

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**FINANCIRANJE PROJEKTOV MLADINSKIH
ORGANIZACIJ NA PRIMERU PROJEKTA
„BESEDO TI DAM“**

Ljubljana, januar 2009

MARKO KRŽIŠNIK

IZJAVA

Študent MARKO KRŽIŠNIK izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. ALJAŽA STARETA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo vsebine

UVOD	1
1. MLADINSKO DELO	2
1.1. Mladinska politika v Sloveniji	3
1.2. Mladinske organizacije.....	4
1.2.1. Mladinski sveti	4
1.2.2. Mladinski centri.....	5
1.2.3. Nacionalne mladinske organizacije.....	5
1.2.4. Druge nevladne mladinske organizacije.....	6
1.2.5. Študentske organizacije in študentski klubi	7
1.3. Evropsko sodelovanje na področju mladine.....	8
2. PROJEKTI IN RAVNANJE PROJEKTOV	9
2.1. Projekt	9
2.2. Ravnanje projekta.....	10
2.2.1. Začetek projekta	12
2.2.2. Planiranje projekta.....	13
2.2.3. Organizacija projekta	14
2.2.4. Uveljavljanje projekta	16
2.2.5. Kontrola projekta.....	18
2.2.6. Zaključek projekta.....	19
2.3. Ekonomika projekta	19
2.3.1. Planiranje stroškov	19
2.3.2. Viri financiranja.....	20
2.3.3. Plan financiranja.....	21
2.4. Ravnanje mladinskih projektov.....	22
2.4.1. Začetek projekta	22
2.4.2. Planiranje in organizacija projekta.....	23
2.4.3. Uveljavljanje in kontrola projekta.....	23
2.4.4. Zaključek projekta.....	24
3. FINANCIRANJE MLADINSKIH PROJEKTOV	24
3.1. Investitorji mladinskih projektov	25
3.1.1. Državna sredstva preko Urad RS za mladino.....	25
3.1.2. Evropska sredstva preko programa Mladi v akciji.....	27
3.1.3. Občinska sredstva, namenjena mladinskim projektom	29
3.1.4. Študentska politika kot poseben vir financiranja mladinskih projektov	29
3.2. Podjetniške prilžnosti za financiranje mladinskih projektov	30
3.2.1. Inovativne možnosti prodaje	30
3.2.2. Sponzoriranje ali pokroviteljstvo	30
3.2.3. Doniranje.....	31
Kako pridobiti sponzorja?	33

3.3.	Sredstva z naslova članarin	34
4.	PROJEKT BESEDO TI DAM	35
4.1.	Predstavitev projekta	35
4.2.	Plan projekta.....	35
4.2.1.	Podrobna opredelitev ciljev projekta.....	35
4.2.2.	Študije.....	36
4.2.3.	Zakoni in predpisi.....	36
4.2.4.	Druge strateške odločitve in taktika izvedbe.....	36
4.2.5.	Vmesni cilji in aktivnosti projekta	37
4.2.6.	Plan obvladovanja tveganj projekta	39
4.3.	Plan stroškov in financiranje projekta.....	40
	SKLEP.....	43
	Literatura in viri	45
	Priloge	1

Kazalo tabel in slik

<i>Tabela1: Faze v življenjskem ciklu projekta po različnih dejavnostih</i>	12
<i>Slika1: Prikaz proračuna, rezerve za tveganje in dobiček</i>	21
<i>Slika2: Obeti od sponzoriranja, donatorstva, družbene odgovornosti</i>	32
<i>Tabela3: Tveganja pri projektu »Besedo ti dam«</i>	40
<i>Tabela2: Financiranje projektov vključenih v podakcijo „Mladinske pobude“</i>	41

Kazalo prilog

<i>POGOSTO RABLJENE KRATICE</i>	1
<i>TERMINSKI PLAN</i>	1
<i>MATRIKA ODGOVORNOSTI</i>	2
<i>RAZPISNI OBRAZEC MOVIT PODAKCIJA „MLADI V AKCIJI“</i>	3

UVOD

Organizacija mladinskega dela je v svoji naravi sicer drugačna od podjetniške, saj slednja sledi dobičku. Kljub temu pa želi biti učinkovita in uspešna pri doseganju svojih ciljev. Tako se pri uresničevanju enkratnih pobud mladih sreča s projektnim delom in ravnanjem projektov. Čeprav je projektno delo in delovanje institucij na področju mladinskega dela drugačno od delovanja podjetij in podjetniških projektov, je mogoče na vseh področjih, tudi na področju financiranja, potegniti vzporednice. Poleg tega je mladinsko delo poligon učenja za podjetne mlade, ki svoje ideje kasneje želijo uresničiti tudi v svoji podjetniški karieri oz. svoje znanje, tudi s področja ravnanja projektov, udejanjiti v nadaljevanju karijerne poti.

V času izobraževanja se vseskozi soočam z mladinskim delom in uresničevanjem idej preko projektnega dela. Zakonitosti ravnanja projektov, ki sem jih spoznal na fakulteti, sem apliciral na delovanje v praksi. V zadnjem letu s kolegi kot neformalna skupina izvajamo projekt „Besedo ti dam“, ki je bil zasnovan ob podpori programa „Mladi v akciji“. Zaradi velikosti projekta smo iskali tudi druge priložnosti financiranja. Pri tem smo se srečali z nepoznavanjem te problematike in pomanjkanjem aplikacij tega segmenta ravnanja projektov v praksi. Na podlagi izkušenj nosilcev projekta, pridobljenih na drugih področjih ter na osnovi razumevanja delovanja morebitnih investorjev, smo uspeli pridobiti zadostna sredstva.

Namen diplomskega dela je spoznati značilnosti nepridobitnih organizacij in neformalnih struktur, predvsem na področju mladinskega dela. Pri delovanju teh organizacij se želim v diplomski nalogi v veliki meri osredotočiti na projektno delo, iz česar izhaja namen spoznati osnove projektnega dela, s posebnim poudarkom na financiranju projektov. Prav temu segmentu projektnega dela nameravam posvetiti največ pozornosti in z uporabnimi smernicami pomagati pri lažjem pridobivanju sredstev in s tem kvalitetnejšemu projektnemu delu pri uresničevanju mladinskih pobud.

Pravi projekti so z ustreznimi cilji in z dobro pripravljenim planom usklajeni s strategijo (namenom) razpisa in imajo več možnosti, da bodo financirani s strani investorjev. Pri tem pa je večkrat nujno ustrezno usklajevanje ciljev projekta z nameni investitorja.

Cilj diplomskega dela je ob poznavanju nepridobitnih organizacij ter osnov ravnanja projektov predstaviti glavne možnosti financiranja projektov na področju mladinskega dela. Ob tem bom na primeru projekta „Besedo ti dam“ predstavil nekaj konkretnih možnosti.

Pri uresničevanju zastavljenega cilja bom sledil predvsem trem vsebinskim sklopom, ki jih bom dopolnil s praktičnim primerom projekta „Besedo ti dam“.

Uvodu bo sledil prvi sklop, v katerem bom predstavil glavne značilnosti mladinskega dela,

nepridobitnih organizacij, ki se v Sloveniji pojavljajo na tem področju, ter pojasnil nekaj ključnih načinov financiranja le teh. Ob tem bom delovanje umestil v mladinsko politiko Slovenije, ki je vpeta v evropske politike. Za razumevanje financiranja projektov je namreč zelo pomembno poznavanje teh politik kot izvor financiranja projektov. Pojasnil bom možnosti za ustanovitev nepridobitne organizacije in osnovne razlike različnih oblik, katerih ustanovitev je lahko predpogoj izvajanju projektov.

V drugem sklopu bom predstavil značilnosti projektnega dela, definiral projekte in ravnanje projektov. Predstavil bom proces projektnega dela s poudarkom na planiranju, kjer je ključnega pomena tudi zagotovitev financiranja. Kvalitetno izvedbo projekta lahko omogočimo le s pravilno umeščenostjo pridobivanja financ za izvedbo projekta. Ob tem bom pojasnil nekatere bistvene specifične v procesu ravnanja mladinskih projektov.

V tretjem vsebinskem sklopu se bom osredotočil na vire financiranja projektov ter pridobivanja sredstev iz teh virov. Predstavil bom predvsem možnosti pridobivanja sredstev z naslova investitorja, ki je na področju mladinskega dela največkrat občina, država ali evropska skupnost ter druge institucije s spodbujanjem tovrstnega dela mladih. Drug naslov pridobivanja sredstev so podjetja. Predstavil bom tako možnost pokroviteljstva oz. sponzoriranja ter doniranja. Pri tem bom predstavil nekaj konkretnih smernic pridobivanja sredstev s tega naslova. Četrty naslov so lahko tudi končni kupci naših izdelkov in storitve ali člani naše organizacije. V tem sklopu bom tudi dopolnil prvo poglavje in pojasnil nekaj prednosti in slabosti formalnih struktur pri pridobivanju sredstev za izvedbo projekta.

V nadaljevanju bom spoznanja predstavil na konkretnem projektu „Besedo ti dam“. Poleg predstavitve in poteka projekta se bom osredotočil na financiranje. Tako bom predstavil nekaj praktičnih rešitev, ki smo jih na tem projektu izvedli.

1. MLADINSKO DELO

Besedna zveza „mladinsko delo“ se je začela uporabljati v dvajsetih letih 20. stoletja, medtem ko je bila prva mladinska organizacija v današnjem pomenu besede ustanovljena že leta 1844 v Veliki Britaniji. Začetki prvega organiziranega dela z mladimi pa sežejo še dlje, in sicer v konec 18. stoletja, ko so se pojavile t. i. nedeljske šole. Od samih začetkov do danes pa mladinsko delo sledi svojemu poslanstvu odgovarjati na družbene zahteve z zavedanjem potreb mladih (Movit na mladina, 2006, str. 9 - 13).

Narava mladinskega dela vključuje (Movit na mladina, 2006, str. 17 - 19):

- a) Usmerjenost na mladega človeka. Ob tem se pojavlja vprašanje, kako sploh definirati mladost. Enostavno jo lahko označimo kot prehod od otroštva k odraslosti, vendar ta definicija ne zajema celovitosti procesov, ki se v tem obdobju dogajajo. Kljub različnim pogledom strokovnjakov na tem področju pa lahko za

mladost rečemo, da je prehod med otroškim in odraslim.

- b) Poudarek na prostovoljni participaciji in odnosih. Prostovoljstvo vpliva na način dela v tem sektorju, saj spodbuja mladinske delavce k večji dialoškosti in omogoča mladim, da svobodno vstopajo in izstopajo iz odnosa.
- c) Pripadnost organizaciji, ki spodbuja prevzemanje vlog v skupini. Nevarnost individualizacije v zadnjem obdobju daje tej točki poseben pomen. Od organizacije „zahteva“ vsebino, s katero se bodo mladi lahko poistovetili in h kateri bodo želeli s svojim prispevkom pristopiti.
- d) Prijateljski in neformalen odnos ter delovanje z integriteto. Mladinsko delo je usmerjeno v dialog in vključenost posameznika z namenom osebne rasti. V središču je dejaven posameznik, ki deluje znotraj okolja sovrstnikov ter drugih skupnosti.
- e) Skrb za vzgojo in učenje ter za splošno blaginjo mladih. Mladinsko delo že od vsega začetka sledi orientaciji učenja, usposabljanja ter izobraževanja, kar ustvarja blaginjo mladih.

Mladinsko delo v sodobnem svetu se krepi, kar kažejo tudi spodbude s strani nacionalnih in evropskih politik. Razumevanje teh prizadevanj je lahko ključnega pomena tako pri razumevanju procesov ravnanja mladinskih projektov kot možnosti financiranja.

1.1. Mladinska politika v Sloveniji

Evropska mladinska politika definira štiri temeljna področja mladinske politike. To so: participacija, informiranje, prostovoljno delo in boljše poznavanje mladine (oz. mladinske raziskave). Urad RS za mladino k temu dodaja neformalno izobraževanje in mobilnost mladih, kar v seštevku zajema celoten vertikalni nivo mladinske politike. Za celovit pregled moramo upoštevati tudi horizontalni nivo, ki vključuje mladinske vsebine v različnih drugih političnih resorjih kot so šolstvo, šport, kultura, zaposlovanje ipd. (Mladinska politika, 2008).

Temeljni strateški cilji mladinske politike v Sloveniji (Naloge URSM, 2008) so:

- mladinsko politiko vključiti v vse državne politike, ki v svojih strategijah, državnih programih ali pripravi pravnih okvirov posebej obravnavajo tudi populacijo mladih;
- oblikovati pravni in institucionalni okvir mladinske politike;
- zagotoviti druge pogoje za izvajanje mladinskega dela na lokalni ravni, ki je glavna os mladinske politike;
- spodbujati aktivno participacijo mladih v sistemih odločanja o zadevah, ki se nanašajo na mlade;
- zagotoviti kakovostne in brezplačne informacije na čim širšem področju države (delovanje regionalnih mrež v vseh regijah in/ali mestnih občinah);
- vzpostaviti aktivno sodelovanje med ključnimi subjekti s področja mladinske politike.

Za uresničevanje je v veliki meri odgovoren Urad RS za mladino, ki deluje v okviru Ministrstva za šolstvo in šport. Ključno področje urada je omogočanje mladinskega dela, saj preko sofinanciranja omogoča udejstvovanje mladih. V ta namen urad vsako leto objavi javni razpis. Pri tem sledi temeljnemu področju izvajanja mladinskih programov in programov za mlade (Programi za mlade, 2008), ki so:

- neformalno izobraževanje in usposabljanje mladih za mladinsko delo,
- prostovoljno mladinsko delo,
- informiranje in svetovanje za mlade,
- participacija, aktivno državljanstvo, človekove pravice,
- mednarodno mladinsko delo,
- mobilnost mladih,
- raziskovalno delo mladih.

1.2. Mladinske organizacije

Uresničevanje mladinske politike poteka preko organizacij, ki se ukvarjajo z mladimi. Vsaj delno se z mladinskim delom ukvarja mnogo različnih organizacij, ki v okviru svojih področij (kultura, šport, izobraževanje ipd.) izvajajo tudi programe za mlade. Za lažje razumevanje mladinske politike se bomo osredotočili predvsem na tiste organizacije, katerih prvotni namen je prav mladinsko delo. “V grobem pa lahko te delimo na mladinske centre, mladinske svete, nacionalne mladinske organizacije ter druge nevladne organizacije (Mladinske organizacije, 2008).” “V letu 2008 je v Sloveniji imelo »mladinski« status 13 nacionalnih mladinskih organizacij, 24 mladinskih svetov lokalnih skupnosti, 60 mladinskih centrov ter 115 drugih nevladnih organizacij, na vseh naslovih pa v Sloveniji na letni ravni beležimo rahlo rast (Mednarodni dan mladih, 2008).” K temu pa lahko dodamo še posebno vlogo, ki jo zasedajo študentske organizacije na različnih nivojih.

1.2.1. Mladinski sveti

“Mladinski svet Slovenije (MSS) je krovna organizacija mladinskih organizacij, ki delujejo na nacionalnem nivoju (Predstavitev MSS, 2008).” Združuje mladinske organizacije različnih usmeritev in zastopa mlade tudi na evropskem nivoju. „Mladinski svet Slovenije je član Evropskega mladinskega foruma, ki združuje več kot 90 nacionalnih, nevladnih mladinskih organizacij” (About us, 2008).

“Glavni namen Mladinskega sveta Slovenije je prispevati k vzpostavitvi okolja, ki bo mladim omogočil razvoj v odraslega posameznika, ki bo sposoben in pripravljen sooblikovati našo prihodnost (Predstavitev MSS, 2008). MSS si prizadeva, da bi mladi postajali vedno bolj solidarni, odgovorni in avtonomni člani družbe. V ta namen spodbuja razvoj prostovoljnega organiziranja mladih “kot instrumenta za in aktivno udeležbo mladih v javnem življenju na vseh nivojih: lokalnem, regionalnem, nacionalnem in mednarodnem (Predstavitev MSS, 2008).

Mladinski svet Slovenije združuje 15 članic ter 41 mladinskih svetov lokalnih skupnosti. K članstvu v MSS lahko pristopi vsaka organizacija, ki zadosti pogojem, določenim s statutom MSS, prav tako k lokalnemu mladinskemu svetu, v kolikor ta na območju zainteresirane organizacije obstaja. Zakon o mladinskih svetih predvideva ustanavljanje novih lokalnih mladinskih svetov.

Po 7. členu zakona o mladinskih svetih MSS ter Mladinski sveti lokalnih skupnosti sredstva za delovanje pridobivajo (MSLS) (Predstavitev MSS, 2008):

- iz proračuna Republike Slovenije in proračunov lokalnih skupnosti na podlagi predloženega programa,
- s članarino,
- iz naslova premoženjskih pravic,
- z darili in volili,
- s prispevki donatorjev,
- iz lastne dejavnosti,
- iz drugih virov.

MSS in MSLS lahko opravljata pridobitno dejavnost v kolikor je ta predvidena v temeljnem aktu in je povezana z nameni in nalogami MSS oz. MSLS. Zakon tudi določa, da ta sredstva ne smejo predstavljati pretežnega dela prihodkov; delitev premoženja med člane ni dovoljena.

1.2.2. Mladinski centri

Druga skupina mladinskih organizacij so mladinski centri. Tovrstno delo predpostavlja predvsem središčno točko, kjer mladi ustvarjajo in razvijajo svoje talente skozi razvoj različnih klubskih aktivnosti. "Cilji delovanja mladinskih centrov so vzpodbujanje participacije mladih, omogočanje aktivnega državljanstva, uveljavljanje večkulturne vzgoje, predvsem pa integracija mladih skozi boljše poznavanja položaja in vloge mladih v družbi." (Mladinske organizacije, 2008).

Urad RS za mladino je v letu 2006 sofinanciral delovanje 47 mladinskih centrov, Mreža MAMA pa trenutno "združuje in zastopa 31 organizacij s statusom mladinskega centra pri Uradu RS za mladino." (Člani, 2008). Pogoji, ki definirajo mladinski center, so "rednost delovanja, pluralnost programa z več različnimi dejavnostmi, ustrezna infrastruktura in lokacija, kompetentnost in strokovnost vodstva in zunanjih sodelavcev, demokratični organizacijski princip vodenja in podpora sorodnih mladinskih organizacij." (Mladinske organizacije, 2008.)

1.2.3. Nacionalne mladinske organizacije

Urad RS za mladino (Javni poziv za pridobitev statusa upravičenosti do sofinanciranja organizacij na področju mladinskega dela za obdobje 2006–2008, 2006) kot pogoje za

nacionalno mladinsko organizacijo navaja:

- imeti mora najmanj 300 članov/članic,
- imeti mora najmanj 70 % članstva v starosti od 14. do 29. leta,
- imeti mora najmanj 7 aktivnih lokalnih enot, ki po teritorialnem principu pokrivajo vsaj polovico statističnih regij Republike Slovenije.

„Njen namen je predstavljanje in razvijanje interesov mladih, opravljanje mladinskega dela v skladu s statutom organizacije in spodbujanje mladih k združevanju in participaciji v družbi“ (Mladinske organizacije, 2008).

1.2.4. Druge nevladne mladinske organizacije

Najštevilčnejše so pri izvajanju mladinske politike zastopane druge nevladne organizacije. Sem spadajo organizacije, ki sicer izvajajo različne mladinske programe oz. delujejo z namenom podpore mladinskemu delu, vendar ne sodijo v nobeno izmed zgoraj navedenih specifikacij.

Predvsem ob primeru večjih, zahtevnejših in kompleksnejših projektov je zaradi poslovanja z drugimi pravnimi osebami smotrna ustanovitev pravne osebe, za nevladne organizacije se uporablja predvsem društva in zavode.

Društvo

Preprosta in največkrat uporabljena forma pri mladinskih pobudah je društvo. „Društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno (obstaja možnost pridobivanja sredstev iz nekaterih dejavnosti društva, vendar dobička ni dovoljeno deliti med člane) združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov“ (Ustanovitev društva, 2008).

Ustanovitev društva je preprosta. Ustanovijo ga lahko najmanj tri polnoletne osebe ali tri pravne osebe, ki se združujejo z namenom uresničevanja skupnih interesov. Na ustanovnem zboru morajo sprejeti statut društva, ki ga potem poleg zapisnika o ustanovnem zboru, seznama ustanoviteljev s podpisi (overjenimi pri notarju), osebnega imena zastopnika društva in obrazca z zahtevo o ustanovitvi društva podajo na upravni enoti na območju, kjer je sedež društva. Upravni organ odločbo o registraciji, s katero društvo postane pravna oseba, izda v enem mesecu.

