





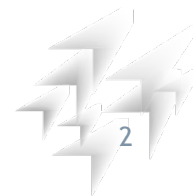
TAKING
COOPERATION
FORWARD

 Maribor, 1. 6. 2021

 **IN SITU - Projektni management**

 Fundacija Prizma - Julija Marošek

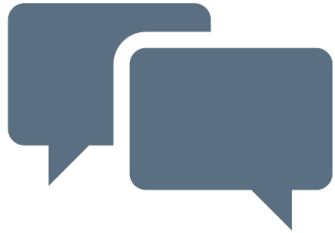
- Projekti in projektni management
- Viri financiranja in priprava prijave na javni razpis



1.

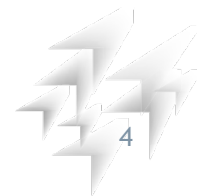
PROJEKTI IN PROJEKTNI MANAGAMENT



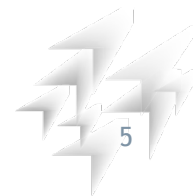


Pomisli na en projekt, v katerem si sodeloval/a (osebni ali poslovni).

Kaj si se naučil/a?



- Projekt je časovno omejeno prizadevanje ustvariti **edinstven produkt ali storitev**. (PMBOK)
- Je prizadevanje, v katerem so materialni, človeški in finančni **vir** **organizirani na izviren način** z namenom izvedbe **edinstvenega** obsega nalog, s katerimi dosežemo **spremembe**, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi **cilji**.
- Projekt je zaporedje **aktivnosti**, ki se izvedejo za doseganje jasno opredeljenih specifičnih **ciljev, v določenem času in z določenim proračunom**. (EK)



ZNAČILNOSTI PROJEKTOV

- NAMEN IN CILJ
- ENKRATNOST - EDINSTVENOST
- REALNOST/OMEJENOST
- OMEJEN ČAS IN PROSTOR
- KOMPLEKSNOŠT
- POVEZANOST IN SOODVISNOST PROJEKTNIH AKTIVNOSTI
- KONFLIKTNOŠT



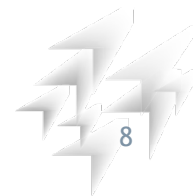
KAJ PA NISO PROJEKTI?

- Redna dejavnost organizacije - sprotne, rutinske, ponavljajoče se dejavnosti oz. naloge, s katerimi se organizacija vzdržuje.
- Pretekle aktivnosti, ki se ponavljajo na enak način na določeni redni osnovi.
- Aktivnosti, ki nimajo jasno izraženih ciljev.
- Ko se projekt zaključi in začne opravljati svoj namen.



PROJEKTI MANAGEMENT

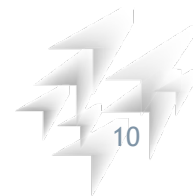
Projektni management je uporaba procesov, metod, veščin, znanj in izkušenj za doseganje specifičnih projektnih ciljev v skladu s kriteriji za potrjevanje projektov znotraj dogovorjenih parametrov. Z upravljanjem projektov pridemo do končnih rezultatov, doseganje teh pa je časovno in finančno omejeno.



PROJEKTI CIKEL



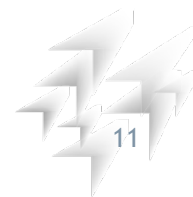
- 1. Opredelitev ali definicija projekta (initiation):** Procesi za opredelitev novega projekta ali nove faze obstoječega projekta s pridobitvijo privolitve za začetek.
- 2. Načrtovanje (planning):** Opredelitev obsega projekta, natančna določitev ciljev, načrtovanje aktivnosti za doseganje ciljev, potrebnih virov (ljudje, denar, tehnične zahteve)
- 3. Izvajanje (executing):** Izvajanje procesov potrebnih za koordinacijo ljudi in virov, da se izvede plan projekta.
- 4. Spremljanje in nadzor (monitoring and control):** Procesi potrebni za sledenje in usmerjanje napredka projekta, identifikacija in upravljanje s tveganju, potrebne spremembe načrta, korektivni ukrepi, ...
- 5. Zaključevanje (closing):** Procesi za formalno zaključevanje projekta, pogodbe, predaja v uporabo,...

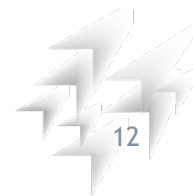


„Projektni manager ima vodilno vlogo v procesu snovanja, načrtovanja, izvajanja, spremljanja in nadzora ter zaključevanja projektov.

Odgovoren je za celoten vsebinski (tehnični) del projekta, za projektni tim, vire in za končni uspeh ali neuspeh projekta.“

LJUDJE + PROCESI = USPEH PROJEKTA





PROJEKTNI VODJA ALI PROJEKTNI MANAGER?



<https://www.projektni-management.si>

Projektni manager upravlja procese in vodi ljudi...
Ljudje pa izvedejo projekt.

V praksi se izraza uporabljata kot substituta, obstajajo tudi razlike v definicijah:

Manager: dodeljena pozicija, skrbi za izvajanje procesov - planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje.

