



ZA



PRIROČNIK
ZA IZVAJANJE SKUPNOSTNIH PROJEKTOV

KAZALO

UVOD 01

SKUPNOSTNI PROJEKTI 02

KAKO SE SKUPNOSTNI PROJEKTI SPLOH ZAČNEJO? 02

SODELOVANJE JAVNOSTI 03

DELEŽNIKI SKUPNOSTNIH PROJEKTOV 04

OBLIKE ORGANIZIRANJA SKUPNOSTI 05

PRIPRAVA SKUPNOSTNEGA PROJEKTA 06

IZBIRA FINANČNIH MODELOV IN VIROV 08

VODENJE SKUPNOSTNIH PROJEKTOV 09

PROJEKTNO VODENJE KORAK ZA KORAKOM 09

VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV 14

INFORMIRANJE IN KOMUNICIRANJE 14

POMEMBNOST KOMUNICIRANJA ZA SKUPNOSTNE PROJEKTE 14

NAČELA KOMUNICIRANJA 14

KOMUNICIRANJE KORAK ZA KORAKOM 15

KOMUNIKACIJSKI KANALI 15

DOSEGANJE CILJEV KOMUNICIRANJA 16

KOMUNICIRANJE Z MEDIJI 16

KOMUNICIRANJE V SKUPNOSTNIH PROJEKTIH, KATERIH NOSILEC JE OBČINA 16

O PROJEKTU SKUPNOSTNO UPRAVLJANJE Z ŽIVLJENJSKIMI VIRI

UVOD

Priročnik za izvajanje skupnostnih projektov je del serije priročnikov, katerih namen je **podpreti lokalne skupnosti pri prevzemanju aktivne vloge v izgradnji svoje blaginje** s trajnostnim upravljanjem z življenjskimi viri v svojih okoljih. Vsebuje navodila za njihovo izvajanje, ki so neodvisna od vsebine posameznega skupnostnega projekta, pri čemer izpostavlja posebnosti, ki izhajajo iz skupnostne komponente.

Blaginja ima v vsakih očeh nekoliko drugačno podobo. Številne dimenzije blaginje – gospodarske, okoljske in družbene – se lahko uresničijo le, če se zanje zavzame skupnost, katere člani želijo biti njeni suvereni, aktivni in odgovorni soustvarjalci. Naravno je, da se pri tem ozrejo po virih, ki so na razpolago v lokalnem okolju.

Voda, gozd, rodovitna tla, obnovljivi viri energije, ohranjenost okolja, raznolikost in lepota krajine, biotska raznovrstnost, kulturna tradicija – to so v Sloveniji prepoznani aduti. To so naši življenjski viri. Pa tudi kakovostne šole, obrtno podjetništvo in kmečka znanja, prostovoljstvo in društvene dejavnosti, športna infrastruktura, raznoliko kulturno ustvarjanje ter kreativnost, inovativnost in močna lokalna pripadnost ljudi.

Skupnostni projekti si prizadevajo reševati probleme v lokalnem okolju ali pa udeležujejo kreativne zamisli, ki se porajajo v skupnosti. So produkt skupnega razmisleka o tem, kateri viri so na voljo v lokalnem okolju, katere so najbolj obetavne razvojne priložnosti, ki iz njih izhajajo, ter kako jih uresničiti. Skupnostni projekti se odzivajo tudi

KOMU JE NAMENJEN PRIROČNIK?

Priročnik želi biti koristen vsakomur, ki je izvajalec oziroma spodbujevalec skupnostnega projekta. Prvenstveno je namenjen lokalnim skupnostim vseh oblik in velikosti: neformalnim, kot so združenja občanov in civilne iniciative, ter formalnim, kot so društva in druge civilnodružbene organizacije, četrtne skupnosti in občine.

V priročniku je nekoliko več pozornosti namenjene občinam. Občine povezujejo lokalno skupnost na določenem ozemlju in so namenjene prav temu, da se naloge lokalnega pomena izvajajo čim bližje lokalnemu prebivalstvu.

Priročnik za izvajanje skupnostnih projektov je zato v prvi vrsti namenjen občinam, da bi se lažje odločale za sledenje potrebam in pobudam iz lokalne skupnosti z vodenjem in podpiranjem skupnostnih projektov in da bi jih učinkoviteje izvajale.

Priročniku za izvajanje skupnostnih projektov se bodo postopoma pridruževali priročniki za projekte na specifičnih področjih. Vsi skupaj so **pripravljeni zato, da bi skupnosti lažje izkoristile svoje potenciale in strateške**

na priložnosti in grožnje, ki prihajajo od zunaj oziroma so nam skupne kot človeški civilizaciji in planetarnemu ekosistemu. Posamezna lokalna skupnost ne more sama rešiti problemov, kot so podnebne spremembe, upadanje biotske raznovrstnosti, degradacija habitatov ter pohajanje svetovnih zalog ključnih surovin in poceni dostopnih fosilnih energentov. Lahko pa zmanjša tveganja za svojo blaginjo ter z umno uporabo lokalnih virov izkoristi priložnosti, ki izhajajo iz globalnih trendov.

Za skupnostne projekte sta ključna dva kriterija: **pobuda zanje prihaja »od spodaj«, pogosto s strani neformalno povezanih posameznikov, upravljanje s projektnimi rezultati pa je skupno ali skupinsko.** Poleg tega imajo pri tovrstnih projektih navadno ključno vlogo prebivalci posameznih območij, predstavniki lokalnega gospodarstva in lokalne nevladne organizacije.

Številni domači in tuji projekti skupnostnega upravljanja z življenjskimi viri so opisani v Vodniku po skupnostnem upravljanju z življenjskimi viri (2016). Dostopno prek: www.umanotera.org/wp-content/uploads/2016/04/Vodnik-po-skupnostnem-upravljanju-z-%C5%BElivljenjskimi-viri.pdf.

razvojne priložnosti, pri tem pa ohranile možnosti prihodnjih generacij, da prav tako zadostijo svojim potrebam. Da bi razvijale odpornost na pretese v globalnih sistemih oskrbe z energijo, hrano, surovinami in vodo ter na vedno bolj očitne podnebne spremembe.

Podpori izvajalcev skupnostnih projektov služi tudi Analiza normativnega okvira za uvedbo skupnostnih projektov, ki povzema varovalne mehanizme za ključne življenjske vire, glavne usmeritve strateških dokumentov glede njihovega upravljanja, morebitne ovire za skupnostne projekte in možnosti njihovega financiranja.

Analiza normativnega okvira za uvedbo skupnostnih projektov, 2016. Dostopno prek: www.dovoljazavse.si.

SKUPNOSTNI PROJEKTI

Namen skupnostnih projektov je na transparenten in vključujoč način **ustvariti trajne koristi za lokalno in širšo skupnost**. Njihov cilj ni doseganje gospodarskega napredka na račun okolja, bogatenje enega na račun drugega ali doseganje lokalnih koristi na račun planeta in sobitij, ki na njem bivajo.

V jedru skupnostnih projektov so ljudje, ki stopijo skupaj, da bi kot projektna skupina s skrbno načrtovanimi aktivnostmi v zadanem času in v okviru razpoložljivih sredstev dosegli zastavljeni cilj – rešitev problema ali udejanjenje ideje za izboljšavo na določenem področju.

