

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SUZANA POLDAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ PODPORNEGA OKOLJA ZA POSPEŠEVANJE
SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA V SPODNJEPOSAVSKI REGIJI**

Ljubljana, junij 2008

SUZANA POLDAN

IZJAVA

Študentka Suzana Poldan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.6.2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO	3
1.1 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA	3
1.1.1 Podjetništvo	3
1.1.2 Podjetnik	3
1.2 OPREDELITEV SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA	5
1.2.1 Socialno podjetje in socialni podjetnik	5
1.2.2 Opredelitev ranljivih ciljnih skupin	8
1.2.3 Pomen podpornega okolja za pospeševanje socialnega podjetništva	9
1.2.4 Socialno podjetništvo v Sloveniji	10
2 PROJEKTI MANAGEMENT	12
2.1 OPREDELITEV PROJEKTA	12
2.2 OPREDELITEV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA	13
2.3 PROJEKTI V NEPRIDOBITNIH ZDRUŽBAH	14
3 UTEMELJITEV PREDLAGANEGA PROJEKTA	15
3.1 PREDLOG PROJEKTA	15
3.2 CILJI PROJEKTA	16
3.3 UTEMELJITEV PROJEKTA	16
3.3.1 Ustreznost projekta glede na strateške razvojne dokumente	16
3.3.2 Opis ugotovljenih potreb in priložnosti lokalnih trgov	18
3.3.3 Dodana vrednost projekta	19
3.4 CILJNE SKUPINE IN NJHOVA VKLJUČENOST V PROJEKT	19
3.5 PRIČAKOVANI UČINKI PROJEKTA	21
3.6 STRATEŠKE ODLOČITVE O IZVEDBI PROJEKTA	22
3.6.1 Financiranje	22
3.6.2 Kadrovanje	23
3.6.3 Partnerji v projektu	24
3.6.4 Promocija projekta	25
4 ORGANIZACIJA PREDLAGANEGA PROJEKTA	26
4.1 AKTIVNOSTI IN TRAJANJE AKTIVNOSTI PROJEKTA	26
4.2 MREŽNI PRIKAZ AKTIVNOSTI	34
4.3 TERMINSKI NAČRT	36
4.4 NAČRT STROŠKOV PROJEKTA	36
4.5 ORGANIZACIJA PROJEKTA	38
SKLEP	41
LITERATURA IN VIRI	42
PRILOGE	

KAZALO TABEL

TABELA 1: PREDVIDENA STRUKTURA FINANCIRANJA PROJEKTA.....	23
TABELA 2: AKTIVNOSTI PRVE FAZE PO POSAMEZNIH SKLOPIH IN PRIČAKOVANI REZULTATI.....	27
TABELA 3: AKTIVNOSTI DRUGE FAZE PO POSAMEZNIH SKLOPIH IN PRIČAKOVANI REZULTATI.....	32
TABELA 4: TERMINSKI NAČRT IZVEDBE POSAMEZNIH SKLOPOV AKTIVNOSTI.....	36
TABELA 5: PREDVIDENI STROŠKI PRIJAVITELJA PROJEKTA.....	37
TABELA 6: PARTNERJI IN NJIHOVA VKLJUČENOST V PROJEKT.....	39

KAZALO SLIK

SLIKA 1: PRIKAZ ZAPOREDJA POSAMEZNIH SKLOPOV AKTIVNOSTI.....	35
SLIKA 2: ORGANIZACIJA PROJEKTA – PROJEKTNÁ ORGANIZACIJA.....	38

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: PRIMERJAVA POSLOVNEGA (»OBIČAJNEGA«) IN SOCIALNEGA PODJETNIKA.....	1
PRILOGA 2: SOCIALNI PODJETNIK KOT DEJAVNIK SPREMEMB V SOCIALNEM SEKTORJU.....	2
PRILOGA 3: STANJE SOCIALNE EKONOMIJE V SLOVENIJI.....	3
PRILOGA 4: USPOSABLJANJE ZA TRENERJE.....	4
PRILOGA 5: IZVEDBA DELAVNIC ZA RANLJIVE CILJNE SKUPINE IN OSTALE INTERESENTNE.....	10
PRILOGA 6: PRIKAZ ODVISNOSTI MED DVEMA AKTIVNOSTMA.....	14
PRILOGA 7: OBRAZLOŽITEV POSAMEZNIH VRST STROŠKOV.....	15

UVOD

Vsak človek ima vsaj približno sliko o tem, kaj podjetniki počnejo, da bi ustvarili ustrezen dobiček. Malokdo pa ve, da obstajajo tudi takšni, ki na trgu delujejo s posebnim, drugačnim namenom. Gre za socialne podjetnike, ki krmarijo svojo barko na podlagi socialnih ciljev, usmerjata jih socialna vizija in socialno poslanstvo. Marsikdo je že na samem začetku malce zmeden, saj je mislil, da so pač vsi podjetniki le podjetniki. Kaj ima z vsem tem opraviti pridevnik socialen?

Kljub temu, da se v zadnjih letih v slovenskem prostoru vse pogosteje uporablja pojem »socialno podjetništvo«, je to še vedno pogosto neustrezno razumljeno in mnogokrat nepravilno definirano. »Socialno podjetje je neprofitna organizacija (v skladu s svojim socialnim poslanstvom), ki na osnovi izvajanja povsem ekonomske dejavnosti na komercialen način zagotavlja zaposlitev in plače ranljivim skupinam ljudi, ki se ne morejo zaposliti pod splošnimi pogoji na odprtem trgu dela« (Pavel & Štefanič, 2005, str. 7). Gre za podjetja, katerih ustanovitelji se sami in zavestno odločijo, da bodo pokrili del trga, ki ga zasebni in javni sektor ne pokrivata, ter tako prispevali k trajnostnemu razvoju (Branco et al., 2004, str. 7, 16).

Socialno podjetje ne deluje z namenom ustvarjanja dobička, temveč izboljšanja družbenega blagostanja. Zaradi tega težko preživi brez ustrezne strokovne in finančne podpore – v obliki dostopa do posameznih informacij, finančnih sredstev, svetovanja, pridobivanja partnerjev, prostovoljcev, utrjevanja samozaupanja in podobno (Thompson, 2002, str. 428–429). Večje možnosti preživetja na trgu imajo socialna podjetja, ki so del regionalne ali nacionalne podporne mreže. Slednje jim namreč zagotavljajo pomoč in podporo pri izkušnjah ter znanju, izmenjavo informacij in podobno. Prav zaradi težavnosti preživetja socialnih podjetij pa se bodoči podjetniki še vedno raje odločijo ustanoviti običajno, poslovno podjetje, ki bo nastopalo v pridobitnem sektorju, kot pa socialno podjetje, ki bo nepridobitno usmerjeno.

Dandanes brezposelnost še vedno predstavlja resen problem. Posledično prihaja tudi do razlik v razvitosti posameznih regij, trg dela je še dokaj nefleksibilen. Velik del k deležu brezposelnosti prispevajo socialno ranljive skupine, ki se na trgu pojavljajo kot težje zaposeljive osebe, in sicer predvsem zaradi svojih lastnosti in načina življenja. Takšne osebe se na trgu dela zaradi takšnih ali drugačnih razlogov težje in počasneje prilagajajo hitrim spremembam, zato je obstaja velika verjetnost, da bodo odrinjene na rob družbe (Študija obstoječega stanja na področju socialne ekonomije v Sloveniji, 2005, str. 28).

Prav zato so socialna podjetja tako pomembna. Običajna podjetja namreč le redko zaposlujejo težje zaposeljive osebe, saj imajo z njimi ponavadi večje stroške kot koristi. Socialna podjetja zagotavljajo aktivno vključevanje teh skupin ljudi na trg dela in s tem pozitivno vplivajo na njihovo samozaupanje, spodbujajo njihov osebnostni in strokovni razvoj, razvoj delovnih navad in podobno. Na tak način socialna podjetja prispevajo k zmanjšanju izključenosti in povečanju konkurenčnosti ranljivih skupin ter posledično tudi k zmanjšanju brezposelnosti.

Pomembna so tudi zaradi tega, ker povezujejo različne ljudi in jim zagotavljajo enake možnosti, hkrati pa so osredotočena na razvoj lokalnega oziroma regionalnega okolja, ki zaostaja v razvoju za ostalimi regijami.

Cilj tega diplomskega dela je predstaviti socialno podjetništvo kot posebno obliko podjetništva, opozoriti na razlike med podjetništvom, ki ga ljudje dokaj dobro poznamo, in socialnim podjetništvom ter poudariti pomen obstoja močnega podpornega okolja kot pomembnega dejavnika preživetja socialnega podjetja. V nadaljevanju želim tudi pokazati, kako se takšno podporno okolje lahko vzpostavi.

Namen dela je pripraviti temelje za razvoj podpornega okolja, ki bo spodbujalo razcvet socialnega podjetništva v Spodnjeposavski regiji in s tem že v osnovi pokazati obstoječim ter potencialnim socialnim podjetnikom, kje lahko pridobijo potrebno podporo ter jih tako spodbuditi k večjemu ustanavljanju socialnih podjetij.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov, in sicer je prvi teoretični, ki služi kot podlaga za drugi sklop, ki je praktične narave. Osnovo za pripravo teoretičnega dela so predstavljali obstoječi sekundarni viri (knjige, publikacije, članki), navedeni na koncu tega dokumenta. Podlaga za praktični del je kombinacija teorije in prakse regionalnega okolja.

Delo se sestoji iz štirih vsebinskih poglavij in uvodnih ter sklepnih misli. Prvi del teoretičnega sklopa predstavlja prvo poglavje, ki je podlaga za nadaljnjo vsebinsko utemeljitev predlaganega projekta. V tem poglavju se bralec seznani z osnovnimi pojmi in opredelitvami s področja podjetništva ter socialnega podjetništva, nujnimi za razumevanje pomena socialnih podjetij in obstoja podpornega okolja za uspešen razvoj takšnih podjetij. Drugi del teoretičnega sklopa predstavlja drugo poglavje, ki poda nekaj osnovnih definicij s področja projektnega managementa in je podlaga za organizacijo predlaganega projekta.

Praktični del diplomskega dela vsebuje predlog projekta za spodbujanje pospeševanja razvoja socialnega podjetništva v Spodnjeposavski regiji in se prične z utemeljitvijo predlaganega projekta v tretjem poglavju. V slednjem je v posameznih podpoglavjih predstavljena vsebina projektne predloga, njegovi cilji, utemeljitev ustreznosti projekta in njegove dodane vrednosti, predstavljene so ciljne skupine in njihovo vključevanje v projekt, pričakovani učinki ter strateške odločitve o projektu. Sledi še četrto poglavje, v katerem so opredeljene posamezne aktivnosti predlaganega projekta, njihovo trajanje in izvajalci. Poglavje se zaključi s predvidenim načrtom stroškov in s samo organizacijo (organizacijska struktura) projekta ter s prikazom vključenosti posameznih partnerjev v projekt.

1 PODJETNIŠTVO

1.1 Opredelitev podjetništva

1.1.1 Podjetništvo

Hisrich (1985) opredeli podjetništvo kot proces, v katerem z uporabo potrebnega časa in napora ustvarimo nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer se srečamo z določenim tveganjem (finančnim, socialnim in psihološkim), rezultat pa predstavlja nagrado v finančnem smislu ali preprosto v obliki osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Hisrich & Peters, 1989, str. 6).

V zadnjih dveh do treh desetletjih lahko govorimo o pravem razcvetu podjetništva, bodisi v obliki nastajanja novih manjših, hitro rastočih podjetij bodisi v obliki številnih dinamičnih podjetniških sprememb v velikih, globalnih podjetjih, ki delujejo na mednarodnih trgih in so morala temu prilagoditi tudi »zastarelo« hierarhično organiziranost (Glas, 2000, str. 12–13).

Poznamo številna velika, tuja podjetja s svetovno znanimi imeni. Pogosto pa pozabimo na obstoj in pomen tistih manjših, hitro rastočih podjetij, ki se z vstopom na trg soočijo z ostro konkurenco. Zato je njihov boj za preživetje oziroma obstanek na trgu še toliko težji. Tudi slednja so izrednega pomena za ekonomski razvoj lokalnega okolja, iz katerega izvirajo, za ljudi v teh krajih in konec koncev tudi za državo v celoti. Mala podjetja so zanimiva že s tega vidika, ker poslujejo drugače kot velike multinacionalke po svetu. Poleg tega ne moremo mimo njihovega prispevka v gospodarski sferi, saj (Glas, 2000, str. 18–25):

- ustvarjajo nova delovna mesta;
- so pomemben vir inovacij;
- zadovoljujejo potrebe na lokalnih trgih, hkrati pa so dovolj dinamična in se hitro širijo tudi na druge trge;
- tvorijo del regionalne gospodarske strukture (predstavljajo specializirane dobavitelje delov ali proizvodnih storitev za velika podjetja in podobno);
- lahko s časom prerastejo v srednja in velika podjetja.

1.1.2 Podjetnik

Termin podjetnik v veliki meri poznamo, vendar še vedno obstajajo različne predstave o tem, kaj ta pojem dejansko zajema. Izraz »podjetnik« izvira iz francoščine (franc. *entreprendre*) in pomeni osebo, ki se loti neke akcije. Kot vsaka stvar se je s tokom časa razvijala tudi podjetniška teorija in z njo razlaga pomena besede podjetnik.

V srednjem veku je bil podjetnik viden kot igralec in oseba, odgovorna za velike proizvodne projekte, ki ne prevzema tveganja, ampak samo ravna projekt, s tem, da uporablja dane vire. V 17. stoletju so podjetnika že povezali s tveganjem in ga opredelili kot nekoga, ki prevzema tveganje (izgube) pri pogodbi z državo po fiksni ceni. Cantillon, ki je razvil eno zgodnjih

teorij podjetnika, pravi, da oseba, ki nosi tveganje, ni enaka tisti, ki zagotavlja kapital za podjetje. V naslednjih nekaj letih se razvije tudi Beaudoujeva definicija, ki podjetniku pripisuje prevzem tveganja, načrtovanje, nadziranje, organiziranje in lastništvo (Hisrich & Peters, 1989, str. 72).

V zgodnjih letih 19. stoletja Say naredi naslednji korak v razvoju podjetniške teorije, saj loči podjetniški in kapitalski dobiček. V poznem 19. in v zgodnjih letih 20. stoletja pa so na podjetnike gledali predvsem z ekonomskega vidika in jih praktično niso razločevali od managerjev. Podjetnik je pomenil osebo, ki organizira in vodi podjetje zaradi lastnih koristi. Šlo naj bi torej za človeka, ki se samoiniciativno s svojimi sposobnostmi in znanjem loteva načrtovanja, organiziranja in vodenja podjetja, hkrati pa se zaveda, da poleg dobička, ki ga zadrži zase, obstaja tudi možnost izgube (Hisrich & Peters, 1989, str. 8).

Schumpeter, eden najpomembnejših avtorjev podjetniške literature, je šel v svoji teoriji o podjetniku še korak dlje in slednjega opredelil kot inovatorja, ki razvija do takrat še nepreizkušene tehnologije. S tem je mislil predvsem na (Schumpeter, 2000, str. 51–52):

- uvedbo proizvoda oziroma storitve, ki ga/je ljudje še ne poznajo;
- uvedbo nove, še neuporabljene proizvodne metode;
- odprtje novega trga;
- pridobitev novega vira dobave surovin in
- vzpostavitev nove organizacije na trgu v določeni dejavnosti (na primer ustvarjanje monopolnega položaja ali razbitje monopola na trgu).

V svojih delih Schumpeter pravi, da podjetnika v prvi vrsti ženejo tri stvari, in sicer: (1) sanje in volja ustanoviti tako imenovano »zasebno kraljestvo«, (2) želja osvojiti in (3) veselje ustvarjanja.

V sodobnem jeziku bi zgornja vodila lahko izrazili kot: (1) hrepenenje po moči in neodvisnosti, (2) želja uspeti in (3) zadovoljstvo nad tem, da nekaj dokončaš (Swedberg, 2000, str. 16).

Ne moremo trditi, da so vsi podjetniki enaki, ker pač so podjetniki. Izvirajo namreč iz različnih okolij, podjetništva se lotevajo iz različnih razlogov, okoliščine, v katerih poslujejo, so različne. Tako imamo na eni strani brezposelne, ki so se odločili vzeti usodo v svoje roke in začeti svoj posel, na drugi strani so to študenti, ki se že med študijem nagibajo k poslom, saj želijo čimprej postati sami svoji gospodarji in početi, kar jim najbolj leži ter v kar verjamejo. Vmes pa je še mnogo drugih, ki imajo povsem drugačne razloge za podjetniške aktivnosti. Odločanje, ali postati »sam svoj gospodar« ali delati za druge, bi lahko opredelili kot proces, sestavljen iz treh stopenj (Segal, Borgia & Schoenfeld, 2005, str. 47), in sicer:

- (1) posameznik najprej primerja željo po samozaposlitvi z željo delati za druge;
- (2) nato oceni, ali poseduje zahtevana znanja, sposobnosti, zmožnosti za ustanovitev lastnega podjetja, in
- (3) določi, ali je pripravljen sprejeti tveganje, ki ga prinaša podjetniška dejavnost.

Za podjetnike je značilno, da vidijo tudi tisto, kar so drugi spregledali; znajo to izkoristiti in oceniti, kaj od tega bi lahko pomenilo dober posel. Nadalje so podjetniki tisti, ki sledijo svoji ideji, se lotijo akcije in so pripravljeni tvegati, ko se drugi obotavljajo. Podjetnik nima varne službe, kot na primer državni uradniki, vendar ima to prednost, da je neodvisen in sam svoj gospodar (Glas, 2000, str. 34–35).

Podjetnik je nagnjen k temu, da spremeni obstoječo, njemu nevšečno situacijo s tem, ko začne uresničevati inovativno poslovno zamisel. Razmišlja ustvarjalno, saj lahko le-tako razvija nove rešitve. Povedano drugače, podjetnik je **obseden s priložnostmi**. Ko začuti, da obstaja priložnost za njegovo inovativno idejo, se sam pogumno loti akcije (ne čaka, da to stori kdo namesto njega ali da ga nekdo pri tem prehití), pri tem pa se zaveda finančnega, socialnega in psihološkega tveganja, ki ga prevzema nase. Poleg tega je za uspešnega podjetnika značilna tudi močna privrženost in odločnost, da zamišljene stvari izpelje do konca; ob tem pa tudi motiviranost k odličnosti (Martin & Osberg, 2007, str. 32–33; Glas, 2002, str. 112).

1.2 Opredelitev socialnega podjetništva

1.2.1 Socialno podjetje in socialni podjetnik

Socialno podjetništvo je že dolgo prisotno na svetu, v zadnjih desetletjih pa se vedno bolj poudarja pomen obstoja socialnih podjetij. Številni uporabljajo besedno zvezo socialno podjetje, četudi ne vedo točno, kaj pojem dejansko pomeni. Tudi različni avtorji strokovne literature s področja ekonomske znanosti si niso povsem enotni pri opredelitvi socialnega podjetništva. Nekateri pojmujejo vsako podjetje iz nepridobitnega sektorja kot socialno, drugi pravijo, da so socialna podjetja lahko prisotna tako v nepridobitnem kot tudi v pridobitnem sektorju. Kdo ima prav? V nadaljevanju bomo spoznali, da pridobitna oziroma nepridobitna dimenzija še ne definirata socialnega podjetja. Za to je potrebno še kaj več.

Enostavno pa ni tudi uvajanje takšnih podjetij v prakso in priznavanje statusa socialnega podjetnika. Potrebe in interesi po nastanku socialnih podjetij namreč izvirajo iz posameznih lokalnih trgov in zakonskih ureditev, ki niso enotne v vseh državah.

Kljub temu, da ima socialno podjetništvo v Sloveniji že več desetletno tradicijo, je to še dandanes ena izmed najbolj neustrezno razumljenih besednih zvez s področja nepridobitnega sektorja. Nepoznavalec bi vsako nepridobitno usmerjeno podjetje opredelil kot socialno, a temu ni tako. Ni vsaka institucija, ki deluje v nepridobitnem sektorju, pa čeprav je inovativna in obenem izvaja družbeno-koristne programe, socialno podjetje (Boschee & McClurg, 2003, str. 1).

