega, so na vrsti klasične managerske funkcije, ki jih mora projektni manager prevesti na nivo projekta. **Načrtovati** mora **delo**, ki ga je treba opraviti, da bodo doseženi definirani cilji. **Organizirati** mora **tim ljudi**, ki bodo to delo opravili. Ljudem mora **dodeliti naloge, pristojnosti in odgovornosti** ter jih **voditi in spodbujati** pri izvajanju. Izvedbo mora redno **kontrolirati**, kar pomeni, da mora spremljati napredovanje aktivnosti in sproti izvajati potrebne popravke, kadar prihaja do odstopanj med načrtovanim in izvedenim. Pri tem gre za spremljanje izvajanja projekta kot takega, kontroliranje kakovosti, zagotavljanje razvoja izdelkov itd. O vseh štirih osnovnih funkcijah projektnega managerja podrobno pišejo številni avtorji, zelo nazorna sta Colnar (2002, str. 18 - 19) in Turner (1997, str. 70, 425, 514).

Samo izvajanje je zlasti pri večjih projektih razdeljeno na več faz, mejniki med njimi pa navadno služijo kot nadzorne točke, ki so zaznamovane z dokumenti in/ali izdelki. S tako delitvijo velike projekte naredimo obvladljive. Na drugi strani to pomeni, da je pomembna naloga projektnega managerja tudi določitev, v kateri velikostni razred sodi projekt (Colnar, 2002, str. 16). Na tej podlagi se namreč odločamo, koliko energije, časa, resursov in virov financiranja jim bomo namenili. Pri uvrstitvi v velikostni razred lahko upoštevamo naslednja merila:

- obseg stroškov projekta,
- obseg dela pri projektu,
- število dejavnosti pri projektu,
- trajanje projekta,
- število sodelujočih organizacijskih sistemov v vlogi naročnika, uporabnika ali izvajalca,
- število ljudi, ki sodelujejo pri projektu (Colnar, 2002, str. 18).

Projekt označimo kot velik, če ga pri večini meril uvrstimo v skupino velik.

Pri tem naj opozorimo, da veliki projekti niso nujno tudi najbolj zahtevni, kar se tiče razmerja med delom projektnega managerja in učinkom projekta. Vsak projekt – velik ali majhen – preide skozi iste osnovne življenjske faze in projektni manager mora pri vseh projektih izvajati vse 4 osnovne funkcije (načrtovanje, organiziranje, vodenje, kontroliranje). Zaradi tega Colnar predlaga, da se **pri velikih projektih v vodenje projekta vloži 5 % vseh virov** (sredstev oziroma vsega napora), vključenih v projekt. **Pri manjših projektih pa se za vodenje porabi nesorazmerno višji odstotek vseh virov, in sicer kar 10 %**. Pri majhnih projektih je treba torej paziti, da zaradi majhnega obsega vseh dejavnosti ne pretiravamo z vložkom dela projektnega managerja. Praviloma je pri majhnih projektih treba več časa nameniti pravilni vzpostavitvi projekta, to je načrtovanju in organiziranju, manj pa vodenju in kontroli (Colnar, 2002, str. 17 - 18).

Kakorkoli že, ko je definirana velikost projekta, mora projektni manager dobro načrtovati njegovo izvedbo. Najprej mora definirati cilje projekta, vsebino, obseg in rezultate. Opredeliti mora pričakovano kakovost, ki bo zagotavljala uresničitev ciljev (Lipi, 2000, str. 379 - 380; Medvešek, 2002, str. 9). V tej fazi je treba zagotoviti dovolj časa, da se ideja v celoti razvije in se izrazijo koristi vseh neposredno in posredno vpletenih strani. V ta namen je treba opredeliti vloge pri projektu – vsebinskega vodjo, vodjo kakovosti, predstavnike donatorja, ki bodo spremljali projekt, uporabnike rezultatov, predvidene izvajalce projekta, zunanje izvajalce (Medvešek, 2002, str. 10). Nato je treba pripraviti akcijski načrt, ki idejo prevede v konkretne aktivnosti (Feekes, 2004, str. 30). Sledi določitev časa, v katerem naj bi se projekt izvedel, ter virov (človeških in finančnih), ki jih bomo potrebovali. Zlasti pri načrtovanju človeških virov je pomembno upoštevati tudi redno delovanje organizacije in tehtno premisliti, ali bodo načrtovani projektni sodelavci poleg svojih rednih lahko izvajali še naloge pri projektu (Medvešek, 2002, str. 8).

Pri izbiri projektnih sodelavcev je treba paziti na njihovo ustreznost za tovrstno sodelovanje. Natančno jim je treba razložiti cilje projekta in njihovo vlogo. Razjasniti je treba pristojnosti in odgovornosti (Burke, 1999, str. 286; Svetlik, 2002, str. 93 - 98; Šušteršič, 2004, str. 274). Natančno opredeljena projektna naloga je nujna v izogib kasnejšim razčiščevanjem, kaj je bilo narejeno in kaj mišljeno (Tomažič, 2004, str. 13; Turner, 1997, str. 69 - 70). Pri oblikovanju projektnega tima je tudi smiselno, da projektni manager izbere posameznike z zelo različnimi potrebami, znanjem in izkušnjami ter jih poveže v učinkovito delovno enoto. Vsak izmed članov tima ima svoje prednosti in slabosti. Ena izmed nalog projektne managerja je, da iz vsakega projektnega udeleženca izvabi čim več njegovih pozitivnih lastnosti, negativne lastnosti pa mora ustrezno obvladati in ne sme pustiti, da bi ovirale potek projekta. Prav tako se morajo individualni cilji posameznih članov tima združiti in podpirati skupni cilj projektnega tima kot celote.

Za uspešno timsko delo mora projektni manager torej **izbrati prave ljudi, z njimi ustrezno komunicirati, jih motivirati ter doseči, da si bodo prizadevali za doseganje skupnih ciljev** (Šušteršič, 2004, str. 273). Zaplet bi utegnil nastopiti, ker pri projektu sodelujejo tudi osebe, katerim

projektne manager na podlagi funkcijske organiziranosti ni neposredno nadrejen. Situacijo rešujemo tako, da projektne manager neposredno nadrejeni osebi posameznega predlaganega člana projektne skupine posreduje predviden terminski načrt dela za tega člana. Na podlagi terminskega načrta nato projektne manager in nadrejena oseba predlaganega člana uskladi čas in obseg dela posameznikov pri projektu. S tem se izognemo morebitnim konfliktom med vodjo projekta in funkcijskim vodjem (Medvešek, 2002, str. 19).

Ko so člani projektne tima določeni in so jim predane naloge, sledi vodenje, to je usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenih ciljev. Vodenje vključuje redno komuniciranje s člani tima, motiviranje in nagrajevanje, spodbujanje skupinskega odločanja, nadzorovanje in vzdrževanje timskega dela ter zagotavljanje, da vsi člani tima na podlagi sodelovanja v projektu nekaj pridobijo (Turner, 1997, str. 426).

Redno osebno komuniciranje projektne managerja s člani projektne tima je nujno, saj se le tako lahko zagotovi pravilno razumevanje osnovne ideje projekta, želenih rezultatov, vlog posameznih članov projektne tima in načina doseganja ciljev. S komuniciranjem se poleg tega vzpostavlja zaupanje med člani tima. Smiselno je torej **vzpostaviti sistem komuniciranja** – preko rednih sestankov članov tima. Za to med drugim potrebujemo dober informacijski sistem. Del obvezne komunikacije je tudi redno in vnaprej opredeljeno zbiranje, diseminacija, hranjenje in analiziranje projektne informacij (Burke, 1999, str. 246). V ta namen je treba zagotoviti sistematično poročanje članov projektne tima in morebitnih zunanjih izvajalcev. Na podlagi poročil projektne manager spremlja izvajanje projekta, ga primerja z načrtom, ugotavlja odstopanja ter načrtuje in izvaja popravne ukrepe. Hkrati na podlagi faznih poročil pripravlja strnjena poročila za vodstvo. Ob zaključku projekta mora projektne manager v sodelovanju z vsemi sodelujočimi pri projektu pripraviti poročilo o izvedbi projekta. V poročilu se ocenijo vsi učinki rezultatov projekta in s tem tudi dejanske koristi (Medvešek, 2002, str. 11).

Da pa bodo rezultati kar najboljši, je treba med izvajanjem poskrbeti, da so projektne sodelavci ustrezno motivirani. Prvi pogoj za to so zagotovljene ustrezne razmere za projektne delo, nadalje pa morajo biti že na začetku jasni indikatorji za spremljanje uspešnosti ob koncu. Del motiviranja je tudi nagrajevanje (materialno, nematerialno, druge oblike). Več o tem Ban in Barba (2004, str. 99), Križnič (2002, str. 6), Stare (2004, str. 191).

Ob vsem tem pa v sodobnem času projektne udeleženci vse pogosteje niso zgolj sodelavci iz podjetja, temveč tudi druge organizacije, nemalokrat iz tujine. Projektne manager mora ustrezno sodelovanje vzpostaviti tudi z njimi, kar pogosto, zlasti zaradi kulturnih razlik, ni preprosta naloga (Medvešek, 2002, str. 10 - 11; Wiebusch, 2000, str. 86).

Iz zapisanega lahko povzamemo, da funkcija projektne managerja nikakor ni preprosta. Sklepamo lahko, da zahteva posebne lastnosti in sposobnosti posameznika, ki jo bo prevzel. V naslednjem poglavju bomo predstavili, kaj o tem menijo različni avtorji.

4.5 POTREBNE LASTNOSTI PROJEKTNEGA MANAGEMENTA V NEVLADNIH ORGANIZACIJAH

Že večkrat smo poudarili, da so osnovne funkcije managerja načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrola. V prejšnjem poglavju smo te štiri funkcije in tudi druge naloge projektne managerja natančneje opredelili. V tem poglavju pa se bomo vprašali, **katere lastnosti naj bi imel projektni manager**, da bo lahko uspešno izpolnjeval svoje obveznosti. Pri tem se bodo prepletale tako lastnosti, ki jih potrebuje vsak manager, kakor tudi tiste posebne, ki so tipične prav za projektne managerja.

Za uspešno načrtovanje je potrebno predvidevanje prihodnosti (Jelovac, 2002, str. 147). To pomeni, da mora projektni manager postavljati predpostavke o dogodkih v prihodnosti. Pomemben del teh predpostavk so tiste o možnih zapletih (Burke, 1999, str. 9 - 10), kar projektne managerju omogoča, da se problemom izogne ali pa vsaj predvidi ukrepe, če bi se pojavili.

Pri načrtovanju se mora projektni manager zavedati, da prihodnosti ni mogoče natančno predvideti, zato mora biti fleksibilen. To pomeni, da mora upoštevati tudi težave in priložnosti, ki jih bodo prinesle šele razvijajoče se okoliščine (Hren, 2002, str. 130). Ali povedano drugače, projektni manager se mora znajti v okolju neprestanih sprememb (Burke, 1999, str. 9 - 10) in hkrati ostati osredotočen na zastavljene cilje, ki jih bo dosegel ne glede na spreminjajoče se okoliščine (Jelovac, 2002, str. 138). Pri zastavljanju ciljev pa se mora osredotočati na rezultate, kar pomeni, da mora določati, **kaj** je treba doseči, in ne, **kako** (Turner, 1997, str. 58, 513 - 514). V določanje načina za doseganje zelenih rezultatov bo dober projektni manager vključil člane tima, saj bo s tem zagotovil večjo kreativnost, vključil več informacij in hkrati zagotovil večje razumevanje ciljev s strani članov tima, pa tudi njihovo vključenost že na samem začetku (Jelovac, 2002, str. 148 - 149).

Pri sodelovanju s člani projektne tima se izrazi naslednja pomembna lastnost, to je občutek za koordinacijo. Projektni manager mora povezovati posameznike in skupine, ki bodo izvajali različne naloge, ki vodijo k uresničitvi skupnih projektne ciljev (ibid., str. 138). Sposobnost koordinacije je prav tako pomembna na ravni načrtovanja portfelja projektov, kjer projektne manager posameznega projekta ne obravnava samostojno, temveč se zaveda, da se vsak projekt nanaša tudi na druge projekte v NVO (Schermerhorn, 2005, str. 167). Šele ob upoštevanju tega pogoja lahko projektne manager smiselno načrtuje čas, vire, sredstva in ljudi, ki bodo sodelovali pri posameznem projektu.

Posebne lastnosti projektne managerja so pomembne tudi pri uresničevanju funkcij organiziranja in vodenja. Projektne manager mora biti sposoben organizirati naloge (Semolič, 2000, str. 22) in jih nato delegirati sodelavcem (Turner, 1997, str. 58). Pri tem se izraža zaupanje kot volja tvegati, da bodo člani tima ravnali v dobro projektne nalog in ciljev (Robbins, 1999, str. 336).

Pri sprožanju delovanja drugih je projektne managerju v veliko pomoč karizmatičnost. Karizmatični projektne manager ima vizijo in je za njeno uresničitev pripravljen tvegati (Robbins,

1999, str. 327). Zaradi svoje predanosti pridobi tudi tiho priznanje članov tima in odločitve, ki jih sprejme karizmatični vodja, se navadno tudi izvedejo (Feekes, 2004, str. 30). Poleg karizmatičnosti je zelo pomembna lastnost čustvena inteligenca. To pomeni, da mora biti projektni manager samozavesten in motiviran, hkrati pa mora imeti dobro razvite družbene sposobnosti (Robbins, 1999, str. 32) in motivacijo mora znati prenašati tudi na druge (Šušteršič, 2004, str. 273).

Poleg tega mora projektni manager prevzemati breme odločitev (Stare, 2004, str. 192), zagotavljati, da se problemi rešujejo sproti (Semolič, 2000, str. 22), usposablja mora svoj tim, reševati disciplinske težave, spremljati rezultate tima in posameznikov ter s timom komunicirati (Robbins, 1999, str. 335). Te lastnosti lahko poimenujemo kot sposobnost dela z ljudmi (Burke, 1999, str. 9 - 10). V okviru te sposobnosti je pomembno tudi sprožanje sodelovanja in povezovanja vseh drugih projektnih deležnikov, ki morajo med sabo komunicirati in izmenjevati ideje in informacije (Feekes, 2004, str. 30; Semolič, 2000, str. 22). Pri tem se mora projektni manager pogosti izkazati tudi kot pogajalec, saj mora doseči sporazume med vodstvom in stranko, med člani projektnega tima in pri tem stalno tehtati razmerje med vloženi napori in pričakovanimi koristmi (Turner, 1997, str. 58).

V zadnjem času je vse pomembnejša tudi sposobnost vodenja mednarodnih timov, pri čemer je pomembno, da projektni manager upošteva kulturne razlike (Robbins, 1999, str. 335).

Posebne lastnosti projektnega managerja se izražajo tudi v fazi kontrole. Sposoben mora biti spremljati in kontrolirati projekt (Burke, 1999, str. 9 - 10). To med drugim pomeni, da mora znati zbirati informacije iz različnih virov in v ta namen zagotoviti tudi jasen in preprost način poročanja (Turner, 1999, str. 513 - 514). Zbrane informacije mora analizirati in organizirati, da bodo omogočale odločanje med samim uresničevanjem projekta (Semolič, 2000, str. 20-22).

Za uspešno uresničevanje projekta bo dober projektni manager zagotovil tudi interno kontrolo, kar pomeni, da bodo člani tima pri uresničevanju nalog izvajali samokontrolo (Schermerhorn, 2005, str. 187). Vse to pa bo omogočilo, da bo projektni manager lahko zagotovil dogovorjeno kakovost rezultatov in tudi samega projektnega managementa (Semolič, 2000, str. 20).

Na podlagi zapsanega lahko sklepamo, da mora imeti projektni manager za uspešno delovanje tako ustrezne lastnosti kot tudi znanje. In kaj je poleg neustreznosti projektnega managerja najpogostejši razlog za neuspeh projektov v NVO? Križnič (2002, str. 4 - 5) in Colnar (2002, str. 19 - 20) ugotavljata, da je vzrok neuspešnega izvajanja projektov pogosto v tem, da ni enotne metodologije projektnega managementa, ki bi na eni strani določala potrebno znanje za vodenje projektov, na drugi pa postavljala smernice vsem, ki so posredno ali neposredno zajeti v izvajanje projektov v NVO. Metodologija, ki bi jasno opredelila projektno organizacijo, način dela v posameznih fazah projekta, spremljanje, dokumentacijo in izdelke ter način zagotavljanja kakovosti projekta, bi odpravila številne nejasnosti in predvsem obstoj različnih metodologij v različnih organizacijah. Dodaten problem nastaja tam, kjer metodologije sploh ni, saj so v takšnih primerih projektni managerji prepuščeni lastnim načinom dela, ki jih morajo usklajevati z metodologijami naročnikov.

Glede na to, da so lastnosti in znanje projektnega managerja stvar pravilne izbire posameznika, ki bo opravljal to funkcijo, vidimo svoj izziv v izdelavi metodike, ki bo v pomoč projektnim managerjem v NVO pri uspešnejšem prijavljanju projektov na javne razpise in njihovem uresničevanju.

5. METODIKA PRIJAVE PROJEKTA NA JAVNI RAZPIS

Na podlagi lastnih izkušenj prijavljanja projektov Zavoda RTV Študent na javne razpise bomo poskusili oblikovati metodiko za uspešnejše prijavljanje projektov NVO na javne razpise. Pri tem se bomo osredotočili na fazo snovanja projektov, prijave projekta na javni razpis, spremljanje izvedbe projekta in poprojektne aktivnosti. Pri oblikovanju nasvetov, kako uspešno uresničiti projekt – od snovanja do poprojektne aktivnosti – bomo predstavili čim več konkretnih primerov, ki so se pripetili na Zavodu RTV Študent, opozorili bomo na morebitne pasti in pri tem lastna spoznanja prepletli z izsledki iz literature.

5.1 SNOVANJE PROJEKTOV

5.1.1 Seznanitev projektnega managerja z nevladno organizacijo

Preden začne projektni manager iskati javne razpise, na katere bi lahko prijavil projekte, predpostavljamo, da **do potankosti pozna NVO**, v okviru katere deluje. Poznati mora cilje NVO, dejavnosti, ki jih izvaja in jih načrtuje v naslednjem letu ali nekaj letih. Vedeti mora, katere aktivnosti bi NVO uresničila zgolj pod pogojem, da se zanje pridobijo dodatna sredstva, kakšne so prioritete aktivnosti. Nadalje mora projektni manager dobro poznati kapacitete NVO, to je kapacitete ljudi, prostorov in opreme. Pri tem je pomembno vedeti, katera področja oz. teme lahko razpoložljivi sodelavci pokrivajo. Pomemben je podatek, koliko sredstev je NVO sama sposobna investirati v uresničitev projektov. Projektni manager mora vedeti, koliko zahtevnejših aktivnosti lahko NVO izvede v enem letu. V primeru Zavoda RTV Študent so bile takšne aktivnosti okrogle mize, javne tribune, ankete, reportaže ipd. Preveriti je treba, koliko tovrstnih aktivnosti se že izvaja in kdaj bodo zaključene. Projektni manager mora poleg tega **poznati potencialne partnerske organizacije**, s katerimi lahko NVO sodeluje v okviru projektov. Pri tem upošteva predvsem organizacije, s katerimi je bilo sodelovanje uspešno že v preteklosti, pa tudi tiste, ki so izrazile željo po sodelovanju ali bi po določenih kriterijih lahko predstavljale partnerja v prihodnjih projektih. Priporočljivo je še, da se projektni manager seznaní z vsemi projekti, ki jih je NVO izvedla v preteklosti, saj lahko služijo kot vir idej za nove projekte in so nedvomno dobra referenca za donatorje. Nenazadnje pa mora projektni manager poznati vse projekte, ki so v fazi izvajanja. Vedeti mora, koliko kapacitet zasedajo in bodo zasedali do svojega zaključka. Pomembno je, da se ne prijavljajo novi projekti, ki bi vsebinsko nasprotovali obstoječim. Prav tako novi projekti ne smejo biti preveč podobni obstoječim, saj lahko donatorji pridobijo vtis, da gre za dvojno financiranje, kar pomeni, da se za iste aktivnosti izkoriščajo sredstva iz različnih javnih razpisov.

5.1.2 Seznanitev projektnega managerja z razpisnimi pogoji

Ko so projektному managerju znana vsa dejstva o NVO, začne **iskati ustrezen javni razpis**. Pri tem se v začetku osredotoči na vse razpise, ki na prvi pogled ustrezajo značilnostim in potrebam NVO. Kako oziroma kje takšen razpis poiskati, smo opisali v drugem poglavju te naloge. Po odkritju ustreznega razpisa se ni smiselno takoj lotiti podrobnega branja vsebinskih pogojev in ugotavljanja, ali bi v okviru NVO lahko pripravili primeren projekt, temveč je smotrnejše najprej preveriti pogoje, kdo lahko na razpisu sploh sodeluje. Kot primer podajamo izločitvene pogoje Pharovega programa malih projektov:

- organizacija (prijavitelj) mora biti nepridobitna,
- nevladna,
- njen sedež se mora nahajati v Sloveniji,
- za pripravo in izvedbo aktivnosti neposredno odgovarja, kar pomeni, da ne more nastopati kot posrednik,
- ne sme biti v postopku stečaja ali likvidacije,
- v preteklosti je izpolnila vse svoje pretekle pogodbene obveznosti do donatorja

(Phare Small Projects Programme: Guidelines for grant applicants responding to the call for proposals for 2004).