Lastniki oz. upravljavci skupnostnih projektov so prebivalci skupnosti. Ti sodelujejo pri odločanju, uživajo večplastne koristi in tudi ščitijo ranljive skupine. Lahko participirajo tudi finančno in so udeleženi pri dobičku.

Skupnostno upravljanje je participativno in trajnostno naravnano ter temelji na demokratičnih vrednotah družbe, kot so vključenost, spoštovanje, solidarnost, enakopravnost in socialna pravičnost. Skupnostni projekti temeljijo na odnosih zaupanja, podpore in konsenza.

Značilne vsebine skupnostnih projektov so urejanje prostora, skupnostna energetika, lokalna samooskrba s hrano, spodbujanje lokalnega krožnega gospodarstva in vsebine na drugih področjih, ki jih ni mogoče učinkovito urejati na ravni posameznika ali posamezne organizacije. Pri tem ti projekti **izhajajo iz trajnostnih razvojnih potencialov v lokalnem okolju ter skrbijo za**

njihovo vzdržno izkoriščanje. Krepijo usposobljenost in suverenost lokalne skupnosti. Njihovi rezultati so vidni v obliki lokalnih delovnih mest, finančnih prihrankov, dobrega stanja okolja in zadovoljstva ljudi. Skupnosti, ki uspešno izvajajo projekte upravljanja z življenjskimi viri, razvijajo pripadnost, ponos in zaupanje, pridobivajo dragocena znanja in spretnosti ter krepijo medsebojne odnose.

Posebnost skupnostnih projektov je poudarek na vključevanju javnosti, na fleksibilnosti in na stalnem dogovarjanju glede metod in ciljev. Izvajalci teh projektov ne zasledujejo svojih partikularnih ciljev, ampak so njihov cilj koristi širše skupnosti. So tudi varuhi transparentnosti, kakovosti rezultatov, učinkovitosti in ekonomičnosti porabe sredstev, enakopravnosti ter vključevanja javnosti.

Pri tem se lahko zgledujejo po številnih praktičnih rešitvah, ki na terenu že obstajajo in dokazujejo, da delovanje po principu »razmišljaj globalno – deluj lokalno« ter upoštevanje vodila »dobro za vse – zame, za skupnost in za planet« ni samo možno, ampak tudi naravno in blizu ljudem.

Katalog dobrih praks skupnostnega upravljanja z življenjskimi viri, 2016. Dostopno prek: www.umanotera.org/wp-content/uploads/2016/04/Katalog-dobrih-praks-2016.pdf.

KAKO SE SKUPNOSTNI PROJEKTI SPLOH ZAČNEJO?

Nove stvari v življenju se vedno zgodijo tako, da ima najprej nekdo zamisel, ki se mu zdi dobra (npr. postavitve skupnostne sončne elektrarne, vzpostavitev skupnostnih vrtičkov ali stanovanjske kooperative), in želi zanjo navdušiti še druge. Če je zamisel v skupnosti deležna podpore, se začnejo dogovori, kdo je pripravljen sodelovati, sledi pa pridobivanje potrebnih informacij in širše podpore. Pobudniki skupnostnega projekta morajo ugotoviti, kdo so njegovi ključni akterji (podporniki in nasprotniki), in kako se dogovarjati z njimi. Ko postanejo v tem procesu vidne možnosti za dejansko realizacijo zamisli, se pristopi k pripravi projekta.

Logično so tako v fazi snovanja projekta bolj ali manj potrebni naslednji koraki:

- okrog ideje se vzpostavi iniciativna skupina;
- ta naredi prvo analizo stanja in analizo deležnikov oziroma javnosti, ki se je ideja tiče;
- lahko je narejena okvirna analiza SWOT (ugotovitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za projekt);
- iniciativna skupina pripravi prve informacije o ideji in opravi prve razprave z identificiranimi deležniki oziroma javnostmi. V razpravi se ugotavlja, kateri so še drugi relevantni deležniki oziroma javnosti, kakšna je podpora ideji in kako je ocenjena njena izvedljivost; v primeru, da podpora obstaja, je že mogoče opredeliti cilje in pričakovane učinke projekta ter pripraviti načrt vključevanja javnosti;
- če je ugotovljeno, da ima ideja podporo in da je tudi izvedljiva, je iz zainteresiranih deležnikov sestavljena projektna skupina za izvedbo projekta.

SODELOVANJE JAVNOSTI

Sodelovanje javnosti v vseh fazah skupnostnih projektov je ključno za doseganje njihovega namena. S povezovanjem in vključevanjem članov skupnosti, ki lahko prispevajo svoje znanje in predloge, pa tudi skrbi in pomisleke, se oblikujejo boljše rešitve ter ustvarjajo prihranki in večje koristi za skupnost. Lažje se presegajo parcialni cilji ter vzpostavijo partnerski odnosi. S skupno oblikovanimi odločitvami se člani skupnosti lažje poistovetijo, kar daje odločitvam večjo legitimnost, članom skupnosti pa večje opolnomočenje.

Sodelovanje javnosti pripelje do nekonfliktnega usklajevanja različnih (javnih) interesov, pomaga ustvariti javno podporo in sprejemljivost ter zmanjša možnosti za nasprotovanje lokalne skupnosti.

Vključena lokalna skupnost sama odloča o sprejemljivosti projekta ter določi cilje, zahteve in usmeritve, ki naj jim projekt sledi.

Vključevanje zagotavlja rešitve, prilagojene resničnim potrebam prebivalcev, zvišuje kredibilnost odločitev

v prostoru ter družbeno sprejemljivost rešitev. Poleg tega omogoča pridobivanje novih podatkov in pogledov v procesu, razvoj zaupanja med prebivalstvom in odločevalci ter razvoj znanja in veščin za sodelovanje pri projektu.

Za doseg teh ciljev se mora nosilec projekta posvetovati z javnostmi, saj želi od njih pridobiti mnenja o obstoječih problemih, potrebah, željah in možnostih.

Javnosti so različne skupine posameznikov ali organizacije, ki imajo potencialni interes za določen skupnostni projekt: ključni deležniki, ki bodo imeli koristi od takega projekta ali pa bodo z njegovo uresničitvijo prizadeti, ter širša javnost posamezne lokalne skupnosti.

V pripravljani fazi v najširši javnosti prepoznavamo ključne deležnike, s katerimi tesneje sodelujemo ves čas priprave in izvedbe projekta, posamezne vmesne odločitve pa komuniciramo s širšo javnostjo. Končno legitimnost naj projekt vedno dobi skozi podporo širše skupnosti.



VODILA ZA SODELOVANJE JAVNOSTI:

- Iskren namen in jasen cilj vključevanja deležnikov
Iniciativna/projektna skupina se mora zavedati prednosti in zato nujnosti sodelujočega (skupnostnega) procesa priprave in izvedbe projekta.
- Učinkovitost – javnosti morajo imeti dejanski vpliv na oblikovanje rešitev.
Zagotavljanje ustreznih informacij je predpogoj za kakovostno vključevanje javnosti, saj gre v tem primeru za vključevanje informirane javnosti. Informacije morajo biti kakovostne, količinsko in vsebinsko ustrezne ter razumljive ciljnim skupinam.
Postopek sodelovanja se mora začeti čim prej; v čim zgodnejši fazi je potrebno identificirati javnosti, jih informirati o ideji, o njej razpravljati.
Sodelovanje mora potekati odprto – ves čas naj so na razpolago vse potrebne informacije.
V sodelovanju in razpravi je potrebno vzpostaviti odnos spoštovanja in partnerstva, skozi katerega se gradi odnos medsebojnega zaupanja in občutek pomembnosti prispevka vseh udeleženi.
Javnost mora imeti dovolj časa za razmislek in odziv (npr. najprej informiranje, potem posvet z odzivom, možnosti naknadnih odzivov).

