



Od KULTURnika do MENedžerja:
Vzpostavitev in krepitev trajnega
zaposlovanja etničnih
skupin in priseljencev v kulturi

Kulturni management

Od KULTURnika do MENedžerja:

Vzpostavitev in krepitev trajnega
zaposlovanja etničnih
skupin in priseljencev v kulturi

Priročnik za kulturne managerje

Od KULTURnika do MENedžerja: Vzpostavitev in krepitev trajnega
zaposlovanja etničnih skupin in priseljencev v kulturi
Priročnik s področja kulturnega managementa

Avtorji: Maja Cergol Lipnik, Katja Cergol, Aleš Lipnik, Maša Majkić, Katja Kumar

Izdal in založil: Zavod Krog

Tisk: R-Tisk, d.o.o.

Naklada: 400 izvodov

Publikacija je nastala v okviru projekta Od KULTURnika do MENedžerja: Vzpostavitev in krepitev trajnega zaposlovanja etničnih skupin in priseljencev v kulturi. Pripravo publikacije je omogočilo sofinanciranje Evropskega socialnega sklada Evropske unije.

Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete »Enakost možnosti in spodbujanje socialne vključenosti«, prednostne usmeritve »Dvig zaposljivosti ranljivih družbenih skupin na področju kulture in podpora njihovi socialni vključenosti«.

Uvod

Priročnik, ki je pred vami, je nastal v okviru projekta »Od KULTURnika do MENedžerja: Vzpostavitev in krepitev trajnega zaposlovanja etničnih skupin in priseljencev v kulturi«. Glavna cilja projekta sta bila krepitev zaposlitvenih veščin in posledično dvig zaposlitvenih možnosti tujih etničnih skupin in priseljencev v Sloveniji na področju managementa kulturnih projektov. V priročniku so zbrane poglobljene vsebine z usposabljanj z omenjenega področja, ki so bila za pripadnike etničnih skupin in priseljencev izvedena v okviru projekta.

Čeprav člani etničnih skupin in priseljenci v Sloveniji večkrat dobijo priložnost, da se izkažejo kot uspešni kulturniki in umetniki s številnimi znanji in veščinami, nimajo veliko možnosti za stalno zaposlitev na področju kulture, bodisi zaradi njim tujega administrativnega sistema, slabe socialne vključenosti v družbo, diskriminacije, itd. Veliko jih sodeluje v društvih in klubih, ki združujejo pripadnike njihovih etničnih skupin in organizirajo dogodke ali aktivnosti s področji različnih umetnosti njihovih kultur. Večinoma pa je to sodelovanje prostovoljno ali pa temelji na pogodbenih, začasnih in projektnih delih, ki prinašajo le nereden zaslužek ter ne pripomorejo k varnosti posameznika.

Kljub temu pa tako številne slovenske kulturne ustanove kot tudi kulturna društva etničnih skupin še vedno iščejo dobre kulturne managerje, organizatorje, projektne vodje, administratorje... Omenjena znanja in veščine s področij prijavljanja projektov in projektnega vodenja, organizacijske kompetence, znanja s področja promocije ter podjetništva (tu mislimo predvsem na uresničitev idej s pomočjo podjetniških tehnik in pristopov) in prava v kulturi primanjkujejo tudi Slovencem, ki se potegujejo za iste položaje.

Zato smo se na Zavodu Krog odločili, da pripadnikom tujih etničnih skupin ponudimo prav tovrstno vsebino. Upamo, da bo ta bralcem priročnika pripomogla k pridobitvi znanj, ki jim bo koristila bodisi pri samozaposlitvi bodisi pri delu v kulturnih ustanovah na položajih, kot so organizatorji, tržniki, menedžerji, projektni administratorji, sodelavci za odnose z javnostmi. Poleg organizacijskih, trženjskih in podjetniških vsebin se boste bralci seznanili z osnovami prijavljanja in vodenja nacionalnih, evropskih in drugih projektov ter vašim organizacijam pomagali pri zagotavljanju novih sredstev za nadaljnje delo.

Priročnik naj bo vodilo za samostojno organiziranje različnih kulturnih dogodkov ter optimalno organiziranje delovnih procesov, za tehnike oblikovanja in uresničitve idej ter strateškega in finančnega planiranja, za samostojno izvedbo promocijskih akcij ter upravljanja avtorskih pravic na kulturnih delih.

Emina Hadžić
Direktorica Zavoda KROG

1. PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKE KOMPETENCE

1.1. ABC podjetništva

Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer vlagamo svoj čas in trud, prevzemamo spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobimo nagrade v obliki finančnih sredstev ali osebnega zadovoljstva. Podjetništvo je iskanje poslovnih priložnosti in njihovo uresničevanje z ustvarjanjem nečesa novega.

Podjetnik je oseba, ki združuje vire, delovno silo, materiale in druga sredstva tako, da je njihova skupna vrednost večja kot prej ter vpeljuje spremembe, inovacije in nov red. Podjetnik želi doseči nekaj novega, eksperimentirati, se izpolniti in se umakniti avtoriteti drugih. Podjetnik je za nekoga stranka, drugemu predstavlja dobavitelja, konkurenta, zaveznika.

Znotraj obstoječe organizacije lahko razvijamo **notranje podjetništvo**, ki ima številne pozitivne učinke na poslovne rezultate, kot so rast, dobiček in dodana vrednost. Za notranje podjetništvo je značilno, da vodstvo in zaposleni v podjetju stremijo k uvajanju novih poslov, razvijanju novih poslovnih enot ali podjetij, izumljanju novih izdelkov ali storitev in k tehnološkim inovacijam, k iskanju novih priložnosti in samo-prenovi.

1.2. Podjetniške mreže

Podjetniško sodelovanje in povezovanje je **pomemben element gospodarskega razvoja**. Z mreženjem postajajo podjetja močnejša in konkurenčnejša, hkrati pa ohranjajo svojo neodvisnost. Mrežo lahko opredelimo kot skupino udeležencev (posamezniki, podjetja, podjetniško podporno okolje, državne institucije, itd.), med katerimi so vzpostavljene povezave.

Koraki mreženja:

- ✓ Načrtna in nenačrtna mreženja
- ✓ Poslušanje, zanimanje, učenje
- ✓ Ustvarjanje stikov
- ✓ Sledenje stikom
- ✓ Vzdrževanje stikov

Podjetniške mreže so vir psiholoških spodbud in podpore, finančnih sredstev, človeških zmogljivosti, nasvetov, znanj, informacij in idej. Podjetniške mreže omogočajo dostop do specializiranih informacij ter ponujajo možnost vzpostavitve skupnih dejavnosti npr. načrtovanje, marketing. Omogočajo tudi boljše sodelovanje med podjetji in zdravo konkurenco.

Podjetniške mreže so lahko **osebne** ali **med-organizacijske**. Prve tvorijo posamezniki, s katerimi ima podjetnik neposredne stike, slednje pa vključujejo različna podjetja, ki se povezujejo z namenom, da lažje dosegajo skupne cilje. Lahko so **neformalne** (družina, sorodniki, prijatelji in znanci) ali **formalne** (poslovni partnerji, dobavitelji, kupci, svetovalci, bankirji, zbornice, tehnološki parki, inkubatorji, razvojni centri, univerze, itd.).

Nekatere podjetniške podporne institucije:

<p>SPIRIT Slovenija, javna agencija za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma</p>		<p>www.spiritslovenia.si</p>
<p>Gospodarska zbornica Slovenije</p>		<p>www.gzs.si</p>
<p>Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije</p>		<p>www.ozs.si</p>
<p>Enterprise Europe Network</p>	 <p><i>Poslovni nasvet pred vašimi vrati</i></p>	<p>www.een.si http://een.ec.europa.eu/</p>
<p>Univerzitetni inkubator Primorske</p>		<p>www.uip.si</p>
<p>Tovarna podjetmov Podjetniški inkubator Univerze v Mariboru</p>		<p>www.tovarnapodjemov.org</p>
<p>Ljubljanski univerzitetni inkubator</p>		<p>www.lui.si</p>
<p>Štajerski tehnološki park d.o.o.</p>		<p>www.stp.si</p>
<p>Tehnološki park Ljubljana d.o.o.</p>		<p>www.tp-lj.si</p>

Primorski tehnološki park d.o.o.		www.primorski-tp.si
Podjetniški inkubator Sežana		www.inkubator.si
Regionalni center za razvoj	 REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ	www.rcr-zasavje.si

1.3. Podjetniške ideje

Na samostojni podjetniški poti je ustvarjalno razmišljanje bistvenega pomena za iskanje novih idej, podjetniških priložnosti ter za ustvarjanje novih produktov in storitev.

Nekaj nasvetov za spodbujanje ustvarjalnosti:

- ✓ Bodite kritični, a brez očitkov
- ✓ Razmišljajte variantno
- ✓ Širite svoja obzorja
- ✓ Vsaka stvar se lahko naredi še drugače
- ✓ O idejah razpravljajmo
- ✓ Dvom je postavka ustvarjalnega dela
- ✓ Tudi nenavadne ideje so lahko zanimive
- ✓ Idejo si je treba zapisati
- ✓ Ni vsaka ideja odkritje
- ✓ Ideje so v zraku
- ✓ Samokritičnost, samoanaliza
- ✓ Inoviranje naj postane stalno

Spodbujanje in motiviranje ustvarjalnosti ter ustvarjanje idej lahko dosežemo z različnimi tehnikami, katerih skupen namen je pridobiti čim več idej. Nekatere izmed tehnik so: viharjenje možganov, Gordonova metoda itd.

1.4. Poslovni načrt

Poslovni načrt napiše podjetnik ali podjetniška skupina pred ustanovitvijo novega podjetja, izdelavo novega proizvoda ali storitve, da zapiše prednosti in slabosti inovacije ter da predvidi priložnosti in nevarnosti na trgu. Podjetnik mora upoštevati različne vidike bodočega posla (finančni, trženjski, prodajni, proizvodni, itd.). Poslovni načrt je osnova za pridobivanje sredstev, saj ga navadno zahtevajo banke, vlagatelji, razpisovalci nepovratnih sredstev, lastniki tveganega kapitala itd. Namenjen je lastnikom, zaposlenim, strankam, poslovnim partnerjem in vsem vpletenim v poslovni proces.

Poslovni načrt mora biti napisan strukturirano, kratko in jedrnato (od 20 do 25 strani). Obsegati mora bistvene informacije o poslovni ideji.

VSEBINA POSLOVNEGA NAČRTA:

1. del: Povzetek

- ✓ Povzetek je najpomembnejša tema, ki je navedena kot prva v poslovnem načrtu in se jo navadno napiše na koncu in obsega največ dve strani.
- ✓ V njem so navedena najpomembnejša dejstva in poudarki: dejavnost podjetja, rast prodaje, donosnost, glavna strateška usmeritev, pričakovani tržni položaj in ključne značilnosti, ki so pomembne za doseganje ciljev.
- ✓ Povzetek naj vsebuje tudi poslanstvo in vizijo, cilje podjetja ter tržno priložnost in ključne dejavnike uspeha.

2. del: Opis podjetja

- ✓ Opis sedeža podjetja in morebitnih poslovnih enot.
- ✓ Načrt ustanovitve podjetja: vsebuje naj podrobnosti glede stroškov ustanovitve, sredstev ob ustanovitvi in financiranja ustanovitve (posojila in lastniški kapital).

3. del: Izdelek/storitve

- ✓ *Opis izdelka/storitve*: Podroben seznam vseh izdelkov in/ali storitev podjetja in njihov opis. Katere potrebe kupcev zadovoljujejo? Katere so njihove najpomembnejše značilnosti in koristi za kupce? Kako se razlikujejo, ali v čem so podobni, glede na druge izdelke/storitve, ki zadovoljujejo enako potrebo (cene, tehnologija, proizvodni stroški, distribucija, pakiranje, značilnosti kupcev in razlogi za nakup izdelka/storitve)? Dodatno se navede še seznam obstoječe promocijske literature o podjetju in njegovih izdelkih/storitvah. Ta literatura se lahko doda med priloge poslovnega načrta.
- ✓ *Konkurenčna primerjava*: Splošna primerjava ponudbe izdelkov/storitev podjetja kot ene izmed mnogih možnih izbir za možne kupce.
- ✓ *Poslovni proces*: Opis dejavnosti za transformacijo inputov (materiali ali proizvodi/storitve) v outpute (končne izdelke/storitve) in grafična predstavitev tega procesa. Opis virov dobav materialov in vhodnih izdelkov/storitev ter njihovih stroškov in dobaviteljev.
- ✓ *Tehnologija*: Opis obstoječih in novih tehnologij, ki so relevantne za proizvodnjo izdelkov ali storitev podjetja.
- ✓ *Prihodnji izdelki/storitve*: Opis prihodnjih izdelkov/storitev in njihove povezanosti s sedanjimi izdelki/storitvami glede tržnih segmentov, potreb potrošnikov, tržnega povpraševanja, tehnologij in razvoja izdelkov/storitev.

4. del: Tržna analiza

- ✓ *Kratek povzetek tržne analize*. Splošni opis ciljnih skupin kupcev, kriterijev za njihov izbor, pretekle in prihodnje rasti trga.
- ✓ *Tržni segmenti*: Seznam možnih skupin kupcev glede na njihovo velikost (število posameznikov in celotna vrednost možnih nakupov) in rast, opis tržnih potreb in trendov.
- ✓ *Strategije za ciljne tržne segmente*: Obrazložitev strateških osnov za segmentiranje trga in izbiro ciljnih trgov (razlogi za osredotočenje na izbrane skupine kupcev in ne na druge skupine kupcev).

- ✓ *Analiza panoge in konkurence:* Opis panoge, delovanje distribucije v panogi ter analiza konkurence in nakupnih navad, seznam konkurenčnih podjetij, ključnih dejavnikov uspeha.

5. del: Strategija in izvedba

- ✓ *Strategija:* Razlaga glavnih strategij, taktik za njihovo izvedbo in konkretnih poslovnih aktivnosti (programov) znotraj vsake taktike.
- ✓ *Konkurenčna prednost:* Opis vrednosti izdelkov/storitev za kupce ter konkurenčne prednosti podjetja.
- ✓ *Trženjska strategija:* Opis pozicioniranja, cenovne strategije, promocijske strategije, distribucijske strategije in programov trženja.
- ✓ *Prodajna strategija:* Opis prodajnih pristopov, namenjenih sklepanju poslov v prodaji (pristopi k sklenitvi posla, nagrajevanje prodajnega osebja, management prodajnih baz podatkov in procesiranja naročil, zadeve pri pogajanjih glede cene, dobave in drugih pogojev).
- ✓ *Strateške povezave:* Razlaga strateških povezav (skupno trženje, skupne dejavnosti raziskav in razvoja, pooblastila/zastopanje, kooperativni dogovori itd.). Opis narave odvisnosti od drugih podjetij in možni stroški in koristi.
- ✓ *Terminski načrt:* Podroben seznam vseh programov in merljivih aktivnosti, vključujoč začetne datume, roke dokončanja, odgovorne osebe in proračune (potrebna denarna sredstva).