Potrebno je razumeti, da pridobitna oziroma nepridobitna dimenzija še ne določita socialnega podjetja; **odnos do dobičkonosnosti** je tisto, kar ločuje **socialno od običajnega poslovnega podjetja**. Za razliko od drugih podjetij na trgu dobičkonosnost ni primarnega pomena tudi v primeru socialnih podjetij. Namen njihovega delovanja je več kot le prodaja izdelkov in

storitev. Ta podjetja želijo spremeniti, izboljšati družbeno okolje in ga narediti bolj prijaznega predvsem ranljivim skupinam (Branco, 2007, str. 3; Prabhu, 2005, str. 140–142) (Več razlik med običajnim in socialnim podjetnikom v Prilogi 1).

Socialno podjetje bi lahko opredelili kot institucijo, ki posluje s socialnim namenom, pri tem pa kombinira inovacije, podjetništvo in socialno namembnost ter z ustvarjanjem poslovnih prihodkov stremi k zagotavljanju trajne finančne samozadostnosti in neodvisnosti. Njegova posebnost je torej v **socialnem cilju delovanja, socialni viziji in socialnem poslanstvu**, ki se od ciljev, vizij in poslanstev pridobitno usmerjenih podjetij razlikujejo v tem, da so določeni v skladu z načelom »družbena korist ima prednost pred podjetniškim dobičkom«. Vsaka pozitivna razlika med ustvarjenimi prihodki in odhodki se ne razdeli lastnikom podjetja, temveč se uporabi za nadaljnje sledenje socialnim ciljem (Kasim & Hudson, 2006, str. 292–293).

Evropska zveza socialnih podjetij, zaposlitvenih iniciativ in socialnih kooperativ (angl. *CEFEC*), nepridobitna združba s sedežem v Atenah, opredeli socialno podjetje kot podjetje (Pavel & Štefanič, 2005, str. 42):

- ki zaposluje ljudi z dolgotrajnimi duševnimi težavami ali druge težje zaposljive osebe na odprtem trgu dela;
- ki je tržno naravnano: s proizvodnjo blaga oziroma izvajanjem storitev izpolnjuje svoje socialno poslanstvo;
- v katerem težje zaposljive osebe predstavljajo določen odstotek v strukturi zaposlenih;
- kjer vsak izmed zaposlenih dobi polno tržno plačo (neodvisno od njegove produktivnosti) in
- v katerem so zaposlitvene možnosti, pravice ter dolžnosti enake za vse zaposlene (tako za ranljive, kot tudi za ostale neprizadete skupine).

Pavel in Štefanič (2005, str. 14–15) ugotavljata, da morajo težje zaposljive osebe predstavljati vsaj 30 % zaposlenih, da ima podjetje lahko status socialnega podjetja. Poleg teh so seveda pomembne tudi »neprizadete« osebe, predvsem z vidika strokovnosti in izkušenj, saj so one tiste, ki zagotavljajo aktivnost.

Kovač in še nekateri drugi strokovnjaki, ki se v Sloveniji aktivno ukvarjajo z raziskovanjem in analiziranjem možnosti pospeševanja socialnega podjetništva v posameznih slovenskih regijah ter pripravljajo priporočila za uvajanje socialnega podjetništva, so za lažje razumevanje in odpravljanje nesporazumov predlagali tudi opredelitev socialnega podjetja, ki naj bi bila zapisana v posebnem zakonu o socialnem podjetništvu. Ta opredeljuje **socialno podjetje** kot združbo, ki deluje s ciljem zagotavljanja družbene blaginje in izpolnjuje določene socialne ter ekonomske **kriterije**, ki so navedeni v nadaljevanju (Kovač, Bunc & Kociper, 2007, str. 4–5):

(1) **socialni**:

- združba, ustanovljena na podlagi civilne iniciative;
- zagotavlja aktivno participacijo vseh deležnikov;

- deluje v korist svojih zaposlenih, uporabnikov in lokalne skupnosti;
- dobiček se vlaga nazaj v dejavnost, s katero se uresničuje socialni cilj delovanja;

(2) **ekonomski:**

- gre za proizvodno in/ali storitveno združbo, ki prodaja te izdelke/storitve;
- je tržno usmerjena in
- ima definiran delež prostovoljnega dela.

Za odpravljanje nerazumevanja Branco (2007, str. 3–5) navaja dejavnosti, ki lahko ustvarjajo pozitiven socialen vpliv in so posledično primerne za uveljavitev na področju socialne ekonomije. Te so:

- (1) **kultura in šport:** kulturne, umetniške in športne aktivnosti, rekreacija in druženje;
- (2) **izobraževanje in raziskave:** primarno, sekundarno, univerzitetno, poklicno strokovno in izobraževanje odraslih, raziskave;
- (3) **zdravje:** bolnišnične storitve in rehabilitacija, storitve za dolgotrajne paciente, psihiatrične storitve (bolnišnične in ne-bolnišnične);
- (4) **socialna pomoč:** storitve socialne in nujne pomoči, denarna sredstva, vavčerji;
- (5) **okolje:** varstvo okolja in živali;
- (6) **gospodarski razvoj in socialna kohezija:** etično in kooperativno bančništvo, varstvo in razvoj človeškega habitata, usposabljanje, zaposlovanje in ponovno zaposlovanje, proizvodjanje dobrin in izvajanje storitev, lokalni in regionalni razvoj;
- (7) **človekove pravice in politika:** pravne storitve, storitve varstva človekovih pravic;
- (8) **promocija dobrodelnosti in prostovoljstva:** prostovoljstvo, dobrodelnost, prispevki;
- (9) **mednarodno sodelovanje:** gospodarska in humanitarna pomoč iz tujine;
- (10) **religija:** promocija religije in izobraževanje;
- (11) **združenja in socialni zastopniki:** promocija in podpora pravicam delavcev;
- (12) drugo.

K zgornji opredelitvi dejavnosti bi lahko dodali še storitve strokovne podpore in svetovanje za ranljive skupine, saj so slednje zelo pomembne pri spodbujanju težje zaposljivih oseb, da prevzamejo večjo odgovornost in kontrolo nad svojimi življenji ter s pomočjo strokovnih nasvetov sami naredijo nekaj za svojo poklicno prihodnost.

Dejstvo je, da obstaja veliko opredelitev pomena socialnih podjetij, ki se med seboj v določenih pogledih razlikujejo; tudi zaradi razlik v zakonskih ureditvah, ki opredeljujejo status socialnega podjetja, med posameznimi državami; v nekaterih državah takšnih zakonov sploh ni. Zgoraj so bile za lažjo predstavo podane le nekatere opredelitve socialnega podjetništva. Na podlagi preučene literature lahko povzamem skupne točke in opredelim socialno podjetje kot podjetje, ki:

- je ekonomsko neodvisno;
- tržno usmerjeno;
- posluje v skladu s socialnim poslanstvom, socialno vizijo in socialnimi cilji;

- nudi zaposlitev težje zaposljivim osebam (ranljivim skupinam) in jih ne razlikuje od ostalih zaposlenih ter jim zagotavlja enake možnosti nagrajevanja, napredovanja in podobno;
- zagotavlja podporno okolje, ki omogoča ranljivim skupinam razvijanje njihovih sposobnosti;
- ne razdeljuje dobička med lastnike, temveč ga ponovno vloži v izvajanje socialnega poslanstva in zagotavljanja družbene blaginje.

1.2.2 Opredelitev ranljivih ciljnih skupin

Ranljive skupine so tiste skupine, pri katerih se pojavljajo različne oblike prikrajšanosti, kot so na primer finančna oziroma materialna, izobrazbena, zaposlitvena prikrajšanost in podobno. Zaradi svojih lastnosti, načina življenja in okoliščin, v katerih živijo, se te skupine pogosto težje prilagajajo hitrim spremembam sodobne družbe, zato so tudi manj konkurenčne na trgu dela, za katerega vemo, da je značilna velika tekmovalnost med iskalci zaposlitve. Posledično so osebe, ki pripadajo tem skupinam, odrinjene na rob družbe in so na določen način tudi socialno izključene (Študija obstoječega stanja na področju socialne ekonomije v Sloveniji, 2005, str. 28).

Opredelitev težje zaposljivih oseb poda tudi Zavod RS za zaposlovanje, in sicer v 6. členu Pravilnika o izvajanju ukrepov aktivne politike zaposlovanja. V njem je zapisano, da **težje zaposljiva oseba** pomeni osebo, ki je opredeljena z zaposlitvenim načrtom in (Branco et al., 2004, str. 31):

- je starejša od 50 let ter je na zavodu za zaposlovanje prijavljena več kot 6 mesecev;
- je starejša od 45 let, ima srednjo stopnjo strokovne izobrazbe ali manj ter je dolgotrajno brezposelna oseba;
- pri kateri je ugotovljen upad delovnih sposobnosti (vendar za posledico nima statusa invalidnosti);
- je invalidna;
- sama skrbi za enega ali več otrok, starih do 15 let, ali katere zakonec je brezposeln;
- pri kateri je ugotovljena zaposlitvena oviranost ali
- je brez izobrazbe, kvalifikacije in delovnih izkušenj.

Zgornja opredelitev težje zaposljivih oseb je morebiti nekoliko preozka, saj se v večji meri osredotoča na starejše iskalce zaposlitve, ljudi z nižjo stopnjo izobrazbe ali brez izobrazbe, ljudi z omejenimi sposobnostmi dela, pozabi pa, da so na drugi strani tudi drugi, ki se s težavo zaposlijo, a se jih ne da uvrstiti med zgornje kategorije.

Ranljive skupine moramo opredeliti precej širše in v opredelitev poleg že zgoraj definiranih skupin vključiti tudi odvisnike od alkohola in drog, mlajše osipnike, prve iskalce zaposlitve z visoko izobrazbo, dolgotrajno in kronično obbolele osebe, nezaposlene na podežlju (predvsem ženske, ki samo gospodinjijo), pripadnike ogroženih etničnih skupin, azilante, osebe brez dovoljenja za delo ter socialne podpirance (Študija obstoječega stanja na področju socialne

ekonomije v Sloveniji, 2005, str. 29). Omenjene skupine zaradi različnih težav in omejitev, ki jih imajo, na trgu dela težko tekmujejo z ostalimi kandidati za določeno delovno mesto, kar posledično vodi v dolgotrajno brezposelnost in socialno izključenost.

1.2.3 Pomen podpornega okolja za pospeševanje socialnega podjetništva

Socialno podjetje samo po sebi (brez začetne podpore s strani lokalnega podpornega okolja in države, mreženja) le s težavo preživi na trgu. Takšnim podjetjem je treba zagotoviti potrebno finančno in strukturno oziroma strokovno podporo.

Res je, da je eden izmed kriterij socialnih podjetij finančna neodvisnost, vendar v prvih letih delovanja to neodvisnost le redka pridobijo. V začetku je potrebna neke vrste **denarna podpora** s strani države, ki se postopno zmanjšuje. Seveda je ta podpora odvisna od zakonodaje posamezne države in je lahko različna. Država lahko pomaga socialnim podjetjem s plačano vsoto denarja za vsako novo zaposleno osebo iz vrst ranljivih skupin, s prispevkom za socialno zavarovanje in z oprostitvijo plačila davka na dobiček, z izplačevanjem plač za managerje, z neposredno podporo zaposlenim (pokojnine) ali pa z denarnim nadomestilom v primeru nedoseganja želene ravni produktivnosti zaposlenih (Pavel & Štefanič, 2005, str. 39).

Poleg finančne podpore socialnim podjetnikom v veliki meri koristi tudi **strukturna podpora**, in sicer v obliki (Pavel & Štefanič, 2005, str. 39, 47–49):

- **strokovnih svetovalnih agencij za razvoj socialnih podjetij**, ki svetujejo socialnim podjetjem pri razvoju in zagotavljajo usposabljanje za lastnike teh podjetij;
- **podpornih mrež**, ki zagotavljajo prenos izkušenj, dobrih praks, ustreznega znanja in ostalih potrebnih informacij ter splošno podporo socialnim podjetjem pri nastopu na trgu;
- **evropskih skladov za socialna podjetja**, ki bi krepili uspeh slednjih pri ustvarjanju stalnih zaposlitev za ranljive skupine s finančno podporo, strokovnim svetovanjem in podobnim.

Za uspešen razvoj socialnega podjetništva na regionalni ravni je potreben pristop, ki vodi v oblikovanje aktivnega in učinkovitega mreženja med regijskimi akterji na področju socialne ekonomije in gospodarstva nasploh. Branco in Kovač (b.l., str. 27–30) ugotavljata, da obstaja pozitivna povezava med stopnjo mreženja in razvojem socialne ekonomije, kot tudi med stopnjo mreženja in učinkovito porabo resursov. Veliko večjo možnost preživetja na trgu in nadaljnega razvoja imajo tista socialna podjetja, ki so del regionalne ali nacionalne podporne mreže.

Podporne mreže omogočajo (Pavel & Štefanič, 2005, str. 48; Študija obstoječega stanja na področju socialne ekonomije v Sloveniji, 2005, str. 43–49; Carter & Shaw, 2007, str. 427, Glas, 2002, str. 132–136):

- večji pretok znanja in izkušenj ter ostalih informacij med institucijami podpornega okolja in socialnimi podjetji, vključenimi v mrežo;

- pomoč pri inkubiranju novonastalih socialnih podjetij;
- promocijo uspešnih podjetnikov kot zgled za druge;
- dostop do uporabnih in kvalitetnih informacij (možnost finančne podpore, strokovnega svetovanja, mentorstva in podobno);
- možnost vključitve v nacionalno mrežo socialnih podjetij, kar še poveča dostop do kvalitetnih informacij;
- programe usposabljanja svetovalcev za svetovanje socialnim podjetnikom (za pridobivanje znanj za prepoznavanje priložnosti in potreb na lokalnih trgih, za pripravo ter prijavo projektov na razpise, kot tudi znanj, potrebnih za razvoj in rast teh podjetij);
- ustrezne programe usposabljanja in izobraževanja za ranljive ciljne skupine;
- pomoč pri identifikaciji lokalnih oziroma regionalnih družbenih potreb in priložnosti;
- lokalno in regionalno podporo pri uveljavljanju na trgu ter pridobivanju informacij o kupcih;
- večjo prepoznavnost v mrežo vključenih socialnih podjetij;
- lažje navezovanje tržnih stikov;
- specializacijo in odličnost posameznih storitev za uporabnike;
- v prihodnosti možnost mednarodnih povezav skozi nacionalno mrežo socialnih podjetij in podobno.

V podporne mreže se povezujejo institucije, ki izvirajo iz različnih področij. Vsako podjetje, tako socialno kot običajno, pri odločitvi, ali bo del takšne mreže ali ne, upošteva koristi in stroške, ki jih mreženje prinaša. Pogoj za sodelovanje v mreži je ugodno razmerje med ustvarjenimi koristmi in nastalimi stroški (Kautonen, Koch & Grünhagen, 2006, str. 64).

Akterji, ki imajo izredno pomembno podporno vlogo pri **pospeševanju socialnega podjetništva** na regionalni ravni, so predvsem: lokalne skupnosti, javne in zasebne strokovne, svetovalne ter izobraževalne institucije, nevladne institucije, društva, običajna podjetja z družbeno-odgovornim delovanjem in socialnim čutom. Njihove glavne aktivnosti pa so (Študija obstoječega stanja na področju socialne ekonomije v Sloveniji, 2005, str. 43–44, 46–49):

- krepitev partnerstev;
- osveščanje ljudi o pomenu socialnega podjetništva in promocija le-tega;
- zagotavljanje informacij, svetovanja, izobraževanja za socialne podjetnike;
- razvoj pobud za pospeševanje socialnega podjetništva (priprava projektov za vključevanje tematike v razvojne načrte);
- financiranje izvedbenih delov regionalnih razvojnih programov in podobno.

1.2.4 Socialno podjetništvo v Sloveniji

V Sloveniji zaznavamo šele prve resnejše korake v razvoju socialnega podjetništva. Problem pri nas predstavlja že samo (ne) razumevanje pojmov, kot so: socialno podjetništvo, socialno podjetje in socialni podjetnik. Poleg tega zaenkrat še ne obstaja primerna zakonodaja, ki bi v

posebnem zakonu o socialnem podjetništvu podala enotno opredelitev socialnega podjetja in vzpostavila register takšnih podjetij ter standardov za pridobitev in ohranitev statusa socialnega podjetja (Študija obstoječega stanja na področju socialne ekonomije v Sloveniji, 2005, str. 39–45).

Kovač et al., ki se intenzivno ukvarjajo z analizo okolja in pospeševanjem razvoja socialnega podjetništva, še ugotavljajo, da je v Sloveniji ovira za uspešnejši razmah socialnega podjetništva že sama miselnost ljudi. Slovenci smo po naravi nezaupljivi, skeptični, kar zadeva uvajanje novosti, pa naj bo to v obliki novih proizvodov, storitev ali pač načina dela in podobno. Prav tako med ljudmi prevladuje mnenje, da je socialni podjetnik nekdo, ki jim ne bo prinesel nič dobrega, kvečjemu slabega. Socialna podjetja so videna kot institucije, ki se bodo zgolj okoristile na račun ljudi s težavami, medtem ko je država tista, ki jo večina smatra za institucijo, ki naj bi zagotavljala socialne storitve (Kovač et al., 2007, str. 15–16).

V Sloveniji so akterji, ki na podlagi širših socialnih ciljev delujejo na področju socialnega podjetništva, socialne ekonomije in nepridobitnih institucij predvsem (Kovač et al., 2007, str. 16–23):

- **invalidska podjetja:** delujejo kot družbe z omejeno odgovornostjo (pridobitno ali nepridobitno usmerjene) in zagotavljajo zaposlovanje za ciljne skupine invalidov; ustanovljena so v skladu z Zakonom o rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, pogoj pa je, da imajo v svoji strukturi zaposlenih minimalno 40 % invalidov;
- **zaposlovalni centri:** tudi takšni centri se ustanavljajo na podlagi Zakona o rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, in sicer z namenom zaposlovanja težje zaposljivih ljudi, ki se zaradi omejenih sposobnosti ne morejo zaposliti v običajnih podjetjih;
- **skladi dela:** ustanovljeni so na osnovi Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, v prvi meri z namenom preprečiti prehod presežnih delavcev v brezposelnost, in delujejo kot inkubatorji novih zaposlitev;
- **podeželska razvojna jedra:** ustanavljajo se kot nepridobitna iniciativa s ciljem pospeševati samozaposlovanje in razvoj novih zaposlitvenih možnosti na podeželju.

V Prilogi 3 je še v tabelarični obliki s konkretnimi številčnimi podatki prikazano, kakšno je stanje socialne ekonomije oziroma njej podobnih dejavnosti v Sloveniji – povprečno število socialno vključenih na podlagi posebnih zaposlitvenih programov, vendar je potrebno poudariti, da te oblike pomoči socialno ranljivim skupinam niso prinesle trajnejših rešitev oziroma izboljšanih zaposlitvenih možnosti za dolgotrajno brezposelne. Kar je od teh oblik aktivnosti v sferi socialne ekonomije dokaj dobro razvito in pripomore k trajnejšim izboljšavam, so invalidska podjetja, ki z zaposlovanjem invalidov predstavljajo dokaj stalno obliko zaposlovanja. Ta podjetja lahko dejansko uvrstimo med tiste redke prave oblike socialnih podjetij v Sloveniji.

Tudi podporne mreže v Sloveniji še niso najbolj razvite. Storiti je treba še veliko tega, saj uspešen razvoj takih mrež in podjetij v mrežah zahteva sistemski pristop. Za uspešen razvoj

socialnega podjetništva je tako najprej potrebno poskrbeti za primerno osveščenost ljudi in vzpostaviti ustrezno klimo za razvoj socialnih podjetij. Dober začetek bi bil že priprava ustrezne zakonodaje za področje socialnega podjetništva, ki bo opredelila pojme socialno podjetništvo, socialno podjetje in socialni podjetnik, ter pobuda za nastanek takih podpornih mrež, tudi s strani svetovalnih, finančnih in izobraževalnih institucij (Študija obstoječega stanja na področju socialne ekonomije v Sloveniji, 2005, str. 40–43).

2 PROJEKTNI MANAGEMENT

2.1 Opredelitev projekta

Gradnja hiše, nakup avtomobila, nakup potovanja, organizacija poroke, uvedba novega proizvoda v podjetju, reorganizacija poslovanja, organizacija počitniških aktivnosti za otroke, organizacija računalniškega usposabljanja za upokojene in tako dalje. Skupni imenovalec vseh teh aktivnosti je, da gre v vseh primerih za projekte. Zmotna je namreč misel, da so projekti vezani le na podjetja; ravno nasprotno, s projekti se srečuje vsak v vsakdanjem življenju.

