

OD IDEJE DO PROJEKTA

Priročnik za pripravo mednarodnega projekta na področju izobraževanja in usposabljanja

Prevedeno in prirejeno iz publikacije *From Idea into Project - A handbook for planning a transnational education and training project*, Finnish Leonardo Center, National Board of Education, 2002)

Prevedla in priredila: mag. Alenka Flander, Nacionalna agencija programa Leonardo da Vinci, Slovenija

Kazalo

Uvodnik	3
Projekt kot metoda dela	6
Postopek od ideje do projekta	9
Predprijava	11
Ideje	12
Osredotočanje vaše ideje	13
Načrtovanje vašega projekta	14
Rezultati in produkti	14
Predhodna ocenitev finančnih sredstev	14
Postopek pred prijave po korakih	15
Končna prijava	15
Od pred prijave do končne prijave	15
Glavne razlike med pred prijavo in končno prijavo	16
Cilji in rezultati kot posledica sodelovanja med partnerji	18
Evalvacija	21
Valorizacija	21
Delovni načrt	25
Sredstva projekta	27
Finančne tabele	28
Dokumenti za prijavo projekta	33
Postopek prijave na kratko	39
Od ideje do projekta - orodja	40

Uvodnik

Priročnik, ki ga držite v roki, je bil prvotno oblikovan predvsem za tiste, ki se lotevajo prvih korakov v pripravi in izvajanju projekta. Vendar se je kmalu pokazalo, da tudi že (pre) izkušeni prijavitelji projektov v mednarodnih programih potrebujejo nek krajši, praktičen in pregleden priročnik, kako projekt pripeljati od ideje do prijave in kasneje tudi do uspešne izvedbe. Upamo, da nam je takšnega tudi uspelo pripraviti.

Načelo oblikovanja projektov v tem priročniku temelji na principu pilotskih projektov programa Evropske unije Leonardo da Vinci. Vendar pa splošne ideje in nasveti tega priročnika veljajo tudi za večino drugih tipov projektov. Dobro načrtovana prijava projekta v veliki meri pomaga pri učinkoviti in uspešni izpeljavi projekta.

Vsem, ki se lotevate mednarodnih projektov na področju izobraževanja in usposabljanja, želimo s tem priročnikom skrajšati in olajšati poti in stranpoti skozi projektni cikel, da ne bi po nepotrebnem izgubljali dragocenega časa, energije in denarja in bi v najkrajšem možnem času, na čimbolj enostaven način uresničili vizijo reševanja problemov v lastnem okolju.

Namen priročnika je predstaviti faze predvsem v pripravi, deloma pa tudi v izvajanju projektnega postopka kot preprosto orodje, pripomoček za zagotavljanje vseh tistih pogojev, ki vplivajo na uspešno reševanje izzivov, z doseganjem ciljev v določenem času in z omejenimi viri - ali kar z eno besedo preprosto imenujemo: projekt.

Uspešno izvajanje projekta namreč ni samoumeven proces. Zahteva dober premislek in veliko komuniciranja. Od kakovosti načrtovanja in izvajanja projekta je odvisna njegova uspešnost. Dobro komuniciranje in sporazumevanje med vsemi udeleženci v projektu je za uspešno izvedbo zelo pomembno. Poleg tega za uspešen projekt že od samega začetka njegove priprave potrebujete zadostne vire, realne časovne roke in jasne cilje, ki jih ne gre zamenjevati z aktivnostmi in rezultati vašega projekta. Potrebujete tudi zavzetost vseh partnerjev v projektu ter sposobnost obvladovanja in reševanja konfliktnih situacij med sodelujočimi znotraj organizacij in med posameznimi udeleženci v projektu, če do njih pride.

Kot pove že sam naslov priročnika, bomo v njem izvedeli kje, kdaj, kako in zakaj se lotiti projektov programa Leonardo da Vinci, hkrati pa tudi nekatere splošne principe, ki veljajo za druge projekte sofinancirane s strani Evropske skupnosti. Ti projekti so vedno neprofitnega značaja, zato zanje veljajo drugačna pravila igre kot za projekte, ki jih izvajajo podjetja s svojimi lastnimi sredstvi. Tovrstni projekti, ki se financirajo iz javnih sredstev, namreč ne prinašajo dobičkov tistim, ki jih prijavljajo, ampak so predvsem ekonomsko in socialno upravičeni. Ustvarjajo koristi, ki jih ni mogoče prodajati na trgu, prispevajo pa k splošnemu dvigu kakovosti bivanja posameznika ali ciljne skupine. Zato motiv njihovega izvajanja ni dobičkonosnost, temveč predvsem trajnost in dostopnost za javnost.

Izvajanje teh projektov je podobno vožnji z letalom. Čeprav vemo, kam potujemo, in sedimo v brezhibnem letalu, sta naše potovanje in naše zadovoljstvo na poti odvisna od drugih človeških in naravnih dejavnikov, predvsem od dobre posadke in napotkov, ki jih pilotu drugi pošiljajo iz zemlje. Če letimo z letalom, to še ne pomeni, da bomo svoj cilj dosegli srečno in zadovoljno. Pri tem sploh ni nujno, da je naš let »neuspešen« le, če pride do okvare in letalo fizično ne doseže cilja - temveč »uspešnost« pomeni tudi večje ali manjše zadovoljstvo vseh, ki so na cilj prispeli, torej tako potnikov kot tudi posadke. Podobno se dogaja s projekti. Če smo pripravili in oblikovali orodje za samostojno usposabljanje kmečkega prebivalstva na področju ekološke pridelave hrane, to še ne

pomeni, da se bo celotno kmečko prebivalstvo po tem programu dejansko tudi usposabljal, četudi je program sam brezplačno na voljo vsem, ki se za tovrstno usposabljanje zanimajo. To tudi ne pomeni, da bomo s tem programom rešili vse probleme na področju pridelave zdrave hrane ali ekologije. Za kaj takega je potrebno precej več. Tako kot za ugoden polet z letalom je tudi za uspešno dokončanje vsakega projekta potrebno celostno obvladovanje procesov, njegovih posameznih faz oz. situacij ter poznavanje odnosov med posameznimi partnerji in drugimi udeleženci v projektu. Potrebno je torej obvladati celoten projektni cikel, ki pa se v veliki meri začne že s samo pripravo projekta.

Če sami vozimo avtomobil, smo manj odvisni od sposobnosti in dejanj drugih, kot smo npr. odvisni pri letu z letalom, ki ga upravljajo drugi. Podobno je tudi pri projektih, ki se financirajo z javnimi sredstvi. Tudi tu smo v procesu njihovega izvajanja bolj odvisni od okolja, od drugih institucij in ljudi, kot bi bili, če bi projekt izvajali z lastnimi sredstvi. Večji ko je projekt, več je udeležencev v projektu in bolj kompleksno (lahko bi celo rekli zapleteno) je njegovo izvajanje. Zato je zelo pomembno, kako se na projekt pripravimo in kako v njegovih posameznih fazah posredujemo njegove vsebine, naloge in aktivnosti vsem sodelujočim partnerjem.

Zakaj ta priročnik?

Izkušnje z izvajanjem projektov v okviru programa Leonardo da Vinci kažejo na številne izzive in priložnosti za izboljšanje kakovosti projektov, hitrosti izvajanja, učinkov ter v veliki meri tudi sodelovanja različnih institucij.

Priročnik je prirejen in v veliki meri preveden iz priročnika, ki ga je pripravila finska Nacionalna agencija programa Leonardo da Vinci (*From Idea into Project - A handbook for planning a transnational education and training project*, Finnish Leonardo Center, National Board of Education, 2002); vsebuje tudi izkušnje iz številnih vprašanj, dilem, problemov in predlogov, ki so se v času, odkar tudi Slovenija sodeluje v programu Leonardo da Vinci, porodili tako v samih projektih kot tudi na seminarjih in delavnicah, ki smo jih v tem času izvajali.

Kaj priročnik ponuja?

V prvem delu je predstavljen nekaj splošnih značilnosti projektov Leonardo da Vinci, delitev nalog in status partnerjev ter faze projekta in njihov časovni razpon v programu.

V drugem in tretjem delu so predstavljeni najpomembnejši elementi in poudarki, na katerih temeljita predprijava projekta (drugi del) in končna prijava projekta (tretji del priročnika).

Na koncu so predstavljena orodja, ki so vam lahko v pomoč pri pripravi določenih delov prijave, kot so ideje, produkti, delovni plan in podobno.

Komu je priročnik namenjen?

Načrtovanje in oblikovanje projekta ter prijava le-tega za pridobitev financiranja je dolg in zahteven proces s številnimi fazami. Cilj tega priročnika - od ideje do projekta - je podati informacijo o ključnih točkah izobraževalnih projektov, pomagati pri načrtovanju uspešnih projektov ter svetovati, kako oblikovati uspešno prijavo projekta. Priročnik je namenjen vsem, ki nameravajo kot nosilec ali partner projekta sodelovati v mednarodnih projektih, namenjenih razvoju izobraževanja in usposabljanja.

Kako ga uporabljati?

Priporočljivo je, da priročnik preberete v celoti, in sicer še preden začnete dejansko pripravljati projekt. Postopek prijave projekta v programu Leonardo da Vinci poteka v dveh fazah: faza predprijave projekta ter faza končne prijave projekta. V fazi predprijave se nam

ni potrebno v preveliki meri osredotočati na podrobnosti, ki veljajo za končno prijavo projekta, dobro pa je, da smo z njimi seznanjeni in se jih zavedamo.

Ker pri projektnem vodenju pridejo do izraza tudi različne človeške lastnosti, kot npr. lastnost, da smo nekateri bolj dovzetni za vidne informacije, drugi bolj za pisne ali slušne informacije, je pomembno, da vsi enako razumemo, kakšne so aktivnosti v fazah projektnega ciklusa. Pri predstavljanju projektnih idej je prav tako pomembno, da znamo ljudem približati naš projekt tako, da bo ta razumljiv tudi tistim, ki ne poznajo našega neposrednega okolja, iz katerega izhajajo problemi, ki jih želimo s projektom odpraviti.

Priročnik seveda ne nudi odgovorov na vsa vprašanja, ki se pojavljajo pri pripravi projekta; skuša pa pomagati pri prvih korakih oblikovanja projekta ter opozarja na glavne značilnosti. Poleg same izvirne ideje zahteva uspešen načrt priprave in prijave projekta še zavzetost in aktivno vključenost vseh partnerjev in seveda nosilca projekta.

Hkrati pa seveda tudi velja, da je priročnik potrebno vedno uporabljati skupaj z vsemi uradnimi dokumenti in prijavnimi obrazci programa Leonardo da Vinci, ki so na voljo. Projekte je vedno potrebno prijaviti na zato predpisani prijavnici, ki je skupaj z vsemi ustreznimi dokumenti na voljo na spletnih straneh Evropske komisije oz. slovenske Nacionalne agencije.

Alenka Flander
vodja Nacionalne agencije programa
Leonardo da Vinci Slovenija

Projekt kot metoda dela

Kaj je projekt?

Splošna definicija projekta bi lahko bila: »Projekti so oblika določenih konkretnih nalog, ki so načrtovane za natančno določeno časovno obdobje. Njihov cilj je oblikovati in ustvariti produkt ali nek drug opredeljen rezultat v okviru omejenih finančnih sredstev, ki so za ta projekt na voljo.«

Čeprav je časovno obdobje projekta vnaprej določeno, mora podpirati aktivnosti organizacij, ki so v projekt vključene. Cilji in rezultati projekta so odvisni od razpoložljivih virov in sredstev. Poleg konkretnega denarja, vključujejo viri in sredstva projekta tudi človeške vire (znanje), pripomočke, opremo ter tudi zunanje podpodbodbenike in izvajalce. Pri načrtovanju uspešnega projekta je zato nujno potrebno, da je tistim, ki bodo projekt izvajali, namenjeno dovolj časa in sredstev, da bodo lahko projekt dejansko izpeljali.

Dejavniki pri oblikovanju projekta

Čas: porajanje in oblikovanje idej, planiranje projekta in pisanje prijave v prijavi obrazec, poročanje in morebitne spremljevalne aktivnosti

Viri in sredstva: denar in znanje sodelujočih, oprema, pripomočki, podizvajalci

Namen in cilji: rezultati projekta in notranja delitev nalog v projektu; cilji in pravila programa Leonardo da Vinci

Kaj je projekt Leonardo?