Če NVO ustreza pogojem za sodelovanje, začne projektni manager **preučevati namen razpisa** ter prioriteta področja. Če se spet osredotočimo na primer Pharovega programa malih projektov, je namen programa v celotnem obdobju njegovega izvajanja enak, to je »v Pharovih državah dvigniti zavest o evropski integraciji in procesu širjenja EU, neposredno prispevati k boljši integraciji Pharovih držav ter povečati vidnost EU v Pharovih državah«. Na drugi strani se prioriteta področja vsako leto spreminjajo – v skladu s procesom priključevanja Slovenije EU in so bila npr. v letu 2001: »izpostaviti ključne teme in prebivalce držav kandidatki pripraviti na priključitev EU«; v letu 2002: »povečati znanje o obstoječih programih financiranja, povečati poznavanje politike EU, prikazati možnosti vplivanja na politiko EU s strani NVO, povečati sodelovanje med sorodnimi NVO po EU in državah kandidatkah ter povečati zavest širše javnosti o zadevah EU«; v letu 2003: »zagovarjati pravice ranljivih skupin prebivalcev, zlati priseljencev, prebežnikov, manjšin, Romov, starejših, invalidov in odvisnikov, usposobiti občine, NVO in civilno družbo, da bodo uporabljali obstoječe podporne programe EU, promovirati kulturno pestrost in medkulturni dialog, spodbujati javne debate o prihodnosti Slovenije kot nove članice EU«. V letu 2004 sta bili prioriteta področja dve. Prvo je bilo namenjeno usposobitvi vladnih organov, mestnih občin, nevladnih organizacij in civilne javnosti v širšem smislu, da bodo uporabljali evropske programe podpore in sodelovali v evropskih platformah in mrežah. Namen drugega prioriteta področja pa je bil slovenski javnosti približati EU in njene politike, in sicer s pomočjo javnih debat o prihodnosti Slovenije kot nove članice (Phare Small Projects Programme: Guidelines for grant applicants responding to the call for proposals for 2001, 2002, 2003 in 2004). Na podlagi podanega primera naj projektne managerje znova opozorimo, da donatorji projektov nevladnih organizacij v prvi vrsti ne podpirajo zaradi uresničevanja strategij NVO, temveč so **projekti predvsem način za doseganje ciljev donatorjev**.

To dejstvo mora imeti projektni manager pred očmi v celotnem obdobju snovanja projekta in njegovega predstavljanja donatorju.

Kakorkoli že, ko ugotovimo, da bi glede na namene in prioritete razpisa lahko pripravili projekt, ki bi bil zanimiv tako za donatorja kot tudi za NVO, začne projektni manager brati druge razpisne pogoje. Najprej mora preveriti, ali obstajajo omejitve glede ciljnih skupin, na katere se usmerja javni razpis. V primeru Zavoda RTV Študent so glede na vrsto organizacije smiselne ciljne skupine študenti, mladi nasploh, intelektualci, glede na vsebinsko usmerjenost pa tudi ženske, manjšine, Romi ipd. Povsem neprimerno bi bilo, da bi se ta organizacija na primer prijavila na javni razpis, ki je namenjen upokojujencem, saj bi bilo takoj razvidno, da je namen prijave zgolj pridobitev sredstev iz javnega razpisa. Glede prepoznavanja ciljnih skupin NVO Tylerjeva predlaga, da si projektni manager odgovori na nekaj vprašanj, in sicer: »kakšen problem oziroma potrebo smo prepoznali, pri komu zaznavamo ta problem ali potrebo, koga vse bo rešitev še prizadela« (Tyler, 2000). Nadalje je pomemben tudi podatek o velikosti projektov, ki jih podpira javni razpis. Predlagamo, da se velikost projektov ocenjuje glede na pričakovano zahtevnost, razpoložljiva sredstva za posamezen projekt, višino sredstev, ki jih mora zagotoviti NVO sama, časovno razmejitve projekta, potrebno število partnerjev in njihov izvor (iz koliko različnih držav morajo prihajati partnerji). Glede na to se oceni, koliko aktivnosti bo treba izvesti in kako zahtevne bodo.

Sledi **preverjanje upravičenih stroškov**. Včasih so v razpisih opredeljene že omejitve glede vrst *aktivnosti*, ki bodo podprte skozi razpis. Nedvomno pa so v vsakem razpisu opredeljene vrste stroškov, ki so oz. niso upravičeni. **Upravičeni stroški** so navadno opredeljeni kot tisti, ki **so nujni za izvedbo projektnih aktivnosti**, ki **ustrezajo razpisnim pogojem** danega razpisa in **so racionalni**. Upravičene stroške povzročijo NVO prijaviteljice ali njihovi projektni partnerji v času trajanja projekta. Vsi upravičeni stroški morajo biti dokazljivi in zavedeni v računovodskih dokumentacijah NVO prijaviteljice ali njenih partnerjev. Med stroški, ki ustrezajo navedenim pogojem, se nadalje kot tisti, ki se upoštevajo v finančni strukturi projekta in so torej lahko predmet sofinanciranja, obravnavajo predvsem naslednji: stroški dela, stroški storitev, potni stroški, stroški nastanitev, materialni stroški ipd. Skoraj nikoli niso upravičeni stroški za najemnine prostorov, ki so v lasti NVO prijaviteljice ali njenih projektnih partnerjev, stroški elektrike ipd. V primeru razpisov EU poleg tega niso upravičeni stroški za pripravo projektne dokumentacije, stroški, ki nastanejo pred uradnim začetkom projekta, stroški nakupa stavb (How to provide training and information about EU applicants and project management, 2002). Tudi pri upravičenih stroških je treba paziti, da se prijavijo v višini, ki ustreza projektu. Npr. pri stroških za plače se oceni, koliko delovnega časa bo posameznik namenil za projekt in koliko časa za redne dejavnosti, in s tem v skladu se določi, kolikšen del plače bo predstavljen kot projektni strošek.

Občutljivo področje je tudi **nakup opreme**. Pri opremi je namreč jasno, da se bo po zaključku projekta uporabljala v druge namene. Zaradi tega so stroški za opremo le izjemoma upravičeni projektni stroški. Če so dovoljeni, se sme upoštevati le višina amortizacije za čas trajanja projekta. Zelo pogosto je celo zahtevano, da mora NVO prijaviteljica po zaključku projekta opremo izročiti

končnim uporabnikom ali projektnemu partnerju. S tem donator želi zagotoviti, da se oprema dejansko kupuje za namen projekta in ne za izvajanje rednih dejavnosti NVO. Iz zapisanega izhaja, da je smiselno opremo kupiti zgolj, če je dejansko nujno potrebna za izvedbo projekta.

Ko projektni manager ugotovi, katere stroškovne postavke javni razpis krije, oceni, ali bo mogoče pridobiti dovolj sredstev, da bi bilo zanimivo pripraviti in prijaviti projekt. Po pozitivni odločitvi, se podrobno preverijo drugi pogoji razpisa, kot so začetek projekta, trajanje projekta, ali morajo v projektu sodelovati partnerske organizacije, koliko jih je treba zagotoviti in iz katerih držav morajo izhajati. Preveriti je treba, ali se v okviru projekta spodbuja mreženje, to je sodelovanje s sorodnimi organizacijami, ki niso prijavljene kot partnerske organizacije, ali je treba zagotoviti diseminacijo rezultatov itd. Kot ugotavlja Tylerjeva, so projekti pogosto pripravljene na podlagi objavljenega javnega razpisa, kljub temu pa v primeru poznavanja dolgoročnih strategij NVO vendarle lahko predstavljajo odgovor na potrebe le-te (Tyler, 2000).

Po seznanitvi z vsemi pogoji projektni manager dokončno odloči, ali je razpis tematsko in stroškovno primeren in bi bilo **mogoče prijaviti projekt**. Temu sledi večkratno podrobno branje celotne razpisne dokumentacije, saj se mora projektni manager natančno seznaniti z vsemi pogoji razpisa, ki jih mora v nadaljevanju predstaviti preostalim članom projektnega tima. V tem obdobju se mora projektni manager **seznaniti** tudi že **z vsemi administrativnimi zahtevami glede priprave vmesnih in končnega poročila**. To pomeni, da mora poznati roke za oddajo teh poročil, vedeti mora, katere dokumente bo treba pripraviti med izvajanjem projekta, da bo lahko uspešno pripravil poročila, poznati mora zahteve glede dokazovanja finančne konstrukcije projekta ter vedeti, kakšna dokazila bo treba predložiti ob zaključku projekta. V primeru razpisa Ministrstva za kulturo, namenjenega podpori literarnega ustvarjanja, je bilo npr. treba ob zaključku projekta predložiti CD-je s posnetki literarnih oddaj, torej je bilo treba že v fazi snovanja projekta dogovoriti in med izvajanjem zagotoviti arhiviranje teh posnetkov, sicer ne bi mogli izpolniti pogodbenih dolžnosti in ne bi bili upravičeni do izplačila projektnih sredstev. Seveda se mora projektni manager v tej fazi dobro seznaniti tudi s prijavnim obrazcem, da bo vedel, katere podatke mora pridobiti ter kako podrobno mora načrtovati projekt, ki ga bo prijavil na razpis.

Pogosto je ključnega pomena, da se projektni manager dobro seznaniti z **ocenjevalnim listom**, s pomočjo katerega komisija ocenjuje na razpis prijavljene projekte. Ocenjevalni listi so vse pogosteje sestavni del razpisne dokumentacije in v njih je zelo natančno navedeno, katere aktivnosti, teme, lastnosti organizacije/projektnega tima, reference in podobno prinašajo točke in s tem povečujejo možnosti NVO, da bo njen projekt odobren za sofinanciranje. Primer ocenjevalnega lista podajamo v prilogi 3.

Poleg tega, da se projektni manager podrobno seznaniti s celotno razpisno dokumentacijo, je smiselno, da **preuči tudi samega donatorja**, torej fundacijo/sklad, ki je objavila javni razpis. Pomembno je, kakšna sta vizija in poslanstvo donatorja, njegove prioritete, cilji, ciljne skupine. Zanimivo je vedeti, katere projekte, aktivnosti, teme je financiral v preteklosti, koliko sredstev je v

povprečju namenjal posameznim projektom. Kot poudarja Čandkova, se je treba zavedati, da ima vsak donator svoj interes. Za nekatere je pomembno, s kom NVO dela, za druge, kje dela, kako dela, kako bo dokončala zastavljeno delo, na katerih problemih dela, renome. Že pred prijavo na razpis se je torej treba pozanimati, kaj zanima donatorja, in presoditi, ali se NVO lahko vključi v njegov vrednostni sistem (Čandek, 2002, str. 255). Tovrstne informacije projektному managerju omogočijo boljšo oceno, katere aktivnosti se nahajajo na donatorjevem prioritetenem seznamu in torej zanje obstaja večja verjetnost, da bodo prejele sofinanciranje. Poleg tega preučevanje preteklih uspešno prijavljenih projektov projektному managerju olajša pripravo prijavnne dokumentacije na način, ki bo donatorju všečen.

Zelo pomemben je še **rok za prijavo** projektov na javni razpis, i. e. oddajo prijavnne dokumentacije. Projektни manager mora **oceniti potrebni čas za pripravo projektne dokumentacije** ter pravočasno pričeti s pisanjem in pripravljanjem vseh zahtevanih prilog.

Na podlagi vseh teh podatkov nato projektни manager **pripravi predlog teme**, ki bi se lahko obravnavala v okviru projekta. Tema naj bo zastavljena zelo široko in naj **izhaja iz namena in prioriteta razpisa**. Projektни manager pripravi tudi predlog aktivnosti, ki bi se lahko izvajale glede na opredelitve v razpisu. Na tem mestu naj posebej poudarimo, da je dobra ideja prvi ključni pogoj za uspešnost projekta, na kar opozarja tudi Tylerjeva (Tyler, 2000).

5.1.3 Oblikovanje projektnega tima in razdelitev nalog

Ko je torej projektни manager seznanjen z vsemi dejstvi, ki se nanašajo na razpis in donatorja, ter je pripravil predlog teme in projektnih aktivnosti, mora na podlagi poznavanja NVO predvideti, kateri sodelavci NVO bi lahko sestavljali projektни tim. V primeru Zavoda RTV Študent so projektни tim vedno sestavljali projektни manager, odgovorni urednik ter uredniki redakcij in vodje služb, v okviru katerih bi bilo glede na temo projekta smiselno izvajati projektne aktivnosti. Na ta način smo se izognili konfliktu dvojnega vodenja, saj so vodje svojih redakcij in služb neposredno ocenili, kdo bi glede na zanesljivost, sposobnost in razpoložljivost lahko izvedel posamezne projektne aktivnosti in koliko časa bi lahko namenil projektu, da ob tem ne bi zanemarjal svojega rednega dela in dela v tekočih projektih. Sicer pa Tylerjeva glede prepoznavanja članov projektnega tima predlaga, da si projektни manager odgovori na sledeča vprašanja:

- kdo bo izvedel posamezne aktivnosti,
- kakšne so kvalifikacije teh oseb,
- ali bodo te osebe pristale na sodelovanje,
- kdo naj bi bil še vključen v projekt in zakaj (Tyler, 2000).

V naslednji fazi **projektни manager predvidene člane projektnega tima povabi na sestanek**. Na sestanku najprej predstavi razpis. Pomembne so informacije o donatorju, temi razpisa, prioritetah, zahtevanem trajanju projekta, aktivnostih, ki se sofinancirajo, morebitnih drugih organizacijah, ki morajo sodelovati pri izvedbi projekta. Nato poda širok idejni okvir projekta, na podlagi katerega

naj člani projektnega tima pripravijo svoje predloge o konkretnih projektnih aktivnostih. Predlogi morajo biti čim bolj natančni, tako glede vsebine aktivnosti, načina izvedbe, predvidenih neposrednih izvajalcev, morebitnih drugih sodelujočih v aktivnostih, kakor tudi glede časovnega okvira in števila dogodkov. Na ta način se postopoma oblikuje podroben in konkreten načrt projektnih aktivnosti. Okvirno se določi čas izvedbe vsake aktivnosti in njeno trajanje. Opredelijo se neposredni izvajalci in odgovorne osebe za izvedbo in poročanje o izvedbi. V primeru Zavoda RTV Študent so bili za izvedbo projektnih aktivnosti in poročanje vedno odgovorni vodje služb in uredniki redakcij, iz katerih so prihajali izvajalci projektnih aktivnosti. Ti so namreč najlaže kontrolirali svoje neposredno podrejene sodelavce in zagotavljali njihovo korektno delo. Glede poročanja mora projektni manager timu predstaviti, v kakšni obliki bo treba poročati o projektnih aktivnostih. Na sestanku projektni tim navadno določi tudi partnerske organizacije, če jih razpis predvideva. V določeni meri je smiselno dodelati tudi finančno shemo projekta – predvsem honorarje za posamezne projektne aktivnosti. Sledi popis predlaganih aktivnosti, števila dogodkov v njihovem okviru, časovnega razporeda dogodkov, njihovega trajanja in predlaganih izvajalcev. Nato se določi rok, v katerem morajo člani projektnega tima pri izvajalcih preveriti, ali sprejemajo svoje zadolžitve v načrtovani obliki in obsegu. Po preteku tega roka člani projektnega tima potrdijo načrt ali sporočijo morebitne spremembe.

Projektni manager nato dopolni popis aktivnosti, časovne razporeditve, trajanja in izvajalcev in ga posreduje vsem članom projektnega tima. Nekako med tem procesom se navadno vzporedno odvijajo tudi razgovori z donatorjem o načrtovanih aktivnostih. Tylerjeva poudarja, da če je le mogoče, naj se ti pogovori izvajajo ob osebem stiku (Tyler, 2000). Na ta način projektni manager pridobi prvo povratno informacijo o načrtovanem projektu od donatorja. Nujno se mora projektni manager **udeležiti** tudi morebitnih **informativnih sestankov, ki jih organizira donator**. Na takšnih sestankih donator predstavi razpis in nemalokrat poda tudi dodatne pomembne informacije, ki iz same razpisne dokumentacije niso razvidne. Kot primer lahko podamo razpis Ministrstva za kulturo, katerega namen je bil sofinancirati izdelavo CD-jev glasbenih skupin. Na informativnem sestanku je donator povedal, da sredstva razpisa niso namenjena izdelavi CD-jev, ki bodo namenjeni promociji glasbenih skupin, temveč morajo imeti prijavljeni projekti nek širši pomen. Na podlagi te informacije smo projekt izdelave CD-ja predstavili temu primerno. Glede na to, da je šlo za snemanje CD-ja z alternativno glasbo, smo poudarjali, da gre za zvrst glasbe, ki ima zaradi svoje drugačnosti in neprilaganja povprečnemu okusu maloštevilne privržence in jo zato glasbene skupine navadno izvajajo na *garažnih koncertih*, le redko pa imajo na razpolago dovolj sredstev, da bi lahko posnele CD. Na tej podlagi smo podali zaključek, da bo z uresničitvijo predlaganega projekta širši javnosti omogočen dostop tudi do tovrstne glasbe. S takšno utemeljitvijo je bil projekt odobren za sofinanciranje.

Kakorkoli že, ko so dogovorjena vsa dejstva o projektu, ki bo prijavljen na javni razpis, se projektni manager loti izpolnjevanja prijavnega obrazca in priprave vse druge projektne dokumentacije.

5.2 PRIJAVA NA JAVNI RAZPIS IN PRIMERI

5.2.1 Prijava na javni razpis

Eden izmed pogojev za uspešno izvedbo te faze je **pravilno načrtovanje časa** za pripravo celotne projektne dokumentacije. Po priporočilu Tylerjeve (2000, str. 11 - 12) bi bilo treba snovanje projekta in prijavo na javni razpis izvesti v skladu z naslednjim terminskim planom:

- 40 dni pred rokom za oddajo prijav mora projektni manager najti ustrezen razpis,
- 35 dni pred rokom za oddajo prijav mora projektni manager od vodstva NVO pridobiti soglasje za sodelovanje na javnem razpisu,
- 30 dni pred rokom za oddajo prijav mora projektni manager pripraviti osnutek projekta in zanj pridobiti soglasje vodstva NVO,
- 25 dni pred rokom za oddajo prijav mora projektni manager v sodelovanju z drugimi člani projektnega tima pripraviti načrt projektne stroškov, sodelavcev, ki bodo sodelovali pri pripravi in izvedbi projekta, preveriti mora razpoložljivost in voljnost predvidenih projektne partnerjev za sodelovanje v projektu, načrtovati potrebne prostorske in tehnične/tehnološke kapacitete,
- 20 dni pred rokom za oddajo prijav mora dokončati dokumentacijo za prijavo projekta,
- 15 dni pred rokom za oddajo prijav mora od projektne partnerjev pridobiti podpisana pisma o nameri ali pogodbe,
- 12 dni pred rokom za oddajo prijav mora narediti zadnje popravke na dokumentaciji za prijavo projekta,
- 10 dni pred rokom za oddajo prijav mora natisniti vse potrebne izvode prijavne dokumentacije,
- 8 dni pred rokom za oddajo prijav mora smiselno zložiti prijavno dokumentacijo in dodati vse potrebne priloge,
- 7 dni pred rokom za oddajo prijav mora od odgovorne osebe NVO pridobiti vse potrebne podpise,
- 3 dni pred rokom za oddajo prijav mora priskrbeti izvod prijavne dokumentacije, ki se arhivira, zvezati projektne dokumentacijo in v skladu z zahtevami opremiti pošiljko,
- 2 dni pred rokom za oddajo prijav mora pravilno pripravljeno pošiljko odposlati na naslov donatorja.

Na osnovi lastnih izkušenj z Zavoda RTV Študent lahko na tem mestu dodamo, da je **potrebni čas za pripravo projektne dokumentacije močno odvisen od zahtevnosti razpisa**. V primeru slovenskih javnih razpisov za NVO, ki so praviloma zelo preprosti, zadostuje za pripravo celotne projektne dokumentacije že nekaj dni. Pri prijavljanju na tuje javne razpise, ki so projektne managerju že znani, torej je projekte nanje že prijavljaj, zadostuje za pripravo projektne dokumentacije 10 do 14 dni. V tem primeru namreč projektne manager že dobro pozna donatorja, njegova pričakovanja, obliko prijavnih obrazcev, predvideno projektne finančno shemo ipd. Kadar pa gre za projektne managerju povsem neznan in relativno kompleksen razpis tujega donatorja, je

za dobro pripravo projektne dokumentacije dejansko potrebnih vsaj 40 dni. Ob tem pa ne smemo zanemariti dejstva, da je potreben čas odvisen tudi od vsakega posameznika in njegovih sposobnosti za zbiranje informacij in nenazadnje za samo pisanje, saj nemalokrat k uspešnosti projekta veliko pripomore izrazna moč projektnega managerja in njegova sposobnost argumentiranja pomena projekta, ki ga prijavlja na razpis.

Preden projektni manager začne izpolnjevati prijavne obrazce, je smiselno, da še enkrat preleti vse pogoje in zahteve razpisa, se seznanji z ocenjevalnim obrazcem in prijavnim obrazcem. Tako se prepriča, da je seznanjen z vsemi za projekt bistvenimi podatki. Nato mora preveriti, **katere priloge so potrebne**, in poskrbeti, da se pravočasno pridobijo. Pri tem gre navadno za potrdilo o registraciji NVO, kopijo ustanovnega dokumenta NVO, bilanco stanja in izkaz uspeha za preteklo leto. Če bodo v projektu sodelovale druge organizacije, je treba preveriti, katere dokumente moramo pridobiti od njih.