Kakšna bi bila torej skupna opredelitev projektov? **Projekti** pomenijo enkratne dejavnosti, sestavljene iz **več aktivnosti**, ki so med seboj **logično povezane** in si sledijo v **določenem zaporedju** (Rusjan, 2001, str. 229; Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 158). Aktivnosti projekta so torej enkratne, saj se projekt še ni, oziroma se ne bo več zgodil v točno enakih okoliščinah. Določene so na podlagi enega namena in morajo biti dokončane v določenem času (oziroma do točnega datuma), znotraj določenega proračuna in v skladu z vsemi obstoječimi drugimi določili (Wysocki & McGary, 2003, str. 3–7).

Pri projektih gre za doseganje vnaprej opredeljenega specifičnega cilja, aktivnosti pa so tiste, skozi katere se ta cilj doseže (Murphy & Ledwith, 2007, str. 155). Slednje lahko opredelimo kot specifično nalogo ali skupek nalog, ki se morajo, da projekt zgleda kot celota in so cilji doseženi, opraviti v skladu z danimi viri, njihova izvedba pa zahteva določen čas (Mantel & Meredith, 1995, str. 8, 337).

Projekt torej pomeni enkratno, začasno dejavnost, sestavljeno iz posameznih med seboj prepletajočih se aktivnosti, znotraj vnaprej opredeljenih ciljev. Večkrat se zraven projekta pojavi še pojem **program**, kar zna zbegati ljudi. Razlika med njima je v prvi vrsti v trajanju in obsegu – cilji programa so namreč vezani na daljše obdobje kot pri projektu. Program je dolgoročen in sestavljen iz več projektov, ki morajo biti izvedeni v določenem zaporedju, da se program smatra za končanega. Medtem ko ima projekt le en namen, ima program lahko več namenov (Mantel & Meredith, 1995, str. 8; Wysocki & McGary, 2003, str. 6).

Wysocki in McGary (2003, str. 7–9) pravita, da projekt določa pet parametrov, in sicer:

- **širina:** določa meje projekta in pokaže, kaj bo in tudi česa ne bo narejenega s projektom;
- **kvaliteta:** sestavni del vsakega projekta sta kvaliteta proizvoda oziroma storitve, ki predstavlja kakovost končnega rezultata projekta, in kvaliteta procesa, kar je kvaliteta samega projektnega managementa;
- **stroški:** predstavljajo zelo pomemben del vsakega projekta;
- **čas:** vsak projekt ima določen časovni okvir, v katerem mora biti izveden; za optimalno izvedbo projekta je pomembno časovno planiranje aktivnosti;
- **viri:** predstavljajo ljudi, opremo, zgradbe in podobno; nekateri viri so stalni, drugi se spreminjajo z obdobji, skupno imajo to, da so redki in jih je potrebno časovno razporediti po posameznih aktivnostih ali najeti in plačati; viri so pri časovni razporeditvi aktivnosti osrednjega pomena.

2.2 Opredelitev projektnega managementa

Projektni management je sistematičen pristop, ki podrobno opredeli posamezna orodja in tehnike, potrebne za definiranje, planiranje in izvedbo projekta. Nastopa v vseh fazah projekta s tem, da zagotavlja, da bo vsak korak projekta skrbno načrtovan, kontroliran in merjen (Murphy & Ledwith, 2007, str. 153–154) ter da bodo z izvedbo aktivnosti projekta doseženi želeni cilji v določenem časovnem obdobju (Wysocki & McGary, 2003, str. 18).

Mantel in Meredith (1995, str. 19) kot tri glavne cilje projektnega managementa opredelita: (1) doseči določeno učinkovitost, (2) znotraj določenih stroškov in (3) znotraj določenega časovnega intervala.

Wysocki in McGary (2003, str. 17–23) kot naloge projektnega managementa definirata:

Opredelitev problema oziroma priložnosti, ki se pojavljajo, ciljev in namena projekta, možnih ovir in tveganj na poti uresničevanja ciljev, način ugotavljanja, kdaj je projekt zaključen in podobno. V tej fazi se določi širina projekta.

Sledi **planiranje projekta**, ki pomeni zamišljanje in usklajevanje aktivnosti projekta glede na njihovo zaporedje, povezanost ter trajanje (Rozman et al., 1993, str. 158–159). Vendar nam sam seznam aktivnosti in opis le-teh še ne da jasne predstave, kako si posamezne aktivnosti sledijo. Zato je zelo primerno, da za prikaz zaporedja in povezanosti aktivnosti uporabimo **mrežni diagram**. Pri tem moramo točno vedeti, katera aktivnost sledi kateri. Z upoštevanjem trajanja aktivnosti lahko določimo tudi roke za začetek oziroma konec posameznih aktivnosti. Mrežni časovni diagram nam omogoča, da ugotovimo kritično pot oziroma kritične aktivnosti, kar pomeni, da ugotovimo, katere so tiste aktivnosti, ki določajo trajanje projekta (Rozman et al., 1993, str. 159; Wysocki & McGary, 2003, str. 118; Mantel & Meredith, 1995, str. 337–339).

Za prikaz časovne izvedbe projekta lahko poleg mrežnega diagrama uporabimo tudi **gantogram**. Slednji se uporablja za prikaz trajanja aktivnosti v enostavnejših, kratkoročnih projektih. Sestavljen je iz navedbe posameznih aktivnosti in pravokotnikov različne dolžine, ki predstavljajo trajanje aktivnosti. Uporaba gantograma je sicer dokaj enostavna in ne zahteva posebnih orodij za izdelavo, vendar ima takšen prikaz tudi slabost, saj ne vsebuje podrobnejših informacij o projektnih aktivnostih (katera aktivnost sledi kateri), kar lahko predstavlja problem, ko nepoznavalec posameznega projekta pregleda gantogram in mu iz slednjega ni povsem jasno, kakšno je zaporedje aktivnosti. Gantogram prav tako ne pokaže, ali so aktivnosti razporejene najbolj racionalno, kar je mogoče, in ali so resursi razporejeni tako, da se doseže največja mogoča učinkovitost (Wysocki & McGary, 2003, str. 118–120).

Plan projekta je dinamičen, lahko se spremeni, vendar je nujno potreben, saj predstavlja neke vrste zemljevid za potek dela, kot tudi za odločanje. Dober plan opredeli zahteve po različnih virih (kadri, delovna sredstva, predmeti dela in podobno), predstavi alternativne možnosti, termine izvedb, kriterije merjenja uspešnosti projekta in tako dalje. Z resnim pristopom k planiranju zmanjšamo negotovost in si lažje predstavljamo potek aktivnosti ter možne probleme pri tem, povečamo razumevanje ciljev in namena projekta, poleg tega pa izboljšamo tudi učinkovitost, predvsem kar zadeva bolj racionalno porabo resursov.

Planiranju sledi **izvedba plana projekta**, ki zahteva štiri korake, in sicer mora projektni manager najprej (1) identificirati posebne resurse, potrebne za izvedbo projekta, (2) razporediti ljudi k posameznim aktivnostim, (3) določiti začetke in konce aktivnosti ter (4) šele potem začeti izvajati plan. Posamezni kadri, ki sodelujejo v projektu, tako točno vedo, kaj je njihova naloga, kaj in do kdaj se od njih pričakuje, saj je to opredeljeno že v planu projekta.

Kontrola se izvede na podlagi plana projekta, kjer je zabeleženo, kaj mora biti izvršeno, kdo bo to naredil, do kdaj in kakšni so pričakovani rezultati. V planu je tudi navedeno, kako se bo določena stvar preverjala.

Zaključek projekta predstavlja formalnost, ki označuje, da so projektne aktivnosti izvedene in rezultati dostavljeni. Kadri, ki so bili zadolženi za izvedbo določenih aktivnosti projekta, se prerazporedijo na druge projekte. Poleg tega je potrebno v tej fazi poskrbeti tudi za pripravo ustrezne dokumentacije (vsebinska in finančna poročila in podobno).

2.3 Projekti v nepridobitnih združbah

Dejavnosti večine nepridobitnih združb ponavadi temeljijo na pripravi in izvajanju posameznih projektov, zato je potrebno dobro poznavanje projektne načina dela in projektne organiziranosti. Take združbe v veliki meri financirajo svoje dejavnosti s pomočjo pridobivanja potrebnih finančnih sredstev na posameznih razpisih (razpisi Evropskih strukturnih skladov, posameznih ministrstev, občin in drugo), preko sponzorjev, donatorjev in podobno.

Pri oceni pričakovanih virov financiranja je potrebno upoštevati razpisne pogoje, v katerih je točno opredeljeno, kolikšen delež (%) lahko znaša sofinanciranje projekta. Seveda so razpisni pogoji posameznih razpisov različni. Tako je tudi višina sofinanciranih sredstev različna glede na posamezne vire (Razlike so tudi med posameznimi skladi Evropskih strukturnih skladov; več o strukturnih skladih pa na <http://euskлади.gov.si/si.html>). Nepridobitne združbe z uspešno prijavo na razpis torej pridejo do dela sredstev, potrebnega za izvedbo projekta; preostali del, ki ni krit iz evropskih skladov, predstavljajo lastna sredstva prijavitelja projekta in partnerjev v projektu ali pa tudi sredstva drugih sofinancerjev.

Če združba prijavlja projekt na razpis evropskega sklada, gre ponavadi za projekt, v prvi meri namenjen prispevanju dodane vrednosti za vse Evropejce, delitvi znanja in izkušenj, hkrati pa tudi učenju sodelovanja med ljudmi, združbami in državami (Interno gradivo Mladinskega centra Brežice).

3 UTEMELJITEV PREDLAGANEGA PROJEKTA

3.1 Predlog projekta

Projektni predlog »**Razvoj podpornega okolja za pospeševanje socialnega podjetništva v Spodnjeposavski regiji**« povezuje kadre, infrastrukturo in obstoječe programe partnerjev v socialni in podjetniški sferi. V sklopu projekta bomo izvedli usposabljanje in izobraževanje vključenih ranljivih skupin na področju motivacije, podjetništva, možnosti za samozaposlitev in zaposlitev v okviru socialnega podjetništva in tako dalje ter vseskozi osveščali posameznike o vsebinskem pomenu socialnega podjetništva, koristih, ki jih slednje prinaša, in o pomembnosti njegovega razvoja.

V projekt se najprej vključujejo nosilci znanj, ki preko usposabljanj prenašajo znanje na prvo ciljno skupino, mlade z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, ki so iskalci prve zaposlitve (v projektu bodoči trenerji podjetniških veščin), ravno tako pa služijo kot podporno okolje za razvoj podjetniških načrtov v praktične izpeljave in splošno podporo obstoječim ter novonastalim socialnim podjetjem. Ciljna skupina mladih z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo (trenerji podjetniških veščin) po prenosu in osvojenem znanju prehaja tudi sama v proces, in sicer kot multiplikator pridobljenih podjetniških znanj med preostalimi ranljivimi skupinami. V nadaljevanju ti tvorijo bazen usposobljenih kadrov, ki zmorejo prepoznati potrebe še preostalih ciljnih skupin, ki jih projekt naslavlja. To so predvsem mladi brez poklica, dolgotrajno brezposelni in podeželani (predvsem ženske na podeželju).

Sam projekt bo s povezovanjem močnih regijskih akterjev s področja sociale in razvoja pripomogel k izgradnji močnega podpornega okolja, ki bo s finančno in strukturno podporo spodbujalo samozaposlovanje ter zaposlovanje oseb iz ranljivih skupin v pri nas še dokaj neizkoriščeni možnosti – socialnem podjetništvu.

Na tej točki lahko govorimo le o predlogu projekta, ki je pripravljen in čaka na primeren razpis za sofinanciranje izvedbe, na katerega ga bo nosilec projekta tudi prijavil. Predvsem ciljamo na črpanje sredstev iz Evropskih strukturnih skladov (na primer Evropski socialni sklad).

3.2 Cilji projekta

Splošni cilji projekta so:

- prispevati k večji družbeni odgovornosti in vključevanju ciljnih skupin, ki smo jih prepoznali kot ranljive;
- pomagati ciljnim skupinam prepoznavati potrebo po odkrivanju lastnih potencialov in izkoriščanju le-teh pri oblikovanju ter izvedbi lastnih podjetniških idej;
- vzgajati pripadnike ranljivih ciljnih skupin v socialne podjetnike;
- razvijati nove in inovativne metode prenosa znanja ter spretnosti na bodoče nosilce razvoja regionalnega okolja;
- vzpostaviti projektno partnerstvo in orodja v podporo izboljševanja standardov, načrtovanja ter izvajanja aktivnosti za prenos znanj in dostop do možnosti pridobivanja znanj;
- razviti in povezovati delovne programe socialnih podjetij;
- zagotoviti trajnost vzpostavljenih socialnih mrež partnerjev in socialnih podjetnikov.

Posebni cilj projekta je v času dveh let vzpostaviti mrežo povezanega podpornega okolja za razvoj socialnih podjetij na regionalni ravni in tako skozi kakovosten ter trajnten model prenosa dobrih praks in doseženih rezultatov zagotoviti organizirano izmenjavo izkušenj med novonastalimi socialnimi podjetji ter podpornim okoljem.

Na takšen način želimo v letih po izvedbi projekta zagotoviti razcvet socialnih podjetij, ki se bodo zaradi sinergijskih učinkov in prenosa dobrih praks povezovala v regionalno ter nacionalno mrežo socialnih podjetnikov.

3.3 Utemeljitev projekta

3.3.1 Ustreznost projekta glede na strateške razvojne dokumente

Ker bo projekt prijavljen na razpis za pridobitev sredstev Evropske unije, je pri pripravi predloga potrebno upoštevati določene smernice. Tako je bilo že v osnovi potrebno preveriti, ali obstajajo dolgoročni razvojni dokumenti (tako na lokalni in regionalni, kot tudi na nacionalni ravni), ki govorijo v prid planiranemu projektu in utemljujejo pomembnost njegove izvedbe. Tudi od tega je namreč odvisno, ali bo prijavitelj projekta dobil sredstva ali ne. Poleg tega so vsebine razvojnih dokumentov pomembne tudi z vidika nadaljnjih uporabnih možnosti posameznih ukrepov za ciljne skupine, vključene v projekt (Interno gradivo Mladinskega centra Brežice).

Strateški razvojni dokumenti, ki utemeljujejo pomembnost izvedbe predlaganega projekta »Razvoj podpornega okolja za pospeševanje socialnega podjetništva v Spodnjeposavski regiji«, so predstavljeni v naslednjih odstavkih.

Operativni program razvoja človeških virov 2007–2013. Gre za programe, ki spodbujajo razvoj kadrov in so namenjeni izboljšanju zaposlitvenih možnosti. Operativni program Evropskega socialnega sklada (v nadaljevanju OP ESS) poleg tehnične pomoči namreč sestavlja pet razvojnih prioritet, med katerimi je z vidika projektnega predloga pomembno predvsem spodbujanje podjetništva in inovativnosti, spodbujanje zaposljivosti iskalcev dela ter neaktivnih, razvoj kadrov in vseživljenjskega učenja, enakost možnosti ter spodbujanje socialne vključenosti, s katerimi sledi določbam Uredbe o ESS. Poleg tega, da želijo z ukrepi zagotavljati socialno vključenost (temu je namenjena dvanajstina sredstev), je pozornost namenjena tudi preventivnim ukrepom preprečevanja socialne izključenosti. Poudarek pri tem je na spodbujanju razvoja socialnega podjetništva, kar bo pripomoglo k večjemu zaposlovanju ranljivih skupin (Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, str. 69–98). Projekt torej z vidika vsebine in ciljnih skupin ustreza tem razvojnim prioritetam.

Program ukrepov aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2007–2013. V prid izvedbe projekta govori ukrep »Spodbujanje zaposlovanja in samozaposlovanja«, saj se nanaša na brezposelne, ki bi uresničili svojo podjetniško idejo in se samozaposlili, ter na težje zaposljive, ki bi tako lažje prišli do zaposlitve (na podlagi danih subvencij delodajalcem, ki bi zaposlili te osebe). Gre predvsem za aktivnosti v obliki državne pomoči. Poleg tega ukrepa je pomemben tudi program »Spodbujanje socialne vključenosti« in v sklopu tega aktivnosti spodbujanja socialnega vključevanja in delovne aktivnosti, spodbujanja zaposlitvenih možnosti in inovativni programi za pospeševanje socialnega vključevanja ter boja proti zapostavljanju na trgu dela (Program ukrepov aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2007–2013, str. 13–16).

Operativni program za krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013. Pri tem je z vidika same izvedbe projekta (kot del podpore novonastalim podjetjem) zanimiva prednostna usmeritev »Spodbujanje podjetništva«, in sicer v obliki različnih oblik financiranja za podporo investicij malih in srednje velikih podjetij (Operativni program za krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, str. 45–46).

Regionalni razvojni program regije Posavje 2007–2013. Tu je v prvi meri mišljen predvsem program »Gospodarstvo«, ki s svojimi ukrepi cilja na spodbujanje podjetništva kot vrednote (predvsem pri mladih, ženskah, na podeželju), zagotovitev podpornega okolja z zmanjšanjem ovir pri razvoju podjetništva in obveščanje javnosti o tem, kakšne možnosti jim podporno okolje nudi, poleg navedenega pa želijo z izvajanjem ukrepov programa zagotoviti ugodne vire dolžniškega in lastniškega financiranja (Regionalni razvojni program regije Posavje 2007–2013, str. 72–76). Vse to tudi govori v prid dejstvu, da smo izbrali Regionalno razvojno agencijo Posavje (v nadaljevanju RRA Posavje) kot enega ključnih partnerjev v projektu.

3.3.2 Opis ugotovljenih potreb in priložnosti lokalnih trgov

Projekt naslavlja probleme ranljivih skupin, predvsem mladih brez poklica, podeželanov (s poudarkom na ženskah), dolgotrajno brezposelnih in prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno ter visokošolsko strokovno izobrazbo. Omenjene skupine o samozaposlitvi in razvoju podjetniške dejavnosti največkrat ne razmišljajo, saj se jim vse skupaj zdi pretežko uresničiti, nimajo dovolj informacij in potrebne podpore (tako vsebinske in finančne, kot tudi moralne), da bi si drznili vzeti prihodnost v svoje roke in bi z razvijanjem podjetniških znanj pripomogli k osebnemu in družbenemu razvoju ter posledično tudi k razvoju regije.

Projekt s svojo vsebino (ponudbo) odgovarja na probleme nizke stopnje razumevanja pomena in vloge socialnih podjetnikov v regiji, nizke motiviranosti zgoraj omenjenih ranljivih skupin za samozaposlitev, izključenosti podeželskih prebivalcev (predvsem v bolj odročnih vaseh) in neaktivnosti žensk na podeželju (te so v veliki meri le gospodinje), na probleme premajhne organizirane podpore za spodbujanje socialno izključenih skupin k oblikovanju lastne prihodnosti in aktivno vključevanje teh skupin v gospodarstvo regije, pomanjkanje informacij o možnostih izkoriščanja prednosti institucij vzpostavljenega podpornega okolja, problem relativno visoke stopnje registrirane brezposelnosti v regiji (le-ta po podatkih za prvo polletje 2006 v Spodnjeposavski regiji znaša 11 % in v Sloveniji 9,9 %) (Pečar, 2006, str. 47), na problem pomanjkanja inovativnosti in konec koncev tudi na problem manjka v povezovanju ter koriščenju socialnih storitev (Interno gradivo Mladinskega centra Brežice).

Pomembnost izvedbe projekta lahko še dodatno podpremo z navedbo **priložnosti za razvoj** in uveljavitev projekta, ki so bile zaznane v regionalnem okolju ter s projektom sovpadajo, saj gre za dejavnike, ki naj bi pripomogli k izvedbi projektnih aktivnosti.

K utemeljitvi izvedbe predloga projekta lahko izpostavimo pomanjkanje spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v izobraževalnih programih na vseh ravneh, dejstvo, da je primanjkljaj delovnih mest nad aktivnim prebivalstvom v odstotku od domačega aktivnega prebivalstva v Spodnjeposavski regiji primerjalno med najvišjimi in znaša - 24,5 % (primerljiv podatek za celotno Slovenijo znaša - 9,9 %) (Pečar, 2006, str. 61), pomembna priložnost pa je tudi vzpostavljena mreža socialnih institucij, kar pomeni, da obstajajo dobre možnosti za vzpostavitev močnega regionalnega partnerstva, ki bo nastopalo kot podporno okolje za »vzgajanje« prihodnjih generacij socialnih podjetnikov.