Glavna načela projekta Leonardo

- razvoj poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja
- inovativnost
- mednarodna dimenzija

Predlog projekta mora predstaviti in obrazložiti:

- ozadje in cilje projekta
- izdelke in rezultate
- načine nadaljnega širjenja in posredovanja rezultatov ter njihov učinek

Načela projekta Leonardo:

- Cilj programa je razvoj poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja ter izboljšanje sodelovanja med izobraževalnimi organizacijami in trgom dela. Poklicno in strokovno izobraževanje in usposabljanje v programu Leonardo zajema vsakršno izobraževanje in usposabljanje, ki vodi k zaposlitvi - od osnovnega do stalnega strokovnega usposabljanja, formalnega in neformalnega pridobivanja poklicnih kvalifikacij, ki jih izvajajo izobraževalne organizacije, univerze, podjetja, raziskovalni inštituti, lokalne in regionalne skupnosti in drugi.
- Projekt je resnično **mednaroden**, kadar so njegovi rezultati pomembni in inovativni za vse partnerje, ki v njem sodelujejo. Pilotski projekti morajo tako vključevati partnerje iz vsaj treh držav, ki sodelujejo v programu, z izjemo jezikovnih projektov, kjer sta dovolj že dve državi.

- Projekt mora biti **inovativen**, to pomeni, da mora na svojem področju oblikovati in ustvariti nekaj novega.

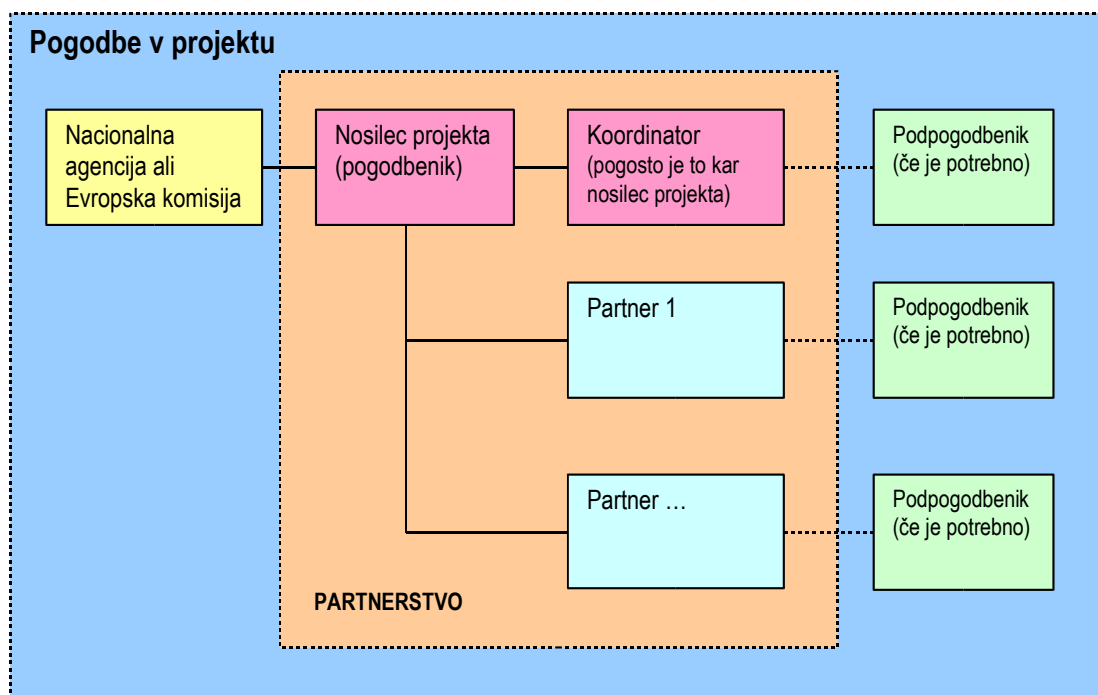
Najpogostejše napake v predlogih projektov

- Inovativnost produktov oz. predlaganih rezultatov ni utemeljena ali dokazana.
- Predlagani rezultati oz. izdelki niso v skladu z opisano potrebo.
- Dodana vrednost mednarodnega sodelovanja ni utemeljena ali dokazana.
- Vsi partnerji nimajo izkazane dejanske potrebe po sodelovanju pri projektu.
- Širši razvojni trendi in smernice področja, na katerega se projekt nanaša, niso dovolj upoštevani.
- Ni upoštevano trenutno stanje na področju usposabljanja in nacionalni trendi na trgu dela v partnerskih državah na področju, na katerega se projekt nanaša, oz. niso upoštevane razlike med državami, kar lahko povzroča težave med partnerji iz različnih držav.
- Premalo pozornosti je namenjene sodelovanju med partnerji, njihovim različnim znanjem in spretnostim ter njihovim vlogam v projektu.

V projekte Leonardo so pogosto vključene tudi aktivnosti, ki jih program Leonardo ne pokriva. Zato je pomembno, da se s principi programa seznanim, preden začnete načrtovati vaš projekt, in skušate oblikovati vašo idejo z vidika programa oz. se odločite za kak drug vir sofinanciranja.

Rezultati in izdelki so bistveni del projektov Leonardo. Brez jasno definiranih konkretnih rezultatov ali izdelkov ni projekta Leonardo. Stopnja inovativnosti, mednarodnost projekta ter njegova možnost za uspeh so v veliki meri ocenjena na podlagi predlaganih produktov in rezultatov. Le-ti morajo predstavljati neka nova ali izboljšana orodja za vsakodnevno delo ter učenje in poučevanje.

Slika 1: Pogodbe v projektu Leonardo



Različne vloge v projektu

Sodelujoče organizacije lahko v projektu sodelujejo kot **nosilec projekta**, **koordinator** ali **partner**. **Nosilec projekta** je odgovoren za vsebino, administracijo in sam postopek projekta. Njegovo delo zajema stike s partnerji ter Nacionalno agencijo ali Evropsko komisijo - odvisno od tipa projekta. Zaradi vseh teh nalog ima nosilec projekta velik vpliv na sam projekt in njegovo izvajanje. *Nosilec projekta* je hkrati tudi *pogodbenik* projekta in je pravno in finančno odgovoren za celoten projekt.

Nosilcu projekta lahko pri njegovem delu vodenja projekta pomaga **koordinator** projekta, ki lahko prevzame naloge koordinacije vsebine projekta, ne more pa prevzeti finančne in pravne odgovornosti, ki je vedno na strani nosilca projekta. Največkrat pa je koordinator projekta ista organizacija kot nosilec projekta.

Organizacija lahko v pilotskem projektu sodeluje tudi kot **partner**, ki pa ima v projektu nekoliko bolj omejeno vlogo. Odgovornost partnerja se nanaša na specifično vsebino ali delovni paket v projektu. O svojem delu partner poroča nosilcu projekta.

Pogodbena organizacija v projektu, torej nosilec projekta Leonardo da Vinci, v imenu celotnega partnerstva podpiše pogodbo z Nacionalno agencijo oz. Evropsko komisijo (odvisno od tipa projekta). Nosilec projekta nato podpiše pogodbo z vsako od partnerskih organizacij. Partnerji za svoje naloge v projektu ne morejo skleniti pogodb s tretjo stranko, razen v primeru, ko gre za storitve podpogodbenikov, ki so opredeljene že v sami prijavi projekta.

Postopek od ideje do projekta

Različne faze načrtovanja projekta

Načrtovanja in priprava projekta Leonardo se prične skorajda leto dni prej, preden je njegovo morebitno financiranje dejansko zagotovljeno. Postopek predprijave in končne prijave traja dobre pol leta. Načrtovanje projekta pa se mora začeti že veliko prej. Graf 1 prikazuje različne faze projekta.

Iz projekta se lahko financirajo le stroški, ki so nastali po tem, ko je bila podpisana pogodba za izvajanje projekta. Kakršnikoli stroški, ki tako nastanejo pred samim pričetkom projekta v fazi njegovega načrtovanja in priprave, ne morejo biti sofinancirani iz sredstev projekta. Te stroške morajo sodelujoče organizacije kriti iz svojih sredstev ali drugih virov financiranja. Za pripravo projekta je mogoče uporabiti tudi predhodne projekte kot npr. projekt izmenjave.

Priporočeno je tudi, da je vodstvo organizacij, ki v projektu sodelujejo, obveščeno o posameznih fazah procesa priprave in izvajanja projekta.

Dvostopenjski postopek prijave projekta

Načrtovanje in oblikovanje projekta Leonardo poteka v dveh fazah. Najprej je potrebno predložiti predprijavo projekta. Tiste predprijave, ki so izbrane, lahko zatem predložijo bolj izčrpno in poglobljeno končno prijavo projekta, ki vsebuje tudi podrobno finančno razčlenitev ter opis posameznih delovnih paketov. Ta dvostopenjski postopek omogoča, da se izognemo nepotrebnemu delu ter zagotovimo visoko kakovost projektov.

V predprijavi projekta se predstavi okvir projektne ideje ter opiše, zakaj je projekt potreben: kaj se bo naredilo in zakaj, kateri ciljni skupini je projekt namenjen, kako in s kom bo to doseženo ter približno koliko sredstev bo v ta namen potrebno. Ocenjevalci projektov se pri ocenjevanju predprijav osredotočajo predvsem na naslednje točke: potreba za izpeljavo projekta, inovativnost, mednarodna dimenzija, kako se projekt ujema s cilji programa Leonardo ter kako realističen je njegov načrt izvajanja.

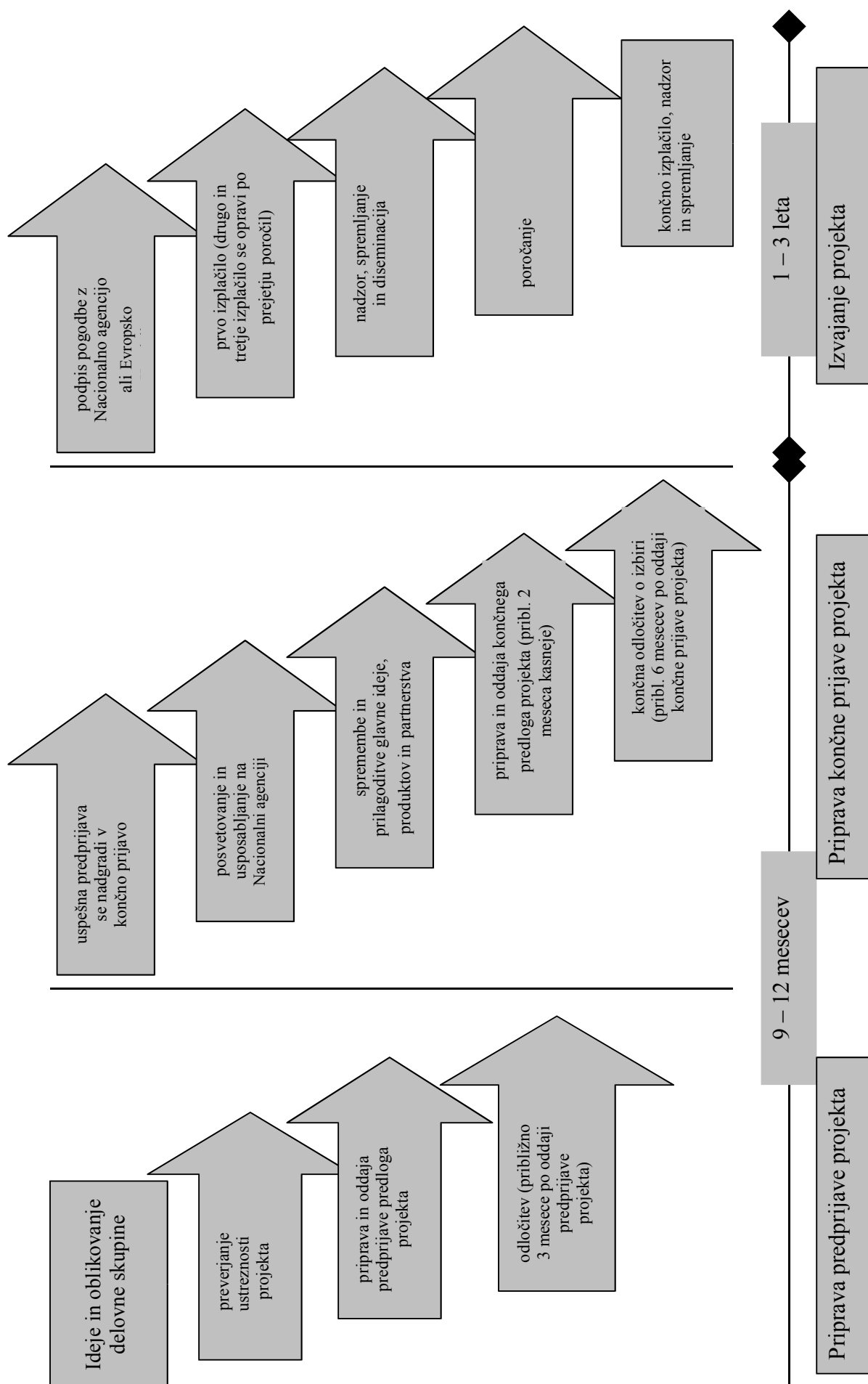
V fazi predprijave ni potrebno podrobno opisati posameznih faz projekta oz. posameznih stroškov. Bistvo te faze je projektna ideja. Višino finančnih sredstev za projekt je potrebno oblikovati v sodelovanju s partnerji, vendar se le-ta v fazi oblikovanja končne prijave pogosto spremeni glede na komentarje ocenjevalcev, ki jih nosilec projekta prejeme ob zaključenem postopku ocenjevanja in izbire predprijav.