Končno lahko projektni manager začne s **pripravo projektne dokumentacije** za prijavo projekta na razpis. Okvirni načrt projektne aktivnosti je pripravljen, sam pri sebi pa mora projektni manager ubesediti še namen in cilje projekta ter opredeliti ciljne skupine. Pri utemeljevanju projekta mora vedno izhajati iz teh predpostavk ter, kot navaja Tylerjeva, dokazovati, da se projektne ideje navezujejo na potrebe in cilje javnega razpisa (Tyler, 2000). Poleg tega mora v projektne dokumentacije pokazati povezavo med aktivnostmi in nastalimi stroški – za vsako aktivnost mora obstajati stroškovna postavka v finančni konstrukciji in obratno, za vsako stroškovno postavko v finančni konstrukciji mora obstajati razlaga v načrtu aktivnosti (How to provide training and information about EU applicants and project management, 2000). S tem se doseže **konsistentnost** projekta. Ocenjevalci projektov so namreč zelo pozorni na to, ali se skozi razlago projekta in predvidenih aktivnosti dokazuje, da se bodo uresničevali predstavljeni namen in cilji ter se pri tem dosegle opredeljene ciljne skupine. Na predavanju v okviru programa Leonardo da Vinci nam je presojevalka projektov navedla naslednji konkretni primer projekta, pri katerem so presojevalci pridobili neprijeten občutek, da NVO prijaviteljica poskuša pridobivati točke za področja, na katerih sicer sploh ne bo delovala. NVO je namreč med svojimi cilji navedla prizadevanje za zagotavljanje enakosti med spoloma, vendar kasneje z nobeno projektno aktivnostjo ni pokazala, kako bo to tudi uresničila. S tem je izgubila svojo verodostojnost v očeh presojevalcev. Kakorkoli že, v vsakem trenutku se mora projektni manager zavedati, da **projektne dokumentacije pravzaprav predstavlja prodajni proizvod**, v katerem mora donatorju prepričljivo pokazati, zakaj naj podpre ravno ta projekt (Tyler, 2000).

Za nazornejšo ponazoritev, kako pripraviti projektne dokumentacije na način, ki bo všečen presojevalcem projektov, bomo v nadaljevanju predstavili nekaj primerov prijavnih obrazcev in opozorili, kako odgovoriti na nekatera vprašanja, da pridobimo čim več točk. Najprej bomo kot enega najenostavnejših predstavili prijavni obrazec Mestne občine Ljubljana (v nadaljevanju: MOL), natančneje Oddelka za kulturo in raziskovalno dejavnost. Osredotočili se bomo na razpis za

glasbene umetnosti, na področje »priprave in izvedbe posameznih koncertov, koncertnih ciklov in festivalov, organizacije koncertnih turnej, snemanje nosilcev zvoka in videospotov«.

5.2.2 Primer prijave: Prijava na razpis Mestne občine Ljubljana

V okviru Zavoda RTV Študent smo na razpis Oddelka za kulturo in raziskovalno dejavnost Mestne občine Ljubljana prijavili organizacijo in izvedbo koncerta mladih, neveljavljenih glasbenih skupin, izbranih na javnem natečaju. Kraj izvedbe koncerta, ki je bil sicer le finalni del celoletnega glasbenega festivala, je bil seveda Ljubljana. Za prijavo na razpis MOL je bilo treba izpolniti prijavne obrazce in dodati nekaj prilog. V prijavne obrazce je bilo treba vpisati nekaj osnovnih podatkov o NVO, naslov projekta, kraj in čas realizacije, skupno vrednost projekta in pričakovani delež sofinanciranja s strani donatorja, torej MOL. Kot pri vseh prijavnih obrazcih je bilo treba na določenih mestih pridobiti podpis odgovorne osebe NVO, ki s tem jamči za točnost vseh navedb v prijavni dokumentaciji. Opozorimo naj, da v primeru, če odgovorna oseba prijavne dokumentacije ne podpiše na vseh predvidenih mestih, donatorji navadno prijavo brez nadaljnje obravnave zavrnejo. Nadalje je bilo treba opredeliti vse sodelujoče v projektu, kraj in čas izvedbe na območju MOL ter navesti, ali so predvidene ponovitve in koliko jih bo. Sledi zelo preprosta priprava predračuna izvedbe projekta, ki zajema zgolj opredelitev materialnih stroškov, kot so oprema, prostor, transportni in drugi stroški; avtorskih honorarjev, kot so honorar za zasnovo in koordinacijo projekta, honorarji izvajalcev, producenta, oblikovalca kataloga, honorar za strokovno besedilo, prevod in drugi avtorski honorarji; drugih stroškov projekta, kot so potni stroški, stroški bivanja, najema specifičnih prostorov, oglaševanja, delo po pogodbi, stroški avtorskih pravic in drugi podobni stroški. Nato se navede skupna vrednost projekta, ki je seštevek vseh posameznih stroškov, ter predviden delež sofinanciranja s strani različnih organizacij, med njimi seveda MOL in NVO, ki prijavlja projekt. Zahtevana finančna struktura je zelo preprosta in predlagamo, da projektni manager za lastno rabo stroške bolj podrobno opredeli. To mu bo omogočalo kontrolo nad stroški med izvajanjem projekta ter zbiranje ustreznih računov, ki jih bo moral priložiti poročilu po zaključku projekta. Prijavni dokumentaciji je treba priložiti še nekaj prilog, in sicer na največ eni strani vsebinsko utemeljitev projekta, vključno z vidika pomembnosti za uveljavljanje kulturne podobe Ljubljane, ter na največ eni strani reference predlagatelja. Prijavni obrazec podajamo v prilogi 4.

Očitno je, da gre za zelo preprost postopek prijave projekta, kar pa ni tako enostavno, kot se zdi na prvi pogled. V razmislek naj ponudimo naslednji dvom: kako naj projektni manager na samo eni strani lista, formata A 4 donatorja prepriča, da je projekt, ki ga prijavlja, boljši in primernejši za sofinanciranje v primerjavi z drugimi sto in več prijavljenimi projekti. Razpoložljivo stran je potemtakem treba čim boljše izkoristiti in se **osredotočiti predvsem na vprašanje, kako se bodo skozi projekt uresničevali cilji razpisa in donatorja**. V primeru Zavoda RTV Študent smo, kot že omenjeno, na razpis prijavili projekt organizacije in izvedbe koncerta neveljavljenih glasbenih skupin. V prijavi smo poudarili, da se bodo predhodno tovrstni koncerti izvajali po vsej Sloveniji. Te koncerte bo spremljala močna oglaševalska akcija, tako da bodo mediji in ciljna javnost do

samega zaključnega dogodka – koncerta v Ljubljani – že dobro obveščeni o dogajanju. Zaključno dogajanje pa se bo preneslo v Ljubljano, kar je stvar prijavljenega projekta. To pomeni, da bodo dogodek v Ljubljani spremljali ljudje iz vse Slovenije, kar bomo dodatno zagotovili s posebej okrepljenim oglaševanjem pred finalnim koncertom. Poudarili smo, da bomo s tem veliko prispevali h kulturni podobi Ljubljane, saj gre za alternativno glasbeno umetnost, ki jo sicer težko srečamo v takšnih okvirih. Kot je razvidno, smo na razpoložljivem prostoru poskušali svoj projekt predstaviti v vsej njegovi veličini ter pri tem poudarjati, v kolikšni meri bomo s projektom uresničevali cilj donatorja. Na podoben način smo poskušali čim bolj racionalno izkoristiti tudi razpoložljivi prostor za reference, kjer smo poudarjali reference s področij, ki so primerljive s prijavljenim projektom. Kot nekakšen povzetek naj zapišemo, da je pri prijavljanju projekta treba izhajati predvsem iz ciljev donatorja in predstaviti, kako jih bomo s prijavljenim projektom uresničevali. V nadaljevanju se bomo osredotočili na nekoliko širše zastavljen javni razpis, in sicer Ministrstva za kulturo. Podali bomo primer razpisa, ki sovpada z zgoraj predstavljenim razpisom MOL in je tudi predvideno, da se lahko na oba razpisa prijavljajo isti projekti. Gre za razpis, imenovan »Glasbene umetnosti«, področje »organizacije festivalov«.

5.2.3 Primer prijave: Prijava na razpis Ministrstva za kulturo

Prijavni obrazci razpisa so precej podobni tistim, ki jih pripravlja MOL. Tudi zahtevana finančna konstrukcija je le malenkostno drugačna. Glavna razlika med razpisoma je v tem, da Ministrstvo za kulturo (v nadaljevanju: MK) prijaviteljev pri utemeljevanju projekta ne omejuje s prostorom ter da je treba reference prijavitelja dokazati – s fotokopijami medijskih odzivov, primeri programskih listov festivala iz prejšnjih let ipd.

Pa si pogledjmo, kako pripraviti dobro vsebinsko utemeljitev projekta. MK nas skozi vsebinsko utemeljitev ne vodi s pripravljenimi vprašanji, torej je treba razmisliti, kaj zapisati, da bomo ocenjevalce prepričali o pomenu našega projekta za donatorja. Predlagamo, da se pripravijo in predstavijo sledeči elementi projekta:

- **Privlačen naslov**, ki nekako povzema bistvo projekta.
- **Kratka utemeljitev projekta**, kjer utemeljimo namen projekta, ciljne skupine in glavne aktivnosti.
- **Namen in cilji**, ki jih želimo s projektom uresničiti. Pri tem naj se namen in cilji projekta skladajo z namenom, cilji in prioriteta razpisa.
- **Ciljne skupine**, ki jih bomo s projektom dosegali. Tudi pri tej obrazložitvi moramo upoštevati morebitne opredelitve javnega razpisa. Poleg tega moramo paziti, da dejansko navedemo vse ciljne skupine, saj je za donatorja zelo pomembno, da projekti dosegajo čim več ljudi. Pri tem pa moramo biti previdni, da so ciljne skupine smiselno in dovolj natančno opredeljene. Kot predlaga Čandkova, je treba obrazložiti, kdo so ljudje, ki sestavljajo ciljno skupino, in zakaj smo izbrali ravno njih (Čandek, 2002, str. 261). V primeru prej predstavljenega projekta Zavoda RTV Študent smo navedli naslednje ciljne skupine:

1. mlade, neuveljavljene glasbene skupine, ki bodo preko projekta pridobile priložnost, da se uveljavijo,
 2. klubi, kjer bodo organizirani koncerti teh glasbenih skupin,
 3. obiskovalci klubov,
 4. sodelavci Zavoda RTV Študent, ki so sodelovali projektu in s tem pridobili nova znanja – na področju organizacije koncertov.
- **Opis projektnih aktivnosti**, pri čemer je treba opisati tudi vse obstranske aktivnosti, saj bomo le tako predstavili celotno razsežnost projekta. Pri opisovanju projektnih aktivnosti moramo upoštevati dejstvo, da ocenjevalci ne vedo ničesar o projektu in naši organizaciji, torej morajo biti opisi preprosti in natančni. Pomembno je še, da ostajamo realni in ne obljublamo preveč – vse aktivnosti, ki jih bomo prijaviili, bomo morali v primeru odobritve sofinanciranja tudi izvesti in dokazati njihovo izvedbo.
 - Zelo pomembno je, da opredelimo, **kako bomo projekt predstavili čim širši javnosti**. Sem štejejo vse objave v medijih, deljenje letakov, priprava plakatov in druge promocijske aktivnosti.
 - Opisati je smiselno tudi načrtovano **spremljanje in ocenjevanje projekta**. Donatorju moramo pokazati, da projekt po odobritvi sofinanciranja ne bo prepuščen naključnemu izvajanju, temveč ga bomo redno spremljali in ocenjevali njegovo kakovost. Na Bradfordski univerzi predlagajo, da se že v prijavnih dokumentaciji predstavi, kakšna bodo vmesna poročila in kako pogosto se bodo pripravljala, kako pogosto se bodo organizirali sestanki projektnega tima ipd. (How to provide training and information about EU applicants and project management, 2002).

Iz zapsanega je razvidno, da je projektna dokumentacija, ki jo pripravimo za MK, nekoliko kompleksnejša od tiste, ki jo zahteva MOL, vendar še vedno lahko govorimo o zelo preprostem prijavljanju projekta na razpis. Zatorej se bomo v nadaljevanju osredotočili še na dva tuja razpisa – programa Pharovi mali projekti (Phare Small Project Programme – SPP) in programa Leonardo da Vinci. Prijavni obrazci prvega so dokaj tipičen primer srednje zahtevnih tujih razpisov, pri drugem pa gre za enega najbolj zahtevnih programov in temu primerna je tudi zahtevana projektna dokumentacija. Kot posebnost prvega programa lahko izpostavimo logični okvir, ki projektnim managerjem nemalokrat povzroča težave, in se bomo nanj zato še posebej osredotočili. Sicer pa se bomo osredotočili zlasti na tista vprašanja v prijavnih obrazcih, pri katerih lahko s primernim pristopom pridobimo dodatno zaupanje ocenjevalcev, povečamo verodostojnost projekta in s tem število dodeljenih točk.

5.2.4 Primer prijave: Prijava na razpis Pharovega programa malih projektov

V okviru razpisov Pharovega programa malih projektov (v nadaljevanju: SPP) se bomo osredotočili na razpis iz leta 2003, saj je bil to zadnji razpis, na katerega smo v okviru Zavoda RTV Študent osebno prijavljali projekt. Razpisni obrazci programa in njegov splošni namen sicer ostajajo nespremenjeni, spreminjajo pa se vsakoletne prioritete.

Glede na to, da bomo izpolnjevanje obrazcev razlagali s pomočjo primera prijave iz leta 2003, bomo najprej predstavili cilje programa in prioriteto v letu 2003, saj mora obrazložitev prijavljenega projekta izhajati iz tega. Program SPP je bil namenjen izpolnjevanju treh ciljev:

- v državah programa Phare povečati zavest o evropski integraciji in procesu širjenja EU,
- v državah Phare prispevati k ožji evropski integraciji,
- v državah Phare povečati vidnost EU (Phare Small Projects Programme: Guidelines for grant applicants responding to the call for proposals for 2004).

Prioriteta v letu 2003, na katero smo se osredotočili v okviru Zavoda RTV Študent, pa se je glasila: »S pomočjo spodbujanja javnih debat slovenski javnosti približati EU in njene politike. Glavni namen teh debat je povečati zavest o vplivu članstva v EU in prihodnji vlogi Slovenije kot nove članice pri oblikovanju politike EU, zlasti kar zadeva zaključke vrha EU in Zahodnega Balkana v Solunu, 21.6.2003« (Phare Small Projects Programme: Guidelines for grant applicants responding to the call for proposals for 2004). Pripomnimo naj, da so v Solunu potekale razprave o procesu priključevanja držav Zahodnega Balkana EU in vlogi obstoječih držav članic pri tem procesu.

Kot že omenjeno, je eden izmed projektnih dokumentov tega razpisa logični okvir (*Logical Framework for the Project*). Svetujemo, da se izpolni na koncu, ko bodo že izpolnjeni prijavni obrazci in pripravljena finančna konstrukcija projekta. Vse troje mora biti namreč povsem usklajeno, zato menimo, da pri izpolnjevanju prijavnih obrazcev in pripravi finančne konstrukcije projektni manager pri sebi razčisti vse pojme o projektu in bo nato lažje izpolnil tudi logični okvir. K logičnemu okviru se bomo torej vrnili kasneje, sedaj pa si bomo ogledali prijavnne obrazce in finančno konstrukcijo projekta.

5.2.5 Izpolnjevanje prijavnih obrazcev pri prijavi na razpis Pharovega programa malih projektov

Preden začnemo izpolnjevati prijavnne obrazce, moramo zelo dobro **poznati načrtovane projektne aktivnosti, ciljne skupine projekta in seveda cilje, ki jih želimo uresničiti**. Vse troje pa mora **sovpadati s cilji, prioritetami in drugimi zahtevami razpisa**. Projektne cilje, ciljne skupine in projektne aktivnosti moramo nadalje upoštevati pri vseh nadaljnjih odgovorih, ki jih podajamo. Še enkrat naj poudarimo tudi pomen upoštevanja ocenjevalnega lista. Pri izpolnjevanju prijavnih obrazcev ga moramo imeti ob sebi, saj so na njem navedene postavke, ki prinašajo točke, in pri odgovarjanju moramo dokazati, da jih bomo z izvedbo predlaganega projekta uresničevali.

Prvi podatek, ki ga je treba vnesti v prijavni obrazec, je **naslov projekta**. Glede na to, da bomo ga uporabljali v celotnem času trajanja projekta, je smiselno, da poiščemo čim bolj privlačen naslov. Pogosto se pripeti, da izpolnimo že celotno prijavno dokumentacijo, preden najdemo ustreznega. Na Zavodu RTV Študent se je to pripetilo leta 2003, ko je bila pripravljena že vsa dokumentacija in so bili pridobljeni prevodi v angleški jezik, preden je bil sklenjen dogovor o naslovu, ki je izražal

bistvo projekta. Naslov v angleščini se je glasil »*EU got it!*« (»EU jo je dobila!«), kar se lahko prebere tudi kot »*You got it!*« (»Dobili ste jo!«). S tem smo želeli izraziti dvoje. Že nekaj let smo pripravljali projekte na temo priključevanja Slovenije EU, sedaj je Slovenija končno postala država članica. Glede na to, da smo pripravljali nov projekt, katerega namen je bil spodbuditi javne debate o pomenu in vlogi Slovenije v EU, smo z naslovom projekta sporočili, da EU sedaj ima Slovenijo (*EU got it!*) in Slovenci imamo EU (*You got it!*), skupaj pa moramo poskrbeti, da bo ta zveza obrodila čim boljše obojestranske koristi. V naslov smo tako uvedli besedno igro, ki je na atraktiven način podala bistvo projekta.

Sledi **povzetek projekta**. Povzetek se seveda napiše kot zadnji. O njem ne bomo podrobneje razpravljali, saj je natančno opredeljeno, kaj naj vsebuje (glej prilogo 5), in glede na razpoložljivi prostor, to je 10 vrstic, ne pušča veliko svobode.

Navesti je treba tudi **splošne in konkretne cilje projekta**. Glede splošnega cilja je najbolje, da izhaja iz ciljev programa in prioritet letnega razpisa. Konkretni cilji morajo biti specifični in uresničevati morajo splošni cilj. Biti morajo merljivi, dosegljivi, časovno opredeljeni in uresničljivi v predvidenem času (How to provide training and information about EU applicants and project management, 2002). V nadaljnji obrazložitvi projekta moramo pokazati, kako bomo zastavljene cilje z izvedbo projektnih aktivnosti dejansko uresničevali.

Sledi sklop vprašanj o tem, kako bomo uresničevali cilje projekta in razpisa, kako smo prepoznali potrebe po izvedbi projekta ipd. Odgovori na ta vprašanja prinašajo točke (glej ocenjevalni list v prilogi 3), torej jih moramo premišljeno pripraviti. Na tem mestu se bomo osredotočili na vprašanje o identifikaciji potreb in težav v ciljni državi. Kot prvo naj opozorimo, da je smiselno **pisati o potrebah ciljnih skupin projekta in ne splošno o potrebah vsega prebivalstva**. Prav tako ne bomo dovolj prepričljivi, če bomo pisali zgolj o svojih prepričanjih in splošnih resnicah. Treba je **poiskati verodostojne vire, ki pričajo o teh potrebah**. Take vire lahko predstavljajo publikacije, ki obravnavajo za projekt zanimive teme, primerne so izjave strokovnjakov z ustreznih področij, raziskave javnega mnenja, ki odlično prikažejo dvome prebivalstva in področja, ki jim niso blizu. Ustrezen vir je tudi raznovrstna EU-dokumentacija, s katero dosežemo dodaten pozitiven učinek, saj ocenjevalcem pokažemo, da se v okviru NVO redno seznanjamo z EU zadevami. Kot poudarjajo na Bradfordski univerzi, je treba lokalne probleme in potrebe dokazovati s pomočjo lokalnih statistik, v primeru mednarodnih projektov pa je treba dokazati, da gre za potrebo ali problem evropskih dimenzij (How to provide training and information about EU applicants and project management, 2002). S tovrstnim pristopom pri utemeljevanju potreb ciljnih skupin dokažemo, da so zastavljeni projektni cilji, predvidene teme in načrtovane projektne aktivnosti primerni ravno za izbrane ciljne skupine. V okviru prijave projekta Zavoda RTV Študent v letu 2003 smo na primer predstavili, koliko raznovrstne literature o EU obstaja – podali smo spletne strani s tovrstno literaturo, organe v Sloveniji, ki skrbijo za informiranost in imajo urejene prave knjižnice publikacij o temah, ki zadevajo EU. Na drugi strani pa smo pokazali, da se na podlagi raziskave javnega mnenja (pri tem smo seveda navedli konkretni vir raziskave) prebivalci Slovenije ne počutijo informirane. Iz tega

smo povzeli, da je treba spremeniti metode podajanja informacij. Predlagali smo pristop javnih debat, s katerimi bomo prebivalce spodbudili k aktivnemu sprejemanju informacij in podajanju svojih mnenj. Pri tem smo seveda posebej poudarili primernost Zavoda RTV Študent, ki kot medij redno spodbuja in izziva javne debate o aktualnih temah.