- Oblike sodelovanja morajo biti prilagojene javnostim.
Učinkovito informiranje doseže vse ciljne skupine, zato mora biti lokalno prilagojeno in upoštevati tudi starostno strukturo ciljnih skupin. Pogosto so uporabljene različne oblike informiranja, kot so objave na spletni strani, elektronska pisma, mobilizacija po družabnih omrežjih, lokalni časopis, lokalni radio/TV, letaki v poštinih nabiralnikih, plakati ipd.
Skrbeti je treba, da so k razpravi povabljeni vsi deležniki ter da je proces odprt za široko javnost, vključno s skupinami, ki jih je težje doseči ali težje pristopijo k razpravi.
Oblike vključevanja javnosti naj bodo privlačne in motivacijske, tako da vzbudijo zanimanje za sodelovanje (npr. ulični festival, urbani sprehod po naselju, stojnica na prazničnem dogodku lokalne skupnosti).
Možne oblike posvetovanja in pridobivanja stališč: vprašalniki, delavnice, posveti, zbor občanov (po Zakonu o lokalni samoupravi), e-glasovanje, ankete, nabiralniki za predloge.
Informiranje in vključevanje javnosti je potrebno dobro načrtovati, dogodke skrbno pripraviti, delavnice in javne posvete pa naj po možnosti vodijo usposobljene osebe z moderatorskimi izkušnjami vodenja skupinskih procesov.

Priručnik za organizacijo trajnostnih dogodkov, 2015. Dostopno prek: www.planbzasslovenija.si/images/arhiv/prirucnik-trajnostni-dogodki.pdf.
Priručnik za organizacijo urbanih sprehodov, 2012. Dostopno prek: <http://ipop.si/wp-content/uploads/2012/04/Janes-Walk-web.pdf>.

- Informacije o projektu morajo biti ves čas javno dostopne.

Objavljene morajo biti informacije o poteku priprave in izvedbe ter o sodelovanju javnosti in rezultatih projekta (poročila o stališčih in dogovorih). Zaželeno je, da so informacije tudi aktivno posredovane javnostim po krajevno običajnih kanalih, ki dosegajo ciljne javnosti (npr. lokalni časopis in radio).

Vključevanje javnosti v pripravo predpisov – Priročnik za načrtovanje in izvajanje posvetovalnih procesov, 2015. Dostopno prek: www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/SNO/Priročnik-vkljucevanje_javnosti.pdf.

Za dobro in učinkovito vključevanje javnosti je ključna ustrežna motivacija. Primarno mora biti za to motivirana iniciativna oz. projektna skupina, ki mora znati to prenašati tudi na druge. Pri tem naj ima v mislih tudi, da je sodelovanje pri skupnostnem projektu priložnost za vseživljensko učenje in prenos znanja med generacijami, s sodelovanjem članov skupnosti pa se krepi tudi skupinska zavest (pripadnost, povezanost, solidarnost,

odgovornost) in avtonomno razmišljanje. Ključno vodilo vključevanja javnosti naj bo delovanje za dobrobit skupnosti.

Vedno več slovenskih občin se v smislu demokratizacije odločanja o razporeditvi javnih sredstev ter izboljšanja stika med lokalno oblastjo in občani odloča za participativni proračun oziroma razporejanje dela proračunskega denarja tako, da o njegovi porabi neposredno soodločajo občanke in občani. Ti predlagajo in nato izberejo projekte, ki se bodo financirali iz javnega denarja, in se s tem vključijo v procese upravljanja občine. Poveča se transparentnost občinskega poslovanja in učinkovitost porabe javnega denarja, vzpostavi se dialog in zaupanje med občani in občinsko upravo.

Primer participativnega proračuna v islandski prestolnici Reykjavik je opisan v Katalogu dobrih praks skupnostnega upravljanja z življenjskimi viri (2016). Dostopno prek: www.umanotera.org/wp-content/uploads/2016/04/Katalog-dobrih-praks-2016.pdf.

DELEŽNIKI SKUPNOSTNIH PROJEKTOV

Prvotni nabor ključnih deležnikov že v fazi priprave projekta identificira iniciativna projektna skupina. Z njimi opravi prve razprave, v okviru katerih pridobiva podporo projektni ideji in v katerih se prepoznavajo dodatni deležniki in javnosti.

Če je iniciator projekta občina, potem je potrebno posebno skrbnost nameniti temu, da iniciativna skupina znotraj občine najprej poskrbi za podporo vseh struktur občine ideji (župan, oddelki občinske uprave, občinski javni zavodi in javne gospodarske službe) in se dogovori o zainteresiranem koordinatorju projekta.

Če projektna ideja v procesu razprave z identificiranimi ključnimi deležniki in s splošno javnostjo pridobi podporo, se iniciativna projektna skupina praviloma okrepi in dokončno se vzpostavi projektna skupina za izvedbo projekta.

Projektna skupina se dokončno oblikuje tako, da so v njej zastopani ključni deležniki. Vzpostaviti se morajo partnerski odnosi, znano je, kdo ima katera znanja ali informacije, dogovorjeno je, kdo je aktiviran pri kateri dejavnosti. Pomembno je, da so vključeni ljudje, ki imajo določeno razgledanost po sodobnih in tradicionalnih trajnostnih trendih ter različna znanja in kompetence (tehnične, organizacijske, finančne, socialne, računalniške, umetniške, izkušnje vodenja skupinskih procesov ipd.).

Ključna člana projektne skupine sta koordinator oz. vodja, ki je zadolžen za projektno vodenje, ter komunikator projekta, ki skrbi za transparentnost izvajanja projekta in komuniciranje z deležniki.

Pri identificiranju deležnikov se zastavljajo vprašanja, kdo so skupine in organizacije, na katere ima lahko projekt pozitiven ali negativen vpliv, kdo lahko prispeva k pripravi in izvedbi projekta, ter kdo je zainteresiran za sodelovanje.

Značilne skupine deležnikov so:

- lokalne skupnosti (občine, občinske uprave, krajevne in četrtne skupnosti),
- druge oblike organiziranja lokalnih skupnosti (obrtne, podjetniške, kmetijske zadruge, civilnodružbene organizacije, civilne iniciative ipd.),
- občinske javne službe in javni zavodi (tudi šole, vrtci, knjižnice, zavodi za šport in kulturo, javni prevoz ipd.),
- visokošolske, raziskovalne in druge strokovne inštitucije (npr. razvojne in energetske agencije),
- gospodarski subjekti (lokalna podjetja, socialna podjetja, kmetije, lastniki zemljišč, zbornice ipd.),
- posamezniki, zainteresirani za skupnostne projekte, ter
- (politični) odločevalci.

Pri projektih skupnostnega upravljanja z življenjskimi viri so bolj kot organizacijske oblike pomembni skupni cilji. Njihovo doseganje je pogosto najučinkovitejše, če se združijo različni akterji, ki v skupna prizadevanja prinesejo vsak svojo kompetentnost, znanja, spretnosti in povezave s člani skupnosti.