Vodja (LEADER): ni nujno, da ima vodstveno pozicijo, neformalna pozicija. Ljudje jim sledijo zaradi njihove osebnosti, vedenja, prepričanj. Zna motivirati in navdihovati.

Vodenje je ena od nalog **projektne managerja**. Res pa je, da so projektne managerji lahko odlični ali pa malo slabši v vodenju ljudi.



POMISLI NA OSEBO, KI PO TVOJEM MNENJU ZNA DOBRO VODITI TIM

KAJ GA PO TVOJEM MNENJU DELA DOBREGA VODJO?

Opiši situacijo, primer.



UDELEŽENCI PROJEKTA

Deležniki:

osebe, skupine ali organizacije, ki so aktivno vključene v projekt, ali pa izvajanje projekta oz. njegov zaključek pozitivno ali negativno učinkuje na interese teh oseb, skupin ali organizacij

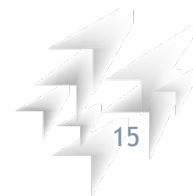
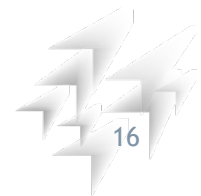
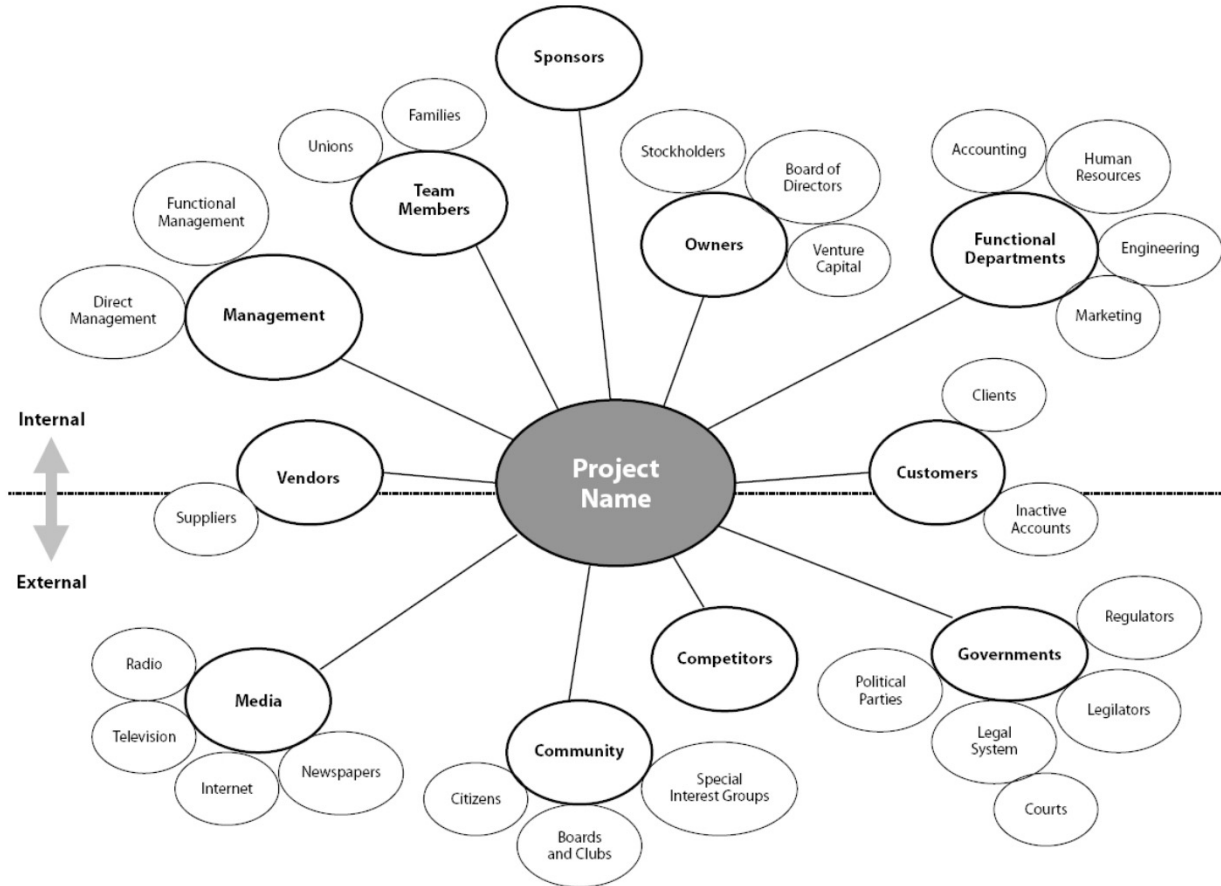


Exhibit 1. Example of Stakeholder Analysis Context Diagram



OPREDELITEV IN NAČRTOVANJE PROJEKTA

1. OPREDELITEV PROBLEMA - Kaj je problem? Zakaj je projekt potreben? Kateri problem rešuje?



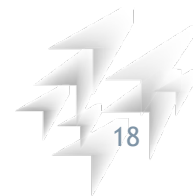
RAZISKOVANJE IN OPREDELITEV PROBLEMA

- Kaj je problem? Zakaj je projekt potreben? Kateri problem rešuje?