6. del: Management

- ✓ *Organizacijska struktura:* Kratek opis organizacijske strukture in njenih prihodnjih sprememb.
- ✓ *Managerska ekipa:* Seznam najpomembnejših članov managerske ekipe, vključujoč njihove funkcije v podjetju in kratke povzetke njihovega življenjepisa in izkušenj.
- ✓ *Vrzeli v managerski ekipi in svetovalci:* Opis slabosti managerske ekipe, ugotovitev vrzeli pri pokrivanju ključnih managerskih funkcij ter načrti in dejavnosti za odpravljanje slabosti ekipe. Opis vlog, funkcij in uporabe nadzornega sveta, svetovalcev in konzultantskih podjetij.
- ✓ *Načrt osebja:* Načrtovanje in razlaga zadev glede drugih ljudi v podjetju – osebja (oddelki, zaposleni ljudje, plače, nagrajevanje, predpostavke, potrebe po novih zaposlitvah, stroški, koristi), vključujoč podroben seznam osebja in njihovih plač za prvih pet let (prvo leto po mesecih).

7. del: Finančni načrt

- ✓ *Pomembne predpostavke:* Predstavitev pomembnih predpostavk glede poslovnih zadev in razlaga, kako te vplivajo na finančne načrte.
- ✓ *Ključni finančni kazalci:* Tabela in razlaga sprememb (v prvih petih letih) petih ključnih finančnih kazalcev: celotni prihodki poslovanja, kosmati dobiček iz prodaje, stroški prodaje in uprave, koeficient obračanja zalog, povprečno števila dni pridobitve plačila terjatev.
- ✓ *Načrt izkaza uspeha:* Projekcija izkaza uspeha, ki obsega prikaz prihodkov in odhodkov in njihovo razliko (dobiček ali izguba), za prvih pet let (prvo leto po mesecih).
- ✓ *Načrt izkaza denarnega toka:* Projekcija izkaza denarnega toka, ki obsega prikaz prejemkov in izdatkov in njihovo razliko (neto denarni tok), za prvih pet let (prvo leto po mesecih).

- ✓ *Načrt bilance stanja*: Projekcija bilance stanja, ki obsega prikaz sredstev in obveznosti do virov sredstev, za prvih pet let (prvo leto po mesecih).
- ✓ *Analiza točke preloma*: Razlaga predpostavk analize točke preloma (povprečna prodaja, povprečni stroški na enoto proizvoda, mesečni fiksni stroški), grafična ponazoritev in razlaga rezultatov izračunov (čas za doseganje točke preloma, vrednost, gibanja po tem, ko je točka preloma dosežena).
- ✓ *Poslovni finančni kazalci*: Tabela s poslovnimi finančnimi kazalci (dejavnost, likvidnost, zadolženost, donosnost in produktivnost dela) za prvih pet let.
- ✓ *Analiza tveganja*: Opis kritičnih tveganj, katerim bi bilo lahko izpostavljeno podjetje, vključujoč možne probleme, ovire, kot tudi alternativne aktivnosti za odpravo teh problemov.
- ✓ *Strategija žetve*: Opis načrtov glede prodaje sredstev, sprememb lastništva in ugotavljanja naslednikov.

8. del: Priloge

- ✓ Dodatne informacije, ki podpirajo veljavnost in izvedljivost poslovnega načrta (seznam uporabljene literature in virov, pisma, pogodbe, podatki tržnih raziskav, slike, tabele, ceniki, simulacije finančnih izkazov itd.).

1.5. Poslovna pogajanja

Za pogajanja je značilna dvosmerna komunikacija, pri kateri morata obe strani svoje pogajalske predloge in poslovna stališča jasno posredovati ter pri tem biti sposobni razumeti, kaj ponuja nasprotna stran.

Pogajanja so najzahtevnejša oblika poslovnega sporazumevanja, kajti nasprotni strani imata vsaka svoj poslovni interes in pri tem morata poiskati rešitev. Uspešna pogajanja so tista, v katerih zmagata obe strani. Ključ uspešnih pogajanj je, da obe strani zmagata, t.i. "win-win" situacija.

Pogajamo se o pomembnih in odločilnih zadevah. Ker pričakujemo koristi, se pogajanj lotimo samo, če pričakujemo, da se bo naš položaj izboljšal.

Pogajanja naj potekajo korak za korakom:



Pri pogajanju se držimo naslednjih priporočil:

1. Določimo cilje: Zapišimo si vse cilje, nato pa jih razvrstimo po prioritetah. Določimo zadeve, o katerih se še lahko pogajamo, in tiste, o katerih se ne moremo pogajati.
2. Temeljito se pripravimo na pogajanja:
 - ✓ Zberemo ključne informacije, ki so pomembne za pogajanje.
 - ✓ Ocenimo nasprotnika.
3. Držimo se temeljnih pogajalskih načel:

- ✓ Pogajajte se samo s pooblaščenimi osebami.
- ✓ Bodite pripravljeni v zamenjavo popustiti.
- ✓ Bodite mirni.
- ✓ Ne spravljajte v nevarnost svojih ciljev.
- ✓ Ne silite preveč s ponudbo.
- ✓ Ne izdajajte svojih misli z obrazom.
- ✓ Ne podcenjujte nasprotnika.
- ✓ Zmeraj dajajte vtis razumnega človeka.
- ✓ Pazite, da bo sestanek potekal po vašem načrtu.
- ✓ Bodite vljudni in ne priganjajte nasprotni strani.
- ✓ Ko je naloga opravljena – odidite.
- ✓ Naravnajte dejstva in jasno povejte, kar želite povedati.
- ✓ Razlikujte med glavnimi točkami in podrobnostmi.
- ✓ Bodite sproščeni in uživajte.
- ✓ Pozorno poslušajte vse. Vsako podrobnost, ki vam je druga stran govori in in kako vam govori. Preberite vsak dokument, ki vam ga dajo.

4. Predsodki naj ne bodo ovira, saj slabo vplivajo na komunikacijo.

5. Zastavljate primerna vprašanja:

- ✓ Pripravite si seznam vprašanj.
- ✓ Sogovorniku postavljajte odprta vprašanja.
- ✓ Bodite vljudni.

6. Bodite pozorni na neverbalno komunikacijo:

- ✓ *Drža:* vzravnana drža z ravno hrbtenico, ramena nazaj in dvignjena brada kažejo na osebo polno samozavesti in ambicij. Eno roko sprostite ob telesu, drugo dvignite v komolčno lego (upognite komolec) in nikakor ne segajte v žepa.
- ✓ *Sedenje:* neizravnana drža na sedežu kaže na nespoštovanje sogovornika.
- ✓ *Pogled v oči:* kaže na interes. Kadar se pogovarjate z manjšim številom ljudi, naj vaš pogled seže v točko med sogovornikovimi očmi - (namišljeni trikotnik med očmi in usti).
- ✓ *Obraz:* obrazne mišice naj bodo v celoti sproščene.

1.6. Družbena odgovornost podjetij (DOP)

Družbena odgovornost podjetij (DOP) je koncept, po katerem podjetja prostovoljno integrirajo načela socialne in okoljske odgovornosti v svoje poslovanje ter v svoja razmerja z deležniki. DOP ni le spoštovanje zakonodaje in s tem izpolnjevanje minimalnih zakonskih zahtev ter obveznosti, temveč tudi investiranje v človeški kapital, okolje in odnose z deležniki in kot taka zrcali temeljne vrednote družbe, v kateri želimo živeti.

Notranja dimenzija koncepta DOP se osredotoča na upravljanje človeških virov, zdravje in varnost pri delu ter na upravljanje naravnih virov in vplivov na okolje. Zunanja dimenzija pa se osredotoča na odnose z lokalnimi skupnostmi, poslovnimi partnerji, strankami in dobavitelji ter na človekove pravice in globalne vidike okolja.

Podjetja morajo DOP razumeti kot investicijo, saj ugodno vpliva na ugled podjetja. Na dolgi rok DOP prinaša podjetju dodano vrednost preko številnih koristnih rezultatov (npr. izboljššan ugled podjetja, pozitiven vpliv na potrošnike in stranke, večja motiviranost in produktivnost delavcev, izboljšanje odnosov z lokalno skupnostjo in javnimi organi, pozitiven vpliv na odločitve investitorjev).

Če želi podjetje postati družbeno odgovorno, mora prevzeti **kodekse ravnanja, standarde upravljanja in razne certifikate**. Pri DOP je bistvenega pomena transparentnost in upoštevanje mnenj vseh udeležencev, kot so delavci, stranke, delničarji, vlada, nevladne organizacije, potrošniki in družba. Zato sta bistvena instrumenta DOP tudi **redno poročanje** o njihovem ravnanju in **komuniciranje z zaposlenimi ter deležniki** o svoji družbeni odgovornosti.

1.7. Viri

Adamič Vidanovič, Duša. 2003. Poslovna pogajanja. Ljubljana: Europrotocol.

Antončič, Boštjan in drugi. 2002. Podjetništvo. Ljubljana: GV Založba.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2004. Corporate social responsibility and safety and health at work. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske Skupnosti.

Potočan, V. in Matjaž Mulej. 2007. Družbena odgovornost trajnostnega podjetja. Organizacija (Letnik 40, št. 5): A129 – 133.

Komisija Evropskih Skupnosti. 2001. Zelena knjiga za promocijo evropskih usmeritev za družbeno odgovornost podjetij, COM (2001) 336 konč. Bruselj: Komisija Evropskih Skupnosti.

Komisija Evropskih Skupnosti. 2004. Corporate social responsibility, National public policies in the European Union. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske Skupnosti.

Ruzzier, Mitja in drugi. 2007. Podjetništvo. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

2. PRAVNI VIDIKI V KULTURI

2.1. Intelktualna lastnina

Intelktualna lastnina je celota pravic, ki izvirajo iz znanstvene, tehnične, izumiteljske in umetniške ustvarjalne dejavnosti človeka. Lastniki intelktualnih stvaritev z njimi razpolagajo tako, da izkoriščajo pravice, ki izvirajo iz intelktualne lastnine.

Intelktualna lastnina obsega dva sklopa pravic, ki se med seboj bistveno razlikujeta, in sicer:

- ✓ avtorske pravice
- ✓ pravice industrijske lastnine (znamka, model, patent, dodaten varstveni certifikat, geografska označba, topografije polprevodniških vezij, nove rastlinske sorte).

Pravice intelktualne lastnine so izključne (vendar je izključnost v nekaterih primerih pogojena z naravo predmeta varovane pravice).

Pravice intelktualne lastnine varuje **avtorsko pravo**, ki ga določajo:

- mednarodne pogodbe: sprejete pod okriljem Svetovne organizacije za intelktualno lastnino (WIPO),
- predpisi Evropske unije: direktive so prevzete v slovensko zakonodajo, uredbe pa se uporabljajo neposredno,
- Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Zakon o industrijski lastnini in Zakon o varstvu topografije polprevodniških vezij.

Pri kršitvah pravice intelktualne lastnine lahko uporabimo civilne (izključno pristojno Okrožno sodišče v Ljubljani), kazenske (pristojna Policija, Državno tožilstvo in krajevno pristojna okrajna sodišča) in upravne ukrepe (carinski organi, Tržni inšpektorat RS).

2.2. Pravice intelktualne lastnine

- AVTORSKE IN SORODNE PRAVICE

Avtorsko delo je individualna intelktualna stvaritev s področja književnosti, znanosti in umetnosti, ki je izražena na kakršenkoli način (npr. govornjena dela, pisana dela, glasbena, gledališka, koreografska, fotografska, avdiovizualna, likovna, arhitekturna dela, dela uporabne umetnosti in industrijskega oblikovanja, kartografska dela, predstavitve, prevodi, priredbe, aranžmaji, spremembe in druge predelave prvotnega avtorskega dela ali drugega gradiva, ki so individualna intelktualna stvaritev).

Če avtor ni znan, potem je upravičen do uveljavljanja avtorskih pravic tisti, ki delo izda. Če tudi ta ni naveden, je upravičen tisti, ki je delo objavil.

Avtorske pravice so **materialne** (reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem; javno izvajanje, javno prenašanje, javno predvajanje s fonogrami in videogrami, javno prikazovanje, radiodifuzno oddajanje, radiodifuzna retransmisija, sekundarno radiodifuzno oddajanje; predelava, avdiovizualna priredba), **moralne** (pravica do prve objave, priznanje avtorstva, spoštovanje dela in pravica skesanja) in **druge pravice avtorja** (pravica do dostopa in izročitve, sledna pravica, pravica javnega posojanja in pravica do nadomestila za

tonsko ali vizualno snemanje oziroma fotokopiranje njegovega dela). Avtorske pravice je treba naštetih vsako posebej.

Avtorska pravica nastane v trenutku stvaritve dela in traja za čas avtorjevega življenja in še **70 let po njegovi smrti**. Izjema je le pravica skesanja, ki traja do avtorjeve smrti.

Imetniki izključnih avtorskih del lahko primerke avtorskega dela označijo z znakom ©, npr. (©, Ime Priimek, 2014), »vse pravice pridržane« ali z drugimi opozorili.

Poleg avtorskih poznamo tudi **sorodne pravice**. Nosilci sorodnih pravic so izvajalci, proizvajalci fonogramov, filmski producenti, RTV organizacije, založniki in izdelovalci podatkovnih baz.

Vsakdo, ki želi delo uporabiti, potrebuje dovoljenje avtorja. Včasih je interes skupnosti tako močan, da ima prednost pred interesi avtorja. Zakon v takih primerih pod točno določenimi pogoji in v vnaprej določenih primerih dovoljuje uporabo in izkoriščanje avtorskega dela tudi brez avtorjevega dovoljenja. Govorimo o t.i. vsebinskih omejitvah avtorske pravice, in sicer o zakonitih licencah in prosti uporabi.

Pri **zakonitih licencah** gre za to, da se neko delo uporabi brez vnaprejšnjega obvestila avtorju, vendar se za uporabo dela plača ustrezno nadomestilo avtorju.

Pri **prosti uporabi** pa se lahko avtorsko delo uporablja brez avtorjevega dovoljenja in brez ustreznega nadomestila, npr. za potrebe obveščanja javnosti, za potrebe pouka, za reproduciranje (kopiranje, presnemavanje) avtorskih del v največ treh primerkih za privatno uporabo fizičnih oseb ali za lastno uporabo znotraj nekaterih javnih ustanov (arhivi, knjižnice, šole).

Za ublažitev škode avtorjem zaradi reproduciranja del, zakon avtorjem priznava posebno pavšalno nadomestilo, ki so ga dolžni plačati proizvajalci oziroma uvozniki proizvodov, ki omogočajo množično kopiranje in presnemavanje avtorskih del.

Avtorji lahko s svojimi pravicami upravljajo individualno ali kolektivno (npr. Združenje skladateljev, avtorjev in založnikov za zaščito avtorskih pravic Slovenije, SAZAS).

- PRAVICE INDUSTRIJSKE LASTNINE

1. Znamke

Znamka je znak, ki označuje izvor blaga ali storitev in potrošnikom omogoča, da ločijo eno vrsto blaga ali storitve od druge. Registrirana znamka daje imetniku izključno pravico preprečiti tretjim, da bi brez njegovega soglasja za enako ali podobno blago ali storitve uporabljali znak, ki je enak ali zavajajoče podoben njegovi znamki. Vendar pa ne izključuje pravice drugega, da registrira enak ali podoben znak za označevanje druge vrste blaga ali storitev, razen če gre za slovečo znamko (npr. Coca Cola).