OBLIKE ORGANIZIRANJA SKUPNOSTI

Za namen izvedbe skupnostnega projekta oziroma kot njegov rezultat se skupnost lahko organizira na različne načine oz. v smiselne pravne oblike. S tem podpre doseganje namena in ciljev projekta.

Za projekte skupnostnega upravljanja z življenjskimi viri je primerna skoraj kakršna koli pravnoorganizacijska oblika, včasih zadostuje že formaliziranje samo z dogovorom. Pomembno je, da ima izbrana oblika organiziranja neposreden ali posreden dostop do procesov upravljanja in da je zavezana ustvarjati koristi za skupnost.

Nekatere organizacijske oblike imajo solastništvo in soupravljanje že vgrajeno in so zato posebej primerne za vodenje skupnostnih projektov in sodelovanje v njih, lahko pa nastanejo tudi kot njihov rezultat.

Občine imajo institucionalne in finančne vzvode upravljanja ter vzpostavljene procese, ki ljudem omogočajo, da se vključujejo v procese upravljanja. Gre za raven oblasti, ki je najbližja ljudem in ima nalogo zastopati njihov skupni interes.

Najpogostejša organizacijska oblika, v kateri se odvijajo skupnostni projekti, so **zadruge**. Solastništvo in soupravljanje sta vgrajena v temelje združništva. Zadruge so prostovoljne, odprte, neodvisne in samostojne gospodarske organizacije, ki jih upravljajo njihovi člani. Poglavitni cilj zadrug je zadovoljevati potrebe članov in doseči čim večjo korist za njih in za skupnost. Če so bile včasih zadruge dejavne pretežno na področjih kmetijstva in gozdarstva, danes posegajo na najrazličnejša področja, kot so zagotavljanje mobilnosti in stanovanj, nudenje storitev, izraba obnovljivih virov energije ipd. Delujejo na podlagi Zakona o zadrukah.

Predvsem na področju načrtovanja posegov v prostor občani vse pogosteje oblikujejo in izražajo svoja stališča v skupinah.

Take interesne skupine prebivalcev se lahko organizirajo le kratkotrajno, kot **civilne iniciative**, ali pa trajneje, kot **lokalne pobude**. Predvsem slednje lahko veliko prispevajo h kakovosti načrtovanja. Na tak način organizirane skupine niso pravne osebe, organizirane so bolj ali manj na podlagi pisanih ali nepisanih pravil delovanja, svoje delovanje pa lahko še bolj formalizirajo s sklenitvijo družbene pogodbe na podlagi Obligacijskega zakonika. S takšno pogodbo se podpisniki zavežejo, da si bodo s svojimi prispevki prizadevali doseči z zakonom dopustni skupni namen.

Skupnostni projekti se pogosto nanašajo na gospodarjenje s kmetijskimi in gozdnimi zemljišči, skupno uresničevanje interesov prebivalcev na podeželju, ohranjanje poseljenosti in običajev na podeželju ter razvoj podeželja.

Agrarne skupnosti so oblika skupnega upravljanja kmetijskih površin. Gre za skupnost fizičnih in pravnih oseb, ki je bila ponovno vzpostavljena in organizirana na podlagi Zakona o ponovni vzpostavitvi agrarnih skupnosti ter vrnitvi njihovega premoženja in pravic.

Skupnosti lahko za namen izvajanja projektov upravljanja z življenjskimi viri ustanovijo tudi civilnodružbene organizacije, katerih namen je zasledovanje splošno koristnih ciljev.

Nevladne organizacije (NVO) – društva, zavodi in ustanove – ustanovijo fizične ali pravne osebe. Za NVO velja, da so neprofitne in od javnega sektorja neodvisne organizacije. Te organizacije zadovoljujejo interese in potrebe prebivalcev, združujejo, opozarjajo na nepravilnosti, izvajajo storitve, vplivajo na odločevalce ter na različne druge načine dvigujejo kakovost življenja v okolju, kjer delujejo. Zato lahko pridobijo uradni status delovanja v javnem interesu. Sodelovanje nevladnih organizacij in lokalne skupnosti je obojestransko koristno in naredi lokalno okolje oziroma skupnost močnejšo in boljše.

Uvajanje novih skupnostnih praks, ki dejansko spreminjajo dosedanje prakse življenja na določenih področjih, terjajo angažiranje, voljo in podporo širše skupnosti. Da je ideja mogoče uresničiti, je potrebno sodelovanje čim več relevantnih in različnih deležnikov, ki se v ta namen lahko bolj ali manj formalno partnersko povežejo.

Lokalna partnerstva so oblika polformalne povezanosti lokalnih deležnikov, ki nastane s sklenitvijo pisnega dogovora, s podpisom pisma o nameri ali zgolj z ustnim dogovorom. Lokalno partnerstvo je prostovoljno, kar pomeni, da lahko vsak kadar koli izstopi. Čim večje je število vključenih deležnikov, tem bolje, vendar s tem narašča tudi potreba po skupnih telesih (npr. odbor, delovne skupine), ki predstavljajo »motor« projekta. Zato je ob konstituiranju lokalnega partnerstva pomemben dogovor o načinu dela.

PRIPRAVA SKUPNOSTNEGA PROJEKTA

Ko projektna ideja prestane začetna preverjanja in ključni deležniki potrdijo interes za sodelovanje oz. podporo, projektna skupina, okrepljena z informacijami

in povezavami, pristopi k pripravi skupnostnega projekta, pri čemer si zastavlja značilna vprašanja.

PROJEKTNA SHEMA – PRIPOMOČEK ZA PRIPRAVO SKUPNOSTNEGA PROJEKTA

PRVI KORAK:

DOLOČITEV CILJEV IN OPREDELITEV PRIČAKOVANIH UČINKOV

- Opis problema/stanja (lahko tudi analiza SWOT);
- Splošni cilj/cilji (določimo kot odgovor na problem/stanje);
- Pričakovani učinek (dolgoročna sprememba, ki prispeva k doseganju splošnega cilja/ciljev);
- Specifični cilji (rešujejo določeno problematiko skozi projekt; dopolnjujejo splošne cilje);
- Pričakovani učinki specifičnih ciljev (srednjeročne spremembe, ki prispevajo k doseganju specifičnih ciljev).

Primer 1:

SKUPNOSTNI VRTIČKI

Opis problema/stanja: majhna samooskrba s hrano, brezposelnost, degradirana zemljišča v urbanem prostoru in okolici

Splošni cilj: povečanje samooskrbe prebivalstva s hrano

Pričakovani učinek: boljše oskrba prebivalcev s kakovostno zelenjavo, boljše psihofizično stanje prebivalcev

Specifični cilj: vzpostavitev skupnih vrtičkov na degradiranem območju, vzpostavitev skupnostnega dela in upravljanja, zagotovitev sonaravne pridelave
Pričakovani učinki specifičnih ciljev: oživitve degradiranega območja, večja socialna povezanost uporabnikov, boljše psihofizično stanje uporabnikov, sonaravno pridelana hrana za uporabnike

Primer 2:

STANOVANJSKA KOOPERATIVA

Opis problema/stanja: pomanjkanje najemniških stanovanj, negotova najemniška razmerja, visoke cene, težko dostopna neprofitna stanovanja, ljudje so primorani stanovanjski problem reševati pretežno z nakupom

Splošni cilj: zagotovitev ugodnih in trajnih najemniških stanovanj

Pričakovani učinek: več ljudi ima zagotovljeno stanovanje v varnem in trajnem najemnem razmerju