Tudi naslednje vprašanje - **opredelitev ciljnih skupin in razlogov za njihov izbor** - prinaša točke. Ciljne skupine je treba smiselno izbrati. Kot že omenjeno, bi bilo na primer za Zavod RTV Študent nesmiselno, da bi se osredotočil na starejše populacije. Pri utemeljitvi ciljnih skupin se je smiselno dotakniti ugotovitev iz prejšnjih točk - o zaznanih potrebah - in tudi samih izkušenj NVO s temi skupinami. Pri tem vprašanju je smiselno vplesti tudi morebitne projektne partnerje in njihove ciljne skupine v okviru projekta. V odgovoru moramo predstaviti, na kakšen način bomo z izvedbo projekta pokrili čim večjo, vendar točno določeno populacijo. Past, v katero se lahko ujame projektni manager, je želja po predstavitvi čim širše populacije projekta, pri čemer pa lahko opredelitev izzveni preveč splošno in neusmerjeno.

Naslednje vprašanje se dotakne **predstavitve projektnih aktivnosti**. Pri tem se je smiselno znova osredotočiti na ocenjevalni list in predpostavke, ki prinašajo točke. Pri navajanju in opisovanju aktivnosti moramo paziti, da dejansko navedemo vse aktivnosti. Pogosto se pozablja na aktivnosti morebitnih projektnih partnerjev, sestanke projektnega tima, sestanke s projektnimi partnerji, aktivnosti kontrole izvedbe projekta ipd. Pri utemeljevanju aktivnosti projektnih partnerjev moramo paziti, da jih predstavimo enako podrobno kot svoje, saj jih bomo na ta način poudarili kot enako pomembne. **Ocenjevalci so namreč zelo občutljivi za t. i. navidezna partnerstva**. Med projektnimi aktivnostmi naj pomembno mesto zavzema tudi diseminacija rezultatov. To pomeni, da bomo po zaključku projekta poskrbeli, da bo o rezultatih izvedelo in do njih dostopalo čim več ljudi. Kot primere diseminacije lahko navedemo objave v medijih, razpošiljanje nastalih gradiv institucijam, ki delujejo na tematskih področjih projekta, objave na spletnih straneh. Projektne aktivnosti moramo čim podrobneje tudi časovno in količinsko opredeliti, navesti, na katere ciljne skupine se usmerjajo, kdo bo aktivnost izvedel, kdo bo v njej sodeloval (npr. strokovnjaki, javnost). Pri utemeljitvi aktivnosti moramo paziti, da sovpadajo s cilji in prioriteta programa. Z natančnim prikazom načrtovanih aktivnosti bomo ocenjevalce prepričali, da ničesar ne prepuščamo naključjem, saj smo vse natančno načrtovali, čeprav še ne vemo, ali bomo donatorjeva sredstva sploh pridobili.

Sledi vprašanje o metodah, ki se bodo uporabljale v okviru projekta. Pri podajanju odgovora je spet treba vnesti nekaj strokovnosti. Kot piše Čandkova, metode opisujejo, kako bodo posamezni cilji uresničeni. Pri tem je smiselno tudi razložiti, kako bo projekt usklajen z drugimi dejavnostmi, s katerimi se ukvarja NVO, ter kako bodo ljudje, ki jim je projekt namenjen, lahko vplivali nanj. Opiše naj se še, kdo bo delal na projektu in kakšna oprema in materiali so potrebni za izvedbo projekta. Smiselno je navesti tudi metode, ki smo jih preučili in kasneje zavrgli (Čandek, 2002, str. 261 - 262). Na Zavodu RTV Študent smo kot način realizacije ciljev izbrali metodo neodvisnega in raziskovalnega novinarstva, metodo proste komunikacije, metodo pridobivanja povratnih informacij, metodo stalne kontrole.

Pri odgovoru na vprašanje o **internem spremljanju in ocenjevanju projekta** moramo biti čim bolj natančni in ponuditi merljive kazalce. Kvantitativno lahko spremljamo, koliko strokovnjakov bo sodelovalo v projektu, koliko različnih tem bomo obravnavali, koliko odzivov ciljnih skupin bomo prejeli, koliko obiskov na projektni spletni strani bomo zabeležili, kakšne so reference strokovnjakov, ki bodo sodelovali v projektih aktivnostih. Navedemo pa lahko tudi nekaj kvalitativnih načinov spremljanja in ocenjevanja projekta, na primer oceno projekta s strani strokovnjakov, projektih partnerjev, javnosti, strokovnih organov NVO.

Razpis predvideva tudi vključevanje drugih organizacij v projektne aktivnosti. Pri tem ne gre zgolj za projektne partnerje, temveč je smiselno, da navedemo tudi organizacije, iz katerih bodo prihajali sogovorniki v okviru projektih aktivnosti, predstavimo mrežo organizacij, katerim bo NVO posredovala rezultate projekta, in podobno.

Kot pomembno naj navedemo še vprašanje o **možnih ponovitvah in podaljšanju učinka projektih rezultatov**. Za uresničitev te zahteve imamo na razpolago več možnosti. Zagotovimo lahko objave v medijih, pripravo plakatov, ki bodo na primernih mestih ostali tudi po zaključku projekta, letake, ki bodo vsebovali ugotovitve iz projekta in jih bomo razdeljevali, knjige. Rezultate lahko posredujemo organizacijam, ki delujejo na področjih, ki smo jih obravnavali v okviru projekta, politikom, ki vplivajo na sprejemanje odločitev. Oblikujemo lahko spletno stran, kjer objavimo rezultate projekta. Vsekakor pa je smiselno, da navedemo tudi vse sorodne aktivnosti, ki jih bomo v okviru NVO izvajali v prihodnosti.

Sledi vnos osnovnih podatkov o NVO. Pomembna je točka o izkušnjah s podobnimi aktivnostmi, kjer imajo prednost NVO, ki so v preteklosti že izvajale projekte, sofinancirane s strani tega programa. Če NVO v preteklosti še ni pridobila sofinanciranja, je smiselno, da popišemo vse druge izvedene aktivnosti, ki sovpadajo s projektom, ki ga prijavljamo. Čeprav pri tej točki verjetno kljub temu ne bomo pridobili točk, bomo pridobili nekaj več zaupanja ocenjevalcev, saj bomo pokazali, da nam obravnavana tema ni tuja.

Zadnja točka prijavnega obrazca, ki naj jo posebej poudarimo, je točka o projektih partnerjih. Poskrbeti moramo, da **prikažemo nujnost in pomembnost partnerjev** za uresničitev projektih ciljev. Prav tako moramo pokazati, da so partnerji izkušeni in imajo pomembno vlogo v projektu. Pozabiti ne smemo na partnerjev podpis in seveda na podpis odgovorne osebe naše NVO. Vsebina projekta je s tem podrobno predstavljena, sledi priprava finančne konstrukcije.

5.2.6 Priprava finančne konstrukcije pri prijavi na razpis Pharovega programa malih projektov

Preden začnemo pripravljati finančno konstrukcijo projekta, moramo upoštevati nekaj dejstev. Nedvomno moramo preveriti, **kateri stroški so dovoljeni** in jih smemo uvrstiti v finančno

konstrukcijo. Zagotoviti bomo morali, da za vsak strošek, ki ga bomo prikazali, v vsebinski obrazložitvi obstaja aktivnost, zaradi katere bo strošek nastal. Prikaz stroškov naj bo čim bolj strukturiran in natančen, tako da bodo ocenjevalci lahko našli povezavo med projektnimi aktivnostmi in prikazanimi stroški. Le na ta način bomo pokazali, da je vsak prikazan strošek nujen za uresničitev projekta. Kot primer lahko podamo stroške honorarjev. Namesto da bi stroške podali po imenih ljudi, ki bodo prikazane honorarje prejeli, je bolj smiselno, da jih popišemo kot stroške izvajalcev točno določenih projektnih aktivnosti. Nastanek stroškov (honorarjev) neposrednih izvajalcev projektnih aktivnosti lahko torej zelo dobro utemeljimo. Na drugi strani se pojavljajo honorarji, ki jih ne moremo neposredno pripisati točno določeni projektni aktivnosti. Gre za honorarje projektnega managerja in drugih vodij aktivnosti. Pri teh stroških je smiselno, da ostanemo skromni in prikažemo čim nižje honorarje. Pomembno je, da ocenjevalci ne bodo pridobili občutka, da si želi vodstvo razdeliti sredstva, ki jih bo NVO prejela za uresničitev projekta.

Poleg honorarjev vodstva podjetja obstajajo še nekateri drugi **kritični stroški**. Eni izmed njih so **stroški potovanj in dnevnic**. Če se bodo v okviru projekta pojavili tovrstni stroški, moramo v finančni konstrukciji natančno prikazati, pri katerih projektnih aktivnostih bodo nastali in zakaj. Poleg tega moramo paziti, da kot vrsto prevoznega sredstva izberemo najcenejšo obstoječo različico. Če je npr. realno mogoče potovati z vlakom, kar pomeni, da ne gre za zelo oddaljeno lokacijo, kot prevozno sredstvo ne bomo izbrali letala, saj bi tovrstno potovanje povzročilo bistveno višje stroške. Previdni pa moramo biti tudi pri prikazu **drugih stroškov, povezanih s potovanji**, npr. stroški prenočišča, prehrane ipd. V primeru programa SPP je dovoljeno izplačilo evropskih dnevnic in zato po zaključku projekta ni treba predložiti dokazil/računov o stroških, ki so nastali med potovanjem, temveč zadostuje dokazilo o izplačilu dnevnic. Če donator ne bi dovolil izplačila dnevnic, bi bilo treba prikazati neposredne stroške prehrane, prenočitev, internih prevozov in po zaključku projekta tudi z računi dokazati njihov nastanek. Kakorkoli že, če to ni natančno opredeljeno v razpisni dokumentaciji, se je smiselno povezati s predstavniki donatorja in jih natančno povprašati, kateri stroški so dovoljeni.

Previdni moramo biti tudi pri **nakupu opreme** za namen projekta. Kot dovoljen projektni strošek smemo praviloma prikazati le amortizacijo opreme za čas trajanja projekta. Poleg tega moramo v vsebinski obrazložitvi dokazati, da z obstoječo opremo projekta ne moremo izvesti in je torej nakup opreme nujen.

Pri pripravi finančne konstrukcije pa velja tudi nekaj splošnih pravil. **Stroškov ne smemo neracionalno napihovati**, saj so projektni managerji v preteklosti to skoraj brez izjem počeli in so presojevalci projektov za napihnjene stroške posebej občutljivi. Velja pa tudi obratno – projektni manager stroškov ne sme prenizko ovrednotiti, saj se sicer lahko pripeti, da bo dejanska vrednost projekta bistveno preseгла načrtovano, pri čemer pa se, kot opozarja Cochardova, prispevek donatorja ne bo povečal (Cochard, 2002, str. 272). Zelo pomembno je tudi, da **ustrezen del sredstev projekta dodelimo morebitnim projektnim partnerjem**, saj s tem spet dokazujemo, da ne gre za navidezno partnerstvo, temveč so partnerji nujni za uresničitev ciljev projekta. Ob popisu vseh

projektnih stroškov in seštevku njihove skupne vrednosti, torej ob izračunu celotne vrednosti projekta, moramo preveriti, ali se vrednost projekta nahaja v dovoljenih mejah. V razpisu sta namreč opredeljeni najmanjša in največja dovoljena vrednost projekta.

Končno moramo še opredeliti, koliko sredstev za uresničitev projekta bo prispevala NVO prijaviteljica, koliko partner in koliko sredstev pričakujemo s strani programa SPP in morebitnih drugih sofinancerjev. Pri tem moramo paziti, kolikšen je največji možni delež sofinanciranja s strani programa. Če je mogoče, je smiselno zaprositi za nekoliko nižji delež sofinanciranja, saj s tem pokažemo, da dejansko prosimo zgolj za toliko sredstev, kolikor jih sami v okviru NVO ne bi mogli zagotoviti.

Prijavni obrazec in finančna konstrukcija projekta sta s tem pripravljena. Projekt je tako natančno opredeljen in projektni manager se lahko osredotoči še na tretji glavni dokument - logični okvir.

5.2.7 Priprava logičnega okvira pri prijavi na razpis Pharovega programa malih projektov

Celoten logični okvir mora izhajati iz opredelitev vsebinskega (prijavni obrazec) in finančnega (finančna konstrukcija) dela prijave. Strukturo logičnega okvira podajamo v prilogi 6, v nadaljevanju pa bomo svetovali, kako odgovoriti na posamezna vprašanja.

Prvo vprašanje v logičnem okviru se nanaša na splošne cilje, ki jih preprosto prepisemo iz prijavnega obrazca. Glede na opredelitev v prijavnem obrazcu gre v bistvu za cilje in prioritete razpisa. Nato moramo navesti pokazatelj. Ta mora dokazovati, da se s projektom uresničujejo zastavljeni splošni cilji. V primeru Zavoda RTV Študent smo v letu 2003 kot pokazatelj navedli evropsko zavest ciljne skupine. Sledi opredelitev virov informacij za pokazatelj, pri čemer gre v bistvu za način, kako bomo lahko spremljali uresničevanje pokazatelja. V primeru Zavoda RTV Študent smo kot vire navedli izjave ciljne skupine o sprejemanju evropskih kulturnih vrednot, navad, moralnih norm; izjave ciljne skupine o zadovoljstvu z EU kot tako in podobno. Nato pa je treba oblikovati še predpostavke. Gre za predpostavke o tem, na kakšen način pokazatelj kaže, v kolikšni meri se uresničujejo širši nameni projekta, ter predpostavke o načrtovanem projektu in njegovem vplivu na pokazatelj.

Sledi vprašanje o konkretnih ciljih, pokazateljih, virih informacij in temeljnih pogojih. Vprašanja se lotimo na enak način, kot je opredeljeno zgoraj, pri čemer seveda iz prijavne dokumentacije prepisemo konkretne cilje projekta.

Nato je treba predstaviti rezultate, kar sovpada s tisto točko prijavnih obrazcev, kjer je treba opisati, kako se bo z uresnitvijo projekta izboljšala situacija ciljnih skupin. Pri opredeljevanju pokazateljev rezultatov si lahko pomagamo s točko o postopkih za interno ocenjevanje projekta, kjer smo navedli, *kaj* bomo spremljali. Pomembno je, da **navajamo kvalitativne in kvantitativne pokazatelje**. Viri za te pokazatelje izhajajo iz projekta, npr. iz rednih poročil o izvedbi projektnih aktivnosti, ki jih

bodo pripravljali izvajalci projekta, sestankov projektnega tima, sestankov s partnerji ipd. Popisati pa moramo tudi zunanje pogoje, ki so bili v primeru Zavoda RTV Študent na primer sodelovanje sogovornikov iz vrst politikov, kulturnikov itd. Hkrati je priporočljivo, da poudarimo, da na podlagi dolgoletnih izkušenj s tovrstnim delom ne pričakujemo večjih zapletov. Ocenjevalcem moramo pokazati, da se sicer zavedamo tveganj, vendar jih obvladujemo.

Navesti moramo še aktivnosti, pri čemer se spet sklicujemo na opredelitve v prijavnih dokumentaciji, in opredeliti potrebne resurse za uresničitev aktivnosti, to so sodelavci, ki bodo sodelovali pri uresničitvi projekta, oprema, ki jo bomo uporabljali, prostori, v katerih se bo projekt izvajal, pisarniški material, ki ga bomo potrebovali. Vire informacij o napredovanju projekta prepišemo iz prijavnih obrazcev, in sicer iz točke o načinu internega spremljanja projekta, kjer smo opredelili, *kako* bomo spremljali projekt. Predstaviti moramo tudi prerez vrste stroškov, ki ga prepišemo iz finančne konstrukcije. Pri tem se osredotočimo na glavne postavke – navedemo npr. splošno stroške honorarjev in ne vseh posameznih honorarjev znotraj te postavke. Predstaviti pa moramo še pogoje, ki morajo biti izpolnjeni pred začetkom projekta. Pri tem predstavimo morebitne potrebne študije, raziskave, dogovore z zunanjimi sodelavci, sogovorniki, partnerji, oblikovanje projektnega tima, opredelitev vlog sodelavcev NVO ipd. Navedemo lahko tudi, da je ključni pogoj za izvedbo projekta pridobitev donacije, za katero kandidira NVO.

S tem je logični okvir zaključen in sledi preverjanje, ali smo pripravili vso potrebno dokumentacijo. Pri programu SPP je k prijavnih dokumentaciji dodana *check-lista* oziroma seznam, na katerem so popisani vsi dokumenti, ki jih moramo ob prijavi priložiti. Preveriti moramo, ali smo pripravili vso osnovno dokumentacijo, priloge, ali smo pridobili vse potrebne podpise odgovornih oseb in morebitnih partnerjev. Znova preverimo, ali smo s predstavitvijo projekta utemeljili, kako bomo uresničevali cilje in prioritete razpisa. Priporočljivo je tudi ponovno branje vsebinske obrazložitve, pri čemer hkrati spremljamo ocenjevalni list in ugotavljamo, ali smo dovolj natančno in prepričljivo utemeljili postavke, ki prinašajo točke. Zelo priporočljivo je tudi, da projektno dokumentacijo skupaj z ocenjevalnim listom izročimo v branje tretji osebi, ki dotlej ni prejela nobenih podatkov o projektu. Na ta način lahko preverimo, ali so projekt kot celota in predvsem projektne aktivnosti dovolj natančno utemeljeni, da bodo ocenjevalci razumeli vsako opisano predpostavko. Hkrati naj tretja oseba s pomočjo ocenjevalnega lista po svoji presoji oceni projekt in tako bomo prejeli prvo informacijo o učinkovitosti pripravljene dokumentacije. Po potrebi lahko posamezne postavke še natančneje utemeljimo. Ko smo s pripravljeno dokumentacijo zadovoljni, moramo pripraviti ustrezno število izvodov dokumentacije. V primeru programa SPP je treba priložiti tudi CD z vso dokumentacijo. Nato vse dokumente zapakiramo v pravilno označeno kuverti. Navadno je treba na kuverti navesti naziv in naslov prijavitelja, naziv in naslov donatorja ter klavzulo v smislu: »Ne odpiraj – prijava na razpis programa SPP v letu 2003!«. Poskrbeti moramo še za pravočasno oddajo pošiljke, pri čemer moramo biti pozorni na to, ali se pri ugotavljanju pravočasnosti upošteva prispetje pošiljke k donatorju ali poštni žig na kuverti.

Prijavno dokumentacijo programa SPP lahko štejem kot tipičen primer dokumentacije tujih razpisov. Z njeno pomočjo smo se torej relativno dobro seznanili z načinom prijavljanja na tuje razpise. V nadaljevanju se bomo zato osredotočili le še na nekaj dodatnih vprašanj, ki smo jih srečali pri programu Leonardo da Vinci, ki je eden najzahtevnejših tujih programov za NVO.

5.2.8 Primer prijave: Prijava na razpis programa Leonardo da Vinci

V okviru programa Leonardo da Vinci se sofinancirajo zahtevnejši, inovativni projekti, katerih cilj je oblikovanje novih orodij, metodologij, programov, pristopov, ali kot je navedeno v delovni mapi Bradfordske Univerze, pomembna je evropska dodana vrednost (How to provide training and information about EU applicants and project management). V okviru Zavoda RTV Študent smo na razpis tega programa uspešno prijavi projekt oblikovanja modela praktičnega treninga za nove sodelavce radijskih postaj. To pomeni, da smo želeli oblikovati model treninga, torej načrt usposabljanja, ki naj bi se ga udeležili novo pridobljeni sodelavci na radijskih postajah po Evropi. Ugotovili smo namreč, da se po Evropi pojavlja vedno več majhnih radijskih postaj, kjer morajo sodelavci obvladovati vsa radijska dela – od priprave tekstov, branja, oblikovanja podlag za oddaje in drugih tehničnih obdelav oddaj. Po izpovedi več radijskih postaj in na podlagi različnih obstoječih raziskav pa smo ugotovili, da fakultete za novinarstvo svojim študentom takšnega praktičnega znanja ne morejo nuditi. Prav tako smo ugotovili, da se radijske postaje usposabljanja svojih sodelavcev ne lotijo sistematično, temveč je pridobivanje praktičnih izkušenj bolj prepuščeno prizadevnosti sodelavcev samih. Na tej podlagi smo prepoznali potrebo po oblikovanju modela usposabljanja, ki bo radijskim postajam priporočal, koliko ur točno opredeljenega usposabljanja na točno določenih področjih bo omogočilo, da bodo novi sodelavci pridobili vse potrebne izkušnje za samostojno radijsko delo. V projektu je sodelovalo več fakultet za novinarstvo in radijskih postaj. Poleg tega smo vključili dve testni skupini študentov Fakultete za novinarstvo v Ljubljani, ki so se udeležili testnega usposabljanja, opredeljenega v izoblikovanemu modelu. Nekaj izbranih študentov, ki so uspešno opravili usposabljanje v skladu z modelom, pa je pridobljeno praktično znanje preizkusilo še na radijski postaji v Nemčiji. S tem smo potrdili ustreznost pridobljenih izkušenj za delo na katerikoli radijski postaji v Evropi.