Varstvo znamke po navadi traja **deset let** in se lahko neomejeno podaljšuje za deset let.

Znamke so lahko besede, logotipi ali druge značilnosti, ki jih je mogoče grafično predstaviti. Registrirati je mogoče tudi zvoke, vonje, obliko blaga in embalažo proizvoda. Znamke so lahko 2-D ali 3-D (npr. predmeti).

Za registracijo znamke mora biti izpolnjenih več zahtev:

- ✓ Znamka mora imeti razlikovalni učinek, tako da lahko potrošniki vašo znamko enostavno ločijo.
- ✓ Znamka mora biti v skladu z javnim redom in moralo.
- ✓ Znamka mora spoštovati zakonodajne predpise.
- ✓ Znamka ne sme biti opisna, kar pomeni, da ne sme opisovati blaga ali storitev.
- ✓ Znamka ne sme biti zavajajoča, kar pomeni, da javnosti ne sme zavajati glede geografskega porekla ali narave, kakovosti ali drugih lastnosti proizvoda ali storitve.
- ✓ Znamka ne sme vsebovati posebej zaščitenih simbolov.

Pred registracijo znamke, je potrebno opraviti poizvedbo v podatkovnih zbirkah, ki so na voljo na spletu ([TMview](#), [e-Search Plus](#), [Podatkovne zbirke nacionalnih uradov](#), [WIPO GOLD](#), [ROMARIN](#)). Tako ugotovimo, ali lahko registriramo želeno ime za našo znamko oz ali je podobna znamka že registrirana.

Za vložitev prijave za kakršno koli registracijo (nacionalno, Skupnosti ali mednarodno) morajo biti blago in storitve razvrščene. Pri iskanju in razvrstitvi blaga in storitev, potrebnih za vložitev prijave za varstvo znamke pomaga orodje „[EuroClass](#)“.

Postopek za registracijo se začne s prijavo pri Uradu RS za intelektualno lastnino, ki jo lahko slovenski prijavitelji vložijo sami ali prek zastopnika, ki je vpisan v register zastopnikov pri uradu, tuji pa samo prek zastopnika. Urad preveri, ali prijava izpolnjuje pogoje za registracijo znamke, ne preverja pa obstoja že prej registriranih enakih ali podobnih znamk. Če prijava izpolnjuje vse predpisane pogoje, jo urad objavi v svojem uradnem glasilu. Imetnik že prej registrirane enake ali podobne znamke lahko v treh mesecih od dneva objave prijave vloži pisni ugovor zoper registracijo. Če ni vložen noben ugovor zoper registracijo znamke, urad po plačilu ustrezne pristojbine izda odločbo o njeni registraciji.

Znamka traja deset let od datuma vložitve prijave in se lahko poljubno mnogokrat obnovi za nova desetletna obdobja. Taka znamka velja samo v Sloveniji. Več informacij o registraciji znamke dobite na [spletni strani UIL](#).

Znamka se za druge države lahko registrira kot:

- Nacionalna prijava, vložena pri ustreznem organu tuje države: le prek zastopnika, ki je vpisan v register zadevne države.
- Mednarodna prijava: na osnovi prijave za slovensko znamko ali v primeru nekaterih držav na osnovi slovenske registracije je mogoče registrirati znamko v več kot 80 državah članicah omenjenega sporazuma oziroma protokola. Postopek za registracijo se začne pri slovenskem uradu in nadaljuje pri [Svetovni organizaciji za intelektualno lastnino](#) (WIPO) v Ženevi ter organih držav, za katere se zahteva registracija.
- Evropska prijava znamke: prijavo se vloži pri [uradu Evropske unije za harmonizacijo notranjega trga \(znamke in modeli\)](#) (OHIM) pri Uradu RS za intelektualno lastnino.

2. Modeli

Z **modelom** se zavaruje videz izdelka, ki je določen z značilnostmi linij, barv, oblike, teksture oziroma materialov izdelka samega ali ornamentov na njem.

Modeli se uporabljajo za stroje, vozila, orodja, motorje, računalnike, arhitekturne zgradbe, oblačila, obutev, nakit, električni aparate, igrače, embalažo, pohištvo ipd. **Varstvo traja pet let** od datuma vložitve prijave in se lahko podaljša za pet let do na splošno največ 15 let (največ 25 let za modele Skupnosti).

Registracija modela v tujini je možna na enake načine kot registracija znamke. Pred registracijo modela je potrebno opraviti poizvedbo v podatkovnih zbirkah, ki so na voljo na spletu ([Designview](#), [Nacionalni uradi](#), [RCDOnline](#), [Hague Express Structures Search](#), [WIPO GOLD](#), [e-Search Plus](#)).

Modeli so razvrščeni na seznamu proizvodov v skladu z [mednarodno locarnsko klasifikacijo za industrijske modele](#). V pomoč pri tem je podatkovna zbirka „[EuroLocarno](#)“.

3. Patenti

Patent je izključna pravica fizične ali pravne osebe za izum, ki je nov, na inventivni ravni in je industrijsko uporabljiv. Patent daje imetniku izključno pravico preprečiti tretjim, da bi brez njegovega soglasja izdelovali, uporabljali, ponujali v prodajo, prodajali ali v te namene uvažali predmete varovanega izuma. Postopek za podelitev patenta se začne s prijavo pri Uradu RS za intelektualno lastnino.

Poleg patenta, katerega veljavnost je 20 let od datuma prijave, obstaja še **patent s skrajšanim trajanjem**, s katerim se varujejo izumi, ki so novi, industrijsko uporabljivi in doseženi z ustvarjalnim delom. Ta patent velja deset let od datuma prijave, vendar ga ni mogoče pridobiti za izume postopkov.

Registracija patenta v tujini je možna na enake načine kot registracija znamke in modela. Poizvedbo patentov lahko opravimo v podatkovnih zbirkah, ki so na voljo na spletu ([Nacionalni registri patentov](#), [Nacionalni uradi](#), [Brezplačne spletne storitve](#), [PatentScope](#), [Asian Patent Search](#)).

Članice Evropskega patentnega urada (EPO) uporabljajo mednarodno klasifikacijo patentov. [Mednarodna klasifikacija patentov \(IPC\)](#) določa klasifikacijo patentov in uporabnih modelov glede na različna področja tehnologije, na katera spadajo. [Evropski klasifikacijski sistem \(ECLA\)](#) je razširitev IPC, vendar bolj podroben, uporablja pa ga EPO.

Za proizvode, ki predstavljajo sestavino ali kombinacijo sestavin, ki se uporabljajo **za zdravila ali sredstva za zaščito rastlin** se podelijo dodatni varstveni certifikati.

4. Poslovne skrivnosti

Poslovne skrivnosti lahko kot pravica intelektualne lastnine zagotovijo zaščito zaupnih informacij, znanja, proizvodnih postopkov, seznama strank in/ali dobaviteljev, formulacij proizvodov, strategij trženja, podatkov o stroških in cenah itd.

Poslovne pravice so zaščitene brez registracije. Poslovne skrivnosti lahko uživajo neomejeno zaščito, dokler niso razkrite javnosti. Najboljši način za zaščito vaših poslovnih skrivnosti je podpis **sporazuma o nerazkritju informacij ali vključitev klavzul o nerazkrivanju informacij v pogodbe**.

2.3. Pogodbeno pravo na področju intelektualne lastnine

Pravo intelektualne lastnine je tesno povezano s pogodbenim pravom. Ustvarjalnemu dosežku praviloma sledi sklenitev različnih tipov pogodb. Pri teh pogodbah je predmet intelektualni dosežek kot blago: ena stranka pravico do izkoriščanja dosežka prenese na drugo, ta pa ji za prenos plača.

1. Avtorske pogodbe

Z avtorsko pogodbo avtor prenese svoje pravice izkoriščanja avtorskega dela na neko osebo (pridobitelj), ki s tem postane imetnik določenih pravic. Vrste avtorskih pogodb so: pogodba o naročilu avtorskega dela, pogodba o izvedbi, založniška pogodba, pogodba o filmski produkciji in pogodba o avdiovizualni priredbi. Zaradi varovanja interesov avtorja kot šibkejše pogodbene stranke zakon določa, da morajo biti avtorske pogodbe pisne.

V pogodbi je potrebno jasno določiti tudi, ali je prenos avtorskih pravic izključen (avtor dela ne sme uporabljati sam oz. ga prenesti še komu drugemu) ali neizključen. Določba v pogodbi o prenosu pravic, ki se glasi »enkrat za vselej in vse primere«, po kateri bi pridobitelj avtorsko delo uporabljal vsebinsko, krajevno in časovno neomejeno, je neveljavna.

2. Licenčne pogodbe

Z licenčno pogodbo lahko pridobitelj licence pridobi izključno ali neizključno pravico izkoriščanja licence. Licenčna pogodba mora biti sklenjena v pisni obliki. Licenčna pogodba ureja vprašanja tehnične, gospodarske in pravne narave. Licenčna pogodba vsebuje natančno opredelitev predmeta licence, način izkoriščanja, prostorske omejitve, izključnost/neizključnost, čas trajanja, plačilo, dogovor glede vpogleda v poslovne knjige, dogovor glede izboljšav.

3. Sporazum o nerazkrivanju informacij (*Non disclosure agreement* - NDA)

NDA so lahko obojestransko zavezujoče, kar pomeni, da sta obe stranki sporazuma zavezani k nerazkrivanju informacij, lahko pa gre samo za enostransko obveznost, ki zavezuje samo eno stranko sporazuma. Podjetja od svojih zaposlenih pogosto zahtevajo podpis take pogodbe, zlasti če gre za podjetja visoke tehnologije.

2.4. Svoboda izražanja in varstvo zasebnosti

1. Pravica do zasebnosti in pravica do svobode izražanja in informiranja

Pravica do zasebnosti ima javnopravni značaj (posameznik je varovan pred posegi države in njenih organov) in zasebnopravni značaj (posameznik je varovan tudi v razmerju z drugimi posamezniki). Zasebnost se močno povezuje z varstvom osebnih podatkov.

Pravica do svobode izražanja in informiranja obsega pravico širiti in sprejemati mnenja in informacije. Pravica do svobode izražanja ni absolutna, saj jo je potrebno varovati v razmerju do drugih človekovih pravic.

Svoboda izražanja jasno varuje pravico do ostre kritike oseb, ki zasedajo javne položaje in sodelujejo v javni razpravi. Politiki in druge javne osebe so lahko predmet ostrejšše kritike kot posamezniki, ki ne zasedajo javnih položajev oziroma ne sodelujejo v javnem prostoru, saj je kritika nosilcev javnih položajev v javnem interesu. Vsakdo lahko sodeluje v razpravi o zadevi javnega pomena, pri čemer lahko pretirava ali provocira, vendar pod pogojem, da spoštuje ugled in pravice drugih. Pravica do svobode izražanja pa ne varuje neresničnih izjav in zapisov.

V sodobnem svetu svoboda izražanja vse pogosteje prihaja v konflikt s pravico do zasebnosti. V primeru konflikta teh dveh pravic mora sodišče presoјati razmerje med njima. Posegi v zasebnost posameznika so dovoljeni v naslednjih primerih:

- Ko posameznik sam privoli;
- Ko to določa zakonodaja: Področje intimnega življenja je absolutno zavarovano in uživa največje varstvo in ga brez ustrezne privolitve ni mogoče razkriti javnosti (npr. fotografije golote, izjave o intimnem življenju ter drugi podatki iz intimnega življenja posameznika). Preostalo področje zasebnega življenja ni absolutno zavarovano.

Zasebno življenje ločimo na različna področja:

- ✓ področje v stanovanju: v stanovanju (sem spadajo sobe, vrtovi, balkoni, kabine na ladjah, hotelske sobe, avtodomi, poslovne prostori, itd.) ni dovoljeno fotografirati, objavljati, opisovati dogajanja brez posameznikove privolitve.
- ✓ področje zunaj stanovanja: tudi zunaj stanovanja se uživa določena mera zasebnosti. Za navadne osebe načeloma velja, da brez privolitve ni nič dovoljeno. Osebe javnega življenja se nadalje delijo na relativne osebe javnega življenja in absolutne osebe javnega življenja. **Relativne osebe javnega življenja** so za javnost zanimive v povezavi z nekim dogodkom (npr. nekdo reši utaplјajočega). O njih se sme poročati le v zvezi s tem dogodkom, krajši čas po dogodku. Potrebno je poročati primerno in objektivno. **Absolutne osebe javnega življenja** so tiste osebe, ki imajo v javnosti prevladujočo vlogo in se v družbi pomembne zaradi svojih dosežkov.
- ✓ preostalo zasebno življenje, ki ni vezano na prostor: gre za podatke o družinskih razmerah, dnevnikih, osebnih zabeležkah, telefonskih pogovorih, verski pripadnosti, itd. O njih ni dovoljeno poročati javnosti.

2. Fotografiranje

Na javnih prireditvah ni dovoljeno fotografirati posameznika kot osrednji motiv fotografije. Dovoljeno pa je posneti fotografijo o javnem dogodku kot takem ali posneti dokumentarec o javni prireditvi, ki vključuje podobo posameznika. Brez privolitve se tudi ne sme objavljati fotografij, na katerih je kot osrednji motiv posameznik, izjema so absolutne in relativne osebe javnega življenja.

Posebna zvrst dokumentarne fotografije je ulična fotografija, kjer je bistvo zabeležiti posameznike na javnih mestih v posebnih okoliščinah, situacijah, interakcijah z drugimi. Gre za izvrševanje svobode izražanja, ki pretehta pravico posameznika do varstva zasebnosti.