Društvo mora nujno imeti občni zbor, ki je najvišji organ društva ter zastopnika oz. predsednika društva. Ostali organi društva, ki jih je sicer dobro predvideti že v statutu ob ustanovitvi, vendar se običajno ustanavljajo ob nadaljnjih razvojnih korakih, so upravni odbor, častno razsodišče, nadzorni odbor, tajnik in blagajnik. Najpomembnejši akt društva je statut, iz katerega je mogoče razbrati namen, cilje, ime in sedež, možnost vstopa in izstopa članov, določbe o organih, financiranje, prenehanje ipd. (Ustanovitev društva, 2008).

Zavod

Druga pravna oblika, ki je pogosto uporabljena pri delovanju nevladnih organizacij, je zavod. „Zavod je organizacija, ki se ustanovi za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička“ (Ustanovitev zavoda, 2008). Zavod sicer lahko opravlja gospodarsko dejavnost, v kolikor je le ta v skladu z namenom zavoda. Ustanovijo ga lahko najmanj tri fizične ali pravne osebe. Ob tem je potrebno zagotoviti potrebna sredstva za ustanovitev in začetek delovanja zavoda.

Zavod, ki je po strukturi soroden družbi z omejeno odgovornostjo, je tako kot društvo neprofiten. Bistvena razlika med društvom in zavodom je v tem, da društvo praviloma združuje večje število ljudi, ki želijo s članstvom podpreti oz. izvajati aktivnosti, ki sledijo podobnim interesom. Društvo je tako članska organizacija, za katero najpomembnejše odločitve preko občnega zbora sklepajo prav člani. V nasprotju z društvom, zavod vodi direktor, najpomembnejše odločitve pa sklepa svet zavoda. Pri izbiri med društvom in zavodom je ključno vprašanje vezano na perspektivo organizacije. V kolikor je v interesu ustanoviteljev pridobiti čim več članov, v našem primeru mladih s podobnimi interesi, potem je prava izbira društvo. V kolikor gre za skupino ustanoviteljev, ki so običajno strokovnjaki na določenem področju oz. bi radi razvijali določeno dejavnost, je prava izbira zavod. Svojo dejavnost bodo najverjetneje širili z zaposlovanjem in ne s članstvom. Za ustanovitev društva je potrebno vplačati upravno takso v višini 24,82 €, medtem ko se vložek, to je strošek notarske storitve, za ustanovitev zavoda lahko približa tudi 1.000 € (Organizacija, 2008).

1.2.5. Študentske organizacije in študentski klubi

Na področju študentskega dogajanja se kot stanovska organizacija vseh slovenskih študentov v mladinsko politiko vključujejo tudi Študentska organizacija Slovenije. Le ta vključuje Študentske organizacije univerz v Ljubljani, Mariboru in na Primorskem ter Svet študentskih klubov. Ustanovljena je bila že leta 1994, vendar je aktivneje začela delovati leta 2002 z namenom vplivati na izboljšanje študijskih razmer, socialnega položaja študentov in razvoj interesnih dejavnosti (ŠOS je, 2008).

Medtem ko študentske organizacije univerz delujejo na področju posameznih univerz, študentski klubi delujejo na manjših lokalnih področjih. Študentski klubi se povezujejo v zvezo ŠKIS, ki združuje 50 študentskih klubov v Sloveniji s statusom študentske organizacije lokalne skupnosti in 4 pridružene člane (O zvezi ŠKIS, 2008).

Tako študentske organizacije na ravni univerz kot tiste na ožjih lokalnih ravneh se običajno financirajo iz donacij sponzorjev, dohodkov od prireditvev, javnih sredstev, drugih sredstev ter nakazil Študentske organizacije Slovenije. Slednji vir financiranja je najbolj reden in tudi

najvišji. Izhaja iz 12 % plačila, ki ga študentski servisi zaračunajo delodajalcu za opravljeno študentsko delo. Del tega prejme Študentska organizacija Slovenije, ki ga razdeli med vse tri organizacije na ravni univerz in študentske klube.

1.3. *Evropsko sodelovanje na področju mladine*

Institucije Evropske unije imajo na področju mladine zelo malo pristojnosti. Njihovo delo na tem področju je usmerjeno v spodbujanje sodelovanja med državami članicami. Vsi dosednji programi so se razvili na podlagi 149. člena Pogodbe o ustanovitvi, ki predvideva mladinske izmenjave. Svet ministrov je sicer sprejel mnogo različnih dokumentov s področja mladinske politike, vendar so žal v veliki meri ostali na ravni besed.

Eno ključnih vprašanj, ki se je odprlo pri pripravi t. i. Bele knjige Evropske komisije o mladinski politiki, je bila prav zmožnost držav članic za bolj zavezujoče sodelovanje pri uresničevanju. Po resoluciji sveta z dne 27. junija 2002 in 4 ločenih vprašalnikih, namenjenim nacionalnim oblastem, se je izoblikoval nov okvir evropskega sodelovanja. Resolucija z dne 15. novembra 2005 opredeljuje ta okvir z odprto metodo koordinacije na področju mladine, Evropskim mladinskim paktom in vključevanjem dimenzije mladine v drugih politikah EU.

Osnovni finančni ukrep na področju mladinske politike EU je uvedba programa Mladi v akciji, potrjena 15. novembra 2006. Poleg tega pa Evropski mladinski pakt (Evropski mladinski pakt, 2008) vključuje:

- zaposlovanje, vključevanje in družabni napredek,
- izobraževanje, usposabljanje in mobilnost,
- usklajevanje obveznosti poklicnega in družinskega življenja

spremljajo tudi drugi (poleg programa Mladi v akciji) politični programi podpore kot so (Evropski mladinski pakt, 2008):

- Evropski socialni sklad,
- Evropski sklad za regionalni razvoj,
- Sklad za razvoj podeželja,
- Celostni program vse življenjskega učenja,
- Državljeni za Evropo,
- Okvirni program za konkurenčnost in inovativnost,
- Program Marie Curie,
- Pobuda za znanstveno izobraževanje v Evropi.

2. PROJEKTI IN RAVNANJE PROJEKTOV

2.1. Projekt

Opredelitve projekta se razlikujejo, saj avtorji želijo čimbolj natančno razmejiti projekt od drugih aktivnosti. Naj navedem le nekatere. Cleland (1999, str. 5) projekt definira kot kombinacijo organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvariti novost, ki bo pomagala podjetju pri uresničevanju strategije. Ima določen življenjski cikel in poteka kot zaporedje posameznih faz. Lewis (1998, str. 8) poudari, da je projekt proces, ki se izvede samo enkrat. Imeti mora jasen začetek in konec ter opredeljen proračun in načrt, kako naj bo izveden.

Rozman (2004a, str. 5) je definicije, ki so v osnovi zelo podobne, povzel in projekt opredelil kot „podjem, ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; za katerega je značilna neponovljivost projektnega procesa, v katerem nastaja učinek (proizvod) projekta; enkratnost proizvoda ali storitve; časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.“ Točke, ki definirajo projekt, so torej (Rozman, 2004, str. 5 - 6):

- a) Povezane aktivnosti, ki so v projektu običajno močno prepletene, zahtevajo določen način ravnanja in predstavljajo kompleksnost projekta. V tem je projekt drugačen od usklajevanja razmeroma ločenih zaporednih aktivnosti, ki jih najde pri drugem delovanju.
- b) Neponovljiv proces, kar pomeni, da se aktivnosti, vsaj v celoti, ne ponavljajo. To vpliva predvsem na učenje, ki je ob projektnem delu ne vključuje učenja zaradi večkratne ponovitve aktivnosti. Določen prenos znanja iz predhodnih dejavnosti ali drugih projektov sicer poteka, vendar je otežkočen. Pri mladinskih projektih je zaradi pogostega prostovoljnega udejstvovanja in enkratnosti udeležencev prenos učenja še težji. Ob tem pa je potrebno poudariti, da je pogosta motivacija ob izvajanju projekta prav pridobivanje znanj skozi izkušnjo, kar pa projekt z veliko podporo kreativnosti in iznajdljivosti podpira.
- c) Enkratnost proizvoda ali storitve pomeni, da je končni izdelek ali storitev projekta drugačna in v povsem enaki vsebini ali obliki še ni bila proizvedena. To ne pomeni, da se določeni aktivnosti po projektih ne ponavljajo, dovolj je drugačnost v lokaciji, izvajalcih ipd. To zahteva čimbolj jasno opredelitev projekta ter tesno sodelovanje z uporabnikom. Za mladinske projekte je ključno, da se uporabniki vključujejo v aktivno izvajanje projekta. Poleg tega že sama opredelitev „mladinskega“ pričakuje princip „mladi za mlade“, kar zagotavlja enkratnost projekta, ki pa je blizu uporabnikom.

- d) Časovna omejitev projekta kaže na nujnost jasno določenega roka, ko se projekt začne in konča. Vrsta mladinskih in tudi drugih projektov sicer dopušča možnost ponovitve projekta, vendar je tudi takrat rok jasno znan in ni mogoče govoriti o serijski proizvodnji.
- e) Sodelovanje različnih sredstev in raznolikost sodelujočih zahteva ravnanje projekta, ki je po svojih značilnostih drugačno od običajnega ravnanja. V projekt vstopajo usposobljeni sodelavci, ki so zaradi zapletenosti del v veliki meri soodvisni, kar narekuje ekipno delo. Takega načina delovanja se pogosto poslužuje tudi mladinsko delo, ki v delo vključuje mlade z različnih področij in zanimanj, ki opravljajo raznovrstna dela glede na svoje sposobnosti in znanja. Pri mladinskem delu redko govorimo o strokovnjakih oz. več v konceptu spremljanja mladih ali zunanjih sodelavcev na posameznih področjih. Vendar pa prav raznolikost omogoča razvoj posameznika, ki se vključuje v projekt in deluje pozitivno na motivacijo mladih.

2.2. Ravnanje projekta

V literaturi, medijih in vsakdanji praksi se za ravnanje projekta v veliki meri uporablja tujka projektni management. „Njena glavna pomanjkljivost je, da je beseda tuja, medtem ko je vsebinsko bolj ali manj ustrezna“ (Rozman, 2004b, str. 208). Ker menim, da je izraz „ravnanje“ razumljiv in s strani nekaterih avtorjev že uporabljen, bom kljub temu, da sprejemam tudi drugo izrazoslovje, v zavesti razvoja slovenskega jezika uporabljal izraz ravnanje projektov. (Izjema so lahko citirana besedila in navedba organizacij.)

Na spletnih straneh Slovenskega združenja za projektni management lahko beremo naslednja določila, ki definirajo ravnanje projekta (Kaj je projektni management, 2008):

- a) projekt je časovno omejen proces, za njegovo izvajanje potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki "skrbi" za ta proces, in plan angažiranja teh virov; govorimo o projektnem managementu,
- b) po končanju projekta sledi uporaba, kar pomeni primopredajo med projektnim managementom in managementom, ki bo odgovoren za uporabo; govorimo o funkcijskem managementu, ki je zadolžen za to uporabo,
- c) projekt izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, kar pomeni, da management teh programov naroča projekte projektnemu managementu in sistemu izvajanja; govorimo o povezanosti med strateškim in projektnim managementom ter ožje o povezanosti managementa projekta kot naročnikom s projektnim managerjem,
- d) projekt lahko naroči neki kupec v projektno usmerjenih podjetjih, pride do povezovanja managementa kupca z managementom takšnega podjetja in od tu naprej z notranjim projektnim managementom,
- e) projekt zagotavlja neposredne ekonomske učinke, kar naj bi bilo doseženo s čimprejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato z ustvarjanjem prihodka ter dobička; tudi za to je zadolžen projektni management, če je management projekta za projekt in s

tem za projektni management postavil te končne cilje projekta,

- f) projekt zagotavlja tudi posredne ekonomske učinke, kar naj bi zagotovilo doseganje vseh učinkov, projektni management je tako odgovoren tudi za doseganje teh ciljev; gre za povezanost med funkcijskim managementom koriščenja s projektnim managementom vsaj v zadnji fazi kontrole učinkov,
- g) projekt je treba usklajevati s strateškimi ali drugimi cilji ter nato v izvedbi s cilji projekta, kar pomeni, da mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) managementom in projektnim managementom še posebej v primerih, kjer gre za hitro odzivanje na spremembe, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta,
- h) projekt naj bi se izvedel v čim krajšem času, z nizkimi stroški ter z ustrezno (maksimalno) kakovostjo, kar postaja pogoj za doseganje večje konkurenčnosti; dolžnost projektnega managementa je, da poleg strokovnega managementa in izvajalcev poskrbi, da se to dosega,
- i) projekt ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po planu projekta; projektni management je torej tudi organizator delovanja vseh sistemov, od glavnega sistema, sistemov izvajanja, do sistemov vplivnih dejavnikov.

Ravnanje projektov po klasični metodologiji sloni na trikotniku kakovost – stroški -- čas. Prvega uresničujemo z razčlenitvijo projekta po aktivnostih, drugega s primerno organizacijsko strukturo in tretjega s stroškovno razčlenitvijo. Alternativen vidik pa gleda na ravnanje projektov skozi tri razsežnosti: cilje projekta, procese ravnanja in nivoje, v katerih so izvedeni procesi (Stare, 2004, str. 190 - 191).

Ravnanje projektov lahko dobro določimo s procesi, ki so medsebojno povezani, saj so rezultati predhodnega procesa vhodni podatki procesov, ki sledijo. Po razdelitvi, kot smo jo obravnavali v okviru predmeta na fakulteti, poznamo šest faz.

Te so:

- i. začetek projekta,
- ii. planiranje projekta,
- iii. organizacija projekta,
- iv. uveljavljanje projekta,
- v. kontrola projekta,
- vi. zaključek projekta.

Nekateri avtorji ugotavljajo, da se faze razlikujejo po področjih delovanja, na katera posega projekt. Kerzner (2001, str. 81) navaja različne faze v življenjskem ciklu projekta. Nekaj primerov navajam v naslednji tabeli.

Tabela 1: Faze v življenjskem ciklu projekta po različnih dejavnostih

Strojništvo	Proizvodnja	Programiranje	Gradbeništvo
Zagon	Oblikovanje	Koncept	Zbiranje podatkov
Opredelitev	Izgradnja	Planiranje	Osnovna tehnika
Glavna faza	Proizvodnja	Oblikovanje	Okvirno ocenjevanje
Zaključek	Ustavitev	Izvedba	Podrobna tehnika
	Pregled	Zaključek	Gradnja
			Testiranje
			Končna priprava

Vir: Kerzner, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Mode, 2001, str. 83.

Raynolds (1996, str. 14), ki je pri opredelitvi faz blizu predvsem investicijam in gradbeništvu, a so njegove faze zanimive lahko v osnovi zanimive tudi za projekte na drugih področjih, navaja:

- Predinvesticijsko fazo, kamor sodi projektna naloga, idejni projekt ter študija upravičenosti, zaključí pa se z odločitvijo za ali proti izgradnji.
- Investicijsko fazo, v katero vključimo projektiranje, pridobivanje zemljišč in dovoljenj ter razpisne pogoje, zaključí pa se z oddajo del.
- Izvedbeno fazo, kjer zaključek pomeni izveden objekt
- Fazo predaje, kamor spada tehnični pregled in predaja naročniku.

V poimenovanju ter ločevanju teh procesov oz. faz projekta si avtorji niso edini, čeprav se po vsebini dopolnjujejo in so si podobni. V nadaljevanju se bom naslonil predvsem na šest faz, ki sem jih spoznal v okviru predmeta na fakulteti, ki jih bom tudi podrobneje predstavil.

2.2.1. Začetek projekta

Vsak projekt se začne z idejo, ki je običajno odraz potreb in problemov določene organizacije ali posameznika. S projektom odpiramo nove možnosti za razvoj, uvajamo nove proizvode, izboljšamo kakovost, odgovarjamo na potrebe mladih na ravni mladinskih projektov ipd.

V prvi fazi projekta moramo nameniti dovolj časa določitvi namena in ciljev projekta, saj s tem določamo smisel projekta in želeno stanje, do katerega pridemo s projektom. Pri tem sodeluje naročnik, saj so to ključne informacije, ki jih le ta posreduje projektneemu timu. Pri opredelitvi cilja je potrebno natančno definirati rok izvedbe, potrebno kakovost projekta ter predvidene stroške.

Naročnik tudi določi glavnega ravnatelja projekta ter lahko tudi ključne nosilce projekta oz. člane projektneega tima. Vzporedno definira mesto projekta v organizaciji podjetja oz. združenja. Skupaj z nazivom in opisom, ki vključuje določitev glavnih faz oz. aktivnosti, lahko predlogu sledi formalna potrditev. S tem stopa projekt v drugo fazo.

2.2.2. Planiranje projekta

Planiranje projekta pomeni določanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, upoštevanje njihove povezanost, trajanje, stroške in podobno. Planiranje temelji v glavnem na tehniki mrežnega programiranja, saj omogoča jasn prikaz medsebojne prepletenosti aktivnosti ter opozarja na kritične aktivnosti (Rozman, 2004a, str. 33 - 34).

Na podlagi namena ter cilja, ki sta določena v prvi fazi, projektni tim predvidi potrebne aktivnosti. Vključitev aktivnosti v mrežni diagram zahteva določitev povezanosti med posameznimi aktivnostmi ter opredelitev z vidika trajanja. Mrežni diagram nam pokaže kritično linijo, ki določa trajanje projekta ter časovne rezerve posameznih aktivnosti.

„Aktivnosti v projektu izvajajo ljudje s pomočjo finančnih sredstev oziroma s predmeti dela in delovnimi sredstvi” (Rozman, 2004a, str. 50). Določitvi aktivnosti zato sledi načrtovanje poslovnih prvin. Plan zaposlenih vključuje število in strukturo zaposlenih po terminskih enotah. Pri tem je omejitev lahko dana s strani trajanja projektov, pri čemer se zahteva razporeditev čim manjšega števila zaposlenih, ali s strani števila zaposlenih, pri čemer želimo, da bo projekt čim hitreje zaključen.

Projekt teži k minimiranju stroškov pri danem trajanju ali k minimalnemu povečanju stroškov pri čim krajšem trajanju projekta. K uresničevanju prvega lahko prispeva numerično-grafična metoda. Ta metoda svetuje, da najprej podaljšamo vse nekritične aktivnosti do najdaljšega časa, a aktivnosti pri tem ne postanejo bolj kritične kot druge kritične aktivnosti. V naslednjem koraku spreminjamo trajanje kritičnih aktivnosti, pri čemer ne smemo spremeniti trajanja celotne kritične poti, lahko pa posamezno aktivnost skrajšamo, če drugo podaljšamo. Krajšamo aktivnosti, pri katerih se stroški zaradi tega občutno zmanjšajo in daljšamo aktivnosti, ki ne dodajo večjega pribitka k stroškom (Rozman & Rusjan, 1995, str. 335-336).

Druga, Kelleyeva, metoda stremi k čim krajšemu trajanju projekta. Pri tej metodi moramo upoštevati tri ključna pravila:

- ✓ krajšamo samo kritične aktivnosti,
- ✓ najprej skrajšamo aktivnosti, katerim se najmanj povečajo stroški,
- ✓ ob pojavu vzporedne kritičen poti, krajšamo obe poti.

Sledit moramo naslednjim korakom:

- ✓ poišči kritično pot,
- ✓ poišči kombinacije aktivnosti preko katerih lahko skrajšaš projekt za eno enoto (dan ...),
- ✓ izračunaj stroške vsake možnosti in skrajšaj tisto z najmanjšimi stroški.

Proces ponavljamo, dokler ne najdemo nobene kombinacije aktivnosti več, ki bi omogočila skrajšanje projekta za enoto (Gaither in Frazier, 1999, str. 719—723).

Poleg omenjenih metod na tem področju poznamo še druge metode, ki pripomorejo k

zniževanju stroškov projekta. Pri vseh pa je treba biti pozoren na vrsto stroškov. Neposredni stroški so namreč neposredno odvisni od trajanja aktivnosti, medtem ko posredni stroški sledijo trajanju celotnega projekta (Rozman, 2004a, str. 52).

Po določitvi omenjenih komponent plana projekta sledi ravnanje s tveganji v projektu. „Tveganje je splošno definirano kot verjetnost neželenih posledic prihodnjih dogodkov” (Novaković, 1999, str. 2). Vzroki za morebitno odstopanje uspešnosti so v samem planiranju ali izvedbi. V izogib neželenih posledic obvladovanje tveganja, ki obsega analizo in upravljanje tveganja, postaja vedno bolj pomembno. Mnogim tehnikam, ki se ukvarjajo z obvladovanjem tveganja, je skupno to, „da se ukvarjajo z vzroki tveganja, njihovim odstranjevanjem, zmanjšanjem pojavitve tveganja, samimi tveganji ter z zmanjševanjem in ublažitvijo posledic tveganja” (Novaković, 1999, str. 1).

