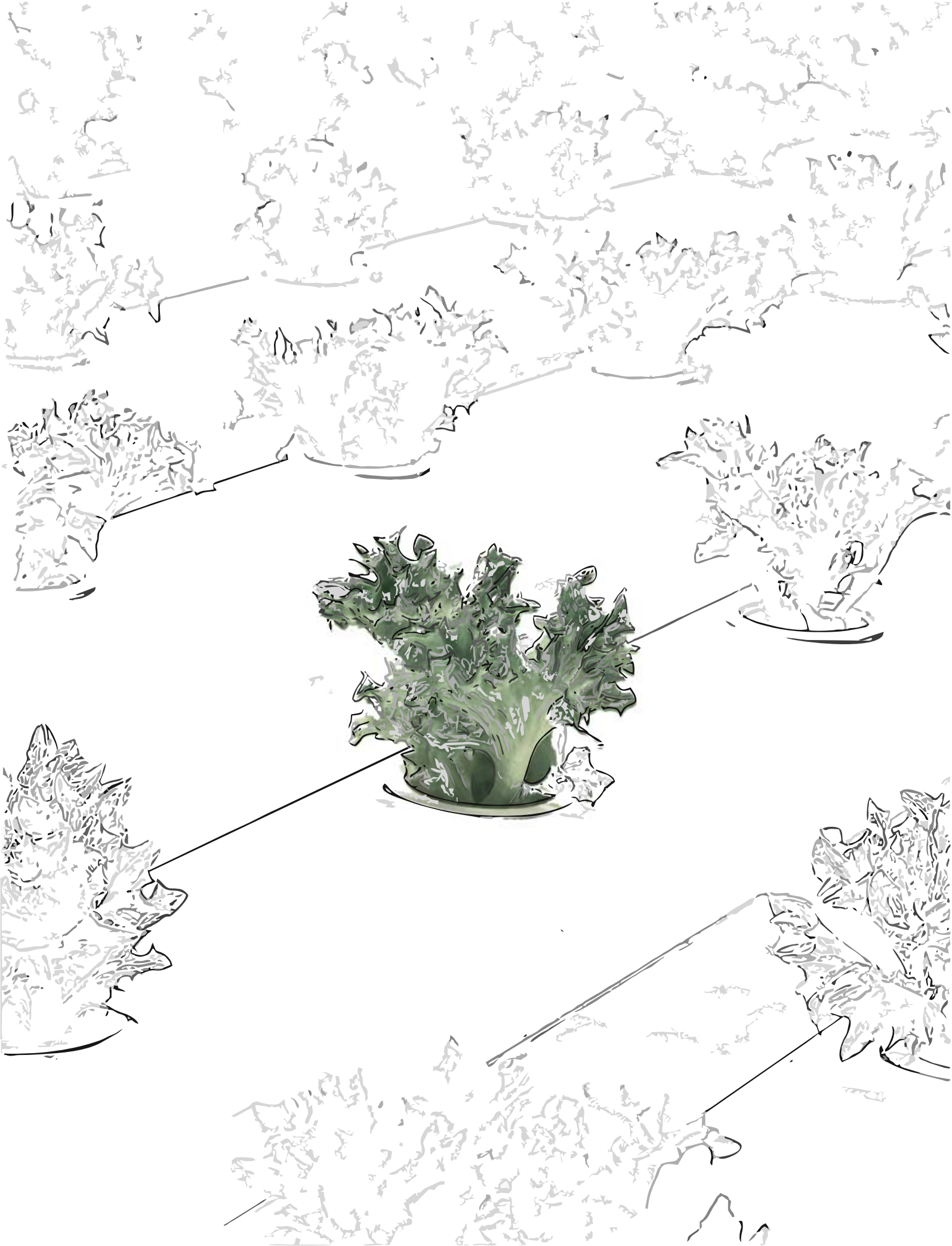
EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

TINA DIVJAK, VERONIKA VODLAN

KAJ DA, KAJ NE, KAKO IN KDAJ?

PRAKTIČNI PRIMERI NAJPOGOSTEJŠIH NAPAK PRI VODENJU PROJEKTOV

cnvos
center za informiranje, sodelovanje
in razvoj nevladnih organizacij



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Projekt delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada. Projekt se izvaja v okviru 11. prednostne osi Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014 – 2020, prednostne naložbe 2.11.4. Krepitev zmogljivosti za vse zainteresirane strani, ki izvajajo politike na področju izobraževanja, vseživljenjskega učenja, usposabljanja in zaposlovanja ter socialnih zadev, vključno prek sektorskih in teritorialnih dogovorov za spodbujanje reform na nacionalni, regionalni in lokalni ravni, Specifični cilj 1: Okrepljena zmogljivost nevladnih organizacij za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev.

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

005.8

DIVJAK, Tina
Kaj da, kaj ne, kako in kdaj? : praktični primeri najpogostejših napak pri vodenju projektov / Tina Divjak, Veronika Vodlan. - Ljubljana : Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij - CNVOS, 2017

ISBN 978-961-6698-20-7
1. Vodlan, Veronika
292781056

Kaj da, kaj ne, kako in kdaj?
Praktični primeri najpogostejših napak pri vodenju projektov

Avtorici: Tina Divjak in Veronika Vodlan
Založnik: Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij – CNVOS
Oblikovanje: FO.VI Jernej Forbici
Lektura: Nina Prešern
Tisk: SALVE, d. o. o., Ljubljana
Naklada: 300 izvodov

Ljubljana, 2017

TINA DIVJAK, VERONIKA VODLAN

KAJ DA, KAJ NE, KAKO IN KDAJ?

PRAKTIČNI PRIMERI NAJPOGOSTEJŠIH NAPAK PRI VODENJU PROJEKTOV

cnvos
center za informiranje, sodelovanje
in razvoj nevladnih organizacij

VSEBINA

1. Uvod ali brez projektov nam živeti ni 9

2. Oblikovanje projektne ideje 11

3. Pisanje projektnega predloga 17

4. Finančni načrt 21

5. Partnerski projekti 25

6. Upravljanje s tveganji 31

7. Vodenje projekta 35

8. Spremljanje izvajanja projekta 39

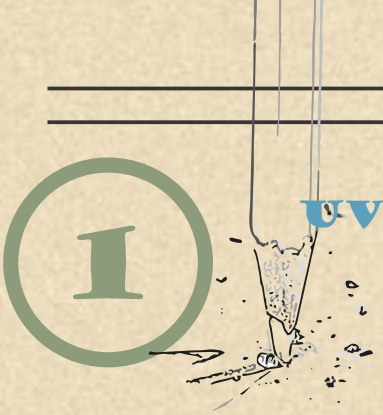
9. Finančno spremljanje izvajanja 43

10. Komuniciranje s sodelavci in partnerji 47

11. Zunanje komuniciranje (promocija in diseminacija) 51

12. Poročanje o izvajanju projekta 55

13. Vrednotenje projekta 59



1 UVOD ALI BREZ PROJEKTOV NAM ŽIVETI NI

Tina Divjak in Veronika Vodlan

Projekti so realnost nevladnega sektorja, z njimi financiramo dobršen del naše dejavnosti. Ne glede na to, ali gre za občinske, nacionalne, evropske ali druge mednarodne projekte, se vsi načrtujejo ali izvajajo po podobnih korakih, razlikujejo se le v težavnosti.

Vsi, ki delamo v nevladnih organizacijah, nujno potrebujemo znanje pisanja in vodenja projektov, o čemer je na trgu ogromno različnih priročnikov. Tudi CNVOS je izdal že vsaj dva ali tri.[1]

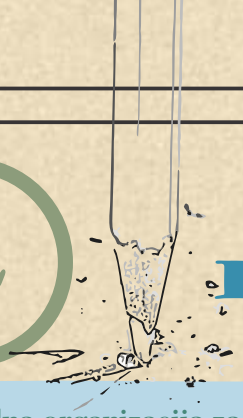
Zakaj je tale drugačen? Zasnovan je praktično, na podlagi izkušenj velikega števila izvedenih projektov in težav, na katere naletijo nevladne organizacije in pri katerih jim dnevno pomagamo. Namen tega priročnika ni v podrobnosti razložiti vse korake vodenja projektov, ampak opozoriti na najpomembnejše stvari, o katerih ponavadi ne razmišljamo ali jih zaradi različnih razlogov zanemarjamo. Izpostaviti želi stvari, ki jih še ne poznamo, ker imamo premalo izkušenj ali pa smo nanje že pozabili, ker mislimo, da smo preveč izkušeni. Zato je priročnik koristen za tiste, ki imajo za seboj le en projekt, kot tudi za tiste, ki svojih projektov niti ne znajo več našteti. Če potrebujete zelo natančne opise in navodila (npr. kaj je splošni cilj, kaj specifični cilj, kaj je učinek in kaj rezultat, kaj moramo opisati v točki o trajnosti projekta ipd.), potem preberite še kakšen drug priročnik, preden posežete po tem.

Priročnik je podoben delovnemu zvezku ali igri *Brainbox*. Vsako poglavje se začne z zgodbo, ki včasih do absurda karikira situacije, s katerimi smo se resnično že srečali. V učne namene smo jih »malo« napihnili in bolj izpostavili »kritične« točke. Vse z namenom, da premislite, ali se podobno dogaja tudi pri vas in kako bi lahko zgodbo spremenili. Zato je vsaka zgodba podprta z vprašanji v premislek. Vsako poglavje vsebuje *najpomembnejše* napotke, ki vam bodo pomagali pri boljšem vodenju projektov.

Naj se na koncu zahvaliva Darji Sekula Krstič in Jožetu Gorniku, avtorjema priročnika *Kako napisati dober projekt*, ter Mateju Cepinu in Sonji Čandek, avtorjema priročnika *Kako pametno porabiti EU sredstva*, katerih delo se odraža tudi v tem priročniku.

[1] Cepin, M. in Čandek, S.: Kako pametno porabiti EU sredstva, Ljubljana: CNVOS, 2005, Sekula K., D. in Gornik, J.: Kako napisati dober projekt, Ljubljana: CNVOS, 2006, Magić, J. in Kokolj, Ž.: Zbiranje evropskih sredstev – primeri dobrih praks, Ljubljana: CNVOS, 2007.

2 OBLIKOVANJE PROJEKTNE IDEJE



Nevladna organizacija za mlade že 10 let izvaja različne aktivnosti s področja aktivnega državljanstva mladih, zadnjih 5 let pa se ukvarja tudi s spodbujanjem večje zaposljivosti mladih (predvsem izvajajo različne delavnice). Večino projektnega financiranja dobijo na nacionalnih razpisih, sodelujejo pa tudi v evropskih projektih, saj so člani evropske mreže s področja mladih, in jih ostale članice redno vabijo za partnerje. Tako so sodelovali že v vseh mogočih projektih na vse mogoče teme, vedno sicer s kakšnimi drobtinicami, a vendarle. Evropske izkušnje so jih opogumile, da so tudi sami začeli razmišljati o prijavi evropskega projekta, referenc z različnih področij imajo več kot dovolj glede na vse teme, ki so jih v projektih pokrivali. Gledali so različne razpise in ugotovili, da jih je zadnje čase veliko s področja človekovih pravic (področje nediskriminacije, s poudarkom na migrantih, Romih ipd.).

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ VAS JE V TEJ ZGODBI PRITEGNILO? ALI VAS JE KAJ ZMOTILO?
2. KAJ BI MORALA ORGANIZACIJA NAREDITI DRUGAČE?
3. KAKO SE PRI VAS ROJEVAJO PROJEKTNE IDEJE? KAJ VSE VPLIVA NANJE?
4. KAKO PREVERJATE, ALI JE PROJEKTNA IDEJA DOBRA?

POGOVOR V ORGANIZACIJI:

Predsednik društva: *»Dajmo se prijavit na ta razpis. Kaj pa je to takega? Denarja je veliko, povabimo še tri druge zraven, naredimo par delavnic pa je.«*

Zaposlena 1: *»Ampak o človekovih pravicah nimamo pojma. Nikoli nismo delali kaj takega.«*

Predsednik društva: *»In? Delavnica je delavnica. Pa mladi so tudi diskriminirani pa itak je med njimi ful enih beguncev pa gejev pa cigotov pa ne vem koga še vse, ziher smo jih že srečali na naših delavnicah, referenc imamo torej dovolj. Pa vsi tile evropski projekti, v katerih smo že sodelovali, bomo malo napihnili našo vlogo pa bo.«*

Zaposlena 1: *»Aja, zadnjič sem bila tudi jaz na enih takih seminarjih na Madžarskem. Sem se zelo veliko naučila, se spomniš? So delali super stvari, lahko kar skopiramo. Pa kak priročnik si bom na hitro prebrala, skopirala kakšne prezentacije pa smo na konju. Imaš prav. Dajmo delat delavnice!«*

Zaposleni 2: *»Kaj bodo pa teme? Koga bomo pa vabili?«*

Zaposlena 1: *»Ja teme so pa res jasne! A ni povsod isto? A ne obstaja neka direktiva, ki pravi, kaj je diskriminacija? Ena delavnica bo za invalide pa ena za geje in lezbijke pa ena za Rome pa teh beguncev je tudi kar precej. Aja, potem pa še kakšni dve za vse dijake ali pa nekoga, da se gremo še neko splošno ozaveščanje.«*

Zaposleni 2: *»OK, če bomo kopirali madžarske seminarje, lahko kar iste partnerje vključimo, bo šlo še hitreje. Pa dodamo še kakšne balkance za diversity pa to …«*

Predsednik društva: *»Super, evo, pa imamo projekt in plače za naslednji dve leti!«*

OD VIZIJE IN POSLANSTVA DO PROJEKTOV

Zakaj se prijavljamo na razpise? –
»Da dobimo denar za svoje delo.«

Žal, odgovor ni pravilen. Seveda se na javnih razpisih dobi največ denarja za delovanje organizacije, a denar ne sme biti vodilo. Namesto izhodišča 'rabimo denar' se je treba vprašati: zakaj smo? Zakaj je organizacija ustanovljena? Komu smo namenjeni? Kaj bi radi dosegli?

Gre za preprosto vodilo, da pri oblikovanju projektnih idej sledimo svojemu poslanstvu. Le takšen pristop nam namreč zagotavlja, da smo na svojem področju prepoznana organizacija, ki ima strokovne kadre, ki vedo, kaj delajo. Prepoznavnost vpliva na zaupanje, zaupanje pa na trajnost.

Ali drugače, sporadični projekti brez rdeče niti vam sicer trenutno lahko prinesejo denar, dolgoročno pa se vam takšen pristop lahko vrne kot bumerang. Na eni točki bo namreč zmanjkalo novih področij in financerjev, ki bi bili pripravljeni podpirati organizacijo brez ali z minimalnimi referencami na nekem področju. S takšnim pristopom se izpostavljate nevarnosti, da organizacija, ko novega denarja enkrat več ne bo, ne bo imela področja, kjer bi bila strokovno močna. Da o slabem glasu, ki se o takih organizacijah širi med financerji, niti ne govorimo …

Za dolgoročen razvoj in stabilnost organizacije je nujno, da spremljamo svoje področje in glede na opažene potrebe načrtujemo svoje dejavnosti ter imamo oblikovan strateški načrt, ki opredeljuje strateška področja delovanja in cilje, ki bi jih radi dosegli. Takšen strateški načrt je osnova vseh dobrih projektnih predlogov, saj lahko na podlagi ciljev in zaznanih potreb kaj hitro oblikujemo projektne ideje in potem zanje iščemo primerne financerje. Če se organizacija čuti poklicana za reševanje nekega problema, je zelo verjetno, da bo projektna ideja uspešna.

