



## **PRIROČNIK ZA FINANČNO STRUKTURO**

KOT

REZULTAT

MEDNARODNEGA STRATEŠKEGA  
PARTNERSTVA

**PlaNET Social Enterprise 2.0**



## PRIROČNIK ZA FINANČNO STRUKTURO

Projekt PlaNET SOEN 2.0 v okviru katerega je ta priročnik nastal, je financiran s podporo Evropske komisije.

Podpora Evropske komisije za pripravo te publikacije ne pomeni podpore vsebini publikacije, ki odraža izključno stališča avtorjev; Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih publikacija vsebuje.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Avtorji: Mariana Marques, Marta Carvalho

Soavtor: Tomasz Moleda

## Uvod

Ta priročnik je eden od intelektualnih rezultatov projekta PlaNET SOEN 2.0. Intelektualni rezultat je inovativen, oprijemljiv, dosegljiv in izpopolnjen material, povezan s projektom, ki prispeva tudi k splošnemu cilju projekta. Obvezen je v okviru visokega šolstva in kaže potencialni vpliv v vključenih organizacijah (NVO, šole) ter v drugih sektorjih in ravneh (lokalni, regionalni, nacionalni itd.) z namenom, da bi ga izkoristili in ga približali širši javnosti.

PlaNET SOEN 2.0 je mednarodno strateško partnerstvo med organizacijami s Slovaške, Poljske, Slovenije in Portugalske, kjer je glavni partner Razvojna agencija gemerske regije iz Slovaške. Glavni cilj tega projekta je spodbujanje podjetniškega izobraževanja in socialnega podjetništva med mladimi, uresničevanje podjetniških idej v praksi z namenom reševanja izzivov in težav, prepoznanih v njihovih skupnostih. Ta projekt povezuje nevladne organizacije, šole in lokalna podjetja v regijah štirih držav EU, ki se soočajo z istim problemom - vrzeljo na področju kakovostnega podjetniškega izobraževanja in izobraževanja za socialno podjetništvo mladih v povezavi z lokalnim trgom dela in s podporo lokalnih oblasti, ki prispeva k vse večji stopnji brezposelnosti mladih.

Jedro projekta temelji na neformalnem izobraževanju dijakov in študentov pri razvoju projektov, in prinaša metodologijo, ki pomaga podpirati podjetniški duh med dijaki srednjih šol z razvojem lastnega projekta na njihovi šoli. Platforma za razvoj in izvajanje teh projektov za dijake in študente temelji na načelih participativnega proračuna šole, kjer dijaki oz. študenti najprej opredelijo potrebe šolske skupnosti, njihove osebne prednosti in slabosti ter ustvarijo projekt, ki združuje vse te vidike, da bi dosegli pozitivne spremembe za njihovo šolo in se izpopolnili tudi sami, tako na osebni, kot tudi profesionalni ravni. Denar za projekte prihaja iz šolskega proračuna, šolska skupnost (študenti, učitelji, osebje, vodstvo šole in ponekod tudi predstavniki občin) pa glasuje za najboljše v tajnem in preglednem postopku glasovanja.

Šolski participativni proračun je neke vrste simulacija državljskih akcij, skupnostnih projektov in družbeno usmerjenega razvoja podjetij v prihodnosti. Med izvajanjem dijaško-študentskega projekta (v skupnosti, ki jo dobro poznajo in se v njej bolje orientirajo) bodo mladi pridobili celostno znanje, veščine in izkušnje, ki jih bodo v prihodnosti zlahka prenesli v obliko javnih akcij ali podjetij.

Priročnik za izvrševanje sodelovalnega proračuna v šolah se nahaja na naslednji povezavi:

<https://soen.sk/downloads/?lang=en>

Zahvaljujoč mentorstvu in pripravnštvu bodo mladi pridobili pomembno podporo, ki jo potrebujejo pri izvajanju dijaških in študentskih projektov ter neposredno povezavo s podjetji. Mentorji bodo njihovi osebni vodniki, svetovalci in konzultanti pri izvajanju projektov, kar zagotavlja njihov nadaljnji osebni in poklicni razvoj, lokalno mreženje in jim pomaga pri uresničevanju njihovih projektov v obliki strokovnega delovanja ali dogodka. Pripravnštvo jih bo neposredno povežalo z lokalnimi podjetji in jim nudilo najboljše praktične izkušnje na področju podjetništva.

Z mednarodnimi izobraževanji bodo dijaki, študenti, mladinski delavci in učitelji lahko poglobili znanje, pridobljeno v šolskem participativnem proračunu, o temeljnih temah,

povezanih z začetkom projekta in postali podjetniki ali socialni podjetniki.

Ta priročnik smo razvili za zagotavljanje pomembnih vsebin na temo finančne strukture. Dotaknili se bomo vsebin, kot so finančna struktura projekta ali podjetja, zbiranje sredstev in zunanjih virov financiranja ter oblikovanje proračuna. Naš cilj je tudi, da dijakom in študentom ponudimo vodnik in nudimo podporo pri pripravi multiplikacijskega dogodka.

# Vsebina

Uvod .....	1
Struktura priročnika .....	4
1 Kaj je projekt?.....	5
1.1 Definicija projekta .....	5
2 Projektno vodenje .....	5
2.1 Faze projektnega vodenja .....	6
1.faza: Začetek.....	6
<b>2. faza: Projektno načrtovanje</b> .....	7
<b>Faza 3. Izvedba</b> .....	11
<b>Faza 4. Spremljanje in vrednotenje</b> .....	12
<b>Faza 5 Zaključevanje</b> .....	13
3 Šest ključnih nasvetov za urjenje upravljanja s proračunom .....	13
4 Kako financirati vaš projekt .....	14
5 Interaktivna delavnica na temo finančna struktura .....	15
Priloge.....	18

## **Struktura priročnika**

Priročnik najprej postavi pojem 'projekt' v ustrezen kontekst, in ga definira.

Naslednje poglavje je namenjeno raziskovanju upravljanja s projekti in njegovih posameznih korakov. Ti koraki so v nadaljevanju obrazloženi in pojasnjeni z namenom, da se študentom, mladinskim delavcem in učiteljem tako zagotovijo koristne in pomembne informacije o tem, kako naj bi projekt potekal. V tem poglavju je mogoče najti vsebino, ki jo je treba raziskati na multiplikacijskih dogodkih.

V tretjem poglavju lahko bralci najdejo nekaj nasvetov, kako usposobiti upravjalce proračuna v vsakdanjem življenju.

V četrtem poglavju so obravnavane različne možnosti za projekte zbiranja finančnih sredstev. Od majhnih do velikih projektov, od zasebnih do javnih sredstev.