2.2.3. Organizacija projekta

Za organizacijo projekta so ključne povezave med aktivnostmi, ki smo jih že določili v prejšnji fazi, in delovnimi mesti. Opredeliti je potrebno zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto posameznih delovnih mest in skupin ter mesto projekta v organizaciji celotnega podjetja. Organizacija združuje tako strukturo kot tudi procese. Pri tem je potrebno spoznati kulturo, ki podpira ali zavira delo na projektih (Rozman, 2004a, str. 60).

Ravnanje projektov predvideva skupine in posameznike, ki sodelujejo pri projektu, vendar je od narave in kompleksnosti projekta odvisno, kateri subjekti so za uresničevanje projekta potrebni. Predstavil bom nekaj tistih, ki se v projektih pojavljajo najpogosteje (Rozman, 2004a, str. 65-68):

➤ naročnik projekta

Vloga naročnika je predvsem v opredelitvi projekta z namenom in cilji. Naročnik je lahko notranji ali zunanji.

➤ sponzorji projekta

„Sponzor je oseba, ki si želi, da se projekt uresniči, da se doseže namenski cilj in ki ima odgovornost in moč nad ustreznimi organizacijskimi enotami, ki morajo v projektu sodelovali, ali ki bodo občutile posledice“ (Faleskini, 2004). Običajno so sponzorji vključeni v financiranje projekta, pogosto tudi v usmerjanje projekta, saj pričakujejo določene koristi. Na tem mestu želim opozoriti, da so sponzorji v mladinskih pobudah redkeje vključeni v usmerjanje projekta, saj so koristi manjše vrednosti oz. se nagibajo k sponzorstvu bolj zaradi načelne podpore namena projekta. Več o njihovi vlogi v nadaljevanju.

➤ usmerjevalna (in nadzorna) skupina

Kadar je usmerjevalna skupina imenovana, so njeni člani pogosto ravnatelji poslovnih funkcij, ki se na ta način seznanjajo z delom podrejenih. Večkrat so člani tudi uporabniki

končnega izdelka projekta in različni svetovalci ter drugi sodelujoči pri projektu.

- strokovne skupine in posamezniki

Delo te skupine je strokovne narave ob primeru zahtevnejših vsebinskih vprašanj.

- ravnatelj projekta

Delo ravnatelja je planiranje, uveljavljanje in kontrola projekta. Ravnatelj je ključna oseba, ki bistveno vpliva na učinkovito izvedbo. Odgovoren je podjetju in naročniku. Ravnatelj projekta delo delegira med člane projektne ekipe, med ravnatelje skupine aktivnosti ali posameznih aktivnosti.

- projektna ekipa

Poleg ravnatelja so to ključni nosilci projekta. Ker skrbijo za uresničevanje različnih aktivnosti, je pri izbiri potrebna njihova strokovna usposobljenost. Poleg tega pa zaradi narave timskega dela k odločitvi o vključitvi posameznika v projektno ekipo prispevajo tudi njegove osebne karakteristike.

- ravnatelj projektov

Z usklajevanjem različnih projektov ravnatelj projektov oz. ravnatelj programa pomaga ravnatelju projekta predvsem pri zagotavljanju potrebnih sredstev, ko sam za to nima dovolj pristojnosti in pooblastil.

- poslovnofunkcijski ravnatelj

Za uspešno izvedbo projekta so poslovnofunkcijski ravnatelji zelo pomembni. Poleg odgovornosti za znanje in usposobljenost sodelavcev, ki jih dodelijo projektu, je ključnega pomena koordinacija z ravnateljem projekta. Usklajujejo redne zadolžitve z delom na projektu svojih podrejenih.

Za ponazoritev odgovornosti oz. vključevanja posameznika k določeni aktivnosti običajno uporabljamo linijski grafikon odgovornosti. Grafikon pokaže, kako in v katerih aktivnosti sodelujejo posamezniki ter kakšna je njihova vloga pri teh aktivnostih (jo izvajajo, odobrijo, sodelujejo ipd.).

V okviru tretje faze projekta, tj. organizacije projekta, predvidimo tudi vključitev projekta v celotno organizacijo podjetja oz. združbe. Postavlja se predvsem vprašanje o vključevanju projekta med redne dejavnosti, ki jih podjetje opravlja, in razmerja med projektom nasproti obstoječi organizacij. Ker projekt predvideva enkratnost, je struktura, ki vključuje projekt, fleksibilna.

Tako lahko projekt vključimo v enostavno poslovnofunkcijsko obliko, kjer projekt z vključevanjem drugih enot prevzame kar posamezna poslovnofunkcijska enota ali štab. V projektno najbolj usmerjeni organizaciji se pojavlja čista projektna struktura, kjer so projektne

ekipe samostojne in imajo značilnosti poslovnofunkcijskih oddelkov. Posebna struktura, ki lahko vključuje več projektov ob tem pa člani projektne ekipe običajno sodelujejo tudi pri rednem poslovnofunkcijskem delovanju, je projektnomatrična oblika. Njena glavna slabost je dvojno vodenje, s strani projektne in funkcijskega ravnatelja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 158-160).

Naj ob zaključku tretje faze le še poudarim pomembnost projektne kulture pri izvajanju projektov v podjetju. Mišo Dubljevič je ob poenotenju projektne delovanja znotraj Skupine Triglav zapisal: „Šele izobraženi, motivirani in projektne delu predani člani projektne skupin so lahko pravi temelj za širjenje projektne kulture in pogoj za uspešno uveljavljanje metodologije projektne dela v prakso“ (Dubljevič, 2008). Hobbs in Menard (1993) kot ključne vrednote projektne kulture navajata predvsem:

- odprto komuniciranje in prost pretok informacij,
- pogosto vodoravno komuniciranje,
- pripravljenost in sposobnost odločanja,
- prožen in organski pristop,
- sodelovanje med člani ekipe,
- iniciativnost in prevzemanje tveganja ter odgovornosti,
- sprejemanje konfrontacije zamisli,
- prevzemanje odgovornosti za rezultate in pomembnost njihovega doseganja,
- lojalnost projekta,
- zahtevam projekta prilagojeno vedenje (delo ob koncu tedna in podobno).

2.2.4. Uveljavljanje projekta

Uveljavljanje projekta izhaja iz vhodnih podatkov predhodnih faz. Ima štiri temeljna področja. To so: kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.

„Temeljni elementi kadrovanja so predvsem iskanje in pridobivanje novih sodelavcev, izbira med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in planiranje njihove kariere“ (Rozman et al., 1993). Za projekt je ključnega pomena izbira ravnatelja projekta. Upoštevati moramo predvsem (Rozman, 2004):

- njihovo dosedanje delo in izkušnje,
- ravnateljevalne sposobnosti,
- vodstvene sposobnosti,
- mnenja o tehničnem ali strokovnem poznavanju projekta.

Že pri kadrovanju ravnatelja, kot tudi članov ekipe se moramo zavedati, da gre pri projektne delu za timsko delo, kar poleg strokovne usposobljenosti zahteva osebnostno usklajenost članov.

„Pri projektne delu je zelo pomembno, da je vodenje projektne tima participativno in

demokratično, torej da temelji na osebnostnih lastnostih vodje in ne na njegovem položaju“ (Kos, 2007). To razumemo kot sodelovanje podrejenih pri odločitvah, ki so z njimi povezane. Pri projektu, kjer običajno sodelujejo strokovnjaki iz različnih področij in ravnatelj projekta ne pozna aktivnosti v podrobnosti, avtoritaren stil ne pride v poštev. S ciljem povečevanja učinkovitosti je potrebno, da se zaposleni na projektu poistovetijo z njegovimi cilji. Participativen stil vodenja spodbuja prav povečevanje vpliva posameznikov na doseganje ciljev in vključevanje podrejenih v odločanje. Ravnatelj se pri motiviranju svojih podrejenih poslužuje strokovne avtoritete in osebne karizme. Poleg tega pa zahteva od ravnatelja delovanje v smeri skupinske dinamike. Ravnatelj spodbuja razpravo, daje ekipi potrebne informacije, razpravlja o vseh konfliktih, pogosto uporablja pohvale in konstruktivne kritike in podpira člane v njihovih idejah in prizadevanjih. Komuniciranje je pretežno ustno, motiviranje in nagrajevanje pa je vezano na ekipo in projekt kot celoto. Pri tem se večkrat pojavljajo nevarnosti kot so: preveč avtokratično vodenje, konflikti povezani z dvojno odgovornostjo, motiviranje posameznikov in ne celotne ekipe ipd. (Rozman, 2004 & Rozman, 2001).

Rozman (2004), Možina in Damjan (1994) navajajo ključne elemente komuniciranja pri projektih, ki so vezani na timsko delo projektne ekipe:

- Vodoravno komuniciranje, ki ga sicer najpogosteje srečamo za komunikacijo med oddelki, je prav zaradi namena koordinacije aktivnosti, izmenjave informacij in reševanja problemov ključno pri projektнем delu.
- Dvosmerno komuniciranje edino zagotavlja uspešnost. S povratno informacijo sprejemnik pokaže, da je bilo sporočilo sprejeto in kako je bilo razumljeno. Pravzaprav gre pri komuniciranju v ekipi za komuniciranje po vseh kanalih.
- Neformalno komuniciranje ni vnaprej določeno, vendar ima kljub temu lahko velik pomen.
- Ustno komuniciranje je pri projektih zelo pogosto, predvsem na skupnih sestankih. Nove elektronske komunikacijske možnosti sicer prevzemajo del vloge, vendar je kljub temu ustno komuniciranje še vedno temeljno. Ob tem smo lahko pozorni tudi na neverbalno komuniciranje, ki spremlja ustno in ga dopolnjuje.

Pri komuniciranju v projektu, predvsem projektne ekipe, je eden ključnih elementov sestanek. Prav zato je potrebno poznati njegove glavne značilnosti, da ekipa pride do ustreznih rezultatov v predvidenem času. Za uspešno voden sestanek je pomembno, da vodja, pri projektih je običajno to ravnatelj projekta, naredi analizo vodje, skupine oz. posameznikov in analizo poteka sestanka. Določiti mora dnevni red, pripraviti krajše razlage ob posameznih točkah, določi udeležence sestanka in poročevalce ob posameznih točkah. Pripravi ustrezna vabila, iz katerih je jasen kraj, prostor in čas začetka in predviden zaključek. Vnaprej tudi določi vrsto zapisnika, ki je odvisen od vrste in namena sestanka (Rozman, 2004).

Kot zadnji, a nič manj pomemben proces uveljavljanja projekta navajam motiviranje. To gonilo posameznika pripravi, da svoje znanje, izkušnje in kreativnost izkoristi za izvedbo

določene naloge, aktivnosti, projekta. Za ravnatelja je motiviranje ključnega pomena, saj motivirana ekipa predstavlja manjše stroške, višjo kakovost, večjo storilnost ter večje zadovoljstvo (Portal znanja, 2008).

Motive, ki vplivajo na želeno uresničevanje posameznika, strokovnjaki razvrščajo na različne načine. Ob uporabi različnih sodil Lipičnik (1994) motive razvršča:

- Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi (socialne in biološke potrebe). Sekundarni motivi so tisti, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne ogrožajo njihovega življenja, če niso zadovoljeni.
- Glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive.
- Glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh (univerzalni motivi), takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih (regionalni), in takšne, ki jih srečujemo samo pri posameznikih (individualni motivi).

Za projektno delo je običajno motivacija že timsko delo. Na ekipo je vezana tudi nagrada. Uspešnost projekta je določena z jasnimi cilji, ki jih v začetku postavi naročnik. Plača člana ali ravnatelja bo tako sestavljena iz:

- večjega dela na osnovi zahtevnosti dela,
- individualne uspešnosti, ki jo določi ravnatelj projekta,
- uspešnosti dela ekipe,
- raznih dodatkov.

2.2.5. Kontrola projekta

V okviru kontroliranja poteka „zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih“ (Možina, 1994). „Kontroliranje tako obsega ugotavljanje odstopanj, določanje njihovih vzrokov in ukrepanje za njihovo odpravljanje“ (Rozman, 2004). Spremljati je potrebno predvsem doseganje planiranih rokov, stroškov in kakovosti aktivnosti in celotnega projekta.

Poznamo tri vrste kontroliranja. To so:

- Kontroliranje vnaprej, ki poskuša v odpraviti odstopanja od ciljev vnaprej.
- Sprotno kontroliranje meri izide in ukrepa takrat, ko prihaja do odstopanj.
- Naknadno kontroliranje ukrepa s spreminjanjem aktivnosti, ki sledijo.

Za učinkovitost kontrole Rozman (2004) navaja, da je zlasti pomembno, da:

- je racionalna,
- je prilagodljiva,
- ustreza zahtevam projekta,

- je čimbolj sprotna,
- je moralna; ni usmerjena v iskanje krivcev in njihovo kaznovanje, ampak v izpolnitev plana,
- je ustrezno dokumentirana
- je uravnotežena.

Pri kontroli je ključnega pomena informacijski sistem projekta, ki vključuje ljudi, politiko, procese in sisteme. Zbrani podatki se spreminjajo v informacije, ki pomagajo pri odločitvah o ustreznih ukrepih.

2.2.6. Zaključek projekta

Zaželeno je, da se projekt zaključi z dosego vseh ciljev in predajo končnega rezultata naročniku.

Kos (2007) navaja več načinov, kako zaključiti projekt:

- Cilji projekta so doseženi in projekt je predan naročniku.
- Projekti ne dosežejo cilja ali jih ne bodo dosegli, zato naročnik prekine projekt.
- Zaključek projekta z dodajanjem novih aktivnosti.
- Zaključek projekta z integracijo, ko je potrebno izdelek določen čas še spremljati tudi pri uporabniku.

Vsekakor pa je potrebno, da preverimo zastavljene cilje in njihovo uresničitev. Naročniku in drugim udeležencem v projektu je potrebno pojasniti morebitna odstopanja od planiranih ciljev. Poskrbeti je potrebno za celotno dokumentacijo, vključno s končnim poročilom, čigar namen je predvsem izboljšati naslednje projekte.

2.3. *Ekonomika projekta*

2.3.1. Planiranje stroškov

Osnova pri procesu planiranja stroškov so pripravljene ocene vseh stroškov. Za pripravo te ocene je ključnega pomena opis vseh stroškovnih nosilcev, njihove količine in merske enote, v katerih so količine izražene. Potrebno je jasno opredeliti, kaj je predmet ocenjevanja. Z uporabo dejanskih preteklih stroškov in pridobljenih izkušenj s sorodnih projektov izdelamo oceno stroškov stroškovnih nosilcev. Upošteva se tako neposredne kot posredne stroške, ki jih razporedimo s ključi (Zalar, 2007, str. 6—8).

V projektu se lahko srečamo s stroški dela, materiala, surovin, različnih storitev idr. Podobno je tudi pri večini mladinskih projektov, kjer prevladujejo predvsem stroški dela, storitev, pogosto stroški nastanitev oz. najemnin, kjer se projekt izvaja oz. pripravlja.

Da lahko predvidene stroške razporejamo glede na čas oz. fazo projekta, potrebujemo še terminski načrt. Odločiti se moramo, kakšno vrsto terminskega plana stroškov glede na potrebe želimo pripraviti. Le-ta lahko vključuje tudi denarni vidik obvladovanja projekta, lahko ločimo stroške in prihodke ali prikažemo zgolj delovne ure. Za kasnejši nadzor nad stroški je potrebno pripraviti plan kontrolnih mest ter določitev kriterijev za priznavanje dejanskih stroškov. Sledi razporejanje stroškov po obdobjih. Končni rezultat razporejanja je terminski plan stroškov, ki ga največkrat prikažemo grafično v obliki S-krivulje, ki je prikaz skupnih planiranih stroškov (Zalar, 2007, str. 11—14).

2.3.2. Viri financiranja

Zagotoviti zadostne vire je eden ključnih procesov, ki omogoča ali otežuje doseganje ciljev. Pri pridobivanju virov financiranja za projekt se je potrebno zavedati, da ločimo dve „vrsti“ financiranja in sicer s strani naročnika in s strani izvajalca. O prvem viru govorimo že v prvi fazi „začetek projekta“ oz. v predinvesticijski fazi, kot jo navaja Reynolds (1996, str. 14). V fazi izvajanja projekta pa se srečamo tudi z drugo vrsto financiranja, ki prihaja s strani izvajalca. Vzrok za to je dejstvo, da naročniki v veliki meri projekt plačajo šele ob zaključku. Izvajalci morajo zato skupaj s podizvajalci poskrbeti za vire, s katerimi bodo lahko izvedli projekt (Rovanšek, 2006, str. 11—12).

Pri vsakem financiranju poslovanja, tudi pri financiranju projekta je potrebno rešiti tri glavne probleme (Mramor, 2000, str. 1):

- ✓ Pridobiti zadosten obseg vseh finančnih sredstev
- ✓ po čim nižji ceni in
- ✓ v ustrezni ročni strukturi.

Vire ločimo na lastne oz. notranje ter tuje oz. zunanje. Notranji viri, ki so običajno bolj zanesljivi in fleksibilni ter zagotavljajo večjo samostojnost ekonomskega subjekta, so odvisni od mnogih dejavnikov, ki omejujejo njihovo višino. Naj omenim le politiko amortizacije osnovnih sredstev in politiko delitve dobička, v kolikor se podjetje odloči za črpanje virov iz lastnih sredstev. Obstojajo tudi druge možnosti notranjih virov, kot so predčasna odprodaja osnovnih sredstev, financiranje iz preteklih naložb ali projektov, namenska nepovratna sredstva idr. Lastni viri zaradi zahtev lastnikov kapitala običajno niso najcenejši, vendar krepijo poslovno–finančno sposobnost in posledično večje možnosti pri najemu posojil. Pri zunanjih virih financiranja prevladujejo bančna posojila, pogosti pa so tudi viri s strani dobaviteljev in podizvajalcev (Rovanšek, 2006, str. 12—14).

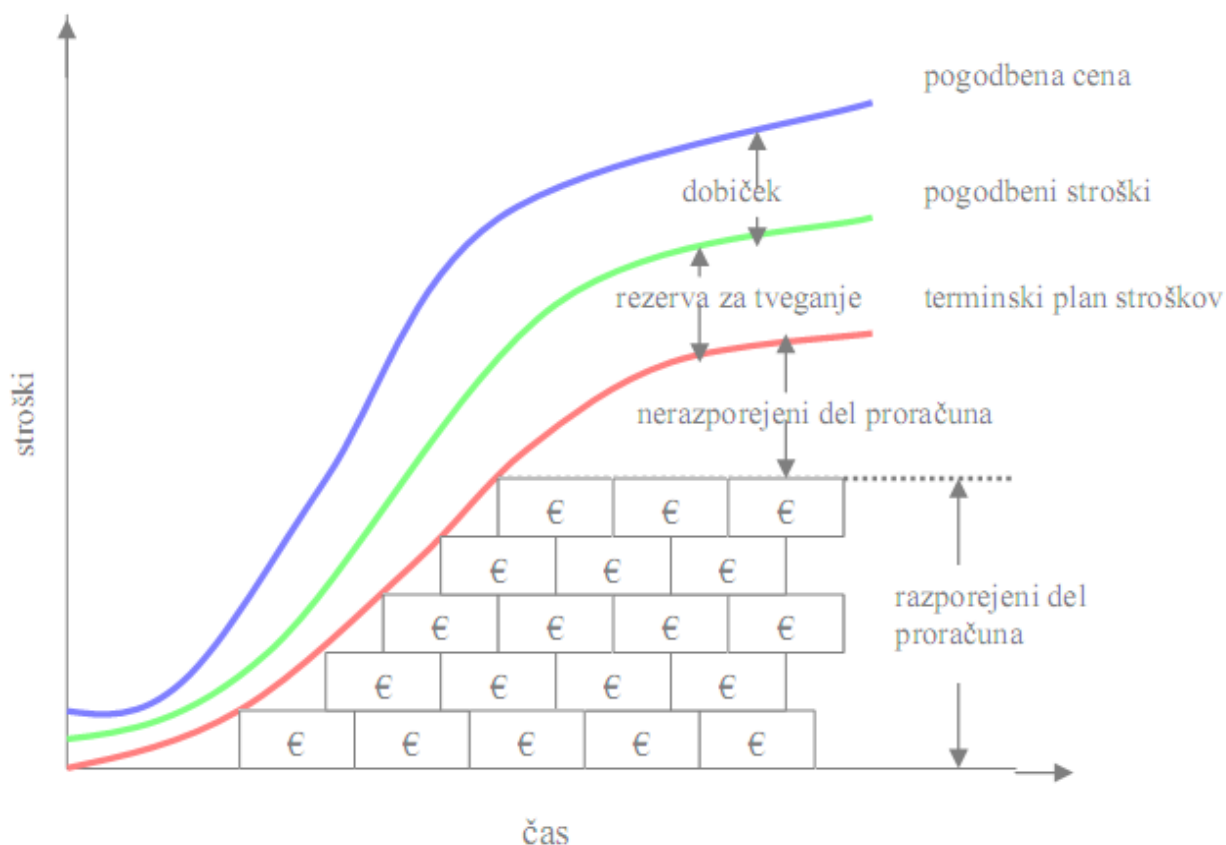
Ker se bom v nadaljevanju osredotočil predvsem na mladinske projekte, naj že na tem mestu pojasnim, da so običajno glavni viri financiranja pri mladinskih projektih namenska nepovratna sredstva. Ker iz njih ne izhajajo nobene finančne obveznosti, sodijo med lastna

sredstva. Težava se pojavi zaradi običajno delnega nakazila sredstev po opravljenem projektu. V tem obdobju mladinske organizacije koristijo predvsem vire iz preteklih naložb oz. projektov, delno tudi s strani sponzorstev oz. donacij, redkeje iz prihodkov rednih dejavnosti. Iz prakse je razvidno, da se zunanji viri uporabljajo zelo redko.