2.5. Viri

Dr. Krešo Puharič, Zakon o industrijski lastnini s komentarjem, GV Založba, Ljubljana 2003

Dr. Martina Repas, Pravo blagovnih in storitvenih znamk, GV Založba, Ljubljana 2007

Dr. Bojan Pretnar, Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju, GV Založba, Ljubljana 2002

Dr. Dunja Jadek Pensa, Znamka, njen ugled in varstvo, Založba Uradni list, Ljubljana 2008

Inventor's Handbook, EPO, 2013, <http://www.epo.org/learning-events/materials/inventors-handbook.html>

WIPO Intellectual Property Handbook, Ženeva 2001

Grubb W. Philip: Patents for Chemicals, Pharmaceuticals and Biotechnology, Fundamentals of Global Law, Practice and Strategy, Oxford 2004

Guide to the International Registration of Marks Under the Madrid Agreement and the Madrid Protocol, WIPO, Ženeva 2009

Andraž Teršek, Svoboda izražanja v sodni praksi Evropskega sodišča za človekove pravice in slovenski ustavnosodni praksi, Informacijski center Sveta Evrope pri NUK v Ljubljani, Ljubljana 2006

Andraž Teršek, Svoboda medijev in varstvo zasebnosti: Kritika dveh precedensov, predlog razvrstitve »javnih oseb« in predlog ustavnopravnih standardov, Pravna fakulteta, Ljubljana 2006

Mnenje informacijskega pooblaščenca »Fotografiranje naključnih oseb na javnih površinah pri nas« [https://www.ip-rs.si/varstvo-osebni-podatkov/iskalnik-po-odlocbah-in-mnenjih/odlocbe-in-mnenja-varstvo-osebni-podatkov/?tx_jzvopdecisions_pi1\[showUid\]=2075&cHash=4098f1dad0d5102faa0fa9b0fb1e29e4](https://www.ip-rs.si/varstvo-osebni-podatkov/iskalnik-po-odlocbah-in-mnenjih/odlocbe-in-mnenja-varstvo-osebni-podatkov/?tx_jzvopdecisions_pi1[showUid]=2075&cHash=4098f1dad0d5102faa0fa9b0fb1e29e4)

Zakonodaja

Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/2007 – uradno prečiščeno besedilo; št. 68/2008 in št. 110/2013)

Uredba o zneskih nadomestil za privatno in drugo lastno reproduciranje (Uradni list RS, št. 103/2006)

Uredba o mediaciji v sporih v zvezi z avtorsko ali sorodnimi pravicami (Uradni list RS, št. 35/2005)

Zakon o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 51/2006 – uradno prečiščeno besedilo in 100/2013)

Uredba o pristojbinah Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino (Uradni list RS, št. 128/2006)

Pravilnik o registrih prijav in pravic industrijske lastnine ter potrdilu o prednostni pravici (Uradni list RS, št. 102/2001)

Uredba o pravnem varstvu biotehnoloških izumov (Uradni list RS, št. 81/2003)

Uredba o izvajanju Uredb Sveta (ES) o uvedbi dodatnega varstvenega certifikata za zdravila in za fitofarmacevtska sredstva (Uradni list RS, št. 56/2005, št. 65/2006) *sklicevanje na uredbo št. 1768/92 se upošteva kot sklicevanje na uredbo (ES) št. 469/2009 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 6. maja 2009 o dodatnem varstvenem certifikatu za zdravila (kodificirana različica) (UL L 152, 16.6.2009, str. 1) in se bere v skladu s korelacijsko tabelo iz Priloge II k tej uredbi (2. odstavek 22. člena)

Uredba o razširitvi evropskih patentov na Republiko Slovenijo (Uradni list RS, št. 15/2002) *uporablja se za zahteve za razširitev veljavnosti evropskega patenta, vložene do 1. decembra 2002

Pravilnik o vsebini patentne prijave in postopku z deljenimi patenti (Uradni list RS, št. 102/2001)

Uredba o izvajanju Uredbe Sveta (ES) o znamki Skupnosti in Uredbe Sveta (ES) o modelih Skupnosti (Uradni list RS, št. 4/2007)

Pravilnik o vsebini prijave modela (Uradni list RS, št. 102/2001, št. 112/2004)

Uredba o izvajanju Uredbe Sveta (ES) o znamki Skupnosti in Uredbe Sveta (ES) o modelih Skupnosti (Uradni list RS, št. 4/2007)

Pravilnik o vsebini prijave znamke (Uradni list RS, št. 102/2001)

Pravilnik o postopku s prijavi in zahtevami za mednarodno registracijo znamk (Uradni list RS, 124/2006)

Zakon o izumih iz delovnega razmerja (Uradni list RS, št. 15/2007 – uradno prečiščeno besedilo)

Pravilnik o nagradah za izume iz delovnega razmerja (Uradni list RS, št. 65/2007)

Zakon o varstvu topografije polprevodniških vezij (Uradni list RS, št. 81/2006 – uradno prečiščeno besedilo)

Uredba o pristojbinah Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino (Uradni list RS, št. 128/2006)

Pravilnik o registraciji topografije polprevodniških vezij (Uradni list RS, št. 34/2003)

Zakon o varstvu novih sort rastlin (Uradni list RS, št. 113/2006 – uradno prečiščeno besedilo))

Uredba o višini letne pristojbine za sorte, vpisane v sortno listo kmetijskih rastlin, ter o pristojbinah in stroških za varstvo sort rastlin (Uradni list RS, št. 27/2005)

Pravilnik o postopku za varstvo nove sorte rastlin (Uradni list RS, št. 85/1999)

Pravilnik o postopku in metodah preizkušanja razločljivosti, izenačenosti in nespremenljivosti novih sort rastlin (Uradni list RS, št. 30/1999)

3. ORGANIZACIJA DOGODKOV IN PRIREDITEV

3.1. Uvod v organizacijo dogodka

Upravljanje prireditve oz. dogodkov se začne z **ugotovljeno potrebo po prireditvi**. Pred prireditvijo izvedemo raziskavo, s katero dobimo izhodišča za organizacijo (zakaj, kdaj, kje, za koga in kako bomo pripravili prireditev). Najprej izvedemo SWOT analizo (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti dogodka) in določimo vizijo prireditve (kam želimo v prihodnosti - kaj želimo v prihodnosti postati). Prireditev podrobno načrtujemo. Pomembno je vedeti, če lahko z danimi finančnimi in kadrovskimi viri prireditev sploh izvedemo. Po koncu prireditve je nujno ovrednotenje celotne prireditve (evalvacija).

Dogodki so največkrat opredeljeni kot orodje tržnega komuniciranja, bodisi kot aktivnost pospeševanja prodaje oziroma storitve ali kot orodje odnosov z mediji. So komunikacijsko orodje in kot taki orodje obsežnejšemu komunikacijskemu programu. Vsebujejo elemente ritualov in z njimi prenašajo določeno sporočilo.

Dogodke razvrščamo glede na velikost, vsebino, namen, ciljne skupine, konkretne cilje, itd. Po klasifikaciji Sekcije organizatorjev dogodkov (SOD) dogodke delimo na sedem vrst:

- **Dogodki izobraževalne narave** - konference, kongresi, seminarji.
- **Komercialni dogodki** – sejmi, predstavitve proizvodov oz. storitev, promocijska prodaja.
- **Korporativni dogodki** – skupščine delničarjev, novinarske konference, praznovanja, dogodki za utrjevanje ugleda, dogodki za izboljšanje lojalnosti deležnikov.
- **Politični dogodki** – shodi, kongresi, kampanje, volitve.
- **Kulturni dogodki** – razstave, koncerti, predstave, festivali, turistične prireditve, tematski dogodki.
- **Športni dogodki** – tekmovanja, s športom povezane otvoritve, podelitve.
- **Dobrodelni dogodki**.

3.2. Načrtovanje dogodka oziroma prireditve

Da začrtamo uspešno prireditev, si moramo najprej zastaviti naslednja vprašanja:

1. Kaj je cilj prireditve?
2. Kdo je naša publika?
3. Kakšen proračun imamo?
4. Kaj želimo doseči?
5. Katere vire že imamo?
6. Kdaj je najprimernejši čas za dogodek (letni čas, datum, ura pričetka in konca)?
7. Kje je najprimernejše prizorišče za dogodek?
8. Priprava časovnice organizacije prireditve

Osnovni cilj zasnove dogodka je ustvarjanje izjemnih doživetij za obiskovalce. Značilnosti ustvarjanja izjemnih doživetij:

- ✓ koncept dogodka mora vključevati doživetje obiskovalcev (kaj bodo obiskovalci občutili na dogodku);
- ✓ dogodek mora vključevati čute in čustva udeležencev;
- ✓ doživljamo ga pred, med in po dogodku;
- ✓ ima tudi elemente izobraževanja in pobega;
- ✓ negotovost in presenečenje prinašata užitek.

Določiti moramo splošni cilj dogodka ter specifične cilje, ki bodo prispevali k splošnemu cilju. Da pa bomo na koncu lahko preverili, če smo cilje dosegli, si moramo določiti kazalnike ter jih ovrednotiti.

Primer:

Kazalnik	Vrednost	Način preverjanja
Število obiskovalcev	200	Vstopnice
Število prisotnih medijev	5	Dani intervjuji, prispevki
...		

Enako kot doživetje je postala v organizaciji dogodka pomembna tudi dramaturgija oz. zgodba. Pri tem si pomagamo s pravili dobre zgodbe:

- ✓ uvod v okolje in nastopajoče like
- ✓ pojasnilo o stanju in začetek dogodka
- ✓ čustveni odziv protagonista izjava o ciljih
- ✓ komplikacije in konflikt
- ✓ pričakovanje (rešitve)
- ✓ rešitev konflikta, katarza, odzivi.

Ko prireditev načrtujemo, je pomembno tudi, da se najprej vprašamo, kakšne so naše prednosti in slabosti in kakšne so zunanje priložnosti ter nevarnosti za organizacijo in izvedbo dogodka. Pri tem nam najbolj pomaga SWOT analiza.

Primer:

Prednosti Znanje s področja organizacije Finančna sredstva	Slabosti Malo kontaktov med potencialnimi nastopajočimi Pomanjkanje človeških virov
Priložnosti Dogodek bo izveden v času festivala – veliko obiskovalcev Spoznavanje drugih društev in mreženje	Nevarnosti Neznana publika Slabo vreme

Na podlagi zgoraj zbranih informacij začnemo s **pripravo prireditve**:

- Priprava **programa** prireditve;
- Načrtovanje **vsebine** (nastopajoči, trajanje, gostje, način/oblika predstavitve);
- **Izbor članov ekipe in razdelitev nalog**
- Priprava **vabil** (kje, kdaj, kaj, zakaj, kdo, kako): oblikovanje v skladu s celostno grafično podobo projekta;

Priprava prireditve je lažja in hitrejša, če naloge razdelimo med **odbore za organizacijo dogodka**:

Programski in organizacijski odbor:

- ✓ imenujete predsedujočo/predsedujočega, ki naj ima odgovornost za reševanje težav z vidika »velike slike« oz. ki naj ima sistemski pogled
- ✓ določite predsednike ostalih pododborov za glavne aktivnosti in obveznosti

Management (vodenje):

- ✓ administrativni/zakonski management
- ✓ proračunski management
- ✓ sponzorstva

Program (vsebina prireditve):

- ✓ vključitev prodajalcev, gostincev in udeležencev
- ✓ načrtovanje animacijskih aktivnosti

Logistika prireditve:

- ✓ logistika prizorišča/izgradnja
- ✓ koordinacija prostovoljcev

Promocija/vidnost na trgu:

- ✓ koordinacija partnerjev
- ✓ marketing med ljudmi
- ✓ marketing in odnosi z mediji

Časovnica organizacije dogodka:

Primer:

Ime/Naslov Dogodka	
Kraj	
Datum dogodka	

Aktivnost	nosilec	rok	opravljeno
Kontaktiranje nastopajočih	Janez Novak	5.10.	Da
Rezervacija prostora	Mojca Novak	4.10.	Da
...			

3.3. Finančno upravljanje dogodka

Cilji finančnega upravljanja dogodka:

1. zagotovitev virov prihodkov, ki bodo stroške dogodkov dolgoročno pokrivali,
2. povezava posameznih elementov programa s posebnimi viri (npr. nastop določenega izvajalca s sponzorstvom ali donacijo),
3. prioriteten ukvarjanje z aktivnostmi, ki prinašajo prihodek,
4. nadzor nad stroški in prihodki,
5. upravljanje finančnih tveganj dogodka.

Poznamo **dva pristopa finančnega upravljanja**:

1. Začetek s proračunom in izvedbo načrta v skladu z njim.
2. Začetek s cilji prireditve, proračun na stran in iskanje sponzorjev, potrebnih za izvedbo načrta.

Vedno najprej **preverimo obstoječe vire** (ali obstajajo organizacije, ki bi zagotovile npr. prostor ali stalno občinstvo; ali imamo stike s ciljno publiko oz. z lastnimi člani, ki bi lahko pomagali pri zadovoljitvi bistvenih potreb prireditve s podelitvijo bonusov ali s pomočjo pri izvedbi).

Pomemben del sredstev lahko pridobimo tudi s **sponzorstvi ali donacijami**. Preverimo razpise za sredstva in se obrnemo na potencialne sponzorje, ki bi nam pomagali pri izvedbi prireditve (finančno ali z brezplačnim najemom prostora, materialnimi viri, svojimi storitvami ipd.).

Razmisliti moramo o potencialnih sponzorjih in o vsebinah, ki jih lahko zagotovijo. Pri tem je pomembno poznati njihovo vizijo in vrednote podjetja ter razmisliti, zakaj bi ravno oni sponzorirali dogodek oz. kako jim lahko dogodek koristi. Sponzorstvo je za poslovneža investicija v poslovno priložnost. Sponzoriranje iz emocij ni cilj, lahko pa pomeni dodano vrednost dogodka.

Napotki za iskanje sponzorstva:

- ✓ Delujmo strokovno, enakovredno, profesionalno.
- ✓ Definirajmo svoje cilje.
- ✓ Raziščimo svoje potencialne sponzorje vnaprej.
- ✓ Težave z več sponzorji poskušajte rešiti z »win-win« metodo reševanja konfliktov.
- ✓ Sponzorjem moramo dati čas, da se lahko odločijo.
- ✓ Ne pozabimo na komunikacijo in odnos s sponzorjem tudi po zaključku dogodka!

Primer stroškovnega lista:

	Ime/Naslov Dogodka	
	Kraj	
	Datum dogodka	
	<u>Predmet produkcije umetniškega vodstva</u>	
	<u>Dejanski strošek</u>	
1.	Zvok	
2.	Luči	
3.	Oder	
4.	Stolp	
5.	Baldahin	
6.	Zastor	
7.	<u>Hrana in pijača</u>	
	Produkcija skupaj	
8.	Produksijsko osebje	
9.	Pomočnik vodje	
	Produksijsko osebje skupaj	
10.	Administrativno osebje	
11.	Blagajniško osebje	
12.	Pisarniški stroški (kopiranje, kuverte ...)	
13.	Najem IKT in pisarniških rekvizitov	
14.	Poštnina	
15.	Telefoni + mobilni telefoni + internet	
16.	Elektrika, luči	
17.	Računovodja	
18.	Najem pisarne	
19.	Dovoljenja in licence	
20.	Tisk vstopnic	
	Administracija skupaj	

3.4. Pravni vidiki upravljanja dogodka

Kaj štejemo pod javno prireditev? Javna prireditev je vsako organizirano zbiranje oseb zaradi izvajanja kulturne, športne, zabavne, izobraževalne, verske ali druge aktivnosti tako, da je udeležba brezpogojno ali pod določenimi pogoji dovoljena vsakomur.

Organizator javne prireditve je dolžan javno prireditev prijaviti. V določenih primerih, ko obstajajo okoliščine, zaradi katerih bi lahko prišlo do ogrožanja varnosti ali pravic drugih, pa mora organizator **zaprostiti za dovoljenje**.