Peto poglavje govori o tem, kako izpeljati multiplikacijski dogodek in je vodnik za dijake in študente o tem kako voditi delavnico o finančni strukturi pred svojimi vrstniki. Tudi učitelji in mladinski delavci lahko najdejo informacije o tem, kako podpreti študente pri njihovi nalogi.

Priročnik se konča s prilogami, kjer lahko uporabnik najde primere materialov, ki jih lahko uporablja pri izvedbi delavnice, in nekaj alternativ motivacijskih prijemov oz. 'prebijanja ledu'.

# 1 Kaj je projekt?

Zamislite si, da ste administrativni pomočnik generalnega direktorja. Morda ste odgovorni za usklajevanje letnega zbiranja sredstev, vendar ste še vedno odgovorni za dnevne dejavnosti, kot so načrtovanje sestankov, pregledovanje pošte in pisanje zapisnikov sej odbora.

Kampanija za zbiranje sredstev je projekt, saj se izvaja le enkrat letno in ima jasen končni rezultat - deponiranje velikega zneska donacij na račun zbiranja sredstev. Običajni klici, poročila in pisma v okviru vaše službe se vedno znova in znova izvajajo vsak dan. Temu procesu ni konca.

Običajna dela so večinoma ponavljajoča in procesno naravnana. Projekti so zato navadno opredeljeni kot specifični končni rezultati zunaj rutinskih delovnih nalog. Projekti imajo svoje življenje in običajno delujejo zunaj običajne rutine.

## 1.1 Definicija projekta

*Projekt je zaporedje nalog z začetkom in koncem, ki so omejene s časom, viri in želenimi rezultati.<sup>1</sup>*

To pomeni, da ima projekt

- določen, želeni rezultat;
- rok ali ciljni datum, ko mora biti projekt končan;
- in proračun, ki omejuje količino ljudi, potrebščin in denarja, ki jih je mogoče uporabiti za dokončanje projekta.

Obstaja vsaj šest značilnosti, ki določajo vsak projekt in ga razlikujejo od večine običajnih del:<sup>2</sup>

1. Projekt ima določen začetek in konec. Priti od začetka do konca projekta običajno vključuje določljivo zaporedje korakov ali dejavnosti;
2. Projekti uporabljajo vire (čas, ljudi, denar), ki so bili posebej dodeljeni izvajanju projekta;
3. Končni rezultati projekta imajo posebne cilje usmerjene v kakovost in uspešnost;
4. Projekti sledijo načrtnemu, organiziranemu pristopu, da dosežejo svoje cilje;
5. Projekt običajno vključuje skupino ljudi, da bi ga uresničil;
6. Vsak projekt je edinstven. To ne pomeni, da morajo biti nekatere dejavnosti edinstvene, temveč je takšen zaradi njegovega drugačnega konteksta in posebne uporabe virov, časa in rezultatov.

## 2 Projektno vodenje

Upravljanje projektov je postopek združevanja sistemov, tehnik in ljudi za dokončanje projekta v okviru zastavljenih ciljev, časa, proračuna in kakovosti.

Upravljanje projektov je kombinacija korakov in tehnik za uskladitev proračuna in urnika. Njegova orodja pomagajo, da se izognemo frustracijam zaradi zamujenih rokov, nejasnih pričakovanj in prekoračitve proračuna.

Lahko boste jasno opredelili odgovornosti in roke za dejavnosti, lahko boste zagotovili

---

<sup>1</sup> Manual of Project Management for Development Practitioners

<sup>2</sup> Project Managers' Network. (December 2016). Project Management – Handbook for the Civil Service

strukturo znotraj in čez organizacijske meje, določenim ciljem pa boste lahko dodelili vire. Vse to bo pomagalo vam in vsem drugim v vaši ekipi, da bolje in z manj frustracije dosežete cilje projekta.

## **2.1 Faze projektnega vodenja**

V različnih virih je navedeno, da je v procesu upravljanja projektov na voljo pet faz ali funkcij: začetek, načrtovanje, izvajanje, nadzor in zaključek.<sup>3</sup>

Nekateri strokovnjaki za vodenje projektov ločijo med fazami zasnove, izvedljivosti, predhodnega načrtovanja, podrobnega načrtovanja, izvedbe, testiranja in zaključka; drugi faze projekta ločijo na konceptualizacijo, načrtovanje, odločanje, izvedbo in nadzor. Vendar je vsem skupno, da gre za cikel faz ali funkcij upravljanja projektov, ki ga je mogoče prikazati na naslednji način:



### **1.faza: Začetek**

Na začetku razvoja projekta se oblikuje "ideja o projektu". Med komunikacijskim procesom, ki vključuje različne udeležence se ideja preoblikuje, razjasni in zgosti. Ta faza se imenuje iniciacija ali identifikacija. Tu so zastavljene osnovne linije za začetek projekta.

Udeleženci so lahko upravičenci, zaposleni na projektih in drugi, ki se ukvarjajo s problematiko. Udeleženci izdelajo prvi osnutek projektnega načrta in razpravljajo o njem.

<sup>3</sup> Manual of Project Management for Development Practitioners



Vsak projekt se začne z analizo dane situacije in z opredelitvijo ciljev projekta.

Pomembno je določiti cilje projekta. "Zabrisane", nejasno definirane oz. slabo osredotočene cilje si lahko različni ljudje različno razlagajo. V takšni situaciji morda ne boste mogli povedati, ali ste uspešno zaključili projekt ali ne. Cilj bo pomagal slediti načrtu skozi celoten projekt, lahko pa bo pomagal tudi pri sprejemanju odločitev in na koncu prepričal druge, kdaj je treba sprejeti posel.

Pri določanju cilja projekta je pomembno, da nismo osredotočeni le na končni rezultat, ampak tudi na sprotne cilje.

Za opredelitev teh ciljev, moramo upoštevati vidike orodja SMART<sup>4</sup>.

Cilji morajo biti:

**Specific (specifični)** - biti morajo natančni in jasno opredeljeni.

**Measurable (merljivi)** - uspešnost pri doseganju ciljev mora biti merljiva. Ta vidik se opredeljuje tudi kot tudi izvedljiv, jasno določen rezultat, blago ali storitve, proizvedene med projektom ali ob njegovem izidu. Rezultate je treba meriti količinsko in v smislu doseganja kakovosti.

**Attainable (dosegljivi)** - biti morajo izvedljivi in ohranjati to zaznavo, da lažje vzdržujemo motivacijo.

**Realistic (realistični)** - cilji v projektu morajo biti uresničljivi. Če je vaš cilj 'ustaviti lakoto', vam to ni v pomoč; cilji morajo biti razumni.