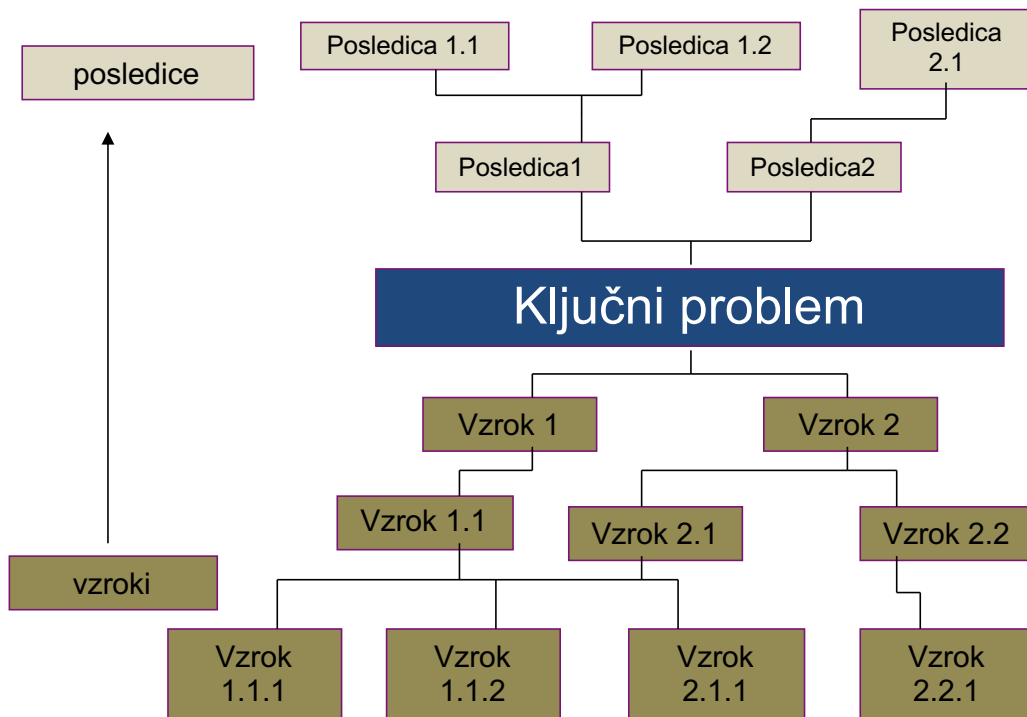
Kako do informacij?

- Sekundarni viri (analize, študije,...)
- Konkurenca
- Intervju (individualni, skupinski)
- Ankete
- Fokusna skupina - odkrivamo odnose med udeleženci, njihova mnenja in poglede v zvezi z določeno temo ali problemom - moderator, vnaprej znana tema, načrt izvedbe

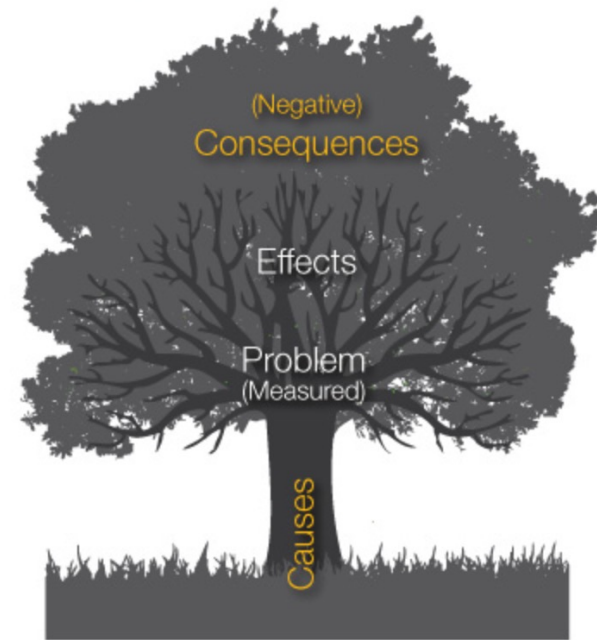
**SAMO DOBRO
POZNAVANJE
PROBLEMA
OMOGOČA
USTREZNO
DEFINIRANJE IN
NAČRTOVANJE
PROJEKTA ZA
NJEVOVO
REŠITEV.**