Organizator pred organizacijo prireditve in pridobitvijo prijave ali dovoljenja preveri, če se za prireditev, ki ga namerava organizirati, uporabljajo določbe Zakona o javnih zbiranjih (ZJZ). V primeru obvezne prijave prireditve je treba prireditev prijaviti na način, ki ga določata ZJZ in Pravilnik za izvajanje zakona o javnih zbiranjih. Kadar gre za prireditev, za katero ZJZ

zahteva pridobitev dovoljenja, je treba v zakonskem roku pridobiti tudi dovoljenje upravne enote.

a) Prijava prireditve

Organizator prijavi prireditev najmanj pet dni pred dnevom prireditve policijski postaji, policijskemu oddelku oz. policijski pisarni, na območju katere se organizira prireditev. Za prijavo prireditve ni treba plačati upravne takse!

b) Pridobitev dovoljenja

V določenih primerih morajo organizatorji za organizacijo prireditve pridobiti še potrebno dovoljenje, in sicer za tiste prireditve, ki jih ZJZ izrecno navaja. Vlogo za izdajo dovoljenja mora organizator vložiti pri pristojni UPRAVNI ENOTI najmanj 10 dni pred dnevom prireditve, če gre za prireditev na cesti, pa najmanj 30 dni pred prireditvijo.

c) Vsebina prijave

- ✓ podatki o organizatorju prireditve (osebno ime, EMŠO ali datum rojstva in spol, če mu EMŠO ni določen, državljanstvo, naslov stalnega ali začasnega prebivališča oz. firma, sedež, matična številka in osebno ime zastopnice ali zastopnika);
- ✓ kraj, čas in trajanje prireditve, program prireditve in predvideno število udeležencev;
- ✓ osebne podatke vodje prireditve in vodje rediteljev (osebno ime, EMŠO ali datum rojstva in spol, če mu EMŠO ni določen, državljanstvo, naslov stalnega ali začasnega prebivališča); če rediteljsko službo opravlja subjekt, ki se ukvarja z dejavnostjo varovanja ljudi in premoženja, pa tudi njegove podatke (firma, sedež, matična številka, osebno ime odgovorne osebe);
- ✓ osebne podatke pooblaščenke ali pooblaščenca organizatorja za vročitev - na sedežu pristojnega organa (osebno ime, naslov stalnega ali začasnega prebivališča);
- ✓ način varovanja prireditve z navedbo števila rediteljev ter ukrepov za zagotovitev reda, varnosti življenja in zdravja udeležencev in drugih oseb, varnosti premoženja, da ne bo ogrožen javni promet in da ne bo nedopustno obremenjeno okolje.

d) Priloge prijave

- ✓ dokazilo, da je o prireditvi, ki jo prijavlja, obvestil lokalno skupnost (občino), kjer bo prireditev potekala (kopija dopisa, potrdilo o oddani pošiljki ipd.);
- ✓ soglasje lastnika ali upravljavca prireditvenega prostora (najemna ali druga pogodba ali pisno soglasje);
- ✓ dovoljenje za čezmerno obremenitev s hrupom, če bo uporabljal naprave, ki povzročajo čezmeren hrup, kot ga določa Uredba o načinu uporabe zvočnih naprav, ki na prireditvah povzročajo hrup (Uradni list RS, št. 118/05).

Prošnji za dovoljenje pa mora poleg prej navedenih dokazil priložiti tudi:

- ✓ dovoljenje za zaporo ceste pristojnega upravnega organa za promet in elaborat zapore ceste ali tipsko shemo začasne prometne ureditve, ki je podlaga za izdajo dovoljenja za zaporo ceste;

- ✓ opis oblike, barve, vsebine in dimenzije posebnega znaka, s katerim bodo označena vozila za spremljevalno osebje na prireditvi na cesti, če prireditev poteka po prireditveni progi (cestišču ali delu cestišča, po katerem se udeleženci prireditve vozijo, tečejo ali kako drugače premikajo);
- ✓ dokazilo o tehnični brezhibnosti naprav ali varni uporabi predmetov, če se bodo pri izvedbi uporabljale naprave ali predmeti, zaradi katerih je lahko ogroženo življenje ali zdravje udeležencev oziroma premoženje;
- ✓ druga dokazila o varni izvedbi.

e) Prijava prireditve SAZAS-u zaradi pridobitve pravice uporabe avtorskih del

Prireditev mora biti prijavljena tudi na Združenju SAZAS (Združenje skladateljev in avtorjev za zaščito avtorske pravice Slovenije) po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah, in sicer takrat, ko na javni prireditvi uporabljate glasbo. Za javno prireditev pa gre po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (ZASP) takrat, ko je prireditev izvedena izven običajnega kroga družine ali kroga osebnih znancev.

Prireditev se prijavi prek posebnega obrazca, ki ga najdete na spletnih straneh organizacije. Posredovati ga je potrebno 8 dni pred prireditvijo. Na podlagi te prijave vam nato posredujejo vso potrebno dokumentacijo, ki si jo mora pridobiti organizator in ki jo mora naknadno posredovati nazaj na Združenje SAZAS.

Preveriti je potrebno tudi, če ste morda dolžni poravnati avtorske honorarje tudi katerim drugim organizacijam, ki kolektivno upravljajo avtorske in sorodne pravice. Več informacij dobite na spletni strani [Urada RS za intelektualno lastnino](#).

f) Zavarovanje prireditve

Organizator prireditve mora pri organizaciji predvideti različne možnosti, da zaradi različnih okoliščin prireditve ne bo mogoče izvesti (denimo vremenske razmere pri prireditvah na prostem, odpoved nastopajočih, itd.). Zavarovalnice ponujajo možnost, da prireditev zavarujete pred različnimi nevarnostmi, pri čemer je potrebno upoštevati, da imajo posamezne zavarovalnice različne pogoje zavarovanja.

Eno izmed zavarovanj je zavarovanje odškodninske odgovornosti organizatorja. S tem zavarovanjem zavarovalnica krije škodo civilno-pravnih odškodninskih zahtevkov, ki jih tretje osebe uveljavljajo proti organizatorju prireditve zaradi nenadnega in presenetljivega dogodka (nesreče), ki izvira iz zavarovančeve dejavnosti in ima za posledico: telesne poškodbe, obolenje ali smrt osebe (poškodovanje oseb), uničenje, poškodbo ali izgubo stvari, poškodovanje stvari.

Poleg zavarovanja odgovornosti pa zavarovalnice omogočajo zavarovanje različnih nepredvidenih dogodkov, ki bi se odražali v odpovedi prireditve (vremenski vplivi, naravna višja sila, bolezni nastopajočih, itd.):

- ✓ zavarovanje prireditve proti atmosferskim padavinam,
- ✓ zavarovanje prireditve proti naravni višji sili,
- ✓ zavarovanje prireditve proti bolezni nastopajočih,
- ✓ zavarovanje prireditve proti nepredvidenim vremenskim vplivom.

g) Pogodbe s podizvajalci

Pri organizaciji prireditve je včasih treba zajeti tako različne dejavnosti, da mora izvajalec najeti podizvajalce. Tako je glede na vsebino prireditve treba sklepati najrazličnejše pogodbe:

- ✓ pogodbe za najem prostora
- ✓ pogodbe za čiščenje prostorov po prireditvi
- ✓ pogodbe z varnostno službo
- ✓ pogodbe z izvajalci zabavnega programa
- ✓ pogodbe s predavatelji
- ✓ pogodbe za dostavo in strežbo hrane
- ✓ pogodbe o najemu prenočitvenih zmogljivosti za udeležence ipd.

Bistveni sestavini pogodbe sta določitev predmeta pogodbe in določitev cene. Predmet pogodbe mora biti že v fazi sklepanja pogodbe zelo natančno določen, s čimer se stranki izogneta morebitnim nesporazumom. V pogodbi je potrebno opredeliti še sledeče elemente: rok izvedbe, pogodbene kazni, plačilne pogoje, možnost podizvajalcev, sodelovanje in nadzor naročnika, avtorske pravice, poslovne skrivnosti, uporabo prava, pristojnost sodišča, itd.

4. PROMOCIJA IN JAVNO NASTOPANJE

4.1. Uvod v komuniciranje z mediji in javnostjo

Odnosi z javnostmi so dolgoročni strateški proces, katerih primarna vloga je skrb za ugled podjetja ali organizacije. Odnosi z mediji so bistven del odnosov z javnostmi in posredna oblika komuniciranja.

Komuniciranje skozi medije prinaša vrsto prednosti. Mediji dosegajo najširšo publiko, kredibilnost našega sporočila pa se skozi zaznavo medijev kot nepristranskih še povečuje.

- ✓ Komuniciranje se prične z **definiranjem sporočila**, ki ga želite posredovati. Sporočilo mora poudarjati pozitivno plat in koristi, ki izhajajo iz aktivnosti.
- ✓ Nadaljujemo z **izborom ciljnih skupin**, ki so relevantne za vaše področje dela. Javnost lahko razumemo kot širok spekter prejemnikov: od gospodarskih, znanstvenih, poslovnih in vladnih institucij do najširše javnosti – državljanov.
- ✓ Sledi **izbor sredstev komuniciranja**. Za vsako ciljno skupino je potrebno izbrati ustrezen medij za prenos informacije. Za znanstvenike so to tipično znanstveni kongresi ali specializirane spletne strani, generalna javnost večino informacij pridobi preko sredstev množičnega obveščanja (televizija, radio, časopisi) in interneta. Razmisliti moramo tudi o internem in lokalnem informiranju ljudi, ki so velikokrat strateškega pomena za predstavitev vaše storitve ali izdelka.
- ✓ Komuniciranje za sabo potegne vire potrebne za izvedbo, zato je potrebno vse komunikacijske aktivnosti pravočasno **načrtovati**. Smiselno je planirati redni tok podajanja informacij usmerjenih k ciljnim skupinam.

4.2. Komuniciranje z mediji – korak za korakom

S tem, ko določenemu krogu bralcev posredujejo neko informacijo, imajo mediji velik vpliv na teme, o katerih bodo ljudje razmišljali, o njih razpravljali s prijatelji in znanci, skušali o njih izvedeti še kaj več in si seveda o njih oblikovali tudi svoje stališče.

GLAVNI CILJI ODNOSOV Z MEDIJI

- ✓ razvijati pozitivno podobo in publiciteto,
- ✓ vzpostaviti dobre odnose in stabilno razmerje z mediji,
- ✓ razumevanje dela novinarjev.

Od medijev je odvisno, ali bodo posredovane informacije prišle do naših ciljnih javnosti. V primeru, da do njih pridejo, še ni zagotovljeno, da bo javnost te informacije tudi prebrala in sprejela. Vendar pa smo s tem, ko je naša informacija dobila prostor v medijih, že na dobri poti.

Neposredni prejemniki sporočila za javnost so novinarji oziroma uredniki, zato je še posebej važno, da so naša sporočila sprejemljiva zanje, da bodo dosegla dejansko ciljno publiko. Predstavniki medijev (v mislih imamo predvsem novinarje in urednike) so že sami po sebi javnost, ki išče in »predeluje« informacije, potem pa jih – včasih interpretirane po svoje, včasih pa le z nizanjem golih dejstev, posredujejo svojemu občinstvu.

1. korak - organizirajte se:

- ✓ pripravite listo medijev z vašega področja (npr. kultura), ki naj zajema tiskane medije, radio, televizijo, internet, socialna omrežja;
- ✓ redno ažurirajte listo medijev.

2. korak – stopite v stik z mediji:

- ✓ seznanite se z mediji, obiščite jih ter jih povabite v vaše poslovne prostore;
- ✓ pozicionirajte vašo organizacijo kot specialista na posameznem področju;
- ✓ poskušajte razumeti delo novinarjev: vsakodnevno prejemajo velike količine sporočil za javnost in vabil na različne dogodke, omejeni so s kratkimi časovnimi roki, spoštovati morajo prioritete in navodila nadrejenih ter urednikov;
- ✓ na novinarje gledajte kot na dobre poslovne partnerje;
- ✓ pomagajte jim boljše razumeti vaše področje dela, saj od njih ne morete pričakovati, da so boljši specialisti od vas;
- ✓ pomagajte jim s pošiljanjem novic s terena.

3. korak – ukrepajte:

- ✓ odločite se katere novice so vredne publicitete in jo objavite v sporočilu za medije, članku, uvodniku, poročilu, uspešni zgodbi ali intervjuju;
- ✓ poskušajte biti kratki in jedrnat, a podajte vse pomembne informacije;
- ✓ vzbujajte pozornost s privlačnimi naslovi;
- ✓ prosite za potrditev prejema poslanega sporočila za medije, članka;
- ✓ dnevno spremljajte objavljene novice in jih hranite;
- ✓ organizirajte tiskovne konference s pomembnimi govorniki ali družabne dogodke ob svečanih priložnostih;
- ✓ nemudoma se odzovite na prošnje medijev, npr. pošiljanje dodatnih informacij, gradiv, fotografij, statistike, intervjujev;
- ✓ novinarjem poudarite pomembnost vaših sporočil za medije v smislu povezav z lokalnim dogajanjem;
- ✓ izkoristite čas dopustov, ko je primanjkljaj novic in objavljajte vaše novice;
- ✓ dovolite, da namesto vas določene zadeve naredi kdo drug: npr. če vaš sodelavec osebno pozna novinarja, ga prosite, da članek ali sporočilo za medije pošlje namesto vas;
- ✓ poskusite vzpostaviti trajno in kontinuirano sodelovanje z mediji.

4. korak – evalvirajte:

- ✓ preglejte rezultate vašega dela v smislu kvalitete in kvantitete objav v medijih, upoštevajoč morebitne spremembe vaše taktike komuniciranja z mediji;
- ✓ ostanite v stiku z novinarji z namenom, da bi prejeli povratne informacije;
- ✓ obogatite vaš seznam medijev s komentarji vaših izkušenj z njimi.

Na kaj morate biti pozorni pri komunikaciji z mediji:

- ✓ novinarjem ne pošiljajte informacij, dokler ne preverite njihove resničnosti,
- ✓ nepopolne informacije, fotografije slabe kakovosti, slabo berljiva tipografija ni ustrezno gradivo za novinarje,
- ✓ sproti ažurirajte seznam medijev,

- ✓ ne podcenjujte časovnega okvira: časovne roke za objavo v različnih publikacijah načrtujte vnaprej,
- ✓ ne pozabite sporočiti vaših kontaktnih podatkov, v kolikor bi novinarji potrebovali dodatne informacije in pojasnila,
- ✓ novinarjem nikoli ne pojasnjujte stvari za katere ne želite, da bi se pojavile v medijih,
- ✓ ko pošiljate sporočilo za medije, se ne počutite kot da jih prosite za objavo »brezplačnega oglasa«, saj jim pošiljate pomembno medijsko obvestilo, za katerega želite, da doseže čim širšo javnost,
- ✓ ne uporabljajte žargona, tehničnega jezika, akronimov brez pojasnil,
- ✓ ne ugibajte ali špekulirajte, saj lahko pride do objave neresničnih novic,
- ✓ po zaključku intervjuja ali objavi v medijih se ne pozabite zahvaliti,
- ✓ ne bodite vsiljivi in neodkriti.
- ✓ sporočila morajo biti definirana jasno in enostavno, ter morajo predstaviti glavna dejstva o zadevi; biti morajo celovita, in naj ne puščajo odprtih vprašanj.
- ✓ informacije morajo biti pripravljene v obliki, ki izpolnjujejo potrebe novinarjev.
- ✓ v primeru, da nas prosijo za prispevek, se koncentriramo na temo in odgovorimo na specifična vprašanja, ki so morda postavljena.
- ✓ spoštujemo tudi priporočeno dolžino. S tem se izognemo posegom v samo vsebino, ali celo ignoriranju našega dela.
- ✓ če je le možno poskušajmo razumeti specifičen pristop publikacije. Z razumevanjem le-tega povečujemo vtis, da je naš prispevek še posebej pripravljen. To je še posebej važno, če ga želimo objaviti v točno določeni publikaciji.

4.3. Komunikacijska strategija

Komunikacijska strategija je prevozno sredstvo, ki vas popelje iz točke, kjer se trenutno nahajate, do točke, kamor želite priti. Komunikacijska strategija zagotavlja, da so vse vaše komunikacije osredotočene k vašim ciljem in prednostnim nalogam, in da so usmerjene k pravim ljudem in s pravim medijem.