Slika 1: Od vizije in poslanstva do projektnega predloga

PO SVETU Z ODPRTIMI OČMI – PROBLEMI, KI JIH LAHKO REŠIMO

Uspešne projektne ideje so tiste, ki rešujejo konkretne probleme. Namen vsakega javnega razpisa je, da se nekaj spremeni, problemi se vsaj zmanjšajo, če ne že odpravijo.

Pristop, po katerem organizacija najprej razmišlja o aktivnostih (»Mi bi pa delali take delavnice, kot sem jih videl na Madžarskem.«) in šele nato, koga takšne delavnice naslavljajo in kaj bodo ti imeli od njih, zelo verjetno ne bo uspešen, saj se lahko zgodi, da ne bomo imeli ciljne

publike ali da delavnice ne bodo dale nobenega rezultata – če bomo s takšnim pristopom sploh uspešni na razpisu, seveda.

Veliko koristneje (za organizacijo, uporabnike[2] in financerje) je, če se s svojimi idejami odzivamo na opažene probleme. Aktivne organizacije največ takšnih problemov seveda opazijo ob svojem vsakodnevnem delu, predvsem ob tesnem stiku z uporabniki. Zato je pomembno, da stalno spremljamo njihove potrebe in pričakovanja. Le tako bomo vedeli, ali so naše dejavnosti še prave ali pa bi jih bilo treba nadgraditi oz. dodati nove, katere opustiti ipd.

Za identificiranje potreb izkoristimo tudi organe v organizaciji (upravni odbor društva, svet zavoda …), redno sodelujmo in izmenjujmo informacije s sorodnimi organizacijami doma in v tujini ter tudi z drugimi deležniki, ki so pomembni za naše delo (npr. osnovne šole, občine …). Nenazadnje se veliko idej lahko porodi tudi ob spremljanju splošnega dogajanja okrog nas (mediji in socialna omrežja).

PRITI PROBLEMU DO DNA

Kaj je sploh pravi problem? Da bi prišli problemu do dna, ga moramo analizirati. Takšna analiza nam bo pomagala konkretizirati zadevo, saj bomo identificirali prave vzroke in posledice problemov. Lažje se bomo odločili, kako široko bomo šli, kaj konkretno bomo s svojimi aktivnostmi naslavljali.

Analiziranja problema se lahko lotimo na različne načine, poznamo namreč več različnih metod. Ena od njih je problemsko drevo.

Problemsko drevo ponavadi delamo v skupini. Izdelamo ga tako, da na sredino plakata zapišemo problem, kot ga vidimo v danem trenutku. Ponavadi v problem pretvorimo temeljno potrebo, ki predstavlja deblo drevesa. Navzdol od "debla" vejemo korenine, ki predstavljajo vzroke za nastanek problema. Vejimo jih na več nivojih, tako da poleg vzrokov zapišemo tudi vzroke vzrokov, vzroke vzrokov teh vzrokov in tako naprej. Navzgor pa vejimo "veje", ki predstavljajo posledice opaženega problema. Tudi teh ne zapišemo le na enem nivoju, ampak navedemo tudi posledice teh posledic, posledice posledic posledic in tako naprej.

Slika 2: Problemsko drevo

Ob koncu je na plakatu drevo različnih problemov, od katerih nekatere smatramo za vzroke in druge za posledice problema, ki smo ga najprej opazili. Ali vzroki in posledice resnično potekajo v tem vrstnem redu, niti ni tako pomembno. Pomembneje je, da smo s tem razširili svoja obzorja in z več vidikov osvetlili problem. Prav zaradi tega nam problemsko drevo pomaga odgovoriti na več vprašanj: kaj je pravi problem? S katerimi problemi je ta povezan?

[2] Za potrebe tega priročnika izraz »uporabnik« uporabljamo kot najrazumljivejši in generičen za vse, ki so jim naše aktivnosti namenjene (ljudje, živali, stvari …).

Kakšne bi lahko bile rešitve problema? Kaj vse bi se s temi rešitvami rešilo kot stranski učinek? Ko je problemsko drevo narejeno, obkrožimo vzrok ali skupino vzrokov, na katere se želimo s projektom osredotočiti, in prav tako posledico ali skupino posledic, ki jih želimo spremeniti.

ALI ODKRIVAMO TOPLO VODO?

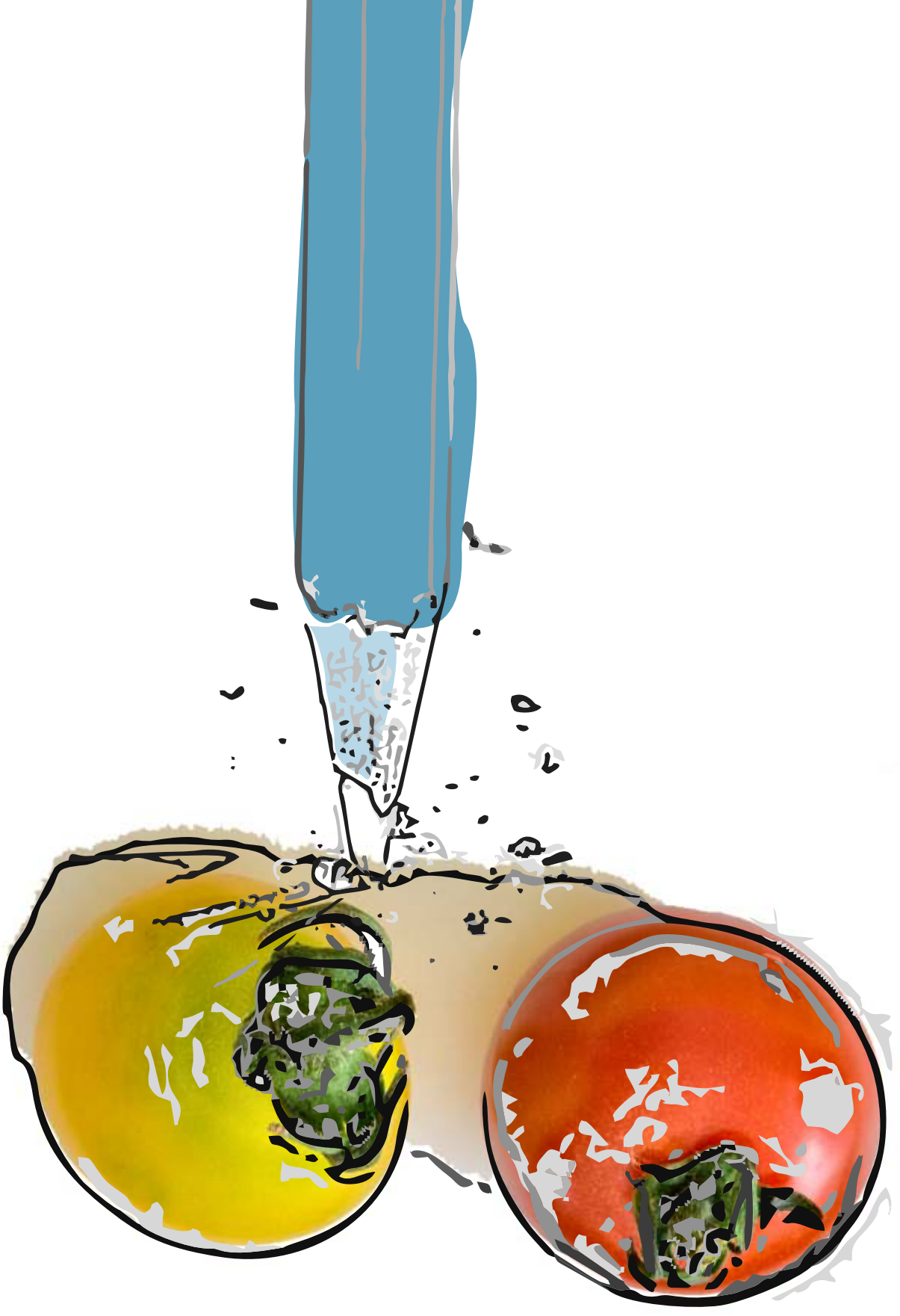
Ko smo določili pravi problem, začnemo razmišljati o aktivnostih, s katerimi bomo problem naslovili. Pri tem seveda ni nujno, da gre za popolnoma nove aktivnosti, ustrezno lahko spremenimo ali nadgradimo obstoječe aktivnosti, prenesemo dobre prakse ipd.

Da ne bi prišlo do nepotrebnega podvajanja (in s tem manjših možnosti, da bo ideja uspešna), moramo preveriti, kaj se na tem področju že dogaja, katere organizacije so aktivne, kaj že počnejo in o čem razmišljajo. Lahko se namreč izkaže, da problem naslavlja vrsta drugih organizacij in nove aktivnosti niti niso potrebne. Če presodimo, da potreba vendarle še vedno obstaja (ali podjetniško, da je trg dovolj velik), se lahko s temi organizacijami povežemo, da dosežemo sinergične učinke, lahko pa izkoristimo vedenje o konkurenci in svoje aktivnosti oblikujemo tako, da bomo bolje pristopili k rešitvi problema.

AKTIVNOSTI PO MERI UPORABNIKOV

Aktivnosti se ne oblikujejo v laboratoriju, tj. zaprtem prostoru, ločenem od resničnega sveta. Aktivnosti vedno oblikujemo *v sodelovanju* s tistimi, ki so jim namenjene. Ni nujno, da se naše predstave o njihovih potrebah skladajo z njihovo realnostjo (željo, zmožnostjo, pripravljenostjo), zato je priporočljivo, da uporabnike v oblikovanje rešitev vključimo že od vsega začetka. Če to ni možno, jim predstavimo osnutek (prvi koncept) in prosimo za odziv. Idejo potem nadgradimo/spremenimo v skladu z njihovimi predlogi in ponovno preverimo, ali so aktivnosti zanje primerne (ali vidijo korist, bodo sodelovali pri izvedbi ipd.), in jih ponovno nadgradimo, če smo odkrili še kakšne manke.

To počnemo zato, ker organizacije in projekti niso sami sebi namen, ampak morajo dosegati cilje, dolgoročne učinke in družbene koristi. To pa se lahko doseže le, če organizacijo »uporabljajo« tisti, ki jim je namenjena.



3 PISANJE PROJEKTNEGA PREDLOGA

Dva sodelavca pišeta prijavo na razpis za projekt v višini 150.000 EUR. Razpisna dokumentacija je kar obsežna.

Zaposleni 1: *»Joj, imava samo še dva dni, še dobro, da ni nobenih partnerjev! Dajva si razdelit dele, da bo hitreje. Ti napiši aktivnosti in finance, jaz bom pa na hitro nekaj spesnil o namenih in ciljih projekta, trajnosti, dobrem upravljanju in vseh teh neumnostih, ki sodijo zraven.«*

Zaposleni 2: *»OK, saj za aktivnosti smo se bolj ali manj že zmenili. Še ciljne skupine ti napiši, pa kar na široko, da ne bomo slučajno koga pozabili. Saj ni važno, koga bomo potem dejansko vključili, glavno je, da piše, da vse.«*

Zaposleni 1: *»A se ti ne zdi, da imamo malo aktivnosti za toliko denarja? Bom sicer nabil kazalnike, ampak vseeno. Vem, da bomo sicer še te težko izvedli, sploh s takimi kazalniki, ampak nujno rabimo denar, ta projekt moramo dobiti!«*

Zaposleni 2: *»Potem pa je najbolje, da vse še malo razširim. Zdaj imamo 3 regije pokrite, bom kar še četrto dodal. Itak gre za iste aktivnosti. Bom dal še kar Koroško zraven.«*

Zaposleni 1: *»Koroška se zelo dobro sliši, tam se nič ne dogaja na tem področju. Ampak tam nobenega ne poznamo. Kaj pa stroški? A misliš, da bomo lahko vse naredili?«*

Zaposleni 2: *»Seveda, še vedno smo. Tako ali drugače. Bomo malo stisnili pa bo.«*

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ VAS JE V TEJ ZGODBI PRITEGNILO? ALI VAS JE KAJ ZMOTILO?
2. KAJ BI MORALA ORGANIZACIJA NAREDITI DRUGAČE?
3. KAKO PRI VAS PIŠETE PROJEKTNE PREDLOGE? KDO VSE SODELUJE?
4. KAKO PREVERJATE, ALI JE PROJEKTNI PREDLOG DOBER?

SOVRAŽIM LOGIČNI OKVIR

Poznate logični okvir? Tisto strašno tabelo v razpisni dokumentaciji, ki nas sili vpisovati vse mogoče podatke, za katere se nam vedno zdi, da smo jih privlekli iz pet? No, tisto.

Tabela je naporna, ampak ima svojo logiko. Saj je ja logični okvir! Zato je zelo priporočljivo, da si, preden začnemo pisati projektno prijavo, skiciramo vsaj prva dva stolpca logičnega okvira, kar v praksi pomeni splošne in specifične cilje, s katerimi naslavljamo problem, aktivnosti za doseganje ciljev in kazalnike, s katerimi bomo preverili, ali so aktivnosti izvedene in cilji doseženi.

Na podlagi takšne matrice bomo namreč kaj hitro videli, ali naš *projekt stoji, pije vodo, bo prepričal*. Poleg tega nam bo mini logični okvir neznansko pomagal pri izpolnjevanju razpisne dokumentacije, saj njena logika v večini primerov sledi logičnemu okviru. Ne gre zanemariti niti, da je logično sosledje ponavadi tudi eno temeljnih meril ocenjevanja.

Tudi tukaj velja pravilo, da se projekta ne piše »iz aktivnosti ven«, ampak aktivnosti sledijo ciljem.

Slika 3: Logično sosledje projektne ideje

OBLJUBA DELA DOLG

Kandidiranje za projektna sredstva največkrat pomeni hudo borbo (veliko število prijaviteljev za majhna razpoložljiva sredstva). V želji, da bi prepričali financerje, velikokrat obljubimo več (več aktivnosti, višje kazalnike), kot lahko *realno izpolnimo*. Pristop na prvi pogled zveni logično – več bomo obljubili, učinkovitejši bomo videti, več bo možnosti, da bomo izbrani. Na žalost, ali na srečo pravzaprav, temu ni tako.

Eno glavnih meril pri ocenjevanju je namreč tudi ocena »realnosti«, tj. koliko se za dan denar v danem časovnem okviru da realno izvesti. Pri tem se lahko zapletemo v dve pasti. Lahko obljubimo premalo in je projekt zaradi tega ocenjen kot finančno neučinkovit, lahko pa obljubimo preveč in smo zaradi tega ocenjeni nizko (če obljubljamo preveč aktivnosti, je hitro jasno, da jih ne bomo mogli izvesti in da cilji ne bodo doseženi). Če želimo biti prepoznani kot dobra organizacija, ki ve, kaj dela, je najbolj priporočljivo, da obljubljamo dobre, a realne rezultate.