**Time Based (časovno opredeljeni)** - cilji morajo imeti časovno komponento. Projekti morajo imeti končni datum. Če projekti niso časovno omejeni, obstaja velika verjetnost, da ne bodo nikoli zaključeni.

Za začetek projekta je zelo pomembno določiti tudi Projektno Skupino.

Projekti uspejo ali propadejo s projektno skupino. Vsaka oseba, ki sodeluje pri projektu, vpliva na realizacijo svojega cilja. Zato je pomembno skrbno izbrati projektno ekipo.

Osnovno projektno skupino običajno sestavljajo ljudje, ki so v projekt najbolj vključeni. Osrednja projektna skupina bo povezana s projektom od začetka do konca.

Poleg osrednje ekipe lahko sodelujejo tudi zunanji svetovalci in specialisti. Ti ljudje so običajno potrebni za posebne dele projekta, in ko je njihov del naloge končan, niso več del projektne skupine.



## 2. faza: Projektno načrtovanje

<sup>4</sup> Vieira, P. (2011). *SPIDER – Como definir objetivos irresistíveis*. Lisboa: Editora Pergaminho, SA.

V tej fazi bomo strukturirali projekt.

Preden ga je mogoče načrtovati in izvesti, je treba projekt analizirati in razdeliti na obvladljive naloge, ki jih je mogoče dodeliti, načrtovati, jim slediti in organizirati.

**Seznami nalog** so dokumenti, ki organizirajo in povzemajo naloge, potrebne za dokončanje projekta. To je lahko preprost zaporedni seznam nalog, dejavnosti ali dogodkov, ki se pozneje organizirajo hierarhično.

Delitev projekta na preproste naloge prinaša prednosti, kot so:

- Zmanjšuje kompleksnost in nadomešča velike naloge s številnimi manjšimi nalogami, ki jih je lažje doseči.
- Omogoča kratkoročno časovno razporejanje. Organizacija dela v najbolj logično zaporedje nalog za lažje dokončanje pomaga določiti najboljši urnik za izvedbo projekta. Delo se lahko razdeli na časovno krajše enote, katerim se lahko določi določen rok.
- Pomaga določiti veščine, ki so potrebne za dokončanje dela na projektu. Tako je mogoče lažje določiti število ljudi in drugih virov.
- Omogoča, da vodja projektov določi delo, ki ga je treba opraviti, drugim članom skupine, ne da bi se ukvarjal s preveč podrobnostmi. Seznam opravil se lahko uporabi tudi za pogajanja o potrebnih spremembah delovnih zaporedij med projektom.
- Omogoča natančno spremljanje napredka projektov, preprečuje, da bi se pojavile neodkrite težave, povečuje možnost odpravljanja napak ter odzivanja na spremembe.
- Razdelitev dela v naloge zagotavlja, da so vse delovne sekvence prepoznane in razumljene.

Po razčlenitvi projekta na manjše delovne enote je morda lažje določiti, kaj je treba storiti, vendar še vedno ne vemo kdaj, v kakšnem zaporedju ali kdo jih bo izvajal. Zato lahko uporaba načrtov, kot so stolpcični grafi in omrežni diagrami, koristi pri **načrtovanju in časovnem razporejanju**.

Omrežni diagram je zmogljivejša metoda za prikaz vseh logičnih soodvisnosti med različnimi nalogami. Prikaže pot projekta, datum začetka in zaključka ter imenuje odgovorno osebo ali stranko za vsako nalogo.

Omrežni diagram vam omogoča tudi določitev prednostnih nalog: tiste naloge, ki jih ni mogoče odložiti, ne da bi ogrozili dokončanje projekta, so opredeljene kot kritične, vse druge naloge pa lahko razvrstite glede na stopnjo kritičnosti.

#### ➤ **Pet korakov za izdelavo omrežnega diagrama**

**Korak 1. Naštejte vsa opravila** - pri omrežnem diagramu mora imeti vsaka naloga identifikacijsko številko ali drugo kodo.

**Korak 2. Vzpostavite medsebojno povezanost med nalogami** - Določite zaporedja nalog in prednostne naloge. Pomislite, katere naloge morajo biti dokončane, preden se druge začnejo, katere naloge se ne smejo začeti, dokler druge niso dokončane in katere naloge je mogoče delati hkrati, ko se druge končujejo.

**Korak 3. Ugotovite mejnike** - Mejniki povzamejo zaporedje nalog ali določijo ključni dosežek med projektom. Mejniki niso naloge in ne zahtevajo truda in s tem nobenih sredstev ali časa. So le priročni označevalci za povzemanje dela, ki je bilo opravljeno do tiste točke na omrežnem diagramu.

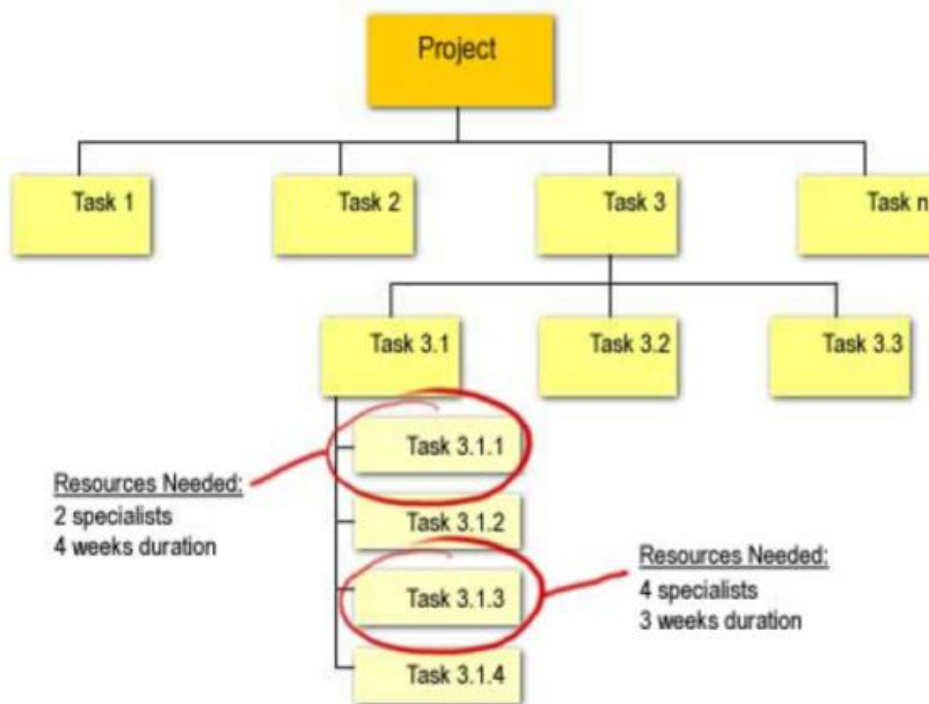
**Korak 4. Razporedite naloge in mejnike v omrežje** - Ali želite začeti od konca projekta in delati v smeri začetka projekta ali obratno je stvar preferenc - rezultat je enak.