Končna prijava projekta vsebuje podroben opis izvajanja projekta. V tej fazi je potrebno natančno razčleniti finančna sredstva ter delovni načrt, vključno z upravičenostjo, cilji glede na delovne pakete, rezultate in produkte z opisom partnerjev in njihovih nalog v projektu ter načrtom nadaljnjega širjenja rezultatov ter evalvacijo. Če je projekt na razpisu uspešen, je ta končna prijava projekta osnova za oblikovanje in podpis pogodbe.

Prilagodljivost načrta izvajanja projekta

Glede na to, da je čas trajanja dvostopenjskega procesa prijave projekta dolg, mora biti načrt izvajanja projekta oblikovan fleksibilno in odprto za morebitne spremembe. Nosilec projekta mora tudi partnerjem v projektu obrazložiti, da v projektu lahko pride do sprememb. Po končanem postopku ocenjevanja predprijav se lahko načrt izvajanja projekta modificira na osnovi komentarjev ocenjevalcev projektov, ki jih nosilec projekta prejme.

Slika 1: Faza načrtovanja in realizacije projekta



OPOZORILO: Med oddajo predprijave projekta ter končno potrditvijo in izborom končnih prijav projektov običajno preteče od 9 do 12 mesecev (glej Sliko 1). Prijavitelji projektov se morajo zato zavedati, da lahko v tako dolgem času pride tudi do sprememb v osebju in partnerskih organizacijah, ki sodelujejo v projektu.

Po končani fazi predprijave je razrez stroškov potrebno prilagoditi in natančneje opredeliti. Partnerji se morajo zato že od samega začetka oblikovanja projekta zavedati, da se predlagana višina sredstev za posameznega partnerja lahko spremeni v samem postopku prijave projekta.

V fazi predprijave projekta morate vedeti

- Kaj je ideja celotnega projekta;
- Za katere potrebe in katero ciljno skupino bo razvito izobraževanje in usposabljanje;
- Kakšno dodano vrednost za vaš projekt predstavlja mednarodno sodelovanje več organizacij;
- Kako se mednarodno sodelovanje odraža v končnih rezultatih projekta;
- Zakaj je projekt inovativen;

- Katere države in kakšne vrste organizacij vključiti kot partnerje v projekt;
- Kje najti ustrezne strokovnjake v vsaki od partnerskih držav;
- Kakšne vrste nacionalnih partnerjev boste potrebovali;

- Kakšne vrste in kako obširne konkretne rezultate in produkte boste razvili;
- Ali projekt lahko izvedete in ali ga je smiselno izvajati s temi partnerji;
- Katere druge strokovnjake boste potrebovali in kje jih najeti;

- Koliko vse skupaj stane;
- Kakšni so viri, motivacija, znanje in spretnosti partnerjev za izvajanje tega projekta; ter
- Kako najti čas za izvajanje projekta, saj se sofinanciranje projekta običajno pokrije z delom pri projektu.

Predprijava projekta

Ideje

Faza predprijave projekta vključuje delo na vaši projektni ideji, oris obsega področja, ki ga boste razvijali, ter nenazadnje osredotočanje na samo idejo.

Pisanje dejanske predprijave pomeni vstavljanje vaših načrtov v prijavnico. Svetujemo vam, da si prijavni obrazec ter priročnike in vodiče, ki so na voljo preberete v začetni fazi vašega oblikovanja projekta, saj boste na ta način vedeli, na katera vprašanja boste pri izpolnjevanju morali odgovoriti.

Pomembno je, da pri oblikovanju vašega projekta upoštevate aktualne in pomembne trende in smernice v svojem sektorju. Aktualne teme so v posameznih državah lahko različne, zato je pomembno, da tuje partnerje že v samem začetku vključite v postopek oblikovanja projekta. Projekt, njegovi rezultati in produkti morajo predstavljati neko konkretno

prednost in izboljšavo za vse partnerje v projektu. To je pomembno tudi z vidika motivacije partnerjev za sodelovanje v projektu.

Pomembne in aktualne teme v razvoju izobraževanja in usposabljanja se morajo odražati v povezavi s spremembami, ki se dogajajo v družbi, ki nas obdaja, kot so novi poklici, preusposabljanje, nove tehnologije, strukturne spremembe v družbi in marginalizacija.

Obstajajo številne metode in orodja, ki pomagajo oblikovati in razviti projektne ideje, kot so prevetrenje možganov, analiza SWOT in druge. Tovrstne metode je smiselno uporabiti predvsem tedaj, ko razvijate in analizirate vašo projektno idejo in se odločate, na katero področje se boste osredotočili.

Osredotočanje vaše ideje

Na samem začetku je dobro razjasniti in opredeliti glavne ideje vašega projekta. Sekcija C v prijavnici se zato še posebej osredotoča na ozadje, potrebo in cilje projekta.

Sledeči seznam (zakaj, kdaj in kako) vam bo pomagal opredeliti ključne točke vašega projekta.

Seznam vprašanj za dober načrt projekta

Zakaj?

Na katere potrebe se projekt nanaša?

Kako so bile te potrebe identificirane?

Katere jasne prednosti projektu prinaša mednarodno partnerstvo?

Kako je projekt povezan z nacionalnimi razvojnimi načrti na področju izobraževanja in usposabljanja?

Kako projekt rešuje potrebe v drugih partnerskih državah?

Kako se projekt ujema s programom Leonardo da Vinci?

V čem je relevanten glede na razvoj poklicnega in strokovnega usposabljanja?

Na katere prednosti v razpisu se nanaša in kako?

Kaj dela projekt inovativen?

Zakaj se bo projekt izvajal v sodelovanju z mednarodnimi partnerji in ne samo na nacionalni ali regionalni ravni?

Kaj bo narejeno?

Za kakšne vrste projekt gre: pilotski, jezikovni, mednarodne mreže ali projekt podatkovnih materialov?

Kaj so cilji projekta?

Kakšne aktivnosti so predlagane?

Kakšne so vloge posameznih partnerjev v projektu?

Kaj so rezultati projekta?

Kaj so konkretni rezultati projekta?

Kakšno obliko bodo imeli produkti projekta, kako obširni bodo in koliko različnih jezikovnih različic boste izdelali?

Komu bodo rezultati projekta pomagali?

Kakšen bo vpliv rezultatov projekta na sektor, na katerega se nanašajo, oz. na poklicno in strokovno usposabljanje v državi nosilca projekta ter v državah njegovih partnerjev?

Ali partnerstvo vključuje vse strokovnjake, potrebne za izvajanje projekta?
Kako bodo rezultati projekta širše razširjeni?
Kako se bodo ocenjevali rezultati in izdelki projekta?

Načrtovanje in financiranje?

Kakšen je predlagan časovni načrt projekta?
Kolikšen je celoten predlagan proračun projekta in kolikšen za posamezne partnerje?

Načrtovanje vašega projekta

Pomembno je, da vsi, ki sodelujejo v vašem projektu, dobro poznajo predmet vsebine vašega projekta, saj boste v tem primeru v projekt lažje vključili vsa pomembna vprašanja ter našli prave ljudi in partnerje za vaš projekt.

Mednarodni pilotski projekti se izvajajo v *obdobju več let* in so sestavljeni iz *številnih manjših delov in nalog*. V končni prijavi je projekt razdeljen na več manjših izrazitih t.i. »delovnih paketov«, ki omogočajo lažje izvajanje in spremljanje izvajanja projekta ter nadzor nad porabljenim časom in denarjem. Vaš projekt lahko na tak način poskušate opisati že v fazi predprijave, čeprav v tej fazi prijavní obrazec dejansko še ne zahteva opisa delovnih paketov.

Partnerji in partnerske države imajo v projektu pogosto različne vloge. Nekateri partnerji so tako lahko odgovorni za razvoj predlaganega produkta, medtem ko so drugi odgovorni za diseminacijo in širjenje informacije ter oceno (evalvacijo) produkta in aktivnosti. Naloge in odgovornosti partnerjev morajo biti opisane v partnerskih pismih - t.i. pismih o namerah (ang. letters of intent), ki so priloženi prijavi projekta. Vsebino teh pisem je dobro še natančneje opredeliti pri oddaji končne prijave.

Oblikovanje partnerstva

Projektno partnerstvo je običajno sestavljeno iz različnih tipov organizacij, od katerih ima vsaka svojo lastno kulturo in način dela. Nosilec projekta mora zato imeti dobre komunikacijske spretnosti. Ravno zato se je s partnerji in njihovo delovno kulturo dobro spoznati že pred samim začetkom projekta.

Pri oblikovanju projekta je najpomembneje, da imajo partnerji ustrezna strokovna znanja za izvajanje projekta. Ni dovolj, da partnerje poznate in da imajo izkušnje pri delu na projektih - imeti morajo tudi potrebno strokovno znanje. Vloge, naloge in odgovornosti partnerjev morajo biti opisane v prijavnici. Vsak od partnerjev mora glede na zastavljene cilje projekta imeti jasno in ustrezno opredeljeno vlogo v projektu.

Sodelovanje različnih združenj in izobraževalnih organizacij vam bo pomagalo širiti rezultate in produkte vašega projekta ter njihovo čim boljšo uporabo. Interna in zunanja ocena projekta je pomembna za nadaljnje delo projekta, zato mora partnerstvo vključevati tudi strokovno znanje na področju evalvacije.

Preden postanete partner v pilotskem projektu, je dobro spoznati idejo celotnega projekta in vlogo vaše organizacije v projektu: naloge, odgovornost, količino zahtevanega dela, višino EU in vaših lastnih sredstev. Smiselno je, da si porazdelitev nalog v projektu razjasnite že v fazi predprijave, pa čeprav le-te še niso do podrobnosti opisane v prijavnem obrazcu. Če je vloga partnerja v predprijavi nejasna in delež sredstev nerealen, je to v končni prijavi projekta lahko zelo težko popraviti.

Za uspešen projekt morajo projekt podpirati organizacije in ne le njihovi posamezniki. Zavezanost celotne organizacije projektu je zagotovilo, da se bo delo na projektu nemoteno nadaljevalo kljub spremembam v osebju.

Pisma namere

Pisma partnerjev (ang. letters of intent) se priložijo prijavnemu obrazcu ob oddaji. V teh pismih partnerji izrazijo svojo pripravljenost za sodelovanje pri projektu v obliki pisma nosilcu projekta. Pisma so zelo pomemben element projekta pri ocenjevanju njegove kakovosti.

Za večjo kredibilnost projekta je pomembno, da so v projektu jasno opisani ustrezno znanje in strokovnjaki za delo na projektu. Poleg tega morajo biti splošne naloge partnerjev in njihov delež sredstev opisane tudi v pismu o namerah. Če strokovnjaki in strokovna znanja partnerske organizacije v pismu niso navedeni, je za ocenjevalce projektov zelo težko oceniti, ali so sodelujoči partnerji dejansko pravi za doseganje ciljev, ki so v projektu zastavljeni.

Rezultati in produkti

Začetna točka vsakega pilotskega projekta je vedno neka jasno izražena potreba, na katero poskuša projekt odgovoriti oz. najti rešitev z razvojem novih oblik produktov ali načinov.

Končni rezultati projektov so običajno priročniki, spletne strani, modeli metod učenja in poučevanja, zbirka informacij o sistemih, praksah in kvalifikacijah poklicnega in strokovnega usposabljanja ter evalvacija in analiza izobraževalnih potreb. V procesu načrtovanja morate definirati, kateri so konkretni rezultati vašega projekta in komu bodo pomagali ter kako. Nadalje je smiselno razmisliti tudi o sledečem:

- Ali projekt vključuje katero od ciljnih skupin, ki je do sedaj še niste upoštevali, ko so npr. učitelji, trenerji, tutorji?
- Ali so pri oblikovanju projekta na določen način vključeni vsi ustrezni ljudje v partnerskih organizacijah?