Lahko se sicer zgodi tudi, da neizkušeni ocenjevalci takšen »visokoleteč« predlog ocenijo kot dober in da projekt dobimo. Takrat se šele znajdemo v težavah, saj je treba vse te aktivnosti tudi kakovostno izvesti, če želimo biti dobro zapisani in uspešni na prihodnjih razpisih istega financerja. V takšnem primeru naj bo glavno vodilo kakovostna izvedba in ne izvajanje aktivnosti ter lovljenje kazalnikov za vsako ceno. Ko ugotovimo, da vseh aktivnosti ne bo mogoče izvesti, pripravimo predlog sprememb.[3]

PRAVILO ŠTIRIH OČI

Projektne prijave nikoli ne pišemo v karanteni. Priporočljivo je, da sta v ekipi vsaj dva, ki si po metodi možganske nevihte izmenjujeta ideje in jih nadgrajujeta. Če gre za večji in daljši projekt ali za prvo prijavo na nek razpis, ki je drugačen od tistih, ki smo jih vajeni, je priporočljivo, da projektno prijavo vsaj pregleda, če ne že napiše, projektni svetovalec, tj. oseba v naši ali kakšni drugi organizaciji/podjetju, ki se na dnevni ravni ukvarja s pisanjem projektov. Tudi če smo sami napisali in izvedli številne projekte, nam nasveti takšnega strokovnjaka navadno odpro povsem

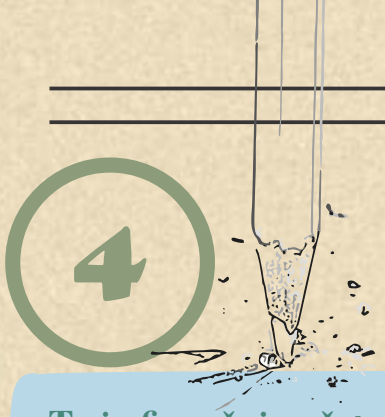
[3] Več o tem v 8. poglavju.

nova obzorja.

Če se ne odločimo za projektnega svetovalca, naj napisan projektni predlog prebere nekdo drug v organizaciji in oceni njegovo jasnost, razumljivost in konsistentnost.

Če v projektu sodelujejo tudi partnerji, je seveda nujno, da skozi celotno pisanje prijave z njimi aktivno sodelujemo.[4]

[4] Več o tem v 5. poglavju.



4 FINANČNI NAČRT

To je finančni načrt za projekt, ki ga je organizacija prijavila na razpis. V projektu sodelujeta dve organizaciji, ki želita organizirati mednarodno konferenco o migrantih. K sodelovanju so povabili tudi predavatelje iz tujine (Bruselj). Predavatelj govori le francosko, zato bo potrebno simultano prevajanje.

FINANČNI NAČRT PROJEKTA			
Št.	**Vrsta stroška**	**Znesek v EUR**	**Utemeljitev stroška**
1.	**Stroški dela projektne skupine**	**8.700,00**	
1.1.	**Plače zaposlenih**	1.000,00	plača vodje projekta vodilnega partnerja
	vodja projekta	500,00	plača vodje projekta partnerja 1
	vodja projekta	500,00	
1.2.	**Strošek dela na podlagi pogodbe civilnega prava za člane projektne skupine**	7.700,00	
	organizacija konference	5.000,00	vodja projekta
	predavatelj na konferenci	2.000,00	avtorska pogodba predavatelj 1
	predavatelj na konferenci	700,00	avtorska pogodba predavatelj tujina
2.	**Potni stroški**	**1.700,00**	
	letalska karta Bruselj – Ljubljana –Burselj	700,00	udeležba na konferenci predavatelj tujina
	dnevnice	500,00	udeležba na konferenci predavatelj tujina
	nočitev predavatelj tujina	500,00	udeležba na konferenci predavatelj tujina
3.	**Stroški zunanjih storitev**	**600,00**	
	najem dvorane za 100 ljudi	100,00	
	pogostitev za 100 ljudi	500,00	
		0,00	
4.	**Drugi manjši direktni stroški**	**100,00**	
	material za konferenco	100,00	promocijski material za konferenco
	SKUPAJ	**11.100,00**	

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ SE VAM PRI NAČRTU ZDI DOBRO?
2. KAJ BI NAREDILI DRUGAČE?
3. ČESA NE BI SMELI NAREDITI?
4. VAM KAKŠNE INFORMACIJE MANJKAJO?

KO DESNA ROKA NE VE, KAJ DELA LEVA...

Finančno načrtovanje projekta je zahtevna naloga, ki zahteva veliko koordinacije in komunikacije med »vsebinci« in »finančniki« v organizaciji. Vse prevečkrat se zgodi, da finančni načrt v prijavnici spišejo vsebinci, ki pa včasih nimajo vseh potrebnih informacij in ne razumejo finančnih posledic posameznega dogodka (npr. celotni stroški avtorskega honorarja so precej višji od zneska, ki ga bo oseba dobila; izplačilo potnih stroškov osebam, ki delajo na projektu po avtorski pogodbi, niso dovoljeni in morajo biti vključeni v znesek honorarja ipd.). Tako se prijavljeni načrti ne skladajo z dejansko porabo in/ali s pričakovanji udeležencev ter lahko privedejo do večjih odstopanj. Posledično moramo velikokrat zaprositi za spremembo finančnega načrta projekta, kar je lahko precej dolgotrajen in zapleten postopek, predvsem pa največkrat dogodek, ki bi se mu lahko z dobrim načrtovanjem izognili.

Finančni načrti se morajo *skladati s končno vsebino*, zato pred oddajo projekta vedno preverimo, ali se vse vsebinske spremembe, ki smo jih vnesli med izpopolnjevanjem in usklajevanjem vsebine, odražajo tudi v finančnem načrtu. Priporočljivo je, da ob prvi različici projektnih aktivnosti pripravimo tudi prvi finančni načrt, saj tako lažje ocenimo izvedljivost predlaganih aktivnosti. A ker se te med delom na prijavi največkrat precej spremenijo, je nujno, da finančni načrt pred oddajo še enkrat pregledamo. Najboljše je, da finančni načrt pripravljajo finančniki in vsebinci skupaj, saj so ponavadi za res dober načrt potrebne še dodatne informacije, ki iz same vsebine morda niso razvidne (npr. v kateri »rang« gostov spadajo povabljeni predavatelji in posledično kakšno vrsto namestitve moramo zanje zagotoviti; koliko časa vnaprej bomo lahko načrtovali kakšno potovanje – letalske karte, kupljene v zadnjem trenutku, so ponavadi dražje; ali bomo delali z ljudmi, ki imajo zelo natrpan urnik in so manj prilagodljivi pri načrtovanju potovanja, kar lahko vodi v višje stroške zaradi iskanja najhitrejših in ne najcenejših povezav ...).

FINANČNI NAČRT JE ZA NAS, NE ZA FINANCERJE

V zadnjem času se pri številnih razpisih pojavljajo možnosti pavšalnih zneskov ali zneskov na enoto. Tudi v tem primeru si moramo pripraviti podroben proračun (četudi ga prijava ne zahteva), saj bomo le tako lahko ocenili, ali lahko z napovedanimi sredstvi izpeljemo vse načrtovane aktivnosti. Ali drugače, prepričati se moramo, da realni stroški predlaganih aktivnosti ne presegajo zneskov, ki jih bomo dobili. Ta načrt nam bo tudi zelo pomagal pri spremljanju porabe, če bomo na razpisu uspešni.

Pri pripravi finančnih načrtov vsakič znova temeljito preberite navodila glede upravičenosti stroškov, saj se ta od razpisa do razpisa precej razlikujejo!

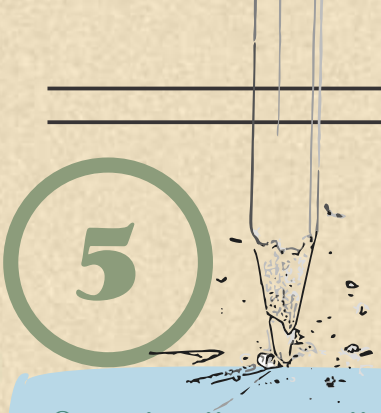
NE PREVEČ IN NE PREMALO

Samoumevno je, da vsakič, ko pripravljamo finančne načrte projekta, razmišljamo, kako bi zagotovili čim več sredstev za delovanje naše organizacije. Sploh pri večjih projektih nas hitro zamika, da bi dodali še kakšno postavko in vključili še kakšno osebo. Temu se ni lahko upreti, a vseeno se moramo zavedati, da morajo tudi milijonski projekti izkazovati finančno upravičenost in da bodo financerji ocenjevali vsako postavko posebej, ne le skupnega zneska. Paziti moramo predvsem pri stroških dela, saj so

nanje financerji postali še posebej pozorni in jih večkrat pred končno odobritvijo projekta oklestijo. Dober finančni načrt vključuje le stroške, ki so *nujni za izvedbo projekta*. Če lahko kljub zmanjšanju stroškov projekt še vedno izvedemo, je to znak za financerje, da so bili ti stroški dejansko pretirani, kar meče slabo luč na organizacijo. Na dolgi rok si torej s pretiravanjem pri stroških ne bomo naredili nobene usluge.

Če bomo stroške previsoko ocenili, nam bo to povzročalo težave pri realizaciji, še posebej pri projektih, kjer so vmesna plačila vezana na porabo sredstev, ki smo jih že prejeli. Če v tovrstnih projektih porabe ne dosežemo, ne bomo upravičeni do naslednjega nakazila, kar vodi v težave z likvidnostjo.

Ker si včasih res želimo, da bi bili uspešni na razpisu, smo nagnjeni k temu, da ga ovrednotimo nižje, kot je njegova realna vrednost, in upamo, da ga bomo kljub temu uspeli izvesti. Bomo pač računali na prostovoljce in dodatno delo ljudi, ki za to ne bodo plačani. Takšna praksa je nevarna, zato se je izogibajmo (ali vsaj uporabimo redko v izredno nujnih primerih), saj se dumping na dolgi rok ne izplača. Verjetno bomo res uspešnejši (seveda če so naše ideje dobre), a hitro bo sledil upor ljudi, ki ne bodo zmogli takšnega delovnega tempa. S tem na naše nizke cene oziroma prostovoljno delo navadimo tudi financerje in potem težko zaračunavamo pošteno ceno za svoje storitve, saj je ne bodo več pripravljeni plačati. Zato vedno upoštevajmo dolgoročno vzdržnost organizacije in se za dumping odločajmo preudarno in le v primerih, ko so pričakovane koristi dobljenega posla oziroma projekta višje od našega vložka in obremenitve delavcev (ali prostovoljcev). Z dumpingom tudi nižamo ceno in ugled sektorju, na katerega včasih prav zato gledajo zviška (kakovost pač stane).



5 PARTNERSKI PROJEKTI

Organizacija se prijavlja na NVO program Finančnega mehanizma EGP, ki med drugim spodbuja sodelovanje s partnerji iz donatorskih držav in drugih držav, ki so vključene v finančni mehanizem, posebej pa še medsektorsko sodelovanje. Zato se odločijo za sodelovanje z norveško in s portugalsko NVO, kamor naj bi šli na študijski obisk pogledat njihove prakse, in slovenskim javnim zavodom, s katerim naj bi skupaj izvedli nekaj seminarjev za javne uslužbence.

Pred oddajo prijave so bile zadeve v grobem dorečene, tudi časovnica je bila znana (partnerji so dobili napisan projekt za prebrati), glede natančnih odgovornosti (kdo kaj dela) pa so se strinjali, da se bodo dogovorili pozneje.

Vodja projekta je bil prepričan, da bo javni zavod prevzel vse naloge v zvezi z organizacijo seminarjev, da jih bo izvedel tako rekoč »na ključ«. Bolj ko se je približeval mesec seminarjev, več je bilo izgovorov v smislu: ne moremo biti v naših prostorih; damo predavatelja, a udeležence vabite sami; naša politika ni, da osebno vabimo, moramo biti previdni, kako se pojavljamo, ipd. Na koncu je organizacija vso logistiko prevzela sama, udeležence je vabila po vseh mogočih vezah in poznanstvih, predstavnik javnega zavoda pa je zgolj odpredaval svojo temo.

Tudi organizacija študijskega obiska je bila posebna zgodba. Medtem ko so Norvežani že 4 mesece prej zahtevali, da se naredi odkljuknica čisto vseh aktivnosti v zvezi s študijskim obiskom (kdo rezervira karte in hotel, kdo se dogovori z organizacijami, kdo organizira kosilo, kdo poskrbi za večerne aktivnosti …), s Portugalci ni bilo veliko dela. Oni so se z vsem strinjali in zatrjevali, da je vse pod nadzorom. Ko so slovenski partnerji prispeli v Lizbono, pa so ugotovili, da se bodo srečali le z dvema NVO, ne pa tudi z ministrstvom, občino in inštitutom, ki so jim bili obljubljeni.

Po pol leta izvajanja projekta se približuje prvo poročilo. Vodja projekta en teden pred rokom oddaje poročila piše tujima partnerjema. Portugalci se sicer hitro odzovejo, a komunikacija poteka zelo počasi, saj nova oseba na projektu ne govori dobro angleško. Zato je treba kar veliko časa, da se s pomočjo googlovega prevajalnika dogovorita, katera dokazila je treba oddati za plače ipd. Norvežani pa pravijo, da nikakor ne bodo poročali, ker to pri

njih ni navada. Oni so navajeni delati s pavšali, ne pa da poročajo o vsakem potnem nalogu. Vodja projekta je porabil več kot tri dni, da je s Portugalci pravilno izpolnil poročilo in prepričal Norvežane, da pošljejo dokazila.

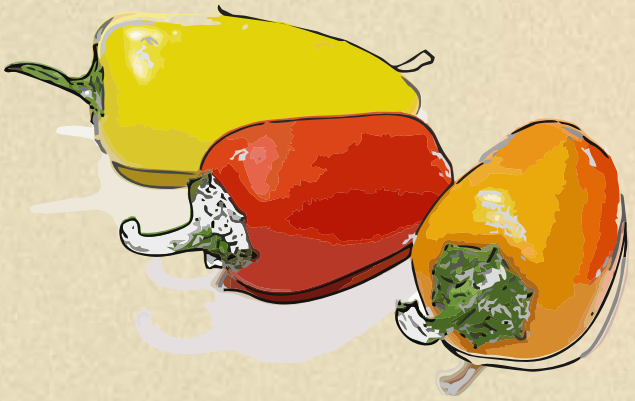
VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ VAS JE V TEJ ZGODBI PRITEGNILO? ALI VAS JE KAJ ZMOTILO?

2. KAJ BI MORALA ORGANIZACIJA NAREDITI DRUGAČE?

3. KAKO SE PRI VAS ODLOČATE ZA PARTNERSKE PRIJAVE?

4. NA KAKŠNE NAČINE VKLJUČUJETE PARTNERJE V SNOVANJE IN PISANJE PROJEKTNE IDEJE TER V IZVAJANJE PROJEKTA?



PRAVO ALI NAVIDEZNO PARTNERSTVO

Da bi dosegli boljše rezultate, v projekte pogosto vključujemo tudi partnerje. Ponavadi so to organizacije, ki nam omogočijo, da aktivnosti boljše izvedemo (npr. imamo boljši dostop do ciljnih skupin, večji vpliv, pokrijemo večje število držav ipd.). Najboljši partner je tisti, ki je zainteresiran in motiviran za sodelovanje pri projektu in je v snovanje projekta aktivno vključen že od začetka.

Ko razmišljamo o izbiri dobrega partnerja, je dobro upoštevati:

- komplementarnost dejavnosti (partnerjeva narava in dejavnost omogočata, da vključimo aktivnosti, ki bi jih sicer sami težko izvedli),
- podobnost vrednot in interesov (zavzemati se moramo za podobne cilje, sicer bo sodelovanje zelo naporno),
- prepoznavnost,
- geografska pokritost (nacionalna pokritost ali izvedba v več državah sta pogosto zaželeni, če ne že obvezni – odvisno od javnega razpisa),
- zanimanje za projekt (le partner, ki bo že v osnovi resnično zainteresiran za vsebino projekta, se bo v izvedbo tudi aktivno vključeval).