Poleg tega, da se predlagani projekt sklada z vsebino pomembnih strateških razvojnih dokumentov, je prišla tudi pobuda za vključevanje socialno izključenih skupin ter širjenje podjetniških vrednot s strani RRA Posavje. Priložnost za uspešno izvedbo pomeni tudi uspešno preteklo sodelovanje z RRA Posavje, Gospodarsko zbornico Slovenije, Območno zbornico Posavje (v nadaljevanju GZS OZ Posavje) in z Zavodom za podjetništvo in turizem Brežice (v nadaljevanju ZPT Brežice), ki bodo v projektu nastopali kot pomembni partnerji. Uspešno preteklo sodelovanje pomeni prednost, saj Mladinski center Brežice partnerje že pozna; tako je tudi manjša negotovost glede zanesljivosti posameznih sodelujočih institucij.

S projektom se bodo izkoristile nekatere priložnosti, ki se pojavljajo v lokalnem okolju, kar naj bi pripomoglo k omilitvi (ali celo k odpravi nekaterih) zaznanih problemov v okolju. Ponudba, izhajajoča iz projekta, je torej naslednja:

- **sodelovanje podpornega okolja** za prenos znanja, finančno podporo in razvoj družbeno odgovornega podjetništva v regiji;
- **vključevanje mladih**, prvih iskalcev zaposlitve, med nosilce in multiplikatorje znanja za razvoj regije;
- **neformalno izobraževanje ranljivih ciljnih skupin** (iskalci prve zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo, mladi brez poklica, dolgotrajno brezposelni, podeželani) za pridobitev ključnih kompetenc za obvladovanje in razvoj projektov s področja socialnega podjetništva ter
- vzpostavljeno **e-okolje** za razvoj socialnega podjetništva.

Aktivnosti projekta se bodo izvajale v petih posavskih občinah, in sicer v Brežicah (kjer ima sedež nosilec projekta Mladinski center Brežice; od tod potekala tudi koordinacija oziroma vodenje projekta), Krškem (RRA Posavje – koordinacija na regionalni ravni), Sevnici, Kostanjevici na Krki in Bistrici ob Sotli.

3.3.3 Dodana vrednost projekta

Na podlagi preučenih razvojnih dokumentov, vsebine samega projektne predloga in izkušenj iz projektov podobnih razsežnosti lahko predvidimo, da bi moral predlagani projekt skozi izvedbo planiranih aktivnosti prispevati k zmanjšanju socialne izključenosti ranljivih skupin (mladih brez poklica, podeželanov, dolgotrajno brezposelnih, prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo), h kontinuiranemu vključevanju socialno izključenih skupin v gospodarsko in družbeno dogajanje, k večji prepoznavnosti pomena in možnosti izkoriščanja prednosti, ki jih podporno okolje ponuja za razvoj socialnega podjetništva v regiji in v povezovanju formalne ter neformalne praktične sfere znanj. **Ključna dodana vrednost projekta** pa je v nastanku močnega podpornega okolja in **vzpostavljeni mreži socialnega podjetništva**, ki bo pripomogla k nadaljnjemu uspešnemu razvoju socialnega podjetništva.

3.4 Ciljne skupine in njihova vključenost v projekt

Ekonomsko okolje postaja vedno bolj kompleksno, regija se še vedno sooča z relativno visokim odstotkom registrirane brezposelnosti (le-ta po podatkih za prvo polletje 2006 v Spodnjeposavski regiji znaša 11 % in v Sloveniji 9,9 %) (Pečar, 2006, str. 47), pojavlja se problem nerazumevanja pomena socialnega podjetništva in koristi, ki jih slednje prinaša. Prav zaradi tega bodo v projekt poleg nosilca in prijavitelja projekta, ki je Mladinski center Brežice, vključene še posamezne institucije s področja gospodarstva ter sociale, ki so zainteresirane za vključevanje socialno ranljivih skupin v gospodarstvo.

Partnerji v projektu so skrbno izbrani na podlagi njihove strokovne podkovanosti in vloge pri razvojnih aktivnostih regije ter pri vključevanju ranljivih ciljnih skupin na trg dela. Gre za institucije, s katerimi je Mladinski center Brežice že uspešno sodeloval v preteklosti in ki imajo izkušnje s področja podeželja ter dela s socialno ranljivimi skupinami prebivalcev regije, saj je za učinkovito izvedbo projekta pomembno tudi, da so partnerji z nami že sodelovali in smo že navajeni na določen način dela, tako da stvari potekajo brez nepotrebnih zapletov. Poleg tega se prihrani tudi nekaj časa, ki bi ga drugače bilo potrebno nameniti seznanjanju partnerjev, prevelikemu usklajevanju in podobnemu.

Poleg partnerjev bodo za projekt ključni uporabniki storitev, ki jih projekt ponuja. To so ranljive skupine, in sicer: prvi iskalci zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo, dolgotrajno brezposelni, podeželani (predvsem ženske na podeželju) in mladi brez poklica.

Neposredni koristniki projekta bodo naslednji deležniki:

- ranljive ciljne skupine: mladi brez poklica, podeželani, iskalci prve zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo ter dolgotrajno brezposelni, katerim projekt ponuja možnosti za izboljšanje socialnega statusa, vključevanje v družbo, povečanje samoiniciativnosti, možnost doseganja samozadovoljstva in drugo;
- ostale skupine zainteresirane populacije s podjetniškimi tendencami, katerim projekt prav tako ponuja možnosti za povečanje samoiniciativnosti, osvajanje novih znanj, pridobitev potrebne podpore pri ustanavljanju socialnih podjetij;
- Mladinski center Brežice in partnerji v projektu (Občina Brežice, RRA Posavje, GZS OZ Posavje, Zavod RS za zaposlovanje OS Sevnica, ZPT Brežice);
- ostale združbe, zainteresirane za vključevanje socialno ranljivih skupin v gospodarstvo;

medtem ko bodo **posredni koristniki** projekta predvsem:

- lokalne skupnosti, katerim je omogočen trajnostni razvoj, saj naj bi se z nastankom novih socialnih podjetij kot rezultatom projekta povečala vključenost socialno ranljivih skupin; na ta način bi se zmanjšalo število brezposelnih težje zaposljivih ljudi v posamezni občini;
- ostale skupine socialno izključene populacije, kot so na primer Romi, starejši onemogli na podeželju, starejši brezposelni, invalidi, odvisniki, postpenalni kaznjenci in drugi, ki uporabljajo storitve, ponujene s projektom oziroma imajo koristi od novonastalih socialnih podjetij – zaposlitev, uporabo storitev oziroma proizvodov teh podjetij.

Iskalci prve zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo bodo v projekt vključeni kot trenerji, ki jih bo za trenerje in nadaljnji prenos znanj na ostale skupine usposobila Gospodarska zbornica Slovenije. **Mladi brez poklica, podeželani, dolgotrajno brezposelni in tudi prvi iskalci zaposlitve** (ki ne želijo postati trenerji) ter drugi zainteresirani se bodo udeleževali organiziranih delavnic, na katerih bodo usvojili

podjetniške veščine, se spoznali s pojmom socialno podjetništvo in možnostmi razvoja socialnih podjetij ter razvijali svoje podjetniške ideje, vezane na ustanovitev potencialnih socialnih podjetij.

Tudi **partnerji v projektu** bodo imeli različne vloge. Zavod RS za zaposlovanje OS Sevnica bo posredoval informacije o pripadnikih ranljivih ciljnih skupin, h katerim bomo potem pristopili in jih vključevali v projektne aktivnosti (izobraževanje). Gospodarska zbornica Slovenije bo izvedla usposabljanje za trenerje, Mladinski center Brežice pa šolo za ranljive ciljne skupine (tu bodo sodelovali že omenjeni usposobljeni trenerji), medtem ko bo RRA Posavje nastopala kot regionalni povezovalni člen med partnerji projekta in zagotavljala vso strokovno ter finančno podporo.

Ostale zainteresirane združbe in posamezniki, ki ne prihajajo iz vrst socialno ogroženih, izključenih skupin, bodo lahko sodelovali ali kot trenerji, mentorji, svetovalci ali pa kot udeleženci šole za bodoče socialne podjetnike.

3.5 Pričakovani učinki projekta

Projekt stremi k zagotavljanju družbene odgovornosti in možnosti aktivne družbene participacije zgoraj opredeljenih ciljnih skupin, kar bo doseženo z njihovim aktiviranjem preko različnih podjetniških aktivnosti, ki bodo temeljile na enakih možnostih za izkoriščanje ponujenih potencialov, ki izvirajo iz njih samih ali pa iz okolja. Skozi celoten projekt bomo vlagali v **razvoj osebnih kompetenc**, tako trenerjev in mentorjev, kot tudi samih udeležencev šolanja bodočih socialnih podjetnikov z omogočanjem aktivnega vključevanja.

Ciljnim skupinam bomo v projektu zagotovili **enake možnosti** dostopa do storitev, uvedenih s projektom, kot tistim, ki niso naše prioritete ciljne skupine. Z vključitvijo ciljnih skupin v krogotok usposabljanj in podjetniškega podpornega okolja se pripadnikom teh skupin posledično povečajo zaposlitvene možnosti, kar se pokaže v nižji stopnji brezposelnosti, večjem zagotavljanju socialne varnosti mladih, dolgotrajno brezposelnih in podeželanov ter v prispevku k razvoju in blagostanju prebivalcev, kot tudi celotne regije.

Poleg tega, da s projektom nameravamo doseči večjo konkurenčnost ranljivih ciljnih skupin in jim omogočiti osebni razvoj ter lažje vključevanje v družbo in gospodarstvo, bo imel projekt pomemben vpliv tudi na **konkurenčnost lokalnega okolja**, saj pričakujemo:

- nastanek močno povezanega spodbudnega podpornega okolja na regijskem nivoju, ki bo poskrbelo za enostavno dostopnost vsebin in večjo vključenost socialno ranljivih skupin;
- kreiranje primernih delovnih in socialnih pogojev za mlajše aktivne prebivalce z univerzitetno izobrazbo, kot tudi za ostale iskalce zaposlitve brez poklica in podeželane iz odročnih krajev ter obojestranski interes njih samih in celotne družbe;
- formalna in neformalna socialna omrežja naj bi prispevala k večji produktivnosti posameznikov;

- okrepitev zavesti o pomenu socialnega podjetništva in boljšega razumevanja prednosti ter pridobitev, ki izhajajo iz socialnega podjetništva, socialnih podjetij;
- vzpostavljeno široko ponudbo oblik neformalnega izobraževanja in svetovanja s področja podjetništva ter socialnega podjetništva, kar bo posledično prineslo tudi več medgeneracijske izmenjave znanj in izkušenj.

Glede na to, da projekt predstavlja novost, lahko le predvidevamo, kakšne rezultate bo prinesla uspešna izvedba projekta. Z aktivnim vključevanjem težje zaposljivih oseb v projekt in posledično tudi na trg dela (kot novi socialni podjetnik ali kot oseba, zaposlena pri socialnem podjetniku) bi lahko v petih letih od začetka izvajanja projekta vplivali na zmanjšanje brezposelnosti ranljivih ciljnih skupin za 10 %, posledično pa tudi na izboljšanje kvalitete njihovega življenja in blaginje posameznikov, merjene s kazalniki človekovega razvoja, socialnih tveganj, družbene povezanosti in vključenosti ter povečanje bruto domačega proizvoda na prebivalca za 10 %.

V prvih letih izvedbe projekta pričakujemo, da bodo na podlagi vključevanja različnih ciljnih skupin v projekt in usposabljanja le-teh v Posavju nastala nova socialna podjetja, ki bodo zasnovana s samozaposlitvijo mladih brez poklica, dolgotrajno brezposelnih, prvih iskalcev zaposlitve ali podeželanov in bodo imela vso potrebno podporo za razvoj in začetek delovanja.

Ob zaključku projekta bo vzpostavljena **regionalna mreža socialnih podjetij**, v katero bo po dveh letih od začetka izvajanja projekta vključenih šest socialnih podjetij, ki so prešla fazo inkubiranja, in štiri podjetja v fazi inkubiranja. Mreža bo tudi po sklenitvi izvajanja projekta privabljala in skrbela za razvoj kadrov ter znanj v duhu socialnega podjetništva. Skozi ustanovljeno regionalno mrežo socialnih podjetij bomo zagotovili trajnost predlaganih rešitev. Nadalje bo sledilo vključevanje v nacionalno in podeželsko mrežo socialnih podjetij. Prednosti tega mreženja so predvsem v prenosu uspešnih praks, znanj, izkušenj dela na področju socialnega podjetništva. Skratka, prišlo naj bi do multiplikativnega učinka mrež socialnih podjetnikov in tudi do trajnostnega razvoja jeder podeželja.

Sodelovanje z regionalnimi partnerji bo pripomoglo k izgradnji vodilne vloge v vse bolj kompleksnem in spreminjajočem se okolju, prispevalo pa bo tudi k sistemskim spremembam, ki bodo vodile v trajnostni razvoj.

3.6 Strateške odločitve o izvedbi projekta

3.6.1 Financiranje

Projekt bo prijavljen na njemu primeren razpis za pridobitev sredstev Evropske unije (Evropski strukturni skladi). Stroške izpeljave projekta v prvih dveh letih ocenjujem na 226.816 € in jih podrobneje opredelim v poglavju 4.4. Stroški izvedbe bodo pokriti s sredstvi,

pridobljenimi iz različnih virov. Predvideno financiranje predlaganega projekta v skladu z uspešnostjo prijave na razpis in odobritvijo sredstev predstavljam v Tabeli 1.

Tabela 1: Predvidena struktura financiranja projekta

Vir financiranja	Struktura (v %)
Prispevek ESS (kandidatura na razpisih)	75, 00 %
Mladinski center Brežice kot prijavitelj projekta	2, 50 %
Prispevki partnerjev v projektu:	
– Občina Brežice	7, 50 %
– RRA Posavje	12, 50 %
– GZS OZ Posavje	2, 50 %
Skupaj	100, 00 %

Po zaključku črpanja sredstev iz Evropskega socialnega sklada je predvideno financiranje preko javnega in zasebnega sektorja (javno-zasebno partnerstvo, povezovanje podjetij s podjetniškim inkubatorjem in podobno).

3.6.2 Kadrovanje

Za izvedbo projekta bo oblikovana **projektna skupina**, sestavljena iz devetih članov, predstavnikov posameznih partnerjev, ki se bo srečevala na rednih delovnih srečanjih enkrat mesečno oziroma po potrebi. Sestanke projektne skupine sklicuje koordinator, ki tudi usmerja delo članov projektne skupine.

Koordinator projekta bo izhajal iz vrst Mladinskega centra Brežice in bo opravljal delo koordinatorja poln delovni čas, vse od začetka do zaključka projekta. Poleg koordinatorja bo ves čas izvedbe projekta pri slednji sodeloval tudi finančni vodja projekta, ki bo delo, vezano na finančno plat projekta, opravljal 10 dni na mesec vseh 21 mesecev trajanja projekta. Poleg omenjenih dveh bo iz vrst Mladinskega centra Brežice pri projektu sodelovala še oseba, ki bo skrbela za administrativne posle.

Koordinator projekta je izbran na podlagi njegove strokovne primernosti, izkušenj dela s podobnimi projekti, sposobnosti samostojnega in zanesljivega koordiniranja, voditeljskih in strateških sposobnosti, poznavanja problematike socialnega podjetništva in managerskih znanj. Koordinator se ponavadi določi že v zgodnjem začetku projekta, obstaja pa tudi možnost, da se koordinatorja določi šele potem, ko projekt dejansko dobi »zeleno luč« za izvedbo. V mnogih primerih je oseba, ki koordinira delo na projektu, zaposlena tudi na drugih projektih, saj ji koordiniranje določenega projekta ne da potrebnega števila delovnih ur (Wysocki & McGary, 2003, str. 175–176). Za predlagani projekt smo v Mladinskem centru Brežice že v samem začetku predlagali tudi koordinatorja, saj se je v preteklih letih pokazalo, da je njegovo delo veliko bolj učinkovito, če je vključen v projekt že pri planiranju. Slednje

na določen način potrjujeta tudi Wysocki in McGary (2003, str. 176), saj pravita, da je projektni manager veliko bolj predan projektu, če sodeluje že pri njegovem planiranju.

Za **usposabljanje ciljnih skupin** bodo poskrbeli **izbrani partnerji** v projektu in izvajalci Mladinskega centra Brežice. V osnovnem predlogu projekta so določeni partnerji, ki so na podlagi svoje uveljavljenosti in strokovnosti primerni za sodelovanje. Partnerji imajo svoje predstavnike v projektni skupini, ki, kot je že bilo predstavljeno, šteje devet ljudi, in sicer po dva predstavnika Mladinskega centra Brežice (prijavitelj projekta), RRA Posavje in Občine Brežice (obe instituciji bosta imeli po dva predstavnika predvsem zaradi njunega finančnega vložka v projekt in vloge pri razvoju regije) ter po enega predstavnika ZPT Brežice, GZS OZ Posavje in Zavoda RS za zaposlovanje OS Sevnica.

Ostali sodelavci v projektu (posamezni izvajalci usposabljanja) bodo določeni ob začetku projekta, in sicer na srečanjih projektne skupine, kjer bo vsak izmed partnerjev za že predvideni »učni načrt« usposabljanja predlagal morebitne dopolnitve in spremembe ter razpoložljive kadre, ki jih ima za izvedbo določenih delavnic. Na podlagi njihovih predlogov bo dokončno oblikovana ponudba izobraževanj za cilje skupine, določeni pa bodo tudi posamezni izvajalci pripravljenih vsebin usposabljanja.

Poleg omenjenih bodo za nemoten potek projekta potrebni še posamezni zunanji izvajalci (izdelava celostne podobe in podobno).

3.6.3 Partnerji v projektu

Sodelujoče institucije v projektu predstavljajo: Mladinski center Brežice kot prijavitelj in izvajalec šole (delavnic) za ciljne ranljive skupine, Zavod Republike Slovenije OS Sevnica kot »posredovalec« pripadnikov ranljivih ciljnih skupin, GZS kot izvajalec usposabljanja za trenerje, RRA Posavje kot regionalni povezovalni člen med partnerji projekta in pomemben vir finančne pomoči novonastalim podjetjem (v sklopu RRA tudi Center za razvoj podeželja), ZPT Brežice in Občina Brežice.

S partnerji bo vzpostavljeno sodelovanje na strateški ravni, in sicer predvsem zaradi boljšega pokrivanja regije, doseganja sinergijskih učinkov, finančnih virov in usposobljenih kadrov s poznavanjem področij svojega dela. Koristi, ki jih vsem partnerskim institucijam prinaša sodelovanje v projektu, so predvsem združevanje izkušenj in veščin v skupen projekt, družbena odgovornost ter zagotovitev dovolj velike širine za multiplikacijo rezultatov in trajnostni razvoj regije.

Pri **izbiri partnerjev v projektu** in oblikovanju projektne skupine je potrebno upoštevati področje njihovega delovanja, strokovnost, izkušnje, razpoložljivost (od tega je odvisna tudi zavezanost k projektu), usmerjenost k rezultatom, sposobnost prilagajanja, orientiranost k timskemu delu in podobno (Wysocki & McGary, 2003, str. 176–181). Tudi sodelujoče partnerske institucije v predlaganem projektu so izbrane na podlagi omenjenih dejavnikov.

Poleg tega smo zelo upoštevali tudi uspešno preteklo sodelovanje s posameznimi institucijami in pokritje različnih strokovnih področij za potrebe projekta (trženje, razvoj regije, izobraževanje in drugo).

Vključenost posameznih partnerjev v projekt in njihove odgovornosti so opredeljene v sklopu Organizacije projekta.

3.6.4 Promocija projekta

Promocija bo potekala ves čas trajanja projekta. V prvi fazi bomo poskrbeli za celostno podobo, s čimer si bomo zagotovili prepoznavnost. Tako bo poskrbljeno za kreativno zasnovo logotipa, določitev barvne sheme, oblikovanje logotipa in pravil za njegovo uporabo, oblikovanje štampljke, vizitk, dopisnih listov in kuvert, katalogov/brošur, označevalnih tabel, spletne strani, oblikovanje in izbor promocijskih daril (beležke, kemični svinčniki in podobno) ter zasnovo in oblikovanje oglasov za predstavitev projekta v posameznih medijih.

V nadaljevanju bo promocija različna za posamezne deležnike. Za **ranljive ciljne skupine** bo promocija potekala v prvi vrsti preko Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, poleg tega bodo izvedene tudi osebne predstavitve v klubih za iskanje zaposlitve, po pošti bodo prejeli osebni dopis in povabilo k sodelovanju za razvoj novih socialnih podjetnikov. Poleg že omenjenega bomo za doseganje ciljne javnosti uporabili tudi posebne kataloge/brošure, letake, objave v lokalnih tiskanih medijih in podobno.