**Korak 5. Preglejte omrežni diagram** - dobro je pregledati logiko omrežnega diagrama, ko ste ga končali.

### **Načrtovanje virov**

Ko so naloge določene in je vzpostavljeno osnovno omrežje, se lahko razvije popoln seznam virov, potrebnih za vaš projekt. Lahko napovemo koga in kaj potrebujemo ter kdaj. Cilj načrtovanja virov je pravočasno načrtovati vse potrebne vire.

V prvem koraku določite **potrebo po virih za vsako nalogo**. Vsaka naloga ima določeno potrebo po sredstvih, ljudeh, denarju, opremi, informacijah, tehnologiji itd. Da bi bilo bolj preprosto, načrtujemo ljudi tedensko. Spodnja slika prikazuje primer.



### **Priprava proračuna**<sup>5</sup>

Oblikovanje proračuna je eden najpomembnejših vidikov načrtovanja in usmerjanja projekta. Natančna ocena stroškov projekta je bistven del ustrezne podlage za odločitve vodstva in nadzor.

Pri izračunu proračuna je vredno pogledati uporabo obrazcev, s katerimi se nameravate prijaviti. Lahko imajo izdatke, na katere niste pomislili in morda želijo, da razdelite postavke na določen način. Če to storite na stopnji priprave proračuna, boste imeli preprostejšo nalogo pretvoriti svoj proračun v obliko, ki jo zahtevajo, vključno z morebitnimi neupravičenimi stroški. Če ste v prejšnjih letih vodili podoben projekt ali če imate dostop do računov iz projekta, ki ga vodi nekdo drug, je to lahko priročno izhodišče za pripravo proračuna. Toda pazite, da ne vključite postavk samo zato, ker so to storili drugi. Morate biti prepričani, da lahko upravičite vsako postavko izdatkov in da lahko postavke prednostno razporedite, če denarja primanjkuje.

<sup>5</sup> [https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox\\_tool\\_download-file-240/tkit9.pdf](https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-240/tkit9.pdf)

Proračun morate pripraviti v naslednjih štirih fazah:

### **A. Izračunajte odhodke**

Možni razdelki odhodkov vključujejo:

- Potni stroški: za katere stroške odgovarjate?
- Stroški najema: koliko in kdaj plačamo?
- Stroški dejavnosti: koliko bo stalo vodenje dejavnosti?
- Izredni stroški: ali obstajajo kakšni skriti stroški?
- Telefon: katere skrbniške stroške moramo plačati?
- Stroški: ali bodo morda kakšni stroški osebja?
- Gotovinska denarna sredstva: razumno ocenite te majhne zneske za malenkosti
- Pristojbine - vključno s strokovnim osebjem, tolmači itd.
- Hrana in prenočišče - ne pozabite na dneve potovanja in vse obiskovalce in goste.

### **B. Izračunajte prihodke**

Prihodek bo sestavljen iz zajamčenega dohodka, to je dohodka, ki ga je že dogovoril ustanovitelj ali financer, in ne zajamčenega dohodka, tj. dohodka, ki ga nameravate zbrati.

Možni razdelki v okviru dohodka vključujejo:

- Zakonsko financiranje, vključno z EU
- Korporativna darila
- Zasebne donacije
- Osebni prispevki udeležencev
- Vrednost daril v naravi
- Prihodki od zbiranja sredstev

### **C. Primerjajte prihodke in odhodke**

Skupne prihodke in odhodke je treba zdaj primerjati med seboj, da se ugotovi ali obstaja presežek ali primanjkljaj. Priporočamo, da načrtujete presežek približno 5% (tj. zagotovite, da dohodek presega odhodke za približno 5%). To bi moralo zagotoviti, da se lahko pokrijejo vsi nepredvideni izdatki. Tak presežek je včasih znan kot krizni sklad, vendar morate preveriti, ali vam potencialni financerji to omogočajo. Ko proračun prikaže ustrezen presežek, morate „fazno obdelati številke“ ali pripraviti „napoved denarnega toka“; tj. analizirajte, kdaj se bodo pojavile različne postavke prihodkov in odhodkov.

### **D. Razdelite proračun po stopnjah (pripravite napoved denarnega toka)**

Postopno uvajanje proračuna je najpomembnejši vidik oblikovanja proračuna. Vključuje analizo prihodkov in odhodkov mesečno (ali glede na četrletje ali tedensko, odvisno od stopnje podrobnosti in dolžine vašega projekta). To je pomembno, ker lahko celoten proračun za leto kaže presežek, toda v posameznih mesecih je povsem možen primanjkljaj. Če v določenem mesecu pride do primanjkljaja, je mogoče, da se s financerji dogovorimo o plačilu prej ali odhodke odložimo na poznejši datum. Če pride do znatnega presežka v katerem koli mesecu, je morda primerno vlagati denar na bančni račun z višjimi obrestmi. Pomembno je, da proračun za projekt odobrijo odgovorni za finance vaše organizacije. Poskrbite tudi, da veste, kaj se bo zgodilo, če projekt naredi izgubo. Kdo bo izpolnil kakršne koli obveznosti za plačilo računov ali vračilo financerjem, če projekt ne bo potekal naprej po načrtih?



### Faza 3. Izvedba

Po fazi začetka in fazi načrtovanja in ko je vaš projekt odobren, je čas, da se projekt začne.

Projekt lahko začnete z uvodnim dogodkom. Glede na velikost projekta in vaše organizacije bi se morala že na prvem srečanju sestati vsa ekipa, da se vsem predstavi organizacija projekta. Vrsta dogodka bo odvisna od velikosti, pomena, organizacije ter proračuna za projekt. Razmislite lahko o multimedijski predstavitvi projekta v avditoriju z samopostrežnim kosilom ali prigrizki, pico in pivom v lokalnem baru ali prijetno večerjo z motivacijskimi govorci, uradnimi predstavitvami ključnega projektne osebja ali nekaj povsem drugega.

Prvo **projektno srečanje** z vsemi sodelujočimi člani projektne skupine bi se moralo začeti približno tri dni do tedna po pričetku projekta. Na tej točki se začne dejansko projektno delo. Na projektne srečanjih je koristno:

- Seznaniti člane skupine z njihovimi vlogami v projektu;
- Razjasniti cilje projekta, operativne postopke in odgovornosti;
- Pregledati prve prednostne naloge projekta in na kratko ponoviti ostale cilje in celoten razpored;
- Pregledati individualne načrte za začetek dela;
- Razpravljati o metodah in orodjih, ki jih je treba uporabiti za vodenje, nadzor in izvajanje projekta;
- Ukvarjajte se z nasprotovanji glede trenutnega načrta projekta in jih po možnosti uredite.