Ko gre za nacionalne projekte, identifikacija primernega partnerja ponavadi ni težavna, saj poznamo glavne akterje in njihove vloge. Pri mednarodnih projektih, sploh če se prvič podajamo vanje, pa je lahko to težje. V takšnih primerih nam lahko zelo koristijo *mednarodne mreže*, v katere smo vključeni, saj člani iste mreže, tudi če se ne poznajo osebno, hitreje in lažje sodelujejo, zaupanje med njimi je večje. Če potrebujemo tuje partnerje iz drugega sektorja (npr. šole, občine ipd.), je prav tako najbolje, da za priporočila vprašamo člane mreže oz. druge organizacije, ki jih v želeni državi poznamo. Če te možnosti nimamo, lahko za namene iskanja

partnerjev izkoristimo mnoge spletne kanale (npr. ngopartnership.org).

Kot smo že omenili, je v nekaterih razpisih, predvsem evropskih, partnerstvo obvezno (npr. minimalno število držav, ki jih mora projekt pokriti) ali pa se določeno partnerstvo posebej nagrajuje (npr. dodatne točke za partnerje iz točno določenih držav). V takšnih primerih kaj hitro pristanemo na *navidezno partnerstvo*, simbolično vključitev neke organizacije samo zato, da pokrijemo neko državo. S tem sicer izpolnimo formalne pogoje razpisa, ni pa zelo verjetno, da bomo projekt tudi dejansko dobili. Vedno več financerjev se namreč zaveda »sindroma navideznega partnerstva«, zato so pri ocenjevanju vloge partnerja pri izvedbi projekta še posebej pozorni. Če torej investiramo čas in energijo v iskanje partnerjev in razvoj projektne ideje, razmislimo tudi, kako bi partnerja dejansko (vsebinsko in finančno) vključili v izvedbo projekta.

Posebnosti mednarodnih partnerstev

Ko se odločamo za mednarodni projekt (vključitev tujih partnerjev), se moramo pripraviti na določene razlike. Najprej moramo preveriti zakonodajo, ki lahko neposredno vpliva tako na vsebino projekta (ali se v tuji državi aktivnost sploh da izvesti na takšen način, kot smo si jo zamislili), kot tudi na finance (npr. drugačna določila glede avtorskih honorarjev, podizvajalcev, pavšalnih stroškov ipd.), upoštevati je treba kulturne razlike (kolika časa traja, da se s partnerjem dogovorimo, da se aktivnost izvede), drugačne praznike in počitnice itd. Vse omenjeno se zelo razlikuje v državah Evropske unije, kaj šele v državah nečlanicah. O vsem tem moramo razmišljati že pri načrtovanju projekta, da preprečimo čim več zastojev pri izvedbi.

OD ZAROKE DO POROKE

Če želimo zagotoviti, da bodo partnerji pri izvajanju projekta odzivni in aktivni, moramo pri njih spodbuditi lastništvo nad projektom. Zato partnerje identificiramo dovolj zgodaj, da lahko sodelujejo pri snovanju projektne ideje ali vsaj pri njenem piljenju, aktivno jih vključujemo v vse razprave o poteku projekta in razdelitvi stroškov (ne samo razdelitvi prijavitelj – dotični partner, ampak prijavitelj – vsi partnerji). Zgolj z zagotovitvijo popolne transparentnosti se bomo izognili potencialni slabi volji posameznih partnerjev pri izvajanju projekta (npr. neseznanjenost s podrobno vsebino projekta in njihovimi nalogami, konkurenca med partnerji, razlika v plačilih …). Skratka, s partnerji moramo redno *komunicirati*.[5]

MOTIVIRANJE PARTNERJEV

Če v projektu sodeluje večje število partnerjev, je zelo verjetno, da bodo za delo različno motivirani in da bo njihova motivacija med izvajanjem projekta nihala (predvsem v odvisnosti od količine dela v svoji organizaciji). To moramo upoštevati in premisliti, na kakšen način jih bomo motivirali.

Uporabimo lahko različne metode za motivacijo:

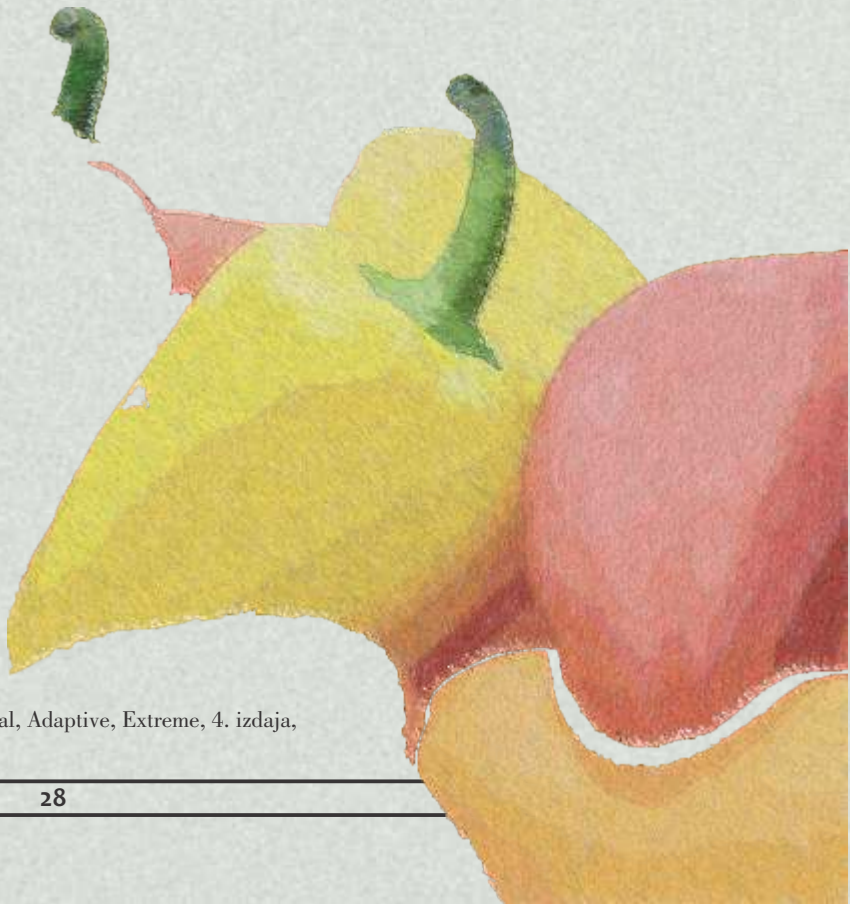
- **Potrditev.** Vedno javno prepoznamo uspehe, napredek oz. prispevek posameznika k izvedbi projekta.
- **Jasna opredelitev dela.** Partnerji in drugi člani projektne skupine morajo vedeti, kaj natančno je njihova naloga, kakšen rezultat morajo doseči, kako njihovo delo prispeva k uspehu celotnega projekta, kako so nadaljnje aktivnosti odvisne od njihovega rezultata ipd. Vse našteto prispeva k večji odgovornosti za

[5] Več o tem v 10. poglavju.

izvedbo projekta.

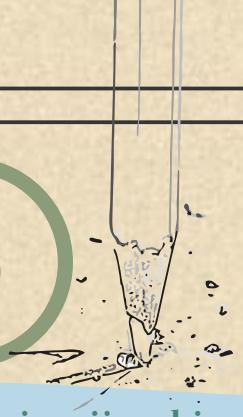
- **Pomembnost nalog.** Partnerji se morajo zavedati, da je njihova naloga pomembna in kaj za projekt pomeni, če jo opravijo uspešno.
- **Avtonomija.** Partnerji morajo poznati rezultat, ki ga morajo doseči, pri sami izvedbi pa naj bodo neodvisni. Ali drugače, ne smemo se preveč vmešavati v njihovo delo.
- **Odziv.** Na delo partnerjev se moramo odzvati. Ni toliko pomembno, ali gre za pohvalo ali kritiko, pomembno je, da je delo opaženo.

Vendar! »Vsakogar ni mogoče motivirati. V večini primerov je vse, kar lahko naredi projektni vodja, to, da ustvari okolje, v katerem bi partnerji / sodelavci bili motivirani, in upa, da bodo v resnici motivirani. Podobno kot v kmetijstvu. Vse, kar lahko naredi kmet, je, da izbere seme, površino za sejanje in gnojilo, nato pa upa, da bo narava zagotovila pravo količino dežja, vetra in sonca. Enako velja za vodje projektov. Ustvariti morajo spodbudno delovno okolje za razvoj članov ekipe, potem pa prepustiti njim, da se pozitivno odzovejo.«[6]



[6] Wysocki, R. K., Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme, 4. izdaja, Wiley publishing, Indianapolis: 2007.

6 UPRAVLJANJE S TVEGANJI



Organizacija, ki zaradi svoje prepoznavnosti do sedaj ni imela večjih problemov pri pridobivanju sredstev, je oddala novo projektno prijavo. Prvi del prijave, tj. splošne in specifične cilje, aktivnosti (vključevale so tako izvajanje storitev za uporabnike kot zagovorništvo za spremembo enega zakona) in kazalnike, je zelo dobro premišljen in razdelan, saj vedo, da je to najpomembnejši del. V drugem delu prijave pa jim je pozornost že malo popustila. To je del, ki ga ponavadi napišejo precej posplošeno, saj gre za zelo splošne zadeve, ki jih je težko opisati ali napovedati (inovativnost projekta, trajnost ...). V bistvu gre za dele, ki jih v vseh prijavah opišejo bolj ali manj enako.

V ta del sodi tudi ocena tveganja. Kot vedno so tudi tokrat kot tveganja opredelili premalo zanimanja za aktivnosti, zamude pri aktivnostih, menjavo zaposlenih in še dve finančni tveganji (težava s finančnim tokom, težava s pridobivanjem sofinanciranja).

Kaj se je zgodilo pri izvajanju projekta? Servisne aktivnosti so izvedli po načrtu, ni bilo nekih težav, zagovorniških pa bolj ali manj niso uresničili, saj so pozabili upoštevati, da bo izvajanje projekta v velikem delu v volilnem letu. Sicer so na veliko sestankovali, obljub je bilo ogromno, realizacije pa nobene. Po volitvah se je nova vlada vzpostavljala še skoraj eno leto, tako da se je projekt končal, preden bi se lahko kaj dogovorili. Kazalniki in cilji na področju zagovorništva zato niso bili doseženi.

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ VAS JE V TEJ ZGODBI PRITEGNILO? ALI VAS JE KAJ ZMOTILO?

2. KAJ BI MORALA ORGANIZACIJA NAREDITI DRUGAČE?

3. KAKO PRI VAS ANALIZIRATE TVEGANJA?

4. ALI NA PODLAGI ANALIZE TVEGANJA SPREMINJATE NAČRTE?

UPRAVLJANJE S TVEGANJI – KAJ JE TO?

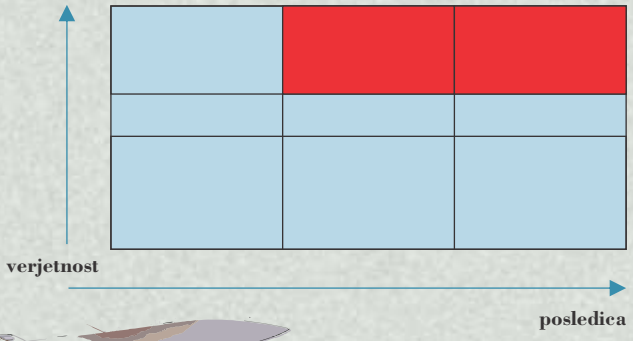
Tveganje pomeni verjetnost, da se bo zgodilo nekaj nezaželenega, kar bo negativno vplivalo na izvedbo projekta. Da bi tveganja *preprečili* ali *omilili*, z njimi *upravljamo*, kar pomeni, da tveganja načrtno in sistematično prepoznavamo, jih analiziramo in preprečujemo, rešujemo ali odpravljamo.

»Noben večji projekt še nikoli ni bil izveden pravočasno, znotraj proračuna in z istimi ljudmi, ki so ga začeli. Vaš ne bo prvi.«[7]

Učinkovito upravljanje s tveganji pomeni, da:

1. Tveganja prepoznamo – KAJ LAHKO GRE NAROBE?
2. Ovrednotimo verjetnost in obseg tveganja – KAKŠNE SO možne POSLEDICE?
3. S tveganji upravljamo: KAJ BOMO STORILI?
4. Prevzamemo nadzor nad tveganji.

Slika 4: Vrednotenje tveganja



ZAKAJ? O ČEM IN KDAJ?

Uspešno načrtovanje, vključno z analizo tveganj, je ključ do uspešnega projekta. To je tudi razlog, zakaj je pri večini razpisov ocena tveganja že vključena v razpisno dokumentacijo. Tudi namen te tabele (podobno kot logičnega okvira) ni brezciljna frustracija prijaviteljev, ampak pomoč prijaviteljem pri razmisleku o projektu. Četudi se nam na prvi pogled zdi, da projekt sam po sebi ni tvegan ali da se bomo s tveganji pač spopadli, ko bomo nanje naleteli, si lahko prihranimo veliko slabe volje in sivih las, če o njih razmišljamo pravočasno.

Najbolje, da prvo analizo tveganja opravimo takoj po izpolnjenem mini logičnem okviru[8]. Tako lahko dovolj hitro premislimo, kaj lahko gre narobe, kako to vpliva na predvidene aktivnosti in ali jih je treba kakorkoli spremeniti. Če naredimo analizo tveganja, ko je predlog že napisan (ta tabela je ponavadi na koncu razpisne dokumentacije), se nam ob resni analizi lahko zgodi, da bomo morali že zapisano besedilo precej spremeniti.

Najpogosteje pri analizi tveganja razmišljamo o *običajnih osumljencih*:

VSEBINA PROJEKTA	Ciljna skupina/deležniki ne prepoznajo koristi projekta (ponavadi zapišemo *premalo udeležencev* ali kaj podobnega).
ČAS	Premalo časa za kakovostno izvedbo.
DENAR	Stroški projekta premalo natančni. Nezadostna finančna sposobnost.
LJUDJE	Projektna skupina ni ustrezno usposobljena. Projektni partnerji niso dovolj vključeni.

Takšna analiza nam sicer lahko da določene podatke, sploh ko razmišljamo, kako se tveganju izogniti, ni pa zadostna s stališča izvedbe aktivnosti. Da bi res bili skorajda prepričani, da je projekt uresničljiv na način, kot smo si ga zamislili, je dobro, da pri vsebinskem delu razmišljamo o *vsaki aktivnosti posebej* – kaj vsebuje, kdaj naj bi bila izvedena, kakšni so pogoji za njeno izvedbo in kakšna so tveganja pri

[7] T-KIT 3: Project management, Svet Evrope in Evropska unija, http://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/t-kit-3-project-management.
[8] Glej 3. poglavje.

tem. Ob tem velja opredeliti tudi *raven tveganja* (nizka/visoka), saj se bomo na podlagi tega odločili, ali se je s tveganjem vredno ukvarjati ali ne, in njegov *izvor* (notranji – vezan na našo organizacijo, nanj lahko vplivamo; zunanji – v zunanjem okolju, npr. čas v letu, politična klima …, nanj težko vplivamo).

Ko smo opredelili najpomembnejša tveganja, smo šele na pol poti. Sedaj moramo razmisliti, kako bomo tveganje preprečili ali vsaj zmanjšali.

Če gre za analizo tveganja ob načrtovanju projekta, se lahko tveganju izognemo tudi tako, da aktivnosti primerno spremenimo, sicer pa razmislimo o vseh drugih razpoložljivih možnostih.

Projekt bo zaradi dobre analize tveganja boljši, varnejši, predlog pa bo imel več možnosti, da prepriča financerje.