Partnerjem v projektu in potencialnim investitorjem bo projekt predstavljen s strani Mladinskega centra Brežice na predstavitvenem sestanku. V nadaljevanju pa bo vse, kar se bo navezovalo na projekt in izvajanje aktivnosti projekta, predstavljeno na predstavitveni otvoritveni konferenci. Rezultati projekta (predvsem novonastala socialna podjetja) bodo predstavljeni tudi uspešnim podjetnikom Slovenije na srečanjih podjetnikov.

Za **dijake in študente**, ki se sicer ne uvrstijo med ciljne ranljive skupine, vendar so kljub temu vabljeni k sodelovanju v aktivnostih projekta, saj se tudi sami lahko odločijo za podjetniško pot in kdaj postanejo socialni podjetniki ali pa v projektu samo sodelujejo s prispevkom ustvarjalnih idej, bo promocija potekala preko šol in njihovih mentorjev; pripravljene bodo tudi multimedijske predstavitve, katalog/brošura, letaki, informacije o projektu pa bodo objavljene tudi v šolskih glasilih. Skratka, uporabili bomo način promocije, ki je mladim najbližji.

Ostali interesenti, ki želijo dati svoj prispevek k pospeševanju razvoja socialnega podjetništva in nastajanju mreže socialnih podjetij, bodo dobili informacije o projektu na podlagi predstavitev preko Gospodarske zbornice Slovenije, izdanih brošur, lokalnih medijev in predstavitve na otvoritveni konferenci.

Diseminacija rezultatov projekta bo potekala v več ravneh, in sicer:

- za sodelujoče v projektu (v besedilu že opredeljeni deležniki) bodo v okviru projekta organizirani seminarji, na katerih bodo seznanjeni z rezultati in možnostmi sodelovanja pri izvajanju posameznih aktivnosti;
- projektna skupina bo preko rednih publikacij, objavljenih v različnih medijih (svetovni splet, tiskana gradiva, strateški dokument), seznanjala vpletene in širšo javnost o napredovanju projekta in rezultatih;
- v ustreznih strokovnih publikacijah bodo objavljeni prispevki o rezultatih projekta;
- pripravljena bo informativna zbiranka o projektu;
- s strani Mladinskega centra Brežice bo vzpostavljena posebna predstavitvena spletna stran, na kateri bodo e-novice, forum, klepetalnica, mini enciklopedija, povezave do obstoječih socialnih podjetij in podpornih institucij v Sloveniji, predstavljene bodo tako domače kot tuje dobre prakse in podobno.

4 ORGANIZACIJA PREDLAGANEGA PROJEKTA

4.1 Aktivnosti in trajanje aktivnosti projekta

Celoten projekt bo trajal največ dve leti in je v zasnovi razdeljen na dve fazi, sestavljeni iz posameznih sklopov aktivnosti, kar je prikazano v nadaljevanju. Gre za uvrščanje posameznih sklopov aktivnosti v prvo ali drugo fazo na podlagi njihove vsebine in predvidenega zaporedja, potrebnega, da se lahko projekt izpelje kar se da tekoče, kakovostno in s čim nižjimi stroški.

V prvo fazo so zato uvrščene bolj »splošne« aktivnosti, ki se morajo izvesti, da se lahko normalno izpelje druga faza, ki na koncu pripelje do zelenih rezultatov, določenih v samem postopku planiranja projekta. Prva faza nekako pomeni predpripravo na usposabljanje, ki poteka v drugi fazi. Ko se slednja zaključi, se zaključi tudi projekt. Sledi stalno izvajanje aktivnosti po zaključku projekta, kar bi lahko opredelili kot »tretjo fazo«.

Opredelitev trajanja posameznih aktivnosti in sklopov aktivnosti zna biti izziv, saj je težko prav za vse aktivnosti oceniti pravilne čase trajanja. Nekatere aktivnosti lahko poznamo bolje, saj smo podobne že izvajali v kakšnem drugem projektu, zato je tudi naša ocena njihovih trajanj bolj natančna, medtem ko je za tiste, ki jih izvajamo redkeje ali sploh prvič, predvideno trajanje lahko prava uganka. V nekaterih projektih moramo trajanje aktivnosti sproti prilagajati glede na vmesne rezultate. Za planiranje ocen trajanja aktivnosti najpogosteje uporabljamo naslednje tehnike (Wysocki & McGary, 2003, str. 102–107):

- **podobnost z aktivnostmi že izvedenih projektov** in dokumentirani pretekli podatki o trajanjih aktivnosti: pri omenjenih tehnikah kot pomoč pri planiranju aktivnosti uporabimo pretekle izkušnje s podobnih aktivnosti drugih projektov ter tako ocenimo trajanje aktivnosti planiranega projekta;
- **nasvet strokovnjaka** poiščemo v primerih, ko razvijamo novo tehnologijo in znanje znotraj podjetja ne zadostuje za oceno trajanj aktivnosti, ki so za nas povsem nove;

- metodo **Delfi**, na osnovi katere lahko dobimo kar dobro oceno, in sicer tako, da posameznim članom skupine predstavimo projekt in opis aktivnosti; na podlagi tega potem vsak poda svojo oceno trajanja posameznih aktivnosti;
- **trije scenariji**: pripravimo optimističen, pesimističen in najbolj verjeten scenarij ter izračunamo pričakovano trajanje aktivnosti.

Projekti, ki jih izvaja Mladinski center Brežice, ponavadi trajajo leto do dve. Gre za projekte informiranja in neformalnega izobraževanja, tako da je trajanje aktivnosti predlaganega projekta ocenjeno na podlagi podobnosti nekaterih aktivnosti z že večkrat izvedenimi iz podobnih projektov. Predvideno trajanje posameznih sklopov aktivnosti je prikazano v terminskem načrtu projekta (poglavje 4.3).

Prva faza projekta bo trajala predvidoma 11 mesecev, sestavljajo pa jo naslednji sklopi aktivnosti, ki jih podrobneje obravnavam v Tabeli 2 (str. 27–31):

- (1) vzpostavitev projektnega partnerstva, oblikovanje projektnega sveta in priprava delovnega načrta projekta (v nadaljevanju A1);
- (2) preučitev in analiziranje pomena razvoja socialnega podjetništva za regijo (v nadaljevanju A2);
- (3) dokončno oblikovanje ponudbe – podlaga zato so predlagane vsebine usposabljanja trenerjev in izobraževanje ostalih ranljivih skupin (Prilogi 4 in 5) (v nadaljevanju A3);
- (4) razvoj programov usposabljanja in izbor ranljivih ciljnih skupin ter trenerjev (v nadaljevanju A4);
- (5) oblikovanje celostne podobe projekta (v nadaljevanju A5);
- (6) promocija projekta (v nadaljevanju A6).

Tabela 2: Aktivnosti prve faze po posameznih sklopih in pričakovani rezultati

Sklopi aktivnosti	Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati
A1	Oblikovanje projektne skupine, katere člani so predstavniki partnerjev v projektu in so v skupino vključeni glede na svoje delovanje ter poznavanje posameznega področja, ki ga projekt vključuje in za katerega so v procesu razvoja projekta zadolženi. Projektna skupina se srečuje na rednih delovnih srečanjih enkrat mesečno oziroma po potrebi. Sestanke sklicuje koordinator projekta, ki tudi vodi delo projektne skupine.	– delovni načrt projekta; – redno izvajanje projekta; – tekoče ocenjevanje izvedbe;

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

Sklopi aktivnosti	Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati
A1	Ob zaključku projekta projektna skupina oblikuje končno poročilo projekta, ki bo vključevalo tako vsebinske kot tudi finančne analize ter oblikovane ponudbe. Koordinator projekta tako skozi celoten projekt skrbi za: – obveščanje partnerjev; – komunikacijo med partnerji, člani projektne skupine; – vzpostavitev novih načinov obveščanja; – usklajevanje in urejanje projektne dokumentacije ter – promocijo projekta na lokalni in regionalni ravni. Dolžnosti članov projektne skupine v projektu so: – sodelovanje na sestankih projektne skupine in spremljanje poteka projekta; – podajanje pripomb in predlogov za izboljšanje projekta; – redno ocenjevanje projekta; – izvajanje dela projekta, določenega partnerju, katerega predstavnik je član; – poročanje o poteku projekta partnerju, katerega predstavnik je član projektne skupine; – sodelovanje pri končni evalvaciji in razvoju nadgradnje projekta;	– prilagoditev izvedbe projekta glede na rezultate sprotnega ocenjevanja; – promocija projekta;
A2	– preučitev in analiza pomena obstoja in razvoja socialnega podjetništva za razvoj regije; – določitev razvojnega momenta in pomembnosti promoviranja socialnega podjetništva skozi regionalno mrežo socialnih podjetij;	– prilagajanje izvedbe projekta glede na rezultate analize pomena in obstoja socialnih podjetij v regiji;

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

A3	– seznanitev partnerjev s predlaganimi vsebinskimi sklopi izobraževanja; – individualne priprave partnerjev z lastnimi ponudbami; – delovno srečanje za predstavitev ponudb posameznih partnerjev in usklajevanje le-teh z vsebinami izobraževanja, že predlaganimi s strani Mladinskega centra Brežice; – dokončna določitev vsebin ponudbe in razdelitev odgovornosti za izvedbo posameznih delov po partnerjih (izvajalci usposabljanja); – individualna priprava posamezne vsebine ponudbe pri partnerju;	– izoblikovana končna ponudba programov neformalnega izobraževanja in usposabljanja ciljnih skupin; – izoblikovana ponudba svetovanj, razporejena po posameznih partnerjih (finančna in vsebinska podpora pri izvedbi načrtov za nova socialna podjetja); – določeni izvajalci posameznih vsebin;
A4	– opredelitev števila programov, števila trenerjev in udeležencev po ciljnih skupinah v posameznem programu; – izbor predlaganih programov in vsebin usposabljanja; – izbor trenerjev (iz ciljne skupine: prvi iskalci zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo); – izbor ciljnih skupin za usposabljanje in preverjanje znanj za razvoj podjetniških projektov (mladi brez poklica, podeželani (predvsem ženske) in dolgotrajno brezposelni);	– oblikovane in izbrane vsebine usposabljanja (6 modulov); – izbrani trenerji usposabljanja (prvi iskalci zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo – 13 oseb); – izbrane ciljne skupine za usposabljanje;

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

Sklopi aktivnosti	Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati
A5	– objava razpisa (kreativna zasnova logotipa, določitev barvne sheme, oblikovanje logotipa in pravil za njegovo uporabo, priročnik celostne grafične podobe v elektronski obliki, oblikovanje šampiljke, oblikovanje vizitk, oblikovanje dopisnih listov, oblikovanje kuvert, oblikovanje katalogov/brošur, oblikovanje označevalnih tabel, oblikovanje spletne strani, oblikovanje in izbor promocijskih daril (beležke, kemični svinčniki ...), oblikovanje oglasov); – zbiranje predlogov; – izvedba izbora; – aplikacija izbrane celostne podobe (spletna stran in drugi zgoraj predstavljeni produkti – šampiljke, dopisni listi, vizitke ...).	– grafična celostna podoba projekta; – spletna stran projekta z aplicirano izbrano celostno podobo projekta.
A6	Promocija bo različna za različne ciljne skupine: ranljive ciljne skupine (mladi brez poklica, prvi iskalci zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo, podeželani in dolgotrajno brezposelni): promocija preko Zavoda RS za zaposlovanje in osebna predstavitev v klubih za iskanje zaposlitve, osebni dopis ter povabilo k sodelovanju za razvoj novih socialnih podjetnikov, brošura, letaki, lokalni tiskani mediji; – partnerji projekta, potencialni investitorji: predstavitev na predstavitveni otvoritveni konferenci, predstavitev uspešnim podjetnikom Slovenije na srečanjih podjetnikov; – dijaki in študenti, ki sicer niso ciljne ranljive skupine, vendar so vseeno vabljeni k sodelovanju v aktivnostih projekta: promocija preko šol in njihovih mentorjev, multimedijske predstavitve, brošura, letaki, objave v šolskih glasilih;	Neposredni rezultati promocije: – 50 objav v tiskanih medijih; – 50 plakatov; – 5.000 letakov; – 5.000 brošur; – 20 nastopov na konferencah; – 50 multimedijskih predstavitev; – izdelana spletna stran, 32.000 obiskov (letno) na spletni strani.

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

Sklopi aktivnosti	Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati
A6	– ostale institucije , ki želijo sodelovati pri pospeševanju razvoja socialnega podjetništva in nastajanju mreže socialnih podjetij: predstavitev preko GZS, ZPT Brežice, brošur, lokalnih medijev, predstavitev na otvoritveni konferenci.	Posredni rezultati promocije: – prepoznavnost in razumevanje projekta tako na lokalni, kot tudi na regionalni ravni; – spoznavanje pomena socialnega podjetništva; – želja posameznikov ali institucij po participaciji v projektu v smislu javno-zasebnega partnerstva, kot investitorji ali potencialni udeleženci usposabljanj in izobraževanj.

Trajanje druge faze je ocenjeno na 10 mesecev. Sestavljajo pa jo v nadaljevanju predstavljeni sklopi aktivnosti, ki jih bom podrobneje opredelila v Tabeli 3 (str. 32–34) :

- (1) usposabljanje trenerjev (v nadaljevanju B1);
- (2) izvajanje delavnic za ranljive ciljne skupine (v nadaljevanju B2);
- (3) promocija in diseminacija rezultatov (v nadaljevanju B3);
- (4) vzpostavitev regionalne mreže socialnega podjetništva (močno podporno okolje), javno-zasebnega partnerstva in zagotovitev trajnosti projekta (v nadaljevanju B4);
- (5) končna ocena in dopolnitev projekta (v nadaljevanju B5).

Tabela 3 ima enako ogrodje kot Tabela 2, razlika je le v vsebini, saj sedaj podrobneje opredeljujem drugo fazo. Iz obeh tabel torej lahko razberemo, kakšne aktivnosti sestavljajo posamezne sklope aktivnosti, navedene v prvem stolpcu. Poleg podrobnejšega opisa aktivnosti pa Tabeli 2 in 3 nazorno prikazujeta tudi pričakovane rezultate, ki naj bi jih prinesla izvedba posameznega sklopa aktivnosti.

Tabela 3: Aktivnosti druge faze po posameznih sklopih in pričakovani rezultati

Sklopi aktivnosti	Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati
B1	Izvedba usposabljanja za trenerje, in sicer po naslednjem zaporedju (modulih): – Modul 1: Retorika, osnove komuniciranja; – Modul 2: Skupinsko delo; – Modul 3: Osnove socialnega podjetništva; – Modul 4: Projektno delo; – Modul 5: Finančno načrtovanje; – Modul 6: Management. (Podrobnejši opis je v Prilogi 4)	– Ključne sposobnosti in znanja: poznavanje dela trenerja, komuniciranje v maternem jeziku, javno nastopanje, podjetnost, medosebne in družbene kompetence, »učenje učenja«, poznavanje trženja, financ, managerskih funkcij, projektnega dela, znanje samostojne priprave analize trga, strateškega in finančnega načrtovanja; – skupno 172 ur usposabljanj po modulih; – 13 udeležencev iz ciljnih skupin (prvi iskalci zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo);
B2	– izvedba usposabljanja za ranljive ciljne skupine: delavnice motivacije, projektnega dela, trženja, finančnega načrtovanja, managementa in retorike, pri čemer gre za koncept delavnic, ki	– skupno 108 pedagoških ur usposabljanj po modulih;

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

Sklopi aktivnosti	Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati
B2	potekajo štiri pedagoške ure. Predvsem gre za kombinacijo učenja in poskušanja (Podrobnejši opis je v Prilogi 5); – priprava in razvoj ideje v podjetniški načrt;	– skupno 225 udeležencev (15 skupin po 15 udeležencev); – 15 izvedb za posamezno skupino; – 6 načrtov, pripravljenih za realizacijo;
B3	Promocija in diseminacija rezultatov projekta bo potekala v več ravneh: – za sodelujoče v projektu (že omenjeni deležniki) bodo v okviru projekta organizirani seminarji, na katerih bodo seznanjeni z rezultati in možnostmi sodelovanja v aktivnostih; – projektna skupina bo preko rednih publikacij, objavljenih v različnih medijih (svetovni splet, tiskana gradiva, strateški dokument), seznanjala vpletene in širšo javnost o napredovanju projekta in rezultatih; – cilji, struktura in potek projekta bodo usklajeni s smernicami EU, tako da bo diseminacija projekta potekala tudi v smeri navezave na podobne razpise projektov EU; – prispevki, vezani na projekt, se bodo objavljali v ustreznih strokovnih publikacijah; – pripravljena bo informativna zgibanka o projektu; – pripravljena bo predstavitvena spletna stran;	– seminarji (delavnice), kjer bodo sodelujoči seznanjeni z rezultati in možnostmi sodelovanja: 5 takšnih delavnic; – 30 predstavitev na konferencah, seminarjih, sejmihi; – tiskana gradiva: 2.000 izvodov biltenov in 1.000 letaki;
B4	– združevanje regijskih akterjev in spodbujanje zavesti o pomenu in krepitvi socialnega podjetništva; – krepitev organizacijskih odnosov med ljudmi in združbami na področju socialnega podjetništva, gospodarstva;	– vzpostavljena mreža socialnih podjetij; – prenos dobrih praks, izkušenj, znanj (podporno okolje);

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

Sklopi aktivnosti	Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati
B4	– vzpostavitev skupne infrastrukture za razvoj človeških virov (kadrov); – vzpostavitev močnega podpornega okolja za prenos oziroma izmenjavo dobrih praks, znanj, izkušenj – povezava različnih akterjev v regionalno mrežo socialnih podjetij;	– multiplikativen učinek mreženja in razvoj jeder podeželja (kot posledica vključevanja podeželanov v projekt); – zagotavljanje trajnosti projekta skozi javno-zasebno partnerstvo;
B5	– končna evalvacija projekta; – priprava končnega vsebinskega in finančnega poročila projekta; – dopolnitev projekta za nadaljnje stalno izvajanje aktivnosti.	– izdelano končno poročilo projekta (vsebinsko in finančno); – pripravljen »vodnik« za stalno izvajanje aktivnosti v nadaljevanju.

Del aktivnosti sklopa B4 bi lahko, vsaj kar zadeva združevanje regijskih akterjev in spodbujanje zavesti o pomenu in krepitvi socialnega podjetništva, umestili že v prvo fazo, saj se ta del sklopa B4 dejansko že začne s samim povezovanjem partnerjev v projektu, kar se zgodi v prvi fazi.

4.2 Mrežni prikaz aktivnosti

Zaradi lažje predstave, v kakšnem zaporedju si v projektu sledijo, predstavimo aktivnosti v mrežnem diagramu ter s puščicami nakažemo, katera aktivnost sledi kateri. Predlagani projekt je z vidika zaporedja posameznih aktivnosti dokaj zapleten, saj se nekatere prepletajo, izvajajo ves čas. Zato bom v diagramu na Sliki 1 (str. 35) predstavila sklope aktivnosti; za posamezne sklope je namreč lažje natančneje nazorneje prikazati, kateri sklop sledi kateremu.