Produkti se morajo odražati tudi v določenih dejanskih spremembah na področju, na katerega se projekt nanaša: izboljšanje znanja in spretnosti, spremembe v načinu dela, izboljšanje kakovosti usposabljanja itd. Te širše učinke produktov in rezultatov je potrebno opisati v prijavnici, saj je vpliv rezultatov projekta in njihova uporaba v širšem, evropskem kontekstu zelo pomembna.

Predhodna ocenitev finančnih sredstev

Predprijava projekta zahteva naslednje informacije:

- višino celotnih sredstev projekta, ki jih sestavljajo delež EU in delež lastnih sredstev (Opozorilo: višina sredstev EU lahko v programu Leonardo da Vinci znaša do največ 75 % stroškov celotnega projekta, z izjemo projektov mednarodnih mrež, kjer je ta delež lahko do največ 50 %).
- razdelitev EU sredstev in lastnih sredstev na posameznega partnerja.

Da bi lahko navedli te podatke, se morate najprej odločiti, kaj boste v projektu počeli ter kako in kdaj. Šele nato boste lahko ocenili stroške, ki bodo nastali in vključujejo:

- čas, ki ga partnerji porabijo za delo na projektu: stroški plač
- stroške srečanj projektnega tima: potovanje, namestitve, dnevnice in najem prostorov
- produkcijske stroške

- stroške prevajanja in stroške za informacijsko-komunikacijski tehnologijo (ICT)
- administrativne stroške
- stroške podpogodb - torej dela, ki ga opravijo organizacije izven partnerstva za enkratne naloge, za katere partnerji nimajo strokovnega znanja.

Postopek predprijave po korakih

Priprava predprijave je sestavljena iz več faz, ki smo jih opisali že zgoraj. Ta proces lahko po posameznih korakih opišemo tudi takole:

A. Temeljito preglejte in preberite vse dokumente za prijavo projekta, ki so na voljo (prijavnica, vodiči in priročniki).

B. Preverite, ali vaša ideja ustreza programu Leonardo da Vinci.

- Leonardo je program poklicnega in strokovnega usposabljanja, kjer je izobraževanje in usposabljanje razvito s pomočjo mednarodnega sodelovanja. Mednarodni partnerji morajo projektu in njegovim rezultatom in izdelkom dati jasno dodano vrednost.
- Leonardo nudi sofinanciranje za razvoj izobraževanja in usposabljanja, ne pa tudi izvajanja. Vendar pa je testna faza izvajanja programov, razvitih v projektu, zelo pomembna za testiranje produktov in rezultatov projekta s ciljno skupino, kateri so ti namenjeni.
- V okviru projekta razviti rezultati in produkti morajo biti na voljo za uporabo tudi izven projektne partnerstva. Pomembno je, da so med organizacijami, ki sodelujejo v projektu tudi take, ki lahko širijo informacije o rezultatih projekta.
- Sodelovanje med organizacijami izobraževanja in usposabljanja ter trgom dela in industrijo je za uspešen projekt še posebej pomembno. Partnerstvo mora temeljiti na potrebah projekta in strokovnega znanja ter strokovnjakov organizacij.

C. Analizirajte in preglejte že obstoječe projekte in njihove rezultate. Kataloge že razvitih projektov lahko najdete na spletnih straneh na <http://leonardo.cec.eu.int/pdb>

D. Ključne točke vašega projekta, višino celotnih sredstev in glavne partnerje morate določiti že dovolj zgodaj. Ne pozabite partnerje prositi za pisma o namerah. Bazo za iskanje partnerjev najdete na <http://leonardo.cec.eu.int/psd>

E. Za izpolnjevanje prijavnice je vedno potrebno več časa, kot bi pričakovali, zato z njenim izpolnjevanjem ne odlašajte do zadnjega trenutka. Ne pozabite preveriti roka za oddajo!

Končna prijava projekta

Od predprijave do končne prijave

Osnovni namen dvostopenjske prijave projektov v programu Leonardo da Vinci je predvsem olajšati postopek prijave za prijavitelje z jasnimi in ločenimi fazami ter bolj osredotočenim

postopkom priprave projekta. Medtem ko se predprijava osredotoča na opis ideje in okvirnega načrta izvajanja projekta, zahteva končna prijava projekta podroben opis, kako se bo projekt izvajal in kako bodo predvideni rezultati in produkti dejansko doseženi.

V končni prijavi se ocenjujejo predvsem naslednje točke:

- upravičenost projekta
- strokovna znanja in obseg partnerstva
- delovni načrt, vključno z delovnimi paketi
- kako predlagani rezultati in izdelki odgovarjajo potrebam ciljne skupine
- ocena in kontrola kakovosti
- strategija širjenja informacij (diseminacija)
- finančni načrt in stroški projekta
- inovativnost
- evropska dimenzija - mednarodna narava projekta

Nekatere od teh točk so zajete že v fazi predprijava, vendar pa jih je potrebno podrobneje opisati v končni prijavi. Če ste se npr. v predprijadi osredotočili na opis situacije v Sloveniji, boste v končni prijavi morali upravičiti projekt tudi z vidika ostalih držav, ki v projektu sodelujejo. Projekti Leonardo se vedno nanašajo na razvoj izobraževanja in usposabljanja v evropskih povezavah in sodelovanju, ki mora biti jasno prikazano v končni prijavi.

Končna prijava mora biti načrtovana tako skrbno, da lahko v primeru, da je projekt sprejet, na osnovi načrtov in delovnih paketov, opisanih v prijavi, neposredno oblikujemo pogodbe s partnerji. V primeru, da je projekt sprejet, postane namreč končna prijava njegov delovni načrt. To upoštevajte pri oblikovanju finančnih tabel in delovnega načrta. Dobro oblikovani načrti dela vam bodo pri zagonu vašega projekta v veliko pomoč. Realen proračun projekta ter jasna in uravnotežena delitev dela sta ključni točki ocenjevanja projekta.

Zavedati se morate tudi, da je lahko projekt sprejet z manjšim proračunom, kot ste ga predvideli. Vzroki za znižanje so običajno preseženi stroški osebja (staff costs) glede na maksimum, določen za posamezno ciljno skupino in državo; previsoki stroški glede na delovni načrt ali previsoki stroški potovanja. Partnerje je dobro že vnaprej obvestiti o možnosti znižanja stroškov.

Glavne razlike med predprijava in končno prijavo

Glavne razlike med fazo predprijava in fazo končne prijave se nanašajo na proces ocenjevanja in izbire projektov. Predprijava se ocenjujejo le na nacionalni ravni, medtem ko se končne prijave ocenjujejo tako na nacionalni ravni kot tudi s strani Evropske komisije. Uspešne projekte izberejo skupaj Nacionalne agencije ter Evropska komisija. Ocenjevanje Evropske komisije je usmerjeno predvsem na evropsko in mednarodno dimenzijo projekta, na njegovo inovativnost ter njegove rezultate.

V končni prijavi so podrobneje razloženi načrti dela projekta, ki so opisani v predprijadi:

- podrobnejša časovna razdelitev izvajanja projekta
- podrobnejše informacije o tem, kako bo projekt dejansko izpeljan (delovni načrt)
- razlaga, kako bo projekt izboljšal poklicno in strokovno usposabljanje in zakaj je inovativen (kaj prinaša novega)
- k prijavi se lahko priložijo študije o trenutnem stanju v vašem sektorju in informacije o že razvitih projektih v vašem sektorju v partnerskih državah
- utemeljite potrebo po projektu z vidika vseh sodelujočih držav, predstavite podatke in številke

- uporabite grafe in tabele za pojasnitev vaše prijave, npr. administracijo vašega projekta.

Mednarodna dimenzija projekta

Evropska (mednarodna) dimenzija projekta je ključno vprašanje v končni prijavi, saj je temu vprašanju posvečena še posebna pozornost. Zakaj se bo projekt izvajal v sodelovanju več držav? Kako bo to pomagalo partnerskim organizacijam iz različnih držav? Ali bodo predlagani produkti projekta dejansko mednarodni/večnacionalni?

Mednarodna dimenzija projekta lahko nekoliko variira. Načrtovanje sodelovanja bo relativno preprosto, če nameravate le izmenjavati informacije ali izkušnje. Vendar pa pilotski projekti niso le izmenjava ali primerjava informacij in izkušenj.

Nasprotno, v projektu Leonardo mora biti določeno skupno področje razvoja in ustrezne rešitve. Iskanje rešitev za skupne probleme v mednarodnem okolju pa je veliko bolj zahtevna naloga kot le mednarodna primerjava ali izmenjava informacij.

Različne oblike mednarodnega sodelovanja:

- izmenjava strokovnjakov, študentov ali učencev
- izmenjava informacij in izkušenj
- primerjava med različnimi državami
- izvoz/uvoz novih metod in načinov
- deljeno delo na področju razvoja

Inovativnost

Inovativen vidik projekta je že opisan v predprijavi, njegov pomen pa je potrebno še dodatno poudariti v končni prijavi.

Slika 3: Dejavniki inovativnosti v projektu

PEDAGOŠKA INOVATIVNOST?			
TEHNOLOŠKA INOVATIVNOST?	ne		da
	da	Inovativno prilagajanje tehnologije v tradicionalne metode poučevanja in učenja	Tehnološka in pedagoška inovacija
	ne		Nove didaktično napredne metode učenja in poučevanja

Primer: Manninen et al. inovativnost definirajo v svojem Poročilu o usposabljanju trenerjev v 21. stoletju, ki je bil produkt finske valorizacijske raziskave Leonardo v obdobju 1999 - 2000. Inovativnost projektov je obravnavana z dveh vidikov: tehnološke in pedagoške inovacije.

Povezanost projekta s poklicnim usposabljanjem, trenutno situacijo in razvojnimi trendi v sodelujočih državah je eden od pglavlnlnh poudarkov pri ocenjevanju končne prijave. Da bi lahko utemeljili inovativnost projekta, morajo partnerji poznati položaj na področju poklicnega in strokovnega usposabljanja v svojih državah.

Kriterij za pedagoško inovativnost: konstruktivnost, aktivnost, sodelovanje, povezovanje in problemsko orientirano učenje.

Kriterij za tehnološko inovativnost: interaktivnost, komunikativnost, individualnost in multimedijaska podprtost.

(Vir: "Osaajien koulutus 2000-luvulla". Poročilo je na voljo na spletnih straneh: www.leonardodavinci.fi ter vsebuje tudi angleški povzetek)

Zgornji model je le eden izmed načinov, kako lahko obravnavamo inovativnost.

V vašem projektu in prijavnici morate začeti s trenutno situacijo v vašem sektorju in pri vaših partnerjih. Inovativnost vašega projekta lahko upravičite z vidika vaših partnerjev, k vašemu projektu na primer priložite dokumente, ki opisujejo situacijo v njihovih državah.

Informacija o poklicnem in strokovnem usposabljanju v Evropi

- www.cedefop.eu.int
- www.trainingvillage.gr
- www.eurydice.org

V vaši prijavnici morate poudariti, kako vaš projekt upošteva nacionalne in evropske projekte ter študije, ki so za vašo tematiko pomembne. Druge pomembne informacije, ki jih je smiselno omeniti, so npr. lastni projekti partnerskih organizacij in druge publikacije. Le-ti vam služijo kot dokaz, da imajo vaši partnerji ustrezne strokovnjake in strokovna znanja, potrebna za sodelovanje v projektu.

Če prijavljate projekt, ki nadaljuje z razvijanjem že predhodno razvitih materialov (tako imenovani projekti diseminacije in multiplikacije), morate k svoji prijavi priložiti tudi že izdelane produkte in rezultate teh projektov, da se lahko oceni inovativnost vašega novega projekta.

Cilji in rezultati

V primerjavi s predprijavo zahteva končna prijava podrobnejši in konkretnjši opis ciljev in rezultatov projekta. Poleg splošnih ciljev mora projekt Leonardo imeti tudi jasno definirane rezultate in produkte. To so npr. lahko programi usposabljanja, materiali za poučevanje, priročniki, pregledi in analize, nove metode poučevanja, modeli ipd.

Cilji, rezultati in produkti, opisani v končni prijavi, bodo - v primeru, da bo vaš projekt izbran - postali del vaše pogodbe z Nacionalno agencijo ali Evropsko komisijo. Zato je dobro, da rezultate in produkte skrbno načrtujete.

- Vaši prijavi projekta priložite študije o stanju v vašem sektorju - npr. informacije o že razvitih projektih v partnerskih državah na področju, na katerega se nanaša vaš projekt.
- Natančno opišite produkte vašega projekta (obliko, obseg, katere jezikovne različice itd.).
- Razložite, kako bo vaš projekt izboljšal poklicno usposabljanje in zakaj menite, da je inovativen.