2.3.3. Plan financiranja

Za financiranje projekta je potrebno pripraviti načrt. V njem so združeni tako ocenjeni stroški oz. plačilna dinamika kot razpoložljiva sredstva. Dobro finančno načrtovanje pomaga pri odločitvah ter omogoča sprotni nadzor nad poslovanjem. Finančni načrt je podlaga za oceno investicijske priložnosti. Ker je načrt projekcija prihodnosti torej nikoli popolnoma določljive realnosti, moramo v načrt vključiti tudi tveganje oz. posebno rezervo, ki to tveganje upošteva. Razmerja med pogodbeno ceno, pogodbenimi stroški in terminski planom stroškov prikazuje spodnja slika.

Slika1: Prikaz proračuna, rezerve za tveganje in dobiček



Vir: Kerzner, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, 2005, str. 634.

Naj na tem mestu opozorim na specifiko mladinskih projektov, pri katerih so pogodbeni stroški praktično vedno enaki pogodbeni ceni. Razlog za ta pojav je neprofitnosti, kar za tovrstne projekte običajno zahtevajo izdajatelji namenskih nepovratnih sredstev.

2.4. Ravnanje mladinskih projektov

Na podlagi izkušenj s projektom 'Besedo ti dam' ter pogovorov z ravnateljem projekta 'Festival mladih v Stični', Gregorjem Kunejem in Andrejo Frelih, ki je v šolskem letu 2007/2008 zasedala mesto ravnatelja projektov v Študentskem domu Janeza F. Gnidovca (ŠD JFG) oz. leto poprej ravnatelja projekta 'Študentska olimpiada', bom predstavil nekaj značilnosti mladinskih projektov. Predvsem se bom osredotočil na specifične pristope mladinskih projektov po posameznih fazah ravnanja projektov.

2.4.1. Začetek projekta

Za mladinsko delo je izrednega pomena njegova vzgojno-učna vrednost. „Umeščanje v prostor neformalnega učenja zahteva, da skupina sodelujočih mladih v svojem projektu združi dvojnost ciljev, in sicer na eni strani za realizacijo materialnih rezultatov projekta (na primer postavitev fotografske razstave), na drugi strani za krepitev lastnih kompetenc (Movit na Mladina, 2006, str. 5). “V prvi fazi je tako potrebno biti pozoren, da je za nosilce projekta ključnega pomena vse, kar koristi človeku, da se celostno razvija kot osebnost in razvije čim več svojih potencialov. Temu je potrebno prilagoditi cilje projekta. Mladinsko delo združuje v sebi proces in cilj, pri čemer se proces že šteje kot eden izmed pomembnih rezultatov“ (Movit na Mladina, 2006, str. 6).

Mladinski delavci in mladi pobudniki dvojnost, ki otežuje jasnost projektnega ravnanja, rešujejo na različne načine. Kunej, ravnatelj projekta Festival mladih v Stični, cilje projekta skupaj s projektno ekipo postavlja vsebinsko vezano tako na uporabnike kot veliko skupino sodelavcev pri izvedbi projekta. V ŠD JFG, kjer se izvaja večje število manjših projektov, ravnatelj projekta sledi predvsem ciljem, ki jih poznamo iz osnovne opredelitve (čas, kakovost, stroški). Tudi sicer mladi vzgojno-učne cilje redko vključujejo v začetno postavljanje ciljev. Proces projektnega dela namreč do določenih znanj in kompetenc vodi že preko narave dela, aktivnosti ki temu pripomorejo pa so potrebne pri uresničevanju kadrovske potrebe in so ključnega pomena pri motivaciji.

Naj v začetni fazi opozorim še na cilje, ki določajo stroškovni nivo projekta. Pri mladinskih projektih pri določanju tega cilja mladi navadno izhajajo iz izkušenj sorodnih projektov, saj običajno sredstva niso zagotovljena že v začetku. Predvidene aktivnosti je torej potrebno ob dodatnih ali zmanjšanih sredstvih prilagoditi v fazi kontrole. Drugače je pri društvih s plačljivim članstvom, kjer redno financiranje s strani članov omogoča vnaprejšnje planiranje financiranja oz. pri drugih organizacijah, kjer je zaradi narave financiranja, ki je vezano na delovanje, to mogoče. Primer organizacije, ki to omogoča, je tudi ŠD JFG, kjer stanovalci na letni ravni prispevajo sredstva z namenom izvajanja aktivnosti.

2.4.2. Planiranje in organizacija projekta

Fazi planiranja in organizacije projekta sta pri mladinskih projektih običajno tesno povezani. Določanje delnih ciljev in aktivnosti za doseg le-teh se prepleta z delitvijo odgovornosti med člane projektne ekipe. Zaradi narave mladinskega dela, ki sledi sposobnostim in interesom članov projektne ekipe, so temu prilagojene aktivnosti in tudi nekateri delni cilji. To je poleg nepoznavanja metodologije ter prostovoljne narave dela eden ključnih razlogov za razmeroma redko uporabo metodologije v praksi. Kunej sicer navaja nizanje aktivnosti ob časovni premici, iz katere je lahko razvidna povezanost aktivnosti in opredelitev z vidika trajanja, slabše pa je določljiva kritična linija in časovne rezerve.

Kot že omenjeno je eden od razlogov za drugačen način planiranja prostovoljno delo. Nosilci projekta oz. člani projektne ekipe so prioriteto vezani na druge obveznosti (šola, študij, delo ...). Razpoložljivost, ki jo v podjetjih lahko določita projektni in funkcijski vodja, je v tem primeru težje določljiva. Zato je tudi navidezna ohlapnost pri planiranju aktivnosti razumljiva. Kljub temu pa je za uspešnost planiranja vsaj delnih ciljev z roki in potrebnimi delovnimi mesti nujna.

Pri mladinskih projektih se zanimive in pomembne specifike kažejo pri vlogi skupin in posameznikov, ki vstopajo v projekt. Naročnik mladinskih projektov so običajno kar mladi, ki kasneje tudi sestavljajo projektno ekipo. Ob zavedanju izobraževalno-vzgojnega namena so na nek način ti mladi tudi uporabniki rezultatov. Odnos in zahteve naročnika, ki jih poznamo v poslovnem svetu, so tu drugačni. Kljub temu pa se v nekaterih primerih pojavi običajna vloga naročnika. Predvsem gre tu za tradicionalnost projekta, katere primer je Študentska olimpijada v ŠD JFG, kjer na pobudo ravnatelja projektov vsako leto k projektu pristopajo drugi nosilci. Drug primer, ki smo ga udeležili tudi s projektom „Besedo ti dam“ (več v nadaljevanju), pa je specifičen način kadrovanja mladinskih organizacij skozi projekte. Projekt je namreč motivacijsko manj zahteven in daje zato mladinskim organizacijam priložnost za pridobivanje novih sodelavcev. Iz tovrstne potrebe postajajo mladinske organizacije naročnice projektov.

Posebno vlogo pri kvalitetnih mladinskih projektih prevzemajo strokovni sodelavci, ki skrbijo za formacijo predvsem mladih, ki so aktivno vključeni v celoten proces projekta. Na ta način se mladim pomaga pri doseganju vzgojno-izobraževalnih ciljev preko celotnega procesa. Ti sodelavci so v projektno strukturo običajno vključeni kot člani projektne ekipe, občasno tudi kot zunanji sodelavci, ki sodelujejo predvsem z ravnateljem projekta.

2.4.3. Uveljavljanje in kontrola projekta

V fazi uveljavljanja lahko drugačnost mladinskih projektov najdemo predvsem v načinu

kadrovanja in iskanju motivov mladih za delo. Specifike izhajajo predvsem iz osnovne značilnosti mladinskega dela, ki je večinoma vezano na prostovoljstvo. Kunej pojasnjuje, da je že manjše finančno nagrajevanje lahko eden izmed motivov, vendar so zaradi narave dela, razpoložljivosti sredstev in ključnih potreb mladih pogostejši pomembnost projekta, možnost napredovanja, ter izleti in drugo dogajanje, ki gradi pripadnost skupini. Tako Frelihova kot Kunej poudarjata pomembnost spremljanja rasti posameznika, saj skozi osebno komunikacijo ravnatelj projekta spoznava področja, kjer bi se sodelavec želel izpopolniti in uresničiti.

Tudi kadrovanje je v veliki meri povezano z interesi in željami mladih. Pri tem pa je potrebno upoštevati njihove sposobnosti in sistem napredovanja. Mlade, ki v okviru mladinskih organizacij uresničujejo svoje potenciale, za nadaljnje delo motivira prav možnost napredovanja in s tem povezana samopotrditve. Napredovanje na mladinskem delu vključuje tudi možnost izbire predstavnika skupine s strani njenih članov. Tako se v projektno ekipo vključujejo tudi tisti, ki so bili izbrani s strani svojih sodelavcev in so bili spoznani za uspešne. Takšen način v določeni meri poznajo v ŠD JFG, kjer so projekti vezani na posamezna interesna področja in predstavnik posameznega področja izhaja iz izbire sodelavcev na tej ravni.

Ključnega pomena pri kadrovanju je torej formacija mladih, ki skozi proces ravnanja projektov pridobivajo izkušnje in kompetence. Osebno formacijo je smiselno preko procesa kontrolirati, saj zavedanje večja vrednost dela in pozitivno vpliva na motivacijo sodelujočih pri projektu. Tovrstna kontrola projekta sicer odstopa od kontrole doseganja ciljev, vendar ima prav zaradi motivacijske vloge pomembno mesto v mladinskem delu.

2.4.4. Zaključek projekta

Ob koncu projekta nujno sledi vrednotenje za preverjanje doseženih ciljev in namenov. Pri tem mladinsko delo spodbuja vrednotenje vseh udeležencev v projektu. Kunej za svoj projekt celo predvideva preverjanje na večjih nivojih, na ravni delovnih skupin in v okviru projektne ekipe.

Mladinsko delo spodbuja, da se z zaključkom projekta odpirajo priložnosti za nadaljnje delo, nove projekte.

3. FINANCIRANJE MLADINSKIH PROJEKTOV

Mladinski projekti se običajno financirajo iz različnih virov, ki v tovrstnem mladinskem delu uresničujejo svoje koristi. V nadaljevanju bom te vire razdelil na investitorje s strani države, lokalnih skupnosti, Evropske unije ali študentske politike. Predstaviti želim nekaj podjetniških

možnosti, kamor vključujem tudi pokroviteljstvo in doniranje. Nekatere organizacije pa del svojih sredstev pridobijo tudi iz naslova članarin.

Pri tem je potrebno poleg višine sredstev in resničnih možnosti, ki jih ima sam projekt, upoštevati tudi zahteve sponzorjev, ki vstopajo v projekt. Večina javnih sredstev uresničuje določene politike, zato je skladnost ciljev in namena eden glavnih pogojev za sponzoriranje. Prav tako pokrovitelji z marketinškimi zahtevami do določene mere vstopajo v aktivnosti projekta. Iskanje ravnotežja med sledenjem osnovne ideje projekta in prilagoditvami zaradi finančni potrebe je tako pomemben del ravnanja projekta.

3.1. *Investitorji mladinskih projektov*

Frištavec (2008) pojasnjuje, da se je v zadnjem letu zgodil velik premik pri sofinanciranju mladinskih programov. Predvsem so lokalna okolja postala glavni finančni vir za financiranje mladinskih centrov. V finančnih konstrukcijah mladinskih centrov predstavlja finančni vir s strani lokalnih skupnosti 4 enote, iz naslova Urada RS za mladino pa zgolj 1 enoto. Podoben delež je tudi s strani EU oz. preko programa Mladi v akciji, saj je razmerje državnih in evropskih sredstev okvirno 1:1. Po navedbah Frištavca (2008) 1 enoto sredstev mladinski centri pridobijo še iz naslova lastne dejavnosti ali donacije, s tem pa glavčina virov zaokroženih. Omenim naj le še sredstva iz naslova Študentske organizacije Slovenije, ki preko Študentskih organizacij v Ljubljani, Mariboru in na Primorskem ter študentskih klubov del sredstev namenja tudi mladinskim projektom.

3.1.1. Državna sredstva preko Urad RS za mladino

Eden nosilnih investorjev mladinskih pobud je zagotovo država. Preko Urada RS za mladino, ki deluje v sestavi Ministrstva za šolstvo in šport, je bilo v letu 2008 za mladinske projekte namenjeno 1.350.000,00 €.

„Namen javnega poziva je omogočanje mladinskega dela in vzpodbujanje razvoja mladinske politike s podporo kvalitetnim mladinskim programom in programom za mlade, ki prispevajo k neformalnemu učenju, usposabljanju in pridobivanju veščin ter družbenemu vključevanju mladih“ (Uradni list RS, 2008). Poleg tega se na ta način spodbuja aktivno državljanstvo in participaciji mladih ob upoštevanju danosti mladinske infrastrukture in drugih dejavnih mehanizmov na tem področju.

V letu 2008 je Urad RS za mladino podprl programe 50-ih mladinskih centrov v višini 590.000,00 € (priznana vrednost programov 5.427.000,00 €), 13-ih nacionalnih mladinskih organizacij v višini 180.000,00 € (priznana vrednost programov 1.045.000,00 €), 15-ih mladinskih svetov lokalne skupnosti v višini 15.000,00 € (priznana vrednost programov 147.000,00 €) ter 58-ih drugih nevladnih organizacij v višini 565.000,00 (priznana vrednost programov 3.941.500,00 €). Iz danih podatkov lahko izračunamo, da je delež financiranja

mladinskih programov s strani Urad RS za mladino, ki je zaprosila za podporo in ji je Urad priznal predvideno vrednot, 12,78 %. Urad je zavrnil 16 prijav programov, katerih vrednost iz rezultatov, objavljenih na spletni strani urada, niso poznani. Prav tako pa se je potrebno zavedati, da se vse organizacije na poziv niso prijavile oz. niso prijavile vseh projektov. (Uradni list RS, 2008.)

Postopek za dodelitev sredstev upravičencem poteka v dveh stopnjah. Na 1. stopnji je opravljena selekcija organizacij, ki pridobijo status opravičenca za sofinanciranje programov (v zadnjem primeru za obdobje od leta 2006 do leta 2008). Splošni pogoji, potrebni za pridobitev statusa upravičenca, so (Uradni list RS, 2006):

- ◆ Vloga se mora nanašati na prioriteta področja mladinskega dela iz razpisne dokumentacije, pri čemer se štejejo za nosilce ali uporabnike mladinskega dela predvsem mladi v starosti od 14 do 29 let.
- ◆ Vlagatelj mora biti nosilec dejavnosti ali programa, ki v praksi obstaja vsaj 6 mesecev.
- ◆ Vlagatelj mora za izvajanje programa zagotoviti najmanj 50 % delež sofinanciranja iz drugih virov, razen v primeru izvajanja informiranja in svetovanja, kjer mora biti delež najmanj 20 %.

Poleg formalnih in splošnih pogojev mora vlagatelj zadostiti še posebnim pogojem, ki so odvisni od vključenost v eno izmed štirih skupin mladinskega dela. Za nacionalne mladinske organizacije je pomembno predvsem članstvo in pokritost Slovenije z lokalnimi enotami. Mladinski sveti morajo biti registrirani po zakonu o mladinskih svetih. Mladinski centri morajo uresničevati predvsem zahteve vezane na prostorsko, kadrovsko in programsko zasnovo. Druge nevladne organizacije pa morajo pokazati primerno kadrovsko strukturo in reference.

Na 2. stopnji je cilj javnega poziva „sofinanciranje delovanja in programov mladinskih organizacij ter mladinskih programov in programov za mlade, ki jih izvajajo za to usposobljene organizacije“ (Uradni list RS, 2008). Prijavitelji morajo slediti različnim zahtevam, odvisnim od vključenosti v eno izmed omenjenih skupin organizacij, ki opravljajo mladinsko delo. Naj kot primer navedem pogoje in maksimalno število točk drugih nevladnih organizacij, kjer je običajno največ prijav in so za uresničevanje posameznih projektov najbolj dosegljivi (Uradni list RS, 2008):

- i. Realizirani program organizacije v letu 2007 na področjih, skladnih s predmetom tega javnega poziva ter obseg finančnih sredstev za njegovo realizacijo (do 10 točk).
- ii. Izvedba projekta v okviru Programa »Mladi v Akciji« v letu 2007 (do 10 točk).
- iii. Število izvajalcev programa v letu 2008 (do 10 točk).
- iv. Delež izvajalcev programa v starosti od 14 do 29 let (do 10 točk).
- v. Število aktivnih udeležencev programa v 2008 (do 20 točk).
- vi. Število dni trajanja programa v letu 2008 (do 10 točk).
- vii. Koordinacija programa na regionalnem ali nacionalnem nivoju (do 10 točk).
- viii. Koordinacija evropskih mladinskih programov v Sloveniji (0 ali 10 točk).

- ix. Izvajanje programa je posebnega pomena za razvoj mladinskega dela in Mladinske politike v RS (0 ali 40 točk).
- x. Obseg potrebnih finančnih sredstev za izvajanje prijavljenega programa 2008 (do 10 točk).
- xi. Število in obseg aktivnosti, ki prispevajo k medkulturnemu dialogu (do 10 točk).
- xii. Število in obseg aktivnosti, ki zagotavljajo participacijo mladih z manj priložnostmi (do 10 točk).
- xiii. Vključevanje v Evropsko mladinsko kampanjo SE za spodbujanje raznolikosti, človekovih pravic in participacije mladih (do 10 točk).

Vlagatelji morajo zbrati vsaj 50 točk.

3.1.2. Evropska sredstva preko programa Mladi v akciji

Program Mladi v akciji "omogoča finančno podporo projektom neformalnega učenja in mobilnosti mladih, ki prispevajo k ciljem evropskega sodelovanja na področju mladine" (Mladi v akciji, 2008). S tem mladim omogoča, da si skozi lastna prizadevanja pridobijo ključne kompetence za vseživljenjsko učenje in tako povečujejo zaposljivost in se vključujejo v družbo. Projekti, ki želijo pridobiti sredstva s strani tega programa, morajo zasledovati predvsem štiri cilje (Mladi v akciji, 2008):

- evropsko državljanstvo,
- udejstvovanje mladih,
- kulturna raznolikost,
- vključevanje mladih z manj priložnostmi.

Poleg štirih glavnih prednostnih nalog se običajno za program Mladi v akciji določi tudi letne prednostne naloge in nacionalne prioritete za posamezno leto. Pri vključevanju v program je tudi te smernice pomembno spremljati, saj nam določajo možnost za vključitev v sam program. Poleg skladnosti z omenjenimi cilji se pri ocenjevanju prijave projekta upošteva tudi podpora neformalnemu učenju, predvidene aktivnosti za osveščanje o potrdilu Youthpass in za večanje prepoznavnosti programa Mladi v Akciji, možnosti razširjenja in uporabe rezultatov, upoštevanje načel protidiskriminacije in enakosti med spoloma, zagotovljena zaščita in varnost udeležencev ter omogočanje večjezikovnosti (Mladi v akciji, 2008).

Proračun programa je postavljen za dobo sedmih let, od leta 2007 do leta 2013, in znaša 885 milijonov evrov. O letnih proračunih odloča Evropski parlament in svet.