Za uresničitev vašega projekta morate določiti **voditelja in vodjo projekta**. Kot **voditelj** boste dajali navodila in prevzeli odgovornost za vodenje projekta. Prav tako boste zaupanja vreden in zanesljiv vir informacij o projektu. Od voditelja se pričakuje, da boste pošteni, kompetentni in navdihujoči. Vaša naloga je motivirati ekipo in zagotoviti, da se vsi premikajo v isto smer - k projektne ciljem in zaključku projekta.

Kot **vodja** boste nadzirali projekt do konca. Pregledali boste načrt, dopolnili poročila, uravnotežili proračun, posodobili načrte, popravili urnik, znova posodobili načrte, poročali o posodobitvah, dokončali projekt pravočasno in v okviru proračuna. Opravili boste tudi številne druge administrativne naloge, o katerih pred začetkom projekta niste razmišljali.

Glede **projektne dokumentacije**; mnogi si bodo želeli splošnih informacij, informacij o poteku projekta, o proračunu, težavah in dosežkih. Projektne skupina, stranke, financerji in vodstvo imajo pravico do pravočasnega obveščanja o projektu.

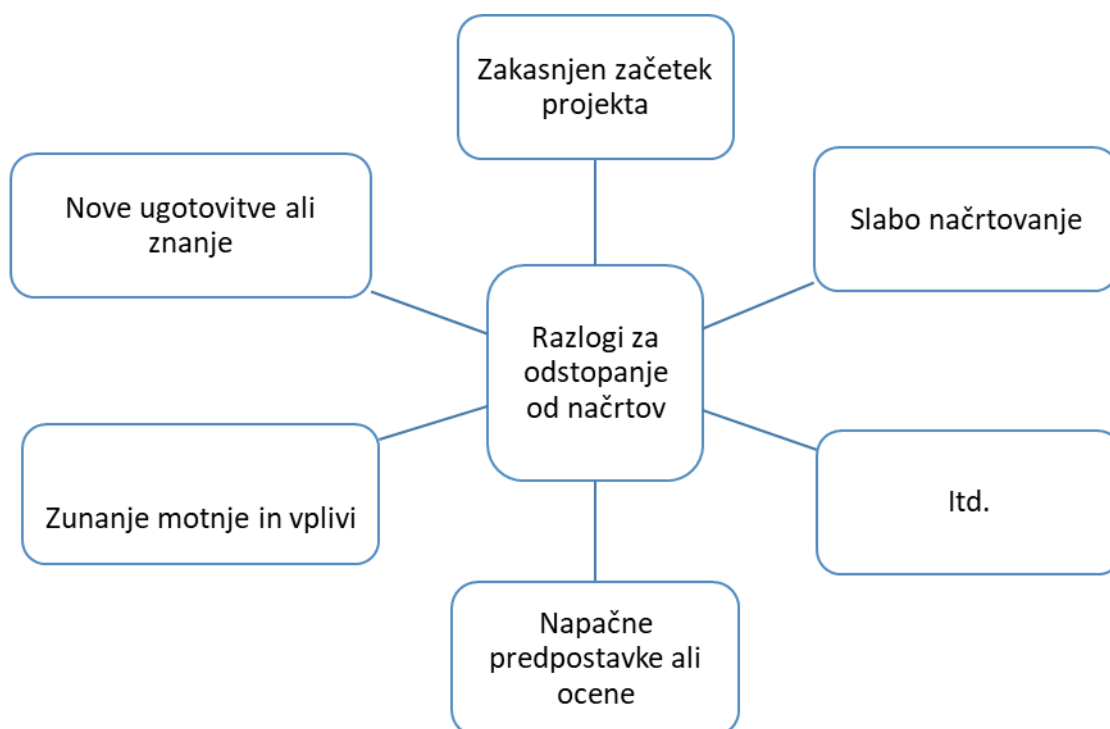
Nekaj informacij lahko podate v neuradni razpravi s skupino ali vodstvom, drugi pa zahtevajo pisno poročilo. Če je mogoče, je najbolje, da papirologijo opravite takoj. Dlje kot čakate, težje si bo zapomniti, kaj se je zgodilo. Če odložite "za nekaj dni", se boste morda znašli na koncu projekta brez dovolj podatkov ali opomb za pisanje poročila. Celoten dnevnik bo pomagal tudi

pri nadzoru projekta in pisanju končnega poročila o projektu.



#### Faza 4. Spremljanje in vrednotenje

Ko projekt poteka, je vaša ključna odgovornost, da se dejavnosti dogajajo pravočasno in znotraj proračuna. Po natančnem načrtovanju projekta lahko domnevate, da se bodo člani skupine preprosto držali načrta in naredili vse, kot je bilo določeno. Žal se to redko zgodi. Razlogi za to so številni:



**Spremljanje** je sistematično opazovanje in dokumentiranje vložka in prispevka virov, doseganja rezultatov in učinkov. Za koordinacijo projekta uporabite načrt projekta, ki ste ga izdelali ter redno spremljajte napredek glede na načrt. Primerjajte čas, stroške in uspešnost projekta s proračunom, časovnim razporedom in nalogami, opredeljenimi v odobrenem načrtu projekta. Komunicirajte z vsemi člani ekipe.

Ko pride do sprememb, načrt redno posodablajte. Vedno mora odražati trenutno stanje projekta in vse spremembe, ki so potrebne zaradi novih informacij, sprememb proračuna ali drugih prilagoditev.

**Vrednotenje** pomeni ciljno usmerjeno oceno informacij, zbranih med spremljanjem. Ta ocena ustreznosti izbranega pristopa ter dosegljivosti želenih rezultatov in učinkov je osnova za odločitev o usmerjanju projekta, ki jo sprejme vodstvo projekta.



## Faza 5 Zaključevanje

Bodisi dober ali slab, prišel bo čas, ko se bo vaš projekt moral zaključiti. Da preidete na naslednji projekt ali da se vrnete k vašemu običajnemu delu z občutkom zadovoljstva, ali vsaj brez obžalovanja, mora vaš projekt prestati zaključno fazo.

Zaključek je pomemben, ker je to točka, na kateri si vi in projektna skupina lahko rečete: "Končano je." Člani skupine morajo biti priznani za cilje, ki so jih dosegli in čutiti, da je delo končano.