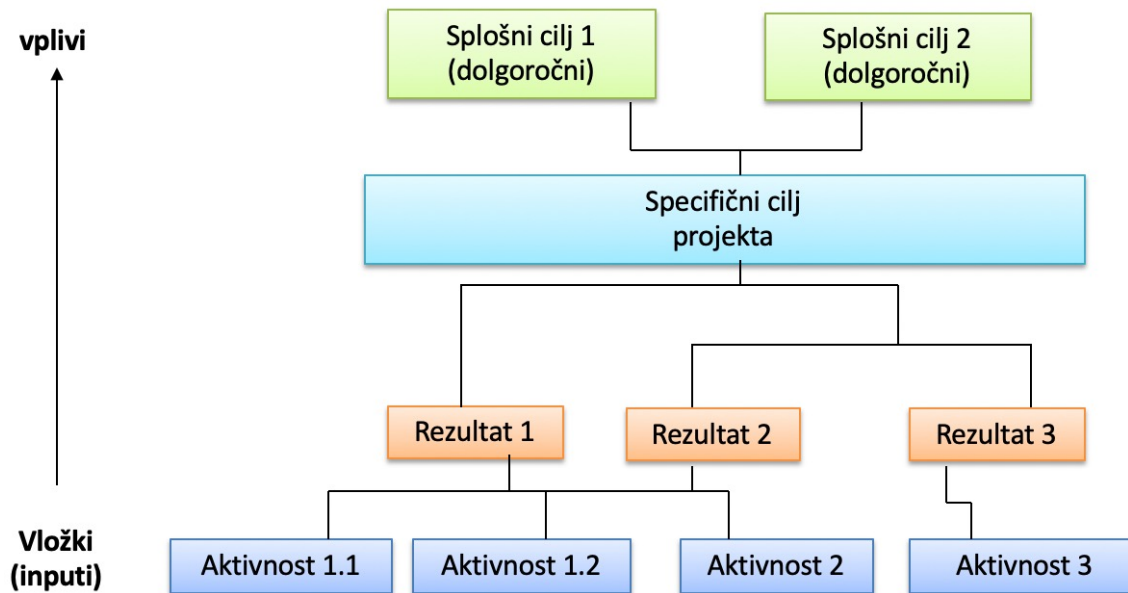
ORODJE ZA ANALIZO PROBLEMA



Problems Tree



INTERVENCIJSKA LOGIKA PROJEKTA



Results

INPUTS ⇒ AKTIVNOSTI ⇒ OUTPUTI ⇒ OUTCOMES ⇒ IMPACT

Viri, ki jih potrebujemo

Stvari, ki jih počnemo

Stvari, ki jih naredimo - proizvod projekta

Koristi za uporabnike, spremembe obnašanja, kakovost

Dolgoročni vpliv na uporabnike in okolje

↑
Za to porabimo največ časa

↑
Naša dolgoročna motivacija



NAČRT AKTIVNOSTI

Delovni paket
1

Delovni paket
2

Delovni paket
3

Delovni paket
4

AKTIVNOST 1.1.

AKTIVNOST 1.2.

AKTIVNOST 1.3.

EU PROJEKTI:
Upravljanje
Komuniciranje





8



WBS	Delo	Material	Pogodbe	Oprema	...	Σ aktiv.
<u>Faza 1</u>						
Akt 11	2.500	300	300.000			435.3002
Akt 12	3.500			18.000		7.100
Akt 13	23.000	24.100		1.000		83.600
Akt 14		33.000	52.000			108.000
<u>Faza 2</u>						
Akt 21	500		3.500			12.900
Akt 22	8.200	45.000				67.500
Akt 23	1.300			7.700		8.200
...						...
Σ tip str.	73.400	143.200	723.000	44.700	...	1.736.200