Vaša komunikacijska strategija naj vključuje informacije o tem:

KJE se nahajate sedaj: trenutne razmere,
KATERI so vaši cilji,
KDO je vaša ključna ciljna javnost,
KATERA so vaša ključna sporočila,
KATERA komunikacijska orodja uporabljate,
KAKŠEN je vaš časovni okvir,
KATERE finančne in človeške vire imate na razpolago,
KAKO boste evalvirali vaša prizadevanja in delo.

TEMENLJNI ELEMENTI KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

a) Analiza stanja

Analiza stanja je »interna revizija«, v kateri ovrednotite vaše dosedanje delo na področju komuniciranja z javnostjo in si odgovorite na naslednja vprašanja:

Kakšno vizijo in poslanstvo ima vaša organizacija?

Katera je vaša prednost v primerjavi s tekmeci?
Kako ste doslej razvijali komunikacijsko strategijo?
Katere so prednosti in slabosti vaše strategije?
Kako ocenjujete rezultate vaših komunikacijskih prizadevanj?

b) Komunikacijski cilji

naj bodo:

- ✓ specifični
- ✓ merljivi,
- ✓ dosegljivi,
- ✓ ustrezni,
- ✓ časovno opredeljeni.

Komunikacijski cilji so sredstvo za:

- ✓ doseganje ozaveščenosti in prepoznavnosti vašega dela,
- ✓ razumevanja vaših sporočil,
- ✓ razvoj pozitivne podobe vašega izdelka, storitve, dela,
- ✓ zbujanje interesa javnosti.

b) Ciljne javnosti

Ciljne javnosti so opredeljene na podlagi obstoječega stanja za potrebe komuniciranja ter predlaganih aktivnosti, ki jih nameravate izvajati. Ciljne javnosti navadno prihajajo iz različnih sfer, s specifičnimi karakteristikami in imajo različen način komuniciranja. S tem namenom je potrebno za vsako ciljno javnost prilagoditi komunikacijsko strategijo ter vzpostaviti poseben način komuniciranja. Če se v teku izvajanja aktivnosti pokaže potreba po komuniciranju še s kakšno javnostjo, jo je smiselno vključiti in ji prilagoditi komunikacijska orodja.

Nekaj primerov ciljne javnosti:

- ✓ potencialni uporabniki: npr. partnerji, univerze, podjetja, zavodi, javne ustanove, itd.,
- ✓ naročnik oziroma financer,
- ✓ širša javnost: zainteresirana javnost, mediji, itd.,
- ✓ deležniki: ministrstva, politiki, itd.

c) Komunikacijska sporočila

Če so komunikacijski cilji motivator procesa, je osnovno sporočilo vodilo pri pripravi posameznih aktivnosti. Osnovno sporočilo je kratko, jasno in enoznačno. Namenjeno je širši javnosti ter je vezano na ciljne skupine.

Sporočila morajo biti:

- ✓ jasna: izognite se žargonu,
- ✓ jedrnata: kratka in smiselna,
- ✓ dosledna: relativna glede na namen sporočila,
- ✓ prepričljiva: prikazujejo dokaze npr. s primeri, zgodbami, rešitvami, itd.

d) Komunikacijske aktivnosti

V komunikacijske aktivnosti uvrščamo odnose z javnostmi in organizacijske aktivnosti.

- ✓ **Odnosi z javnostmi** so namenjeni ciljnim javnostim. Izhodišče odnosov z javnostmi je v povezovanju komunikacijskih aktivnosti za doseganje sinergijskih učinkov ter v uporabi obstoječih komunikacijskih kanalov.
- ✓ **Organizacijske aktivnosti** zajemajo promocijski material, organizacijo dogodkov, novinarskih konferenc, srečanj in javnih razprav, katerih namen je sprožiti zanimanje multiplikatorjev. Nekatere organizacijske aktivnosti so nujne tudi za potrebe komuniciranja med partnerji ter z deležniki, zato je smiselno organizirati redne sestanke. Komunikacijske aktivnosti prilagodite glede na njihove učinke.

e) Orodja komuniciranja

- ✓ **Infrastruktura komuniciranja:** je osnova za izvajanje komunikacijske strategije. Navznoter predstavlja učinkovit sistem obvladovanja komunikacijskih programov, navzven pa omogoča potencialnim uporabnikom takojšnje prepoznavanje sporočil.
- ✓ **Celostna grafična podoba:** Oblikovanje celostne grafične podobe omogoča posameznim javnostim povezovanje določenih orodij in sporočil. Že na prvi pogled je tako razumljivo, o katerem izdelku/storitvi so prejeli npr. tiskano sporočilo. Med predvidenimi tiskanimi materiali, ki so zajeti v celostni grafični podobi, so osebna izkaznica, direktna pošta, zloženska, brošura, predloga spletne strani. Celostna grafična podoba navadno vključuje določitev barv, tipografije in logotipa.
- ✓ **Slogan projekta:** Slogan na enostaven način ubesedi temeljno oblikovno podobo in namen izdelka/storitve. Slogan je navadno udarno sporočilo, katerega namen je večja prepoznavnost ozaveščanja o vaših aktivnostih. Slogan naj bo pozitiven, udaren in usmerjen v ciljne javnosti. Enako kot podoba omogoča prepoznavanje vira sporočila.
- ✓ **Press clipping:** Dnevno spremljanje poročanja medijev o aktivnostih podjetja/organizacije. Tako spremljanje omogoča takojšnjo odzivnost in prilagajanje vsebin zanimanju medijev.
- ✓ **Adreme posameznih skupin:** Pomembna je tudi izdelava seznamov prejemnikov posameznih sporočil (potencialni uporabniki, deležniki). Pri medijih izdelajte adremo nacionalnih, regionalnih, lokalnih in specializiranih medijev.
- ✓ **Spletne strani in socialna omrežja:** Omogočajo dostopnost vseh materialov in podatkov na enem mestu. So lahko dragocen vir podatkov za novinarje in za posamezne druge javnosti. Povezava na spletno stran naj bo omogočena tudi prek pasic na prvih straneh deležnikov.
- ✓ **Stalni prispevki v posameznih medijih:** Določenim, predvsem strokovnim medijem, je smiselno ponuditi kontinuirano sodelovanje pri pripravi posameznih prispevkov z najzanimivejšo tematiko.
- ✓ **Oglaševanje:** Oglaševanje zajame širšo javnost, zato je zelo priljubljena oblika komuniciranja. Objave oglasov v medijih so največkrat plačljive, posamezni mediji ponujajo možnost brezplačnih objav.
- ✓ **Osebna komunikacija:** Osebna komunikacija je najboljše komunikacijsko orodje, ki gradi na medsebojnih odnosih.
- ✓ **Promocijski dogodki, konference:** Namen le-teh je ozaveščanje širše javnosti o vaših aktivnostih.

- ✓ **Tiskani materiali:** Namenjeni so predvsem ciljnim skupinam javnosti in so v obliki promocijskih letakov, plakatov, priročnikov, itd.
- ✓ **Direktna pošta:** Posameznim potencialnim uporabnikom se pošilja direktno pošto s podrobnejšo razlago in predstavitevijo izdelkov/storitev. Po potrebi se tej pošti priložita brošura in zloženka.
- ✓ **Vrednotenje učinkov:** Učinek komunikacije se spremlja s pomočjo orodij za vrednotenje učinkov (ankete, intervjuji, fokusne skupine, analiza elektronskih in tiskanih medijev,...) in se jih po potrebi prilagodi.
- ✓ **Terminski načrt:** Obsega časovni plan posameznih komunikacijskih aktivnostih v določenem obdobju.
- ✓ **Odnosi z mediji**
- ✓ **Sporočila za medije**
- ✓ **Novinarske konference**

4.4. Sporočilo za javnost

Iz učinkovitega sporočila za javnost lahko mediji izvečejo sporočilo, ki ga smatrajo za sporočilo v interesu njihovih bralcev (poslušalcev, gledalcev).

Zlata pravila pisanja sporočila za javnost:

- ✓ Naslov: dober naslov je kratek in spodbudi bralčevo pozornost in domišljijo.
- ✓ Uvodni odstavek v nekaj stavkih zgoščeno odgovori na ključna vprašanja KDO, KAJ, KJE, ZAKAJ, KAKO.
- ✓ Odstavki, ki sledijo naj bodo razvrščeni po padajoči pomembnosti, kar urednikom olajšajo morebitno kasnejše urejanje teksta (piramidasta oblika).
- ✓ Podnaslovi delijo tekst v več sklopov z namenom identifikacije delov, ki so v posebnem interesu bralcev.
- ✓ Točke so uporabne za naštevanje različnih možnosti ali primerjavo dejstev.
- ✓ Izogibamo se številčenja odstavkov, ker povzročajo težave novinarjem pri kasnejšem urejanju teksta.
- ✓ Zapomnite si: krajše je boljše! Sporočilo za javnost poskušajte napisati na največ eni strani.
- ✓ Fotografije, preglednice, grafikoni in tabele so zelo sporočilni elementi in povečujejo možnost, da bo prispevek opažen. Tudi tukaj velja pravilo, da naj bodo preprosti in jasno razumljivi, hkrati pa dobre kvalitete.
- ✓ »Lokalizirajte« vašo zgodbo s poudarki, ki so pomembni za lokalno območje.
- ✓ Ne pozabite dodati vaših kontaktov.

Stil pisanja naj bo odprt, v jeziku, ki ga bo razumela široka publika. Niti bralci niti novinarji niso strokovnjaki na določenem področju, zato se izogibamo specifičnemu žargonu, dosledni moramo biti pri uporabi kratic in merskih enot.

Če naj bo sporočilo aktualno, mora doseči prejemnike v najkrajšem možnem času, kar pomeni, da mora biti njegovo širjenje planirano že vnaprej - po elektronski pošti, ali objavljeno na spletnih straneh, ki jih novinarji redno obiskujejo. Novinarjem poskušajmo čim bolj olajšati njihovo delo.

4.5. Tiskovna konferenca

Tiskovne konference so primerne za obeležje večjih dogodkov ali najave pomembnih vesti. Tiskovna konferenca ima lahko različne oblike: lahko je odprta za vse novinarje, ali pa zaprta za določen krog novinarjev, ki so identificirani kot mnenjski voditelji. Priprave na tiskovno konferenco trajajo med 15 do 20 dni (za eno osebo) in ne vključujejo dneva konference in analize po njej. Tiskovnih konferenc ne ponavljamo pogosto, ampak morajo imeti svojo vrednost. Tiskovna konferenca ni nadomestek za sporočila za javnost.

Tiskovne konference načeloma organiziramo dopoldne ali opoldne. Če vključujejo obisk prostorov, laboratorijev ali kraj izvajanja določene aktivnosti, lahko trajajo tudi pol dneva ali cel dan, vendar moramo biti pri tem pazljivi pri kombiniranju elementov dogodka. Preden določimo čas in datum, preverimo še morebitno prekrivanje z drugimi morebitnimi dogodki.

Vabilo na tiskovno konferenco mora vsebovati vsa dejstva, ki jih morajo novinarji poznati in vključevati vsako informacijo, ki bi lahko novinarje privlačila.

Načeloma lahko pričakujemo polovičen odziv vabljenih na tiskovno konferenco. Pri tem je smiselno izbrati primerno lokacijo, ki je dostopna z najmanj logističnimi težavami in je tudi sama atraktivna za novinarje.

Pri organizaciji tiskovne konference ne pozabimo na:

- ✓ Udeleženci naj prejmejo materiale, ki razlagajo glavno sporočilo tiskovne konference, in dokumente, ki pojasnjujejo ozadje.
- ✓ Priložimo življenjepise ključnih oseb in seveda kontaktne informacije.
- ✓ Priložimo tudi grafični material (slike, grafikoni, diagrami) oziroma podamo spletni naslov, kjer so dosegljivi.
- ✓ Tudi predstavitve morajo izpolnjevati minimalne pogoje. Namenjene so podpori govorniku, naj bodo enostavne in jasne.
- ✓ Pred samo konferenco nujno preverimo še tehnične detajle za izvedbo predstavitve (platno, električni podaljški, razpoložljivost opreme).
- ✓ Ko prevzamemo odgovornost za organizacijo tiskovne konference, si pripravimo kontrolno listo materialov in nalog.
- ✓ Po končani konferenci pa ne pozabimo na analizo izvedbe in kontaktiranje manjkajočih povabljenecv po elektronski pošti.

5. PROJEKTNI MANAGEMENT, PRIDOBIVANJE NEPOVRATNIH SREDSTEV

5.1. Kaj je projekt in projektno vodenje?

1. Kaj je projekt:

- ✓ Projekt je **časovno omejena namera z jasnimi cilji**, ki je enkratna ali ponovljiva, razdeljena v posamezne korake ter vpeta v časovni, kadrovski in stroškovni okvir. Gre torej za namero skupine ljudi, da v najkrajšem možnem času proizvede edinstven produkt ali storitev.
- ✓ O projektu lahko govorimo, kadar smo **identificirali problem**, s katerim se bomo spopadli, si zastavili cilj in pot do rešitve, definirali aktivnosti ter opredelili časovni, finančni in kadrovski okvir.
- ✓ **Stvarni cilj** je produkt ali storitev, ki nam bo ob koncu projekta prinesla neko korist – je namen zaradi katerega projekt zaženemo.

2. Zakaj je potrebno projektno vodenje:

- ✓ Vse večja konkurenčnost in hitrejši utrip poslovanja terjata hitro in ekonomsko sprejemljivo izvajanje projektov, kjer je zahtevana velika fleksibilnost. Pogoji zanjo pa je **dobro organizirano projektno vodenje**, ki ga je potrebno vključiti v celovit sistem vodenja od planiranja in izvajanja do kontroliranja. Gre za dinamični model projektnega vodenja v okviru projektne organiziranosti, ki jo je potrebno vzpostaviti v organizaciji.
- ✓ Projektno vodenje je **organizacijsko - komunikacijski proces**, ki prispeva k preglednosti in jasnosti pri načrtovanju, izvajanju, upravljanju in nadzoru projektov, ki so sofinancirani iz evropskih sredstev. Je skupek vodstvenih nalog, od organizacije, vodenja, upravljanja in nadzora do tehnik in sredstev, ki služijo za izvedbo evropskega projekta.
- ✓ V organizacijah, ki so uspešne pri pridobivanju finančnih sredstev EU, so nujno potrebna **znanja in veščine vodenja projektov**, kar morajo obvladati ključni kadri. Vodstvo mora vedeti, kako vpeti projekte v funkcije in procese organizacije ter kako jih uporabiti kot orodje uvajanja sprememb, ki ima ključno vlogo pri doseganju strateških ciljev.

3. Nepovratno financiranje

Nepovratno financiranje je vnaprej določeno glede na cilje in prioritete (EU) politik in odvisno od večletne finančne perspektive.

Lahko je posredno (glede na Nacionalni strateški referenčni okvir (NSRO), glede na pripravljene Operativne programe, preko nacionalnih in regionalnih posrednikov ali preko mednarodnih finančnih institucij) ali neposredno (pomoči, subvencije, razpisi, naročila).