Struktura programa je večplastna, saj uresničevanje ciljev predvideva delovanje v sklopu petih operativnih akcij. Akcija 1, Mladi za Evropo, podpira mladinske izmenjave (podakcija 1.1.), mladinske pobude (podakcija 1.2), projekte za spodbujanje sodelovanja mladih v demokratičnem življenju (podakcija 1.3) in projekte tematskih mrež (podakcija 1.4). Akcija 2 je namenjena predvsem podpori sodelovanju mladih v različnih prostovoljnih aktivnosti tako znotraj kot zunaj Evropske unije. Posebno pozornost program namenja sodelovanju z drugimi

državami sveta, predvsem v Akciji 3. Pri tem daje poudarek na sosednjih državah EU (podakcija 3.1) in drugih partnerskih državah iz drugih delov sveta (podakcija 3.2). Akcija 4 je namenjena razvoju podpornih sistemov na področju mladine. Predvideva kar osem podakcij, ki omogočajo razvoj na različnih nivojih, od podpore Evropskemu forumu do projektov za spodbujanje inovativnosti in kreativnosti. Zadnja, Akcija 5, je namenjena predvsem evropskemu sodelovanju na področju mladine, to omogočajo tri podakcije: srečanje mladih in odgovornih za mladinsko politiko (podakcija 5.1), podpora aktivnostim za boljše poznavanje področja mladine (podakcija 5.2) ter sodelovanje z mednarodnimi organizacijami (podakcija 5.3) (Mladi v akciji, 2008).

Program Mladi v akciji v celoti izvaja Evropska komisija, ki tudi usklajuje nacionalne agencije imenovane s strani nacionalnih oblati. Izvajanje programa je namreč decentralizirano z namenom tesnejšega sodelovanja z upravičenci in prilagajanja raznolikosti nacionalnih sistemov in razmer. V Sloveniji na nacionalni ravni spodbuja in izvaja program Zavod Movit na Mladina. Zavod naloge nacionalne agencije v programih Evropske skupnosti opravlja od leta 1999. Pri izvajanju programa sodeluje z Uradom RS za mladino, Mladinskim svetom Slovenije, Mrežo MAMA in Skupnostjo občin Slovenije (Movit na Mladina, 2008).

V programu lahko sodelujejo mladi med 13. in 30. letom starosti in osebe aktivne na področju mladinskega dela oz. mladinskih organizacij s sedežem v eni izmed programskih ali partnerskih držav. Program omogoča prijavo nepridobitnim nevladnim organizacijam, lokalnim in regionalnim javnim organom, organizacijam, dejavnim na področju mladine na evropski ravni, mednarodnim vladnim nepridobitnim organizacijam in pridobitnim organizacijam, ki organizirajo projekt na področju mladine, športa, kulture. Poleg tega pa se lahko prijavijo tudi neformalne skupine (Mladi v akciji, 2008).

Pri programu Mladi v akciji sodeluje tudi projekt Besedo ti dam, ki bo predstavljen v nadaljevanju. Prijava je bila odobrena na podakciji 1.2 – Mladinske pobude. Kot primer bi želel na tem mestu za to podakcijo navesti merila za izbor. V prvem delu je potrebno zadostiti vsem formalnim zahtevam, kot so upravičeni udeleženci, kraj aktivnosti, trajanje projekta ipd. Sledi merilo za izbor, kjer mora predlagatelj dokazati finančno sposobnost ter poslovno zmožnost oz. dokazati potrebne kompetence in motivacijo za izvedbo projekta. V tretjem delu sledijo merila za dodelitev, na podlagi katerih je projekt ocenjen, kar se izkaže v deležu sofinanciranja. Merila so: skladnost s cilji in prednostnimi nalogami programa (30 %), kakovost projekta in predlaganih metod (50 %) ter profil udeležencev in predlagateljev (20 %) (Mladi v akciji, 2008).

Po odobritvi prejme predlagatelj 80 % odobrenih sredstev. Sledi izvedba in kasnejše ovrednotenje in poročilo o projektu. 20 % sredstev prejme predlagatelj po odobrenem poročilu.

3.1.3. Občinska sredstva, namenjena mladinskim projektom

Sredstva iz naslova lokalnih skupnosti so za izvajanje mladinskih projektov velikega pomena. Kot sem že navedel lahko to dokazujemo s primerom mladinskih centrov za katere velja, da skoraj 60 % virov zanje izhaja prav iz tega naslova.

Razdeljevanje sredstev pa se med posameznimi občinami v veliki meri razlikuje, čemur sledijo tudi različni pogoji. Skupna pa je predvsem lokalna usmerjenost oz. doprinos mladim v posameznih lokalnih skupnostih. Naj kot primer navedem le nekaj primerov.

Občina Logatec (2008) v letu 2008 mladinskim organizacijam namenja 31.070 €. Sredstva se razdeljuje glede na število sodelujočih, organizatorja, pomembnost projekta, raven izvajanja in vsebino projekta. Določena sredstva je mogoče prejeti tudi na sorodnih področjih kot so šport, kultura ipd., vendar prijavitelji istega projekta ne smejo prijaviti na dva razpisa hkrati.

Občina Idrija v letu 2008 za mladinske programe in projekte v letu 2008 skupaj namenja 9.100 €. Na dveh ločenih razpisih razporeja sredstva med mladinska društva, pri čemer razpis za mladinske programe predvideva izvajanje v prostorih Mladinskega centra Idrija, razpis za projekte pa sofinanciranje v višini najmanj 50 %. Pri dodeljevanju sredstev se upošteva: vključenost mladih, relevantnost projekta in potreba po njegovi izvedbi, aktualnost, inovativnost, izvedljivost, ekonomičnost, mladinska iniciativnost ter reference prijavitelja (Občina Idrija, 2008a & 2008b).

Mestna občina Ljubljana namenja sredstva za lokalne in mednarodne mladinske aktivnosti, mreženje nepridobitnih mladinskih organizacij, sekundarne preventivne programe za mlade in mladinske aktivnosti za četrtne mladinske centre. V letu 2008 je tako občina podprla 147 projektov, za katere je predvidoma namenila skoraj 500.000 €. Pogoji so osredotočeni na vsebinska in finančna merila. Pri tem se pojavljajo razlike med različnimi področji prijav. Nekaj ključnih pogojev je vezanih na usposobljenost izvajalcev, soodločanje mladih, skladnost ciljev in metod, prostovoljno udejstvovanje idr. (Mestna občina Ljubljana 2008a & 2008b).

3.1.4. Študentska politika kot poseben vir financiranja mladinskih projektov

Študentske organizacije vseh treh slovenskih univerz del svojih sredstev preko razpisov razdelijo za namene mladinskih projektov. Pri tem je za organizacijo, ki se prijavlja na razpis, pomembno večinsko članstvo iz vrst dijakov in študentov oz. izvajanje projektov za to ciljno skupino. Poleg tega posamezna študentska organizacija podpira projekte, ki se izvajajo na območju njihove univerze.

Študentska organizacija univerze v Mariboru (2008) kot predmet razpisa navaja „zagotavljanje in sofinanciranje interesnih in obštudijskih dejavnosti društev, zvez društev, zavodov, samoupravnih skupnosti študentov, samoupravnih lokalnih skupnosti in ustanov, ki izpolnjujejo pogoje Študentskega odloka o interesnih dejavnostih študentov v Mariboru.“ V ta namen na letni ravni namenja 200.000 €. Študentska organizacija univerze v Ljubljani (2008) sicer v letu 2008 objavlja tri razpise, za področja mednarodnih aktivnosti, obštudijskih dejavnosti ter socialo in zdravstvo, a skupno namenja v ta namen le 110.000 €. Upoštevati je potrebno, da se v mladinske projekte iz teh naslovov prelije še majhen del drugih sredstev, ki niso narava razpisov.

Študentski klubi kot študentske organizacije lokalnih skupnosti razpolagajo s sredstvi, ki prihajajo z naslova Študentske organizacije Slovenije. Večino sredstev klubi namenijo financiranju lastnih dejavnosti, ki jih v veliki meri lahko uvrščamo med mladinske projekte, delež sredstev pa nekateri klubi razdelijo tudi med društva in druge organizacije na njihovem lokalnem področju.

3.2. Podjetniške priložnosti za financiranje mladinskih projektov

3.2.1. Inovativne možnosti prodaje

Mladinski projekti v določenem segmentu lahko ponudijo storitve, kot so razni tečaji, koncerti ipd., ali izdelke, zgoščenke, ročne izdelke idr., s katerimi lahko stopajo na trg in pridobijo določena sredstva. Izkoriščanju teh možnosti se običajno posveča premalo pozornosti, predvsem zaradi nepoznavanja in pomanjkanja izkušenj s poslovnim svetom ter zahtev, ki jih mladi prostovoljci na trgu ne morejo zagotoviti. Ker je eden ključnih namenov mladinskega dela pomagati mladim pri zaposlovanju, bi po mojem mnenju prav spoznavanje poslovnega sveta skozi tovrstne priložnosti lahko pomagal mladim pri vstopu vanj.

V Sloveniji je tak način financiranja še precej nerazvit, podobno pa se dogaja tudi v tujini. V podporo iskanju konkurenčnih prednosti mladinskega dela, kar bi pripomoglo k večanju tržne uspešnosti, Zveza ŠKIS v sodelovanju z Mladinskim cehom ter partnerji iz tujine v letošnjem letu izvaja projekt „Competitive Edge“. Eden od konkretnih rezultatov projekta bo tudi devet modulov za povišanje konkurenčnosti organizacij. Verjamem, da je to lahko dobro izhodišče za nadaljnji razvoj tovrstnega financiranja mladinskih projektov (Competitive Edge, 2008).

3.2.2. Sponzoriranje ali pokroviteljstvo

Definicija sponzorstva se pri različnih avtorjih razlikuje. Večini pa so skupne tri postavke. Gre za dvostransko korist, sponzor se pogodbeno zaveže podpreti sponzoriranja s finančnimi, stvarnimi sredstvi ali storitvami, sponzoriranec pa bo za sponzorja izvajal določene aktivnosti

za realizacijo njegovih marketinških ciljev (Krt, 2007, str. 4).

Pri pridobivanju sponzorjev za financiranje projekta je ključnega pomena zavedanje koristi, ki jih lahko potencialnemu sponzorju ponudimo. To nam omogoča učinkovitejšo komunikacijo s potencialnimi sponzorji, lažje zavedanje možnosti, ki jih lahko ponudimo z namenom pridobivanja sredstev z naslova sponzorjev ter boljšo ponudbo, ki jo pripravimo v ta namen. Sponzoriranje je namreč del komunikacijskega in marketinškega spleta, za katerim lahko podjetje pridobi naslednje koristi oz. sledi naslednjim ciljem (Irwin & Sutton, 1994, str. 93-101):

- povečanje prodaje/povečanje tržnega deleža,
- izboljšanje identifikacije ciljne tržne skupine s podjetjem oz. z njegovimi proizvodi ali storitvami,
- izboljšanje javnega mnenja o podjetju, proizvodih oz. storitvah podjetja,
- izboljšanje celostne podobe podjetja,
- izboljšanje poslovnih odnosov,
- onemogočanje konkurence,
- izpolnitev družbene odgovornosti,
- vključitev v širšo družbeno skupnost, spreminjanje javne predstave o podjetju, izboljšanje odnosov med zaposlenimi,
- dejavnost podjetja za človekoljubne namene.

Kot navaja Smith (1993, str. 295), lahko sponzorski paket doseže več ciljev istočasno:

- poveča samozavest – ljudje se bolj zavedajo prisotnosti posameznega podjetja na trgu,
- gradi celostno podobo – v povezavi z določenimi oblikami sponzorskih aktivnosti pomaga repozicionirati oziroma okrepiti tržno znamko ali korporativno celostno podobo,
- izboljša ali ohranja odnose s potrošniki, zaposlenimi, investitorji,
- poveča prodajo in odpira zaprte trge,
- poveča prodajo v primeru vzorčne in osebne prodaje – sponzoriranje ustvarja dialog, medtem ki je pri oglaševanju večinoma le monolog,
- pritegne distributerje,
- ustvarja promocijski material – nekateri dogodki ponujajo enkratne možnosti za fotografije z znanimi osebnostmi in kraji, ki jih podjetje lahko zelo učinkovito uporabi za svoje aktivnosti tržnega komuniciranja,
- preprečuje oglaševalske ovire – npr. tobačna industrija sponzorira neko prireditev za otroke in kljub prepovedi oglaševanja je lahko njihov logotip prisoten na dogodku (boniteta sponzorja).

3.2.3. Doniranje

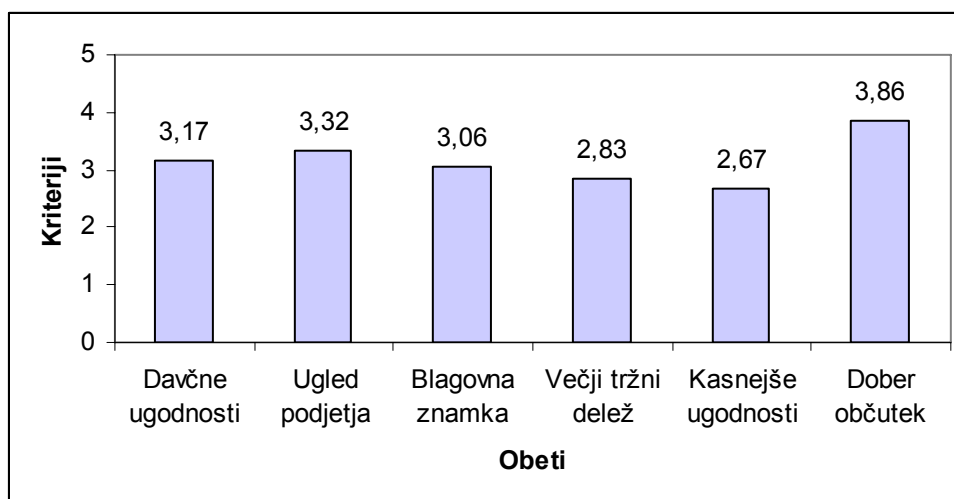
Namen donacij se s strani podjetji razlikuje od pokroviteljstva. Razlogi, da se podjetja odločajo za donacije neprofitnim organizacijam, so (Krt, 2007, str. 14):

- ✓ neprofitne organizacije tržijo profitne in dobijo več sredstev, če so pri tem bolj uspešne,
- ✓ profitne organizacije si tako izboljšajo celotno podobo in odnose z javnostjo,
- ✓ pogosto se profitne organizacije raje odločajo za doniranje, kot da bi plačale davke državi; tako lažje ugotavljajo, kako so njihov denar uporabili ,
- ✓ z doniranjem si v družbi profitne organizacije povečajo svojo celotno podobo in svoj podjetniški status iz prosvetljenega egoizma,
- ✓ z vlaganjem sredstev v lokalno infrastrukturo, izobraževanje, zmanjševanjem odklonskih pojavov v družbi, ki so konfliktna žarišča, posredno koristijo sebi, ker si tako zagotavljajo bolj zdravo in sposobno delovno silo in pridobijo nove poslovne partnerje in kupce.

Donatorji niso nujno samo pravne osebe, ampak tudi fizične. Posamezniki, ki se odločajo za doniranje, po navedbah Kolterja in Andreasena (1996, str. 253) običajno sledijo naslednjim motivom:

- ✓ ker imajo dobro mnenje o sebi,
- ✓ zaradi strahu, da bi se tudi sami kdaj znašli v položaju uporabnikov storitev neprofitnih organizacij,
- ✓ zato, ker je to njihova navada,
- ✓ zato, da jih zbiralci več ne nadlegujejo,
- ✓ zato, ker jih prosijo drugi,
- ✓ zato, ker imajo težave, ki jih običajno rešujejo neprofitne organizacije,
- ✓ zato, ker so prepričani, da je treba darovati v neprofitne namene,
- ✓ zato, ker so solidarni do drugih.

Slika2: Obeti od sponzoriranja, donatorstva, družbene odgovornosti



Vir: Krt, Sponzorstvo, donatorstvo in družbena odgovornost, 2007, str. 30.

Krtova (2007, str. 25-30) je v svojem diplomskem delu analizirala obete podjetij od sponzorstva, donatorstva in družbene odgovornosti. Na vprašanje „Kaj si obetate od sponzorstva, donatorstva, družbene odgovornosti?“ je 63 slovenskih podjetij na prvo mesto

postavilo odgovor „to počnemo zaradi boljšega občutja ob tem“, na drugo „povečati ugled podjetja“ ter na tretje „davčne ugodnosti“. Podjetja so posamezne obete ocenila s številkami od 1 do 5, kjer je vsaka številka imela svoj pomen. Naj omenim še, da kar 87 podjetij, sodelujočih v raziskavi, del sredstev namenja za sponzoriranje, donatorstva oz. druge oblike družbene odgovornosti.. Pri komuniciranju s podjetij je ključnega pomena pravilno oceniti, kaj podjetje pričakuje od sodelovanja, spregovoriti je potrebno o njihovih koristih.

Kako pridobiti sponzorja?

Običajen postopek pridobivanja sponzorjev sledi štirim korakom:

1. priprava ponudbe, kamor so vključeni ključni element sodelovanja ter vrednotenje le-teh,
2. priprava baze potencialnih partnerjev pri projektu na osnovi zaznanih koristi,
3. proces direktne prodaje,
4. uresničevanje dogovorjenega.

Prodajni proces

Dogovor o pokroviteljstvu je prodaja projekta investitorjem. Za kvalitetno mladinsko delo je potrebno poznati in upoštevati vsaj nekaj osnov dobre prodaje. Robert Rolih, predavatelj in direktor Akademije Panta Rei, nam je na seminarju omenjene Akademije kot ključne kvalitete top prodajalcev navedel:

- ambicioznost,
- pogum,
- poštenost,
- empatija,
- vidijo se kot svetovalci,
- pripravljenost,
- odgovornost.

Pri tem pa je treba biti pozoren predvsem na 7 ključnih faktorjev uspeha. Ti so:

- i. iskanje potencialnih kupcev,
- ii. dogovarjanje sestankov, grajenje odnosa,
- iii. identifikacija potreb,
- iv. predstavitev,
- v. obravnava ugovorov,
- vi. zaključek prodaje,
- vii. osebni management.

Danes je na trgu več prodajalcev kot kupcev. Temu trendu sledi tudi pokroviteljstvo, saj je „ponudnikov“ različnih programov, prireditev, dogodkov ipd. vedno več. To je eden ključnih vzrokov, da se je način prodaje v zadnjih letih temeljito spremenil. Pri prodajnem procesu, ki mu sledi tudi iskanje pokroviteljstva, nastopajo štiri ključni koraki.

1. Vzpostavitev odnosa.
2. Ugotavljanje potreb.
3. Predstavitev ponudbe.
4. Zaključek prodaje.

V nasprotju s prakso, ki je žal v večini mladinskih projektov in tudi mnogih podjetniških prodajnih procesih še vedno v uporabi, je danes ključnega pomena prav odnos, zato je prvi točko potrebno nameniti največ časa. Rolih v deležih ponazarja, da je potrebno vzpostaviti odnosa namenit 40 % časa, ugotavljanju potreb 30 %, predstavitvi ponudbe 20 % in zaključku prodaje 10 %.

Najboljši prodajalci 70 % časa poslušajo. Ključi do učinkovitega poslušanja so:

- i. Poslušajte odgovore, brez prekinitev.
- ii. Preden odgovorite, naredite krajšo pavzo. Tako boste bolje razumeli, sogovorniku pa boste pokazali, da razmišljate o povedanem.
- iii. Prosite za pojasnila.
- iv. Preden nadaljujete, povejte slišano s svojimi besedami.

Sogovorniki imajo običajno določene pomisleke oz. ugovore. Prodajalec jih mora spodbuditi, da spregovorijo o svojih skrbih, saj je ključnega pomena, da pravilno razjasnijo pomisleke. Dobri prodajalci so pravzaprav svetovalci, ki ponudijo podjetju rešitev za njegove težave.

3.3. Sredstva z naslova članarin

Večina mladinskih organizacij, ki so pravno urejena kot društva, predvideva članstvo. Določila o članstvu določa temeljni akt društva. Nekatere organizacije poznajo različne vrste članstva, saj so člani lahko aktivni, podporni, simpatizerji ipd. Članstvo je vedno prostovoljno. Vsak član tako v članstvu zaznava določeno osebno korist, ki je lahko materialne narave, izraža njegovo moralno držo oz. uresničuje drug osebni interes. S članstvom organizacije uresničujejo svoj namen oz. pridobivajo sredstva in siceršnjo podporo za svoje udejstvovanje.

Največja mladinska organizacija v Sloveniji, Zveza tabornikov, združuje več kot 8.500 aktivnih članov, ki za svoje članstvo vsako leto plačajo članarino. Tovrstnega pridobivanja virov za delovanje se poslužuje tudi Združenje slovenskih katoliških skavtov in skavtinj z več kot 4.400 aktivnim člani ter Planinska zveza Slovenija, ki deluje tudi na področju mladih. Med večje članske mladinske organizacije sodijo tudi nekateri podmladki političnih strank in nekatere druge organizacije, ki imajo status nacionalne mladinske organizacije.