Specifični cilj: ustanovitev zadruga, pridobitev zemljišča in skupna izgradnja večstanovanjske stavbe (ali obnova že obstoječe), vzpostavitev najemnih razmerij in združnega upravljanja

Pričakovani učinki specifičnih ciljev: ustanovljena

stanovanjska zadruga, zgrajena in z najemniki oz. zadružniki naseljena večstanovanjska stavba, vzpostavljeno združno skupnostno bivanje in upravljanje stavbe

Primer 3:

MALA SONČNA ELEKTRARNA

Opis problema/stanja: nizek delež virov energije iz obnovljivih virov, premajhna zavest o potrebnosti in možnostih prehoda na obnovljive vire energije, delež sončnih dni na območju

Splošni cilj: aktivacija skupnosti za vzpostavitev elektrarne za pridobivanje obnovljive energije na objektu v javni lasti

Pričakovani učinek: povečana samooskrba z energijo iz obnovljivega vira v skupnem upravljanju

Specifični cilj: potrebno število vključenih deležnikov v projekt, postavitev elektrarne na javnem objektu (npr. šola zaradi veliko udeleženi – učitelji, šolarji, starši), zagon in vzpostavitev skupnega upravljanja
Pričakovani učinki specifičnih ciljev: večja osveščenost o koristih samooskrbe z energijo iz obnovljivih virov v skupnosti, proizvodnja elektrike, povezanost skupnosti pri upravljanju elektrarne, finančni doprinos za skupnost

DRUGI KORAK:

RAZMISLEK (TUDI OSNOVA ZA MOREBITNO ANALIZO SWOT):

• O VIRIH (KAJ IMAMO IN KAJ ŠE POTREBUJEMO)

1. Denar – odgovorimo na naslednja vprašanja:
 - koliko denarja potrebujemo za zagon projekta (opredelimo aktivnosti, ki zahtevajo finančna sredstva)?
 - kateri so vsaj trije različni viri financiranja, ki lahko omogočijo zagon projekta?
 - s katerimi argumenti lahko prepričamo potencialne financerje?
2. Prostor – odgovorimo na naslednja vprašanja:
 - kaj imamo na uporabo (ali že imamo prostor za izvedbo projekta)?
 - kakšen prostor bi bil idealen – kje so omejitve in priložnosti za pridobitev takega prostora?
 - kakšen je prostorski domet projekta (lokalni, regionalni, nacionalni, globalni)?

3. Čas – odgovorimo na naslednja vprašanja:

- koliko časa potrebujemo (če smo že začeli s projektom – kje se nahajamo, koliko časa smo v projekt že vložili, koliko ljudi dela na tem)?
- koliko časa lahko vložimo (kdo bi bil še pripravljen vložiti svoj čas na projektu)?
- kateri so ključni datumi (če smo si jih že zastavili)?

4. Družbeni kapital – odgovorimo na naslednja vprašanja:

- ali ustvarjamo skupnost (del katere skupnosti smo)?
- kdo nas podpira (kdo so ključni deležniki, ki nas že podpirajo, kako smo jih dosegli)?
- kdo je potencialni podpornik (opredelimo deležnike, s katerimi se še moramo povezati, ter strategije, ki jih bomo uporabili)?
- ali imamo posameznike in organizacije, s katerimi bi se lahko povezali, delili znanje ipd.?

• O EKIPU ZA IZVEDBO PROJEKTA

1. Ekipo – odgovorimo na naslednja vprašanja:
 - kakšne kompetence imajo posamezniki v ekipi, kaj nas motivira?
 - koga še potrebujemo?
 - na katerih področjih smo šibki?
2. Znanja – odgovorimo na naslednja vprašanja:
 - katera znanja posedujemo?
 - kje oz. kako jih lahko izkoristimo?
 - ali lahko znanja nadgrajujemo?
 - kaj lahko združujemo?
 - kaj nam manjka?

• O KOMUNIKACIJI O PROJEKTU

- kaj želimo komunicirati – kakšna je zgodba projekta, kakšne ključne informacije želimo sporočiti?
- ali imamo določene ključne sporočilnostne elemente projekta: ime, slogan, celostno grafično podobo? Kaj želimo s temi elementi sporočiti?
- komu želimo komunicirati?
- kdo na projektu skrbi za sporočanje – imamo osebo, ki ima znanje s področja komunikacije?

- katere ključne kanale sporočanja uporabljamo?
- pisanje v medijih (ali se je o projektu že pisalo v medijih, ali smo bili s tem zadovoljni, kako smo vzpostavili stik z novinarji?)
- ali o projektu že govorijo drugi, ga delijo na spletu?

TRETJI KORAK:

PRIPRAVA PROJEKTNIH DEJAVNOSTI/AKTIVNOSTI

Pripravimo korake za doseganje ciljev:

- opis ključnih dejavnosti/aktivnosti za doseg specifičnih ciljev ali splošnega cilja, upoštevajoč vire (ki jih imamo in ki jih še potrebujemo);
- opis konkretnega rezultata pri posamezni dejavnosti/aktivnosti, po možnosti z opredeljenimi merljivimi kazalniki;
- določitev izvajalcev dejavnosti/aktivnosti;
- določitev komunikacijskih aktivnosti;
- določitev časovnice izvedbe aktivnosti.

Pripravimo finančni načrt:

- glede na aktivnosti in ekipo ter potrebe po zunanjih strokovnjakih/izvajalcih;
- po vrstah stroškov: stroški dela, potni stroški, stroški zunanjih strokovnjakov/podizvajalcev, materialni stroški, posredni stroški.

ČETRTI KORAK:

KONČNE OCENE

- ocena tveganja – kje so šibke točke projekta in kako bomo ta tveganja reševali;
- določitev načina evalvacije projekta;
- opredelitev načinov, na katere bomo zagotavljali trajnost projekta oz. učinkov projekta tudi po njegovem zaključku.

IZBIRA FINANČNIH MODELOV IN VIROV

Pri načrtovanju skupnostnih projektov je poleg lokalnih pomembno upoštevati tudi zunanje dejavnike in usmeritve širše skupnosti (države, EU) ter globalne dogovore, kot je npr. podnebni sporazum. Ti pomembno vplivajo na razpoložljivost finančnih virov, poleg tega pa postavljajo pravne in druge okvire za različne finančne modele.

Vendar pa posvečanje prevelike pozornosti virom financiranja oziroma ravnanje po njih v procesu načrtovanja (angl. *funding-driven planning*) predstavlja veliko past. V bolj ali manj oddaljenih političnih in administrativnih centrih pripravljajo čedalje kompleksnejše programe, ki naj bi z različnimi shemami subvencij usmerjali razvoj podeželja, gospodarstva, ljudi ipd. V procesu načrtovanja je potrebno kritično presoditi, ali ti programi lahko zadovoljijo resnične potrebe skupnosti ali pa ji morda celo škodujejo.

Razmislek o primernih finančnih virih in o tem, kako jih uporabiti, naj pride na vrsto šele takrat, ko je vsebinski del načrtovanja že opravljen. Za prave ideje se denar vedno najde.

Z upoštevanjem neposrednih in vseh zunanjih stroškov v celotnem življenjskem ciklu projekta ter njegovih rezultatov je potrebno poiskati najprimernejše modele financiranja in takšne načine uporabe finančnih virov (nacionalnih, evropskih ter drugih javnih in zasebnih skladov ter alternativnih virov), ki bodo kar najučinkoviteje podprli doseganje skupnostnih ciljev.