Slika 5: Primer tabele za upravljanje s tveganji

TVEGANJE	RAVEN TVEGANJA	NOTRANJE/ZUNANJE TVEGANJE	UKREPI ZA PREPREČITEV/ZMANJŠANJE TVEGANJA

7

VODENJE PROJEKTA

Pripoveduje direktor ene od slovenskih organizacij: »Pred časom smo kot partnerji sodelovali v enoletnem evropskem projektu. Ta program je sicer znan po tem, da prijava ni zapletena. Ker organizacijo prijavitelja poznamo že nekaj časa, pri prijavi nismo komplicirali. Partnersko izjavo smo podpisali takoj, ko smo približno vedeli, kaj so naše naloge in koliko denarja bomo dobili. Ko je bil projekt odobren, nas je vodja projekta o tem veselo obvestil in dejal, da lahko v kratkem pričakujemo pogodbo. In potem nič. Dolgo nič. Naša vprašanja so ostala neodgovorjena. Po kakšnih 6 mesecih smo na naše vztrajanje dobili pogodbo v podpis. In potem spet nič. Dokler nismo 3 mesece pred zaključkom projekta dobili sporočila, da je zdaj pa res čas, da izvedemo to konferenco, 3 regionalna srečanja in napišemo priročnik. Malo smo debelo gledali, saj smo mislili, da iz projekta ne bo nič. Poleg tega nas je nekoliko presenetilo, saj naj bi prvotno pri priročniku le sodelovali, ne pa da ga moramo v celoti spisati. Nekaj smo se pregovarjali, potem smo vseeno popustili in zelo na hitro spisali priročnik (tema se je sicer med dogovarjanjem kar trikrat spremenila) in izvedli dogodke. To sicer niti slučajno ni naš način dela, ampak kaj naj bi pa drugega naredili? Vseeno gre za organizacijo, s katero sodelujemo že dolga leta, očitno pa so se s tokratnim vodjem projekta malo ušteli.«

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ VAS JE V TEJ ZGODBI PRITEGNILO? ALI VAS JE KAJ ZMOTILO?

2. KAJ BI MORALA ORGANIZACIJA NAREDITI DRUGAČE?

3. KDAJ PRI VAS DOLOČITE VODJO PROJEKTA IN NJEGOVE ODGOVORNOSTI?

4. KAKO IN KDAJ SE PRI VAS LOTEVATE PODROBNEGA NAČRTOVANJA IZVAJANJA PROJEKTA?

VODJA PROJEKTA – SUPERJUNAK!

Vsak projekt potrebuje vodjo projekta, tj. prvo odgovorno osebo, ki skrbi za izvajanje projektnih aktivnosti in doseganje ciljev, razvija posameznika in gradi projektni tim ter prevzema odgovornost za uspeh ali neuspeh projekta. Najbolje je, da je vodja projekta določen že ob snovanju projektne ideje in da ves čas vodi proces ali vsaj aktivno sodeluje pri načrtovanju in pisanju projekta. Le tako bo namreč seznanjen z vsemi podrobnostmi, vključno s procesi, ki so se odvili pri dogovarjanju s partnerji.

Zgodi se seveda tudi, da dobimo večji projekt in vodjo projekta zaposlimo šele po podpisu pogodbe s financerjem. V tem primeru moramo zagotoviti, da vodja projekta dobi vse potrebne informacije, ne samo razpisne dokumentacije, ampak tudi vse ostalo, kar bi lahko vplivalo na izvedbo projekta (npr. posebne dogovore s partnerji).

Dober vodja projekta poskrbi:

- da projekt gradi na dejanskih potrebah in dobrem poznavanju problematike – *v pripravo vključi deležnike*,
- da so partnerji aktivno vključeni v proces priprave in razumejo svojo vlogo in obveznosti v projektu – *skupni interes in lastništvo nad projektom*,
- da so pri načrtovanju projekta in prijave na razpis vsem sodelujočim znane ključne informacije in morebitne omejitve – *preverjanje izvedljivosti*,
- da zasnova projekta vključuje opredelitev tveganj in možnih ukrepov – *kaj lahko gre narobe, kako bomo to reševali*,
- da upravljanje s tveganji postane reden del izvajanja projektnih aktivnosti – *aktivni pristop, vključitev deležnikov*,
- za učinkovito notranje in zunanje komuniciranje (projektna skupina, financer, ciljna skupina, drugi deležniki) – *stalen proces*,
- za učinkovito spremljanje izvajanja – *razmislek o popravljalnih ukrepih, da se sanirajo odstopanja od načrta*,
- za zagotavljanje kakovosti projektnih rezultatov – *projektni rezultati izpolnjujejo zadane cilje*,
- za (konstruktivne) povratne informacije in odpravljanje ovir na poti, usposabljanje kadrov – *razvoj kompetentne projektne skupine*,
- za učinkovito dokumentiranje in poročanje o izvedbi projekta – *sprotni podatki*,
- vrednotenje projekta – *ali smo uspešni, kaj smo se naučili za naslednjič*.

PROJEKTNA SKUPINA – PODPORA ALI COKLA VODENJU PROJEKTOV?

Projektno skupino ponavadi sestavljajo vodja projekta in ključni projektni sodelavci iz organizacije in partnerjev. Namenjena je sprotnemu dogovarjanju in koordinaciji izvajanja projekta. Če je projektna skupina dobro zastavljena, bo izvajanje projekta lažje. Pomembno je, da ima projektna skupina jasno določene cilje in naloge, da člani redno komunicirajo in si zaupajo. Da bi se izognili nesoglasjem, je najbolje, da takoj na začetku določimo pravila delovanja, torej pravila glede sestankov in odločanja ter načine reševanja potencialnih konfliktov.

BREZ KONKRETNEGA NAČRTA NI NIČ

Pri večjih projektih ponavadi že dobro izpolnjena razpisna dokumentacija zagotavlja vsa potrebna orodja za dobro vodenje projekta. Govorimo o delovnem načrtu, ki vsebuje tudi načrt upravljanja s tveganji in komunikacijski načrt.

Če delovni načrt ni dovolj konkreten, ga moramo *skupaj s partnerji določiti takoj na začetku projekta* (na t. i. »kick-off« sestanku), da se izognemo poznejši zmedi in zamudam pri izvajanju.

Dober delovni načrt vsebuje:

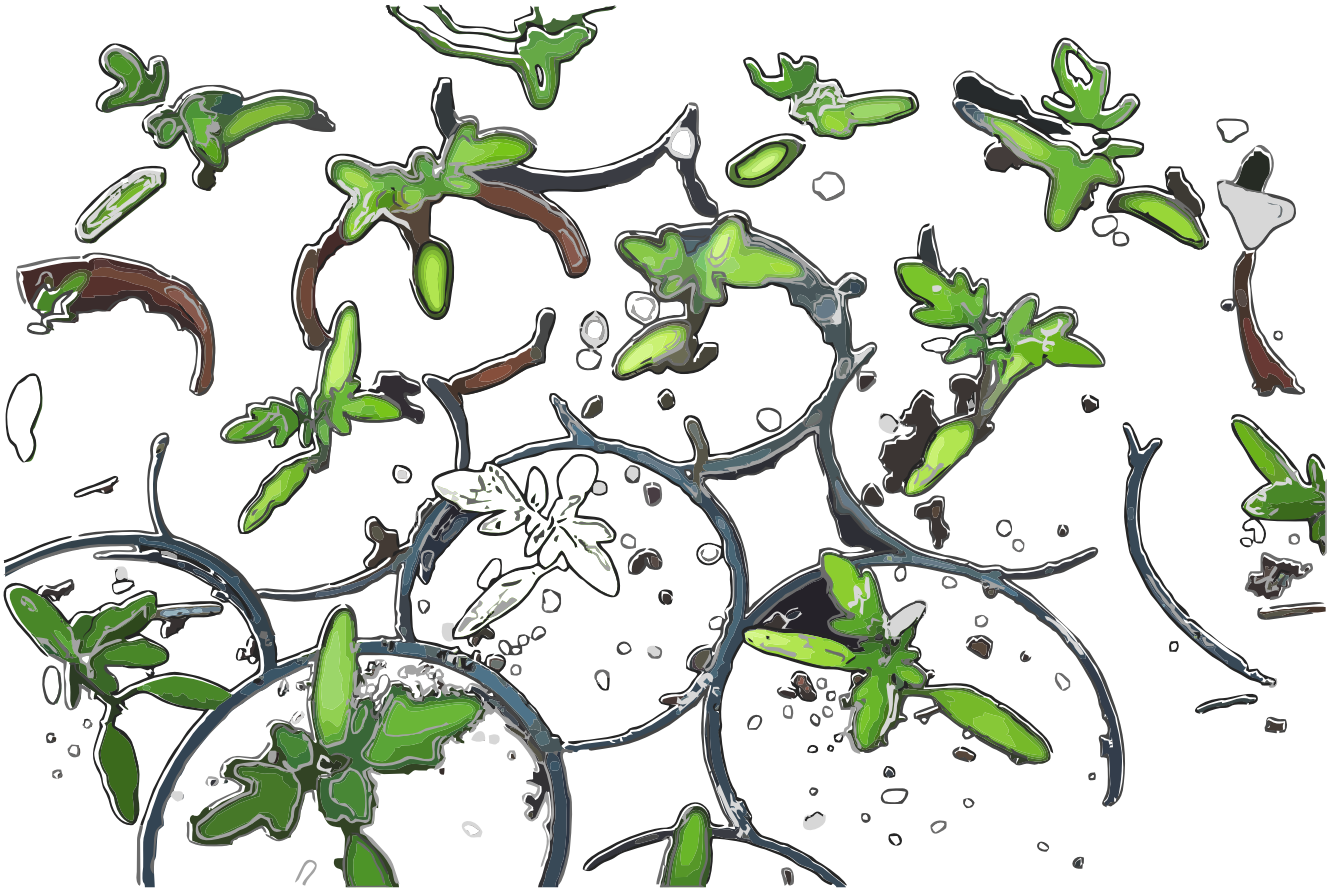
- natančen opis aktivnosti, odgovorne osebe in roke za izvedbo (časovnica),
- natančno določeno vlogo partnerjev pri projektu,
- pričakovane vmesne in končne učinke in rezultate za vsako aktivnost,
- potrebna finančna sredstva za vsako od aktivnosti,
- potrebna znanja in kompetence za izvedbo aktivnosti.

Tak načrt nam bo precej olajšal koordinacijo in spremljanje izvajanja projekta. Ker bodo vsi sodelujoči že od začetka seznanjeni z vsemi aktivnostmi in s časovnico, se bodo lažje organizirali in projekt umestili med svoje siceršnje delovne naloge.

Pri oblikovanju načrta si lahko pomagamo z najrazličnejšimi orodji, od standardne excel tabele do spletnih orodij, ki nam v pomoč nudijo veliko različnih možnosti (npr. avtomatski opomniki ob približevanju ali zamujanju roka, avtomatsko generiranje časovnic ipd.).

Slika 6: Primer Ganttovega diagrama, tabele, ki omogoča natančno načrtovanje aktivnosti in podaktivnosti

Aktivnosti/mesec izvajanja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Odgovorna oseba
Delavnice o pisanju projektov										
Priprava modula izboraževanja										
Identifikacija in izbor trenerjev										
Izpeljava treninga v treh krajih (LJ, MB, KP)										
Poročilo										
Izdelava priročnika										
Uredništvo										
Oblikovanje										
Tisk										
Distribucija										
…										



8 SPREMLJANJE IZVAJANJA PROJEKTA

Organizacija izvaja veliko domačih in mednarodnih projektov. Večina jih je med seboj povezanih, zato je včasih težko slediti, kje je kaj in kako zadeve stojijo. Med drugim so izvajali tudi 18-mesečni projekt IPA z dvema tujima partnerjema. Ker je bilo nekaj zaposlenih dlje časa odsotnih (bolniške, porodniške ipd.), so se pri izvajanju aktivnosti malo zapletli. Tako so 3 mesece pred koncem projekta ugotovili, da morajo še vedno izvesti 3 večdnevne treninge za javne uslužbence, izdati priročnik in organizirati konferenco. Ker je šlo za obdobje praznikov in ni bilo mogoče pričakovati, da bi lahko vse kakovostno izvedli (sploh ker organizacija dogodkov za javne uslužbence terja veliko časa in priprav), so zaprosili za t. i. »non-cost extension«, podaljšanje projekta brez vplivov na finančni načrt. Financer je svojo odločitev sporočil po preteku 2 mesecev. Podaljšanja ni odobril. Organizacija je tako, da bi vračanje sredstev vsaj omilila, zelo na hitro prevedla priročnik, ki ga je sicer za svoje potrebe izdal slovenski partner, in organizirala zaključno konferenco. Treningov niso izvedli, zato so morali vrniti 10 % vrednosti projekta.

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ VAS JE V TEJ ZGODBI PRITEGNILO? ALI VAS JE KAJ ZMOTILO?
2. KAJ BI MORALA ORGANIZACIJA NAREDITI DRUGACE?
3. KAKO PRI VAS SPREMLJATE IZVAJANJE DELOVNEGA NACRTA?
4. KAKO SE ODZOVETE OB ODSTOPANJIH, KAKO UREJATE ZAMUDE PRI IZVAJANJU PROJEKTNIH AKTIVNOSTI?

SPREMLJANJE NAJ BO REDNO

Vodja projekta mora redno spremljati tako vsebinsko kot finančno[9] izvajanje projekta, saj nam spremljanje omogoča, da smo *stalno seznanjeni* s stanjem izvedbe in se lahko pravočasno odzovemo na morebitna odstopanja in druge zaplete.

Najbolje je, da je *načrt spremljanja* sestavni del delovnega načrta. V načrtu spremljanja glede na projektne aktivnosti in glavne mejnike projekta (npr. rok za izvedbo neke aktivnosti, oblikovanje izdelkov ipd.) določimo, *kaj* bomo spremljali (katere kvalitativne učinke in kakovost katerih rezultatov), *kdaj* bomo informacije o izvedbi zahtevali in *katera orodja* bomo pri tem uporabili. Ob načrtovanju upoštevamo, da se narava projektnih aktivnosti razlikuje. Nekatere so enkratne in manjše, spet druge so pomembnejše, daljše, pri njih lahko pričakujemo več zapletov ipd. Pri teh naj bo spremljanje (preverjanje stanja izvedbe) pogostejše.

Če ob spremljanju redno zbiramo podatke in dokazila, bo tudi poročanje o projektu veliko lažje in hitrejše.

HITER ODZIV Z NOVIMI PREDLOGI

Odstopanja pri izvajanju projekta so bolj pravilo kot izjema. Ko ugotovimo, da je prišlo do odstopanja, moramo najprej premisliti, kako ga rešiti. Če gre zgolj za zamudo in lahko aktivnost brez večjih težav izvedemo pozneje, ustrezno spremenimo časovnico projekta in o tem obvestimo financerja, če je to treba glede na njegova navodila.

Če aktivnosti ne bo mogoče izvesti, moramo premisliti, s čim jo bomo nadomestili. Potrebujemo torej neko aktivnost, ki je po težavnosti podobna, saj moramo projekt v celoti izvesti smiselno podobno, kot smo obljubili. V nasprotnem primeru moramo spremeniti še stroške, sklepati morebitne anekse itd. Skratka, zadeva se lahko precej zaplete.