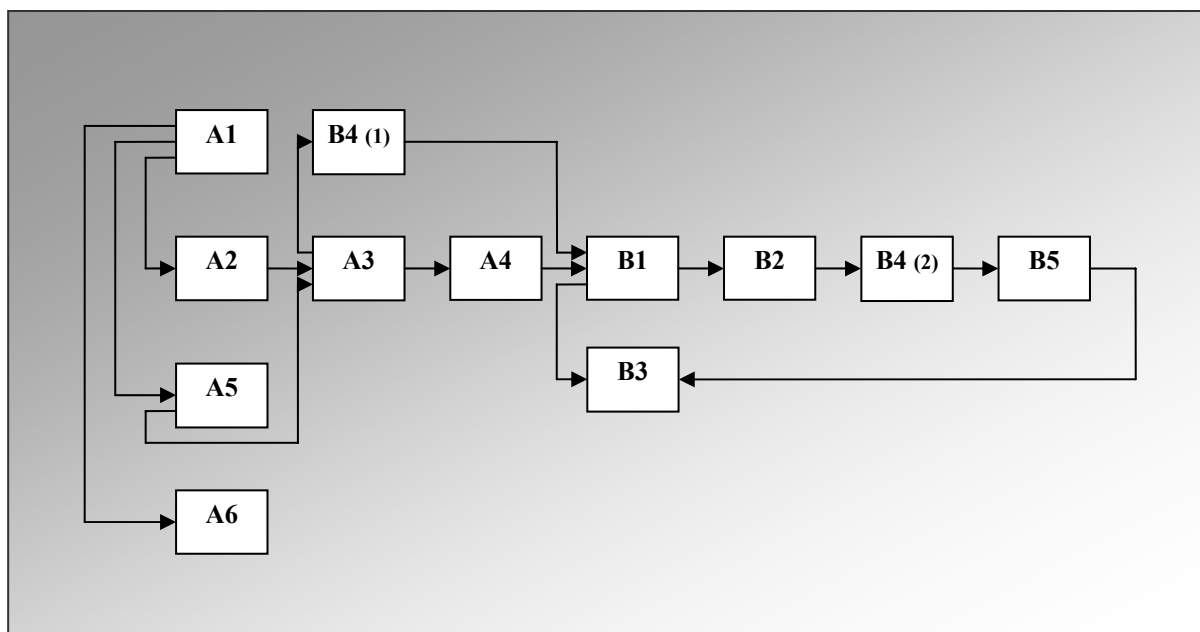
Da bomo pravilno razumeli vsebino Slike 1, je potrebno utemeljiti še oblike posameznih puščic, ki povezujejo dve aktivnosti. Pri risanju je namreč zelo pomembno, da upoštevamo različne tipe odvisnosti med aktivnostma, saj je od njih odvisna oblika puščice (začetna in

končna točka). Wysocki in McGary (2003, str. 123–125) opredelita štiri tipe odvisnosti med dvema aktivnostma:

- **konec-začetek**, kar pomeni, da se mora aktivnost A najprej končati, šele potem se lahko začne aktivnost B;
- **začetek-začetek**, kar pomeni, da se aktivnost B lahko prične šele, ko se začne aktivnost A;
- **začetek-konec**, kar pomeni, da aktivnosti B ne moremo zaključiti, ne da bi prej začeli z aktivnostjo A, in
- **konec-konec**, ki pravi, da se aktivnost B ne more zaključiti prej kot aktivnost A. (Slikovni prikaz je v Prilogi 6)

Sklop aktivnosti B4 sem v mrežnem prikazu (Slika 1) razdelila na dva dela, in sicer zaradi že omenjenega dejstva, da se del tega sklopa lahko izvede že v prvi fazi. Načeloma se lahko začne že po začetku sklopa A3, saj se z opredelitvijo vsebin podpore in razdelitvijo pristojnosti med posamezne partnerje že oblikuje povezanost partnerjev v podporno okolje za kasnejše izobraževanje ciljnih skupin. Drugi del sklopa B4 predstavlja predvsem razširitev in obogatitev prvotnega podpornega okolja, ki je baziralo na podpori regijskih partnerjev v projektu, na še močnejše regionalno podporno okolje v obliki mreže socialnih podjetij, v katero se bodo v tej fazi (in seveda v prihodnje) vključevala tudi sama socialna podjetja.

Slika 1: Prikaz zaporedja posameznih sklopov aktivnosti



Promocija in diseminacija rezultatov projekta (sklop B3) se lahko prične že s pričetkom usposabljanja trenerjev (sklop B1), saj nameravamo zainteresirano javnost že sproti seznanjati z vmesnimi rezultati, vendar se ne more zaključiti preden se zaključi sklop B5. Torej, preden se pripravi končno poročilo o projektu. Promocija projekta traja ves čas od začetka do konca izvedbe projekta, promocijske aktivnosti pa se nadaljujejo tudi po zaključku projekta.

4.3 Terminski načrt

V terminskem načrtu predstavimo še časovno zaporedje in trajanje posameznih aktivnosti. V Tabeli 4 prikazujem predvideno trajanje posameznih sklopov aktivnosti predlaganega projekta. Ker so v mrežnem diagramu prikazani sklopi aktivnosti, je tako tudi v terminskem načrtu. Za ožje aktivnosti iz posameznega sklopa v tem trenutku še ni mogoče napovedati točnega časa izvedbe in trajanja, saj je to odvisno od končne izoblikovane ponudbe projekta (in določitve oseb, ki bodo izvajale izobraževanje) po uskladitvi s posameznimi partnerji, kar je predvideno za začetne mesece izvajanja projekta. Tako se trajanje posameznih aktivnosti lahko prilagodi glede na trenutne razmere.

Ker se v tem trenutku še ne ve, kdaj točno bo projektni predlog našel njemu primeren razpis, tudi ne moremo natančno opredeliti posameznih mesecev izvedbe. Zato so slednji označeni le z zaporednimi številkami (1. mesec v tabeli pomeni mesec, ko se bo projekt začel izvajati).

Tabela 4: Terminski načrt izvedbe posameznih sklopov aktivnosti

Sklopi aktivnosti	Meseči izvedbe																							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
A1																								
A2																								
A3																								
A4																								
A5																								
A6																								
B1																								
B2																								
B3																								
B4																								
B5																								

Kot lahko razberemo iz terminskega načrta, se predlagani projekt lahko izvede v manj kot dveh letih, vendar se promocija projektnih aktivnosti nadaljuje, da se zagotovi prepoznavnost ponudbe, ki se bo izvajala tudi v nadaljnjih letih, in sicer v sklopu rednih aktivnosti podpornega okolja. Prav tako je iz Tabele 4 razvidno, da je sklop aktivnosti B4 razdeljen na dva dela, in sicer se prvi del izvede že v prvem letu trajanja projekta, drugi pa potem ob koncu. Do večjih zakasnitev pri izvedbi naj ne bi prihajalo, saj so trajanja določena predvsem na podlagi preteklih izkušenj s projektov podobnih razsežnosti in aktivnosti.

4.4 Načrt stroškov projekta

Načrtovan projekt traja največ dve leti (1. in 2. faza), od tretjega leta naprej (3. faza) pa se aktivnosti redno izvajajo in niso več del projekta, ki se zaključi po predvidoma enaindvajsetih

mesecih. Iz tega sledi, da se samo 1. in 2. faza projekta financirata iz sredstev ESS. V Tabeli 5 (str. 37–38) bom prikazala predvidene stroške projekta za pet let s prijaviteljevega vidika. Posamezne vrste stroškov po sklopih aktivnosti so podrobneje obrazložene v Prilogi 7.

Tabela 5: Predvideni stroški prijavitelja projekta

Vrsta stroška	1. leto (1. faza)	2. leto (2. faza)	3. leto	4. leto	5. leto
stroški nakupa, dobave in montaže opreme	8.208,33	0,00	0,00	0,00	0,00
Skupaj stroški investicije	8.208,33	0,00	0,00	0,00	0,00
stroški dela vodje / koordinatorja projekta	20.900,00	19.000,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00
stroški dela finančnega vodje projekta	7.040,00	6.400,00	7.680,00	7.680,00	7.680,00
stroški dela strokovnjakov, zaposlenih pri prijavitelju in pri partnerjih	5.640,00	9.179,52	9.179,52	9.179,52	9.179,52
stroški dela tehničnega osebja, zaposlenega pri prijavitelju ali partnerju	2.304,00	1.680,00	0,00	0,00	0,00
stroški dela zunanjih strokovnjakov	3.000,00	4.300,00	0,00	3.000,00	4.300,00
stroški dela administrativnega osebja	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00
stroški potovanj (kilometrini, dnevnice, cestnina, letalski prevoz idr.)	546,36	3.120,40	0,00	546,36	3.120,40
Skupaj stroški osebja	45.190,36	49.439,92	45.419,52	48.965,88	52.839,92
stroški storitev	24.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
stroški pisarniškega materiala	600,00	840,00	840,00	840,00	840,00
stroški raziskav, analiz, študij	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
stroški storitev informiranja in obveščanja javnosti (promocija)	20.600,00	20.600,00	12.000,00	10.000,00	8.000,00
stroški najemnine prostorov	135,00	0,00	0,00	0,00	0,00
stroški gradiv za usposabljanje	600,00	7.900,00	500,00	600,00	7.900,00
stroški fotokopiranja in tiska	1.200,00	1.600,00	1.500,00	1.600,00	1.600,00
stroški revizije, evalvacije projekta	1.000,00	3.500,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Skupaj drugi stroški	51.735,00	34.440,00	15.840,00	14.040,00	19.340,00

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

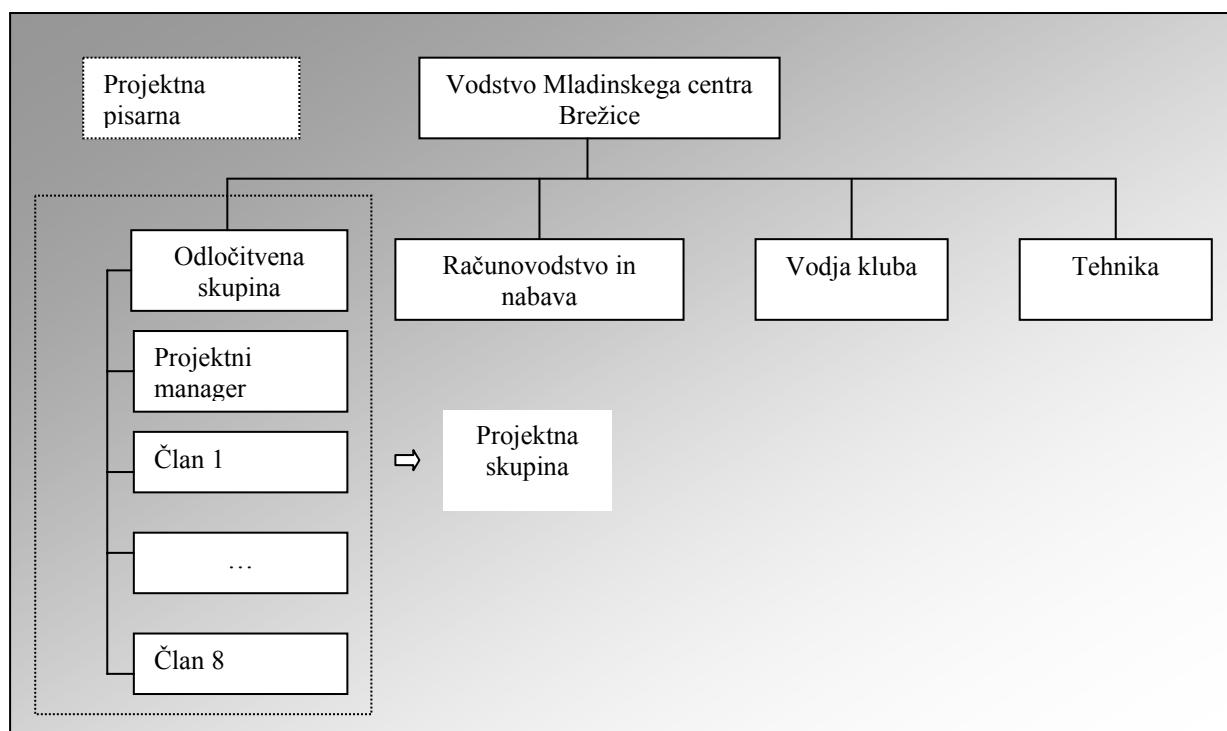
Vrsta stroška	1. leto (1. faza)	2. leto (2. faza)	3. leto	4. leto	5. leto
SKUPAJ neto	105.133,69	83.879,92	61.259,50	63.005,88	72.116,92
DDV (20 %)	21.026,74	16.775,98	12.251,90	12.601,18	14.435,98
SKUPAJ bruto	126.160,43	100.655,90	73.511,42	75.607,06	86.615,90

Stroški projekta, prikazani v Tabeli 5 na straneh 37–38, so bili ocenjeni na podlagi preteklih izkušenj dela na projektih podobnih razsežnosti in trajanja, kot je predlagani projekt. Mladinski center Brežice namreč večino sredstev za svoje delovanje pridobi s prijavljanjem svojih projektov na razpise.

4.5 Organizacija projekta

Za uspešno izvedbo projekta in doseganje v začetku zastavljenih ciljev bo vzpostavljena projektna organizacija, kar prikazujem na Sliki 2. Za potrebe izvedbe projekta bo torej organizirana »projektna pisarna«, ki bo združevala člane projektne skupine iz vrst posameznih partnerjev v projektu. Delo projektne skupine, sestavljene iz devetih članov (liho število članov zaradi lažjega odločanja v primeru izenačenosti nasprotujočih si mnenj), bo usklajeval koordinator, njeni člani pa se bodo redno srečevali na srečanjih projektne skupine; vsak bo dobil tudi terminski in delovni načrt ter predstavitev njegove vloge oziroma vključenosti v projekt.

Slika 2: Organizacija projekta – projektna organizacija



Legenda:

- Član 1 ... Član 8: predstavniki posameznih partnerjev.

Mladinski center Brežice že od samega začetka svojega delovanja neprestano pripravlja in izvaja projekte na področju neformalnega izobraževanja, informiranja ter svetovanja, tako da zaposlenim in prostovoljcem projektni način dela ni tuj. Prav tako so slednjega vajeni zaposleni v partnerskih institucijah. Poleg tega naj omenim še, da je vsak izmed partnerjev že sodeloval z Mladinskim centrom Brežice pri izvedbi kakšnega projekta. Tudi v teh primerih je bila organizacija projektna; za potrebe izvedbe projekta je bila oblikovana projektna skupina, ki se je redno srečevala, tako da je vsak v vsakem trenutku vedel, v kateri fazi se projekt nahaja in kaj so odgovornosti ter naloge posameznika iz projektne skupine.

V Tabeli 6 (str. 39–40) bom zato tudi prikazala, na kakšen način bodo posamezni partnerji vključeni v izvajanje projektnih aktivnosti.

Tabela 6: Partnerji in njihova vključenost v projekt

Partner	Vključenost v projekt
Občina Brežice	– Lastnik objektov in pomemben vir finančnih sredstev za začetek projekta; – sodelovanje v projektni skupini in priprava delovnega načrta (predstavniki v projektni skupini); – promocija projekta in rezultatov; – vzpostavitev regionalne mreže socialnega podjetništva, javno-zasebnega partnerstva in zagotovitev trajnosti projekta.
RRA Posavje	– Sodelovanje v projektni skupini in priprava delovnega načrta (predstavniki v projektni skupini); – preučitev in analiziranje pomena razvoja socialnega podjetništva za regijo (predstavniki v projektni skupini); – oblikovanje ponudbe – podlaga za vsebine usposabljanja in svetovanja (predstavniki v projektni skupini); – promocija projekta in rezultatov; – vzpostavitev regionalne mreže socialnega podjetništva, javno-zasebnega partnerstva in zagotovitev trajnosti projekta; – ključna vloga pri finančni podpori in svetovanju.
GZS OZ Posavje	– Sodelovanje v projektni skupini in priprava delovnega načrta (predstavniki v projektni skupini); – preučitev in analiziranje pomena razvoja socialnega podjetništva za regijo (predstavniki v projektni skupini); – oblikovanje ponudbe – podlaga za vsebine usposabljanja in svetovanje (predstavniki v projektni skupini);

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

Partner	Vključenost v projekt
GZS OZ Posavje	– razvoj programov usposabljanja in izbor ranljivih skupin ter trenerjev; – izvedba usposabljanja za trenerje.
ZPT Brežice	– Sodelovanje v projektni skupini in priprava delovnega načrta (predstavniki v projektni skupini); – preučitev in analiziranje pomena razvoja socialnega podjetništva za regijo (predstavniki v projektni skupini); – oblikovanje ponudbe – podlaga za vsebine usposabljanja in svetovanje (predstavniki v projektni skupini); – oblikovanje celostne podobe; – promocija projekta in rezultatov; – vzpostavitev regionalne mreže socialnega podjetništva, javno-zasebnega partnerstva in zagotovitev trajnosti projekta.
Zavod RS za zaposlovanje OS Sevnica	– Sodelovanje v projektni skupini in priprava delovnega načrta (predstavniki v projektni skupini); – preučitev in analiziranje pomena razvoja socialnega podjetništva za regijo (predstavniki v projektni skupini); – oblikovanje ponudbe – podlaga za vsebine usposabljanja in svetovanje (predstavniki v projektni skupini); – razvoj programov usposabljanja in izbor ranljivih ciljnih skupin ter trenerjev; pomoč pri vključevanju ciljne socialno ranljive populacije v projektne aktivnosti (posredovanje prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko izobrazbo ter mladih brez poklica); – promocija projekta in rezultatov.

Kot je razvidno iz Tabele 6, pri določenih aktivnostih, predvsem v prvi fazi, sodelujejo vsi partnerji, in sicer preko predstavnikov v projektni skupini, ki odloča o nadaljnjem poteku projekta (priprava delovnega načrta, analiza pomena razvoja socialnega podjetništva za regijo, oblikovanje vsebin usposabljanja, vzpostavitev regionalne mreže socialnih podjetij).

Mladinski center Brežice kot prijavitelj in nosilec predlaganega projekta sodeluje pri aktivnostih projektne skupine (tam ima dva predstavnika), koordinira in vseskozi skrbi za nemoten potek projekta ter redno obveščanje partnerjev o vseh aktualnih zadevah, vezanih na izvedbo projekta, poleg tega pa opravi svoj del promocije in izvede izobraževanje za ranljive ciljne skupine.

SKLEP

Socialno podjetništvo je v današnjem času, predvsem pri nas, še vedno dokaj neznan in neustrezno razumljen pojem. Obstajajo številne opredelitve njegovega pomena. Če pa povlečemo vsa ta spoznanja v neko skupno opredelitev, bi lahko rekli, da je tudi socialno podjetje tržno usmerjena združba kot običajno podjetje, s to razliko, da sledi socialnim ciljem, viziji in poslanstvu, namenja ustvarjeni dobiček nadaljnjemu razvoju, omogoča zaposlitev težje zaposljivim osebam, katerim nudi podporno okolje za razvoj njihovih sposobnosti, pri tem pa jim daje enake možnosti izobraževanja, nagrajevanja in napredovanja kot vsem običajnim zaposlenim.

S socialnim podjetništvom so v veliki meri povezane težje zaposljive osebe, ki so zaradi svojih značilnosti in načina življenja na trgu dela manj konkurenčne ter posledično le s težavo najdejo primerno zaposlitev. V tem diplomskem delu smo spoznali, katere skupine ljudi sodijo med težje zaposljive osebe in kakšno povezavo tvorijo s socialnimi podjetji. Mnogi se namreč ne zavedajo, da socialno podjetništvo predstavlja še dokaj neizkoriščeno možnost za samozaposlitev brezposelnih in za zaposlitev socialno izključenih skupin ljudi.

Za uspešen razvoj socialnega podjetništva, tudi pri nas v Sloveniji, je pomemben sistemski pristop. V prvi fazi je potrebno pripraviti primerno zakonodajo, ki bo poenotila različne opredelitve socialnih podjetij in urejala kriterije za pridobitev statusa socialnega podjetja. Na podlagi enotne opredelitve je nadalje ključno vseskozi osveščati ljudi o pravilnem pomenu socialnega podjetništva in o prednostih, ki jih slednje prinaša, saj smo ljudje po naravi bolj skeptični in večkrat, ko se pojavi kaj novega, še neuveljavljenega, najprej pomislimo na nekaj slabega. To miselnost ljudi lahko s primernim osveščanjem vsaj deloma spremenimo.

Socialna podjetja brez ustrezne strokovne in finančne podpore težko preživijo na trgu. Zato je treba razvijati podporna okolja, na katera se bodo lahko novonastala socialna podjetja naslonila, in ki jim bodo s svetovanjem, usposabljanjem, pomočjo s finančnimi vložki in podobnim pomagala ustvariti pogoje, ki jim bodo omogočali lažji obstoj na trgu.

Dober začetek je že vzpostavitev podpornega okolja na regionalni ravni. Vendar tudi to ni enostavno. Potrebno je pripraviti okvire za aktivno in učinkovito mreženje med posameznimi regijskimi akterji na področju socialne ekonomije ter gospodarstva nasploh. K temu pa bo, vsaj za Spodnjeposavsko regijo, v veliki meri pripomogel predlagani projekt. Z njegovo uspešno izvedbo lahko ogromno pripomoremo k izgradnji tako pomembnega podpornega okolja, ki bo spodbujalo nastanek socialnih podjetij. Poleg tega pa izvedba projekta prispeva k večji osveščenosti ljudi o različnih možnostih, ki jih ponuja socialno podjetništvo, in k večji vključenosti socialno ranljivih skupin.

Pot do zelenega vsekakor ni enostavna. Naj bo to izziv in ne ovira. Prav tako kot socialno podjetništvo ni ovira, temveč izziv, s katerim se malokdo upa spopasti!