<https://www.projektni-management.si>



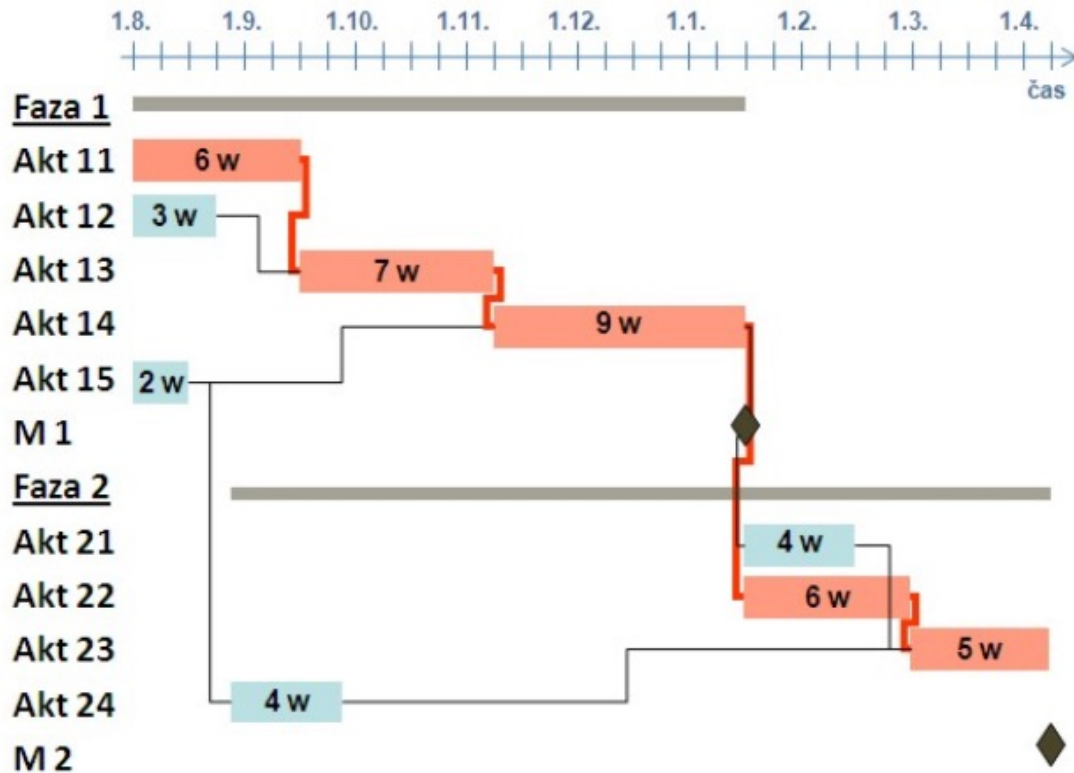
1. Budget for the Action ¹	All Years			
	Unit ¹³	# of units	Unit value (in EUR)	Total Cost (in EUR) ³
1. Human Resources¹⁴				
1.1 Salaries (gross salaries including social security charges and other related costs, local staff) ⁴				
1.1.1 Technical	Per month			
1.1.2 Administrative/ support staff	Per month			
1.2 Salaries (gross salaries including social security charges and other related costs, expat/int. staff)	Per month			
1.3 Per diems for missions/travel ⁵				
1.3.1 Abroad (staff assigned to the Action)	Per diem			
1.3.2 Local (staff assigned to the Action)	Per diem			
1.3.3 Seminar/conference participants	Per diem			
Subtotal Human Resources				
2. Travel⁶				
2.1. International travel	Per flight			
2.2 Local transportation	Per month			
Subtotal Travel				
3. Equipment and supplies⁷				
3.1 Purchase or rent of vehicles	Per vehicle			
3.2 Furniture, computer equipment				
3.3 Machines, tools...				
3.4 Spare parts/equipment for machines, tools				
3.5 Other (please specify)				
Subtotal Equipment and supplies				
4. Local office¹⁴				
4.1 Vehicle costs	Per month			
4.2 Office rent	Per month			
4.3 Consumables - office supplies	Per month			
4.4 Other services (tel/fax, electricity/heating, maintenance)	Per month			
Subtotal Local office				
5. Other costs, services⁸				
5.1 Publications ⁹				
5.2 Studies, research ⁹				
5.3 Expenditure verification/Audit				
5.4 Evaluation costs				
5.5 Translation, interpreters				
5.6 Financial services (bank guarantee costs etc.)				
5.7 Costs of conferences/seminars ⁹				
5.8. Visibility actions ¹⁰				
Subtotal Other costs, services				
6. Other				
Subtotal Other				
7. Subtotal direct eligible costs of the Action (1-6)				
8. Indirect costs (maximum 7% of 7, subtotal of direct eligible costs of the Action)				
9. Total eligible costs of the Action, excluding reserve (7+ 8)				
10. Provision for contingency reserve (maximum 5% of 7, subtotal of direct eligible costs of the Action)				
11. Total eligible costs (9+10)				
12. - Taxes ¹¹				
- Contributions in kind ¹²				
13. Total accepted¹³ costs of the Action (11+12)				

Predračuni
Historični podatki
itd.

EU: poenostavljene
oblike stroškov



ČASOVNICA



<https://www.projektni-management.si>



2.

VIRI FINANCIRANJA IN PRIPRAVA VLOG NA JAVNE RAZPISE



VIRI FINANCIRANJA PROJEKTOV

Lastni
viri

Kredit

Spoznorstva

Donacije

Množično
financiranje

Javni razpisi

....



POTENCIALNI VIRI

- Razpisi občin
 - šport, kultura, mladi, ...
- CLLD - lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost
 - TOTI LAS - <https://www.toti-las.si> (MARIBOR)
 - LAS BOGASTVO PODEŽELJA - <http://www.las-bogastvopodezelja.si> (PTUJ)
 - LAS HALOZE - <https://www.haloze.org>
 - LAS OVTAR Slovenske gorice - <https://www.rasg.si/index.php/sl/>
 - LAS Dobro za nas - <https://www.lasdobrozas.si> (Slov. Bistrica)

**Sodeluj pri
pripravi
lokalnih
strategij!**



POTENCIALNI VIRI IN INFORMACIJE

www.euskladi.si

- Evropski socialni sklad
- Evropski sklad za regionalni razvoj

www.norwaygrants.si

- Izobraževanje
- Sklad za civilno družbo

<https://podjetniskisklad.si/sl/razpisi>

<https://www.srrs.si> (Slovenski regionalno razvojni sklad)

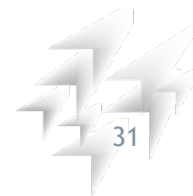
www.razpisi.info (razpisi za nevladne organizacije)



ZASLEDILI SMO JAVNI RAZPIS ...

1. Namen in cilji - kaj želi doseči razpisovalec?
2. Kako je to skladno z našimi načrti? Kakšne so koristi?
3. Koliko časa imamo? Rok in način oddaje?
4. Kdo lahko da več informacij?
5. Ali to zmoremo? Ali rabimo pomoč strokovnjaka?
6. Kakšna je verjetnost, da nam uspe?

Boljše kot reagirati na razpise se je nanje vnaprej pripraviti.