Vodja projekta, kakor tudi člani skupine, se lahko učijo za prihodnje projekte in „normalno“ delo preko tehnik, procesov, in postopkov uporabljenih v projektu in jih je zato potrebno analizirati in ovrednotiti v tej fazi.

V tej fazi je zelo pomembno **dokumentirati rezultate**.

Rezultati projekta morajo biti dokumentirani in priporočila za prihodnost bi morala biti podana. Končno poročilo je oboje, zgodovina projekta in končno ovrednotenje predstavitve.

Vključuje vsaj:

- pregled nad projektom vključujoč preglede glede na originalne načrte projekta,
- povzetek glavnih dosežkov,
- analizo dosežkov v primerjavi z originalnimi cilji projekta,
- končno finančno računovodenje in razlago neskladnosti s proračunom,
- seznam zadev in nalog, ki zahtevajo nadaljnjo raziskavo,
- posebna priznanja članom skupine in ocenitev predstavitve skupine,
- priporočila za prihodnje tovrstne projekte.

## 3 Šest ključnih nasvetov za urjenje upravljanja s proračunom<sup>6</sup>

1. **Ustvarite in uporabljajte mesečne proračune.** Oblikovanje vašega proračuna bi moralo vključevati spremljanje vseh vaših dnevnih stroškov, kakor tudi vaših šolskih stroškov od nastanitve do živil do prevoza do učbenikov. Pomembno je, da smo konservativni pri tem, kako se stroški seštevajo glede na dobiček, in potem napraviti prilagoditve, kot je potrebno.
2. **Razumeti kredit in kreditni dolg.** Kredit je lahko dragoceno orodje, lahko pa je tudi vir velikega finančnega stresa, če se ne uporablja pravilno. Opravite raziskave, da se pozanimате o plačilih, limitih in obrestnih merah in kako poraba in plačilno vedenje vplivata na vašo kreditno sposobnost.
3. **Določite nekaj pomembnih stvari, ki jih boste iskali pri prvi službi, poleg plače.** Mnogi delodajalci ponujajo vrsto programov in pobud, da pomagajo zviševati pozitivno delovno kulturo, vključenost zaposlenega in zadržanje zaposlenega, in da podpirajo svoje zaposlene

---

<sup>6</sup> <https://www.rbcwealt.ca/en/research-insights/financial-management-among-young-adults-realities-and-strategies/detail/>

pri varčevanju za prihodnost. Ko zaprošamo za ali sprejemamo novo delovno mesto, je nekaj ključnih finančnih aspektov, ki jih je potrebno razumeti, to so prednosti in določila, ali podjetje ponuja načrt za pokojnino in katere vrste je le-ta (definiran načrt benefitov ali definiran načrt prispevkov); ali obstaja registrirani skupinski načrt upokojitvenega varčevanja, sponzoriran s strain delodajalca, ali povrnejo profesionalne razvojne tečaje ali članstva v združenjih, ki vam bodo pomagala napredovati v vaši vlogi in karieri.

4. **Osredotočite se na varčevanje.** S tem da varčevanje vključite v vaš proračun, je učinkovit način, da ustvarjate in povečujete prihranke. Dober začetek je, da namenite 3 do 10 odstotkov vase plače varčevalnemu programu.

5. **Razvijte proces za upravljanje vaših računov in bančnih računov.** Celo v visoko digitalizirani dobi, ko lahko urejamo avtomatska plačila in mnogo računov obstaja na spletu, je pomembno redno spremljati in preverjati račune.

6. **Bodite seznanjeni z in ustvarite najbolj razpoložljive strategije za načrtovanje davkov in kreditov za dijake.**

## 4 Kako financirati vaš projekt

### ➤ Financiranje na lokalni, regionalni in nacionalni ravni

Daleč največji delež financiranja s strani vlade se izvaja na lokalni ali regionalni ravni. Finančna sredstva z obojih, nacionalno vladnih in evropskih ravni se večinoma prenašajo na bolj lokalne ravni z namenom, da bi se naj uporabila za zadovoljitev specifičnih potreb, identificiranih s strani lokalnega prebivalstva. V primeru evropskih strukturnih skladov, so te potrebe opisane in razvrščene po pomembnosti v regionalnem razvojnem načrtu. Kot pri vseh fondih, so javni fondi zagotovljeni, da ustrezajo specifičnim programom in prednostnim nalogam. Izziv za zbiralca finančnih sredstev je identificirati, kje se te prednosti ujemajo z njegovim/njenim projektom. Za tiste organizacije z dovolj časa in drugimi viri je tudi potencial, da se vpliva na te prednosti, tako da ko financiranje postane razpoložljivo, je več verjetnosti ujemanja. To je dodaten vidik koncepta odnosa financiranja. Javni skladi pokrivajo širok spekter aktivnosti in tako je pogosto mnogo "lončkov" denarja – navadno oblikovanih s strani različnih oddelkov v lokalni in regionalni vladi – kar se lahko uporabi za podpiranje raznih oblik dela z mladimi. Ni vedno standardnega procesa uporabe za dostopanje do tega denarja in pogosto je ugled vaše organizacije tisti, ki omogoča, da "odprete prava vrata". Če gre za formalni process uporabe, obstaja jasna potreba po razumevanju regionalnega in/ali lokalnega programa.

➤ **Financiranje s strain EU** – meddržavni evropski fondii. EU ima veliko število "programov" financiranja, ki jih upravlja Evropska komisija preko svojih različnih direktoriatov. Potrebno je razlikovati med aktivnostmi, ki so "meddržavne" (vključujejo več kot eno državo) in aktivnostmi, ki nimajo nobenega meddržavnega elementa. Slednje še vedno lahko imajo evropsko dimenzijo in se oblikujejo kot financiranje s strani evropske unije pod drugim programom. Najprej bi bilo potrebno podrobno razmisliti o delu, ki ga želite opraviti, in potem začeti iskati potencialnega financerja.

- Erasmus + Youth in Action - <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/>
- European Youth Foundation - <https://fej.coe.int/>
- Council of Europe - [www.coe.int/youth](http://www.coe.int/youth)



➤ **Zasebno financiranje:**<sup>7</sup>

1. **Fundacije** – gre za posnetek neodvisnih fundacij v Evropi danes in prikazuje njihovo vlogo v moderni filantropiji. Podrobneje določa različne tipe fundacij v Evropi.
2. **Skupni državljanski programi** - Gre za preučevanje skupnega financiranja (dodatna komponenta neodvisne finančne skupnosti), dolga tradicija skupnega državljanstva in njihovi sodobni trendi po Evropi.
3. **Individualni filantropi** - Gre za različne nasvete, kako pristopiti bogatim posameznikom.
4. **Množično financiranje** - Množično financiranje je metoda zbiranja kapitala preko skupnega prizadevanja prijateljev, družine, strank in individualnih investitorjev. Ta pristop posega v skupne napore velike skupine posameznikov – primarno na spletu preko socialnih medijev in platform množičnega financiranja – in vpliva na njihove mreže z večjim dosegom in izpostavljenostjo.