Članstvo lahko prinaša organizaciji finančne vire v višini, ki jih določa upravni odbor društva. Poleg tega pa je članstvo pomembno tudi pri pridobivanju drugih finančnih virov. Naj

omenim zgolj javni poziv Urada RS za mladino (Javni poziv, 2008), kjer med pogoji za dodelitev sredstev najdemo tudi število članov organizacije ter število članov, ki so v predhodnem letu plačali članarino. Poleg tega se pri upoštevanju članstva spremlja tudi starostno strukturo članov. Urad RS za mladino (2006) tako od nacionalnih mladinskih organizacij zahteva 70 % članstva v starosti od 14. do 29. leta. Študentske organizacije pa so pozorne predvsem na status in tako Študentska organizacija univerze v Mariboru (2008) zahteva 75 % članov s statusom dijaka ali študenta.

Zaradi večjih možnosti pri pridobivanju sredstev ob večjem številu članov se nekatere organizacije odločajo, da po izredno ugodnih pogojih pridobijo člane. Ob tem pa se žal pozablja na vključenost teh članov v delovanje in s tem predvideno participacijo mladih.

4. PROJEKT BESEDO TI DAM

4.1. Predstavitev projekta

Projekt Besedo ti dam temelji na zaznani potrebi mladih, ki želijo izkustveno spoznati zapostavljenost in omejevanje pravic marginaliziranih skupin, spoznanja prenesti med širšo javnost in se tako aktivno vključiti v reševanje zaznanih problematik. S tem se bodo mladi usposabljali za aktivno državljanstvo in spodbudili dialog med mladimi.

Za uresničitev projekta smo planirali srečanje s predstavniki marginaliziranih skupin, pripravo reportaže, ki naj bi jih posredovali mladim ter izvedli okroglo mizo na to tematiko. Marginalizirane skupine so tiste, ki imajo znotraj družbe neenakopraven položaj v primerjavi z dominantno skupino, ki marginalizirane poskuša asimilirati. Večkrat se uporablja tudi izraz „marginalen“ ali „obroben“, vendar ta dva izraza izkazuje krivdo same skupine, medtem ko izraz marginalizirana skupina izraža stališče, da je za odrinjenost skupine kriva družba.

Projekt v veliki meri izvajamo prostovoljci, kar sicer ne določa jasne stroškovne omejitve, vendar narava dela omogoča le omejeno udejstvovanje posameznika. Poleg tega se zaradi občutljive problematike moramo zavedati, da ima srečevanje z marginaliziranimi skupinami svoje omejitve psihološke narave. Zaradi želje po kvalitetnem delu smo bili pri vključevanju mladih v pripravo reportaže številčno omejeni.

4.2. Plan projekta

4.2.1. Podrobna opredelitev ciljev projekta

- Izvedba vikenda za pripravo štirih reportaž pod vodstvom usposobljenih mentorjev in uporabo različnih medijev (avdio, video, fotografija, pisana beseda).
- Srečanje s štirimi marginaliziranimi skupinami v okviru vikenda.

- Vikend naj se izvede konec marca v Ljubljani, sodeluje naj 20 do 30 mladih.
- Objava pripravljenih reportaž na spletnem mestu www.mladi.net.
- Predstavitve reportaž v obliki razstav po Sloveniji v času do 15. novembra.
- Razstave naj se izvedejo v Mariboru, Kopru, Ljubljani, Vipavi in Želimljem.
- Razdelitev 7.000 zgoščenk z reportažami med mladimi v Stični 20. septembra.
- Izvedba okrogle mize v drugi polovici novembra.
- Izvedba evalvacijskega vikenda za projektno ekipo v februarju 2009.

4.2.2. Študije

Predpostavili smo, da se projektni tim mora seznaniti z osnovnimi veščinami projektnega dela. Prav tako naj bi v pogovoru s strokovnjaki na področju marginaliziranih skupin člani tima spoznali pravilen pristop k tem ljudem, ki ga tekom projekta posredujejo udeležencem vikenda. Zaradi priprav razstave, okrogle mize in oblikovanja predstavitvene zgoščenke smo predvideli mentorstvo in usmerjanje na tem področju.

4.2.3. Zakoni in predpisi

Zaradi novinarskega dela je potrebno upoštevati novinarski kodeks ter določila glede objav in distribucije reportaž. Predvsem so pomembna določila glede upoštevanja avtorskih pravic, kar vključuje prijavo aktivnosti na Sazasu.

4.2.4. Druge strateške odločitve in taktika izvedbe

Kadri

Projekt oblikujejo:

- ◆ Projektna ekipa, ki vključuje vodjo projekta ter štiri člane.
- ◆ Mentorji delavnic, ki sodelujejo pri pripravi reportaž.
- ◆ Zunanji izvajalci na področju promocije projekta ter oblikovnih in tehničnih potreb.
- ◆ Zunanji izvajalci za pomoč pri pripravi razstav.
- ◆ Predstavniki marginaliziranih skupin.

Planirali smo, da projektno ekipo oblikujemo na podlagi izkazanega zanimanja, pripravljenosti in znanj. Vsak udeleženec prevzame odgovornost za eno izmed področji, vse pomembnejše odločitve pa sprejema ekipa demokratično. Odgovornosti so razdeljene na pet področji: promocija in stik z javnostjo, financiranje projekta, tehnična ter administracijska podpora, problematika marginaliziranih skupin ter koordinacija projekta. Projektna ekipa skupaj izbere mentorje, od katerih se pričakuje potrebna novinarska znanja in izkušnje ter sposobnost dela z mladimi. Na podlagi dobrega sodelovanja v preteklosti izberemo zunanje izvajalce. Predstavnike marginaliziranih skupin pa iščemo znotraj skupin, ki se ukvarjajo s to problematiko oz. povezujejo določeno skupino v društvo ali drugačno organizacijo.

Konkurenca

Pobuda za uresničevanje namena, kateremu sledi predstavljeni projekt, je izvirala iz zaznanih potreb na področju izobraževanja mladih za medije ter osveščanje in sprejemanje marginaliziranih skupin. Zaznane potrebe so izkazovale premajhno ponudbo oz. premalo

možnosti in premajhno poznavanje teh področij. Poznamo sicer nekaj programov, ki so sorodni, vendar smo prepoznali na trgu dovolj prostora za uresničitev projekta. Specifike projekta, ki nas ločujejo in s tem vstopajo v tržno nišo, so predvsem tri: mladinska pobuda, poudarek na vrednotah in družbeno kritičnih vsebinah pri izobraževanju za medije, ter delo na praktičnem primeru v nasprotju z zgolj teoretičnim podajanjem dela z mediji. Poleg tega pa smo planirali programe, ki so za mlade cenovno izredno ugodni in dosegljivi.

Trženje

Načrtovali smo dvoplastno trženje, v več etapah. Prvi nivo je promocija programov, kjer smo želeli privabiti od 20 do 30 udeležencev vikenda oz. čimveč obiskovalcev razstav in okrogle mize. Drugi nivo pa izhaja iz namena osveščanja ljudi o problematiki marginaliziranih skupin. Predvedili smo predvsem cenovno ugodne kanale in medije, ki so odprti za mladinske pobude ter osveščanje o družbeno pomembnih problematikah. Nameravali smo izbrati čimbolj neposredne kanale za stik z mladimi, kot so direktni nagovori po srednjih šolah, podprti s plakati in letaki po šolah, dijaških in študentskih domovih. V planu je bilo tudi množično pošiljanje elektronske pošte.

4.2.5. Vmesni cilji in aktivnosti projekta

Projekt sledi naslednjim planiranim ciljem:

1. Zagotovitev zadostnih finančnih sredstev in njena smiselna razporeditev (C1).
2. Izvedba izobraževalnega vikenda, kjer se bodo udeleženci (20 do 30 udeležencev) srečali z marginaliziranimi skupinami in pripravili reportaže (C2).
3. Objava prispevkov na www.mladi.net (C3).
4. Razstave pripravljenih prispevkov po Sloveniji (C4).
5. Predstavitev prispevkov preko zgoščenk z naklado 7.000 (C5).
6. Izvedba okrogle mize na temo marginaliziranih skupin (C6).
7. Evalvacijski vikend za projektno ekipo (C7).

Za doseg teh ciljev smo predvideli naslednje aktivnosti:

C1

- Prijava na razpis programa Mladi v akciji,
- odgovor na vloženo prijavo razpisa,
- priprava ponudbe za pokrovitelje,
- oblikovanje baze potencialnih pokroviteljev,
- kontaktiranje podjetij,
- sklepanje dogovora,
- priprava prošnje za donatorstvo,
- seznam potrebnih materialnih sredstev,
- kontaktiranje podjetij,
- sklepanje dogovora,
- razporeditev sredstev.

C2

- Dogovor z mentorji delavnic,
- dogovor s predstavniki marginaliziranih skupin,
- rezervacija prostora in potrebne opreme,
- določitev višine finančnega prispevka udeležencev,
- priprava oblikovne podobe projekta,
- izdelava promocijskih materialov in distribucija po šolah, dijaških in študentskih domovih,
- promocija vikenda na radijskih postajah in na spletu,
- zbiranje prijav,
- izvedba vikenda,
 - zbiranje in spoznavanje vseh prisotnih na vikendu,
 - delo po delavnicah,
 - srečanje z marginaliziranimi skupinami,
 - priprava reportaž.

C3

- Priprava prispevkov za objavo na mladi.net,
- dogovor z uredniško ekipo glede postopnega objavljanja,
- objava reportaž.

C4

- Dogovor z ustanovami po Sloveniji,
- ogled prostorov,
- priprava promocijskega materiala in distribucija,
- priprava materialov za razstavo,
- oblikovanje razstave,
- izvedba otvoritvene slovesnosti,
- ogled razstave,
- prenos materialov na drugo razstavno mesto.

C5

- Dogovor glede distribucije zgoščenk,
- pridobivanje najugodnejšega izvajalca,
- zbiranje ponudb,
- ponudba za delno kompenzacijo,
- sklenitev dogovora,
- oblikovna in tehnična priprava vsebin,
- Dogovor s Sazasom glede avtorskih pravic,
- tisk in presnemavanje zgoščenk,
- distribucija zgoščenk.

C6

- Priprava programa okrogle mize,
- dogovor z gosti,
- rezervacija prostora,
- dogovor s sodelujočimi skupinami,
- promocija okrogle mize,

- priprava promocijskih materialov,
 - objave na radijih,
 - direktna promocija v skupinah,
- priprava prostora,
- izvedba okrogle mize.

C7

- Uskladitev terminov,
- rezervacija prostora,
- priprava programa,
- izvedba ovrednotenja na skupnem vikendu,
- priprava in pošiljanje poročila.

Terminski plan glavnih faz projekta predstavljam v prilogi.

4.2.6. Plan obvladovanja tveganj projekta

Zunanja tveganja

Nepripravljenost za sodelovanje marginaliziranih skupin (T1)

Plan projekt predvideva srečanje s predstavniki marginaliziranih skupin, kar zahteva vnaprejšnji dogovor in pripravo. Zaradi občutljivih odnosov in nezaupanja v projekt bi lahko prišlo do odpora s strani predstavnikov marginaliziranih skupin. V ta namen smo planirali širšo mrežo potencialnih sodelujočih ter srečanje predstavnikov, kjer bi predstavili naš predlog sodelovanja.

Majhna udeležba na okrogli mizi (T2)

Kljub zaznani potrebi po spoznavanju vsebin, ki jih projekt vključuje, smo zaznali nevarnost predvsem pri udeležbi na okrogli mizi. V ta namen smo v načrt poleg intenzivne promocije vključili povabilo k sodelovanju več manjših skupin, ki pripadajo različnim organizacijam, ki se ukvarjajo s sorodnim mladinskim delom.

Notranja tveganja

Neuspešno pridobivanje zadostnih finančnih sredstev (T3)

Ker je financiranje v veliki meri odvisno od programa Mladi v akciji smo ob morebitnem neuspehu na tem razpisu planirali prilagoditve in krčenje programa. Ob zgolj manjših finančnih vložkih od predvidenih bi bili primorani okrepiti dejavnost na področju pridobivanja pokroviteljev, kar nam omogoča večji doseg z distribucijo zgoščenk in sodelovanje s spletni mestom mladi.net. Prav tako bi lahko del finančnih sredstev pridobili tudi iz višjega prispevka udeležencev vikenda.

Tehnične težave pri pripravi zgoščenke (T4)

Zaradi zahtevnosti priprave promocijsko prodorne in tehnično brežhibne zgoščenke obstaja nevarnost težav pri pripravi. V ta namen smo se nameravali povezati z ekipo, ki oskrbuje spletno mesto mladi.net, ki ima več izkušenj in znanj.

Tabela3: Tveganja pri projektu »Besedo ti dam«

Tveganje	Lastnik tveganja	Aktivnosti	Pomembnost tveganja	Ukrep	Simptom
T1	Odgovorni za to področje	A 2.2	0,4	Vključevanje v pripravo + širina potencialnih kandidatov	Neodobravanje predstavnikov skupin
T2	Vodja promocije	A 6.5	0,1	Vključevanje skupin	Nezanimanje za aktivnosti
T3	Projektna ekipa	A 1	0,5	Krčenje programa, dodatno iskanje pokroviteljev	Odgovor na razpis
T4	Projektna ekipa	A 5.6	0,1	Povezava z ekipo mladi.net	Neznanje in pomanjkanje izkušenj

4.3. Plan stroškov in financiranje projekta

Program Mladi v akciji kot glavni vir sredstev

Program Mladi v akciji predvideva prevladujoč delež sofinanciranja projekta, s čimer sporoča, da je projekt vključen v program in da ne gre zgolj za zbiranje sredstev iz različnih virov. Pri tem pa mora prijavitelj dokazati svojo finančno sposobnost z zagotovitvijo stalnih in zadostnih finančnih virov za celotno obdobje projekta. Delež sofinanciranja iz drugih virov je nujen, vendar delež teh sredstev ni določen (Mladi v akciji. Vodnik po programu., 2008).

Ob odločitvi za tovrstno financiranje projekta se pojavlja jasna dilema, ki je vezana na izključujoč vir sredstev. Nekateri drugi viri v osnovi zahtevajo manjše prilagajanje, predvsem pa ne pričakujejo večinskega deleža. Pri izbiri virov sta se v procesu iskanja sredstev v primeru našega projekta pojavili predvsem dve merili: težavnost pridobivanja sredstev ter nujnost prilagajanja osnovnega namena projekta z nameni financerja.

Ocenili smo, da je želja po izobraževanju in udejstvovanju mladih na področju različnih medijskih govoric skladna z nameni programa Mladi v akciji. Že v samem začetku smo zgolj uskladili vsebino teh delavnic ter okrepili razširjanje naših izdelkov preko okrogle mize ter drugih dejavnosti. Vse dodatne dejavnosti nam omogočajo promocijo osnovne dejavnosti, to je portal mladi.net, zato smo uskladitev spoznali kot sprejemljivo. Prav tako nismo zaznali večjih odstopanj od osnovne usmeritve portala ob odločitvi za tematiko marginaliziranih

skupin.

Težavnost pridobivanja sredstev kot drugi kriterij ob izbiri sredstev je bil zaradi skladnosti s cilji in ob jasnih navodilih za izpolnjevanje prijave najboljša izbira. Iz programa je bilo v času naše prijave mogoče pridobiti 5.000 € za redne aktivnosti projekta, dodatnih 500 € za morebitne dodatne aktivnosti - za razširjenje rezultatov projekta, ter 600 € za inštruktorja, v kolikor se zanj prijavitelj odloči. Te vrednosti so zgornje omejitve. Ker se za inštruktorja nismo odločili, smo zaprosili za 5.500 €. Do potrebnih sredstev, 6.800 €, smo potrebovali še 1.300 €.

Tabela 2: Financiranje projektov vključenih v podakcijo „Mladinske pobude“

Upravičeni stroški	Podlaga za financiranje	Znesek	Pravilo dodelitve
Stroški aktivnosti – vsi stroški, neposredno povezani z izvedbo projekta	Pavšalni znesek	5.400 € (razen če prijavitelj zaproša za nižji znesek)	Samodejno, če je zagotovljena usklajenost z začasnim proračunom
Stroški, vezani na inštruktorja	Pavšalni znesek	670 € (razen če prijavitelj zaproša za nižji znesek)	Samodejno za projekte, ki vključujejo udeležence mlajše od 18 let. Pogojno za vse ostale projekte.
Stroški dodatnega razširjenja in uporabe rezultatov	Delež dejanskih stroškov	100 % upravičenih stroškov, maksimum 1.000 €	Pogojno: utemeljeni razlogi za te aktivnosti

Vir: Mladi v akciji. Vodnik po programu. 2008.

V času od naše prijave so se pravila financiranja s strani programa Mladi v akciji, podakcija Mladinske pobude, nekoliko spremenila, zato želim na kratko predstaviti tudi nova določila. Določljivost pričakovanega dela sredstev je z novim sistemom lažja. Pavšalno financiranje, ki je v uporabi pri novem sistemu, se razlikuje od tradicionalnega proračunskega financiranja upravičenih stroškov. Za posamezna področja, ki so razvidna v spodnji tabeli, so zneski za financiranje že določeni, kar pomeni da je za projekt ključnega pomena odobritev celotnega projekta, ki posledično prinaša odobritev pavšalnih zneskov. Na primeru podakcije Mladinske pobude, ki je prikazana v spodnji tabeli, je po vzoru starega sistema ostalo financiranje dodatnega razširjanja in uporabe rezultatov, kjer se financira deleže dejanskih stroškov z določenim maksimumom.

Po uskladitvi namena projekta s prioriteta program Mladi v akciji in razpisnimi pogoji smo izpolnili ustrezen obrazec (v prilogi), ki zajema

- opredelitev projekta in povzetek,

- informacije o prijavitelju,
- podatke o udeležencih projekta,
- opis projekta,
- proračun
- podatke o banki,
- podpis zakonitega zastopnika
- častno izjavo.

Poleg obrazca prijava vsebuje še uradni spremni dopis ter kopijo osebnega dokumenta ali potnega lista predstavnika skupine. Vse skupaj je potrebno poslati na Zavod Movit na Mladina v pravnem prijavnem roku. Ker se je naš projekt začel v februarju, je bil primeren prijavni rok 1. november. Predvidoma v roku dveh mesecev agencija sporoči, če je projekt sprejet v program, čemur sledi podpis pogodbe in nakazilo 80 % deleža. 20 % delež oz. še ne povrnjeno razliko odobrenih porabljenih sredstev bomo prejeli po zaključku projekta, na podlagi oddanega poročila.

Drugi viri sredstev

Kot je omenjeno že zgoraj, program Mladi v akciji predvideva delno sofinanciranja tudi iz drugih virov. Kot neformalna skupina smo postavljeni ob velike ovire pri pridobivanju sredstev, saj je program Mladi v akciji praktično edini vir, ki ne zahteva formalne strukture. V ta namen smo poiskali podporo pri društvu MMM, stičišču mladih, ki nam je ponudil formalno oporo pri projektu. V odnosu do programa Mladi v akciji je tako sofinancer omenjeno društvo, mi pa moramo preko formalne strukture društva pridobiti 1.300 €. Pri tem se lahko poslužujemo sponzorskih in donatorskih sredstev ali inovativne možnosti prodaje. Ker želimo s projektom ozaveščati in mladim dati ugodno možnost za novo izkušnjo in pridobljeno znanje, so sredstva iz tega naslova sicer mogoča, a omejena. V ta namen smo postavili ceno za udeležbo na vikendu 20 €. Predvideli smo 20 udeležencev kar posledično pomeni 400 €. Del sredstev želimo zbrati v obliki donacij fizičnih oseb, ki lahko svoj prispevek podarijo v obliki prostovoljnih prispevkov na razstavah in okrogli mizi. Iz tega naslova pričakujemo 100 €.

Preostali delež, 800 € nameravamo pridobiti iz sponzorskih sredstev. Ker program dopušča tudi sofinanciranje projekta v naravi, bomo del stroškov poskušali zmanjšati oz. njihove nosilce povabiti k sponzoriranju v naravi. Pri tem moramo biti pozorni, da prispevki v obliki nepremičnin niso dovoljeni. Pri pridobivanju sponzorskih sredstev je ključen promocijski učinek, v tem primeru med populacijo mladih, h kateremu lahko preko projekta pripomoremo. Pri tem se postavlja predvsem vprašanje številčnosti dosega. Pri pridobivanju sponzorjev bomo izkoristili predvsem možnost promocije na spletnem mestu www.mladi.net v obliki nebotičnika, promocijskih objav in navajanja kot sponzorjev projekta. Poleg tega pa večji doseg zagotavlja tudi izdaja in distribucija zgoščenk. Z naklado 7.000 lahko predvidimo doseg do 21.000 mladih, kar nam omogoča večjo moč pri pridobivanju sponzorjev. Pomembne so tudi navedbe projekta v različnih medijih in sprotno navajanje sponzorjev. Ob

inovativnem pristopu ter oblikovanju lastne medijske vsebine bo zagotovitev medijske podpore lažja. Dogovori z mediji so torej nujni za kasnejše pogajanje s sponzorji.