Kakorkoli že, z opisom projekta, ki smo ga prijavi v okviru Zavoda RTV Študent, želimo poudariti, da se pri tovrstnih programih pripravljajo **kompleksni projekti** in zato je edino smiselno, da NVO pripravi projekt, ki ustreza njenim izkušnjam in dosedanjemu delovanju. Na tem mestu naj še opozorimo, da je treba zagotoviti tudi **zahtevano število partnerjev iz različnih držav EU**. Pri izbiri partnerjev moramo paziti na njihovo primernost glede na temo projekta, na njihovo verodostojnost in nenazadnje na zanesljivost. Več o tem smo zapisali že prej. V nadaljevanju pa se bomo osredotočili še na nekaj konkretnih vprašanj, na kakršna pri pripravi projektne dokumentacije za SPP nismo naleteli.

Glede na to, da je namen programa Leonardo da Vinci dopolnjevati obstoječe izobraževalne programe in programe praktičnih usposabljanj z inovativnejšimi, je eno ključnih vprašanj, kako bo

predlagani projekt dopolnjeval in nadgrajeval obstoječe izobraževalne sisteme in programe praktičnega usposabljanja. Pri utemeljitvi tega se seveda na eni strani osredotočimo na lastne izkušnje in izkušnje projektnih partnerjev. Predvsem pa moramo predstaviti relevantne študije in raziskave, ki dokazujejo naše stališče. V primeru Zavoda RTV Študent smo poiskali več študij, ki dokazujejo, da študenti novinarstva v različnih državah EU ne pridobijo dovolj znanja in izkušenj, da bi ob prihodu na radijsko postajo lahko relativno samostojno opravljali svoje naloge, temveč potrebujejo dodaten trening na radijski postaji. Poleg tega smo predstavili nekaj študijskih programov različnih fakultet za novinarstvo v različnih državah EU in tako prikazali pomanjkljivo osredotočanje na radijsko delo nasploh, še posebej pa na posamezna področja radijskega dela. Nato smo predstavili še nekaj mnenj strokovnjakov, ki pričajo, da v EU ne obstaja ustrezen model, s pomočjo katerega bi radijske postaje lahko izvajale usposabljanje novih sodelavcev.

Iz zgoraj zapisanega lahko povzamemo, da če **NVO** želi prijaviti projekt na tovrstni razpis, **potrebuje zelo inovativno idejo na področju, na katerem deluje**. V nadaljevanju se mora seznaniti z morebitnimi obstoječimi tovrstnimi rešitvami, dokazati mora pomanjkljivost teh rešitev, obstoj potrebe po boljših rešitvah in na podlagi prepoznane potrebe oblikovati predlog projekta, s pomočjo katerega se bo oblikovala ustrezna rešitev.

Povsem v skladu z namenom programa je tudi vprašanje o didaktičnih metodah, ki se bodo razvile med uresničevanjem projekta. Pri prijavljanju projekta Zavoda RTV Študent se na to vprašanje prvotno nismo dovolj podrobno osredotočili. Zaradi tega smo s strani presojevalca na predpresoji prejeli kritiko. V primeru programa Leonardo da Vinci se projekti namreč ocenjujejo dvakrat. Prvo ocenjevanje izvede Nacionalna agencija. Če projekt na tej stopnji pridobi ustrezno število točk, je treba podati odgovore še na nekaj dodatnih vprašanj in nato prijavno dokumentacijo v presojo prejme centralni organ programa Leonardo da Vinci v Bruslju. Prejeto kritiko na predpresoji smo seveda upoštevali in pri pripravi na končno presojo didaktične metode zelo podrobno opredelili. To izkušnjo bi želeli uporabiti za naslednji nasvet. Če na predpresoji presojevalci določene utemeljitve ocenijo kot površne, jih moramo nujno dopolniti. Presojevalce v okviru programov namreč v določeni meri pripravijo na presojo in obstaja velika verjetnost, da bo isto napako opazil tudi presojevalec na končni presoji.

V okviru programa Leonardo da Vinci je močan poudarek tudi na **diseminaciji rezultatov**. Prijavitelji projektov morajo poskrbeti, da bo z rezultati projekta seznanjen čim širši krog ciljne in širše javnosti. Glede na to, da gre za aktivnost, ki je močno občutljiva tudi pri veliko drugih programih, bomo na tem mestu podali nekaj konkretnih predlogov za diseminacijo:

- oblikovanje projektne spletne strani, na kateri predstavimo projekt in po zaključku objavimo rezultate,
- objavljanje vmesnih in končnih rezultatov v medijih, npr. oglasi in članki v časopisih in revijah, na radiih, televiziji,

- pošiljanje obvestil in poročil ciljnim organizacijam; v primeru projekta Zavoda RTV Študent so bile takšne organizacije fakultete za novinarstvo in radijske postaje v različnih državah EU ,
- elektronska obvestila,
- vsak projektni partner o projektu obvesti vse svoje sodelavce, morebitne mrežne organizacije ipd.,
- obveščanje ustreznih državnih organov; v primeru projekta Zavoda RTV Študent npr. Ministrstva za šolstvo, Združenja novinarjev ipd., ki lahko informacije posredujejo tudi drugim zainteresiranim.

Pri načrtovanju in izvedbi diseminacije morajo **sodelovati vsi projektni partnerji**. Podrobno je treba prikazati, kako se bodo med projektne partnerje razdelila vsebinska in geografska področja ter na kakšen način bo vsak izmed partnerjev uresničeval svojo nalogo. Kar se tiče samih projektnih partnerjev, moramo pokazati, da so najbolj ustrezne ravno izbrane organizacije, kar lahko utemeljimo s predstavitvijo njihovih izkušenj in značilnosti, ki so bistvene za izvedbo projekta.

Včasih je smiselno pripraviti tudi kakšen dokument preveč, torej dokument, ki ga razpis neposredno ne zahteva. V primeru Zavoda RTV Študent smo prijavi projekta priložili okvir modela usposabljanja za nove sodelavce radijskih postaj, ki smo ga utemeljili kot prvi rezultat sodelovanja projektnih partnerjev, ki bo služil kot podlaga za nadaljnje delo in oblikovanje natančnega in podrobnega modela. Priloženi okvirni model je naletel na odličen odziv presojevalcev in je nedvomno pripomogel k oceni za najboljši projekt tistega leta.

Podoben nasvet glede podajanja informacij, ki sicer niso zahtevane, dajemo pri pripravi finančne konstrukcije. Pri prijavljanju na razpis programa Leonardo da Vinci je predvidena zelo preprosta finančna konstrukcija, kjer se po partnerjih opredeli zgolj vsota stroškov ljudi, in sicer ločeno za managerje, raziskovalce, učitelje/trenerje, tehnično osebje in administrativno osebje. Nato se po partnerjih opredeli vsota stroškov za potovanja, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, produkcijo in drugih stroškov. Po partnerjih je treba opredeliti še vsoto stroškov morebitnih pogodbenih izvajalcev (npr. prevajalskega podjetja, ki rezultat-model prevede v več jezikov). V razpisni dokumentaciji je tudi navedeno, da po zaključku projekta ne bo treba dokazovati stroškov honorarjev, predložiti pa bo treba dokazila o transportnih stroških, stroških informacijsko-komunikacijskih tehnologij, produkcijskih stroških in stroških pogodbenih izvajalcev. Zahtevana finančna konstrukcija je torej zelo preprosta, vendar pa naj opozorimo na dejstvo, da lahko ocenjevalci poljubno znižajo posamezne stroške, če ocenijo, da so prikazani stroški neutemeljeno visoki. Zato smo v primeru Zavoda RTV Študent finančni konstrukciji dodali obrazložitev vsakega posameznega stroška. Obrazložili smo, koliko dni in zakaj mora v projektu sodelovati vsaka oseba, koliko potovanj je predvidenih in zakaj, pokazali smo, kateri produkcijski stroški bodo nastajali pri projektu in zakaj, prikazali smo logiko razdelitve posrednih stroškov (overheads). Obrazložitev stroškov, ki smo jo dodali finančni konstrukciji, podajamo v prilogi 7. S takšno obrazložitvijo smo

ocenjevalce prepričali o nujnosti vseh prikazanih stroškov in so jih odobrili v celoti ter dodelili sofinanciranje v zaproseni višini (80 % vrednosti projekta).

Kakorkoli že, po oddaji projektne dokumentacije sledi nekajmesečno obdobje čakanja na odgovor, ko donator opravi odpiranje vlog in ocenjevanje s strani pooblaščenih oseb. V primeru tujih razpisov je v razpisni dokumentaciji navadno opredeljeno, v kolikšnem času po oddaji projektne dokumentacije bodo NVO obveščene o rezultatu ocenjevanja. Če je predlagani projekt odobren za sofinanciranje, sledi izvedba projekta. V tej fazi projektni manager prevzema funkcijo vodenja in kontrole izvedbe.

5.3 IZVEDBA IN KONTROLA IZVEDBE PROJEKTOV

Če je predlagani projekt NVO odobren za sofinanciranje, se soočimo s tremi možnimi scenariji:

1. Donator sprejme projekt in finančno konstrukcijo projekta v celoti in torej odobri točno tak znesek, kot je bil zaprosen. V tem primeru lahko NVO začne z izvajanjem projekta, pri čemer mora seveda upoštevati datum, ko se lahko začnejo ustvarjati projektni stroški. Ta je lahko koledarsko določen (npr. 25. 7. 2006), pogojen z obvestilom o odobritvi sofinanciranja projekta (npr. NVO lahko začne izvajati projektne aktivnosti z dnem, ko prejme obvestilo, da je njen projekt odobren za sofinanciranje) ali pa je povezan s podpisom pogodbe med donatorjem in NVO (npr. projektne aktivnosti se lahko začnejo izvajati en dan po podpisu pogodbe). Zgolj v primeru domačih razpisov se lahko projektni stroški začnejo ustvarjati, še preden NVO izve, ali bo projekt sofinanciran. Razlog je v tem, da so slovenski donatorji močno odvisni od vsakoletnega sprejema državnega proračuna, ki pa se praviloma vedno sprejme z zamudo.
2. Predvsem pri domačih razpisih se pogosto pripeti, da zaradi velikega števila odobrenih projektov donator odobri nižji znesek sofinanciranja, kot je bil zaprosen, in zaradi tega lahko NVO sama odloči, katere projektne aktivnosti bo na podlagi odobrenih sredstev izvedla. V tem primeru mora NVO vsekakor izvesti tiste projektne aktivnosti, ki so bistvene za uresničitev projektnih ciljev. Med drugimi je smiselno, da se **ne** odloči za izvedbo tistih, ki so kompleksnejše in bolj tvegane – zaradi samega načina izvedbe, zunanjih sodelavcev, ki bi morali sodelovati, tveganja, da bodo pri izvedbi nastali višji stroški od načrtovanih, zasedanja veliko kapacitet (prostorskih, tehničnih, kadrovskih ...).
3. V primeru tujih razpisov se pogosto pripeti, da donator ne odobri vseh zaprosenih sredstev in projektnega managerja povabi na pogajanje, na katerem bodo opredelili upravičene projektne stroške in njihovo višino. V tem primeru se mora projektni manager dobro pripraviti, da bo donatorja prepričal o vseh nujnih stroških. Smiselno je, da vnaprej pregleda finančno konstrukcijo in pripravi razlago vsakega stroška (podobno, kot smo naredili v primeru prijave na javni razpis programa Leonardo da Vinci).

Ko je dokončno opredeljeno, katere projektne aktivnosti se bodo izvajale, se začne izvedba projekta. Projektni manager mora o odobritvi sofinanciranja nemudoma obvestiti projektni tim, da začne s pripravami kompleksnejših aktivnosti. Nato je treba čim hitreje sklicati sestanek projektnega tima, na katerem se je priporočljivo dogovoriti:

- Opredeliti je treba **časovni raspored aktivnosti**. To pomeni, da moramo določiti, katere aktivnosti se bodo izvedle v določenih časovnih intervalih, npr. vsak mesec. Na ta način si projektni manager zagotovi orodje za spremljanje časovnega uresničevanja projekta.
- Opredeliti je treba, kateri člani projektnega tima bodo **odgovorni** za uresničevanje posameznih projektne aktivnosti.
- Smiselno je, da projektni manager odgovornim za izvedbo projekta izroči **obrazce za pripravo poročil** o izvedbi posameznih projektne aktivnosti. Takšen obrazec pripravi projektni manager in pri tem upošteva zahteve donatorja glede priprave končnega poročila o projektu. S pomočjo obrazca naj se npr. pridobijo naslednji podatki: naslov projekta, naslov aktivnosti, o kateri se poroča (ujema naj se z navedbo v prijavi na razpis), datum izvedbe aktivnosti, trajanje, izvajalec, kratek opis vsebine, drugi sodelujoči (predstavniki partnerskih organizacij, državnih institucij, NVO-jev, strokovnjaki ...), morebitna nepričakovana spoznanja in odzivi, težave, s katerimi so se izvajalci soočili pri izvedbi aktivnosti. Obrazec naj odgovorne osebe posredujejo izvajalcem, ki naj v roku npr. 3 dni po vsaki izvedeni aktivnosti pripravijo poročilo in ga izročijo odgovornemu. Ta pa naj npr. enkrat tedensko zbir poročil posreduje projektne managerju.
- Projektni manager mora natančno opredeliti, katere **druge izdelke** je treba zagotavljati. Pri tem mislimo na posnetke oddaj, plakate, letake, knjižice, spletne strani in podobno, ki služijo kot dokazilo o izvedbi projektne aktivnosti.
- Projektni manager mora natančno opredeliti, katera **dokazila o nastanku stroškov** morajo odgovorne osebe zbrati od izvajalcev. Pri tem gre navadno za dokazila, kot so letalske karte in druge vozovnice, računi prenočišč, prehrane ipd., ki jih prejmejo neposredni izvajalci.
- Celoten projektni tim naj se pogovori o **morebitnih tveganjih in predvidenih težavah** ter ukrepih v primeru njihovega dejanskega nastanka.

Po zaključku sestanka naj projektni manager pripravi kratek povzetek dognanj in ga razpošlje članom projektnega tima. Podoben sestanek mora pripraviti tudi z morebitnimi projektne partnerji.

Nato priporočamo, da si projektni manager za lastno rabo pripravi nekakšno preglednico načrtovanih projektne aktivnostih po mesecih. Na podlagi prejemanja poročil o izvedbi projektne aktivnosti bo lahko na ta način enostavno spremljal, ali se projekt uresničuje v skladu z načrtom.

Poleg spremljanja vsebine pa mora projektni manager poskrbeti tudi za stroškovno spremljanje projekta. S tem bo na eni strani sproti ugotovil morebitna odstopanja od načrta, na drugi pa bo veliko dela, ki ga terja priprava vmesnih in končnega poročila, opravil že sproti. Finančno spremljanje projekta pomeni, da projektni manager sproti zbira račune, ki se nanašajo na projekt, in dokazila o izplačanih projektne honorarjih. Vse stroškovne postavke naj projektni manager sproti

vpisuje v tabelo v Excelu ali podobnem računalniškem programu, ki omogoča vnašanje formul za samodejno preračunavanje vrednosti. Pri tem je smiselno obliko tabele prilagoditi finančni shemi, kakršno zahteva donator ob poročilu.

V primeru vsebinskih ali stroškovnih razhajanj med načrtom in izvedbo mora projektni manager takoj ukrepati. To pomeni, da se mora sestati z odgovorno osebo in ugotoviti vzroke razhajanj in opredeliti popravne ukrepe. Kakorkoli že, včasih pride med izvajanjem projekta do težav, ki jih ni mogoče odpraviti in nato projekt uresničiti v skladu z načrtom, temveč zahtevajo spremembo samega načrta. V tem primeru je treba takoj navezati stik s predstavnikom donatorja, ga obvestiti o nastalih težavah in spremembah, ki iz tega izhajajo. Kot primer lahko navedemo izkušnjo Zavoda RTV Študent. Ob samem začetku izvajanja projekta, sofinanciranega iz programa Leonardo da Vinci, se je eden izmed partnerjev odločil, da ne želi sodelovati v projektu, čeprav je že podpisal pismo o nameri. Takoj smo poiskali drugega, primerljivega partnerja in nato o tem obvestili donatorja. Glede na to, da smo ukrepali takoj in o spremembah pravočasno obvestili donatorja, nismo naleteli na težave. Edina zahteva, ki jo je postavil donator, je bila pisna utemeljitev dogodkov in sprememb. Iz tega lahko povzamemo, da je treba **donatorja sproti obveščati o morebitnih spremembah in vzrokih zanje.** V nasprotnem primeru, če bi torej donator o spremembah izvedel šele na podlagi končnega poročila, bi lahko naleteli na velike težave, katerih posledica je lahko znižanje deleža sofinanciranja ali celo donatorjev umik sofinanciranja.

Kot del spremljanja izvajanja je priporočljivo organizirati nekaj sestankov projektnega tima. Na tovrstne sestanke je smiselno povabiti tudi predstavnike donatorjev, ki se tako seznanijo s potekom projekta. Da pa bi prejeli povratno informacijo še od ciljnih skupin, predlagamo občasne sestanke z zunanjimi sodelavci, partnerji, strokovnjaki, ki so sodelovali v posameznih aktivnostih, ki naj podajo svoje mnenje o kakovosti projekta. Priporočljivo je izvesti tudi nekaj anket med ciljnimi skupinami. Tovrstne ankete lahko objavimo na primer na spletni strani projekta. S tovrstnimi aktivnostmi bomo pridobili dragocene podatke, ki nam bodo v pomoč pri pripravi poročila o projektu.

Med izvajanjem projekta, zlasti ko gre za sofinanciranje tujih donatorjev, pa lahko pričakujemo tudi obisk predstavnikov donatorja, izveden na njihovo pobudo. V takšnem primeru je smiselno pripraviti kratko poročilo o že izvedenih aktivnostih in načrt prihodnjih aktivnosti. Nedvomno je treba močno poudarjati pozitivna stališča projekta, omenijo pa naj se tudi nekatere težave, na katere smo naleteli, in kako smo jih reševali. Če bi namreč projekt potekal brez težav, bi lahko deloval kot preveč enostaven in nevreden dodeljenih sredstev. Nekateri razpisi vmesna poročila tudi zahtevajo. Kakorkoli že, četudi to ni predvideno, je občasno priporočljivo donatorju posredovati kratko poročilo o napredovanju projekta, saj tovrstna dejanja donatorji zelo cenijo.

Pri spremljanju projekta naj se projektni manager močno osredotoča tudi na morebitne zunanje izvajalce in projektne partnerje ter zahteva redna poročila o njihovem delovanju v povezavi s

projektom. Zavedati se moramo, da je projekt najbolj pomemben za samega prijavitelja, partnerjem in zunanjim izvajalcem pa pomeni sekundarno dejavnost.

Po izvedbi vseh projektnih aktivnosti in uresničitvi zastavljenih ciljev sledi priprava končnega poročila. Kot že omenjeno, je pri nekaterih razpisih sicer treba pripraviti že vmesna poročila, ki pa se ne razlikujejo bistveno od končnega, zato se bomo v naslednjem poglavju osredotočili na slednje.

5.4 POROČILO O IZVEDBI IN DRUGE POPROJEKTNE AKTIVNOSTI

Prvo dejanje po bolj ali manj uspešnem zaključku projekta je priprava končnega poročila, ki ga je treba v vnaprej določenem roku dostaviti dobavitelju. Rok za oddajo poročila je navadno opredeljen že v razpisni dokumentaciji, pa tudi v pogodbi. **Poročilo je praviloma sestavljeno iz treh delov – vsebinskega in finančnega dela ter različnih prilog.** Obrazce za pripravo poročila pogosto pripravi donator in projektni manager mora zgolj slediti vprašanjem in odgovarjati v skladu z izvedbo projekta. Če so bile izvedene vse prijavljene projektne aktivnosti in je projektni manager v skladu s priporočilom v prejšnjem poglavju sproti zbiral poročila o posameznih aktivnostih, priprava vsebinskega poročila ni problematična in tudi donatorji se navadno v samo vsebinsko izvedbo ne poglobljajo. Povsem drugače ravnajo v primeru finančnega poročila. Pripravi tega je smiselno nameniti več pozornosti in natančnosti. Da bomo pripravo poročil natančneje spoznali, jo bomo v nadaljevanju predstavili na primeru programa SPP.

5.4.1 Priprava vsebinskega poročila

Preden začnemo izpolnjevati vprašanja o vsebinski izvedbi projekta, je smiselno, da znova preverimo namen in cilje samega programa, da bomo tudi s pomočjo poročila pokazali, da smo jih z izvedbo projekta uresničevali. Ob pripravljanju poročila pa moramo spremljati tudi navedbe iz svoje prijavnice dokumentacije. V vsebinskem poročilu moramo dokazati, da smo s pomočjo uporabe prijavljenih metod izvedli vse prijavljene aktivnosti in s tem uresničevali zastavljene cilje, dosegali ciljne skupine.

V poročilu je pogosto vprašanje, ali se je upošteval časovni načrt projekta. Poudarimo naj, da vseh okoliščin projekta ni mogoče predvideti vnaprej, zato je povsem običajno, da vseh aktivnosti ni mogoče izvesti povsem v skladu s predvidenim časovnim terminom. Vsekakor pa je treba časovni okvir vsaj približno upoštevati in za nastala razhajanja navajati vzroke. Kot primer lahko navedemo projekt Zavoda RTV Študent, ki smo ga izvajali v letu 2004. Zaradi izredno neugodnih vremenskih razmer tri mesece ni bilo mogoče potovati po Zahodni Evropi in zato smo morali aktivnosti, ki bi se izvajale na tem področju, prestaviti. S takšno obrazložitvijo nismo naleteli na težave.