Pri zboru primernih razpoložljivih programov izhajamo iz projektne ideje, našega produkta ali storitve in obstoječih partnerstev. Spremljamo razpise in njihove prioritete in ob objavi ustreznega razpisa oblikujemo projektno prijavo.

Informacijski viri za spremljanje razpisov:

- Svetovni splet – spletni portali, spletne strani, baze, e-seminarji,
- Informativni dnevi, dogodki, seminarji, delavnice in usposabljanja,
- Priročniki, vodniki in publikacije,
- Svetovalci (podporne institucije, nacionalne, evropske mreže, združenja, zasebna svetovalna podjetja),
- Kolegi, znanci, lobisti, tisti ki že imajo izkušnje na tem področju,
- Uradniki pri Evropski komisiji, ministrstva.

4. Finančni mehanizmi EU

Finančna perspektiva 2014-2020 je dogovor o ključnih prednostnih nalogah in okvirih proračunskih odhodkov EU za obdobje 2014 - 2020. Finančna perspektiva predstavlja temeljni okvir za izvajanje evropskih politik, njihovo financiranje in predstavlja osnovo za letne proračune EU.

V luči strategije **Evropa 2020** so oblikovalci evropskih politik večino finančnih sredstev namenili za področje konkurenčnosti, infrastrukture in odpravljanja posledic podnebnih sprememb na okolje.

5.2. Razvoj projektne ideje

Nastajanje projektne ideje se začne z odlično inovativno idejo, izbiro najprimernejšega programa EU in izbiro ustreznih partnerjev.

Razvoj projektne ideje se v okviru priprave projekta prične s prepoznavanjem in opredeljevanjem problema, ki ga želimo rešiti. Evropska komisija in drugi financerji imenujejo razpise **poziv** (angl. call), saj dejansko pozivajo podjetja in institucije k pomoči pri reševanju problemov, ki jih je kot take identificirala Evropska unija.

Problemi (angl. issue) oziroma vprašanja, ki jih ugotovi Evropska komisija, se nanašajo na aktualne ali trajne izzive s področij razvoja in raziskav, socialnih vprašanj, enakopravnosti državljanov in spolov, vseživljenjskega izobraževanja, okoljevarstva, itd. Vsa ta vprašanja odkrivajo in opredeljujejo v raznih komisijah in strokovnih odborih evropskih institucij, podjetja pa lahko evropska telesa neposredno nagovorijo s sodelovanjem v raznih prostovoljnih interesnih združenjih. Tako posredno vplivajo na oblikovanje politike razvoja področja, na katerem so dejavna.

1. Cilji projekta:

Cilje projekta določimo na osnovi obstoječih potreb, razmer in/ali prepoznanih problemov.

Cilji morajo zadovoljevati SMART kriterije:

- ✓ podrobni (**S**pecific)
- ✓ merljivi (**M**easurable)
- ✓ sprejemljivi (**A**ccetable)
- ✓ uresničljivi (**R**ealistic)
- ✓ časovno opredeljeni (**T**ime-limited)

Splošni cilji projekta morajo biti usklajeni z lokalnimi, regionalnimi in nacionalnimi prioritetami ali prioritetami na ravni EU, kar je odvisno od programa, razpisa. Opisujejo prispevek projekta k udejanjanju strateških prednostnih nalog in opisujejo pričakovano/želeno stanje, ki bo doseženo čez mesece oz. leta po zaključku projekta.

Specifični cilji (namen projekta) odražajo osnovni razlog za nastanek projekta. Gre za opis pričakovanega/želenega stanja, ki bo doseženo takoj, ko bo projekt izveden.

Rezultati projekta morajo biti skladni z namenom projekta (s specifičnimi cilji). Izhajajo iz projektnih dejavnosti, nastanejo v času trajanja projekta in so izraženi kvantificirano ali kakovostno, vendar morajo biti merljivi.

2. Osnutek projekta:

Pred pričetkom priprave projektne prijave najprej izvedemo pregled programa/razpisne dokumentacije in preverimo upravičene aktivnosti in zahteve razpisa. Preverimo ključne točke, kot so rok za oddajo, shema/delež (so)financiranja. Nato pripravimo osnutek projekta. Namen je, da (potencialnim) projektnim partnerjem damo vse potrebne informacije, če se odločajo za vstop v projektno partnerstvo. Hkrati jim osnutek projekta omogoča, da podajo svoj prispevek k vsebini projekta.

Vsebina osnutka projekta:

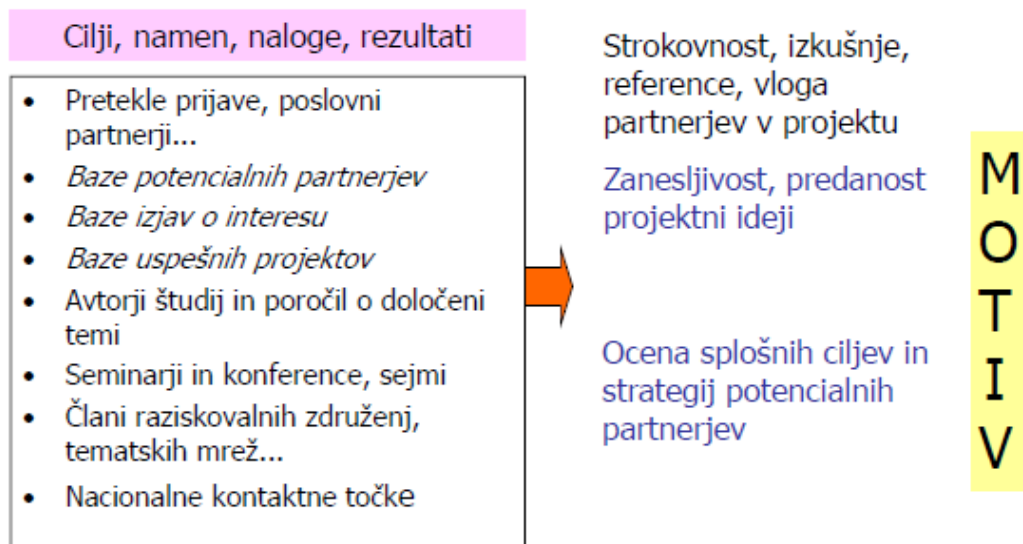
- ✓ Uradna številka /naziv razpisa
- ✓ Delovni program + shema financiranja
- ✓ Naslov projektne predloga + AKRONIM
- ✓ Cilj projektne predloga
- ✓ Ozadje
- ✓ Rezultati+ ključni uporabniki
- ✓ Faze dela
- ✓ Predvideni partnerji in njihove vloge
- ✓ Pričakovani stroški in trajanje projekta

3. Izbor partnerjev v projektu

Partnerji so v projektu z namenom sodelovati in prispevati k izvajanju prijavljenega projekta. Vloga posameznega partnerja mora biti jasno opredeljena in utemeljena (naloge, odgovornost, količina dela, delež sredstev). Vsak član konzorcija naj ima jasno določeno vlogo znotraj konzorcija.

Vloge projektnih partnerjev:

- ✓ Prijavitelj (pogodbenuk, odgovoren za koordinacijo, vodenje in porazdelitev odobrenih sredstev, komuniciranje s Komisijo)
- ✓ Koordinator (partner, ki je odgovoren za koordinacijo, vodenje in izvajanje projekta)
- ✓ Partner (vključen v prijavljen predlog, se zaveže k sodelovanju in prispevanju k izvajanju projekta)
- ✓ Tihi partner (sodeluje v projektu, vendar ni financiran iz sredstev projekta)
- ✓ Podizvajalec.



5.3. Življenjski cikel projekta

1. Faza: Uresničljivost projektne ideje: iskanje primerne programa za idejo (ali primerno idejo za program), razumevanje programa, detajlna analiza programa, vzpostavitev kontakta s kontaktnimi osebami, preverjanje ideje s potencialnimi projektnimi partnerji, izdelava časovnega plana, odločitev o naslednji fazi.

2. Faza: Prijava projekta:

- ✓ Vzpostavitev projektne skupine in odgovornosti v njej
- ✓ Priprava projektne predloga:
 - Logični okvir
 - Povzetek projekta in kontaktiranje projektnih partnerjev
 - Priprava načrta aktivnosti (za pripravo projekta, kot za sam projekt)
 - Izdelava finančnega načrta
 - Izdelava projektne predloga
 - Kontrola projektne predloga
- ✓ Oddaja projektne predloga
 - Čas, kraj
 - Po pošti, osebno, elektronska oddaja.

3. Faza: Evalvacija:

Postopek selekcije:

- ✓ Administrativna ustreznost
- ✓ Vsebinska evalvacija in usklajenost s prioritetami projekta
- ✓ Scenarija financiranja in sestanek programskega sveta
- ✓ Pogajanja
- ✓ Podpis pogodbe

4. Faza: Pogajanja o pogodbi (potekajo pod kontrolo Evropske komisije in koordinatorja):

- ✓ Priprava aranžmaja za projektni predlog na temelju priporočil EK
- ✓ Rezultat je pogodba o financiranju ali zavrnitev projekta
- ✓ Priprava in podpis konzorcijske pogodbe
- ✓ Ni pravilo v vseh programih
- ✓ Posredovanje formalnih dokumentov za pripravo pogodbe o sofinanciranju
- ✓ Tveganje zavrnitve partnerjev
- ✓ Prejem pogodbe v podpis
- ✓ Odgovorna oseba mora biti na voljo
- ✓ **Datum podpisa pogodbe - uradni začetek projekta**

5. Faza: Izvedba projekta:

Priprava in izvedba "Kick off" sestanka

- ✓ Glede na budget: določitev plana aktivnosti in mejnikov
- ✓ Dogovoriti način poročanja (časovno, vsebinsko, finančno)
- ✓ Priprava pričakovanih rezultatov
- ✓ Priprava finančnega poročila

6. Faza: Izboljšave za prihodnost:

Analiza predhodnih faz

- ✓ Priprava smernic za oblikovanje novih projektov
- ✓ Na temelju problemov, ovir in napak
- ✓ Najvažnejša in večkrat pozabljena faza

5.4. Priprava projektnega predloga

- ✓ logični okvir (Logical Framework)
- ✓ cilji, učinki
- ✓ aktivnosti/dejavnosti
- ✓ časovni raspored
- ✓ sredstva
- ✓ dokumentacija

Izpolnjevanje logičnega okvirja predstavlja začetni korak v pripravi prijave – na koncu se ga preveri. Omogoča zasnovo kakovostnega projekta z logičnimi povezavami med vsebinskimi sestavinami projekta in praviloma predstavlja del projektnega predloga. Napisan naj bo na 1–2 straneh in je plod skupinskega dela.

- ✓ Matrika logičnega okvirja

	Logika za pobudo	Objektivno preverljivi kazalniki realizacije	Viri informacij in sredstev preverjanja	Predvidevanja
Splošni cilji		Kateri so ključni kazalniki, ki se nanašajo na splošne cilje?	Kateri viri informacij so na voljo za preverjanje po kazalnikih?	-
Specifični cilji		Kateri kazalniki jasno prikažejo, da je bil specifični cilj projekta dosežen?	Kateri viri informacij so že na voljo, ali se jih lahko zbere? Kakšne metode so potrebne za pridobitev teh informacij?	1. <u>potrebni dejavniki in pogoji</u> za doseg ciljev (zunanji pogoji) 2. <u>tveganja</u>
Pričakovani rezultati		S katerimi kazalniki se bo merilo, ali je projekt dosegel in v kakšni meri predvidene rezultate in učinke?	Kateri viri informacij so na voljo za te kazalnike?	Kateri so zunanji pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo pričakovani rezultati doseženi v predvidenem času?
Dejavnosti		Sredstva: Katera sredstva so potrebna za izvedbo teh dejavnosti: n.pr. osebje, oprema, usposabljanje, študije, dobava, prostori za delovanje, itd.	Kateri viri informacij so na voljo o poteku projekta? Stroški: Kakšni so projektni stroški? Kako se delijo? (razčlenitev v finančnem načrtu projekta)	Kateri predpogoji so nujni za pričetek projekta? Kateri pogoji izven koristnikovega neposrednega nadzora morajo biti izpolnjeni za izvedbo načrtovanih dejavnosti?

- ✓ Sredstva
- ✓ Splošni pogoji za upravičenost izdatkov:
 - so potrebni za izvedbo projekta in so v skladu z načeli dobrega poslovanja
 - so nastali v upravičenem obdobju
 - so evidentirani v poslovnih knjigah in preverljivi
 - je končni upravičenec zahtevku za plačilo priložil zahtevane listine
 - spoštovanje Zakona o javnem naročanju.
- ✓ Upravičeni izdatki:
 - delo zaposlenih, ki delajo na projektu
 - zunanji sodelavci, ki delajo na projektu po pogodbi, ki ni pogodba o redni zaposlitvi
 - potovanja in nastanitve
 - srečanja, konference in seminarji

- nakup ali izposoja opreme
- gradbena dela, nakup zemljišč in nepremičnin
- informiranje in obveščanje
- pripravljalni izdatki (kateri?)
- splošni izdatki

- ✓ Splošni in administrativni izdatki:
 - Maksimalna višina: do ?% celotnih upravičenih izdatkov
 - Obvezno je potrebno opredeliti ključ delitve izdatkov.
 - Pet glavnih kategorij:
 - najem prostorov
 - telekomunikacije
 - stroški energije
 - administracija
 - drugi splošni stroški (material manjše vrednosti, stroške fotokopiranja, računovodske storitve, čiščenje prostora, vzdrževanje,....)

- ✓ Izdatki za delo zaposlenih:
 - Obstoj pogodbe o rednem delovnem razmerju.
 - Med upravičene izdatke sodijo
 - plača (bruto)
 - vsi prispevki in davki delodajalca
 - povračila izdatkov za malico in prevoz
 - izdatki za regres in letni dopust (pogojno!)
 - Dokazila
 - pogodba o zaposlitvi
 - evidenca opravljenega dela (time-sheet)
 - izračun in izjava o izplačilu oziroma plačilni list
 - Delo javnih uslužbencev
 - prepoved dvojnega financiranja
 - jasno določene naloge v ločeni pogodbi
 - Zaposlitev dodatnih sodelavcev za projektne dejavnosti
 - Vodja projekta je lahko zaposlen tudi pri nacionalnem partnerju ali kot zunanji sodelavec.

- ✓ Izdatki za zunanje sodelavce:
- ✓ Najem zunanjih strokovnjakov za izvedbo strokovnih del.
- ✓ Dokazila:
 - kopija pogodbe (oz. študentska napotnica)
 - evidenca opravljenega dela (time-sheet)
 - seznam strokovnih referenc (storitve, avtorska pogodba)
 - originalni račun in bančni izpisek (z izjemo podjemne pogodbe)
 - izračun in izjava o izplačilu oziroma plačilni list (podjemna pogodba)
 - V primeru izvedbe študije mora namesto evidence opravljenega dela pogodba vsebovati elemente: kaj bo opravljeno, do kdaj bo storitev opravljena, kako bo storitev predana, (prevzemni zapisnik)...

- ✓ Izdatki za potovanja in nastanitve:

Izdatki so omejeni le na redno zaposlene in so upravičeni samo, če znatno prispevajo k ciljem projekta. Zunanji zaposleni te izdatke vključijo v svoj honorar.