Kaj je naročnik zahteval



Kako je projektni vodja to razumel



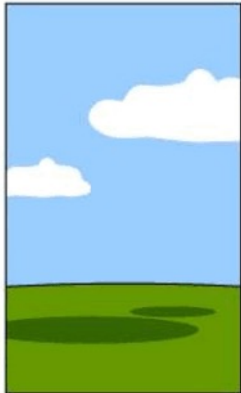
Kako je projektant to zasnoval



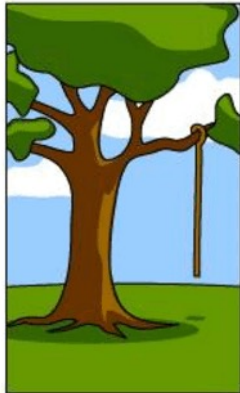
Kako je izvajalec izdelal



Kaj je prodajalec prodajal



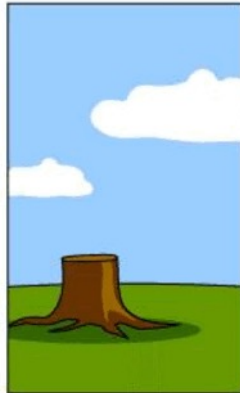
Kaj je bilo dokumentirano



Kaj je bilo pri naročniku nameščeno



Kaj je bilo naročniku zaračunano



Kaj je bilo kasneje s strani izvajalca podprto



Kaj je naročnik v resnici želel



RAZPISNA DOKUMENTACIJA

1. Namen in cilji razpisa
2. Kdo lahko sodeluje?
 - Pravne, geografske omejitve, ...
 - Zahteve po partnerstvu
3. Velikost projekta
 - minimalna, maksimalna vrednost
4. Trajanje projekta
 - dobro preveriti tudi oceno trajanje postopka izbire
5. Upravičenost izdatkov
6. Pogoji/merila za izbor projektov
 - administrativni, upravičenost, kakovost



Tabela 6: Lestvica točk

Točke		Pomen
0	Nezadostno	Merilo ni izpolnjeno
1	Zadostno	Merilo je izpolnjeno na najnižji ravni.
3	Delno ustrezno	Merilo je v večji meri izpolnjeno.
5	Popolnoma ustrezno	Merilo je v celoti izpolnjeno.

Pri merilih stroškovne učinkovitosti (SU.1 in SU.2) je utež točk dvojna, tj. x 2 (npr. 5 točk = 10 točk oz. 0=0, 1=2, 3=6 in 5=10).

Tabela 7: Podrobneje razčlenjena merila kakovosti

	Merilo	Točke	Razdelek v prijavnici
VS	Vsebinska skladnost	30	
VS.1	Projekt je skladen s cilji, izbranim rezultatom in izbranim neposrednim-i učinkom/i programa. Obstaja jasna povezava med izbranim rezultatom oziroma neposrednim učinkom in kazalniki rezultata oziroma neposrednega učinka.	5	A.1, A.2, C.1, C.2
VS.2	Projekt je dejansko potreben (dobro utemeljen, smiseln, dobro obrazložen) iz programskega in projektnega vidika, vključuje celovito analizo stanja problematike in se opira na razpoložljivo znanje in prakse	5	A.2, C.2, C.3
VS.3	Glavni neposredni učinki (outputi) projekta so jasno povezani s kazalniki neposrednih učinkov programa in kazalniki rezultatov programa.	5	A.2, C.1, C.2
VS.4	Rezultati in glavni neposredni učinki (output) projekta so točno določeni (konkretno opredeljeni in merljivi) in realni (možno jih je uresničiti z danimi sredstvi).	5	A.2, C.2.1, C.2.2, C.5
VS.5	Cilji projekta so usklajeni z nacionalnimi in mednarodnimi strateškimi dokumenti, cilji javnih politik izbranega rezultata oziroma neposrednega učinka	5	A.2, C.2.3, C.3.1

VS.6	Prednostne ciljne skupine so jasno navedene, projektne aktivnosti so ustrezne glede na njihove potrebe. Projekt ustrezno obravnava potrebe in izzive ciljnih skupin.	5	A.2, D.1, D.2
KZ	Kakovost zasnove delovnega načrta	20	
KZ.1	Vse projektne aktivnosti so potrebne za doseg ciljev projekta	5	D
KZ.2	Vse aktivnosti in delovni sklopi izhajajo iz ciljev projekta, se med seboj logično povezujejo, so primerni in vodijo k rezultatom in neposrednim učinkom projekta.	5	D
KZ.3	Projekt je izvedljiv v danem časovnem okviru in s predlaganimi finančnimi viri.	5	D, E
KZ.4	Zagotovljeno je ustrezno upravljanje tveganj (prijavitelj ustrezno prepoznava in načrtuje obvladovanje tveganj).	5	C.5
TP	Trajnost projekta	10	
TP.1	Projekt predvideva učinkovite mehanizme oz. strukture, ki bodo zagotovili finančno in institucionalno trajnost rezultatov in neposrednih učinkov projekta.	5	C.2.4, D
TP.2	Projekt prinaša nove rešitve, ki presegajo obstoječo prakso na izbranem neposrednem učinku. Neposredni učinki in rezultati projekta vodijo do novih sistemskih rešitev in politik.	5	A.2, C.1.2
KP	Kakovost partnerstva	15	
KP.1	Partnerstvo v projektu je ustrezno z vidika izvedbe in doseganja predvidenih neposrednih učinkov in rezultatov projekta. Partnerstvo smiselno povezuje partnerje iz različnih sektorjev ali različnih ravni glede na cilje projekta.	5	A.2, B (B.1, B.2,)
KP.2	Prijavitelj in partnerji imajo izkušnje in znanje s področja, ki ga projekt naslavlja. Prijavitelj ima ustrezna znanja in izkušnje s področja upravljanja projektov, financiranih iz skladov EU ali drugih mednarodnih virov, vključno z ustreznimi kadrovskega zmogljivostmi za izvajanje projektnih aktivnosti.	5	A.2, B (B.1, B.2,)
KP.3	Vsi partnerji imajo pomembno, natančno določeno in aktivno vlogo pri pripravi ter izvajanju projekta in imajo od projekta koristi.	5	A.2, D
SU	Stroškovna učinkovitost	20	
SU.1	Vsi stroški so potrebni in realno načrtovani glede na predvidene projektne aktivnosti.	10	D, E
SU.2	Vsi stroški so načrtovani v ustreznem obsegu glede na predvidene vrednosti kazalnikov rezultatov in neposrednih učinkov.	10	D, E
	SKUPAJ	95	