- Uporabite natančne in splošno priznane strokovne izraze in definirajte, kaj pomenijo. Termini, ki se npr. nanašajo na kreditne točke pri izobraževanju in študiju, se od države do države razlikujejo. Nenatančna in nejasna uporaba terminologije zmanjšuje kakovost vaše prijave projekta.

Cilji in rezultati kot posledica sodelovanja med partnerji

Velik del priprave končne prijave odtehta zagotavljanje in preverjanje, ali vaše projektno partnerstvo vsebuje vsa strokovna znanja in strokovnjake, potrebne za izvajanje vašega projekta, ter, če je potrebno, za iskanje novih partnerjev. Komentariji, ki jih prejmete s strani ocenjevalcev projektov vaše predprijave, lahko npr. priporočajo nekatere spremembe v partnerstvu, vključitev novega partnerja ali pa tudi predlog za drugačno razporeditev sredstev med partnerje.

Pri načrtovanju vašega projekta upoštevajte tudi, da so poklicni in strokovni nazivi in opisi delovnih mest in nalog pogosto različni v različnih državah. Prav tako ni nujno, da so projekti, ki so aktualni in inovativni v izobraževalnem sistemu pri nas, inovativni tudi v drugih državah. To lahko npr. velja za teme, kot so mobilnost kot del programa usposabljanja, mednarodna dopolnila k učnemu programu, uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) pri poučevanju jezikov ali ICT podprti načini poklicnega svetovanja in orientacije.

V kolikor je cilj vašega projekta oblikovanje novih izobraževalnih modulov, ki bodo vključeni v učne programe vseh partnerskih organizacij, morajo vsi partnerji v svojih organizacijah vnaprej natančno definirati cilje in rezultate. Vključevanje tovrstnih (samooblikovanih) modulov v sisteme izobraževanja in usposabljanja v nekaterih državah namreč ni mogoče.

Primer: V nekaterih državah (npr. na Finskem) lahko izobraževalne organizacije svoje izobraževalne programe oblikujejo razmeroma svobodno, medtem ko je to v drugih državah (npr. v Sloveniji) precej strogo regulirano s strani ministrstva oz. za to pooblaščenih strokovnih institucij (Strokovni svet, Center RS za poklicno izobraževanje (CPI), Zavod za šolstvo).

Tovrstne morebitne nacionalne omejitve je potrebno upoštevati že ob sami pripravi načrta projekta. Vsebino projekta je potrebno pretehtati še pred njegovo prijavo. V nasprotnem primeru lahko nacionalne omejitve ogrozijo uporabo razvitih materialov in s tem kasneje povzročijo nedoseganje zastavljenih ciljev projekta.

Ko ugotovite situacijo v vsaki od partnerskih držav, se lahko odločite za eno izmed sledečih možnosti:

- a) oblikujete en sam skupen izobraževalni modul,
- b) oblikujete en skupen osnovni modul, ki ga dopolnite z nacionalnim delom, specifičnim za vsako od partnerskih držav,
- c) poleg osnovnega poklicnega usposabljanja se lahko vsebino modulov npr. uporabi tudi za stalno strokovno usposabljanje, pri katerem je nove metode poučevanja in vsebine običajno lažje vključevati.

Oblikovanje partnerstva

Oblikovanje partnerstva in delitev nalog med partnerje je odvisna od ciljev vašega projekta. V nekaterih projektih imajo lahko vsi partnerji zelo podobne ali celo iste naloge, medtem ko so v nekaterih drugih projektih vloge partnerjev lahko zelo različne. Poleg opisa nalog v

samem prijavnem obrazcu so naloge partnerjev opisane tudi v pismih o nameri, ki so priložena prijavnici.

Pri oblikovanju partnerstva je najpomembnejše, da so partnerji predani in zavzeti za delo pri projektu. To boste lažje dosegli, če bodo partnerji sodelovali že pri sami pripravi in oblikovanju projekta. Partnerji morajo tudi preveriti in zagotoviti, da bodo imeli na voljo vse potrebne vire. Z delitvijo odgovornosti in virov med partnerje lahko namreč zagotovite, da njihovo navdušenje ne bo usahnilo in da bodo na projektu dobro delali vse do konca.

Poleg tega morate premisliti, kako obširno partnerstvo si lahko privoščite brez prevelikih težav pri vodenju projekta. To je odvisno od številnih dejavnikov, najpomembnejši pa je število partnerjev v projektu, število držav in razlike med partnerskimi organizacijami. Projekt z 20 partnerskimi organizacijami iz petih držav je lahko obvladljiv, če npr. oblikujete štiri nacionalne skupine, kjer po eden izmed partnerjev iz te države koordinira posamezno skupino. Po drugi strani pa je voditi projekt z desetimi partnerji lahko tudi zelo zahtevno delo, če partnerstvo vključuje deset zelo različnih organizacij iz desetih različnih držav.

Podpogodbene aktivnosti/strokovno osebje

Ena od možnosti, ki je v nekaterih primerih celo priporočljiva, je uporaba strokovnega osebja izven partnerskih organizacij na osnovi t.i. podpogodb. Nekaterne storitve, ki jih partnerji sami ne morejo zagotoviti (kot npr. tiskanje knjig ali oblikovanje spletnih strani), se lahko izvajajo na osnovi podpogodb tudi izven partnerstva. Za nekatere naloge, kot je npr. evalvacija, je toplo priporočljivo, da jih opravijo zunanje organizacije, kot so npr. raziskovalni instituti ali univerze.

Tihi partnerji

Partnerstvo lahko vključuje tudi t.i. tihe partnerje, ki želijo sodelovati v projektu, ne morejo pa biti financirani iz sredstev projekta. To so predvsem partnerji iz držav, ki ne sodelujejo v programu (npr. države bivše Jugoslavije, ZDA itd.). Število teh partnerjev je običajno majhno, saj jih nosilec projekta brez kakršnihkoli sredstev ne more zavezati k delu pri projektu. Pri tihih partnerjih je običajen problem tudi njihova udeležba na mednarodnih partnerskih srečanjih, saj morajo tihi partnerji stroške svoje udeležbe kriti iz lastnih sredstev, ki jih vsi izmed njih zagotovo nimajo dovolj oz. jih težko pridobijo. Naloge in pričakovanja tihih partnerjev je potrebno zato že v samem začetku jasno definirati. Običajno so zelo uspešni tihi partnerji različna združenja in sektorske organizacije, ki sledijo razvoju na svojem področju in širijo informacije o projektu kot del njihovih običajnih nalog.

Pisma o nameri v končni prijavi

H končni prijavi projekta je potrebno priložiti nova in podrobnejša partnerska pisma o nameri. To je še posebej pomembno, če je v fazi med predprijavo in končno prijavo prišlo do spremembe v projektnem načrtu (npr. v višini sredstev ali nalogah).

S pismi naj bi se partnerji zavedali, k čemu so se zavezali in kaj so njihove naloge in odgovornosti pri projektu, zato morajo biti te (naloge, odgovornosti in višina sredstev) v pismih jasno opisane. Višina sredstev, delitev na sredstva EU in lastna sredstva partnerskih organizacij se lahko od organizacije do organizacije razlikuje - odvisno od njihovih nalog in odgovornosti. Sodelovanje s partnerji pri pripravi projekta bo pripomoglo k temu, da bodo partnerji bolj predani projektu, kar bo veliko prispevalo k lažjemu vodenju projekta.

POMEMBNO! Pisma o nameri so edini pisni dokument, ki pri prijavi projekta izraža partnerjevo zavezanost k izvajanju projekta. Ocenjevalec projekta bo zato pisma natančno prebral in proučil, vsaka napaka, nedorečenost ali nejasnost v pismih pa se bo

odrazila v njegovi oceni celotnega projekta. Več o pismih lahko najdete v prilogi (Orodje št. 5).

Običajni problemi v pismih o nameri:

- Pisma so identična za vse partnerje, pa čeprav se višina sredstev in naloge posameznih partnerjev razlikujejo med seboj.
- Strokovno znanje in strokovnjaki niso razvidni niti iz pisma niti iz prijavnega obrazca (sekcija D.2 v prijavnici).
- Vloga partnerja, opisna v pismu, se razlikuje od opisa njegove vloge v opisu partnerstva v prijavnici oz. je opisana preveč splošno.
- Pisma, priložena končni prijavi, so ista kot pri predprijavi, čeprav je pri delitvi nalog in sredstev prišlo do sprememb.
- Pisma so zastarela, saj so npr. vzeta iz prejšnjih razpisov za prijavo projektov.
- Kontaktne informacije ali podpisi niso popolni ali v celoti manjkajo.

Evalvacija

Evalvacija je eden izmed pglavitnih delov projekta. Običajno jo izvajajo zunanje organizacije tako med samim izvajanjem projekta kot tudi po tem, ko je le-ta že zaključen. Projekt lahko seveda vključuje tudi interno evalvacijo. Evalvacija je obvezen del projektnega načrta in je razdeljena na dva dela: evalvacijo aktivnosti in evalvacijo končnih produktov.

Evalvacijske aktivnosti vam bodo pomagale spoznati projekt. Na ta način lahko nosilec projekta in njegovi partnerji zagotovijo, da se delovni načrt projekta izvaja tako, kot je načrtovano, da so cilji doseženi in da kakovost njihovega dela dosega zahtevane standarde. Evalvacijske aktivnosti lahko prispevajo tudi k razvoju administrativnih postopkov in načinov v projektu.

Vloga evalvacije končnih produktov in rezultatov projekta postaja vedno bolj pomembna, saj je končno izplačilo EU sredstev projekta deloma odvisno od kakovosti njegovih končnih produktov in rezultatov. Interna evalvacija se pogosto uporablja za kontrolo kakovosti produktov. Pri številnih projektih se je pokazalo, da je tudi zunanja evalvacija v tem smislu lahko zelo koristna. V velikih primerih se kakovost produktov preverja tudi s pilotno izvedbo.

Za izvajanje zunanje evalvacije je potrebno v projektu rezervirati dovolj sredstev, in sicer za stroške podpogođenikov oz. stroške osebja.

Med trajanjem projekta bodo tudi predstavniki Nacionalne agencije oz. Evropske komisije ocenili produkte in rezultate projekta ter administracijo izvajanja projekta. Vendar pa ta evalvacija seveda ne more nadomestiti vaše lastne notranje ali zunanje evalvacije.

Valorizacija

Valorizacija je v osnovi francoski izraz, ki se ga dandanes široko uporablja na področju poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja v Evropi. "Valorizacijo" lahko opišemo kot proces širjenja in izkoriščanja rezultatov projektov¹ z vidika optimizacije

¹ Rezultati projektov so lahko otipljivi kot na primer materiali za tečaje, usposabljanje itd, ali pa nekoliko manj otipljivi kot so to na primer metodologije, procesi ali izkušnje na področju usposabljanja.

njihove vrednosti, povečevanja njihovega učinka in vpliva ter njihove integracije v sisteme izobraževanja in usposabljanja na lokalni/nacionalni kot tudi na Evropski ravni.

Valorizacija: Novi izzivi za projekte v programu Leonardo da Vinci

Leonardo razpis za leti 2005-2006 predstavlja velik korak v smeri valorizacije. Prvič v zgodovini programa so valorizacijske aktivnosti postale obvezne in zato tudi ena pomembnejših kriterijev za izbiro projektov. Valorizacijo je tako potrebno vključiti že v sami fazi oblikovanja projekta in zagotoviti spremljanje njenega izvajanja skozi celotno obdobje izvajanja projekta. Nosilec projekta bo zato moral opravljati specifične valorizacijske aktivnosti, ki bodo:

- zagotavljale da rezultati projekta odražajo potrebe, ki so bile definirane na samem začetku projekta in bodo lahko uporabljene v sistemih poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja (=izraba rezultatov)
- nudili informacije o številnih aktivnostih v projektu (=diseminacija oziroma širjenje rezultatov)

Valorizacijske aktivnosti morajo biti opisane v enotnem, jasnem načrtu valorizacije, ki mora vsebovati uravnotežen opis aktivnosti za širjenje ter izrabo rezultatov projekta. Zato morajo projekti načrtu valorizacije dodeliti tudi ustrezen čas in finančna sredstva.

Načrt valorizacije mora zato:

- identificirati potrebe sektorja, področja in končnih uporabnikov na katere se projekt nanaša;
- jasno definirati končne uporabnike rezultatov projekta; zagotoviti, da bodo ti končni uporabniki aktivno vključeni in upoštevani v času izvajanja projekta;
- razložiti kako bodo rezultati projekta diseminirani in izrabljeni med in po koncu izvajanja projekta;
- razložiti kako bodo cilji projekta doseženi tako med samim izvajanjem kot tudi po koncu projekta;
- naštetiti strokovnjake in organizacije, ki bodo v to vključeni.