Kompenzacije kot priložnost za zmanjševanje stroškov

Za potrebe projekta bomo iskali tudi možnosti za donacije v obliki materialnih sredstev in kompenzacije ob ponujenih možnostih promocije. Na podlagi izkušenj ocenjujemo, da je tovrstno sodelovanje za podjetja običajno lažje sprejemljivo.

Predvideni stroški so vezani na potrebno opremo, najem prostorov, pripravo promocijskih gradiv, nastanitev, administracijo in pogostitev. Izplačali bomo honorarje mentorjem, projektna ekipa deluje na prostovoljni bazi. Za prvi sklop stroškov poskušamo najti podjetja in institucije, ki omenjene storitve in izdelke ponujajo in bi jim lahko ponudili primerne koristi preko promocije med mladimi. Naj navedem primer. Kot promocijsko gradivo želimo reportaže zbrati na promocijskih zgoščenkah in jih razdeliti med mlade. Pri iskanju ponudnika teh storitev smo naleteli na podjetje, ki poleg teh storitev nudi tudi glasbeno šolo na daljavo, ki je za mlade zelo zanimiva. Dogovorili smo se za sodelovanje, pri katerem so nam zagotovili tisk zgoščenk, mi pa smo jim pripravili sponzorski paket, ki vsebuje oglaševanje na spletni strani, na omenjenih zgoščenkah ter na drugih promocijskih materialih.

SKLEP

Z diplomskim delom sem poskušal oblikovati strukturiran odgovor na vprašanje mladih o financiranju pobud, ki se jih lotevajo v obliki mladinskega dela. V začetku sem tako predstavil glavne značilnosti takšnega dela. Pri tem sem kot glavne značilnosti mladinskega dela spoznal usmerjenost na mladega človeka, prostovoljno participacijo in odnose, pripadnost organizaciji, delovanjem z integriteto ter skrb za vzgojo in učenje. Na tej osnovi sem definiral glavne tipe mladinskih organizacij, ki jih poznamo v Sloveniji in preko njih tudi pojasnil temeljne načine financiranja le teh.

V drugem delu sem povzel nekaj definicij projekta in projektnega ravnanja. Kljub mnogim definicijama spoznavam povezanost aktivnosti, neponovljivost procesa, enkratnost proizvoda ali storitve, časovno omejitev projekta ter sodelovanje različnih sredstev in raznolikost sodelujočih kot tiste attribute, ki določajo projekt. Ob sledenju osnovnim fazam projekta, ki jih v literaturi navajajo različni avtorji, sem s primerjavo iz vsakdanje prakse mladinskega dela odkril nekaj odstopanj. Izpostavil sem dvojnost ciljev, saj poleg realizacije konkretnih rezultatov projekta na drugi strani mladinsko delo krepi lastne kompetence in to postavlja za pomemben cilj vsakega projekta. Odstopanja sem zaznal tudi v fazi planiranja, predvsem ob predpostavki prostovoljnega dela, ki je stalen pojav mladinskega dela.

V nadaljevanju sem predstavil glavne možnosti financiranja ter temeljne pristope k temu. Obstaja več virov financiranja mladinskih projektov, med katerimi kot prevladujoče ostajajo

država, lokalna skupnost, EU in nosilci študentske politike. Pri tem sem ugotovil, da je pri uresničevanju projekta s sredstvi iz teh virov ključno prilagajanje namena projekta z njihovimi nameni. Kot zanimive so kažejo tudi različne podjetniške možnosti, a sem pri iskanju konkretnih primerov v praksi spoznal, da je takšen način financiranja še v povojih.

Pri pripravi terminskega plana stroškov sem odkril nujno sosledje nekateri korakov. V okviru ekonomike projekta je potrebno pripraviti opis vseh stroškovnih nosilcev, na podlagi izkušenj in pridobljenih znanj izdelati oceno stroškov po stroškovnih nosilcih. Ob poznavanju terminskega načrta lahko razporedimo stroške po obdobjih ter določimo kontrolne točke. Končni rezultat razporejanja je terminski plan stroškov. Na podlagi tovrstnega plana pripravimo načrt financiranja.

V praktičnem primeru smo dokazali, da je denar mogoče dobiti, pri tem pa je potrebno biti pozoren na usklajenost ciljev projekta s cilji investitorja. Priporočljiva je formalna struktura, vendar sem na primeru prikazal tudi možnost, ko to ni nujni pogoj.

Literatura in viri

1. Cleland I. David. (1999). *Project management – Strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill.
2. Faleskini, R. (2004). Sponzor. *Projektni forum. S projekti med vodilne v Sloveniji* (str. 52—64). Nova Gorica: Slovensko združenje za projektni management.
3. Frištavec A. (2008, 19. junij). Vitalnost in (ne)razvitost mladinskega dela v Sloveniji. *Mladje*, str. 11.
4. Gaither N. & Frazier G. (1999). *Productions and Operations Management*. (8th Ed.) South – Western College Publishing.
5. Hobbs, B. & Menard, P. (1993). Organizational choices for project management. Dinsmore, Paul C. (ur.), *The AMA handbook of project management*, New York: Amacom.
6. Irwin, R. L. & Sutton, W. A. (1994). Sport sponsorship objectives: an analysis of their relative importance. *European Journal for Sport Management*, str. 93-101.
7. Javni poziv za sofinanciranje organizacij na področju mladinskega dela v letu 2008. (2008). *Uradni list RS*. (št. 1/08, 4. januar 2008).
8. Javni poziv za pridobitev statusa upravičenosti do sofinanciranja organizacij na področju mladinskega dela za obdobje 2006—2008. (2006). *Uradni list RS*. (št. 13/06, 10. februar 2006).
9. Kerzner H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley&Sons Inc.
10. Kerzner H. (2005). *Project Management*. (9th ed.) Hoboken: John Wiley&Sons Inc.
11. Kotler, P. & Andreasen, Alan, R. (1996). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. (5th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
12. Kralj, D. (2004). Projektno vodenje – element podjetniškega procesa. *Projektni forum. S projekti med vodilne v Sloveniji* (str. 52—64). Nova Gorica: Slovensko združenje za projektni management.
13. Krt, E. (2007). *Sponzorstvo, donatorstvo in družbena odgovornost podjetij*. (diplomska naloga). Koper: Fakulteta za management.
14. Lewis J. P. (1998). *Mastering Project Management – applying advanced concepts of systems thinking, control and evaluation, resource allocation*. New York: McGraw-Hill.
15. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. Možina, S. (ur.), *Management* (str. 488—523). Radovljica: Didakta.
16. Mestna občina Ljubljana. (2008a). *Sklep o sofinanciranju programov in/ali projektov s področja Mladinskih aktivnosti*.
17. Mestna občina Ljubljana. (2008b). *Javni razpis za sofinanciranje programov in/ali projektov za leto 2008 in/ali za leta od 2008 do 2010. Merila za izbor vlog*. Nova Gorica: Slovensko združenje za projektni management.
18. *MLADI V AKCIJI. Vodnik po programu*. (2008). Evropska komisija.
19. Movit na mladina. (December 2006). Dajmo mladim zagon. Mladinsko delo in pomen

- mladinske politike Evropske unije.
20. Možina, S. In Damjan, J. (1994). Komuniciranje v organizaciji. Možina, S. (ur.), *Management* (str. 558—599). Radovljica: Didakta.
 21. Mramor D. (2000). *Osnove poslovnih financ II*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
 22. Občina Idrija. (2008a). *Javni razpis za sofinanciranje mladinskih programov v letu 2008*.
 23. Občina Idrija. (2008b). *Javni razpis za sofinanciranje mladinskih projektov v letu 2008*.
 24. Občina Logatec. (2008). *Javni razpis za zbiranje predlogov za sofinanciranje letnih projektov mladinskih organizacij za leto 2008*. Logaške novice (št.1—2/08)
 25. Reynolds H. (1996). *The Project Management Context. A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Sylva: PMI Standards Committee
 26. Rovanšek M. (2006). *Financiranje projektov v delniški družbi IMP, d.d.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta univerze v Ljubljani.
 27. Rozman, R. & Rusjan B. (1995). *Organizacija (ravnanje) podjetja 2. del*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta
 28. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. (2. izd.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 29. Rozman, R. (2004a). *Gradivo za izbirni predmet Projektni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 30. Rozman, R. (2004b). Poimenovanje nekaterih s projektnim managementom povezanih pojmov v Slovenščini. *Projektni forum. S projekti med vodilne v Sloveniji* (str. 205—212).
 31. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik F. (1993). *Management*. (1. izd.) Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 32. Smith, P. (1993). *Marketing Communications*. London: Kogan Page Limited.
 33. Stare, A. (2004). Management in vodenje projekta. *Projektni forum. S projekti med vodilne v Sloveniji* (str. 52—64). Nova Gorica: Slovensko združenje za projektni management.
 34. Tavčar, M. (1994). Kontroliranje, preverjanje, obvladovanje. Možina, S. (ur.), *Management* (str. 676—705). Radovljica: Didakta.
 35. Zalar M. (2007). *Tehnike obvladovanja stroškov portfelja projektov. Primerjava tehnik spremljanja in nadzora stroškov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta univerze v Ljubljani.
 36. *About us*. Najdeno 15. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.youthforum.org/>.
 37. *Competitive Edge*. Najdeno 19. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.competitive.si/>.
 38. *Člani*. Najdeno 16. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.mreza-mama.si/index.php?lang=si&id=1&id1=24>.
 39. Dubljevič, M. (2008, april). Standardizacija postopkov projektnega vodenja v Skupini Triglav. *Spletni časopis Link*. Najdeno 19. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://linktriglav.creativ.si/?id=349&arhiv=1>.

40. *Evropski mladinski pakt*. Najdeno 17. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.eurodesk.si/mladinska-politika/evropski-mladinski-pakt/>.
41. *Evropsko sodelovanje na področju mladine*. Najdeno 17. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.eurodesk.si/mladinska-politika/>.
42. *Finančni načrt ŠOU v Ljubljani za leto 2008*. Najdeno 4. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.sou-lj.si/novo/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=39&Itemid=145.
43. *Javni poziv 2008*. Najdeno 20. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.ursm.gov.si/si/javni_pozivi_razpisi_narocila/javni_poziv_2008/.
44. *Kaj je projektni management?* Najdeno 20. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>.
45. Kos, B. (2007, 16. september). *Projektni management*. Najdeno 19. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.daimonion.si/projektni-management.php>.
46. Kožman, M. (2008). *Zakaj projektno vodenje?* Najdeno 21. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf?OpenDatabase>.
47. *Mednarodni dan mladih (Sporočilo za javnost Urada RS za mladino)*. Najdeno 15. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.klopotec.net/index.php?id=3058&print=1>.
48. *Mladinska politika*. Najdeno 13. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.ursm.gov.si/si/delovna_podrocja/mladinska_politika/.
49. *Mladinske organizacije*. Najdeno 15. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.ursm.gov.si/si/delovna_podrocja/mladinske_organizacije/.
50. *Naloge in cilji URSM*. Najdeno 13. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.ursm.gov.si/si/urad/naloge_in_cilji_ursm/.
51. Novaković, S. (1999). Obvladovanje tveganja na področju IT projektov. *Dnevi slovenske informatike*. Najdeno 22. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf/f1OpenFrameSet&Frame=main&Src=/IPMITstrani/ipmitslo.nsf/0/0416773DDF6FB83DC1256AE7003B1733?OpenDocument>.
52. *nas (Zavod Movit na mladina)*. Najdeno 17. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.mva.si/movit-na-mladina/o-zavodu/>.
53. *zvezi ŠKIS*. Najdeno 3. septembra na spletnem naslovu <http://www.skis-zveza.si/sl/?servis=content&kaz=&id=682>.
54. *Organizacija*. Najdeno 10. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.artservis.org/prirocnik/registracija_oblike.htm.
55. *Predstavitev MSS*. Najdeno 15. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.mss.si/index.php?id=2>.
56. *Programi za mlade*. Najdeno 14. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.ursm.gov.si/si/delovna_podrocja/programi_za_mlade/.
57. *Razpis za sofinanciranje interesnih dejavnosti študentov v okviru sistema razpisnega sofinanciranja za leto 2008*. Najdeno 4. septembra 2008 na spletnem naslovu

http://www.soum.si/razpisno_sofinanciranje/obrazci/.

58. ŠOS je. Najdeno 3. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.studentska-org.si/?q=node/view/2>.
59. Ustanovitev društva. Najdeno 10. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.pic.si/index.php?option=com_content&task=view&id=141&Itemid=179
60. Ustanovitev zavoda. Najdeno 10. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPoslovni.euprava?zdid=1412&sid=1121>.
61. Portal znanja. *Vodenje tima, motiviranje in komuniciranje*. Najdeno 22. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.portalznanja.com/najdi-izobrazevanje/izobrazevanje-opis/Vodenje_tima_motiviranje_in_komuniciranje-17588-8232.aspx.

MATRIKA ODGOVORNOSTI

Nosilci aktivnosti/aktivnosti	trajanje (v urah)
Projektni tim	1355
Izvedba okrogle mize	20
Priprava vikenda	240
Izvedba vikenda	200
Zagotovitev zadostnih finančnih sredstev in njena smiselna razporeditev	200
Priprava zgoščenke	320
Priprava okrogle mize	160
Evalvacijski vikend	150
Razstave pripravljenih prispevkov po Sloveniji	40
Objava prispevkov na www.mladi.net	15
Distribucija	10
Uredniška ekipa	18
Objava prispevkov na www.mladi.net	10
Distribucija	8
Mentorji	150
Izvedba vikenda	150
Predstavniki Marginaliziranih skupin	24
Izvedba vikenda	20
Izvedba okrogle mize	4
Aktivni udeleženci	900
Razstave pripravljenih prispevkov po Sloveniji	80
Izvedba vikenda	800
Distribucija	20
Pasivni udeleženci	130
Izvedba okrogle mize	50
Razstave pripravljenih prispevkov po Sloveniji	80
Mediji	45
Razstave pripravljenih prispevkov po Sloveniji	10
Priprava vikenda	30
Priprava okrogle mize	5
Snemalna oprema	20
Izvedba vikenda	20
Računalniki	106
Izvedba vikenda	20
Zagotovitev zadostnih finančnih sredstev in njena smiselna razporeditev	15
Priprava zgoščenke	30
Evalvacijski vikend	5
Objava prispevkov na www.mladi.net	20
Priprava vikenda	10
Izvedba okrogle mize	1
Razstave pripravljenih prispevkov po Sloveniji	5
Partnerji	35
Zagotovitev zadostnih finančnih sredstev in njena smiselna razporeditev	20

RAZPISNI OBRAZEC MOVIT PODAKCIJA „MLADI V AKCIJI“



GD Izobraževanje in kultura

Program „Mladi v akciji“

Prijavnica za:

Akcijo 1 – Mladi za Evropo

Podakcija 1.2 – Mladinske pobude

Različica veljavna od 1. januarja 2009 dalje

Izpolnite vse ustrezne razdelke te prijave. Priložiti je treba VSE dokumente, zahtevane v kontrolnem seznamu. Vse informacije, ki jih potrebujete za izvajanje projekta in izpolnjevanje tega prijavnega obrazca, poiščite v Vodniku po programu.

Del I. Opredelitev projekta in povzetek

Številka projekta

Izpolni nacionalna agencija.

Poštni žig/datum prejema

Naziv prijavitelja

Navedite naziv in kratico prijavitelja.

Naslov projekta

Navedite kratek naslov projekta.

Vrsta aktivnosti

Označite kvadratke, ki ustrezajo projektu, za katerega vlagate prijavo. Več informacij poiščite v delu B, Akcija 1.2, Vodnika po programu.

Ta projekt je mladinska pobuda
naslednje vrste:
(označite le en kvadrataček)

☐ nacionalna mladinska pobuda
☐ transnacionalna mladinska pobuda

Trajanje projekta¹

Navedite skupno trajanje projekta od priprave do vključno evalvacije.

Datum začetka projekta²:
(datum prvih stroškov)

____ / ____ / ____

Datum zaključka projekta:
(datum zadnjih stroškov)

____ / ____ / ____

Skupno trajanje projekta (v mesecih):

¹ Trajanje projekta: od 3 do 18 mesecev.

² Glejte del C Vodnika po programu ("Upoštevajte prijavne roke").

Kraj poteka projekta

Naslov

Poštna številka

Občina/regija

Kraj

Država

Del I. Opredelitev projekta in povzetek (nadaljevanje)

Skladnost s splošnimi cilji programa Mladi v akciji

Označite ustrezne kvadratke.

Projekt:

- ☐ spodbuja aktivno državljanstvo mladih na splošno in zlasti njihovo evropsko državljanstvo;
- ☐ razvija solidarnost in spodbuja strpnost med mladimi zlasti z namenom krepite socialne kohezije znotraj Evropske unije;
- ☐ krepí medsebojno razumevanje mladih iz različnih držav;
- ☐ prispeva k razvoju kakovosti sistemov podpore za aktivnosti mladih in zmogljivosti organizacij civilne družbe na področju mladine;
- ☐ spodbuja evropsko sodelovanje na področju mladine.

Skladnost s prednostnimi nalogami programa Mladi v akciji

Označite ustrezne kvadratke.

Stalne tematske prednostne naloge

- ☐ evropsko državljanstvo
- ☐ participacija mladih
- ☐ kulturna raznolikost
- ☐ vključevanje mladih z manj priložnostmi

Letne prednostne naloge

- ☐ Če obstajajo, jih opredelite:

Nacionalne prednostne naloge

- ☐ Če obstajajo, jih opredelite:

Osrednje teme aktivnosti

Označite največ 2 kvadrata.

- | | |
|---|--|
| ☐ evropska zavest | ☐ manjšine |
| ☐ družbena vključenost | ☐ razvoj mest/podeželja |
| ☐ medverski dialog | ☐ mladinske politike |
| ☐ protidiskriminacija | ☐ mediji in komunikacija/mladinsko informiranje |
| ☐ umetnost in kultura | ☐ izobraževanje preko športa in aktivnosti na prostem |
| ☐ enakost med spoloma | ☐ zdravje |
| ☐ invalidnost | ☐ okolje |
| ☐ nediskriminacija na podlagi spolne usmeritve | ☐ romske skupnosti |
| ☐ drugo – opredelite: | |

Povzetek projekta

Na kratko opišite projekt (približno 10-15 vrstic). Upoštevajte, da bo – če bo vaš projekt odobren – ta odstavek morda objavljen. Zato bodite natančni in navedite kraj(e), vrsto projekta, temo/teme, cilje, trajanje v mesecih, sodelujoče države (v primeru transnacionalnih projektov), število udeležencev, izvedene aktivnosti in uporabljene metode. Povzetek mora biti v angleškem, francoskem ali nemškem jeziku ne glede na jezik preostale prijave. Bodite kratki in jedrnat!

Del II. Prijavitelj

A. Podatki o prijavitelju

Naziv			
Naslov (ulica in številka)			
Poštna številka		Kraj	
Občina/regija		Država	
E-pošta		Spletna stran	
Telefon		Telefaks	

Oseba, ki je pooblaščen za podpis pogodbe v imenu prijavitelja (zakoniti zastopnik)

Priimek (g./ga.)		Ime	
Položaj/funkcija			

Oseba, ki je odgovorna za projekt (kontaktna oseba)

Priimek (g./ga.)		Ime	
Položaj/funkcija			
E-pošta			
Telefon		Telefaks	

B. Profil prijavitelja

Vrsta in status	☐ neprofitna/nevladna organizacija ☐ neformalna skupina mladih			
	☐ drugo - navedite:			
Raven delovanja	☐ lokalna	☐ regionalna	☐ nacionalna	☐ evropska/mednarodna

Na kratko opišite svojo organizacijo/skupino (redne aktivnosti, članstvo itd.) ter svoje sposobnosti in motivacijo za izvedbo predlaganega projekta.

Ali je vaša organizacija/skupina že kdaj prejela dotacijo EU?