	MERILA ZA IZBOR OPERACIJ	Možno število točk	Doseženo število točk
01	Kakovost in izvedljivost operacije	10	
02	Inovativnost operacije	8	
03	Trajnost rezultatov operacije	10	
04	Ustvarjanje delovnih mest	15	
05	Razvoj novih programov, produktov, storitev	15	
06	Pomen operacije za skladen razvoj celotnega območja LAS – teritorialna pokritost	10	
07	Vključevanje opredeljenih ranljivih ciljnih skupin	15	
08	Kakovost partnerstva	5	
09	Vpliv operacije na doseganje horizontalnih ciljev EU	5	
10	Vpliv operacije na okolje	7	
	Skupaj	100	

MERILA	OPIS MERIL ZA IZBOR OPERACIJ	Možno število točk	D št
01 Kakovost in izvedljivost operacije	Cilji so jasno opredeljeni, aktivnosti so izvedljive ter vodijo k doseganju konkretnih rezultatov	10	
	Cilji so opredeljeni, aktivnosti in rezultati so navedeni, vendar ne zagotavljajo logičnega sosledja	5	
	Cilji, aktivnosti in rezultati so naštet, vendar ne izkazujejo logičnega sosledja in ne zagotavljajo doseganja načrtovanih rezultatov	0	
02 Inovativnost operacije	Operacija je inovativna in ustvarja novo dodano vrednost v okolju (uporaba novih metod, pristopov in programov, uvajanje novih storitev in proizvodov, uvajanje novih znanj...)	8	

	Operacija je delno inovativna (vsebina operacije ni nova, se pa izvaja na drugačen način ali vključuje nove ciljne skupine)	5	
	Operacija nima inovativnega značaja	0	
03 Trajnost rezultatov operacije	Rezultati operacije zagotavljajo nadaljnje izvajanje vsebin ali omogočajo izvajanje novih operacij (zagotovljeno upravljanje skupnih kapacitet, zagotovljeno trženje novih produktov in storitev,...)	10	
	Rezultati operacije omogočajo nadaljnje izvajanje vsebin (oblikovane metode in orodja, promocijski material, ...)	5	
	Operacija ni trajnostno naravnana – ne izkazuje verjetnosti, da se bodo rezultati v zadostni meri uporabljali tudi po zaključku	0	
04 Ustvarjanje delovnih mest	Operacija jasno zagotavlja vsaj eno novo delovno mesto (kakršnakoli oblika, ki zagotavlja plačevanje prispevkov PIZ za polni delovni čas, ki se ohranja min. 3 leta po izplačilu javnih sredstev)	15	
	Operacija zagotavlja možnost ustvarjanja delovnega mesta ali samozaposlitve (odprte dopolnilne dejavnosti na kmetiji, odprtje s.p.-ja ob redni zaposlitvi, doregistracija obstoječe dejavnosti)	10	
	Operacija zagotavlja ohranjanje najmanj enega ali več obstoječih delovnih mest	5	
	Operacija ne vpliva na obstoječa delovna mesta in ne predvideva spodbujanje novega zaposlovanja	0	



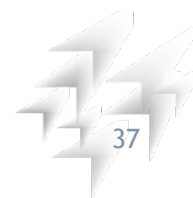
05 Razvoj novih programov, produktov, storitev	V okviru operacije bosta nastala vsaj dva nova programa, proizvoda, ali storitvi	15	
	V okviru operacije bo nastal vsaj en nov program, proizvod ali storitev	10	
	Operacija ne predvideva novih programov, proizvodov ali storitev	0	
06 Pomen operacije za skladen razvoj celotnega območja LAS – teritorialna pokritost	Operacija se bo izvajala na območju vseh štirih občin Mežiške doline	10	
	Operacija se bo izvajala na območju treh občin Mežiške doline	7	
	Operacija se izvaja na območju dveh občin Mežiške doline	5	
	Operacija se izvaja na območju ene občine Mežiške doline	0	
07 Vključevanje posebej opredeljenih ranljivih ciljnih skupin na območju LAS	Operacija oz. njene aktivnosti in rezultati vključujejo ali so namenjeni vsaj dvema opredeljenima ranljivima ciljnim skupinama (mladi, ženske, starejši, ljudje z omejitvami)	15	
	Operacija oz. njene aktivnosti in rezultati vključujejo ali so namenjeni vsaj eni opredeljeni ranljivi ciljni skupini (mladi, ženske, starejši, ljudje z omejitvami)	10	
	Operacija oz. njene aktivnosti in rezultati ne vključujejo ranljivih ciljnih skupin, rezultati operacije za ranljive skupine niso relevantni.	0	