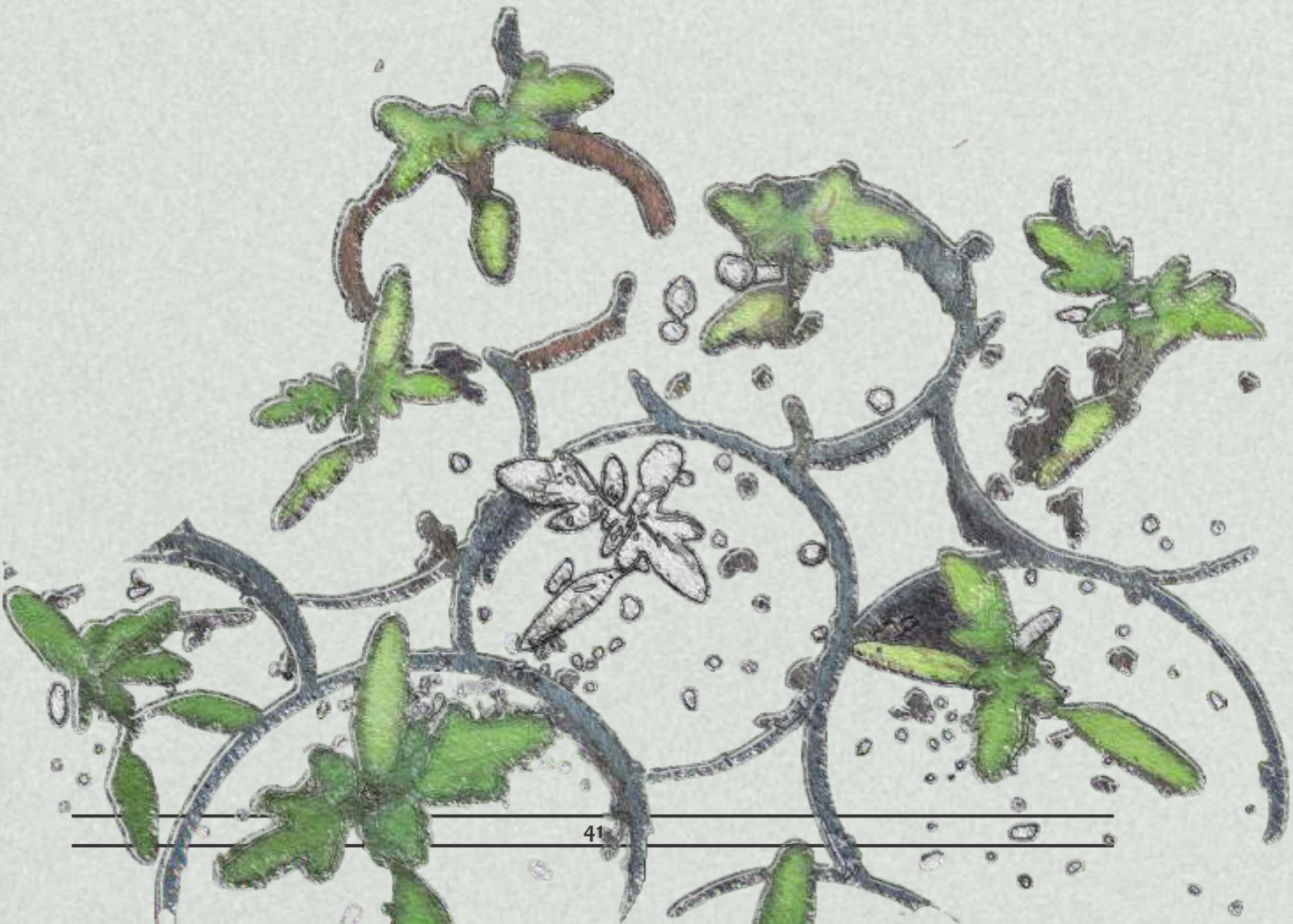
Tudi tukaj velja pravilo hitrosti. Financerja čim prej obvestimo in zaprosimo za soglasje o spremembi aktivnosti, če je to treba glede na njegova navodila.

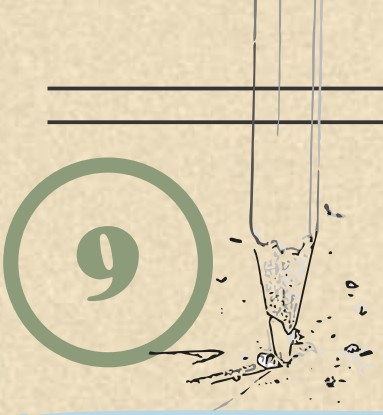
VSE SILE USMERJENE V KAKOVOST

Želja po doseganju dobrih rezultatov mora biti glavno vodilo spremljanja in odpravljanja odstopanj. Če ugotovimo, da smo obljubili preveč ali da vseh aktivnosti zaradi drugih razlogov ne moremo v celoti izvesti, je bolje, da izvedemo manj aktivnosti in te resnično dobro (kar pomeni, da smo dosegli nek rezultat), kot pa da jih izvajamo kot po tekočem traku samo zato, da bodo pač izvedene.

Tudi o tem se je smiselno pogovoriti s financerjem. Večina financerjev ima določene jasne cilje razpisa. Če z manj in boljšimi aktivnostmi naslavljamo te cilje, ne bi smelo biti težav pri dogovoru z njimi.

[9] Več o finančnem spremljanju v naslednjem poglavju.





9 FINANČNO SPREMLJANJE IZVAJANJA

Tabela za finančno spremljanje dvoletnega projekta ene izmed NVO

Finančno spremljanje – po poročilih

	1. leto	2. leto	SKUPAJ	1. poročilo	2. poročilo	3. poročilo	4. poročilo	končno poročilo	OSTANEK
PLAČE	27.500,00	27.500,00	55.000,00	11.487,00	11.548,00	11.489,00	11.457,00		9.019,00
POTNI	4.700,00	4.700,00	9.400,00	2.545,00	1.145,00	1.400,00	1.115,00		3.195,00
ZUNANJI IZVAJALCI	25.800,00	32.500,00	58.300,00	2.447,52	5.780,00	25.504,49	6.056,27		18.511,72
IZOBRAŽEVANJA	2.720,00	7.220,00	9.940,00	2.695,96	3.500,00	0,00	3.500,00		244,04
IKT OPREMA	2.750,00	0,00	2.750,00	2.700,00	0,00	500,00	0,00		-450,00
SKUPAJ				21.875,48	21.973,00	38.893,49	22.128,27		30.519,76

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KATERE INFORMACIJE LAHKO DOBITE V TABELI? KAJ VAM POVEJO?

2. KAJ BI SI ŠE ŽELELI?

3. KDO JE PRI VAS ODGOVOREN ZA SPREMLJANJE PORABE?

4. KAKO PREVERJATE, ALI JE PORABA USKLAJENA S PRIČAKOVANJI?

DRŽATI VAJETI V SVOJIH ROKAH

Finančno spremljanje projekta je velikokrat nočna mora organizacij. Največkrat pod to razumemo pripravo poročil za financerja, kar pa še zdaleč ni vse. Finančno spremljanje projekta pomeni neprestano usklajevanje porabe z načrtom, ki mora slediti tudi vsebinskim spremembam projekta. Poročila, ki jih pošiljamo financerju, so sporadična in ne omogočajo popolnega nadzora nad potekom stvari, medtem ko finančno spremljanje projekta pomeni, da v vsakem trenutku točno vemo, koliko sredstev smo že porabili in koliko nam jih še ostaja. Idealno je, da je tabela za spremljanje porabe čim bolj podrobna, zato da nam omogoča tudi spremljanje prihrankov ali večje porabe in ustrezno prerazporeditev sredstev, ko je posamezna aktivnost zaključena. Ker je vsak projekt drugačen, bo drugačna tudi naša tabela za spremljanje in jo je vedno znova treba *prilagoditi trenutnemu projektu* in situaciji.

Finančno spremljanje projekta naj vodi nekdo, ki se spozna na finance in je podrobno prebral navodila za izvajanje projekta. Zaželeno je tudi, da je dodobra seznanjen s samo vsebino projekta, saj nam bo tako lahko dal več informacij (npr. na katerih postavkah vam sredstva ostajajo in so aktivnosti že zaključene, kje smo presegli načrtovano porabo …).

DENAR NAJ BO PORABLJEN SMISELNO

Uspešni projekti so tisti, kjer so sredstva porabljena namensko in smiselno. Kadar trošimo zgolj zato, da bi sredstva porabili (npr. kupimo večje količine pisarniškega materiala, tiskamo dodaten promocijski material ipd.), to financerji hitro opazijo. Strogi nadzorniki projektov bi lahko vse te stroške razglasili za neupravičene, kar bi nas pravzaprav udarilo dvakrat – dobili bi manj denarja, strošek nakupa pa bi še vedno ostal. Z rednim spremljanjem porabe se takšnim situacijam lahko izognemo.

PREPROSTO JE BOLJŠE

Na spletu obstaja ogromno ponudnikov sofisticiranih programov za vodenje projektov, vključno s finančnim načrtovanjem in spremljanjem. Na prvi pogled odlično, a le če znamo ta orodja tudi uporabljati. Če se odločimo za nakup posebnega programa, moramo najprej temeljito raziskati, kaj vse nam program ponuja, da bomo lahko v polnosti izkoristili njegove prednosti. Poskrbeti moramo tudi za to, da bodo vsi, ki z njim delajo, pridobili ustrezno znanje za uporabo programa. Sicer pa največkrat za finančno spremljanje projekta zadostuje že navadna excelova tabela, ki ima vzpostavljene mehanizme kontrole (zagotavlja, da kakšnega stroška niste pozabili vpisati ter da so skupni seštevki pravilni).

REDNEJŠE SPREMLJANJE, HITREJŠI ODZIVI

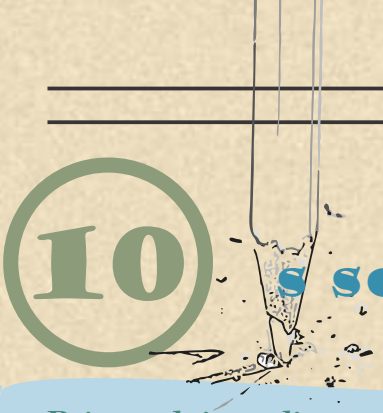
Finančno porabo moramo spremljati dovolj pogosto, da vedno vemo, kaj se s projektom dogaja, in da lahko odstopanja od načrtovane porabe pravočasno opazimo in o tem obvestimo vodje aktivnosti, partnerje in, v primeru večjih odstopanj, tudi financerje. Informacije, ki jih pridobimo iz finančnega spremljanja, nam lahko pomagajo sprejemati odločitve, ki lahko bistveno vplivajo na izvedbo projekta. Lahko bi se nam na primer zgodilo, da bi organizirali srečanje partnerjev v Londonu, za kar bi imel vsak partner načrtovanih 500 EUR za letalsko karto. Če bi spremljali porabo dovolj redno, bi lahko hitro ugotovili, da je en partner za karto plačal 300 EUR, drugi pa 700, a ker nam to skupno še vedno

ne povzroča preglavic, bi lahko bili vsi mirni. Hkrati pa bi lahko partnerju tudi odobrili nakup karte za 700 EUR.

Bolj redno kot spremljamo finančno porabo, manjša je možnost napak. Če pa se vseeno zgodijo, jih lahko hitro odkrijemo in odpravimo. Finančno spremljanje je pomembno tudi z vidika projektnih aktivnosti – prek stalnega spremljanja lahko recimo opazimo, da nam za zaključno prireditev ostaja več (ali manj) denarja, kot smo prvotno načrtovali, zato lahko prilagodimo vsebino tako, da bomo porabili vsa sredstva. Če nam sredstva ostajajo, lahko recimo k sodelovanju povabimo več udeležencev ali zagotovimo dodatnega gosta, če pa smo z denarjem bolj na tesno, bomo poiskali cenejšo dvorano, zmanjšali število govorcev in udeležencev, omejili odmore za kavo, poiskali dodatne vire …

DA POROČANJE NE POSTANE NOČNA MORA …

Nihče od nas se poročanju ne more izogniti, vsi pa lahko poskrbimo za to, da to ne (p)ostane naša nočna mora. Tudi tu je najpomembnejše, da najprej temeljito preberemo navodila za poročanje, jim strogo sledimo in *sproti zbiramo* vse potrebne dokumente. Financerji lahko od nas zahtevajo zelo različno dokumentacijo, zato se princip »vsem enako« ne bo obnesel. Dobro (finančno) poročilo bo financerjem dalo vedeti, da nam projekt veliko pomeni in da smo skrbni pri njegovi izvedbi. Dolgoročno bomo tako gradili zaupanje med našo organizacijo in financerjem ter dvigovali ugled organizacije.



10 KOMUNICIRANJE S SODELAVCI IN PARTNERJI

Pripoveduje vodja ene od slovenskih organizacij: »Pred kratkim smo sodelovali v velikem triletnem evropskem projektu. Mislim, da je bilo 9 ali celo 10 partnerjev. Ker se je že vnaprej vedelo, da bo projekt zaradi velikega števila partnerjev in aktivnosti administrativno zahteven, je vodja projekta oblikoval kar podroben delovni načrt, projektna skupina je tudi natančno določila pravila svojega delovanja (komuniciranja, odločanja itd.). A je ostalo le pri načrtih. Po prvem »kick-off« sestanku smo se slišali še dvakrat po Skypu, potem pa je vodja projekta nehal sklicevati sestanke, komunikacija med vsemi je kar zvodenela. Na primer vedno, ko sem njega ali partnerja kaj vprašal, sem na odgovor čakal tri tedne ali več. No, poročanje je vsaj z naše strani potekalo redno. Vem pa, da so nekateri partnerji zelo zamujali s svojimi poročili, videl sem kar nekaj grozilnih e-mailov vodje projekta. Enkrat smo z oddajo poročila financerju celo zamudili, ker je eden od partnerjev toliko zavlačeval. Ampak v redu, je nekako šlo. Aktivnosti so pač tekle v vsaki državi po svoje, ni pa bilo obljubljene skupne dimenzije. Tako nekako smo zadevo izpeljali do konca. Oddali smo končno poročilo, Evropska komisija naj bi zadnjih 30 % sredstev nakazala nekje v pol leta po zaključku projekta. Čakali smo in čakali, od vodilne organizacije pa nič. Skoraj eno leto se sploh niso oglasili! Šele ko smo se s partnerji zorganizirali in zagrozili, da jih bomo prijavili v Bruselj, je direktor vodilne organizacije poslal prijazen e-mail, v katerem je pojasnil, da so se znašli v rahlih finančnih težavah, da pa pričakujejo večje nakazilo čez mesec dni in lepo prosi, če lahko do takrat počakamo glede na to, da smo dolgoletni partnerji. Seveda smo se strinjali. Takoj bi se, ko bi le prej kaj rekli. Saj vsi vemo, kako je s finančnim tokom, včasih se pač malo zalomi.«

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ VAS JE V TEJ ZGODBI PRITEGNILO? ALI VAS JE KAJ ZMOTILO?

2. KAJ BI MORALA ORGANIZACIJA NAREDITI DRUGAČE?

3. ALI IMATE PRI VAS DOGOVORJENA PRAVILA KOMUNICIRANJA S PARTNERJI?

4. KAKO PRISTOPATE K REŠEVANJU KONFLIKTOV?

EN E-MAIL NA DAN ODŽENE SKRBI STRAN

Vsakodnevna komunikacija je mogoče malce pretirana, vsekakor pa mora komunikacija med vsemi glavnimi izvajalci potekati *redno*. To pomeni, da vse vključene izvajalce, tako svoje sodelavce kot partnerje, takoj obvestimo o dobljenem projektu, hitro sestavimo pogodbo in projektno skupino, določimo njena pravila delovanja, organiziramo prvi sestanek ali kako drugače konkretiziramo projektne aktivnosti, se redno obveščamo o poteku dogodkov, si izmenjavamo informacije in izkušnje …

Predvsem je pomembno, da je komunikacija *ažurna*, da so vsi izvajalci *pravočasno* obveščeni o vsem, kar morajo vedeti glede projekta, o morebitnih odstopanjih in drugih težavah pri izvajanju projekta. Priporočljivo je, da komuniciramo *proaktivno*, npr. da partnerje sami predhodno spomnimo na kakšne roke, da jih povprašamo, kako jim gre, in jim ponudimo pomoč.