☐ Ne

☐ Da – opredelite finančno podporo, ki ste jo prejeli ali zanjo zaprosili v preteklem finančnem letu:

Del III. Partnerski predlagatelj(i) (samo pri transnacionalnih mladinskih pobudah)

A. Podatki o partnerju

Naziv			
Naslov (ulica in številka)			
Poštna številka		Kraj	
Občina/regija		Država	
E-pošta		Spletna stran	
Telefon		Telefaks	

Oseba, ki je odgovorna za projekt (kontaktna oseba)

Priimek (g./ga.)		Ime	
Položaj/funkcija			
E-pošta			
Telefon		Telefaks	

B. Profil partnerja

Vrsta in status	☐ neprofitna/nevladna organizacija				☐ neformalna skupina mladih	
Raven delovanja	☐ lokalna	☐ regionalna	☐ nacionalna	☐ evropska/mednarodna		
Na kratko opišite svojo organizacijo/skupino (redne aktivnosti, članstvo itd.)						

C. Predhodno soglasje partnerja

Spodaj podpisani v imenu (ponovno navedite naziv partnerja)

potrjujem naše sodelovanje v vseh fazah projekta (ponovno navedite naslov projekta, kot je naveden v delu I):

Izjavljam, da sem se z vsemi ostalimi predlagatelji projekta dogovoril glede deleža dotacije EU, do katerega je upravičena moja organizacija/skupina za izvedbo projekta.

Poleg tega se zavezujem, da bom zagotovil prepoznavnost podpore Evropske unije temu projektu ter poskrbel za razširjanje in uporabo njegovih rezultatov.

Ime in priimek z velikimi
tiskanimi črkami:

Kraj:

Podpis:

Datum:

Del IV. Udeleženci, neposredno vključeni v projekt

Predložite informacije o sestavi skupine mladih, ki sodelujejo v projektu, glede na državo stalnega prebivališča. Več informacij poiščite v delu B – Akcija 1.2 – Vodnika po programu.

Če potrebujete več prostora, dodajte vrstice!

A. Podatki o udeležencih s strani prijavitelja

Ime udeleženca	Država stalnega prebivališča	Razdelitev po spolu		Razdelitev po starostnih skupinah ³	
		moški	ženske	15-17	18-30

SKUPAJ ŠTEVILO UDELEŽENCEV:⁴

B. Podatki o udeležencih s strani partnerskih predlagateljev (samo pri transnacionalnih mladinskih pobudah)

Država stalnega prebivališča	Skupaj število mladih ⁴	Razdelitev po spolu		Razdelitev po starostnih skupinah ³	
		moški	moški	15-17	18-30
SKUPAJ:					

³ V mladinski pobudi lahko sodelujejo mladi med 18. in 30. letom starosti, ki zakonito prebivajo v programski državi. Mlajši od 18 let (stari od 15-17 let) lahko v pobudi sodelujejo ob spremstvu inštruktorja.

⁴ Število udeležencev ni omejeno. Nacionalni projekt mora vključevati skupino najmanj 4 mladih. Transnacionalni projekt mora vključevati vsaj 8 mladih udeležencev.

C. Podatki o inštruktorju (po potrebi)⁵

Če vas pri izvajanju aktivnosti podpira inštruktor, navedite njegove kontaktne podatke.

Ime			
Naslov			
Poštna številka		Kraj	
Občina/regija		Država	
E-naslov		Spletna stran	
Telefon		Telefaks	

Profil inštruktorja

Na kratko opišite profil inštruktorja (redne aktivnosti, izkušnje na področju mladinskega dela, članstvo itd.) in predviden potek izvajanja vloge inštruktorja v podporo predlagatelju/em..

⁵ Več informacij o inštruktorju poiščite v Vodniku po programu – Delu B, Akcija 1.2.

Del V. Opis projekta

Spodnje točke služijo kot vodnik pri opisu predlaganih aktivnosti. Zahtevane informacije bodo zelo pomembne v izbirnem postopku in kasneje pri izvajanju projekta. Dodatne informacije so na voljo v Vodniku po programu – del B, Akcija 1.2.

Če potrebujete več prostora, razširite polja!

Cilji in prednostne naloge:

Pojasnite kontekst, izvor in cilje vašega projekta ter opišite, kako bo projekt zadostil ciljem in prednostnim nalogam programa Mladi v akciji.

Načrt projekta:

Opredelite:

- predvidene aktivnosti v okviru izvajanja projekta, vključno z aktivnostmi priprave in evalvacije;
- kako ste našli drugega predlagatelja/druge predlagateljce, kako ste oblikovali učinkovito partnerstvo ter kako boste partnerji med seboj sodelovali in se vključevali v projekt (samo pri transnacionalnih mladinskih pobudah).

Priložite pregled predvidene aktivnosti.

Predhodni načrtovalni obisk (samo pri transnacionalnih mladinskih pobudah):

Ste predvideli predhodni načrtovalni obisk?

Da ☐

Ne ☐

Če ste ga, navedite predlagani program, datume in kraj.

Vsebina in metodologija projekta:

Opišite:

- temo/teme projekta;
- kako vaš projekt spodbuja inovativne elemente in pristope oz. kako podpira ustvarjalnost in podjetništvo;
- kako bodo mladi neposredno in aktivno vključeni v načrtovanje in izvajanje projekta;
- delovne metode;
- kako bodo načrtovane aktivnosti in delovne metode prispevale k spodbujanju socialnega in osebnega razvoja mladih, ki so vključeni v projekt.

Medkulturna razsežnost (zlasti pri transnacionalnih mladinskih pobudah):

Pojasnite, ali in kako se v vašem projektu odražajo naslednje značilnosti:

- projekt krepi pozitivno zavest mladih o drugih kulturah;
- projekt podpira dialog in medkulturna srečanja mladih iz različnih okolij in kultur;
- projekt pomaga preprečevati in premagovati predsodke, rasizem in druge nazore, ki vodijo v izključevanje;
- projekt razvija občutek za strpnost in razumevanje raznolikosti.

Evropska razsežnost:

Pojasnite, ali in kako se v vašem projektu odražajo naslednje značilnosti; označite kvadratke in nato opišite:

- ☐ projekt krepi občutek evropskega državljanstva pri mladih ter jim pomaga razumeti njihovo vlogo v Evropi danes in v prihodnje;
- ☐ projekt odraža eno od skupnih skrbi evropske družbe, kot so rasizem, ksenofobija in antisemitizem, zloraba drog ...;
- ☐ tema projekta je povezana s temami EU, kot so širitev EU, vloge in dejavnosti evropskih institucij, ukrepi EU na področjih, ki zadevajo mlade;
- ☐ projekt spodbuja razprave o temeljnih načelih EU, npr. načelu svobode, demokracije, spoštovanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter pravne države.

Vpliv, pomnoževalni učinek in nadaljnje aktivnosti:

Pojasnite pričakovani vpliv na mlade udeležence in lokalne skupnosti, vključene v projekt, ter ukrepe, ki ste jih predvideli za doseg tega vpliva. Opišite, kako nameravate doseči dolgoročen pomnoževalni učinek in trajnostni vpliv. Pojasnite tudi, katere nadaljnje aktivnosti načrtujete za to mladinsko pobudo (npr. novi projekti v okviru programa Mladi v akciji, nadaljnje vzdrževanje stikov s predlagateljem/predlagateljki ipd.).

Prepoznavnost:

Opišite, kako boste poleg obvezne uporabe logotipa programa (glejte Vodnik po programu, del C, Promocija) zagotovili:

- *prepoznavnost projekta;*
- *jasno dodano vrednost projekta pri promociji programa Mladi v akciji.*

Razširjanje in uporaba rezultatov:

Podrobno opišite načrtovane standardne ukrepe za razširjanje in uporabo rezultatov projekta.

Ste načrtovali dodatne ukrepe za zagotavljanje razširjanja in uporabe rezultatov projekta?

Da ☐ Ne ☐

Če ste jih, jih tukaj opišite!

Vključevanje mladih z manj priložnostmi:

Ali vaš projekt vključuje mlade z manj priložnostmi (soočene s situacijami, ki otežujejo njihovo vključevanje v družbo; najpogostejše situacije/ovire so naštetе spodaj) in/ali s posebnimi potrebami (otežena mobilnost, zdravstvena oskrba ipd.)? Če jih, opišite in utemeljite!

Število mladih z manj priložnostmi, ki so neposredno vključeni v projekt (od skupnega števila udeležencev, ki je navedeno v delu IV tega obrazca):

Označite njihovo(e) situacijo(e):

☐ socialne ovire

☐ ekonomske ovire

☐ invalidnost

☐ učne težave

☐ kulturne razlike

☐ zdravstvene težave

☐ geografske ovire

☐ drugo – opredelite:

Del VI. Proračun**Vsi zneski so v evrih.**

Dodatne informacije o pravilih financiranja in pavšalnih zneskih ter višinah stroškov na enoto, določenih s strani vaše nacionalne agencije, poiščite v Vodniku po programu. Bodite pozorni na to, da nacionalne agencije lahko prilagodijo zneske, navedene v zahtevku za dotacijo, v skladu s pravili financiranja iz Vodnika po programu.

A. Zahtevana dotacija iz programa Mladi v akciji

<i>Izpolnite le enega od spodnjih razdelkov (A.1 ali A.2).</i>		Znesek zahtevanih sredstev iz programa Mladi v akciji	Dodeljeni znesek (izpolni nacionalna agencija)
A.1 Nacionalna mladinska pobuda			
Stroški aktivnosti (pavšalni znesek)			
Stroški inštruktorja (pavšalni znesek) – po potrebi			
Stroški dodatnega razširjanja in uporabe rezultatov (100 % dejanskih stroškov – do 1.000 €)			
Skupaj dotacija za nacionalno mladinsko pobudo:			

A.2. Transnacionalna mladinska pobuda

Stroški aktivnosti (pavšalni znesek)			
Stroški inštruktorja (pavšalni znesek) – po potrebi			
Stroški dodatnega razširjanja in uporabe rezultatov (100 % dejanskih stroškov – do 1000 €)			
Predhodni načrtovalni obisk – potni stroški (100 % dejanskih stroškov)			
Predhodni načrtovalni obisk – drugi stroški (višina stroškov na enoto)			
Potni stroški (70 % dejanskih stroškov)			
Skupaj dotacija za transnacionalno mladinsko pobudo:			

B. Sofinanciranje

<i>Upoštevajte, da morate na tem mestu navesti odstotek potnih stroškov, ki ne bodo kriti iz dotacije EU (samo pri transnacionalnih mladinskih pobudah).</i>	Znesek
Lastna sredstva	
Drugi prispevki k temu projektu (opredelite posamezne vire):	
Skupaj sofinanciranje:	

C. Podrobni izračun zahtevka za dotacijo	Vsi zneski so v evrih.
---	-------------------------------

Vsi zneski so v evrih.

Če potrebujete več prostora, dodajte vrstice!

Stroški aktivnosti

V stolpcu „specifikacija“ jasno navedite vse vrste predvidenih stroškov. Navedete lahko, npr.:

- predvidene izdatke, povezane s projektom: gradivo, oprema, kraj, stroški najema itn;
- predvidene izdatke, povezane z organizacijo aktivnosti (promocija, oglaševanje, stroški najema, honorarji predavateljev in umetnikov ...);
- druge predvidene izdatke, neposredno povezane z izvajanjem projekta (administracija, lokalni prevozi ...);
- stroške bivanja v tujini (prehrana in nastanitve – samo za transnacionalne mladinske pobude).

Specifikacija:	Skupaj
<i>SKUPAJ:</i>	

Stroški inštruktorja (po potrebi)

Specifikacija:	Stroški
SKUPAJ:	

Dodatni stroški razširjanja in uporabe rezultatov (če je ustrezno)

Upoštevajte pregled pravil za financiranje dodatnih stroškov razširjanja rezultatov, kakor so opredeljeni v Vodniku po programu.

Specifikacija:	Stroški
SKUPAJ:	

Predhodni načrtovalni obisk – potni stroški (samo pri transnacionalnih mladinskih pobudah)					
<i>Upoštevajte, da se povrnejo samo stroški najcenejših prevoznih sredstev/vozovnic.</i>					
Predlagatelj	Število oseb	Kraj odhoda	Kraj prihoda	Prevozno sredstvo	Stroški
Vmesni seštevek:					

Predhodni načrtovalni obisk – drugi stroški (samo pri transnacionalnih mladinskih pobudah)					
Predlagatelj	Število oseb	Kraj	Število nočitev	Stroški na enoto za nočitev	Skupaj
Vmesni seštevek:					
SKUPAJ STROŠKI PREDHODNEGA NAČRTOVALNEGA OBISKA:					

Potni stroški (samo pri transnacionalnih mladinskih pobudah)						
<i>Upoštevajte, da se povrnejo samo stroški najcenejših prevoznih sredstev/vozovnic.</i>						
Predlagatelj	Število oseb	Kraj odhoda	Kraj prihoda	Prevozno sredstvo	Skupaj stroški (100 %)	Zahtevana sredstva (70 %)
SKUPAJ:						

Del VII. Bančni podatki

Vnesite podatke, potrebne za prenos sredstev na račun prijavitelja.

A. Podatki o računu			
Imetnik računa			
Naslov			
Poštna številka		Kraj	
Občina/regija		Država	

Kontakt	
Priimek (ga./g.)	Ime
E-pošta	
Telefon	Telefaks

B. Podatki o banki	
Naziv banke	
Naslov enote	
Poštna številka	Kraj
Občina/regija	Država
Številka računa	
IBAN ⁶	

Opombe

⁶ Če koda IBAN (International Bank Account Number) v vaši državi obstaja.

Del VIII. Podpis zakonitega zastopnika

Prijavitelj se zavezuje, da bo obvestil nacionalno agencijo o vseh spremembah, ki vplivajo na aktivnosti, opisane v tej prijavi.

Prijavitelj nacionalni agenciji dovoljuje razpolaganje in uporabo vseh podatkov, navedenih v tej prijavnici, za namene upravljanja in evalvacije programa Mladi v akciji. Vsi osebni podatki, zbrani v okviru tega projekta, bodo obdelani v skladu z Uredbo (ES) št. 45/2001 Evropskega parlamenta in Sveta o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov v institucijah in organih Skupnosti.

Osebe, na katere se podatki nanašajo, lahko s pisno prošnjo zahtevajo dostop do svojih podatkov. Vsa vprašanja v zvezi z obdelavo njihovih osebnih podatkov lahko naslovijo na Izvajalsko agencijo za izobraževanje, avdiovizualno področje in kulturo ali ustrezno nacionalno agencijo. Osebe, na katere se podatki nanašajo, lahko glede obdelave svojih osebnih podatkov kadarkoli vložijo pritožbo pri evropskem nadzorniku za varstvo podatkov.

Prijavitelj

Naziv:

Zakoniti zastopnik

Ime in priimek z velikimi
tiskanimi črkami:

Kraj:

Podpis:

Datum:

Del IX. Izjava pod kazensko in materialno odgovornostjo

Izpolniti jo mora oseba, ki je pooblaščen, da v imenu prijavitelja prevzame pravno zavezujoče obveznosti.

Podpisani potrjujem, da so vse informacije v tej prijavnici, vključno z opisom projekta, po moji najboljši vednosti pravilne, in da sem seznanjen z vsebino prilog k prijavnemu obrazcu.

Potrjujem, da je moja organizacija/skupina finančno in poslovno sposobna izvesti predlagani projekt.

Potrjujem, da je moja organizacija/skupina uvedla ustrezne ukrepe za zagotavljanje zaščite in varnosti udeležencev, vključenih v projekt.

Seznanjen sem z dejstvom, da v skladu z določbami Finančne uredbe, ki se uporablja za splošni proračun Evropskih skupnosti⁹, dotacije ne bodo dodeljene prijaviteljem, ki so v kateri od naslednjih situacij:

(a) so bodisi v stečaju bodisi v postopku likvidacije, v sodnem postopku prisilne poravnave, so sklenili dogovor z upniki, so opustili poslovno dejavnost, so v postopku, ki je povezan z navedenimi zadevami, ali zanje veljajo katere koli podobne okoliščine, ki izhajajo iz podobnega postopka, določenega z nacionalno zakonodajo ali predpisi;

(b) so bili pravnomočno obsojeni za kaznivo dejanje v zvezi s svojim poklicnim ravnanjem;

(c) če mu lahko naročnik na kakršni koli upravičeni podlagi dokaže hujšo kršitev poklicnega ravnanja;

(d) niso izpolnili obveznosti v zvezi s plačilom prispevkov za socialno varnost ali davkov v skladu s predpisi države, v kateri imajo sedež, ali države, v kateri ima sedež naročnik, ali države, v kateri naj bi se pogodba izvajala;

(e) so bili pravnomočno obsojeni zaradi goljufije, korupcije, sodelovanja v kriminalni združbi ali druge nezakonite dejavnosti, ki škodijo finančnim interesom Skupnosti;

(f) če so bile ugotovljene resne kršitve pogodbe zaradi neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti v drugem postopku javnih naročil ali odobritve dotacije, ki se financira iz proračuna Skupnosti;

(g) če se v času postopka dodelitve dotacije ugotovi nasprotje interesov;

(h) če v času postopka dodelitve dotacije zavajajoče prikazujejo informacije, ki jih zahteva organ, ki dodeljuje dotacije, kot pogoj za sodelovanje v postopku dodeljevanja dotacij, oziroma zahtevanih informacij ne predložijo.

Potrjujem, da niti jaz niti organizacija/skupina, katere zakoniti zastopnik sem, nisva v kateri od zgoraj navedenih situacij, in se zavedam, da se v primeru lažne izjave uporabijo kazni, določene v Finančni uredbi.

V primeru, da bo prijava za dotacijo sprejeta, pooblaščam Komisijo/agencijo, da na svoji spletni strani ali katerem koli drugem ustreznem mediju objavi:

- ime in naslov upravičenca dotacije;
- predmet dotacije;
- dodeljeni znesek in stopnjo financiranja stroškov odobrenega delovnega programa.

Kraj:

Datum (dan/mesec/leto):

Podpis:

Žig prijavitelja (če obstaja):

Ime z velikimi tiskanimi
črkami:

Položaj/funkcija:

⁹ Uredba Sveta št. 1605/2002 (UL L 248 z dne 16.9.2002), Uredba Komisije št. 2342/2002 (UL L 357 z dne 31.12.2002) in Uredba Komisije št. 1248/2006 (UL L 227 z dne 17.8.2006). Na voljo so na spletni strani Uradnega lista <http://eur-lex.europa.eu/JOIndex.do>.

Kontrolni seznam

Preden ta prijavni obrazec vrnete nacionalni agenciji, preverite naslednje:

❖ Prijavnemu obrazcu morate priložiti:

- ☐ **uradni spremni dopis** prijavitelja in vse ostale dokumente, na katere se sklicujete v prijavnem obrazcu.

❖ Prijava mora vključevati naslednje dokumente:

- ☐ pravilno izpolnjen **prijavni obrazec**, ki ga podpiše oseba, pooblaščen, da v imenu prijavitelja prevzame pravno zavezujoče obveznosti (podpis se zahteva v delih VIII in IX tega obrazca), skupaj z originali pravilno izpolnjenih in podpisanih predhodnih sporazumov z vsemi partnerskimi predlagatelji (samo za transnacionalne mladinske pobude). **Predhodni sporazumi** so lahko ob oddaji prijave priloženi v obliki telefaksa, vendar mora nacionalna agencija originale prejeti najkasneje do zasedanja evalvacijskega odbora.

❖ Dodatni obvezni dokumenti za zahtevke za dotacije, ki presegajo 25.000 €:

V skladu z določbami Finančne uredbe, veljavne za splošni proračun Evropskih skupnosti, morajo vsi predlagatelji prijavitelji projektov – z izjemo neformalnih skupin mladih – katerih zahtevki za dotacijo EU presegajo 25.000 €, poleg prijavnega obrazca predložiti še naslednje finančne dokumente:

- ☐ **bilanco uspeha** prijavitelja,
in
☐ **bilanco stanja** v zadnjem zaključenem finančnem letu.

Cilj je omogočiti oceno finančnih zmogljivosti predlagateljev prijaviteljev.
Za predložitev zgoraj navedenih podatkov ni predviden poseben obrazec.

❖ Dodatni obvezni dokumenti⁸:

- ☐ **samo za nevladne organizacije:** odločba o registraciji ali izpis iz ustreznega registra pravnih oseb ter potrdilo o zavezanosti za DDV (v državah, kjer sta številka iz registra pravnih oseb in identifikacijska številka za DDV isti, je dovolj predložitev le enega od obeh dokumentov);
- ☐ **samo za neformalne skupine mladih:** kopija **osebne izkaznice ali potnega lista** predstavnika skupine.

⁸ V primeru, da ste že prijavljali projekt v okviru programa Mladi v akciji, teh dokumentov ni potrebno ponovno prilagati, če se v tem času seveda niso spremenili.