Klasičnim finančnim virom, kot so bančni krediti in javnofinančne sheme (subvencije, javna naročila), se v zadnjih letih pridružujejo alternativni modeli financiranja, ki so bolj prilagojeni potrebam skupnostnih projektov, saj jim zagotavljajo avtonomnost in suverenost ter so tudi manj obremenjeni z birokracijo. Praviloma temeljijo na sodelovanju velikega števila (malih) vlagateljev, kar povečuje verjetnost, da bodo sredstva porabljena v skupnem interesu.

Množično financiranje (angl. *crowdfunding*) je način zbiranja sredstev za uresničitev projekta v obliki manjših finančnih prispevkov s strani velikega števila podpornikov. Zbiranje sredstev poteka prek spletnih platform, kot so Adrifund, Indiegogo, Kickstarter ipd.

Za skupnostne projekte so posebej pomembni modeli financiranja, ki temeljijo na finančni participaciji deležnikov v lokalnem okolju. Ti članom skupnosti omogočajo trajnostne naložbe ter prinašajo finančne koristi posameznikom in širši skupnosti, predvsem pa gradijo močnejše in bolj neodvisne skupnosti.

V Sloveniji skupnostno delničarstvo (angl. *community shares*) in izdajanje obveznic za projekte lokalnih skupnosti še nista zaživela, čeprav formalnih ovir za to ni. Najbolj uveljavljena skupnostna oblika pri nas, ki vključuje finančno participacijo, je združništvo.

Nekaj primerov skupnostnih projektov s finančno participacijo članov skupnosti (Vetrna kooperativa Dingwall, Energetsko samozadostna osnovna šola Ostrog, Zadruga za souporabo avtomobilov Mobility, Gozdna zadruga Remscheid, Razpršeni hotel Borgo Soandri) je zbranih v Katalogu dobrih praks skupnostnega upravljanja z življenjskimi viri (2016). Dostopno prek: www.umanotera.org/wp-content/uploads/2016/04/Katalog-dobrih-praks-2016.pdf.

Javno-zasebna partnerstva predstavljajo različne oblike sodelovanja med javnimi organi (npr. občinami) in zasebnim sektorjem, kjer javne (npr. občine) in zasebne institucije (podjetja, organizacije, posamezniki) združijo človeške in materialne vire za doseganje obojestranskih koristi. V praksi so to predvsem finančni projekti, ki temeljijo na dolgoročnih pogodbah, kjer si sektorja delita tako tveganja kot koristi. Takšna partnerstva so eden izmed mehanizmov za izvajanje skupnostnih projektov, s katerim se lahko pripomore k hitrejšemu napredku lokalne skupnosti.

Primer skupnostnega projekta s partnerstvom občine (lastnice streh na občinskih stavbah) in prebivalcev (vlagateljev) je Solarni skupnostni energetski projekt Recklinghausen, ki je prav tako opisan v Katalogu dobrih praks skupnostnega upravljanja z življenjskimi viri.

VODENJE SKUPNOSTNIH PROJEKTOV

Čeprav je vsak skupnostni projekt unikaten, je vsem skupna potreba po učinkovitem vodenju ter doseganju ravnotežja med časom, razpoložljivimi viri (finančnimi, kadrovskimi, prostorskimi ipd.) ter rezultati.

Za učinkovito izvedbo projekta v ključnih korakih projektna skupina sledi načelom projektnega vodenja.

Na voljo so številni priročniki za vodenje projektov, izmed katerih si projektna skupina izbere najprimernejšega za svoje potrebe. Nekateri so na voljo tudi brezplačno na spletu, kot npr. Project management (dostopno prek: https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management).

Pri tem projektna skupina uporabi znanja, veščine, orodja in procese, da lahko uspešno izvede projekt.

Partnerji projekta določijo **projektno skupino** ter **vodjo projekta**, ki je odgovoren za pripravo načrta izvedbe

projekta (**akcijskega načrta**) in skrbi za njegovo celovito izvajanje. Ker je vključevanje javnosti ključna lastnost in pogoj za uspeh skupnostnih projektov, je obvezen član projektne skupine tudi **vodja komuniciranja**.

Vodenje skupnostnih projektov temelji na načelih eksperimentiranja in sprotnega prilagajanja, kar omogoča vodji projekta, da lahko v nenehno spreminjajočem se okolju učinkovito prilagodi aktivnosti projekta. Priporočljivo je vzpostaviti sistem vodenja, ki bo podpiral doseganje stalnih izboljšav.

Demingov krog ali krog nenehnega izboljševanja (v angleškem jeziku je znan pod kratico PDCA: *plan-do-check-act*) je zaporedje korakov, ki teži k stalnim izboljšavam oziroma napredku v kakovosti. Temelji na ciklični uporabi štirih faz: načrtovanja, izvajanja, preverjanja in ukrepanja.



PROJEKTNO VODENJE KORAK ZA KORAKOM

Priprava projekta

Prva faza projekta pomeni postavitve temeljev. Po tem, ko so določeni cilji projekta, je načrtovanje projekta ključnega pomena. Trud, vložen v pripravo projekta, se projektne skupini bogato obrestuje. Komunikacija bo bolj učinkovita in verodostojna, izvedba ukrepov bo enostavnejša, podpora projektu bo večja in odpravljanje težav lažje. Vsak naslednji Demingov krog bo bolj kakovosten, načrtovanje pa enostavnejše.

V fazi priprave projekta je pomembno, da pravni strokovnjak (npr. iz občinske uprave ali zunanji strokovnjak) pripravi **pregled pravnih vidikov** za uvedbo skupnostnega projekta, kjer ugotovi, kakšne so normativne možnosti in ovire formaliziranega sodelovanja na lokalni ravni (postopki in potrebna dovoljenja za realizacijo v konkretnem prostoru za izbrane projektne ideje, predlog ureditve dokumentacije in odnosov).

Več v dokumentu Analiza normativnega okvira za uvedbo skupnostnih projektov, 2016. Dostopno prek: www.dovoljazvse.si.

Ko so opravljeni vsi zgoraj naštetih koraki, vodja projekta s projektno skupino pripravi **načrt aktivnosti** projekta ter aktivnosti tudi časovno opredeli.

Pri pripravi akcijskega načrta je zelo pomemben proces oz. uporaba participativnih metod, s pomočjo katerih lahko tudi predstavniki skupnosti in ostali deležniki prispevajo informacije in ideje, predvsem v najzgodnejši fazi priprave.

Akcijski načrt je sestavljen iz ključnih sklopov projekta. Za vsak sklop so opisane ključne aktivnosti ter konkretni in (po možnosti) merljivi rezultati. Za vsako aktivnost projektna skupina določi izvajalca. Vse aktivnosti spremljajo tudi komunikacijske dejavnosti, ki so na enak način umeščene v akcijski načrt.