V povezavi z navedenim primerom lahko predstavimo še naslednje tipično vprašanje. Donatorja navadno zanima, katere težave so se pojavljale med izvajanjem projekta in kako smo jih reševali. Nedvomno se težave pri izvajanju kompleksnejših projektov vedno pojavljajo in prav je, da o tem

obvestimo donatorja, saj mu lahko pokažemo, kako smo se z njimi uspešno spopadali. Pomembno je, da prikažemo, da smo z rednim spremljanjem izvajanja projekta vse napake sproti odkrili in jih sproti reševali. Pri tem vprašanju je smiselno tudi navesti, da smo nekatere možne težave predvideli vnaprej in se jim izognili.

Pri vprašanju o morebitnem nepričakovanem pozitivnem ali negativnem rezultatu je vsekakor potrebno prikazati pozitivne rezultate. Na primer, to je lahko nepričakovana pobuda ciljne skupine za izvedbo dodatnih ali spremenjenih projektnih aktivnosti, lahko gre za pobudo o obravnavi konkretnih tem v okviru projekta ipd. Lahko gre tudi za pobudo sodelavca NVO, da bo pripravil dodatne aktivnosti, ki ustrezajo temi projekta, čeprav zanje ni bilo pridobljeno sofinanciranje. Lahko gre za ustvarjena nova znanstva z organizacijami, za odločitve sodelujočih organizacij, da bodo tudi same v okviru svojega delovanja pripravile aktivnosti v skladu s projektom. Lahko gre za nepričakovano širitev mreže, ki se uporablja za diseminacijo projektnih rezultatov. Prav tako pa se lahko tudi NVO prijaviteljica odloči za nadaljevanje projektnih aktivnosti tudi po zaključku projekta, če so se izkazale za zanimive.

Sledi vprašanje o izvedenih projektnih aktivnostih. Pri odgovarjanju moramo pokazati, da smo izvedli vse prijavljene aktivnosti. Pri pripravi tega poročila nam bodo v pomoč poročila o posameznih aktivnostih, ki so jih morali redno pripravljati izvajalci. Glede podrobnosti poročanja o posameznih aktivnostih priporočamo, da smo natančnejši pri predstavljanju osrednjih aktivnosti, pri predstavljanju ostalih pa zadostuje nekaj vrstic. V vsakem primeru je smiselno navesti strokovnjake, ki so sodelovali pri posameznih aktivnostih, predstavnike drugih organizacij, morebitne odzive ciljne skupine. Prav tako je treba vsako aktivnost opredeliti datumsko, časovno, navesti je treba trajanje in izvajalca.

Pomembno je tudi vprašanje o povratnih informacijah ciljne skupine, saj nam omogoča, da donatorja prepričamo, da projekt ni bil sam sebi namen, temveč je vzbudil zanimanje ciljne skupine in njeno odzivanje. Pri predstavljanju pridobljenih povratnih informacij se lahko sklicujemo na morebitne ankete, ki smo jih izvedli med trajanjem projekta, na telefonske klice, ki jih je NVO prejela, ali neposredne odzive, če so se posamezne aktivnosti izvajale v sodelovanju s predstavniki ciljne skupine. Informacije o odzivu ciljne skupine pa smo lahko pridobili tudi s strani partnerskih organizacij, mreže, ki je diseminirala projektne rezultate, strokovnjakov, ki so sodelovali v posameznih aktivnostih. Na to se nanaša tudi vprašanje, ali se je projekt kakorkoli spremenil v skladu s pridobljenimi informacijami. Pri odgovoru se lahko sklicujemo na morebitne vsebinske spremembe, ki smo jih izvedli med izvajanjem aktivnosti.

Pri podajanju ocene projekta s strani NVO moramo biti zelo pozitivni in optimistični. Izraziti moramo veliko zadovoljstvo s projektom in navdušenje samih sodelavcev NVO, sodelujočih strokovnjakov in ciljne skupine. Poudarimo lahko pomen projekta za uresničevanje splošnih strategij NVO in načrtovane nadaljnje aktivnosti, ki izhajajo iz tega projekta. Kot faktorje, ki so prispevali k uspehu projekta, lahko navajamo izkušnje s tovrstnim delom, natančno načrtovanje,

redno kontrolo projekta, izkušnje sodelavcev NVO, ki so projekt izvajali, smotrni izbor projektnih partnerjev, zadovoljive kadrovske in tehnične kapacitete NVO ipd.

Zadnje je navadno vprašanje o morebitnih težavah pri delu z donatorjem. Seveda je smiselno pohvaliti donatorjevo strokovnost in pripravljenost za pomoč. Izrazimo lahko tudi upanje o prihodnjem sodelovanju. Vsebinsko poročilo je s tem zaključeno in sledi priprava finančnega poročila.

5.4.2 Priprava finančnega poročila

Najprej naj opozorimo na **dovoljena odstopanja** od prijavljenega načrta finančne konstrukcije. V primeru programa SPP je dovoljeno 10 % odstopanje med postavkami, znotraj postavk pa odstopanja niso omejena. To pomeni, da se npr. celotni znesek honorarjev izvajalcev aktivnosti od načrta ne sme razlikovati za več kot 10 %, medtem ko se lahko ta znesek relativno poljubno razdeli med izvajalce. Relativno poljubno zato, ker lahko popolno razhajanje od načrta vzbudi dvom v učinkovitost našega načrtovanja pri prijavljanju projekta, kar lahko negativno vpliva na odnos donatorja pri morebitnem prihodnjem sodelovanju. Za vse prikazane projektne stroške moramo zagotoviti račune.

Zahtevano strukturo finančnega poročila navadno določi donator in jo moramo v takšni obliki tudi upoštevati. Pri tem pa moramo znotraj predvidenih postavk **vse stroške čim bolj podrobno prikazati**. Na primer, pri materialnih stroških naj bodo posebej prikazani stroški papirja, pisal, črnila za tiskalnik, map itd.

Vse stroškovne postavke v finančni konstrukciji morajo biti izražene na dve decimalni mesti natančno. Morebiti uporabljen menjalni tečaj (v primeru tujih razpisov je treba finančno konstrukcijo projekta prikazati v valuti NVO in v valuti donatorja) naj bo izražen tako natančno, kot je podan s strani odobrenega vira. V primeru programa SPP donator mesečno posreduje menjalni tečaj, ki je izražen s tremi decimalnimi mesti in tako ga je treba prikazati tudi v finančni konstrukciji.

V nekaterih primerih naletimo tudi na stroške, pri katerih je projektni strošek le del zneska na računu. Kot primer lahko podamo nakup računalniške opreme, pri čemer je kot projektni strošek navadno priznana le amortizacija za čas trajanja projekta. Podobno se le del stroška prizna pri administrativnih stroških ali plačah sodelavcev NVO, kjer se hkrati izvajajo tudi redne dejavnosti NVO, ki niso predmet projekta. V takšnem primeru je trebana račun zapisati točen znesek, ki pomeni projektni strošek. Ta znesek mora biti izražen v valuti NVO in tudi v valuti donatorja. Nato pa se navede, da ta znesek predstavlja določen odstotek celotne vrednosti računa. Pri tem pa moramo odstotek izračunati tako natančno, da ob zmnožku s celotno vrednostjo računa dobimo povsem enak znesek (na dve decimalni števili natančno), kot smo ga navedli v finančni konstrukciji.

Za boljši občutek naj navedemo, da je treba odstotek podati na približno štiri decimalna mesta natančno.

Pri pripravi finančne konstrukcije je treba upoštevati tudi dejstvo, da davek na dodano vrednost (DDV) ni priznan strošek, kljub temu pa je treba podati njegovo vrednost kot neupravičeni strošek projekta. Pri tem moramo znesek DDV podati zelo natančno, kar pomeni, da moramo upoštevati, da se lahko pojavlja v višini 20, 8,5 ali 0 %.

Celotna finančna konstrukcija mora biti čim bolj pregledna in natančna. Eksplicitno moramo prikazati, na katero projektno aktivnost se posamezen strošek nanaša in s katerim računom ga dokazujemo. Pri tem pa se mora konstrukcija čim bolj ujemati še s prijavljenim načrtom projektnih stroškov.

Kot že omenjeno, je kot dokazilo nastanka projektnih stroškov praviloma treba priložiti fotokopije računov. Poleg tega je priporočljivo dodati različna dokazila o izvedbi projektnih aktivnosti, kot so plakati, letaki, knjige, CD-ji ali videokasete s posnetki posameznih dogodkov, fotografije, če je NVO med izvajanjem projekta gostila različne strokovnjake ali predstavnike ciljnih skupin. Smiselno je zbrati tudi fotokopije morebitnih odzivov v medijih ali pripraviti seznam tovrstnih objav. Vse neobvezne priloge bodo prikazale resnost projektne managerja in NVO ter zavzetost pri uresničevanju projektnih aktivnosti.

5.4.3 Druge poprojektne aktivnosti

Po donatorjevi odobritvi poročila se praviloma odda **zahtevek za nakazilo sredstev**. S tem se stik z donatorjem ne sme končati. Pomembno je, da ohranimo odprta vrata za morebitno nadaljnje sodelovanje. Stik lahko ohranimo na različne načine. Smiselno je, da donatorja obvestimo, kako si bo NVO tudi v prihodnje prizadevala uresničevati namene projekta. Če nas donator povabi, da predstavimo svoje projektne izkušnje drugim NVO-jem, se vsekakor pozitivno odzovemo. Donatorja obveščamo o morebitnih pozitivnih odzivih, ki nastanejo po zaključku projekta. Obvestimo ga lahko tudi o sorodnih aktivnostih, ki jih morebiti prijavimo na druge razpise. V ta okvir sodi tudi posredovanje morebitnih rezultatov tovrstnih aktivnosti, kot so knjige, CD-ji, letaki, fotokopije objav v medijih. Tovrstne aktivnosti sicer ne pomenijo zagotovila oziroma ne povečujejo možnosti, da bomo tudi v prihodnje pridobili donatorjeva sredstva, nedvomno pa pridobimo njegovo zaupanje in naklonjenost, kar je pomembno pri samem izvajanju projektov, kjer lahko naletimo na bolj ali manj stroge kontrole in upamo na manj ali več razumevanja v primeru nastanka težav.

Poleg vzdrževanja stika z donatorjem je **pomembno, da se po vsakem zaključenem projektu projektni tim znova sestane**. Prav je, da projektni manager predstavi uspešnost projekta, izpostavi člane projektnega tima, ki so k uspešnosti največ prispevali, opozori na morebitne zaplete, ki so se pripetili med izvajanjem projekta, na vzroke zanje ter opredeli, kako se v nadaljnje tovrstnim težavam izogniti. Cilj zaključnega sestanka projektnega tima je učenje – kaj je bilo dobro izvedeno,

kje so se pojavljale težave in kako svoje delovanje v prihodnje še izboljšati (How to provide training and information about EU applicants and project management, 2002).

6. SKLEP

Glavni namen, ki smo ga poskušali uresničiti z izdelavo specialistične naloge, je bil izdelati metodiko za bolj uspešno pripravo in izvedbo projektov, ki jih projektni managerji v NVO prijavljajo na javne razpise. Za uresničitev tega namena smo najprej s pomočjo literature obrazložili vse relevantne pojme – neprofitna nevladna organizacija, javni razpis za NVO in projektni management. Nato smo na podlagi izkušenj Zavoda RTV Študent, ki kot NVO že od leta 1996 uspešno prijavlja svoje projekte na domače in tuje javne razpise, pripravili niz predlogov in pravil, ki jih morajo projektni managerji NVO upoštevati za uspešno snovanje, prijavljanje, izvajanje in zaključevanje projektov, prijavljenih na javne razpise. V nadaljevanju povzemamo zaključke, ki smo jih oblikovali skozi specialistično nalogo.

Najprej smo s pomočjo različnih avtorjev opredelili pojma neprofitnost in nevladnost. Ugotovili smo, da vlogo nevladnih organizacij po različnih teorijah (klasična ekonomska, politološka, socialno-psihološka) in v različnih predelih sveta sicer nekoliko različno pojmujejo, večini teorij pa je skupno, da izpostavljajo posredniško vlogo nevladnih organizacij med trgom (podjetji) in državo. Nato smo se osredotočili še na obrazložitev neprofitnih organizacij. Ugotovili smo, da večina avtorjev pojem razlaga s pomočjo razmejevanja glede na profitne organizacije. To pomeni, da se neprofitne organizacije opredeljujejo predvsem s stališča, kaj niso, in ne, kaj oziroma kakšne, so. Vendarle pa smo zasledili nekaj razlag neprofitnih organizacij tudi z vidika njihovih ciljev. Po teh opredelitvah neprofitnost ne pomeni, da organizacije ne smejo ustvarjati dobička. Gre zgolj za to, da dobiček ne sme biti njihov primarni cilj in ga iz tega razloga – če nastane – organizacije vlagajo nazaj v svojo dejavnost, ki je namenjena širšemu blagru.

Neprofitne nevladne organizacije (NVO) smo s tem nekako opredelili in se v nadaljevanju osredotočili še na druge njihove značilnosti. Ugotovili smo, da so NVO zelo raznolike in se samo v Sloveniji pojavljajo v kar štirih pravno-organizacijskih oblikah – kot podjetja, zavodi, ustanove ali društva. Z nadaljnjim podrobnejšim pregledom slovenskih NVO smo spoznali, da so te organizacije pri nas zelo šibke in zaposlujejo zelo malo ljudi. Temu botruje med drugim šibka finančna struktura organizacij in nezmožnost vodstev NVO, da bi zagotavljala več sredstev. S tem v povezavi se v zadnjih letih kot pomemben vir sredstev vse pogosteje izpostavljajo javni razpisi domačih in tujih donatorjev.

Javne razpise organizirajo različne fundacije in skladi, ki želijo preko (so)financiranja projektov NVO uresničevati predvsem lastne cilje in strategije. Javni razpisi se medsebojno lahko močno razlikujejo – glede na sedež donatorja, geografsko območje izvajanja projektov, velikost, vrsto upravičenih stroškov, trajanje, vsebino, ciljne skupine, izpostavljene probleme itd. Za slovenske

NVO so trenutno najbolj zanimivi razpisi EU, ki pokrivajo različna tematska in geografska področja. Če jih primerjamo z domačimi razpisi, ugotovimo precej razlik. Kot bistveno naj poudarimo število projektov, ki se podprejo v okviru posameznega razpisa. V okviru slovenskih razpisov se podpre veliko število projektov, ki pa zaradi tega prejmejo zelo omejena sredstva. V okviru razpisov EU se podpre le nekaj projektov, ki pa pridobijo veliko sredstev, ki omogočajo izvedbo večjih in kompleksnejših projektov.

Pri iskanju in prijavljanju na javne razpise se NVO soočajo s številnimi problemi. Uspešnost soočanja z njimi je v veliki meri odvisna od sposobnosti in zavzetosti projektnega managementa. Njegova naloga je upravljanje projektov, kar zajema načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje resursov v specifičnem, časovno omejenem obdobju z jasnimi, enkratnimi cilji. Pri tem je pomembna ciljna kakovost rezultatov, ki se definira na podlagi potreb in pričakovanj naročnika v kombinaciji z možnostmi organizacije izvajalca projekta.

Poleg sposobnega projektnega managementa je za uspešno projektno delovanje zelo pomembno tudi ustrezno podporno okolje. Nujni sta podpora s strani vodstva in ustrezna organizacijska oblika. Kot najustreznejšo organizacijsko obliko smo prepoznali projektno matrično. Značilnost te strukture je, da se v obstoječo funkcijsko organiziranost po potrebi vgrajuje projektna organizacija.

V nadaljevanju smo preučili lastnosti projektnih managerjev v NVO. Ugotovili smo, da za uspešno uresničevanje vseh svojih nalog projektni manager potrebuje raznolika znanja in sposobnosti, pri čemer se poudarjajo predvsem tehnične sposobnosti in sposobnosti dela z ljudmi. Poleg tega mora projektni manager odlično poznati NVO, v okviru katere deluje. Poznati mora njene dolgoročne strategije, kratkoročne cilje, resurse, zasedenost le-teh, področja delovanja, sposobnosti in interese sodelavcev itd.

S pridobitvijo ustreznega projektnega managerja NVO bistveno poveča svoje možnosti za uspeh pri prijavljanju projektov na javne razpise. Da pa bi možnosti uspeha NVO pri snovanju, prijavljanju, izvajanju in zaključevanju projektov še povečali, smo v zadnjem, petem poglavju specialistične naloge poskusili oblikovati metodiko prijavljanja na javni razpis. V ta namen smo preučili projektno delovanje Zavoda RTV Študent in na podlagi njegovih izkušenj pripravili zbir nasvetov in pravil, ki jih povzemamo v nadaljevanju.

Pri snovanju projektov je bistveno, da projektni manager dobro pozna NVO ter se podrobno seznani s pogoji in zahtevami javnega razpisa ter samim donatorjem in njegovimi cilji in strategijami. To je podlaga za izdelavo grobega okvira projekta, ki ga v nadaljevanju projektni manager v sodelovanju s projektnim timom do potankosti izoblikuje in določi vse posamezne elemente.

Sledi priprava prijavnice dokumentacije. Prvi pogoj za uspešno uresničitev te faze je pravilno načrtovanje potrebnega časa za pripravo celotne dokumentacije. Pri samem izpolnjevanju prijavnih obrazcev je pomemben pravilen pristop pri podajanju nekaterih odgovorov ter konsistentnost. Na

tem nivoju je zlasti pomembno, da se skozi celotno projektno dokumentacijo dokazuje izpolnjevanje zastavljenih ciljev, doseganje ciljnih skupin, nujnost predstavljenih projektnih aktivnosti in s tem nastalih stroškov. Pri pripravi projektne dokumentacije je včasih smiselno dodati tudi sicer nezahtevane priloge, če projektni manager oceni, da bodo bistveno pripomogle k boljši razlagi projektnih aktivnosti, stroškov ali da bodo povečale verodostojnost projekta in prijavitelja. Posebno pozornost je treba nameniti tudi morebitnim projektnim partnerjem, ki jih moramo predstaviti kot nujen in enakopraven element projekta.

Če donator za prijavljeni projekt odobri sofinanciranje, sledi izvedba projekta. Pri tem mora projektni manager poskrbeti, da se izvajanje začne pravočasno, nato pa mora vzpostaviti sistem stalne kontrole izvajanja – tako z vsebinskega kot tudi stroškovnega vidika. V primeru ugotovljenih razhajanj med načrtom in izvedbo mora nemudoma poiskati vzroke in sprožiti popravne ukrepe. V fazi izvajanja projekta je zelo pomembno redno komuniciranje s člani projektnega tima in morebitnimi projektnimi partnerji.

Po bolj ali manj uspešnem zaključku projekta je treba pripraviti poročilo. V primeru izvedbe projekta v skladu s prijavljenimi aktivnostmi priprava vsebinskega poročila navadno ne pomeni težav. Več pozornosti je treba nameniti finančnemu poročilu. Pri pripravi tega je nujna stroga natančnost, dokazovanje nastanka stroškov z računi ter povezovanje stroškov z izvedenimi projektnimi aktivnostmi. Z izdelavo poročila in potrditvijo s strani donatorja se poprojektne aktivnosti ne zaključijo. Projektni manager mora na različne načine ohranjati stik z donatorjem, saj dobri odnosi prispevajo k boljši komunikaciji v primeru nadaljnjega sodelovanja.

S preučitvijo projektnega delovanja Zavoda RTV Študent smo ugotovili, da dejansko obstajajo določena pravila, rešitve in predlogi glede delovanja projektnega managementa na področju neprofitnih javnih razpisov, ki povečujejo možnost uspeha in jih je smiselno prenašati na vse tovrstne projekte, ne glede na dejavnost NVO. Na tej podlagi lahko oblikovani sklop pravil pojmujejo kot metodiko za bolj uspešno pripravo in izvedbo projektov NVO. Namen specialistične naloge smo s tem dosegli in upamo, da bo izoblikovana metodika postala koristno orodje projektnim managerjem v NVO.

7. LITERATURA

1. Ban Jože in Jana Barba: Nagrajevanje projektnega dela. S projekti med vodilne v Evropi, Projektni forum. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 99-109.
2. Benesch Thomas in Xiulian Benesch: Introduction of an Integrated Personnel Management. 1st South East Europe Regional Conference on Project Management, Proceedings and Final Programme. Ljubljana: NUK, 2000, 425 str.
3. Burke Rory: Project Management: Planning & Control Techniques. Third edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1999. 343 str.
4. Cochard Dominique: Operative Solutions and Measures related to Grant Applications in the Non-profit Sector – Applications, Guidelines, etc. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002, str. 265 – 276.
5. Colnar Marko: Dilema – koliko projektnega vodenja je še sprejemljivo, da dosežemo ustrezno razmerje med administracijo in koristmi. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5 (2002), 1, str. 15 – 20.
6. Čandek Sonja: Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002, str. 249 – 264.
7. Davis L.: Finančna stabilnost NVO. Vloga in financiranje NVO. Ljubljana: Regionalni ekološki center, 1998, str. 83 - 92.
8. Fajfar Peter, Gyürkös József, Wohinz Barbara: Procesni model zagotavljanja kakovosti v projektu. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 4 (2001), 1, str. 18 – 24.
9. Feekes Fons: Managing of Business Networks and Their Innovation Projects. S projekti med vodilne v Evropi, Projektni forum. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 26 - 36.
10. Hren Marko: Odnos nevladnih organizacij do slovenske civilne družbe, javnih služb, države, Cerkev, političnih strank in profitnih organizacij. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002, str. 125 - 134.
11. Hrovatin Nevenka: Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002, str. 71 – 92.
12. Jelovac Dejan: Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002, str. 11 - 27.
13. Jelovac Dejan: Vpliv medsebojnega odnosa civilne družbe in političnega podsistema na družbeno regulacijo sociosistemov-v-tranziciji – izziv menedžmentu NVO. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002, str. 135 - 151.
14. Kamnar Helena: Javni zavodi med državo in trgom. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1999. 196 str.
15. Kolarič Zinka: Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002, str. 29 - 43.