Vsi projekti morajo ob koncu projekta zagotoviti javno dostopno spletno stran, kjer bodo objavljeni njihovi rezultati.

Diseminacija ali širjenje rezultatov: ključ do valorizacije

Program Leonardo se od številnih drugih programov EU razlikuje v tem, da se izrazito osredotoča na konkretne rezultate in produkte. Produkt projekta mora zato biti na voljo tudi vsem zainteresiranim zunaj partnerstva. Ravno zato igra diseminacija ali širjenje informacij in rezultatov ključno vlogo pri projektu; sama načrt in strategija širjenja pa v projektni prijavi predstavljata njen integralni del.

Vsi projekti morajo oblikovati strategijo širjenja rezultatov že od samega začetka projekta. Informacija o poteku razvoja projekta ter širjenje rezultatov do ustreznih ciljnih skupin je osnovno orodje valorizacije projekta. Diseminacija vključuje trajno oblikovanje jasnih in ciljno usmerjenih informacij o dosežkih projekta preko ustreznih orodij. Poleg tega morajo od leta 2002 nosilci projektov Leonardo oblikovati spletne strani kjer so dostopne ažurirane informacije o aktivnostih in rezultatih njihovega projekta.

Informacija o projektu in diseminacije njegovih rezultatov predstavlja vitalno osnovo za implementacijo in izrabo rezultatov projekta ter njihovega vključevanja v sisteme poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja. S tega vidika, je diseminacija strateško orodje za valorizacijo, ki pa mora biti podprto z ustreznimi načini za izrabo, uporabo in zagotavljanje trajnosti projektnih rezultatov. To je moč doseči s pomočjo stalnega medsebojnega sodelovanja in vplivanja projektnih partnerjev ter testno ciljno

skupino projektnih rezultatov, ki pa se mora pričeti že na samem začetku projekta, ko je le-ta še v fazi oblikovanja ter se nadaljevati skozi njegov celotni življenjski cikel.

OPOZORILO: v primerjavi s preteklimi leti je inovativnosti zahteva, ki se ne nanaša samo na plan širjenja rezultatov, temveč na obsežen in izčrpen načrt, ki zajema vse aktivnosti v projekti, ki se nanašajo na diseminacijo/informiranje ter izrabo/uporabo rezultatov projekta. Prejšnji plan diseminacije je torej nadomestil novi plan valorizacije (diseminacija + izraba rezultatov).

Diseminacija med drugim vključuje tudi:

- širjenje informacij o produktih in rezultatih projekta;
- zbiranje primerov dobre prakse in delitev izkušenj (dobrih in slabih);
- zagotavljanje, da tudi drugi lahko uporabijo produkte in rezultate;
- komercializacija produktov.

V praksi lahko diseminacija pomeni:

- širjenje informacij o projektu že v samem začetku projekta;
- testiranje in predstavitev rezultatov in produktov z namenom pridobivanja povratnih informacij med samim izvajanjem projekta
- zagotavljanje nadaljnje distribucije oblikovanih produktov ob koncu projekta preko partnerskih organizacij ali z uporabo drugih povezav.

V predprijavi projekta sta potrebna precej splošna strategija in načrt širjenja; podrobnejše pa je način širjenja potrebno opisati v končni prijavi. Diseminacija mora biti načrtovana tako, da podpira vpliv in nadaljnjo uporabo projekta v vseh državah, ki v projektu sodelujejo. Načini diseminacije so specifični za vsak posamezen projekt, saj ne obstaja nek univerzalni model diseminacije.

Pri oblikovanju vašega načrta diseminacije morate upoštevati najpomembnejše ciljne skupine vašega projekta ter načine in poti diseminacije, vendar pa naj vaš plan ne bo preveč zapleten. Celo majhne aktivnosti so lahko zelo učinkovite, če sta ciljna skupina in način dobro izbrana.

Diseminaciji je v okviru projekta potrebno nameniti tudi določena sredstva npr. za oblikovanje in tisk brošure ali oblikovanje spletnih strani. Pogosto je stroške diseminacije potrebno vključiti tudi v stroške osebja in produkcijske stroške. Predvideti diseminacijske aktivnosti je pogosto zelo zahtevna naloga, ki pa je pri oblikovanju vašega proračuna projekta lahko v veliko pomoč. Predvidene aktivnosti je mogoče uresničiti le, če je zanje v proračunu projekta na voljo dovolj sredstev.

Finska Nacionalna agencija Leonardo da Vinci je v sodelovanju s finskimi strokovnjaki pripravila priročnik z naslovom »Effective Dissemination« ali prevedeno v slovenski jezik: Učinkovita diseminacija. Priročnik je v angleškem jeziku. Kratko angleško različico lahko najdete na spletnih straneh www.leonardodavinci.fi, kjer lahko tudi naročite tiskano verzijo priročnika.

Dober načrt valorizacije: kriterij kvalitete!

Vsi Leonardo projekti morajo vključevati jasen in podroben načrt valorizacije z eksplicitno in ustrezno dodeljenimi finančnimi sredstvi v proračunu projekta. Običajno je najbolje, če za valorizacijske aktivnosti oblikujete poseben delovni paket, ki mu namenite za to ustrezen čas in sredstva v projektu.

Cilj valorizacijskega načrta je razlaga, kako bodo rezultati projekta med njegovim izvajanjem in po njegovem zaključku nadalje širjeni ter izrabljeni - torej kako bo

zagotovljena trajnost projektnih rezultatov (=ko se projekt zaključi, se njegovi rezultati morajo še nadalje uporabljati v različnih sistemih poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja). Zato mora valorizacijski načrt oblikovati ustrezne in uravnotežene aktivnosti diseminacije ter aktivnosti, ki se nanašajo na izrabo projektnih rezultatov s strani končnega uporabnika ter v dobro ciljne skupine, ki mora biti jasno določena že na samem začetku projekta.

Valorizacijski načrt naj bi bilo prilagodljivo orodje, ki ga je moč prilagoditi v teku izvajanja projekta in na ta način zagotoviti, da v čimvečji meri ustreza trenutnim potrebam partnerstva ter uporabnikov.

OPOZORILO: valorizacija je skupna odgovornost vseh partnerjev v projektu. Vsi partnerji morajo zato v njej igrati aktivno vlogo in s tem zagotoviti učinkovitost aktivnosti, navedenih v valorizacijskem načrtu.

Na koncu tega dela priročnika boste našli osnovni seznam za preverjanje z nekaj praktičnimi vprašanji na katera je potrebno odgovoriti že v fazi priprave načrta valorizacije ter oblikovati korake, potrebne za diseminacijo in izrabo rezultatov vašega projekta.

Trženje

Trženje Leonardo izdelkov je ena izmed možnosti, kako lahko zagotovimo širjenje, izrabo in trajnost projektnih rezultatov. Nosilci projekta morajo zato poznati nekaj osnovnih pravil.

▪ Avtorske pravice:

Projektni rezultati so industrijska in intelektualna last nosilca projekta, vendar pa si Evropska Komisija pridržuje pravico za prosto uporabo izdelkov za demonstracijske in diseminacijske namene. Vsekakor je med nosilcem projekta ter njegovimi partnerji priporočljivo podpisati dogovor o intelektualnem lastništvu, v primeru trženja pa je podpis takega dogovora obvezen. Od leta 2003 dalje ima Komisija v primeru, da nosilec projekta temu ne nasprotuje pravico, da izroči kopijo projektnih rezultatov tretjim osebam, ki so zainteresirani za njihovo testiranje ali nadaljnji razvoj (z izjemo komercialnih pravic za uporabo teh izdelkov).

▪ Trženje izdelkov:

V primeru, da se nosilec projekta odloči za trženje izdelkov projekta mora o tem obvestiti Evropsko komisijo. Standardna oblika pisma je na voljo na spletni strani programa Leonardo da Vinci (http://europa.eu.int/comm/education/programmes/leonardo/new/leonardo2_en.html). V primeru komercializacije, se mora Komisij posredovati načrt trženja ter dogovor o intelektualnem lastništvu med partnerji.

Vsak morebiten prihodek, ki nastane s trženjem projekta v času njegovega izvajanja mora biti v končnem poročilu naveden kot prihodek projekta!

Tematsko spremljanje projektov: orodje za valorizacijo projektov

Evropska komisija organizira v sodelovanju z Nacionalnimi agencijami programa Leonardo da Vinci spremljanje projektov, ki se osredotočajo na iste ali sorodne tematike (ali sektor) z namenom, da bi na ta način vzpodbudila povezovanje, sodelovanje in izmenjavo informacij in rezultatov med partnerji v projektih ter njihovo povezovanje s končnimi uporabniki. Projekti morajo zato v projekt vključiti tudi s tem povezane aktivnosti (na primer stroške sodelovanja na seminarju, ki se organizira enkrat letno za vsako posamezno tematsko

področje)². Poleg tega je v teku izvajanja projekta potrebno predvideti tudi sodelovanje na eni izmed valorizacijskih konferenc, ki naj bi povezovala nosilce projektov s končnimi uporabniki njihovih izdelkov. Tovrstni stroški so upravičeni za financiranje v okviru projektov Leonardo; aktivnosti pa so lahko del vašega načrta valorizacije.

OPOZORILO: Vaše projektne valorizacijske aktivnosti v projektu ne morete omejiti le na sodelovanje na dogodkih, ki jih organizirajo Evropska komisija ali Nacionalne agencije v povezavi s tematskim spremljanjem projektov. Glavni nosilci valorizacijskih aktivnosti v projektu so nosilec projekta skupaj z njegovimi partnerji, ki so tudi odgovorni za diseminacijo in izrabo projektnih rezultatov.

Valorizacija na kratko

Preden oblikujete načrt valorizacije si morate biti na jasnem glede treh glavnih vprašanj:

- Kaj bo končni izdelek vašega projekta? (predvidevanje rezultatov)
- Na katero potrebo po usposabljanju se nanaša? (ex-ante analiza potreb)
- Kdo bodo končni uporabniki in/ali končni koristniki vaših projektnih rezultatov? (trajnost rezultatov)

Poleg tega mora načrt valorizacije vključevati tudi podrobnosti o:

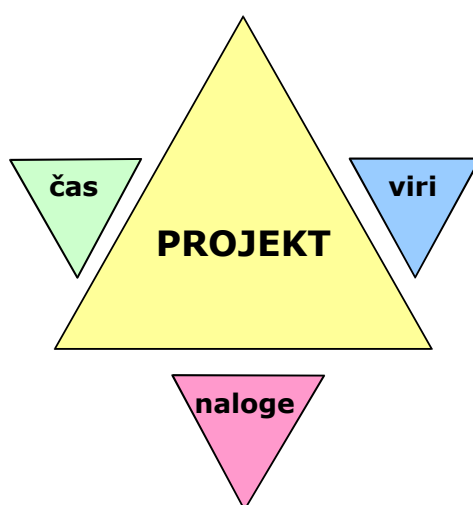
- Diseminaciji in izrabi aktivnosti in rezultatov (kaj?)
- najprimernejši obliki posredovanja (kako?)
- najustreznejšem in učinkovitem časovnem razporedu/urniku (kdaj?)
- virih, ki so na voljo (človeških in finančnih).

Delovni načrt

Načrtovanje in planiranje posameznih faz projekta je zelo pomemben pri pripravi končne prijave projekta. Oblikovanje delovnega načrta vključuje podrobno načrtovanje delovnih paketov, odgovornosti, delitve nalog in časovnega razporeda izvajanja nalog.

Aktivnosti v projektu se lahko delijo na dva dela: doseganje rezultatov in upravljanje internih nalog v projektu.