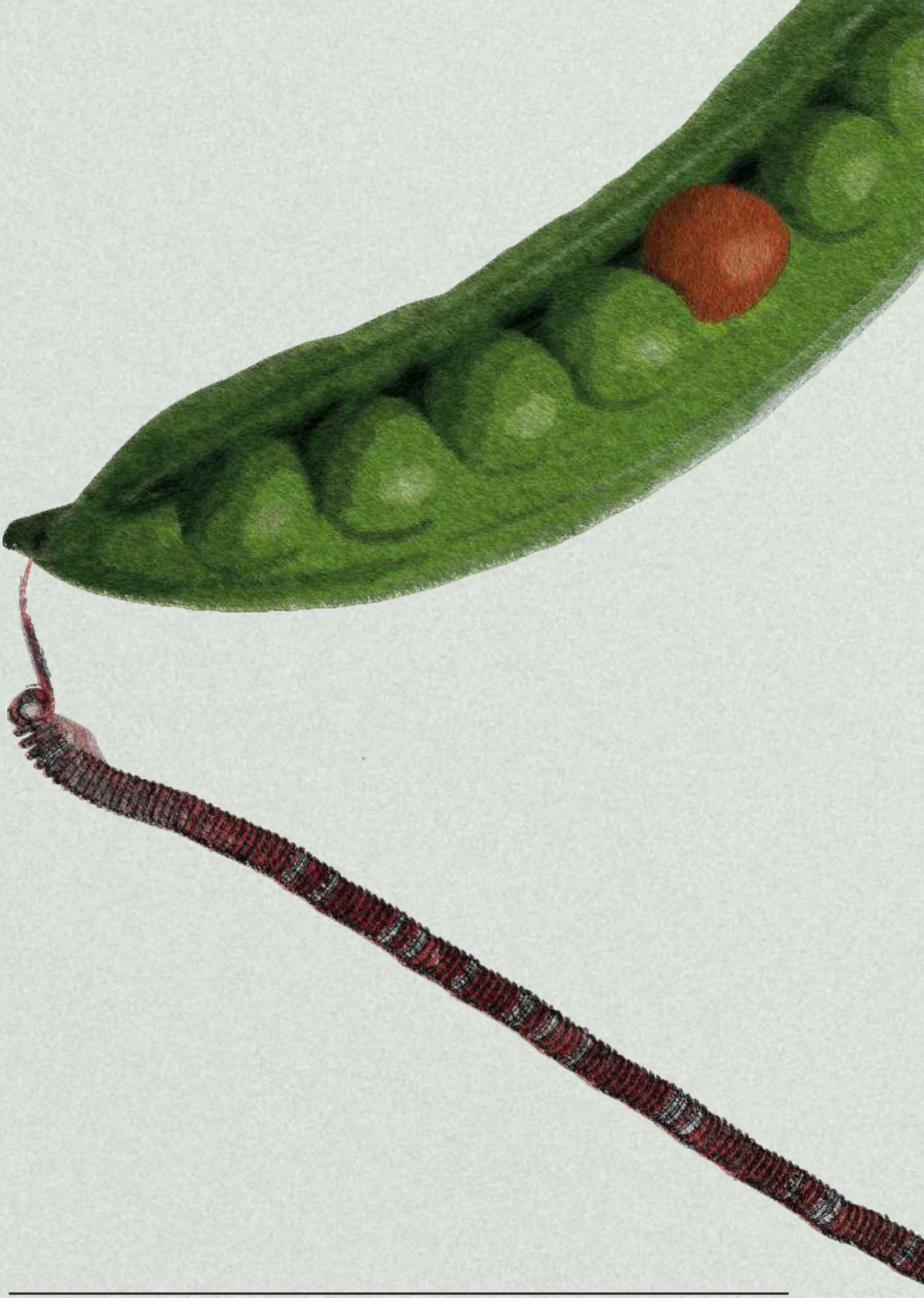
REŠEVANJE PROBLEMOV – PROJEKTI NISO ZA NOJE

Kot smo ugotavljali že pri poglavju o tveganjih, je zelo verjetno, da bo pri izvajanju projekta šlo kaj narobe. Najpogosteje gre za nenadejane menjave osebja, zamude pri izvajanjih ali višjo silo, ki preprečuje normalen potek projekta (npr. poplave, žled …). Da bi se izognili še večjim zapletom, moramo težave reševati sproti, in sicer če se le da *sistemsko*, tj. na način, da premislimo, kaj se mora pri izvajanju projekta spremeniti, da se *situacija ne bi ponovila*.

Ko naletimo na nek problem, je zelo pomembno, da o njem dobimo vse informacije, saj nam bo to pomagalo pri odločitvi, kako se težave lotiti. Neredko težave z našo organizacijo niti niso povezane, lahko npr. pride do nesoglasij med ostalimi partnerji, sploh v primerih, ko so partnerji odvisni drug od drugega (povezane aktivnosti). V teh primerih bodimo pripravljeni na vlogo mediatorja.

KOMUNIKACIJSKA ORODJA

Če gre za daljše in večje projekte, je koristno razmisliti tudi o t. i. e-projektnih pisarnah, programih, ki omogočajo spletno izmenjavo gradiv in komunikacijo med partnerji. Poleg plačljivih so na voljo tudi brezplačna orodja, ki sicer ne zagotavljajo zadostne varnosti in kakovosti komuniciranja, zato moramo od primera do primera pretehtati pluse in minuse posameznih orodij.



11 ZUNANJE KOMUNICIRANJE (PROMOCIJA IN DISEMINACIJA)

Organizacija piše projekt in pride do dela o komunikaciji in diseminaciji.

Razprava v organizaciji:

Zaposleni 1: *»OK, kaj bomo delali?«*

Zaposleni 2: *»Hm, spletno in FB stran itak moramo imeti, to imajo vsi, potem pa lahko še sporočila po bazi pošiljamo. A bomo imeli kakšno tiskovko?«*

Zaposleni 1: *»O čem pa? In kdaj? Pa tiskovke so čisto iz mode. Kaj pa če bi novinarje povabili na zajtrk? To je malo drugače ...«*

Zaposleni 2: *»Se kar v redu sliši, sploh če bomo priskrbeli dobro hrano!«*

Zaposleni 1: *»Dobro, se mi zdi, da smo komunikacijo pokrili. Nekaj še moramo o diseminaciji napisat. Nisem sicer mislila kaj posebnega, ampak mogoče bi kakšno brošuro izdali, neko promocijsko varianto?«*

Zaposleni 2: *»Ja, dajmo 1000 izvodov, pa jo bomo poslali na šole, CSD pa kakšne NVO ali kaj bomo z njo? Aja, pa mogoče stiskamo zbornik s prispevki na konferenci? 300 izvodov?«*

Zaposleni 1: *»Jap, zbornik, to se dobro sliši!«*

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ VAS JE V TEJ ZGODBI PRITEGNILO? ALI VAS JE KAJ ZMOTILO?

2. KAJ BI MORALA ORGANIZACIJA NAREDITI DRUGAČE?

3. KAKO PRISTOPATE K NAČRTOVANJU KOMUNICIRANJA? KAJ VSE UPOŠTEVATE PRI NAČRTOVANJU?

4. KATERI KOMUNIKACIJSKI KANALI IN METODE SO SE IZKAZALI ZA NAJUČINKOVITEJŠE?

KOMUNIKACIJA ≠ PROMOCIJA ≠ DISEMINACIJA

Učinkovita in uspešna komunikacija je ključna za prepoznavnost in trajnost organizacije. Ko govorimo o komunikaciji, imamo v mislih različne oblike obveščanja ciljnih skupin, pomembnih deležnikov (tudi odločevalcev) in širše javnosti o naših dejavnostih in rezultatih. Čeprav nam velikokrat zanjo zmanjka časa, je pogosto prav dobra komunikacija tista, ki naredi razliko v primerjavi z vidno organizacijo, ki uživa ugled in zaupanje, ima odprta vrata do odločevalcev in katere število uporabnikov raste.

Ko načrtujemo komuniciranje v okviru nekega projekta, moramo upoštevati več stvari:

- Vedno najprej razmišljamo o *ciljih komuniciranja*, tj. kaj bi radi dosegli. Od tega so namreč odvisni naslovniki (komu sporočamo) in metode (na kakšen način sporočamo)[10]. Cilji, metode in način komuniciranja naj upoštevajo siceršnje komuniciranje organizacije, uveljavljene *kanale*, *vrednote in načela*. Komuniciranje moramo seveda neprestano nadgrajevati, širiti obzorja, vstopati na nova področja, a se moramo pri tem vedno vprašati, ali je glavno sporočilo v skladu z vrednotami naše organizacije. Navedeno sicer ni nobena ovira pri kreativnosti in inovativnosti. Upoštevajoč cilje, ki jih želimo doseči, in izbrane naslovnike, razmislimo, kaj bi bilo najučinkovitejše, kaj bo *najbolj vžgalo*.
- Tudi ko komuniciramo o projektu, vedno komuniciramo o organizaciji in njenih dejavnostih in ne o projektu. Zelo pogosto zasledimo vabila v smislu: »Organizacija XXX v okviru projekta YYY vabi na …« Zakaj je takšno sporočilo napačno? Ker daje vtis, da gre za enkratno temo in dejavnost, ki jo organizacija izvaja samo zato, ker je pač dobila projektni denar. Organizacija izvaja svoje dejavnosti, ki jih financira na različne načine, v Sloveniji največkrat z različnimi projekti. Večinoma gre za dolgoročne dejavnosti, ki naj bodo tudi predstavljene kot take, saj tako sporočamo, da ne gre za muho enodnevnico, ampak da bomo dejavnost izvajali trajno oz. dokler bo obstajala potreba po njej. Res je, da večina financerjev zahteva, da se njihov prispevek primerno objavi. To lahko storimo na različne načine, brez omenjanja konkretnega projekta (npr. z objavo logotipov, z besedilom »dejavnost delno sofinancira …« ali »delo organizacije sofinancirajo …« ipd.). Nekateri financerji zahtevajo, da se v materialih, namenjenih javnosti, objavi točno določeno besedilo. To moramo seveda upoštevati, lahko pa sami določimo, kje se bo besedilo objavilo. Izberemo takšno mesto, ki bo zadovoljilo financerja, obenem pa ne bo posegalo v naše komuniciranje o celovitosti organizacije.
- Ločiti moramo med komunikacijo, promocijo in diseminacijo. Razliko je treba poznati, saj nekateri razpisi ločijo med temi pojmi in zahtevajo načrtovanje vsakega elementa posebej. Kot že rečeno, je *komunikacija* vseobsežen pojem, ki zajema vse načine sporočanja vsem identificiranim naslovnikom o našem delu in rezultatih (če razpis zahteva ločitev, se v tem delu osredotočimo na splošno komuniciranje oz. na to, česar ne bomo vključili v promocijo in diseminacijo). *Promocija* je ponavadi povezana z »oglaševanjem« konkretnih aktivnosti ciljno izbranim deležnikom (npr. promocija dogodka med potencialnimi udeleženci ali preko deležnikov, ki imajo z udeleženci tesne stike). *Diseminacija* pomeni širjenje projektnih rezultatov, ali drugače, na kakšne načine in komu bomo razdelili projektne izdelke, koga vse bomo seznanili z ugotovitvami ipd.

[10] Več o tem pri komunikacijskem načrtu.

KOMUNIKACIJSKI NAČRT – KAJ NAJ Z NJIM?

Projektno komuniciranje je pravzaprav projekt znotraj projekta, ki zahteva poseben premislek. Zato večina financerjev že sama zahteva vsaj delen komunikacijski načrt. Tudi če ga ne, ga moramo ob načrtovanju projekta oblikovati sami, saj moramo natančno vedeti, katere komunikacijske aktivnosti in stroške bomo vključili v projektni predlog.

Celovit komunikacijski načrt vsebuje:

- splošne in specifične cilje (kaj bi radi s komunikacijo dosegli, npr. ozavestili ljudi o nekem problemu, dobili čim več uporabnikov, spremenili zakon …),
- ciljno skupino (koga želimo doseči, kdo so naslovniki),
- glavna sporočila (če so znana že v času načrtovanja, sicer jih dodamo pozneje),
- komunikacijske metode in kanale (izberemo jih glede na cilje in naslovnike, npr. starejše obveščamo drugače kot mlajše, kanali za promocijo neke aktivnosti so drugačni od kanalov za splošno ozaveščanje prebivalstva, odločevalci zahtevajo svoj pristop ipd.),
- pogostost komuniciranja (kaj komuniciramo kdaj),
- kazalnike uspešnosti (kako bomo vedeli, ali je naša komunikacija uspešna in ali smo dosegli zastavljene cilje),
- finančna sredstva (vključimo naše delo in vse zunanje stroške – dogodki, oblikovanje in tisk, oglasi …),
- odgovornosti (kdo je odgovoren za izvedbo posamezne aktivnosti oz. metode, kdo bo vključen v proces – sodelavci, projektna ekipa, zunanji sodelavci …),
- dokazila (s čim bomo v projektnem poročilu dokazovali izvedbo aktivnosti),
- vrednotenje (načrt vrednotimo med izvedbo in po njej z namenom, da ugotovimo, kaj je bilo izvedeno dobro in kaj bi bilo treba v prihodnje izboljšati, katere metode so delovale in katere ne …).

12 POROČANJE O IZVAJANJU PROJEKTA

Organizacija je izvajala dvoletni partnerski projekt, v katerem so poročali vsakih 6 mesecev. Ob začetku izvajanja projekta so na podlagi navodil financerja spisali kratka navodila za vse sodelavce in partnerje, kako se poroča, kdaj, kaj je treba priložiti ipd. Samo kaj, ko se tega nobeden ni držal. Vodja financ je imela že vse lepo pripravljeno, medtem ko so strokovni sodelavci po vseh računalnikih in mizah iskali dokumente, liste prisotnosti in druga dokazila. Ko so pisali časovnice, so obrnili celotno elektronsko pošto in vse mogoče koledarje, da so se spomnili, kaj so pravzaprav počeli. Partnerji so pa sploh posebna zgodba. Njihova poročila so bila tako skopa, da so bila praktično neuporabna. Vodja projekta si je z vsakim od njih izmenjal vsaj 15 e-mailov, da je dobil vse potrebne informacije. Iz obupa je poročilo napisal popolnoma geselsko, sicer z naštevanjem vsega, kar so naredili, ampak brez podrobnejših razlag. Aktivnosti je razbil na številne alineje, da bi se ja videlo, kako veliko so delali. Rezultatov ni omenjal. Ker niso dosegli vseh, je raje molčal tudi o tistih, ki so jih dejansko dosegli, da ne bi kdo vprašal še po čem drugem.

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ VAS JE V TEJ ZGODBI PRITEGNILO? ALI VAS JE KAJ ZMOTILO?

2. KAJ BI MORALA ORGANIZACIJA NAREDITI DRUGAČE?

3. KAKO SE VI LOTEVATE POROČANJA? NA KAKŠEN NAČIN ZBIRATE DOKAZILA?

4. KAKO V POROČANJE VKLJUČUJETE PROJEKTNE PARTNERJE?

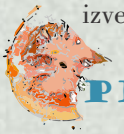
KAJ SMO DOSEGLI?