Med izdatke sodijo:

- dnevnice (krijejo prehrano)
- izdatki za prevoz (kilometrini, gorivo, vozovnica)
- nastanitev (hotel s tremi zvezdicami)

Dokazila:

- potovanje razvidno iz evidence opravljenega dela
- pravi in popoln potni nalog
- računi, vozovnice...

✓ Izdatki za srečanja, konference in seminarje

Med izdatke sodijo

- najem prostora in opreme
- Izdatki za tolmačenje
- izdatki za gradiva
- pogostitev (omejitve!)

Dokazila:

- dokumentacija o izvedbi javnega naročanja
- računi in bančni izpiski
- primeri gradiv, vabil, liste prisotnosti...
- slikovni in drug material...

✓ Izdatki za opremo:

Med izdatke sodijo

- izdatki za nakup opreme
- izdatki za pripravo opreme na uporabo

Nakup rabljene opreme:

- ni bila kupljena z javnimi nepovratnimi sredstvi
- gospodarnost (tržna cena, cena nove opreme)
- ustrezne tehnične lastnosti opreme

Najem opreme:

- gospodarnost (možnost prihranka)

Dokazila:

- dokumentacija o izvedbi javnega naročanja
- dokazila o prevzemu in instalaciji opreme
- originali računov, dobavnic, potrdil o plačilu

Izdatki za informiranje in obveščanje:

Med izdatke sodijo

- izdatki za publikacije
- oglasi v množičnih medijih
- novinarske konference...

Dokazila

- dokumentacija o izvedbi javnega naročanja
- računi in potrdilo o plačilu
- vzorec publikacije, oglasa, objave, fotografije

✓ Ostali upravičeni izdatki

Sem sodijo:

- stroški financiranja in izdatki odvetniških, notarskih, revizijskih storitev v primeru, da je to zahtevano s strani organa upravljanja ali nacionalnega organa
- material za storitev, ki je ne bo izvajala zunanja organizacija (sadike, kemikalije, gnojila, cevi, žica,...)

Sem ne sodijo:

- stroški izdelave študije, strategije...
- material za delavnice.

✓ Prejemki/prihodki:

Prejemki/prihodki neposredno povezani s projektnimi dejavnostmi znižujejo znesek sofinanciranja iz EU in nacionalnih skladov. Načrtovane prihodke je potrebno vključiti že v prijavnici in se odštejejo od osnove za povračilo. Glede na tipe upravičenih prijaviteljev in dejavnosti so prihodki izjema.

Prihodki lahko nastanejo ob:

- prodaji izdelkov, ki so rezultat projekta,
- zaračunavanju kotizacij za usposabljanje,
- zaračunavanju najemnin,
- vpisninah,...

✓ Neupravičeni izdatki:

- dvojno financiranje javnih uslužbencev
- globe, kazni in stroški sodnega postopka
- izdatki odvetniških, notarskih, revizijskih storitev (z izjemami)
- izdatki za reprezentanco sejnine, licenčnine, davčno svetovanje in članarine.

✓ Dejavnosti in časovni razpored

V navodilih za pripravo projekta preverimo vrste upravičenih dejavnosti. Upoštevajmo razpoložljiva sredstva in čas trajanja projekta. Upoštevajmo, da je trajanje projekta časovno omejeno in odvisno od programa, upoštevajmo sezonsko komponento in predvidimo rezervni čas.

✓ Priporočila pri pripravi projektnih predlogov

- natančno izpolnjevanje prijavnice;
- celovitost prijave in pravo zaporedje dokumentov;
- jasno izraženi cilji, potrebe in rezultati;
- ustrezni partnerji (s sorodnimi problemi);
- skladnost ciljev projekta s cilji programa;
- spremljajte spletno stran, kjer je razpis objavljen in morebitne spremembe razpisa ali obrazcev;
- preberite FAQ (Frequently Asked Questions);
- zastavite vprašanja sekretariatu /tehničnemu sekretariatu/agenciji v navedenih rokih;
- spremljajte, ali je možna dopolnitev prijave;
- preglejte pogoje in merila ocenjevanja (administrativna ustreznost, upravičenost vloge, kakovost sodelovanja, čezmejni vpliv, prednostna merila).

5.5. Evalvacija projektnega predloga

1. Pregled pogojev in meril ocenjevanja

Pred samo oddajo projektnega predloga si podrobno poglejte pogoje in merila ocenjevanja. Ta najdemo v razpisni dokumentaciji in se razlikujejo po programih.

Preglejte pogoje in merila ocenjevanja:

- ✓ administrativna ustreznost in popolnost dokumentov (število izvodov, originali/kopije, vrstni red zlaganja, podpisi, žigi, pravilno označena dokumentacija, itd.),
- ✓ upravičenost vloge,
- ✓ kakovost sodelovanja
- ✓ skladnost z razpisom,
- ✓ čezmejni vpliv,
- ✓ usklajenost s prioriteta projekta,
- ✓ prednostna merila (horizontalne politike).

2. Evalvacija projektnega predloga

Po pravočasni oddaji projektnega predloga se prične evalvacijski postopek, med katerim prijavitelji čakajo na odločitev o tem ali je bil njihov projektni predlog potrjen ali zavrjen:

- ✓ Postopek evalvacije poteka pod kontrolo EU, evalvacijo pa izvajajo neodvisni eksperti po vnaprej določenih pravilih.
- ✓ Rezultati evalvacije so prijavitelju dostopni in predstavljajo vir koristnih informacij za izvajanje projekta v prihodnjih prijavah.
- ✓ V določenih razpisih je možna še dopolnitev projektnega predloga. Projektna skupina mora v tem primeru biti pripravljena in sposobna v zelo kratkem roku pripraviti dopolnjen predlog.

Postopek evalvacije:

- ✓ Postopek selekcije se začne s **preverjanjem administrativne ustreznosti** projektne prijave (npr. ali je prijava prispela pravočasno, ali je popolna in ustrezna).
- ✓ Sledi **vsebinska evalvacija** in preverjanje usklajenosti projektne prijave s prioriteta razpisa in ostali elementi ocenjevanja (na primer kvaliteta projektnega partnerstva, sposobnost za izvedbo projekta).
- ✓ Po končani evalvaciji je projektni predlog predlagan v sofinanciranje programskemu svetu, ki na svojem sestanku potrdi končno listo sprejetih projektov.

3. Potrditev oziroma zavrnitev projektnega predloga

Po končani evalvaciji koordinator prejme obvestilo o tem, ali je bil projekt potrjen ali zavrjen. Četudi je bil projekt zavrjen, je smiselno, da pozorno analiziramo oceno projekta, saj se iz nje lahko naučimo precej koristnega.

Evalvacijski organ seznanja koordinatorja z oceno predloga projekta skupaj z obrazložitvijo ocenjevalcev in ga obvesti, ali bo projekt financiran. Obvestilu o tem, da je bil projektni predlog potrjen, sledijo pogajanja in podpis pogodbe.

4. Pogajanja o pogodbi o izvedbi projekta EU

V nekaterih programih EU se pred podpisom pogodbe o vsebini pogodbe pogajamo. Pogajanja so pod kontrolo Evropske komisije oziroma financerja, projektni konzorcij pa zastopa koordinator projekta. Na pogajanjih je pripravljen aranžma za projektni predlog na temelju priporočil financerja, rezultat pogajanj pa je pogodba o financiranju ali zavrnitev projekta.

Pogajanja s financerjem so lahko zelo preprosta, če financer nima posebnih pripomb. V kolikor obstajajo pripombe s strani financerja, se le te nanašajo na finančni plan ter na tehnično - izvedbeni del, ki jih po potrebi prilagodimo pričakovanjem financerja. V tej fazi se lahko zgodi, da se spremeni vrednost projekta.

5. Podpis pogodb

Po uspešnih pogajanjih s financerjem in odobritvijo projektnega predloga sledi podpis **pogodbe o sofinanciranju**. Ta ureja vse pravice in obveznosti iz pogodbenega razmerja, finančni status, način plačil, pripravo poročil, izvedbo projektnih aktivnosti, itd.

Za sam podpis pogodbe je koordinator dolžan posredovati formalne dokumente za pripravo pogodbe o sofinanciranju. Sledi prejem pogodbe v podpis, datum podpisa pogodbe pa pomeni uradni začetek projekta.

V nekaterih programih EU projektni partnerji za izvajanje projekta pripravijo in podpišejo **konzorcijsko pogodbo**. V okviru konzorcijske pogodbe opredelimo pravice in obveznosti partnerjev in pogodba je obvezujoča. Tudi to ni pravilo v vseh programih EU.

Koordinator projekta je:

- ✓ Edini podpisnik pogodbe s strani projektnega konzorcija s financerjem projekta.
- ✓ V celoti odgovoren za uspešno izvedbo projekta, za izvedbo projektnih aktivnosti in edini, ki komunicira z organom upravljanja.
- ✓ Odgovoren za vsebinska in finančna poročila projekta ter delo partnerjev.
- ✓ Edini prejemnik sredstev s strani financerja projekta in dolžan poskrbeti za distribucijo finančnih sredstev med partnerji.

5.6. **Izvajanje projekta**

Izvajanje projekta se uradno prične z dnem podpisa pogodbe med financerjem in koordinatorjem. Uspešno izvajanje projekta je v veliki meri odvisno od "Kick off meetinga", prvega sestanka projektnega konzorcija.

1. Obvladovanje stroškov projekta

Nadzor porabe financ je tesno povezan z nadzorom nad porabo časa in kadrovskih virov, saj se pri evropskih projektih praviloma sofinancira v projektu opravljeno delo. Poleg tega nam sofinancirajo delež posrednih stroškov in potnih stroškov ter trajne opreme in materialnih stroškov. Pri strukturnih skladih naletimo tudi na investicijska vlaganja v zemljišča, gradnjo stavb, laboratorijsko opremo in drugo, za kar lahko pridobimo nepovratna sredstva.

Stroškovni nadzor opravljamo s **časovnicami** in z **izračunavanjem porabe časa in kadrovskih virov**. Na podlagi te porabe izračunamo tudi ceno dela na neko enoto in v nekem obdobju.

2. Vodenje človeških virov

Projektne partnerji z vstopom v konzorcij prevzamejo tudi odgovornost za izvedbo projektnih aktivnosti. Koordinacijo projekta in drugih projektnih partnerjev pa prevzame koordinator, ki naročniku odgovarja za ves potek projekta in izdelke. Partnerji se v konzorcijski pogodbi med drugim dogovorijo tudi o **vodstveni strukturi projekta**:

- ✓ **Koordinator** skrbi za projekt kot celoto in z ustreznimi veščinami projektnega vodenja vodi, upravlja in nadzira projekt ter ukrepa.
- ✓ **Tehnični koordinator** je običajno oseba, ki strokovno najbolj obvlada področje dela v projektu. Skrbi predvsem za tehnične podrobnosti in se posvetuje z glavnim koordinatorjem.
- ✓ V **projektne nadzorni odbor** so predstavniki vseh partnerjev, njegova naloga pa je nadzor nad delom upravnih organov projekta, medtem ko tehnični odbor nadzira tehnična opravila in tehnični napredek projekta in njegovih izdelkov.
- ✓ **Vodje delovnih sklopov** so posamezni partnerji, ki usklajujejo in vodijo naloge v okviru nekega delovnega paketa ter skrbijo za dosledno izvajanje nalog.

Oblikovanje timov znotraj projekta je nekaj naravnega, saj je timsko delo ena od osnov uspešnosti projekta. Pri evropskih projektih imamo mešane bodisi mednarodne konzorcije bodisi partnerje, ki izhajajo iz različnih sfer (npr. gospodarstvo, akademska sfera,...). Zato je treba veliko pozornosti nameniti medsebojni komunikaciji in razumevanju različnosti. Da bi nerodnosti čim bolj omilili, je pomembno, da so vsi partnerji pred pričetkom projekta seznanjeni z načinom dela v evropskem projektne konzorciju in da tisti izkušenejši prevzamejo vlogo mentorjev tistim, ki so v takem projektu prvič.

Tim sodeluje v skupnih nalogah po načelu delitve dela in nadzora nad opravljenim delom. Sklopi opravljenih nalog se vrednotijo in dopolnjujejo, vodja tima, ki je navadno tudi vodja delovnega paketa, pa to usklajeno skupino tudi usmerja.

3. Finančno poročanje

Finančna poročila so obdobjna poročila, ki si po navadi sledijo v razmikih od šestih mesecev do enega leta. **Finančni zahtevki** (zahtevki za sofinanciranje oz. zahtevki za

povračilo stroškov) se razlikujejo od programa do programa, vsem pa je skupno, da imajo obliko, čas izstavitve in izvajanje opredeljene v pogodbi, ki jo podpišemo z naročnikom.

Tudi plačila na podlagi izstavljenega zahtevka se med seboj razlikujejo, saj so zahtevki, izdani na podlagi evropskih programov, v osnovi drugačni kot zahtevki v okviru strukturnih sredstev. Pri prvih gre za akontacije plačil, dokler finančna komisija s potrditvijo obdobjih finančnih poročil ne potrdi dokončnosti plačila. Pri drugih pa gre vedno samo za povračilo stroškov, ki jih dokazujemo z izstavljenimi računi in dokazili o plačilu, s plačilnimi seznamami ipd.

4. Izboljšave za prihodnost

Ko smo oddali zaključno poročilo projekta in je bilo le-to potrjeno, je projekt tudi formalno končan, zelo važno pa je, da še enkrat analiziramo celoten potek projekta od njegove prijave do dokončne izvedbe.

Analiziramo sodelovanje s partnerji in se odločimo, ali bomo tudi v prihodnje sodelovali z njimi. Najuspešnejša so sodelovanja med partnerji, s katerimi smo že sodelovali v vrsti projektov, zato vedno težimo k ustvarjanju dolgoročnejših partnerstev.

Že v tej fazi pa si lahko pripravimo **smernice za oblikovanje novih projektov**.

Tej fazi se ne izogibamo niti v primeru neuspešne prijave, saj so tudi **evalvacijske ocene zavrženih projektov** dragocen vir informacij, ki nam omogočajo pripravo kvalitetnejših projektnih predlogov v prihodnosti.

5.7. Viri

Cergol, Maja. 2006. Informacijska podpora projektne delu. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

Cigale, Dejan, Demšar Mitrovič, Polona, Mansoor, Aša. 2004. Priročnik za slovenske partnerje v INTERREG III B projektih. Ljubljana: Ministrstvo za okolje, prostor in energijo.

Evropska komisija. 2014. Financial Programming and Budget. Multiannual Financial Framework. Bruselj: Evropska komisija.

Slovensko gospodarsko in raziskovalno združenje. 2014. [Http://www.sbra.be](http://www.sbra.be) (25. 3. 2014).

Štern, Beno. 2006. Osnove projektne vodenja evropskih projektov. Maribor: PRO-ECO d.o.o.

Štern, Beno. 2005. Poslovni vodnik po evropskih sredstvih - Kako pripraviti dobre projekte? Praktične osnove projektne vodenja evropskih projektov. Maribor: PRO-ECO d.o.o.

Tušar, Livija in Babič, Albin. 2006. Priprava in izvajanje projektov s poudarkom na financah. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

Verhovnik, Jurij, Filipič, Leon, Štern, Beno. 2005. Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov. Maribor: Forum media d.o.o.