16. Križnič Andreja: Uspešnost projektov v neprofitnih organizacijah. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5 (2002), 1, str. 4 – 7.
17. Lipi Gabor: Management of Projects – Functions and Roles. 1st South East Europe Regional Conference on Project Management, Proceedings and Final Programme. Ljubljana: NUK, 2000, str. 379 – 382.
18. McIlroy Andrew: Funding the Future: A User's Manual for Fundraising in the Arts. B.k.: Council of Europe, 2001. 81 str.
19. Medvešek Gregor: Projektni management v neprofitnih organizacijah. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5 (2002), 1, str. 8 – 13.
20. Mixer Joseph R.: Principles of Professional Fundraising. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993, 304 str.
21. Monnier Lionel in Thiry Bernard: The General Interest: Its Architecture and Dynamics. Annals of Public and Cooperative Economics. Oxford: Black-well publishers, 1997. 274 str.
22. Možina Stane et. al: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
23. Možina Stane et. al.: Management. Radovljica: Didakta, 2002. 867 str.
24. Odendahl Teresa: Independent Foundations and Wealthy Donors. Philanthropic Giving. New York Oxford: Oxford University Press, 1989, str. 159 - 179.
25. Petrovčič Vida: Kdo bo plačal evropske projekte? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 53 (2004), 45, str. 37.
26. Rifkin Jeremy: The End of Work: The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-Market Era. New York: Jeremy P. Tarcner in Putnam Books, 1995. 350 str.
27. Robbins Stephen P.: Managing Today, 2nd Edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall International, 1999. 650 str.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Rončević Borut: Nekaj nastavkov za sociološko obravnavo nevladnih organizacij. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002, str. 45 - 70.
30. Rus Veljko: Management v neprofitnih organizacijah. Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 938 - 973.
31. Salomon Lester M.: The Rise of the Nonprofit Sector. Foreign Affairs 73 (4), str. 109 - 122.
32. Salomon Lester M. in Anheier Helmut K.: Defining the Nonprofit Sector: A Cross National Analysis. Manchester: Manchester University, 1997. 526 str.
33. Schermerhorn John R.: Management. New York: John Wiley & Sons, 2005. 491 str.
34. Seibel Wolfgang in Anheier Helmut K.: The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations. Berlin in New York: Wlter de Gruyter, 1990. 413 str.
35. Semolič Branko et. al.: Proceedings and Final Programme. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2000. 425 str.

36. Slivnik Kenney Saša: Pridobivanje nepovratnih sredstev za sofinanciranje projektov v programih Evropske unije. S projekti med vodilne v Evropi, Projektni forum. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 64 - 69.
37. Svetlik Ivan: Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: 2002, str. 93 – 104.
38. Stare Aljaž et.al.: S projekti med vodilne v Sloveniji. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004. 278 str.
39. Stevenson Miles: Fundraising in Higher Education. Case study: the University of Bristol, UK. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002, str. 277 – 294.
40. Špilak Simona: NVO – pomemben akter pri oblikovanju evropske politike. Evrobilten, Ljubljana, 2000, 23, str. 12.
41. Šporar Primož: Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002, str. 313 - 338.
42. Šušteršič Izza: Uspešno delo projektnega tima z vidika projektnega managerja. S projekti med vodilne v Evropi, Projektni forum. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 270 - 278.
43. Tomažič Branko: HIT-ovo poslovanje brez projektnega managementa? Ne, hvala. S projekti med vodilne v Evropi, Projektni forum 2004, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 12 – 14.
44. Trstenjak Verica: Statusne in davčne pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji. Vloga in financiranje NVO. Ljubljana: Regionalni ekološki center, 1988a, str. 30 - 38.
45. Trstenjak Verica: Nevladne organizacije v Sloveniji – pravna ureditev. Pravna praksa 17 (7), 1998b, str. 15 - 20.
46. Turner J. Rodney: The Handbook of Project-based Management. London: The McGraw-Hill Companies, 1997. 540 str.
47. Tyler Jennifer: How to Write a Winning Proposal and Get Those Grants! Charlottesville: Teaching Resource Center, University of Virginia, B.I. 13 str.
48. Zajc Mojca: Administrativno-finančna koordinacija razvojno-raziskovalnih projektov, ki jih sofinancira Evropska unija v sklopu 6. Okvirnega programa EU za raziskave in razvoj. Projektni forum: S projekti med vodilne v Evropi. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 38 – 45.
49. Wiebusch Jenny et.al.: Characteristics of International Projects. 1st South East Europe Regional Conference on Project Management, Proceedings and Final Programme. Ljubljana: NUK, 2000, 425 str.

8. VIRI

1. How to Provide Training and Information about EU Applicants and Project Management. Bradford: University of Bradford, 2002.
2. Informacijski strežniki in baze podatkov Evropske unije. Ljubljana: Informacijski center

Delegacije Evropske komisije v Sloveniji, 2001.

3. Interni dokumenti Zavoda RTV Študent.
4. Phare Small Projects Programme: Guidelines for Grant Applicants responding to the Call for Proposals for 2001. Bruselj: The Commission of the European Community, 2000.
5. Phare Small Projects Programme: Guidelines for Grant Applicants responding to the Call for Proposals for 2002. Bruselj: The Commission of the European Community, 2001.
6. Phare Small Projects Programme: Guidelines for Grant Applicants responding to the Call for Proposals for 2003. Bruselj: The Commission of the European Community, 2002.
7. Phare Small Projects Programme: Guidelines for Grant Applicants responding to the Call for Proposals for 2004. Bruselj: The Commission of the European Community, 2003.
8. Programi PHARE, ISPA in SAPARD v Sloveniji. Ljubljana: Informacijski center Delegacije Evropske komisije v Sloveniji, 2002.
9. Zakon o zavodih: Uradni list RS, št. 12/91.

PRILOGA 1: Povzetek najpomembnejših projektov Zavoda RTV Študent od leta 1996 do 2003

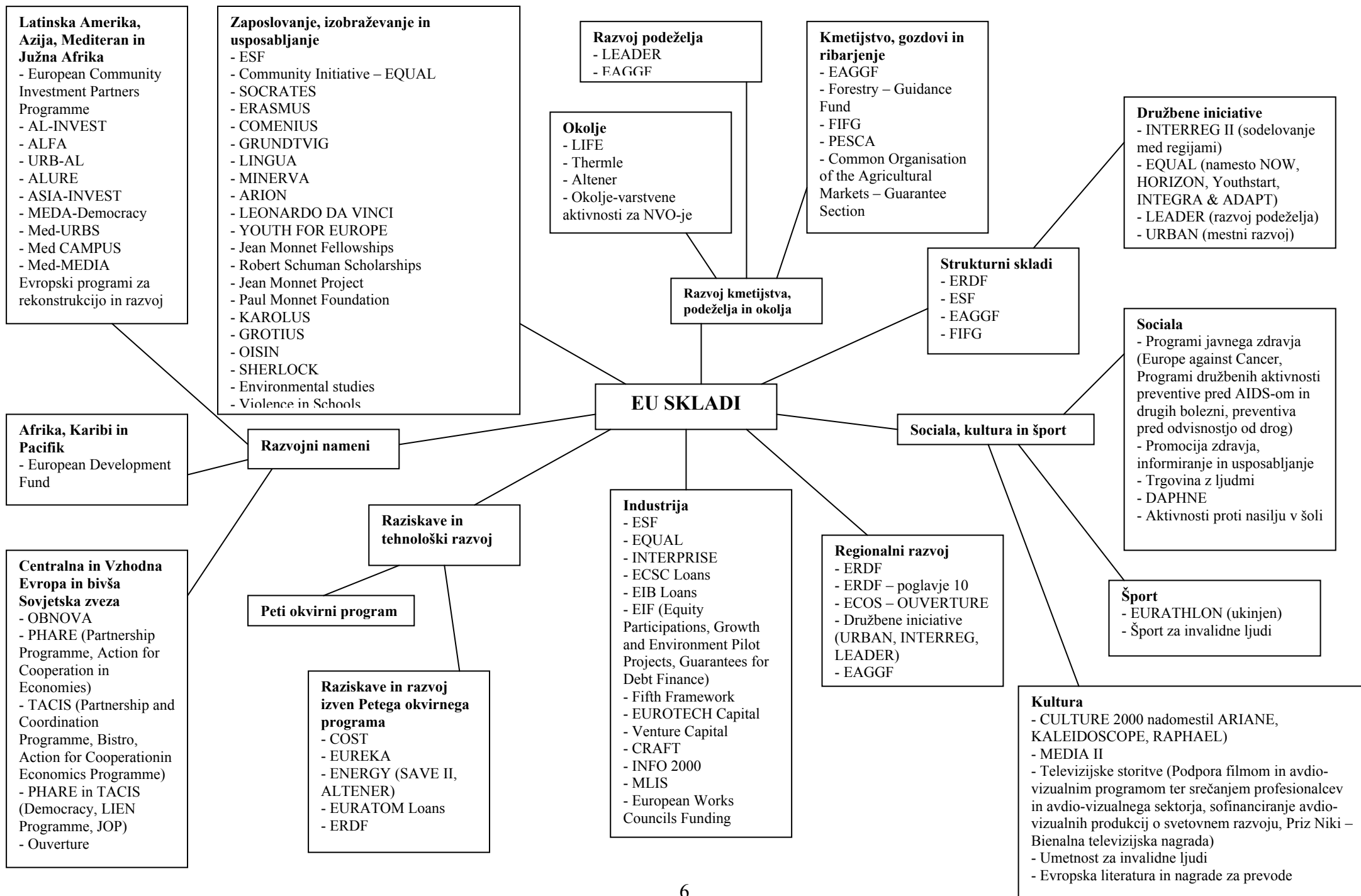
Projekti Zavoda RTV Študent od 1996 do 2003:

- 1996 »Projekt civilnega radia«, sofinanciran s strani programa Microphare Democracy
- 1996 do 2000 Podpora rednega radijskega programa s strani Fundacije Soros
- 1998 Projekt »Strpnost in multikulturalizem kot predpogoja razvite in demokratične družbe«, sofinanciran s strani programov Phare in Tacis
- 1999 Projekt »Britanski magazin«, sofinanciran s strani Britanske ambasade v Ljubljani
- 1999 Projekt »Mladinski radio Metelkova«, sofinanciran s strani programa Youth for Europe
- 1999 Projekt »Slovenija – v pripravi za EU«, sofinanciran s strani programa Tempus
- 1999 Projekt »Evropske zadeve zadevajo Slovenijo«, sofinanciran s strani Delegacija Evropske komisije v Republiki Sloveniji
- 1999 do 2000 Projekt »Tempus 3«, sofinanciran s strani EU
- 1999 do 2000 Projekt »Sprachen-Grenzen-Literaturen«, sofinanciran s strani EU programa Arienne
- 2000 Projekt »Droge ubijajo, mar ne?«, sofinanciran s strani Mestne občine Ljubljana
- 2000 Projekt »Evropske budnice«, sofinanciran s strani Urada vlade RS za informiranje
- 2000 Projekt »Politični trening za mlade voditelje«, sofinanciran s strani Westminsterске fundacije za demokracijo
- 2000 Projekt »Jadranje z vetrovi Evropske Unije«, sofinanciran s strani Delegacije Evropske komisije v Republiki Sloveniji
- 2000 Projekt »Promocija duševnega zdravja«, sofinanciran s strani Študentske organizacije Univerze v Ljubljani
- 2000 Sofinanciranje neprogramskih stroškov s strani Mestne občine Ljubljana
- 2000 Projekt »Novi Rock 2000«, sofinanciran s strani Mestne občine Ljubljana
- 2000 Projekt obiska novinarja Radia Študent na sedežu NATO, sofinanciran s strani Urada za informiranje vlade RS
- 2000 Projekt »Kriza Univerze«, sofinanciran s strani Študentske organizacije Univerze v Ljubljani

- 2000 Projekt »Križa Univerze II«, sofinanciran s strani Študentske organizacije v Ljubljani
- 2000 Projekt »12 koncertov v živo iz studia RŠ«, sofinanciran s strani Ministrstva za kulturo
- 2000 Projekt »S kulturo na krilih«, sofinanciran s strani EU
- 2000 Projekt »Prenosi in produkcija multimedijskih performansov preko svetovnega omrežnega spleta«, sofinanciran s strani Ministrstva za kulturo
- 2001 Projekt »EuroLOG crossborder«, sofinanciran s strani EU
- 2001 Projekt »Družbeni radijski trening v Centralni in Vzhodni Evropi«, sofinanciran s strani programa Leonard da Vinci
- 2001 Projekt »Brez nasilja, prosim – tudi mi smo humana bitja«, sofinanciran s strani programa Daphne
- 2001 Projekt »Vzpostavljanje mostov – Balkanska neodvisna mreža radijskih postaj«, sofinanciran s strani Ambasade ZDA v Ljubljani
- 2001 Donacija studijske opreme s strani pisarne sklada Foreign Commonwealth
- 2001 Projekt »Digitalna tehnologija za družbeni radio«, sofinanciran s strani programa Leonardo da Vinci
- 2001 Projekt »Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij«, sofinanciran s strani British Grants Slovenija
- 2001 Projekt »Slovenski klubski maraton«, sofinanciran s strani Ministrstva za kulturo
- 2001 Projekt »Multikulturalna avtocesta Radia Študent«, sofinanciran s strani Delegacije Evropske komisije v Republiki Sloveniji
- 2001 Projekt »Odmašite ušesa – odpiramo duše«, sofinanciran s strani Ministrstva za kulturo
- 2001 Projekt »Strpnost v medijih v post-socialistični tranziciji«, sofinanciran s strani Urada RS za mladino
- 2001 Donacija 41 CD-jev s strani BBC World Service
- 2001 Projekt »Radijska mreža Jugovzhodne Evrope«, sofinanciran s strani US Democracy Grant
- 2001 Projekt »Udri jače, manijače!«, sofinanciran s strani Ministrstva za šolstvo in šport
- 2002 Projekt »Šola politične demokracije Radia Študent«, sofinanciran s strani Westminsterске fundacije za demokracijo

- 2002 Projekt »Zadnje ovire«, sofinanciran s strani Evropske iniciative za demokracijo in človekove pravice
- 2002 Projekt »Ženska, ki se je zaletela v vrata«, sofinanciran s strani Britanske ambasade v Ljubljani
- 2002 Sofinanciranje stalnih neprogramskih stroškov s strani Mestne občine Ljubljana
- 2002 Projekt »Radio Študent proti nestrpnosti«, sofinanciran s strani Mestne občine Ljubljana
- 2002 Projekt »Klubski maraton«, sofinanciran s strani Ministrstva za kulturo
- 2002 Projekt »Finale Klubskega maratona«, sofinanciran s strani Mestne občine Ljubljana
- 2002 Projekt »33. obletnica Radia Študent«, sofinanciran s strani ŠOU Študentski servis, Zavoda za mladinski turizem, ŠOU Šport in Študentske založbe
- 2003 Projekt »Priložnost izgubljena, ne vrne se nobena«, sofinanciran s strani programa SPP in Urada vlade RS za informiranje
- 2003 Projekt »Multikulturalna mreža radijskih postaj«, sofinanciran s strani Evropske kulturne fundacije
- 2003 Projekt »EKO-EHO«, sofinanciran s strani Agencije RS za učinkovito rabo energije
- 2003 Projekt »Ženska, ki je odprla okno«, sofinanciran s strani CNVOS, Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve ter Urada za enake možnosti
- 2003 Projekt »Literarno izobraževalne oddaje Radia Študent«, sofinanciran s strani Ministrstva za kulturo
- 2003 Projekt »Evropski pilotski model praktičnega usposabljanja za nove radijske sodelavce«, sofinanciran s strani programa Leonardo da Vinci
- 2003 Projekt »Nezemljani na vaših vratih«, sofinanciran s strani programa SPP
- 2003 Projekt »EU got it!«, sofinanciran s strani programa SPP
- 2003 Projekt »Klubski maraton«, sofinanciran s strani Ministrstva za kulturo
- 2003 Projekt »Finale Klubskega maratona«, sofinanciran s strani Mestne občine Ljubljana
- 2003 Projekt »Snemanje CD-ja z alternativno glasbo«, sofinanciran s strani Ministrstva za kulturo

PRILOGA 2: Pregled skladov in programov EU



PRILOGA 3: Primer ocenjevalnega obrazca

Evaluation Grid

Section	Maximum Score	Application form
1. Financial and operational capacity	20	
1.1 Do the applicant and partners have sufficient experience of project management ?	5	II.4.1 and III.1
1.2 Do the applicant and partners have sufficient technical expertise ?(notably knowledge of the issues to be addressed.)	5	II.4.1 and III.1
1.3 Do the applicant and partners have sufficient management capacity ? (including staff, equipment and ability to handle the budget for the action)?	5	II.4.2 and III.1
1.4 Does the applicant have stable and sufficient sources of finance ?	5	II.4.2
2. Relevance	25	
2.1 How relevant is the proposal to the objectives and one or more of the priorities of the call for proposals? Note: A score of 5 (very good) will only be allocated if the proposal specifically addresses at least one priority .	5	I.1.6(a)(b)
2.2 How relevant to the particular needs and constraints of the target country/countries or region(s) is the proposal? (including avoidance of duplication and synergy with other EC initiatives.)	5	I.1.6(c)
2.3 How clearly defined and strategically chosen are those involved (intermediaries, final beneficiaries, target groups)?	5	I.1.6(e)
2.4 Have the needs of the target groups proposed and the final beneficiaries been clearly defined and does the proposal address them appropriately?	5	I.1.6 (c)(f)
2.5 Does the proposal contain specific elements of added value , such as innovative approaches, models for good practice, promotion of gender equality and equal opportunities, environmental protection?	5	Passim
3. Methodology	30	
3.1 Are the activities proposed appropriate, practical, and consistent with the objectives and expected results?	5	I.1.7
3.2 How coherent is the overall design of the action? (in particular, does it reflect the analysis of the problems involved, take into account external factors and anticipate an evaluation ?)	5	I.1.8
3.3 Is the partners' level of involvement and participation in the action satisfactory? Note: If there are no partners the score will be 1.	5	I.1.8(e)
3.4 Is the target groups' and final beneficiaries' level of involvement and participation in the action satisfactory?	5	I.1.8(e)
3.5 Is the action plan clear and feasible?	5	I.1.9
3.6 Does the proposal contain objectively verifiable indicators for the outcome of the action?	5	Logframe
4. Sustainability	15	
4.1 Is the action likely to have a tangible impact on its target groups?	5	I.2.1
4.2 Is the proposal likely to have multiplier effects ? (including scope for replication and extension of the outcome of the action and dissemination of information.)	5	I.2.2 & I.2.3
4.3 Are the expected results of the proposed action sustainable : - financially (<i>how will the activities be financed after the EC funding ends?</i>) - institutionally (<i>will structures allowing the activities to continue be in place at the end of the action? Will there be local "ownership" of the results of the action?</i>) - at policy level (where applicable) (<i>what will be the structural impact of the action — e.g. will it lead to improved legislation, codes of conduct, methods, etc?</i>)?	5	I.2.4
5. Budget and cost-effectiveness	10	
5.1 is the ratio between the estimated costs and the expected results satisfactory?	5	I.3
5.2 Is the proposed expenditure necessary for the implementation of the action?	5	I.3
Maximum total score	100	

PRILOGA 4: Prijavni obrazec Mestne občine Ljubljana



MESTNA OBČINA LJUBLJANA
M E S T N A U P R A V A

Oddelek za kulturo in raziskovalno dejavnost
Mestni trg 15, 1000 Ljubljana, pp 25
Tel.: 306 46 00 Fax: 306 46 02

P R I J A V A

za financiranje kulturnega projekta v letu 2004
na področju **GLASBENIH UMETNOSTI**

Predlagatelj	_____				
Pravni status	zavod	društvo	ustanova	posameznik	samozaposleni v kulturi
Naslov	_____				
Telefon	_____				
Mobilni telefon	_____				
Fax	_____				
E-pošta	_____				
Matična številka	_____				
Davčna številka	_____				
Št.transakcijskega računa	_____				
Naslov projekta	_____				
Kraj in čas realizacije	_____				

Vrsta	1. organizacija koncertov	1. na območju MOL
(obkroži)	2. koncertna turneja	2. medobčinsko sodelovanje
	3. izdaja nosilca zvoka	3. mednarodno sodelovanje
	4. snemanje videospota	
	5. festival	
	6. ostalo	

CELOTNA VREDNOST
PROJEKTA _____

Pričakovani delež MOL _____

Potrujem, da so vsi navedeni podatki pravilni in jih je na zahtevo financerja mogoče preveriti.