Načrt aktivnosti naj odgovori na naslednja vprašanja: *kaj, kako, kdaj, kdo, s kom in s čim ter kaj je pričakovani rezultat.*



Primer akcijskega načrta:

Naziv aktivnosti in sklopov (KAJ)	Opis aktivnosti, metod in ukrepov (KAKO)	Časovni rok (KDAJ)	Odgovorna oseba (KDO)	Potrebni viri (S KOM / S ČIM)	Pričakovan rezultat	Kazalniki učinkov in rezultatov (kvantitativno opredeljenih)
Koordinacija projekta, administrativno in finančno vodenje projekta ter poročanje						
koordinacija projekta	- srečanja partnerjev - sprotno obveščanje in odzivanje - redna komunikacija med partnerji	tekem celega projekta	vodja projekta		člani projektne skupine usklajeno izvajajo projektne aktivnosti, za katere so odgovorni	- število zapisnikov srečanj projektne skupine
....
Komuniciranje in informiranje						
priprava komunikacijskega načrta	- srečanja z vodjo projekta in po potrebi s člani projektne skupine - priprava dokumenta, ki je dostopen projektni skupini	v prvem mesecu projekta	vodja komuniciranja	- zunanji svetovalec za pripravo ključnih sporočil	pripravljen komunikacijski načrt	- 1 komunikacijski načrt
aktivno upravljanje spletnega mesta in družabnih medijev	- redno objavljane vsebin na Facebook skupnosti, Twitterju in Instagramu	tekem celega projekta	vodja komuniciranja		- vzpostavljena družabna omrežja projekta	- 3 družabna omrežja - 80 objav
	- redno objavljane vsebin na spletni strani projekta	tekem celega projekta	vodja komuniciranja	- tehnična podpora	- vzpostavljena spletna stran projekta	- 1 spletna stran - 20 objav
....
Vzpostavitev mreže za izvedbo projekta						
predstavitveni dogodek	- priprava koncepta dogodka (namen, ciljne javnosti, pričakovani rezultati, proces, časovnica) - finančni načrt - dogovor z zunanjim moderatorjem - dogovor z govorniki - izbor lokacije - priprava adreme - program dogodka - priprava in diseminacija vabila - eko pogostitev - srečanje z novinarji - sporočilo za javnost - evalvacijski vprašalniki - evalvacijsko poročilo	v prvem mesecu projekta	vodja projekta	- prostor - pogostitev - finančni viri za zunanje govorce - pisarniški material za delavniški del dogodka - zunanji moderator - prostovoljci za anketiranje	izveden predstavitveni dogodek z udeleženci ključnih deležnikov in predstavnikov medijev	- 1 dogodek - 80 udeležencev - 1 srečanje z novinarji - 1 sporočilo za javnost - 1 analiza doseganja ciljev dogodka
....

Promocijska publikacija o projektu						
promocijska zloženka	priprava, oblikovanje in diseminacija zloženke o projektu	v drugem mesecu projekta	vodja komuniciranja	- lektor - oblikovalec	pripravljena zloženka o projektu	- 1 zloženka v obliki dokumenta PDF - zloženka, poslana na 4.000 e-naslovov ključnih ciljnih javnosti in deležnikov ter objavljena na 6 spletnih portalih - 1 sporočilo za javnost
....
Evalvacija projekta						
sprotna evalvacija projekta	- redno in sprotno spremljanje učinkov in rezultatov projekta (vključno s kakovostjo) - priprava kazalnikov in sprotno preverjanje doseganja ciljev - evalvacija dogodkov		ob ključnih mejnikih projekta in ob rednih projektne sestankih	vodja projekta		- 3 evalvacijski vprašalniki - 3 evalvacijska poročila izvedbe dogodkov
končna evalvacija projekta	- priprava kazalnikov - intervjuji s ključnimi deležniki in ciljnim javnostmi - izvedba ankete - priprava končne ocene projekta	zadnji mesec projekta	vodja evalvacije	- prostovoljci za anketiranje	projekt izveden v skladu z zastavljenimi cilji in s pričakovanimi trajnimi učinki	- 1 vprašalnik za intervju - 1 anketni vprašalnik - 1 evalvacijsko poročilo projekta
....

Glede na zastavljene aktivnosti, ekipo ter potrebe po zunanjih izvajalcih in materialnih stroških za izvedbo projekta vodja projekta v sodelovanju s posameznimi nosilci aktivnosti pripravi **finančni načrt**, kjer je določeno, v kakšnem obsegu in iz katerega vira bo projekt financiran.

Finančni načrt je običajno pripravljen po vrstah stroškov: stroški dela, potni stroški, stroški zunanjih izvajalcev, materialni stroški, posredni stroški. Projektna skupina pripravi pregled finančnih virov za izvedbo projekta, npr. razpisi, množično financiranje, ustanovitev zadruga, občinski proračun. Tudi pri tem je vključevanje širšega kroga deležnikov z različnimi izkušnjami in znanji lahko zelo dragoceno. Del priprave pregleda finančnih virov je tudi preverjanje, ali lahko projektne potrebe zadovoljijo alternativne ekonomije, ki temeljijo na souporabi, izposoji, izmenjavi in ponovni uporabi, in s tem zmanjšajo potrebne finančne vire.

V kolikor projekt temelji na finančni participaciji članov skupnosti, projektna skupina (če ima potrebna znanja) ali zunanji izvajalec pripravi **poslovni načrt**, ki vključuje osnovne korake projektnega vodenja, poleg tega pa tudi analizo trga, strategijo trženja in finančne projekcije, relevantne za investitorje (npr. v kolikšnem času se investicija povrne).

Pri izvedbi skupnostnih projektov je še posebej pomembna doslednost pri upoštevanju načel, ki jih želijo vpeljati tudi v skupnost (npr. dostojno plačilo za opravljeno delo, transparentnost informacij, upoštevanje trajnostnih vidikov organizacije dogodkov), saj lahko v nasprotnem primeru projekt hitro izgubi kredibilnost in s tem zaupanje skupnosti. Zato naj ima kakovost izvedbe prednost pred ceno.

Priročnik za organizacijo trajnostnih dogodkov, 2015. Dostopno prek: www.planbzasslovenija.si/images/arhiv/prirocnik-trajnostni-dogodki.pdf.

Vodja projekta v sodelovanju z nosilci aktivnosti opredeli možna **tveganja** za uspešno izvedbo ter aktivnosti za minimiziranje tveganj.

Pri tem si zastavljajo vprašanja: kaj gre lahko narobe (načrtno prepoznavanje tveganj), kakšne so možne posledice (vrednotenje verjetnosti in obsega tveganja) in kaj je mogoče glede tega narediti (spremljanje,

odpravljanje, reševanje). Z vnaprej opredeljenimi tveganji, s predvidenimi rešitvami in s prilagoditvami je mogoče nevarnost tveganj močno zmanjšati. Po opravljeni analizi tveganj premislimo, ali moramo v katerem od prejšnjih korakov načrtovanja karkoli spremeniti (npr. način vključevanja ali obveščanja, dogodke, ki smo jih načrtovali ipd.).