## 5 Interaktivna delavnica na temo finančna struktura

Po udeležbi v mednarodnem usposabljanju na temo Finančna struktura ste sedaj na vrsti, da podate svoje znanje vašim vrstnikom. Ta priročnik vam bo preko neformalnih metod dal vso potrebno podporo za promoviranje delavnice na to temo.

Najprej bi morali promovirati in oglaševati vašo delavnico med svojimi vrstniki, da jih motivirate za priložnost, da pridobijo pomembne spretnosti, kako pripraviti uravnotežen proračun, kako financirati njihov projekt ali posel in kako vzpostaviti ustrezno finančno strukturo v svojem možnem bodočem poslu ali socialno orientiranem projektu.

Za izvedbo delavnice boste morali imeti prostor s potrebnimi pogoji in materiali, da lahko sprejmete svoje udeležence in promovirate aktivnosti, ki ste jih pripravili.

Pazite, da boste zaprosili za vsa potrebna pooblastila, in da je vaš urnik najbolj primeren glede na skupino.

V naslednji shemi lahko najdete predlog, kako izvesti delavnico, s tem da jo vedno prilagodite svoji lastni realnosti!

<b>Time Čas</b>	(4 ure, glede na vaš šolski urnik in razpoložljivost)
<b>Main objectives Glavni cilji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>:: Definirajte, kaj je projekt</li><li>:: Identificirajte različne korake, skozi katere mora iti projekt</li><li>:: Identificirajte, kaj mora biti narejeno pri vsakem koraku in kako</li><li>:: Pripravite uravnotežen proračun</li><li>:: Oblikujte ustrezno finančno strukturo projekta</li><li>:: Poimenujte kanale financiranja</li></ul>

<sup>7</sup> [https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox\\_tool\\_download-file-240/tkit9.pdf](https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-240/tkit9.pdf)

<b>Equipment/ materials needed</b>  <b>Potrebna oprema/ materiali</b>	:: Stojalo z listi s podanimi cilji :: Stojalo z listi s podanim programom :: Papirnati trak :: Markerji :: Nalivniki :: Računalnik :: Projektor :: Zvočniki :: Internet (ali prenešeni YouTube videi) :: <b>Power Point predstavitev (razpoložljiva na YouTube kanalu?)</b> :: Barvni listi s 5 koraki upravljanja projekta (Priloga1) :: Barvni samolepilni lističi :: Stojalo z listi in markerji za stojalo z listi :: Listi
<b>Step by step description</b>  <b>Opis korak za korakom</b>	<p><b>09.00h   Predstavitev konteksta multiplikacijskega dogodka, ciljev in programa delavnice</b> – Govorite malo o projektu Planet SOEN 2.0 in njegovih mednarodnih usposabljanjih. Stojalo z listi s cilji, ki naj bi bili doseženi ob koncu multiplikacijskega dogodka, naj bo pritrjeno na steno, da je vidno za vse med delavnico. Isto storite s programom (aktivnosti, urnik in odmori) – <b>15 min (video 1 na You Tube kanalu)</b></p> <p><b>09.15h   Energetik</b> – Skupina naj bo v krogu. Vsi naj gledajo v oči vsakemu članu skupine, eden po eden, začnši z desne strani. Na neki točki se bodo oči prekrizale z drugimi, in ko se bo to zgodilo, morajo ljudje, katerih oči so se križale, zamenjati mesta in narediti smešen, kreativen compliment v procesu. (Če udeleženci niso poznali drugih predhodno, lahko tudi povejo svoje ime. V tem primeru naj tudi uporabijo listke z imeni - <b>10 min</b> (To je predlog, več lahko najdete v prilogi 2)</p> <p><b>09.25h   Definicija projekta</b> - Napišite na sredino table "projekt" in vprašajte celo skupino za definicijo projekta, lahko je tudi nekaj ključnih besed. Lahko jih tudi prosite, da delijo z vami predhodne izkušnje projektov. Po tem dopolnite informacije s Power Point predstavitevijo. – <b>15 min</b></p> <p><b>09.40h   Projekt korak za korakom</b>  (1. ideja – 2. naloge/aktivnosti za doseganje ideje – 3. Seznam virov – 4. kronogram – 5. Poročilo) <b>(video 2 na YouTube kanalu)</b>  Razdelite veliko skupino v manjše skupine, na ne več kot 5 udeležencev v vsaki skupini.  Postavite 5 miz/prostorov, vsakega z barvnim papirjem, ki predstavlja enega od 5 korakov upravljanja projekta. Razdelite za vsako skupino samolepilne lističe z različnimi barvami (vsaka skupina naj ima svojo barvo). V <b>20 minutah</b> naj vsaka skupina predebatira vsak korak v procesu, in položi enega ali več samolepilnih lističev na barvni papir z razumevanjem, kaj naj bi naredili v vsakem koraku.  Po tem preglejte in dopolnite informacije na samolepilnih lističih, skupaj z vso skupino. V tem trenutku lahko dodate nekaj razpoložljivih finančnih rešitev – <b>30 min</b></p> <p><b>10.30h   Odmor – 30min</b></p> <p><b>11.00h   Poskus Korak za korakom</b></p> <p>1. <b>Ideja</b> – Z brainstormingom navedite zanimive aktivnosti/projekte, ki jih lahko razvijete v šolah (Lahko uporabite referenco za proračun, ki</p>

ste ga morali razviti v projektu). Vsaka skupina naj izbere eno idejo, ki jo razvije, z definiranjem ideje, ki ne prinaša dobička, v enem stavku.

2. **Naloge/aktivnosti za doseganje ideje** – Prosite udeležence, da naštejejo na papir vse naloge in aktivnosti, ki jih bodo morali izpeljati, da uresničijo svojo idejo.
3. **Seznam virov** – Udeleženci morajo naštetiti vse vire (materialne ali človeške, in ali so izposojeni, podarjeni, najeti ali plačani). Poleg vsakega vira naj bo dodan pričakovan porabljeni znesek.
4. **Kronogram** – Katera naloga/aktivnost bo opravljena in kdaj, in kateri viri bodo potrebni in kdaj.
5. **Poročilo** – Vaši udeleženci ne bodo imeli podatkov za poročilo, lahko pa jih prosite, da simulirajo kako naj izgleda in kakšna naj bo vsebina.