Slika 4: Vidiki definiranja projekta



² Trenutnih pet tematskih področij je: socialna in poklicna reintegracija; razvoj znanja in spretnosti v podjetjih (še posebej malih in srednjih podjetjih); kvaliteta v poklicnem in strokovnem izobraževanju in usposabljanju; transparentnost kvalifikacij ter eUčenje. Več informacij o tematskem spremljanju projektov najdete na:

http://europa.eu.int/comm/education/programmes/leonardo/new/leonardo2_en.html

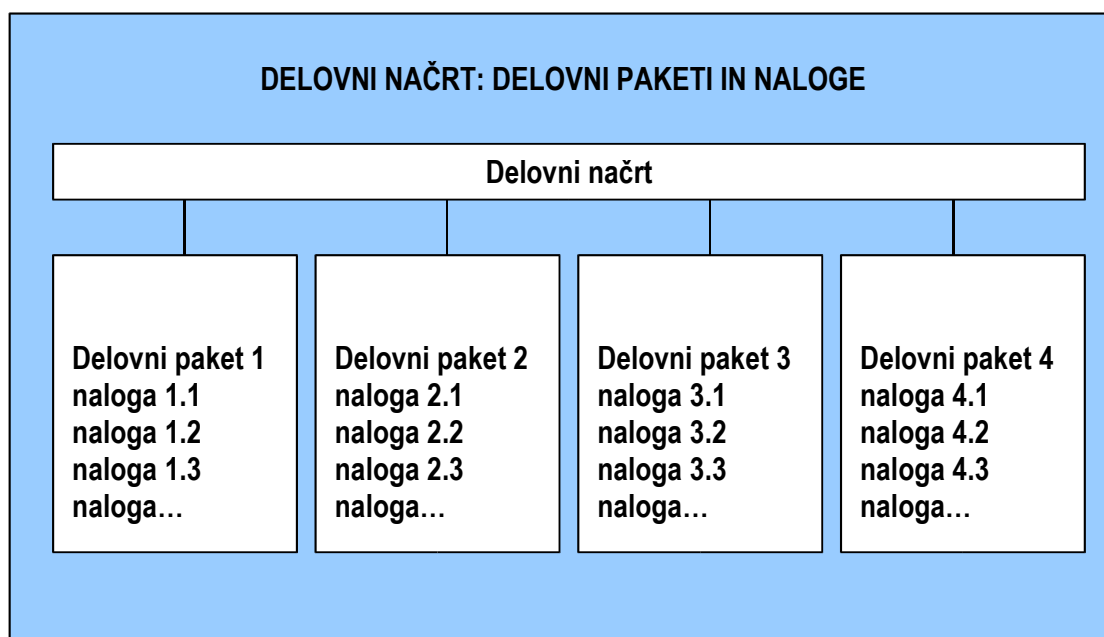
Poleg denarnih obsega pojem *viri* tudi človeške vire, zveze in povezave ter zunanje sodelavce, kot so npr. podpogodbeniki. Pri oblikovanju projekta morate poskrbeti, da namenite dovolj sredstev za plače in da so v projekt vključeni pravi ljudje, ki imajo na voljo dovolj časa za delo pri projektu.

Čas je najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju projekta. Vsi, ki so v projekt vključeni, morajo vedeti, kdaj se projekt zaključi in do kdaj morajo biti končni rezultati doseženi, pa čeprav niso vključeni v vse faze projekta in ne poznajo vseh podrobnosti glede proračuna in razdelitve sredstev v projektu. Notranje naloge v projektu, kot so administracija in srečanja partnerjev, zahtevajo tako vire kot tudi čas.

Delovni načrt je običajno sestavljen iz:

- uvoda, torej predstavitve splošne ideje delovnega načrta in strategije
- časovnega razporeda: faze projekta, urnik srečanj in oddaja poročil
- kdo je odgovoren za poročanje
- porazdelitve odgovornosti

Slika 5: Delovni program



paketi so lahko še nadalje razdeljeni na *naloge*, ki jih je brez težav mogoče spremljati in nadzirati.

Preden se začnemo spuščati v podrobnosti delovnega načrta in delovnih paketov, je potrebno imeti jasno sliko o vaših ciljih, partnerstvu in projektnemu znanju ter o uporabi rezultatov.

Delovni načrt mora vsebovati roke za notranje ocenjevanje vašega projekta, povratne informacije o njih ter urnik morebitnih sprememb. Prav tako je obvezen načrt širjenja rezultatov, ki je pogosto tudi del delovnega načrta (glej naslov »diseminacija«). Pri oblikovanju delovnega načrta je potrebno oblikovati tudi analizo tveganj, določiti notranje in zunanje nevarnosti projekta in oblikovati njihove možne rešitve.

Orodja za oblikovanje delovnega načrta najdete v prilogi (Orodje št.6)

Sredstva projekta

Sredstva projekta so vedno povezana z delovnim načrtom. Vsak strošek projekta se mora nanašati na določen delovni paket ali nalogo. Potni stroški npr. niso nek ločen strošek, ampak se morajo nanašati na razvoj ali testiranje določenega produkta. Ti stroški so npr. lahko vključeni v stroške testiranja ali produkcijo delovnega paketa.

Vaši partnerji vam morajo zagotoviti vse potrebne informacije: splošno raven stroškov in plač v njihovih državah ter vse njihove specifične potrebe, kot so npr. podpogodbe itd. Glede na informacije s strani že izkušenih nosilcev projektov boste za oblikovanje in pripravo delovnega načrta in razreza finančnih stroškov potrebovali vsaj dva tedna, zato si za pripravo vzemite dovolj časa.

Zavedati se morate, da je projekt lahko sprejet z nekoliko nižjimi stroški. Običajno do teh znižanj pride, če stroški plač presegajo najvišjo določeno vrednost, ki jo za posamezno državo določa program; npr. če so potni stroški previsoki glede na predlagan delovni načrt ipd. Partnerji projekta se morajo tega vnaprej zavedati. Da bi se izognili zniževanju stroškov, je predvsem pomembno, da so stroški projekta realni že pri sami pripravi projekta.

Če je prijava projekta sprejeta in se projektu odobrijo finančna sredstva za njegovo izvajanje, se na osnovi informacij v končni prijavi projekta oblikuje pogodba. Stroški projekta, ki so navedeni v končni prijavi (z morebitnim zmanjšanjem sredstev, če do njega pride), postanejo aneks k pogodbi. Nacionalna agencija Leonardo ali Evropska komisija končno prijavo in proračun projekta uporabita kot osnovo za svoje spremljanje in nadzor izvajanja projekta.

Ocena stroškov

Maksimalna finančna podpora programa lahko znaša 200.000 EUR letno, kar pomeni, da je maksimalna vsota sofinanciranja triletnega projekta lahko do 600.000 EUR; običajno so proračuni projektov nižji od maksimalnih vsot. Na finančno vrednost vašega projekta bodo vplivali številni dejavniki: število partnerjev v projektu, višina plač v partnerskih državah, kompleksnost nalog, tehnologija, ki jo zahteva projekt, število potrebnih potovanj in podpogodb.

Običajne šibke točke pri razdelitvi stroškov in nalog:

- več kot 30 - 40 % vseh stroškov projekta je namenjenih nosilcu projekta
- sredstva nosilca projekta so izredno majhna, tako da nima dovolj sredstev za administracijo projekta
- ena država dobi več kot 60 % vseh sredstev projekta
- stroški so enako porazdeljeni med »drage« in »poceni« države, kar pomeni, da pride do velikih razlik med delovno obremenitvijo posameznih partnerjev. To pomeni, da delitev nalog ni dovolj upoštevana oz. da so predvideni zneski po državah pavšalni in ne temeljijo na dejanskih izračunih.

Pri ocenjevanju vaše prijave projekta se veliko pozornosti posveča tudi razdelitvi stroškov med partnerje na eni in partnerskimi državami na drugi strani. V številnih prijavih projektov je višina zaprosenih sredstev precej previsoka glede na predlagane rezultate in vpliv projekta. Pri ocenjevanju projektov se je namreč potrebno vprašati, ali bo vpliv projekta z maksimalnimi zaprosenimi sredstvi dejansko večji od vpliva dveh projektov z manjšimi proračuni. Večja sredstva se morajo upravičiti z večjo mero inovativnosti, večjimi

potrebami ali pričakovanim vplivom. Stroški projekta morajo biti zato čim bolj realni, da se projekt lahko financira v predlagani višini.

Orodja za pomoč pri oblikovanju višine sredstev projekta

Upravičeni stroški in splošna pravila za finančno vodenje projekta so opisana v administrativno-finančnem priročniku Evropske komisije, ki ga najdete na: http://www.europa.eu.int/comm/education/programmes/leonardo/new/leonardo2/handbooks/handpil03_en.pdf

Nekaj najsplošnejših pravil pa najdete tudi v spodnji tabeli.

Upravičeni stroški
<ul style="list-style-type: none"> dejanski stroški, ki nastanejo neposredno v projektu, so del delovnega načrta in nastanejo v času, ki ga obsega pogodba;
Neupravičeni stroški
<ul style="list-style-type: none"> stroški, ki nastanejo zaradi običajnih dejavnosti v organizacijah in niso neposredno povezani s projektom (to so stroški, do katerih bi prišlo ne glede na to, ali je organizacija v projekt vključena ali ne) potni stroški v državi, ki ne sodeluje v programu Leonardo (npr. države bivše Jugoslavije, ZDA) kazenski in pravni stroški obresti in drugi bančni stroški investicije, dobiček, bonusi prostovoljno delo ali druge podobne aktivnosti, ki se ne odražajo kot dejanski strošek DDV, razen če je del računa in dejanski strošek organizacije

Finančne tabele

Stroški osebja (staff costs): Tabela E.2.2

V to tabelo se vnašajo samo stroški nosilca projekta in drugih partnerskih organizacij. Plače in morebitne druge stroške podpodizvajalcev je potrebno vnesti v tabelo E.2.3 (podpogodbe/subcontracting).

Tabela v prijavnem obrazcu:

All costs in Euro			Total			P1			P...		
Staff by category:			Total number of days (a)	Cost per day ³ (b)	Total staff cost (a*b)	Total number of days (a)	Cost per day ¹⁰ (b)	Total staff cost (a*b)	Total number of days (a)	Cost per day ¹⁰ (b)	Total staff cost (a*b)
1.	Managers										
2.	Researchers										
3.	Teachers/trainers										
4.	Technical										
5.	Administrative										
Total											

³ Indicate the average cost per day.

Vse osebe, ki sodelujejo pri projektu, je potrebno razvrstiti v eno izmed petih kategorij glede na ISCO sistem klasifikacije Evropske komisije, in sicer so to: menedžerji, raziskovalci, učitelji/trenerji, tehnično osebje in administrativno osebje. Maksimalni zneski za posamezno kategorijo in državo se letno pregledajo in popravijo.

Pri tem morate posebno pozornost posvetiti naslednjim točkam:

- število delovnih dni osebja (staff days) in celotni stroški osebja morajo biti vključeni v proračun projekta;
- višina sredstev mora temeljiti na dejanskih stroških plač oseb, ki sodelujejo v projektu, vključno z vsemi njihovimi dodatki in prispevki (bruto - bruto plača); vendar pa ne smejo vključevati dobička in režijskih stroškov. Celotni stroški plač, ki jih ima za izvajanje projekta delodajalec, so zato del proračuna organizacije in ne njenega dobička;
- dnevna plača se izračuna na osnovi števila dni dela pri projektu in dejanske plače. Dnevna plača se pri tem primerja z maksimalno plačo, ki jo program dovoljuje za posamezno državo.
- nosilec projekta mora skrbno preveriti, da višina plač, ki jih dobi s strani partnerjev, ne presega maksimalnih dovoljenih zneskov. Če jih presega, se ti zneski namreč avtomatično zmanjšajo, kar pomeni še dodatno delo za prilagajanja aktivnosti novemu razrezu stroškov še pred samim začetkom projekta.

Operativni stroški: tabela E.2.3

Operativni stroški vključujejo potne stroške, stroške informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT), produkcijske stroške, režijske stroške ter stroške podpogodb. Operativni stroški se predstavijo za vsakega partnerja v projektu posebej.

Potni stroški

Potni stroški so sestavljeni iz dveh delov: potni stroški (travel costs) in stroški bivanja (subsistence costs). Upravičenost stroškov potovanj v države, ki niso del projektnega partnerstva, mora biti posebej razložena, upravičen pa mora biti tudi njihov pomen za rezultate projekta.

Stroški bivanja (subsistence costs) so sestavljeni iz stroškov namestitve (accommodation costs), prehrane ter morebitnih dnevnic. Evropska komisija določa maksimalne dovoljene stroške bivanja za posamezno državo na dan (glej administrativno-finančni priročnik).

Tabela v prijavnem obrazcu:

All figures in Euro		Total	%	P1	P...
A. Total staff cost (copy from E.2.2)					
Operations:					
1.	Travelling				
2.	ICT				
3.	Production				
4.	Overheads				
5.	Other: (please specify)				
B. Total operational costs					
Subcontracting (please specify):					
1.				
2.				
.....					

C. Total Subcontracting costs -				
Total cost of the project = A + B + C		100		

Stroški informacijsko komunikacijske tehnologije (ICT)

Stroški ICT lahko predstavljajo do največ 15 % vseh stroškov projekta. Nakup opreme ICT je mogoč le, če je upravičen - tj. nakup posebne opreme, potrebne za razvoj in izvajanje projekta. Upravičeni stroški so v tem primeru le amortizacijski stroški te opreme za obdobje, ko se ta oprema uporablja v okviru projekta. Glede na pravila, ki jih določa administrativno-finančni priročnik, lahko amortizacijska stopnja znaša do največ 33.3 % letno za opremo v vrednosti do največ 10.000 EUR ter do 20 % za opremo v vrednosti nad 10.000 EUR. Višina upravičenih stroškov te opreme je odvisna tudi od stopnje njene uporabe pri projektu. Če se npr. oprema uporablja 50 % za projekt in 50 % za poučevanje, se kot strošek projekta lahko upošteva le 50 % amortizacijskih stroškov te opreme.