7. Financiranje projekta

- Delež sofinanciranja, ali možen prispevek v naravi
- Če DDV ni upravičen strošek in ga ne morete dobiti povrnjenega, se vaš % sofinanciranja poveča...
- Kdaj bomo dejansko dobili sredstva?

8. Poročanje o projektu - kako pogosto, zahtevnost

**UDELEŽITE SE DELAVNIC. VPRAŠAJTE.
SPREMLJAJTE ODGOVORE NA VPRAŠANJA.**



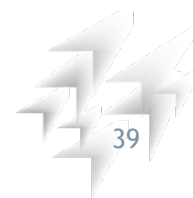
- Preglejte, kaj vse je treba pripraviti in ocenite zahtevnost priprave
- Običajne zahteve:
 - Vsebinska opredelitev projekta
 - (utemeljitev projekta, ciljne skupine, cilji, rezultati, delovni načrt, horizontalne teme, projektno partnerstvo, tim, tveganja, ...)
 - Finančni načrt (skupni, po delovnih paketih, po partnerjih ...)
 - Časovnica



PISANJE PRIJAVE

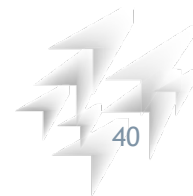
- **V mislih imejte ocenjevalce projekta**
- Kratko, jedrnato, preprosto
- Uporablajte terminologijo razpisa
- Postrezite s konkretnimi podatki, kjer smiselno
- Spoštujte omejitve količine besedila
- Če se da, dodajte shematske preglede
- Skladnost vsega zapisanega med seboj
- Skladnost vsebine in načrta financiranja ter časovnice

Dajte vlogo prebrati nekemu, ki ni vpleten.



POGOSTE NAPAKE IN POMANJKLJIVOSTI

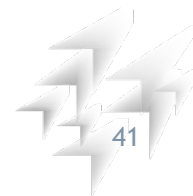
- **Administrativne napake** (dopolnitev / izločitev)
(neizpolnjene rubrike, manjkajoči dokumenti, manjkajoči podpisi,...)
- **Upravičenost** (izjemoma dopolnitev / izločitev)
(prijavitelj, partnerji, financiranje, struktura stroškov, neplačani davki in prispevki,...)
- **Kakovost** (ocena, doseganje min. praga za odločanje o izboru)
 - skladnost s cilji in pričakovanji programa
 - realnost in izvedljivost
 - skladnost med potrebami, cilji, aktivnostmi, rezultati
 - finančna skladnost, učinkovitost
 - primernost partnerstva
 - trajnost



Izvajanje projekta

- Spremenjen kontekst za izvedbo projekta (npr. če je od prijave do izvedbe preteklo več časa)
- Pravila igre
- Komuniciranje med partnerji - odgovornosti, vloge
- Usposobljenost in zavzetost partnerjev za izvajanje

**DOGOVOR - NAVODILA - PODROBEN NAČRT ZA POSAMEZNO
OBDOBJE - SPREMLJANJE IZVAJANJA -
KOMUNICIRANJE S SKRBNIKI POGODB!**



IZZIVI IZVAJANJA PROJEKTOV

Izvajanje projekta

- Zamude pri izvajanju (možnost podaljšanja ni vedno mogoča) lahko vplivajo na kakovost izvedbe projekta
- Spremembe projekta, proračuna (če zahtevajo spremembe pogodbe, lahko traja precej časa)
- Neupravičeni stroški (naročanje, spoštovanje pravil označevanja, neizvedene naloge, ...), nepredvideni stroški, ...
- Nedoseganje ciljnih skupin projekta
- ...

PREPOZNANA TVEGANJA - SPREMLJANJE - OMILITVENI UKREPI



IZZIVI IZVAJANJA PROJEKTOV

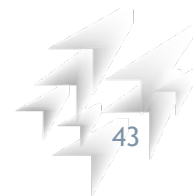
Poročanje, zaključevanje projekta

- Sprotno shranjevanja dokumentov in dokazil o izvajanju (kontrola na kraju samem, hranjenje po zaključku projekta!)
- Postopki odobritve poročil in izplačil sredstev so lahko dolgotrajni
- Kaj smo se iz projekta naučili - vrednotenje - interno, eksterno
- Računovodsko zaključite projekt.

Skrbno vsebinsko in finančno upravljanje.

Uspešen zaključek projekta se gradi celo pot.

Proslavite s timom.







Se vidimo kmalu 😊