LITERATURA IN VIRI

1. Boschee, J. & McClurg, J. (2003). *Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions*. Najdeno 18. januarja 2008 na spletnem naslovu http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf.
2. Branco, D. (2007, maj). *An exhaustive economic, training and educational needs analysis in Slovenia, Italy, UK and Poland in the sector of social economy and social entrepreneurship. Synthetic Report*. Najdeno 18. januarja 2008 na spletnem naslovu [http://www.teses.eu/upload/Synthetic.Report\(1\).pdf](http://www.teses.eu/upload/Synthetic.Report(1).pdf).
3. Branco, D. & Kovač, Z. (b. l.). *Existing situation and potential development to networking and partnership of actors related to social economy: a model case for Slovenia to be compared with a best practice case in EU: The region of Veneto, Italy*. Najdeno 21. januarja 2008 na spletnem naslovu [http://www.teses.eu/upload/Social.economy.Branco.KOVAC.1\(12\).pdf](http://www.teses.eu/upload/Social.economy.Branco.KOVAC.1(12).pdf).
4. Branco, D., Gattolin, E., Tommasini, G., Johannes, F., Zagorc, Si. & Zagorc St. (2004). *Uvajanje socialnega podjetništva v Sloveniji: primerjalna študija: Italija, Avstrija, Slovenija*. Ljubljana: Pospesovalni center za malo gospodarstvo.
5. Carter, S. & Shaw, E. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (3), 418–434.
6. Dees, G. J. (2001, 30. maj). The meaning of »Social entrepreneurship«. Najdeno 18. januarja 2008 na spletnem naslovu http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf.
7. Glas, M. (2000). *Podjetništvo. Priročnik za učence*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
8. Glas, M. (2002). Podjetništvo: izziv za spremembe. V S. Možina (ur.) et al., *Management: nova znanja za uspeh* (str. 96–150). Radovljica: Didakta.
9. Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (1989). *ENTREPRENEURSHIP: Starting, developing, and managing a new enterprise*. Homewood, Boston (MA): Irwin.
10. *Interno gradivo Mladinskega centra Brežice*.
11. Kasim, R. & Hudson, J. (2006). FM as a social enterprise. *Facilities*, 24 (7/8), 292–299.
12. Kautonen, T., Koch, L. T. & Grünhagen, M. (2006). Development of cooperation in new venture support networks: the role of key actors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (1), 62–72.
13. Kovač, Z., Bunc, M. & Kociper, T. (2007, april). Socio-ekonomska analiza ter analiza potreb po izobraževanju in usposabljanju v tretjem sektorju in družbenem podjetništvu v Sloveniji. Najdeno 18. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.teses.eu/upload/GEA.%20report.slovenska.%20verzija.doc>.
14. Mantel, S. J. & Meredith, J. R. (1995). *Project management: a managerial approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
15. Martin, R. L. & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 29–39.

16. Murphy, A. & Ledwith, A. (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs. *Management Research News*, 30 (1), 153–166.
17. *Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013*. Najdeno 20. novembra 2007 na spletnem naslovu http://www.svlr.gov.si/fileadmin/svlr.gov.si/pageuploads/KOHEZIJA/kohezija-200207/op-ess_vlada-150207_koncno.pdf.
18. *Operativni program za krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013*. Najdeno 20. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.rra-posavje.si/files/File/oper.%20program.pdf>.
19. Pavel, I. & Štefanič, P. (2005). *Socialno podjetje, od ideje k praksi*. Ljubljana: Šent.
20. Pečar, J. (2006). *Regije 2006 – izbrani socio-ekonomski kazalniki po regijah [delovni zvezek]*. Ljubljana: SOLOS.
21. Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 4 (3), 140–145.
22. *Program ukrepov aktivne politike zaposlovanja za obdobje 2007-2013*. Najdeno 20. novembra 2007 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/SLO/DEJAVNOST/Programi/apz_2007_2013.pdf.
23. *Regionalni razvojni program regije Posavje 2007-2013*. Najdeno na 20. novembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.rra-posavje.si/index.php?lg=0&vt&mf=4&mc=81&pg=188>.
24. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Rusjan, B. (2001). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as innovation. V R. Swedberg (ur.) et al., *Entrepreneurship: The social science view* (str. 51–75). New York: Oxford University Press.
27. Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11 (1), 42–57.
28. Swedberg, R. (2000). The social science view of entrepreneurship: Introduction and practical implications. V R. Swedberg (ur.) et al., *Entrepreneurship: The social science view* (str. 7–44). New York: Oxford University Press.
29. *Študija obstoječega stanja na področju socialne ekonomije v Sloveniji - s priporočili za pripravo uvajanja modela socialnega podjetništva v treh pilotskih regijah v Sloveniji [študija izvedljivosti]*. (2005). Ljubljana: JAPTl.
30. Thompson, J. L. (2002). The world of social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15 (5), 412–431.
31. Wysocki, R. K. & McGary, R. (2003). *Effective project management: Traditional, adaptive, extreme*. (3rd Ed.). Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

PRILOGE

PRILOGA 1: Primerjava poslovnega (»običajnega«) in socialnega podjetnika

Kljub temu, da je socialno podjetništvo v bistvu le veja podjetništva in da je za vsakega podjetnika pomembna priložnost, ustvarjalna rešitev za določen problem, delovanje v smeri rešitve problema in vseskozi veliko poguma, obstajajo nekatere razlike med »običajnimi« in socialnimi podjetniki. Ena najpomembnejših je predvsem ta, da socialne podjetnike pri njihovem delu usmerjajo socialni cilji in tako delujejo v korist družbe, ranljivih skupin, ki jim grozi izključitev iz družbe. Poleg tega je pomembno tudi dejstvo, da je pri socialnih podjetjih veliko težje meriti ustvarjeno vrednost kot pri običajnih podjetjih, kjer je dobiček indikator te vrednosti. Koristi, ki jih imajo ranljive skupine od socialnih podjetij, je namreč dosti težje meriti. Nekatere osnovne razlike med podjetnikom in socialnim podjetnikom so predstavljene v Tabeli 1.

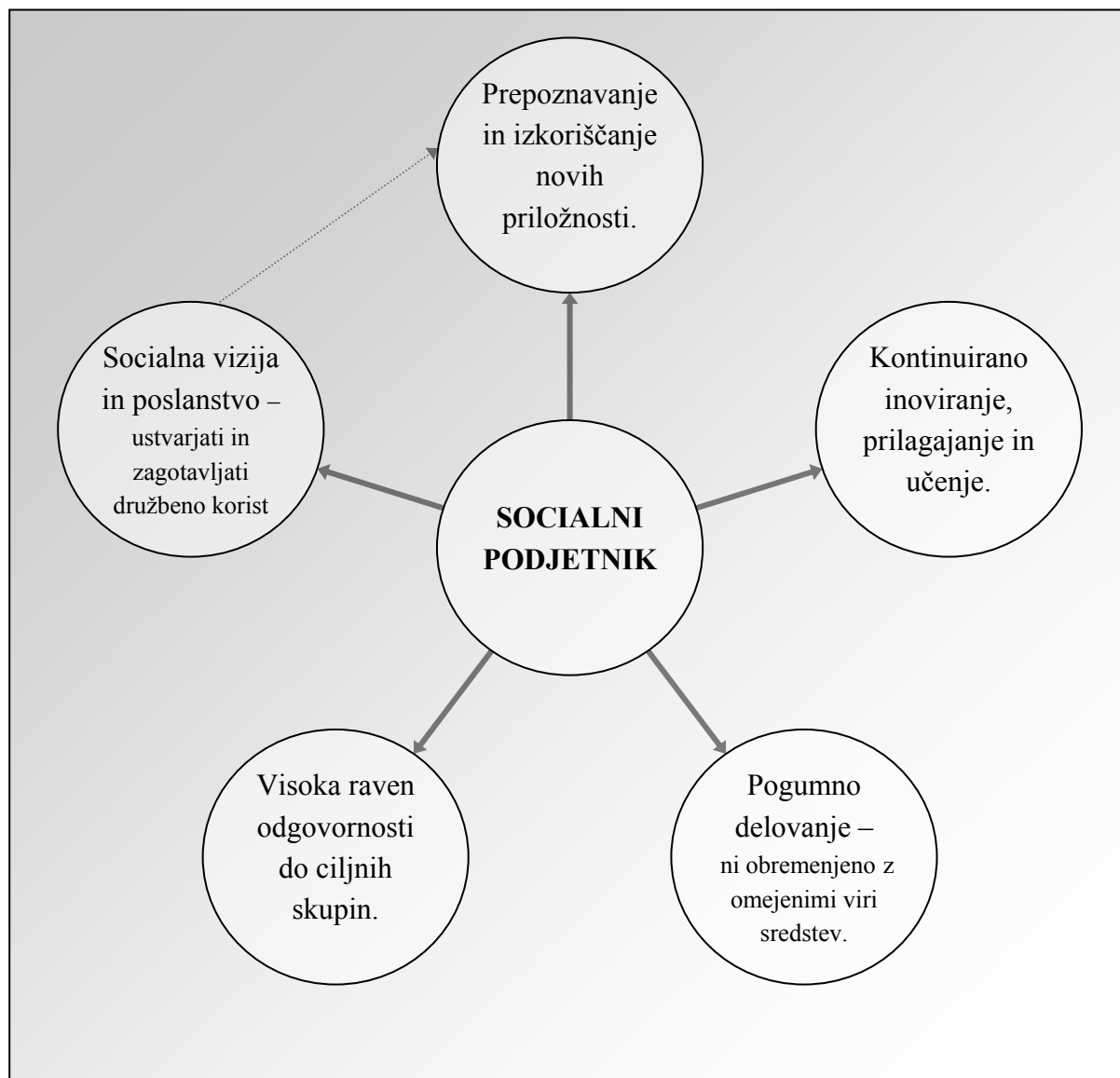
Tabela 1: Glavne razlike med podjetnikom in socialnim podjetnikom

Kategorija	Podjetnik (P)	Socialni podjetnik (SP)
Vodilo	Finančni uspeh.	Humanost, solidarnost.
Nadomestilo za tveganje	Navadno nikoli ni popolnega nadomestila za tveganje, vložen čas in sredstva.	Navadno nikoli ni popolnega nadomestila za tveganje, vložen čas in sredstva.
Sistem vrednot	Oblikovan skladno z namenom služiti trgov, ki si lahko privoščijo proizvode oziroma storitve, in ustvarjati dobiček.	Ni organiziran z namenom ustvarjanja dobička za podjetnika, temveč je prilagojen socialnim ciljem – delovati v korist ranljivim skupinam na trgu.
Ustvarjena vrednost	Ustvarjena vrednost je enostavno merljiva – indikator je dobiček.	Težje meriti ustvarjeno vrednost SP, saj je težko meriti koristi in izboljšave pri ranljivih skupinah. Samo preživetje SP namreč ni dokaz njihove učinkovitosti oziroma uspešnosti pri izboljševanju družbenih razmer.
Ustvarjanje premoženja	Je pomemben način merjenja ustvarjene vrednosti in je ključno za obstanek na trgu.	Poslanstvo je zasnovano v skladu s socialnimi cilji, kar pa ni ustvarjanje premoženja.

Vir: R. L. Martin & S. Osberg, Social entrepreneurship: The case for definition, 2007, str. 34–35; G. J. Dees, The meaning of »Social entrepreneurship«, 2001, str. 2–3; J. Boschee & J. McClurg, Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions, 2003, str. 2–3.

PRILOGA 2: Socialni podjetnik kot dejavnik sprememb v socialnem sektorju

Slika 1: Socialni podjetnik kot dejavnik sprememb v socialnem sektorju (idealiziran model)



Vir: G. J. Dees, *The meaning of »Social entrepreneurship«*, 2001, str. 3–5.

Socialni podjetniki igrajo pomembno vlogo pri uvajanju sprememb v družbenem (socialnem) sektorju. Znana nam je Schumpetrova opredelitev podjetnika kot inovatorja; socialni podjetniki so tudi inovativni podjetniki, rušilci obstoječega, reformisti, s to razliko, da jih usmerjajo socialni cilji, vizija in poslanstvo, ki so trdno ukoreninjeni v njihovi zavesti in v skladu s katerimi ne samo da rešujejo probleme, temveč gredo še globlje in odpravljajo vzroke, še preden problem pride na površje (Slika 1).

PRILOGA 3: Stanje socialne ekonomije v Sloveniji

Tabela 2: Oblike aktivnosti in nekaj podatkov o zaposlenih na področju socialne ekonomije v Sloveniji (2005)*

Oblika aktivnosti	Število akterjev	Število zaposlenih	Število socialno vključenih na podlagi posebnih zaposlitvenih programov	Število vključenih prostovoljcev
Društva in združenja	20.000 registriranih društev / 67 združenj	3.800	1.500–2.000 letno	1.000.000 (ocena)
Fundacije, humanitarne institucije	255	n. p.	n. p.	n. p.
Invalidska podjetja in zaposlitveni centri	158	13.000 (od tega 6.000 invalidov)	500–600 letno	-
Zadruge	534	4.530	n. p.	n. p.
Zasebni neprofitni zavodi	250	5.300	500 letno	-
Podeželska razvojna jedra in lokalni razvojni centri	48	n. p.	n. p.	n. p.
Skladi dela	13	n. p.	n. p.	n. p.
Občinski mladinski in kulturni centri	150	n. p.	n. p.	n. p.
Projekti javnih del	1.200		5.000 (povprečno letno)	

Legenda: * Predstavljene so ugotovitve raziskovalcev Gea College glede na trenutno razpoložljive podatke sekundarnih virov.

Vir: Z. Kovač et al., Socio-ekonomska analiza ter analiza potreb po izobraževanju in usposabljanju v tretjem sektorju in družbenem podjetništvu v Sloveniji, 2007, str. 16–17.

PRILOGA 4: Usposabljanje za trenerje

Tabela 3: Izvedba usposabljanja za trenerje

MODUL 1 – RETORIKA, OSNOVE KOMUNICIRANJA		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Retorika, osnove komuniciranja 20 pedagoških ur	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> komuniciranje v maternem jeziku, podjetnost, medosebne in družbene kompetence, »učenje učenja«, javno nastopanje, delo z ljudmi <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 5 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja je GZS OZ Posavje
MODUL 2 – SKUPINSKO DELO		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Motivacija skupine 16 pedagoških ur Definicija pojma motivacija in primerjalna analiza po različnih teorijah, tehnike motiviranja posameznika, tehnike vzdrževanja motiviranosti, motivacija skupine kot pogoj za timsko delo, tehnike motiviranja skupine, ključni motivacijski in demotivacijski dejavniki, potenciali, talenti in ideje.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> medosebne in družbene kompetence, delo v skupini, »učenje učenja«, inovativnost in podjetnost <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 4 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja je GZS OZ Posavje

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

MODUL 2 – SKUPINSKO DELO		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Timsko delo 24 pedagoških ur Vzpostavljanje delovne skupine, povezovanje znotraj skupine, opredelitev tima in vlog v timu, medosebni odnosi, distribucija in delegacija delovnih nalog, vodenje in upravljanje, komunikacija znotraj delovne skupine, komunikacija izven delovne skupine.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> medosebne in družbene kompetence, delo v skupini, »učenje učenja«, inovativnost in podjetnost, uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 6 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja je GZS OZ Posavje
Reševanje konfliktov 16 pedagoških ur Definicija konflikta, izvor konfliktov, socialno-psihološki pogled na konflikte, destruktivnost kot negativna posledica konfliktov, konstruktivno pristopanje k reševanju konfliktov, konflikti znotraj delovne skupine in reševanje le-teh.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> medosebne in družbene kompetence, delo v skupini, »učenje učenja«, inovativnost in podjetnost <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 4 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja je GZS OZ Posavje

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

MODUL 3 – OSNOVE SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Osnove socialnega podjetništva 4 pedagoške ure Definicija socialnega podjetja in socialno ranljivih skupin populacije, pravni okviri za nepridobitne podjeme, financiranje socialnih podjetij.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> »učenje učenja«, inovativnost in podjetnost <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 1 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja je GZS OZ Posavje
MODUL 4 - PROJEKTNO DELO		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Osnove projektnega dela 12 pedagoških ur Definicija projekta in projektnega načina dela, faze projekta, izpolnjevanje projektnih obrazcev, pisanje poročil, prijava na razpise.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> poznavanje projektnega načina dela, »učenje učenja«, inovativnost in podjetnost <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 3 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja GZS OZ Posavje

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

MODUL 4 - PROJEKTNO DELO		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Načrtovanje v podjetju 20 pedagoških ur Definicija strateškega načrtovanja, notranja in zunanja analiza (SWOT analiza), strateška kontrola.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> znanje strateškega načrtovanja, »učenje učenja«, inovativnost in podjetnost <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 5 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja GZS OZ Posavje
Tržne raziskave, trženjsko načrtovanje 20 pedagoških ur Definicija trženja, opredelitev pomena tržnih raziskav in analiz, postopek trženjskega raziskovanja in načrtovanja, priprava načrta trženja.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> znanje izpeljave analize trga, priprave načrta trženja, »učenje učenja«, inovativnost in podjetnost <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 5 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja GZS OZ Posavje

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

MODUL 4 - PROJEKTNO DELO		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Delo z viri 12 pedagoških ur Opredelitev virov, potrebnih za poslovanje podjetja, odkrivanje osebnega poslanstva, opredelitev možnosti sodelovanja med socialnimi in drugimi podjetji ter državnimi institucijami, zaposlovanje, opredelitev pravnih področij s področja delovnih razmerij, priprava pogodb o zaposlitvi.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> sposobnost prepoznavanja materialnih, finančnih in človeških virov, potrebnih za poslovanje, »učenje učenja«, inovativnost in podjetnost <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 3 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja GZS OZ Posavje
MODUL 5 – FINANČNO NACRTOVANJE		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Osnove financ 8 pedagoških ur Opredelitev sredstev in virov sredstev, bilance stanja, izkaza uspeha, izkaza denarnih tokov, kazalnikov uspešnosti poslovanja.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> poznavanje finančnih izrazov, postavk posameznih bilanc, priprave bilanc in izkazov <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 2 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja GZS OZ Posavje

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

MODUL 5 – FINANČNO NAČRTOVANJE		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Finančno načrtovanje 12 pedagoških ur Definicija finančnega načrtovanja, vsebina finančnega načrta, priprava finančnega načrta.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> znanje samostojne priprave finančnih načrtov <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 3 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja GZS OZ Posavje
MODUL 6 – MANAGEMENT		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Uvod v management 6 pedagoških ur Opredelitev managementa, razlike med managementom in vodenjem, opredelitev managerskih funkcij in vrst oziroma ravni managementa. Poslovna etika 2 pedagoški uri	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> poznavanje managerskih funkcij in managerskega vedenja, dela ter učinkovite komunikacije z ljudmi v delovni skupini ... <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 2 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 13 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, projektni vodja	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalec usposabljanja GZS OZ Posavje

V Tabeli 3 (str. 4–9) sem prikazala predlagani učni program usposabljanja za trenerje, ki bo po uskladitvi ponudb in predlogov s strani partnerjev dokončno oblikovan in potrjen v začetnih mesecih izvedbe projekta.

PRILOGA 5: Izvedba delavnic za ranljive ciljne skupine in ostale interesente

V Tabeli 4 (str. 10–13) prikazujem predlagani učni načrt za izvedbo usposabljanja ranljivih ciljnih skupin. Tudi ta bo dokončno oblikovan in potrjen v začetnih mesecih izvedbe projekta.