Kraj in datum

Ime, priimek (v primeru pravne osebe pooblaščen zastopnik) _____

Podpis

I. Podatki o projektu

Avtor/ji oz.
skladatelj/i

(ime in priimek,
vloga v projektu)

Soavtor/ji

(ime in priimek,
vloga v projektu)

Izvajalec/ci oz. glasbeniki

(ime in priimek,
vloga v projektu)

Producent

Naslov

Status pravne osebe

Številka transakcijskega računa

Vloga v produkciji

Koproducent/i

Naslov

Status pravne osebe

Številka transakcijskega računa

Vloga v produkciji

Finančni vložek (%)

Vrsta vložka

(prostor, tehnična podpora itd. - NATANČNO
SPECIFICIRAJ)

Drugi sodelavci

Kraj in čas realizacije na območju MOL

II. Predračun izvedbe projekta

1. Materialni stroški

Oprema

Prostor

Transportni stroški

Drugi stroški (specificiraj)

SKUPAJ

2. Avtorski honorarji

Zasnova in koordinacija projekta

Honorarji izvajalcev

Honorarji producenta

Oblikovanje

Drugi avtorski honorarji

SKUPAJ

3. Drugi stroški projekta

Potni stroški

Stroški bivanja

Oglaševanje

Tiskarski stroški

Delo po pogodbi

Avtorske pravice

Drugi stroški (specificiraj)

SKUPAJ

SKUPNA VREDNOST PROJEKTA

III. Finančna konstrukcija

Delež producenta	_____
Delež koproducenta	_____
Delež sponzorskih sredstev	_____
Drugi viri (specificirati)	_____
Pričakovani delež od prodaje vstopnic	_____
Pričakovani delež od prodaje zgoščenk	_____
Pričakovani delež MzK	_____
Pričakovani delež drugih proračunskih virov	_____
Pričakovani delež MOL	_____
SKUPAJ	_____

IV. Prejeta sredstva v letu 2003 na področju glasbenih umetnosti

A. iz proračuna MOL	_____
B. iz proračuna MzK	_____
C. iz drugih proračunskih virov	_____

Opombe

1. MOL bo obravnavala le popolne in pravočasno prispele vloge, ki jih bodo vložile upravičene osebe.
2. Prijavni obrazec mora biti izpolnjen čitljivo, zneski v njem pa podani v slovenskih tolarjih.
3. MOL bo odločala o financiranju prijavljenega projekta na podlagi mnenja strokovne komisije za glasbene umetnosti, veljavnih kriterijev in ob upoštevanju razpoložljivih proračunskih sredstev za leto 2004.
4. Besedilo razpisa in vzorec pogodbe za financiranje projekta sta skupaj s tem prijavnim obrazcem sestavni del razpisne dokumentacije.
5. Predlagatelj lahko isti projekt prijavi le na enem razpisnem področju.

I. OPREDELITEV PODROČJA

Področje glasbenih umetnosti zajema pripravo in izvedbo posameznih koncertov, koncertnih ciklov in festivalov, organizacijo koncertnih turnej, izdaja nosilcev zvoka in videospotov.

MOL bo enakopravno obravnavala vse predloge kulturnih projektov, ki ustrezajo razpisnim pogojem ter kriterijem.

II. PREDNOSTNI KRITERIJI

#####

1. uspešna realizacija projektov v preteklih letih, ki so bili s strani strokovne kritike pozitivno ocenjeni;
2. večje število sodelujočih pri realizaciji projekta s statusom samozaposlenega v kulturi;
3. spodbujanje (organizacijsko, tehnično, kadrovsko...) sodelovanja z drugimi izvajalci kulturnih projektov;
4. večji delež lastnih sredstev ter sredstev iz drugih virov.

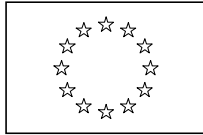
III. OBVEZNE PRILOGE

K izpolnjenemu prijavnemu obrazcu morajo biti priložene naslednje obvezne priloge:

1. Izpolnjena **Priloga k projektному obrazcu** - Vsebinska utemeljitev in reference predlagatelja.
2. V primeru, da je predlagatelj projekta le eden izmed soorganizatorjev (koproducentov, partnerjev ipd.), mora ob prijavi predložiti izjavo k prijavi na razpis drugih soorganizatorjev (koproducentov, partnerjev ipd.).
3. Potrdilo o registraciji (če je predlagatelj pravna oseba) oziroma o statusu samozaposlenega v kulturi (če je predlagatelj samozaposlen v kulturi).

Dodatne informacije: Vanda Straka Vrhovnik, tel: 01/306 46 11, E-pošta: vanda.straka@ljubljana.si

PRILOGA 5: Prijavni obrazec programa SPP



**The Commission of the European Community represented
by the Delegation of the European Commission in the
Republic of Slovenia**

Phare Small Projects Programme

Grant Application Form

Budget line B7-030 in 2003

Name of applicant:	
--------------------	--

Dossier No	
(for official use only)	

NOTICE

Please read and complete this form with all due care. Omissions cannot be rectified; if any information or document is missing, your application will be rejected.

I. THE ACTION

1. Description

1.1 Title

1.2 Location(s)

1.3 Amount requested from the Commission of the European Community represented by the Delegation of the European Commission in Slovenia (hereby the Contracting Authority)

Total eligible cost of the action	Amount requested from the Contracting Authority	% of total cost of action
< EUR >	< EUR >	%

Where the financing in full of the action by Contracting Authority is allowed by the Guidelines for Applicants, justify your request to benefit from such financing in full, by showing that it is essential to carry out the action.

1.4 Summary

Maximum 10 lines (include information on (a) the aim of the action, (b) the target group(s) and (c) the main activities). Where applicable, clearly indicate the sector, theme, or geographical area specified in the call for proposals to which the proposed action would apply.

1.5 Objectives

Maximum 1 page. Describe the overall objective(s) and the specific objective of the action.

1.6 Justification

Maximum 3 pages. Provide the following information:

- (a) relevance of the action to the objectives of the programme
- (b) relevance of the action to the priorities of the programme
- (c) identification of perceived needs and constraints in the target countries
- (d) list of target groups and estimated number of direct and indirect beneficiaries
- (e) reasons for the selection of the target groups and activities
- (f) relevance of the action to the target groups

1.7 Detailed description of activities

Maximum 9 pages. Include the title and a detailed description of each activity to be undertaken to produce the results, specifying where applicable the role of each partner (or associates or subcontractors) in the activities. In this respect, the detailed description of activities must not be confused with the plan of action (see 1.9).

1.8 Methodology

Maximum 4 pages. Detailed description of:

- (a) methods of implementation
- (b) reasons for the proposed methodology
- (c) how the action is intended to build on a previous action (where applicable)
- (d) procedures for internal evaluation
- (e) level of involvement and activity of other organisations (partners or others) in the action
- (f) reasons for the role of each partner
- (g) team proposed for implementation of the action (*by function: there is no need to include the names of individuals here*)

1.9 Duration and action plan

- The duration of the action will be 8 months.

Note: The indicative action plan must not mention real dates, but must simply show "month 1", "month 2", etc. Applicants are recommended to leave a certain amount of slack in the timetable of their action plan as a precaution. The action plan should not include detailed descriptions of activities, but just their title (please ensure that these match the titles listed in section 1.7). Any months without activities must be included in the action plan and the duration of the action.

The action plan for the first year of implementation should be sufficiently detailed to give an overview of the preparation and implementation of each activity. The action plan for each of the following years (depending on the action's duration) may be more general and should only list the main activities foreseen for those years.¹ The action plan must be drawn up using the following format:

Year 1													
	Semester 1						Semester 2						
Activity	Month 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Implementing body
<i>Example</i>	<i>example</i>												<i>Example</i>
Preparation Activity 1(title)													Local partner 1
Execution Activity 1(title)													Local partner 1
Preparation Activity 2 (title)													Local partner 2
Etc.													

¹ A more detailed action plan for each subsequent year will have to be submitted before receipt of new pre-financing payments, pursuant to Article 2(2) of the General Conditions of the grant contract (see Annex E).

2. Expected results

2.1 Expected impact on target groups

Maximum 2 pages. Indicate how the action will improve:

- (a) the situation of target groups
- (b) the technical and management capacities of target groups or partners (where applicable)

2.2 Publications and other outputs

Maximum 1 page. Be specific and quantify outputs as much as possible.

2.3 Multiplier effects

Maximum 1 page. Describe the possibilities for replication and extension of the action outcomes.

2.4 Short- and long-term impact

Maximum 3 pages. Please distinguish between the following three dimensions of the short and long-term impact:

- (a) The financial aspect (*how will activities be financed when the grant ends?*)
- (b) Institutional level (*Will structures allowing the activities to continue be in place at the end of the action? Will there be local "ownership" of action outcomes?*)
- (c) Policy level (*What structural impact will the action have - e.g. will it lead to improved legislation, codes of conduct, methods, etc?*)

3. Budget for the action

Fill in Annex B (worksheet 1) for the total duration of the action and for its first 12 months. For further information see the Guidelines for grant applicants (Section 2.1.4).

4. Expected sources of funding

Fill in Annex B (worksheet 2) to provide information on the expected sources of funding for the action.

To switch between Worksheets, click on the tab at the bottom of the screen.

II. THE APPLICANT

1. Identity

Full legal name (business name):	
Acronym (where applicable)	
Legal status	
VAT registration number (where applicable):	
Official address	
Postal address	
Contact person	
Telephone number	
Fax number	
E-mail	
Internet site	

2. Bank details

The bank must be located in the country where the applicant is registered.

Account name	
Account number	
Sort code	
IBAN code (optional)	
Bank name	
Address of bank	
Name of signatory/ies	
Position of signatory/ies	

NB: Before the grant contract is signed, the applicants selected will have to supply a financial identification form using the model in Annex V to the contract, certified by the bank named above.

Correspondent bank (where relevant)

Account name	
Account number	
Sort code	
IBAN code (optional)	
Bank name	
Address of bank	

3. Description of applicant (one page maximum)

3.1 When was your organisation founded and when did it start its activities?

3.2. What are the main activities of your organisation at present?

3.3. List of the management board / committee of your organisation

Name	Profession	Sex	Position	Years on the board

4. Capacity to manage and implement actions

4.1. Experience of similar actions

Maximum 1 page per action. Please provide a detailed description of actions managed by your organisation over the past five years in the fields covered by this programme, taking care to identify for each action:

- (a) the object and location of the action
 - (b) the results of the action
 - (c) your organisation's role (lead manager or partner) and its degree of involvement in the action
 - (d) the cost of the action
 - (e) donors to the action (name, address and e-mail, telephone number, amount contributed)
- This information will be used to assess whether you have sufficient experience of managing actions in the same sector of a comparable scale to the one for which you are requesting a grant.

4.2 Resources

Maximum 3 pages. Please provide a detailed description of the various resources which your organisation has access to, and in particular, of the following:

- (a) annual income over the last three years, mentioning where applicable for each year, the names of the main financial backers and the proportion of annual income each has contributed
- (b) the number of full-time and part-time staff by category (e.g. *number of project managers, accountants, etc*), indicating their place of employment
- (c) equipment and offices
- (d) other relevant resources (e.g. *volunteers, associated organisations, networks that might also contribute to implementation*).

This information will be used to assess whether you have sufficient resources to implement an action of the scale of the one for which you are requesting a grant.

5. Other applications made to European Institutions, the European Development Fund (EDF) and EU Member States

5.1 Grants, contracts and loans obtained over the last three years from European Institutions, the EDF and EU Member States

Action title and reference number	EC budget line, EDF or other source	Amount (EUR)	Date obtained

5.2 Grant applications submitted (or about to be submitted) to European Institutions, the EDF and EU Member States in the current year:

Action title and reference number	EC budget line, EDF or other source	Amount (EUR)

III. PARTNERS OF THE APPLICANT PARTICIPATING IN THE ACTION

1. Description of the partners

This section must be completed for each partner organisation within the meaning of section 2.1.2 of the Guidelines for Applicants. Any associates as defined in the same section need not be mentioned. You must make as many copies of this table as necessary to create entries for more partners.

	Partner 1	Partner 2
Full legal name (business name)		
Nationality		
Legal status		
Official address		
Contact person		
Telephone number		
Fax number		
E-mail address		
Number of employees		
Other relevant resources		
Experience of similar actions, in relation to role in the implementation of the proposed action		
History of cooperation with the applicant		
Role and involvement in preparing the proposed action		
Role and involvement in implementing the proposed action		

Important: This application form must be accompanied by a signed and dated partnership statement from the main applicant and from every partner, in accordance with the model provided on the next page.

2. Partnership statement²

A partnership is a relationship of substance between two or more organisations involving shared responsibilities in undertaking the action funded by Contracting Authority. To ensure that the action runs smoothly, Contracting Authority requires all partners (including the lead applicant that signs the contract) to acknowledge this by agreeing to the principles of good partnership practice set out below.

Principles of Good Partnership Practice

1. All partners must have read the application form and understood what their role in the action will be before the application is submitted to Contracting Authority.
2. All partners must have read the standard grant contract and understood what their respective obligations under the contract will be if the grant is awarded. They authorise the lead applicant to sign the contract with Contracting Authority and represent them in all dealings with Contracting Authority in the context of the action's implementation.
3. The applicant must consult with its partners regularly and keep them fully informed of the progress of the action.
4. All partners must receive copies of the reports - narrative and financial - made to Contracting Authority.
5. Proposals for substantial changes to the action (e.g. activities, partners, etc.) should be agreed by the partners before being submitted to Contracting Authority. Where no such agreement can be reached, the applicant must indicate this when submitting changes for approval to the Contracting Authority.
6. Before the end of the action, the partners must agree on an equitable distribution of equipment, vehicles and supplies for the action purchased with the EU grant among local partners situated in the target countries. Copies of the transfer titles must be attached to the final report.

Statement of partnership

We have read and approved the contents of the proposal submitted to Contracting Authority. We undertake to comply with the principles of good partnership practice.

Name:	
Organisation:	
Position:	
Signature:	
Date and place:	

² To be provided by the applicant and each partner in all cases where there is a partner in addition to the applicant.

IV DECLARATION BY THE APPLICANT

I, the undersigned, being the person responsible in the applicant organisation for the action, certify that:

- (a) the information given in this application is correct; and
- (b) the applicant and its partners (where applicable) do not fall into any of the categories (a) to (f) listed in section 2.1.1(2) of the Guidelines for Applicants; and
- (c) the applicant has the sources of financing and professional competence and qualifications specified in section 2.3(3) of the Guidelines for Applicants.

Name:	
Position:	
Signature:	
Date and place:	

Checklist

Before dispatching your application, please check that it is complete (see Notice on page 1) and specifically that:

The application form

- the dossier is complete and complies with the application form's requirements
- one original and 4 copies of all documents are annexed
- an electronic copy of the file is enclosed where required**
- the dossier is typed and is in English language
- the declaration by the applicant (Section IV) is signed and attached
- if there are partners, the applicant has completed and signed a partnership statement, also included**
- each partner has completed and signed a partnership statement and the statements are included**
- the budget and the expected sources of funding are presented in the format of the application form (Annex B), completed and drawn up in Euro
- in the budget the Contracting Authority 's contribution is identified and is a maximum of 80% of the total eligible costs of the action
- in the budget, overheads do not exceed 7% of direct eligible costs
- the logical framework for the project has been completed where required(Annex C)

Supporting documents

- the applicant's statutes or articles of association are included**
- the most recent annual report (of activities) of the applicant is annexed**
- the most recent accounts of the applicant are annexed (profit and loss account and balance sheet for the last financial year for which the accounts have been closed)
- where the application is for a grant of more than €300 000 (or €75 000 for operating grant), an external audit report produced by an approved auditor is annexed, certifying the accounts for the last financial year available and stating to what extent, in the auditor's opinion, the applicant has stable and sufficient sources of finance to maintain its activity throughout the period during which the action is being carried out and, where appropriate, to participate in its funding
- the statutes or articles of association of all partners are annexed**
- The originals of the supporting documents required or, failing this, photocopies certified by an approved independent agency and, where such documents are in a language other than the language(s) of the call for proposals, reliable translations are annexed.

PRILOGA 6: Logični okvir programa SPP

LOGICAL FRAMEWORK

	Intervention logic	Objectively verifiable indicators of achievement	Sources and means of verification	Assumptions
Overall objectives	<i>What are the overall broader objectives to which the action will contribute?</i>	<i>What are the key indicators related to the overall objectives?</i>	<i>What are the sources of information for these indicators?</i>	
Specific objective	<i>What specific objective is the action intended to achieve to contribute to the overall objectives?</i>	<i>Which indicators clearly show that the objective of the action has been achieved?</i>	<i>What are the sources of information that exist or can be collected? What are the methods required to get this information?</i>	<i>Which factors and conditions outside the Beneficiary's responsibility are necessary to achieve that objective? (external conditions) Which risks should be taken into consideration?</i>
Expected results	<i>The results are the outputs envisaged to achieve the specific objective. What are the expected results? (enumerate them)</i>	<i>What are the indicators to measure whether and to what extent the action achieves the expected results?</i>	<i>What are the sources of information for these indicators?</i>	<i>What external conditions must be met to obtain the expected results on schedule?</i>
Activities	<i>What are the key activities to be carried out and in what sequence in order to produce the expected results? (group the activities by result)</i>	Means: <i>What are the means required to implement these activities, e. g. personnel, equipment, training, studies, supplies, operational facilities, etc.</i>	<i>What are the sources of information about action progress?</i> Costs <i>What are the action costs? How are they classified? (breakdown in the Budget for the Action)</i>	<i>What pre-conditions are required before the action starts? What conditions outside the Beneficiary's direct control have to be met for the implementation of the planned activities?</i>

PRILOGA 7: Obrazložitev stroškov kot dodatek k prijavi

PRIMER OBRAZLOŽITVE NASTANKA PROJEKTHNIH STROŠKOV

STRUKTURA STROŠKOV			
I. STROŠKI HONORARJEV			
vrsta stroška	enota	št. enot	podrobna razlaga nastanka stroška
Honorar managerja	dan	52	priprava na 5 delovnih sestankov (rezervacija sob za gostujoče strokovnjake, priprava dokumentacije itd.): 1 dan x 5 del.sestankov (= 5 dni) priprava na 2 usposabljanji (priprava prostorov in opreme, priprava trenerjev itd.): 2 dni x 2 usposabljanji (= 4 dni); monitoring na obeh usposabljanjih in izvedba sestankov s trenerji in mentorji ter priprava poročil o sestankih: 20 dni x 2 treninga (=40 dni) priprava 4 udeležencev treninga na odhod na tujo radijsko postajo (nakup letalskih vozovnic, uskladitev s tujo radijsko postajo): 3 dni /// skupaj: 52 dni
Honorar raziskovalca	dan	15	priprava na prvi delovni sestanek (analiza razmer v različnih državah, priprava osnovnih predlogov): 5 dni sodelovanje na petih dvodnevni delovnih sestankih: 2 dni x 5 delovnih sestankov (= 10 days) /// skupaj: 15 dni
Honorar učitelja/trenerja	dan	148	dva učitelja/ trenerja, ki bosta spremljala udeležence na obeh 37-dnevni usposabljanjih: 37 dni x 2 trenerja x 2 treninga (148 dni) /// skupaj: 148 dni
Honorar tehničnega osebja	dan	29	produkcija projektne spletne strani (6 dni) + mesečno ažuriranje spletne strani: 1 dan x 23 mesecev (=23 days) /// skupaj: 29 dni
Honorar administratorja	dan	42	diseminacija vmesnih in končnih rezultatov, objava PR člankov in intervjujev v časopisih in revijah itd. razpošiljanje poročil s 5 delovni sestankov projektnim partnerjem organizacija sestankov glede na razpoložljivost projektnih partnerjev: začetne in končne aktivnosti (najbolj intenzivna diseminacija): 15 dni x 2 razdelka (=30days); diseminacija v preostalem času: 12 dni ///skupaj:42 dni

II. OPERATIVNI STROŠKI**1. STROŠKI POTOVANJ**

vrsta stroška	enota	št.enot	podrobna razlaga nastanka stroška
stroški leta	let	9	let na 5 delovnih sestankov: <i>5 letov</i> let štirih udeležencev usposabljanj na tujo radijsko postajo: <i>4 leti</i> ///skupaj: 9 letov
stroški dnevnic	slovenska dnevnic	14	raziskovalec: 5 delovnih sestankov x 2 dni (= <i>10 days</i>), trener: 2 usposabljanji x 2 dni (= <i>4dni</i>) ///skupaj: 14 dni
	dnevnic za VB	28	4 udeleženci usposabljanj x 7 dni ///skupaj: 28 dni

2. PRODUKCIJSKI STROŠKI

vrsta stroška	enota	št.enot	podrobna razlaga nastanka stroška
uporaba produkcijskega studia	ura	184	23 dni x 4 ure x 2 usposabljanji: 184 ur
uporaba broadcast studia	ura	64	7 dni x 4 ure x 2 usposabljanji (= <i>56 hours</i>) + 8 ur predvajanja najboljših oddaj z dveh usposabljanj /// skupaj: 64 ur
produkcija promocijskega jingla	jingle	8	produkcija 8 promocijskih jingleov
predvajanje promocijskega jingla	predvajanje	1440	24 mesecev x 30 dni x 2 predvajanja dnevno ///skupaj: 1440 predvajanj

POSREDNI STROŠKI

vrsta stroška	enota	št.enot	podrobna razlaga nastanka stroška
posredni stroški	projekt	1	pisarniški stroški, stroški ogrevanja, elektrike, vzdrževanja prostorov itd.

3. STROŠKI STORITEV

vrsta stroška	enota	št.enot	podrobna razlaga nastanka stroška
prevodi modela	prevod	3	prevod modela v angleški, nemški in francoski jezik