Produksijski stroški

Produksijski stroški so stroški, ki nastanejo v partnerskih organizacijah za izdelavo produktov in izdelkov, določenih v delovnem načrtu projekta, kot so fotokopiranje, tiskanje in drugi produktijski stroški. Stroški fotokopiranja se morajo pri tem nanašati na dejanske dodatne stroške večjega števila fotokopij določenega materiala v okviru projekta, saj splošni stroški fotokopiranja organizacije sodijo med režijske stroške. Produktijski stroški prav tako ne morejo biti stroški plač delavcev v partnerskih organizacijah in jih ne smete mešati s stroški podpogodb, ki se vedno nanašajo na naloge, ki se izvajajo v organizacijah izven projektne partnerstva.

Režijski stroški (overheads)

Režijski stroški lahko predstavljajo do največ 7 % vseh stroškov projekta. Vključujejo stroške telefona, faksa, poštne stroške, stroške internetnih povezav itd. To so stroški, ki bi v organizaciji nastali ne glede na to, ali je organizacija v projekt vključena ali ne. V režijske stroške se ne more vključevati stroškov najema pisarniške opreme.

Drugi stroški

Ta kategorija naj bi predstavljala le majhen del stroškov in je namenjena tistim stroškom, ki v projektu lahko nastanejo, pa jih ne morete vključiti v nobenega od drugih tipov operativnih stroškov. Ti stroški lahko tako vključujejo nakup knjig, kotizacije za udeležbo na konferencah, stroške carin pri pošiljanju posebnih pisemskih pošilk, stroške oglaševanja projekta v revijah itd.

Podpogodbni stroški

Podpogodbni stroški ne smejo presegati 30 % celotnih stroškov projekta. Podpogodbniki so vedno organizacije zunaj projektne partnerstva: ista organizacija ne more biti partner v projektu in hkrati tudi podpogodbnik projekta. Stroški plač posameznikov, ki na projektu delajo kot samostojni pravni subjekti (freelancers), niso del podpogodbenih stroškov projekta, temveč jih je potrebno vključiti v stroške osebja.

Naloge, ki se bodo izvajale na osnovi podpogodb, je potrebno opisati v načrtu dela (E.1). Pri tem je potrebno omeniti, kateri delovni paket ali njegov del bo izdelan na osnovi podpogodb. Podpogodbni stroški se dodelijo tistemu partnerju, ki bo odgovoren za sklenitev in plačilo podpogodbe z zunanjo organizacijo.

Vsako od podpogodb je v finančno tabelo potrebno vnesti v posamezno vrstico (kot posamezen podpogodbni strošek). Celotni stroški podpogodbe morajo vključevati vse stroške podpogodbnika: plače, potne stroške, stroške ICT itd. V finančni tabeli v prijavnem obrazcu so predstavljeni celotni stroški podpogodbnikov .

Če je projekt sprejet in se prične izvajati, je potrebno z vsakim od podpogodbnikov skleniti podpogodbo. Plačilo se običajno opravi na podlagi izstavljenega računa. Če je vrednost podpogodbe večja od 10.000 EUR, je za izbor ustreznega izvajalca (podpogodbnika) potreben javni razpis.

Delovni paketi: Tabela E.2.1

V tej tabeli so vsi stroški razdeljeni na posamezne delovne pakete. Obseg in stroški za posamezen delovni paket so razvidni iz tabel.

Tabela v prijavnem obrazcu:

Work Package	Staff	Operational	Subcontracting	Total
I				
II				
...				
Total				

V tej točki je pomembno predvsem preveriti, če so vsi delovni paketi, ki so opisani v delu E.1. (Detailed Work Plan), navedeni tudi v tej tabeli.

Skupna končna vsota v tej tabeli (E.2.1) mora biti enaka prvemu stolpcu tabele E.2.3.

Financiranje projekta: Tabela E.2.4

Vsak projekt Leonardo ima običajno dva vira financiranja: podporo EU ter lastne vire sredstev.

Drugih oblik podpore EU (npr. ESF ali Equal) ne more uporabiti kot del vašega sofinanciranja projekta.

Pri pregledu finančne tabele bodite pozorni, da:

- so vsote v tabelah E.2.3 in E.2.4 enake
- lahko zaprosite za podporo EU, ki znaša do največ 200.000 EUR letno (oz. 100.000 EUR na pol leta)
- podpora EU ne sme preseči 75 % celotnih stroškov projekta (75,00001 % že pomeni preseganje zgornje meje)

Tabela v prijavnem obrazcu:

	Total	% breakdown	P1	P...
Amount requested from LEONARDO DA VINCI			*****	*****
National support				
Regional support				
Other sources (please specify)				
Partners' own funds				
Other Community programmes ⁴				
Total financing = Total cost of project (from table E.2.3)				

⁴ Only applicable to candidate countries.

Če ste že vnaprej obveščeni, da boste vi ali kateri od vaših projektnih partnerjev prejeli določena sredstva iz nacionalnih ali regionalnih virov, je to potrebno omeniti v ustreznih vrsticah finančne tabel.

Če vaš projekt vključuje tudi morebitne tihe partnerje, ti ne morejo prejemati nobenih sredstev EU iz programa Leonardo in v projektu prav tako ne izkazujejo svojih virov financiranja. Njihovi stroški/sofinanciranja imajo v finančnih tabelah vrednost 0. V vseh ostalih delih prijavnega obrazca je tihe partnerje potrebno obravnavati in opisati kot ostale partnerje v projektu (naloge, pisma o nameri, itd.).

Priloge/aneksi k finančnim tabelam

Poleg finančnih tabel, ki so del prijavnega obrazca projekta, je smiselno priložiti tudi vaše podrobnejše izračune stroškov projekta. To sicer ni obvezujoče, vendar pa lahko služi kot dodatna informacija za ocenjevalce projektov, ki razloži, kako ste izračunali posamezne stroške v tabeli.

Za izračun lahko uporabljate Excelova orodja, ki jih v najdete na nasih spletnih straneh www.cmepius.si (Leonardo/Od ideje do projekta). Poleg tega vam svetujemo, da za vsakega od partnerjev obrazložite vse spodaj naštetе stroške.

Priloge/aneksi k finančnim tabelam
Stroški osebja za posamezno osebo <ul style="list-style-type: none">▪ Količina dela in stroški osebja na posameznika (plača s prispevki) ter osnova za izračun dela na projektu
Potni stroški <ul style="list-style-type: none">▪ Število potovanj, destinacije in namen potovanja ter število oseb, ki potuje▪ Povprečni stroški potovanja▪ Načrt, koliko srečanj bo v projektu potrebno
Stroški ICT <ul style="list-style-type: none">▪ Iz česa sestojijo▪ Upravičenost morebitnega nakupa nove opreme z upoštevanjem amortizacijske stopnje in obsega uporabe opreme pri projektu (administrativno-finančni priročnik III.2.4)
Produkcijski stroški <ul style="list-style-type: none">▪ Iz česa sestojijo▪ Za izdelavo katerega produkta so namenjeni▪ Cena za komad, število kopij
Režijski stroški <ul style="list-style-type: none">▪ Iz česa sestojijo (poština, telefon itd. - glej administrativno-finančni priročnik III.2.6)▪ Kako ste te stroške izračunali
Drugi stroški <ul style="list-style-type: none">▪ Iz česa sestojijo oz. kako jih upravičujete
Podpogodbeni stroški <ul style="list-style-type: none">▪ To je delo/storitve, ki jih izvajajo organizacije in ne posamezniki izven partnerskih organizacij v projektu▪ Za kakšne naloge gre

Dokumenti za prijavo projekta

Vse dokumente, ki jih potrebujete za prijavo projekta v okviru programa Leonardo da Vinci, najdete na spletnih straneh Evropske komisije http://www.europa.eu.int/comm/education/leonardo/leonardo2_en.html.

Preden se lotite izpolnjevanja prijavnice skrbno preberite dokumentacijo, ki vam je pri tem na voljo. *Odločitev sveta* (ang. Council decision) vsebuje informacije zakaj so se države članice sploh odločile za oblikovanje in financiranje programa Leonardo. *Razpis za prijavo projektov* (Call for Proposals) vsebuje splošne kriterije in prioritete za vsako prijavno obdobje. Razpisi veljajo za obdobje več let, in sicer 2000-2002; 2003-2004 ter 2005-2006.

Pogoji ustreznosti (eligibility conditions) predprijave projekta

- Vedno preverite zadnjo različico vodičev, ki so vam na voljo na spletnih straneh programa.
- Prijavnica mora biti oddana do roka (rok oddaje pomeni datum oddaje prijave na pošti).
- Projekt je potrebno prijaviti na uradnih prijavnih obrazcih.
- Projekt mora vključevati minimalno število partnerskih držav (tri za vse projekte, razen projekte mobilnosti ter jezikovnih znanj in spretnosti, kjer sta dovolj dve državi).
- Vsaj ena partnerska država v projektu mora biti članica EU.
- Prijava mora biti napisana v enem izmed uradnih jezikov EU.
- Prijavnica mora vsebovati podpis pooblaščen osebe in žig organizacije, ki je nosilka projekta in ki prijavlja projekt v imenu partnerstva.

Opozorilo: Prijav po roku oddaje ni mogoče dopolnjevati!

Splošni vodič za prijavo projektov, ki ga je pripravila Evropska komisija, vsebuje informacije o postopku prijave in priprave projektov, kot so pogoji ustreznosti, splošni kriteriji kakovosti in izbora projektov. Specifične značilnosti in kriteriji kakovosti za posamezne tipe projektov so opisani v posebnih vodičih za posamezne tipe projektov (npr. *Vodič za prijavo pilotskih projektov* itd.)

Administrativno-finančni priročnik vključuje vsa pravila finančne administracije pilotskih projektov. Zelo pomembno je, da ta priročnik natančno proučite.

Postopek prijave na kratko

Pogoji ustreznosti

Projektni predlog mora izpolniti vse zahtevane pogoje ustreznosti navedene v razpisu, šele nato se ga posreduje v ocenjevanje njegove kvalitete (vsebine).

Prijava predstavlja celoto

Ugotovljena potreba, ideja in oblika partnerstva so osnova projekta. Z vidika ocenjevalcev projekta so konsistentnost, jasnost in splošni vtis projekta zelo pomembni.

V pripravo projekta vključite vse sodelujoče, vključno s končnimi uporabniki.

Skrbno izberite vaše ključne projektne partnerje

Njihovo sodelovanje pri pripravi vašega predloga bo povečalo njegovo kvaliteto (mednarodna dimenzija, različne verzije vašega produkta, itd).

Opišite svojo idejo in odgovorite na zastavljena vprašanja

Sledite svoji glavni ideji, v glavi si začrtajte vaš projekt in naj vas prijavnica ne zapelje preveč stran od vaše osnovne ideje. Preverite, da so vse glavne točke vaše ideje opisane v prijavnici - uporabite formular kot orodje, ki bo povedalo vašo "zgodbo"!

Bodite konkretni, izogibajte se EU žargonu

Izogibajte se uporabi EU žargona, izrazov kot so Evropska dimenzija, mednarodna dimenzija, inovativnost, multi-oblika, pedagoška tehnologija, itd. Rajši uporabite primere s katerimi ponazorite kaj je vaš cilj in kako ga nameravate doseči, kako in zakaj je vaš projekt inovativen in zakaj je mednaroden.

Jezik in terminologija

Vašo prijavo projekta naj preberejo tudi drugi: uporaba ustrezne terminologije izraža vašo strokovnost. Tudi pravilna uporaba jezika ter videz prijavnega obrazca sta lahko pomembna.

Predprijava je namenjena predstavitvi vaše ideje ter določitvi okvira področja, ki ga nameravate razviti

Skrbna priprava projekta je zelo pomembna: ideja, ozadje, partnerstvo, ciljna skupina in rezultati. Predprijava zahteva precej razmišljanja in planiranja, čeprav je tehnično precej preprosta. Sam projektni plan pa v tej fazi še ni nujno v celoti in podrobno opisan.

Končna prijava je podroben prokeltni plan

Podrobnosti projektnega načrta se v končni prijavi skupaj z vsemi partnerji prilagodi in spremeni glede na komentarje ocenjevalcev. Te podrobnosti vključujejo sredstva projekta, delovne pakete, podroben opis projektnih izdelkov ter načrt evalvacije in valorizacije.

Od ideje do projekta - orodja