Tabela 4: Izvedba delavnic za ranljive ciljne skupine in ostale interesente

DELAVNICA MOTIVACIJE		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Opredelitev motivacije 10 pedagoških ur Opredelitev človekovih potreb in trajnih virov motivacije, zavestna in podzavestna motiviranost, opredelitev pomena potencialov, talentov in idej kot glavnega kapitala v sodobnem poslovnem okolju, opredelitev pomena dinamike skupine za uspešno delo na projektih in nasploh, izdelava osebnih delovnih načrtov.	<u>Ključne sposobnosti in znanja</u> : samomotivacija, komuniciranje v maternem jeziku, podjetnost, medosebne in družbene kompetence, delo z ljudmi v skupini <u>Trajanje 1 delavnice</u> : 4 pedagoške ure. <u>Število izvedb</u> : 3 (2 * 4h + 1 * 2h) <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah</u> : 61 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo, 58 podeželanov, 56 mladih brez poklica in 50 dolgotrajno brezposelnih oseb; skupaj 225 udeležencev	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalci: trenerji iz ciljne skupine mladih, prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo
DELAVNICA PROJEKTNEGA DELA		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Projektno delo 16 pedagoških ur Opredelitev socialnega podjetništva, vodenja tima, vlog v timu, opredelitev vizije in poslanstva, pregled metodologije projektnega načrtovanja, delo z viri,	<u>Ključne sposobnosti in znanja</u> : uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije, družbene kompetence, delo v skupini, inovativnost in podjetnost, vodenja projekta, znanje samostojnega načrtovanja, izvedbe in vrednotenja projektov	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalci: trenerji iz ciljne skupine mladih, prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
spoznavanje pomena etike in vrednot pri izvajanju projektov, priprava projektne dokumentacije (poročila in podobno), reševanje konfliktov v skupini, spoznavanje pravnih okvirov za poslovanje ...	<u>Trajanje 1 delavnice</u>: 4 pedagoške ure <u>Število izvedb</u>: 4 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah</u>: 61 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo, 58 podeželanov, 56 mladih brez poklica in 50 dolgotrajno brezposelnih oseb; skupaj 225 udeležencev	
DELAVNICA TRŽNIH RAZISKAV IN NAČRTOVANJA		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Tržne raziskave in analize, trženjsko načrtovanje 8 pedagoških ur Spoznavanje osnov trženja, metod in postopkov trženjskega raziskovanja, korakov trženjskega načrtovanja ter priprava tržnega načrta.	<u>Ključne sposobnosti in znanja</u>: znanje samostojnega izvajanja tržne raziskave in analize <u>Trajanje 1 delavnice</u>: 4 pedagoške ure <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah</u>: 61 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo, 58 podeželanov, 56 mladih brez poklica in 50 dolgotrajno brezposelnih oseb; skupaj 225 udeležencev	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalci: trenerji iz ciljne skupine mladih, prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo

Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

DELAVNICA FINANČNEGA NAČRTOVANJA		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Osnove financ, finančni načrti 8 pedagoških ur Opredelitev financiranja, pomena finančnega načrtovanja, opredelitev posameznih postavk bilance stanja, izkaza uspeha, denarnih tokov, opredelitev kazalnikov uspešnosti poslovanja, priprava finančnega načrta za lasten projekt.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> znanje samostojne priprave finančnega načrta za lastni projekt <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 2 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah:</u> 61 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo, 58 podeželanov, 56 mladih brez poklica in 50 dolgotrajno brezposelnih oseb; skupaj 225 udeležencev	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalci: trenerji iz ciljne skupine mladih, prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo
DELAVNICA MANAGEMENTA IN JAVNEGA NASTOPANJA		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
Management, strateški management 12 pedagoških ur Opredelitev managementa, njegovih funkcij, priprava strateškega načrta, razvoj partnerstev.	<u>Ključne sposobnosti in znanja:</u> poznavanje načinov navezovanja in razvijanja partnerstev z drugimi institucijami, poznavanje značilnosti učinkovitega vodenja, komuniciranja v skupini in s podrejenimi, znanje samostojne priprave strateškega načrta za lastno podjetje <u>Trajanje 1 delavnice:</u> 4 pedagoške ure <u>Število izvedb:</u> 3	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalci: trenerji iz ciljne skupine mladih, prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo

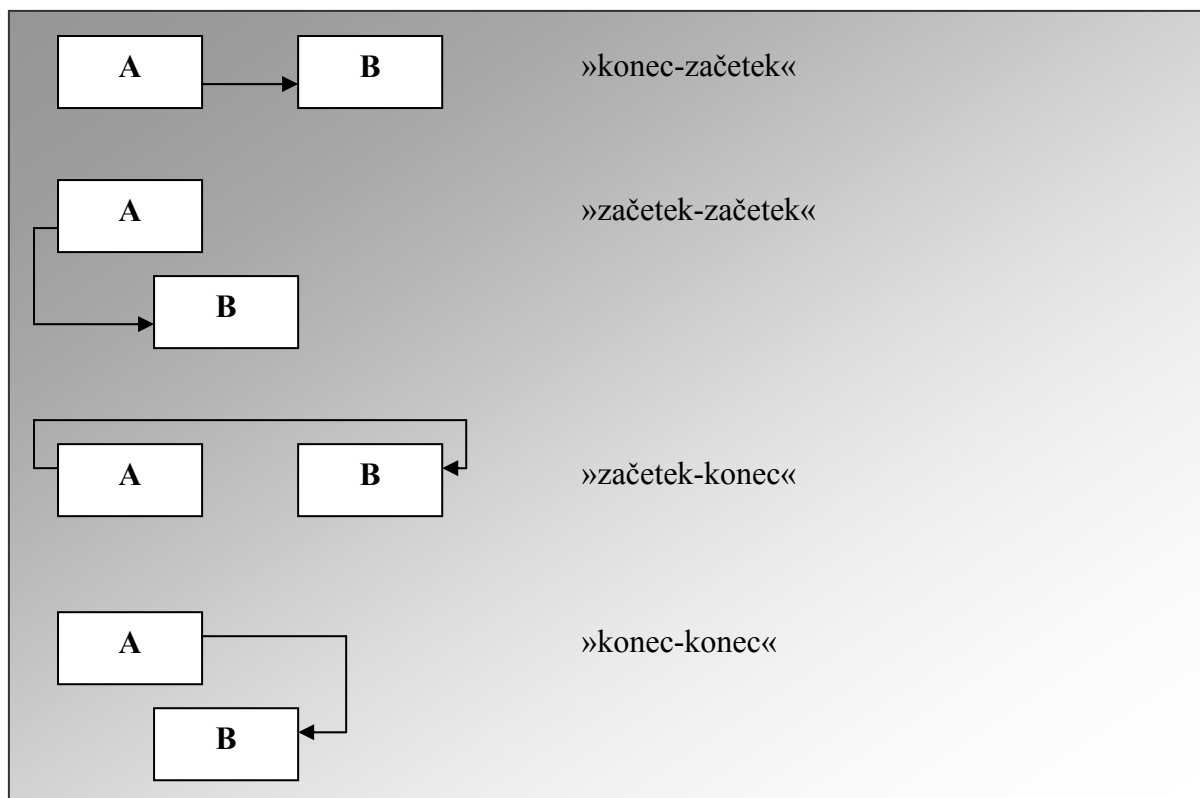
Se nadaljuje ...

... nadaljevanje

Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
	<u>Število udeležencev po ciljnih skupinah</u>: 61 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo, 58 podeželanov, 56 mladih brez poklica in 50 dolgotrajno brezposelnih oseb; skupaj 225 udeležencev	
Retorika in javno nastopanje 4 pedagoške ure Priprava na javno nastopanje, vodenje diskusije, obvladovanje treme in strahu pred nastopom, priprava in izvedba poslovnih predstavitev.	<u>Ključne sposobnosti in znanja</u>: sposobnost komunikacije z drugimi, nastopanja v javnosti, vodenja diskusije ... <u>Trajanje 1 delavnice</u>: 4 pedagoške ure <u>Število izvedb</u>: 1 <u>Število udeležencev po ciljnih skupinah</u>: 61 prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo, 58 podeželanov, 56 mladih brez poklica in 50 dolgotrajno brezposelnih oseb; skupaj 225 udeležencev	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalci: trenerji iz ciljne skupine mladih, prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo
KONZULTACIJE		
Opis aktivnosti	Pričakovani rezultati	Odgovorni nosilec in vključeni partnerji
50 pedagoških ur Posamezni udeleženci po lastni presoji obiskujejo konzultacije.	Uspešen razvoj idej in priprava poslovnih načrtov za lastne ideje. <u>Ciljne skupine udeležencev</u>: prvi iskalci zaposlitve z univerzitetno ali visokošolsko strokovno izobrazbo, podeželani, mladi brez poklica, dolgotrajno brezposelni	Nosilec: Mladinski center Brežice; izvajalci: trenerji iz ciljne skupine mladih, prvih iskalcev zaposlitve z univerzitetno in visokošolsko strokovno izobrazbo

PRILOGA 6: Prikaz odvisnosti med dvema aktivnostma

Slika 2: Tipi odvisnosti med dvema aktivnostma



Vir: R. K. Wysocki & R. McGary, *Effective project management: traditional, adaptive, extreme*, 2003, str. 124.

PRILOGA 7: Obrazložitev posameznih vrst stroškov

PRVA FAZA PROJEKTA

STROŠKI INVESTICIJE:

– Stroški nakupa opreme:

Za delo projektne skupine in delo na terenu bo potrebno nabaviti 2 prenosna računalnika in projektor Infocus LP820. Oceno stroškov, ki jih bo ta nakup povzročil, prikazujem v Tabeli 5.

Tabela 5: Stroški nakupa opreme

Vsebina	Str./enoto v EUR	Skupaj EUR
Dva prenosna računalnika	1.875,00	3.750,00
Projektor Infocus LP820	3.958,33	3.958,33
Prenosno platno	500,00	500,00
Skupaj		8.208,33

STROŠKI OSEBJA:

– Stroški dela prijavitelja, partnerjev:

A.1 VZPOSTAVITEV PROJEKTNEGA PARTNERSTVA, OBLIKOVANJE PROJEKTNEGA SVETA IN PRIPRAVA DELOVNEGA NAČRTA PROJEKTA:

- finančni vodja projekta: 10 dni/mesec za delo na projektu, urejanje finančne dokumentacije: 8 EUR/h * 8 h/dan * 10 dni/mesec * 12 mesecev = 7.680 EUR;
- koordinator projekta, vezan poln delovni čas za koordiniranja projekta: 1.900 EUR/mesec * 12 mesecev = 22.800 EUR;
- administrativna oseba: 10 dni/mesec za delo na projektu = 5.760 EUR;
- tehnična podpora za spletno stran: 3 dni/mesec, 8 EUR/h * 8 h/dan * 3 dni/mesec * 12 mesecev = 2.304 EUR;
- tehnična podpora za pripravo poročila: oblikovanje, postavitve, priprava za tisk: 1 mesec, 10 EUR/h * 8 h/dan * 21 dni/mesec * 1 mesec = 1.680 EUR;

A.3 OBLIKOVANJE PONUDBE:

- 3–krat strokovni sodelavec za izvedbo aktivnosti: 3 mesece, 30 ur/mesec za posameznega (3 * 3 meseci * 30 h/mesec * 12 EUR/h = 3.240 EUR);

A.4 RAZVOJ PROGRAMOV USPOSABLJANJA IN IZBOR RANLJIVIH CILJNIH SKUPIN TER TRENERJEV:

- 3–krat strokovni sodelavec za izbor ranljivih ciljnih skupin: 1 mesec, 40 ur/mesec za posameznega ($3 * 1 \text{ mesec} * 40 \text{ h/mesec} * 20 \text{ EUR/h} = 2.400 \text{ EUR}$);

– Stroški dela zunanjih strokovnjakov:

A.4 RAZVOJ PROGRAMOV USPOSABLJANJA IN IZBOR RANLJIVIH CILJNIH SKUPIN TER TRENERJEV:

- 3–krat strokovni sodelavec za izbor trenerjev: 1 mesec, 40 ur/mesec za posameznega = $3 * 1 \text{ mesec} * 40 \text{ h/mesec} * 25 \text{ EUR/h} = 3.000 \text{ EUR}$;

STROŠKI POTOVANJ:

A.1 VODENJE PROJEKTA:

Sestanki projektne skupine bodo predvidoma enkrat mesečno (6–krat letno).

- Krško – Brežice – Krško ($24 \text{ km} * 0,29 \text{ EUR/km} = 6,96 \text{ EUR}$);
- Sevnica – Brežice – Sevnica ($40 \text{ km} * 0,29 \text{ EUR/km} = 11,6 \text{ EUR}$);

A.2 IZVEDBA ANALIZ:

Mesečno pavšalno potni stroški za analizo: $400 \text{ km} * 0,29 \text{ EUR/km} (*2) = 232 \text{ EUR}$;

A.3 OBLIKOVANJE PONUDBE:

- Ljubljana – Brežice – Ljubljana ($220 \text{ km} * 0,29 \text{ EUR/km} = 63,8 \text{ EUR}$);
- Mesečno pavšalno potni stroški ($100 \text{ km} * 0,29 \text{ EUR/km} = 29 \text{ EUR}$);

A.4 RAZVOJ PROGRAMOV USPOSABLJANJA IN IZBOR RANLJIVIH CILJNIH SKUPIN TER TRENERJEV:

- izbor trenerjev: 5–krat Ljubljana – Brežice – Ljubljana: $220 \text{ km} * 5 * 0,29 \text{ EUR/km} = 319 \text{ EUR}$);
- izbor ciljnih skupin pavšalno potni stroški: $300 \text{ km} * 0,29 \text{ EUR/km} = 87 \text{ EUR}$;

A.6 PROMOCIJA:

Predstavitev na konferencah, šolah: pavšalno $700 \text{ km po Sloveniji} * 0,29 \text{ EUR/km} = 203 \text{ EUR}$;

DRUGI STROŠKI:

– Stroški storitev:

A.4 RAZVOJ PROGRAMOV USPOSABLJANJA IN IZBOR RANLJIVIH CILJNIH SKUPIN TER TRENERJEV:

- 2–krat strokovni sodelavec za razvoj programov usposabljanja: 6 mesecev, 40 ur/mesec za posameznega: $2 * 6 \text{ mesecev} * 40 \text{ h/mesec} * 20 \text{ EUR/h} = 9.600 \text{ EUR}$;

A.5 OBLIKOVANJE CELOSTNE PODOBE:

- Izdelava celostne podobe: pavšalno 10.000 EUR;

A.6 PROMOCIJA:

- Oblikovanje in tisk promocijskega materiala: pavšalno 5.000 EUR;

– Stroški pisarniškega materiala (12 mesecev pavšalno):

Stroški pisarniškega materiala: $12 \text{ mesecev} * 50 \text{ EUR/na mesec} = 600 \text{ EUR}$;

– Telefon, faks, internet, poštnina (12 mesecev pavšalno):

Telefon, faks, kopiranje, poštnina: $12 \text{ mesecev} * 10 \text{ EUR/na mesec} = 1.200 \text{ EUR}$;

– Stroški najema prostorov:

Najem prostora: $3 \text{ srečanja} * 45 \text{ EUR/srečanje} = 135 \text{ EUR}$.

Upoštevani so morebitni stroški najema prostorov za 3 od 6 srečanj v primeru, da v Mladinskem centru Brežice ravna ta čas ne bi bila na voljo sejna soba, s katero razpolaga Občina Brežice.

– Stroški gradiv za srečanje:

Gradivo za srečanja: $6 \text{ srečanj} * 100 \text{ EUR/srečanje} = 600 \text{ EUR}$;

– **Stroški raziskav:**

A.2 IZVEDBA ANALIZ:

- 2–krat strokovni sodelavec za izvedbo analiz: 2 meseca po 145 ur/mesec za posameznega: $1.500 \text{ EUR/osebo} * 2 = 3.000 \text{ EUR}$.

– **Stroški storitev informiranja in obveščanja javnosti (promocija):**

A.6 PROMOCIJA:

- izvedba tiskovne konference: $4 * 200 \text{ EUR/izvedbo} = 800 \text{ EUR}$;
- objava mesečnega članka: $12 * 200 \text{ EUR/objavo} = 2.400 \text{ EUR}$;
- objava razpisa za celostno podobo: 400 EUR;
- oglasi: 30 oglasov v različnih medijih: $30 * 200 \text{ EUR} = 6.000 \text{ EUR}$;
- stroški plakatov: $50 \text{ izvodov} * 20 \text{ EUR/plakat} = 1.000 \text{ EUR}$;
- letaki: $5.000 \text{ izvodov} * 0,80 \text{ EUR/izvod} = 4.000 \text{ EUR}$;
- brošure: $5.000 \text{ izvodov} * 0,80 \text{ EUR/izvod} = 4.000 \text{ EUR}$;
- končno poročilo o izvedbi projekta: 2.000 izvodov, A5 format, 150 g, 15 strani, dodelano s spiralo: 2.000 EUR;

– **Stroški revizije in evalvacije:**

Stroški evalvacije: 1.000 EUR;

DRUGA FAZA PROJEKTA

STROŠKI OSEBJA:

– **Stroški dela prijavitelja, partnerjev:**

- finančni vodja projekta: 10 dni/mesec za delo na projektu, urejanje finančne dokumentacije: $8 \text{ EUR} * 8 \text{ h/dan} * 10 \text{ dni/mesec} * 12 \text{ mesecev} = 7.680 \text{ EUR}$;
- koordinator projekta, vezan poln delovni čas za koordinatorja projekta: $1.900 \text{ EUR/mesec} * 12 \text{ mesecev} = 22.800 \text{ EUR}$;
- administrativna oseba: 10 dni/mesec za delo na projektu = 5.760 EUR;
- tehnična podpora za izdelavo končnega poročila o projektu: oblikovanje, postavitve in priprava za tisk (1 mesec): $10 \text{ EUR/mesec} * 8 \text{ h/dan} * 21 \text{ dni/mesec} * 1 \text{ mesec} = 1.680 \text{ EUR}$;

B.2 IZVAJANJE DELAVNIC ZA RANLJIVE CILJNE SKUPINE:

- Mladi prvi iskalci zaposlitve: 100 % delovnik; 21 dni/mesec * 4 mesece * 6,83 EUR/uro * 2 osebi = 9.179, 52 EUR;

– Stroški dela zunanjih strokovnjakov:

B.1 IZVEDBA USPOSABLJANJA ZA TRENERJE:

V Tabeli 6 prikazujem predvidene stroške, ki izhajajo iz planirane izvedbe usposabljanja trenerjev.

Tabela 6: Izvedba usposabljanja za trenerje

Opis aktivnosti	Število enot (pedagoške ure)	Strošek/enoto v EUR	Skupaj v EUR
MODUL 1 – RETORIKA, OSNOVE KOMUNICIRANJA			
Retorika, osnove komuniciranja	20	25	500
MODUL 2 – SKUPINSKO DELO			
Motivacija skupine	16	25	400
Timsko delo	24	25	600
Reševanje konfliktov	16	25	400
MODUL 3 – OSNOVE SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA			
Osnove socialnega podjetništva	4	25	100
MODUL 4 - PROJEKTNO DELO			
Osnove projektnega dela	12	25	300
Načrtovanje v podjetju	20	25	500
Tržne raziskave, trženjsko načrtovanje	20	25	500
Delo z viri	12	25	300
MODUL 5 – FINANČNO NAČRTOVANJE			
Osnove financ	8	25	200
Finančno načrtovanje	12	25	300
MODUL 6 – MANAGEMENT			
Uvod v management	6	25	150
Poslovna etika	2	25	50
SKUPAJ	172		4.300

DRUGI STROŠKI:

– Stroški pisarniškega materiala:

Stroški pisarniškega materiala: 840 EUR;

– Telefon, faks, internet, poština:

Telefon, faks, kopiranje, poština: 8 mesecev * pavšalno 200 EUR/mesec = 1.600 EUR;

– Stroški gradiv za srečanja:

Gradivo za srečanje: 7.900 EUR;

– Stroški potovanj:

B.1 IZVEDBA USPOSABLJANJA ZA TRENERJE:

Ljubljana – Brežice – Ljubljana: 220 km * 0,29 EUR/km * 43 srečanj = 2.743,40 EUR;

Mesečno pavšalno potni stroški za partnerje: 200 km * 0,29 EUR/km * 6 mesecev = 174 EUR;

B.4 PROMOCIJA:

Predstavitev na konferencah, šolah: pavšalno 700 km po Sloveniji * 0,29 EUR/km = 203 EUR;

– Stroški revizije in evalvacije:

- stroški revizije: 2.500 EUR;
- stroški evalvacije: 1.000 EUR;

– Stroški storitev informiranja in obveščanja javnosti (promocija):

B.4 PROMOCIJA

- izvedba tiskovne konference: 4 * 200 EUR/izvedbo = 800 EUR;
- objava mesečnega članka: 12 * 200 EUR/objavo = 2.400 EUR;
- objava razpisa za celostno podobo: 400 EUR;
- oglasi: 30 oglasov v različnih medijih: 30 * 200 EUR/oglas = 6.000 EUR;
- stroški plakatov: 50 izvodov * 20 EUR/plakat = 1.000 EUR;
- letaki: 5.000 izvodov * 0,80 EUR/izvod = 4.000 EUR;

- brošure: 5.000 izvodov * 0,80 EUR/izvod = 4.000 EUR;
- končno poročilo o izvedbi projekta: 2.000 izvodov, A5 format, 150 g, 15 strani, dodelano s spiralo: 2.000 EUR.