Da ustvarite bolj sproščeno vzdušje, lahko predvajate glasbo, medtem ko skupine delajo.

**12.30h | Predstavitev projektov** – Vsaka skupina mora predstaviti, na kratko, njihov project. V tem trenutku morate tudi dati povratno informacijo o stvareh, ki se lahko zgodijo med procesom. – **20 min (video na You Tube kanalu)**

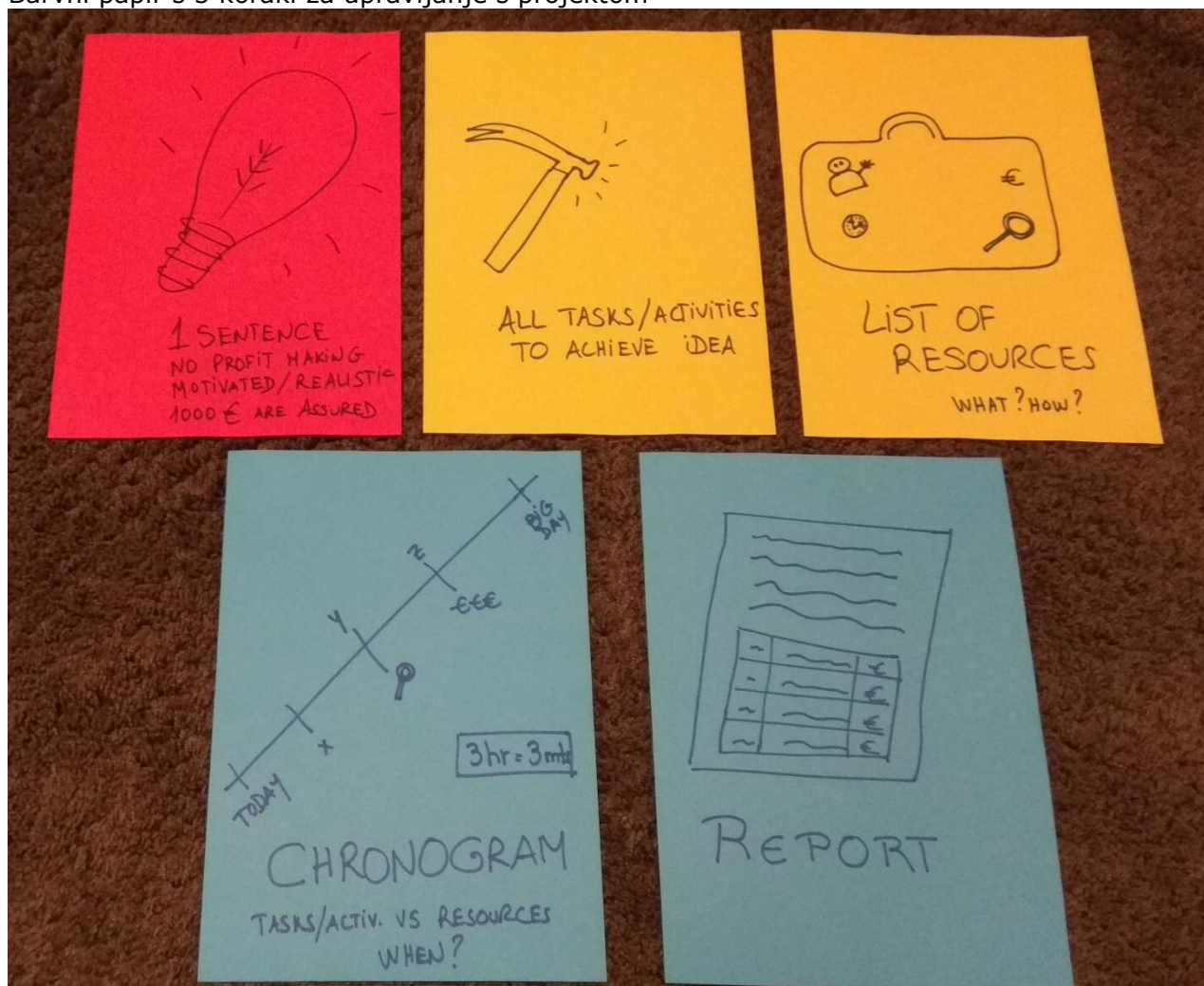
**12.50h | Prostor za dvome in ovrednotenje** - Prosite vse skupine, ali imajo dvome in potem narišite pico na stojalo z listi z kosi za: učenje – zabava – motivacija - trenerji - metode. Prosite udeležence, da ocenijo vsak kos glede na to, bližje kot je centru, bolj pozitivno je njihovo mnenje. Če so ocene daleč od centra, prosite za povratno informacijo za izboljšanje. – **10 min**

**13.00 | Hvala in nasvidenje!**

## Priloge

### Priloga 1

Barvni papir s 5 koraki za upravljanje s projektom



### Priloga 2

Energetiki in lomilci ledu :

**Kdo vodi gibanje?** Vsi udeleženci naj bodo v krogu in eden je levo zunaj. Prostovoljec začne izvajati gibe med predvajanjem glasbe, cela skupina mu naj sledi in tisti, ki je ostal zunaj, naj vstopi in poskusi uganiti, kdo vodi. Potem ko so uganili, kdo je vodil, tisti, ki je vodil gibe naj gre ven iz sobe in je naslednji, ki poskusi uganiti. – **10 min**

**Pasjansa** Cela skupina naj sede v krog in določi naj se prostor, kjer sedi. Vsak udeleženec prejme karto z različnimi oblačili. Gospodar začne kazati karte, tisti, ki imajo ista oblačila kot tista, ki jo je pokazal gospodar, se prestavijo en stol naprej. Če je kdo tam, naj sede v njegovo naročje. Naprej se lahko premaknejo le, če je njihovo oblačilo pokazano s strani gospodarja, in če niso zblokirani z drugimi udeleženci. Cilj je opraviti celotno rundo tako, da sedejo na svoje začetno mesto. Zavedajte se, da ta lomilec ledu zahteva intimnost med udeleženci. – **35min**

**Podajanje blazine** Skupina naj oblikuje krog. Na sredini naj bo nekdo z blazino, ki poskuša priti v krog. Da to opravi, mora udeleženec z blazino iti mimo drugega udeleženca, direktno k njegovemu prsnemu košu. Edina pot da se izognemo sprejetju

blazine je, da objamemo enega od sosedov. Igrri lahko dodamo še eno blazino, da povečamo izziv. Glasba je priporočljiva med energetikom. - **15min**

**Vodilni partner projekta:**



**Projektни partnerji - Neformalne organizacije:**



RAZVOJNA AGENCIJA  
KOZJANSKO

**Projektни partnerji - šole**