V slovenskem prostoru se še vedno preveč poudarja pomen finančnega poročanja, čeprav je vsebinsko poročanje za dokazovanje učinkovite porabe javnih sredstev pravzaprav pomembnejše. S poročanjem o doseženih rezultatih financerju namreč sporočimo, ali in kako smo dosegli zastavljene cilje, katere rezultate smo dosegli in kaj se je zaradi projekta spremenilo. Zato je pomembno, da se ne držimo zgolj *obljubljenih učinkov in rezultatov*, ampak da v poročilo vključimo tudi vse *stranske učinke*, *nepričakovane rezultate* in sinergije, ki so se zgodile. Skratka, da se pohvalimo. Pomembno je tudi, da v poročilo vključimo svoja opažanja (katere potrebe bi še bilo treba nasloviti, na kakšen način bi veljajo aktivnosti nadaljevati …).

Večina javnih razpisov se namreč objavlja kontinuirano (vsako leto, na dve, tri ali več let). Cilj financerjev je, da preko javnih razpisov zagotovijo izvajanje neke javne politike. Zato ne gre zanemariti dejstva, da dobra vsebinska poročila na eni strani financerjem pomagajo snovati izvajanje javnih politik in s tem oblikovati naslednje javne razpise, na drugi strani pa v očeh financerjev dvigujejo ugled organizacije (če smo projekt kakovostno izvedli, nam gre zaupati in je zato verjetneje, da bomo uspešni tudi na naslednjem razpisu).

KAJ NAM JE ŠLO NAROBE?

Ugotovili smo že, da praktično ni projekta, ki bi se v celoti izvedel tako, kot je bil načrtovan, napisan. Če s financerjem o odstopanjih in spremembah nismo komunicirali prej (ker to morda glede na navodila niti ni bilo treba), je nujno, da to storimo v poročilu. Pojasnimo, do katerih odstopanj je prišlo, kaj je bil *vzrok* zanje in kako smo zadevo *rešili*. Na tak način bomo dokazali, da smo projekt aktivno spremljali in da smo se pravočasno in pravilno odzvali na spremembe, saj smo želeli projekt uspešno izvesti.



PRAVOČASNOST!

Pisanja poročila se lotimo pravočasno. To je še posebej pomembno, ko gre za partnerski projekt in smo zadolženi za pisanje poročila na podlagi prejetih poročil partnerjev. Gre za relativno zapleten proces, sploh če gre za večje število partnerjev iz različnih držav. Marsikateremu zapletu se bomo izognili, če bomo partnerjem že takoj na začetku izvajanja projekta poslali obrazce za poročilo in jim pojasnili, kako bo poročanje potekalo (kdaj so roki in kaj morajo vključiti v poročilo). Pri tem se držimo načela 'manj je več' in partnerje zaprosimo samo za nujno potrebne podatke. S tem bomo sebi in njim delo precej olajšali.

ZDRAVA MERA PRI DOKAZILIH

Izvedbo dejavnosti moramo ponavadi dokazati. Da se ne zapletemo v lovljenje rokov in iskanje izgubljenih dokazil, je priporočljivo, da takoj na začetku izvajanja (ob upoštevanju navodil financerja seveda) jasno določimo, s *katerimi dokazili* se bodo posamezne aktivnosti dokazovale ter *kdaj in kam* naj se dokazilo shrani.

Pri dokazilih ne pretiravamo. Financerju pošljemo le to, kar zahteva v navodilih izvajanja (npr. če se dogodek dokazuje z listo prisotnosti, ni treba pošiljati fotografij dogodka). In na drugi strani, financer lahko od nas zahteva *zgolj tista* dokazila, ki so določena v *navodilih*. Če zahteva kaj več, ga lahko mirno zavrnemo z navedbo, da njegova zahteva ni v skladu z navodili.

13

VREDNOTENJE PROJEKTA

Sodelavci na jutranji kavi …

Zaposleni 1: *»Joooj, sem čisto ubita. Organiziram konferenco, hočem, da je res nekaj posebnega. Da pridejo pravi ljudje predavat, da bo veliko udeležencev, da bo prostor super in vse. Si vse zamislim, potem tri dni pred konferenco dobim klic z vprašanjem, če je prostor dostopen za osebe z invalidnostjo. Halo?! Kako pa naj se še na to spomnim? Da niti ne omenjam, da me je klicala prijateljica, ki je videla program, in pravi, da ona predavateljica, ki je sicer zelo znana, niti približno ni primerna za nas, ker za NVO še slišala ni in samo o gospodarstvu govori.«*

Zaposleni 2: *»Niti ne govori. Upam, da nisi objavila dogodka na Facebooku, jaz sem zadnjič to naredil za mojo delavnico. Sem imel cel kup enih prijav, potem pa ni bilo skoraj nobenega. Od zdaj naprej zbiram samo prijave preko e-maila!«*

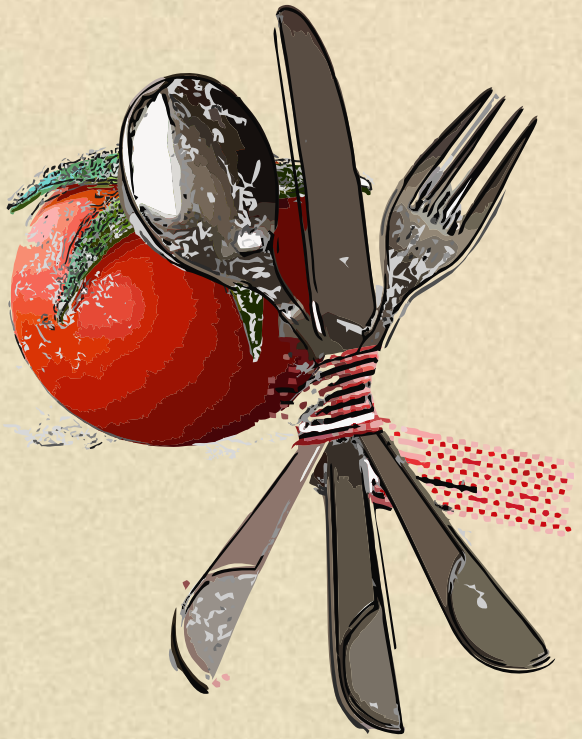
Zaposleni 3: *»Pa kaj je z vama? O tem smo se že stokrat pogovarjali! Pravilo je, da dogodkov ne organiziramo v prostorih, ki so nedostopni, da angažiramo samo predavatelje, ki so preverjeni, in da Facebook uporabljamo samo kot splošno promocijo.«*

Zaposleni 1 in 2 (zaprepadeno): *»Zakaj pa nama tega ni nihče povedal?«*

Zaposleni 3: *»Pa saj vse piše na naših google docs. Kako se že imenuje dokument? No, malo preiščita in bosta vse našla! Nekje je!«*

VPRAŠANJA V PREMISLEK

1. KAJ VAS JE V TEJ ZGODBI PRITEGNILO? ALI VAS JE KAJ ZMOTILO?
2. KAJ BI MORALA ORGANIZACIJA NAREDITI DRUGAČE?
3. KAKO VI VREDNOTITE SVOJE PROJEKTE?
4. KAKO POSKRBITE, DA SO Z REZULTATI IN S PRIPOROČILI VREDNOTENJA SEZNANJENI VSI SODELAVCI IN PROJEKTNI PARTNERJI?



VREDNOTENJE – ZAKAJ?

Vrednotenje je še ena od zadev, za katere vemo, da so koristne in bi nam pomagale pri delu, a ga kljub temu zanemarjamo. Ali nam zmanjka časa, ker se že ukvarjamo s končnim poročilom in z drugimi projekti, ali pa preprosto ne vidimo smisla, ker je projekt tako in tako že končan. Na žalost čarobna paličica, ki bi nam pričarala več časa, ne obstaja. Lahko se sicer malo bolje organiziramo in čas najdemo. Vsaj tako je ponavadi, ko gre za pomembne zadeve – kar vrednotenje je. Če projekt vrednotimo že med izvedbo, lahko ugotovimo stvari, zaradi katerih bomo nadaljevanje projekta izboljšali. Če pa opravljamo t. i. ex-post vrednotenje, nam ugotovitve lahko pomagajo pri načrtovanju in izvajanju vseh naslednjih projektov in drugih dejavnosti.

Bistvo vrednotenja je, da *ocenimo* izvedene aktivnosti in identificiramo *dosežke* (kaj se je izkazalo kot dobro in lahko naslednjič še bolje izkoristimo) ter priložnosti za *izboljšavo* (kje smo delali napake in kako jih lahko v prihodnje odpravimo).

Celovito vrednotenje projektov in programov vsebuje oceno:

- postavljenih ciljev (ali so bili realni in ali so bili doseženi),
- koristi, ki so jo od izvedenih aktivnosti imeli posamezniki oz. celotna skupnost,
- ustreznosti izbora aktivnosti, s katerimi se je reševal določen problem,
- učinkovitosti, ekonomičnosti in transparentnosti porabe sredstev,
- ustreznosti metod komuniciranja z deležniki in javnostjo (ali so bili seznanjeni z rezultati, možnostmi vključevanja, uporabe storitev …),
- zadovoljstva deležnikov,
- vpliva in koristi (kaj je bilo narejeno, kateri problemi rešeni, kako to vpliva na reševanje drugih problemov),
- trajnosti (kaj se bo po zaključku projekta oziroma programa dogajalo z doseženimi rezultati).

Kako široko bomo šli, je odvisno od velikosti projekta in sredstev, ki so na voljo. Če nimamo (časovnih in finančnih) kapacitet za celovito vrednotenje, je zelo priporočljivo, da sami interno ocenimo vsaj:

- ustreznost projekta (za reševanje specifičnih ciljev),
- dosežene rezultate projekta glede na obljubljene specifične cilje,
- zadovoljstvo deležnikov,
- trajnost rezultatov.

Da bi se izognili ponavljanju napak, je nujno, da ugotovitve in priporočilo delimo z vsemi sodelavci (tudi če niso bili vključeni v ta projekt, jim lahko kaj pride prav pri njihovih projektih) in projektnimi partnerji.

TUDI VREDNOTENJE NAČRTUJEMO

Če je vrednotenje del projekta (ena od projektnih aktivnosti), je njegovo načrtovanje samoumevno. Vendar ga načrtujmo tudi, če bomo projekt vrednotili samo zase, saj bo tako bolj verjetno, da bomo vrednotenje resnično izvedli. Načrtovanje je pomembno predvsem zato, da imamo na voljo vse potrebne podatke.

Pri načrtovanju določimo vsaj:

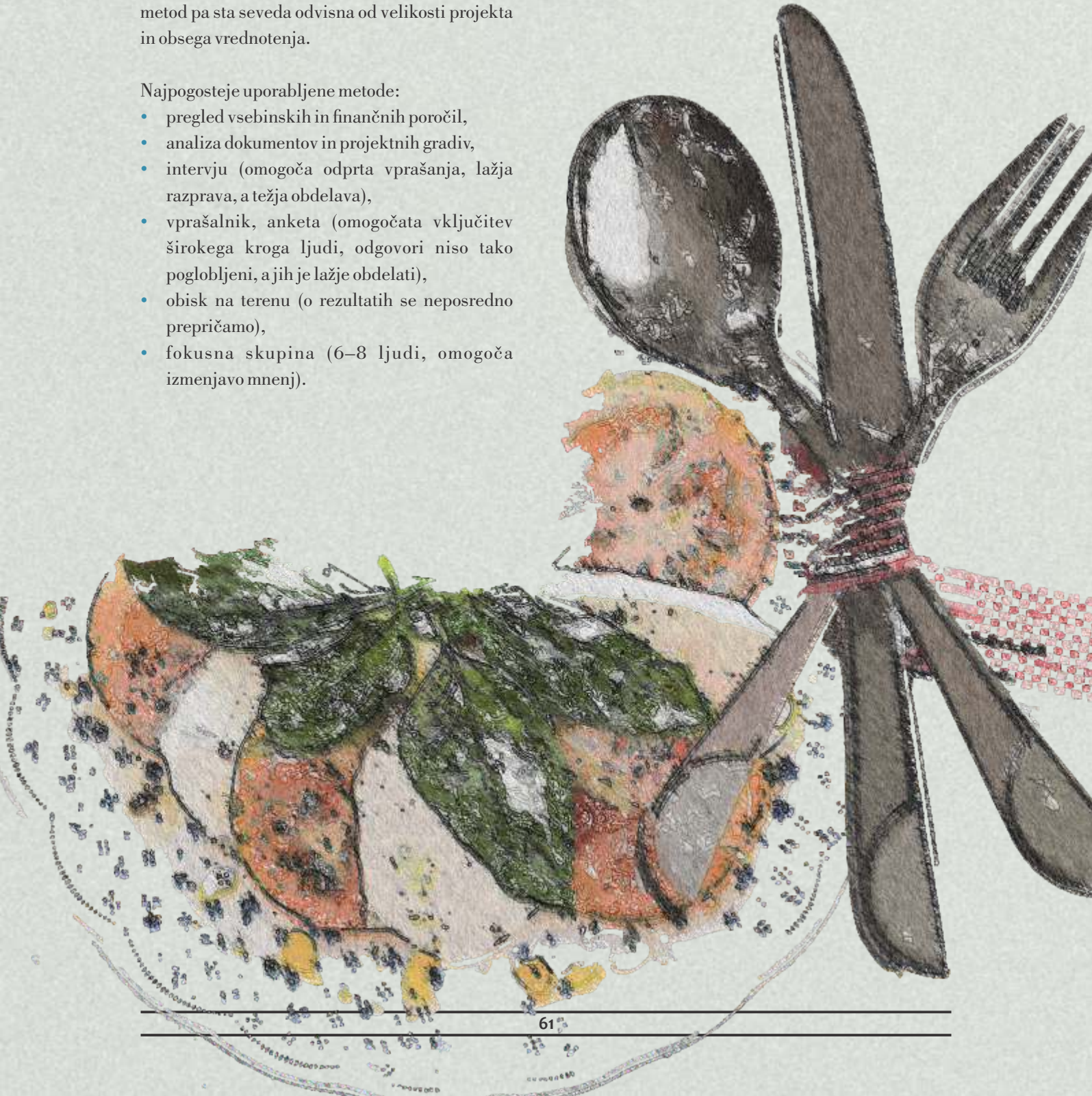
- cilje in obseg (na kaj se bomo osredotočili, kaj želimo ugotoviti),
- čas (kdaj bomo projekt vrednotili – že med izvajanjem ali samo na koncu),
- metode (kako bomo zbirali informacije in jih vrednotili),
- uporabo rezultatov (koga bomo z rezultati seznanili).

NAJPOGOSTEJŠE METODE

Do informacij o uspešnosti projekta lahko pridemo na različne načine, ponavadi moramo kombinirati več različnih metod. Število in vrsta metod pa sta seveda odvisna od velikosti projekta in obsega vrednotenja.

Najpogosteje uporabljene metode:

- pregled vsebinskih in finančnih poročil,
- analiza dokumentov in projektnih gradiv,
- intervju (omogoča odprta vprašanja, lažja razprava, a težja obdelava),
- vprašalnik, anketa (omogočata vključitev širokega kroga ljudi, odgovori niso tako poglobljeni, a jih je lažje obdelati),
- obisk na terenu (o rezultatih se neposredno prepričamo),
- fokusna skupina (6–8 ljudi, omogoča izmenjavo mnenj).



cnvos
center za informiranje, sodelovanje
in razvoj nevladnih organizacij