Primer analize tveganj:

Aktivnost	Možna tveganja	Ukrepi za zmanjšanje tveganj
Spremljanje izvajanja dejavnosti projekta in upravljanje s tveganji	<ul style="list-style-type: none"> - zamude pri izvajanju dejavnosti - višji stroški od predvidenih - pojavijo se nepredvidena tveganja 	<ul style="list-style-type: none"> - redno sledenje izvajanja s pomočjo časovnice projekta in proračuna projekta - redna komunikacija med partnerji - vodja projekta se skupaj s partnerji sooči s tveganji takoj, ko se pojavijo
Evalvacija projekta	<ul style="list-style-type: none"> - težko zajeti vse učinke projekta - težave pri pridobivanju povratnih informacij od udeležencev projekta 	<ul style="list-style-type: none"> - izbor metodologije ocenjevanja na osnovi podobnih projektov iz preteklosti - pravočasno načrtovanje evalvacije, da se potrebni podatki zbirajo sproti - privlačne in nezamudne metode za pridobivanje povratnih informacij
Predstavitveni dogodek	<ul style="list-style-type: none"> - slaba udeležba - slab medijski odziv 	<ul style="list-style-type: none"> - pravočasna in široka promocija dogodka - predstavitev tem, ki so povezane z aktualnimi dogajanjmi ter zanimivi govorci - povezovanje s strokovnjaki in strokovnimi združenji pri pripravi in promociji dogodka - povezovanje s predstavniki ciljnih skupin, ki imajo močne komunikacijske kanale (npr. združenja, civilnodružbene organizacije) - promocija prek lokalnih in nacionalnih medijev - individualno delo z novinarji - priprava različnih sogovorcev za medije - multiplikacija sporočil skozi različne organizacije - privlačna besedilna in oblikovna sporočila
Promocijske zloženke	<ul style="list-style-type: none"> - zloženke ne dosežejo zainteresirane javnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - široka diseminacija preko različnih komunikacijskih kanalov, s posebnim poudarkom na mrežnih organizacijah ciljnih skupin - oblikovna in vsebinska privlačnost
....

Za sprotno in celovito **vrednotenje** projekta odgovorna oseba vnaprej predvidi načine vrednotenja in jih vgradi v akcijski načrt.

Metode za sprotno in končno evalvacijo projekta so npr. vprašalniki za udeležence dogodkov, intervjuji udeležencev, ankete, fokusne skupine ipd.

Ker si skupnostni projekti v svojem temelju prizadevajo za dolgotrajno izboljšanje kakovosti življenja lokalne skupnosti, vodja projekta skupaj z odgovornimi za

posamezne sklope načrtuje aktivnosti, ki bodo privedle do tega, da bo imel projekt za skupnost tudi po formalnem zaključku.

K trajnosti rezultatov projekta prispeva načrtovanje aktivnosti z multiplikativnimi učinki, ki se navezujejo na druge aktivnosti (in s tem tvorijo širšo celoto ter še dodatno dosežejo ciljne skupine) ter akterje, ki v lokalnem okolju celovito pristopajo k reševanju problema (hkrati zagotavljanje družbenih, ekonomskih in okoljskih koristi).

Izvajanje projekta

Vodja projekta redno preverja, ali izvajanje načrtovanih aktivnosti poteka v skladu s časovnim in finančnim načrtom, ter doseganje zastavljenih vmesnih ciljev. Skupaj z deležniki sproti identificira in rešuje težave ter prilagaja akcijski načrt.

Projektna skupina si na vsakem koraku izvajanja projekta prizadeva za vključevanje deležnikov in ciljnih javnosti.

V fazi izvedbe projekta sta pomembni redna komunikacija in izpostavljanje pomembnih dosežkov (več v poglavju komuniciranje).

V skupnostnih projektih je izjemno pomembno stalno sodelovanje med vodjo projekta in odgovorno osebo za komuniciranje. V vsakem trenutku morata skupaj razmišljati, kaj je treba komunicirati in komu. To ni samo stvar etike, ampak ključni dejavnik uspeha skupnostnega projekta.

Vodja projekta in odgovorni za komuniciranje sproti in po potrebi poročata financerju, investitorjem, članom (npr. zadruga) in ostalim udeleženi v projektu.

Vrednotenje projekta

Vrednotenje je integralni del projekta, zato je pomembno, da ga opravi celotna projektna skupina, skupaj z deležniki in ciljnim javnostmi (participativen proces), in da si za to aktivnost že ob načrtovanju zagotovi potrebne vire.

Pri skupnostnih projektih je poleg doseganja ciljev (rezultatov in učinkov) smiselno vrednotiti tudi uspešnost pri vključevanju javnosti, in sicer tako sproti kot ob koncu projekta.

Ob vsakem pomembnejšem mejniku naj bo izvedeno vrednotenje do takrat izvedenih aktivnosti. Če se sprotno vrednotenje preskoči, je zamujena priložnost za izboljšanje možnosti doseganja ciljev projekta.

Projektna skupina z vrednotenjem dobi dragocene informacije glede doseganja zastavljenih ciljev in glede tega, ali so bili ti doseženi na vključujoč način. Z vrednotenjem se poleg tega krepi usposobljenost posameznikov in skupine za izvajanje skupnostnih projektov, saj je zmanjšana verjetnost ponavljanja napak oziroma neuspešnih pristopov v prihodnje. Učenje iz napak je prav tako pomembno kot učenje iz uspehov. Vrednotenje tudi povečuje zaupanje v proces in pripomore k povečanju pripadnosti projektu.

Koristno je, da projektna skupina ugotovitve vrednotenja zapiše ter izkušnje deli z deležniki projekta in z drugimi, ki bodo izvajali skupnostne projekte.

Vrednotenje se izvaja s pomočjo kvantitativnih in kvalitativnih kazalnikov ter virov informacij za ugotavljanje njihovega doseganja.

Primeri kazalnikov: doseganje ciljev projekta, uspešnost vključevanja deležnikov in ciljnih javnosti,

ustreznost izbranih metod, transparentnost projekta in komuniciranja, zadovoljstvo lokalne skupnosti, časovna ustreznost aktivnosti, ustreznost porabe virov, doseganje širših družbenih koristi (družbeni, ekonomski in okoljski učinki). Pri tem si pomagamo z vprašanji, kot so npr.:

- Ali so bili zastavljeni cilji realni in ali smo jih dosegli?
- Ali so bila gradiva razumljiva?
- Ali so bile komunikacijske aktivnosti in kanali dobro izbrani?

Primer virov informacij za vrednotenje: seznam udeležencev, poročilo o dogodku, anketni vprašalnik, intervju, fokusna skupina, evidenca prejetih predlogov.

Vodja projekta s projektno skupino ob ključnih mejnikih projekta pripravi analizo izvedenih aktivnosti in z načrtovanimi metodami vrednotenja pripravi pregled doseganja zastavljenih kazalnikov.

Vrednotenje naj bo objektivno in realno. Le tako bo prispevalo k izboljšanju prihodnjih procesov.

Na podlagi analize izvedenih aktivnosti vodja projekta po potrebi prilagodi načrt aktivnosti (določi popravljalne ukrepe).

Spremembe se lahko nanašajo na tip aktivnosti, način komuniciranja, izbor metode, proces vključevanja, časovnico itd. Pogosto je zaradi ene spremembe potrebno prilagoditi tudi druge aktivnosti, da se slednje ponovno smiselno sestavijo v celoto.

Tudi za vrednotenje je pomembna transparentnost – jasno komuniciranje metodologije in rezultatov vsem vključenim deležnikom: tistim, na katere bo projekt vplival, in ostalim zainteresiranim za projekt.

Ob koncu projekta vodja projekta skupaj z odgovornimi za posamezne aktivnosti pripravi končno vsebinsko in finančno poročilo, ki vključuje tudi celovito vrednotenje doseganja zastavljenih ciljev in širših družbenih učinkov.

Več v dokumentu Vključevanje javnosti v pripravo predpisov: Priročnik za načrtovanje in izvajanje posvetovalnih procesov (Ministrstvo za javno upravo, 2015). Dostopno prek: www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/SNO/Prirocnik-vkljucjevanje_javnosti.pdf.

VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV

Skupnostni projekti temeljijo na vključujočem in odprtem procesu sprejemanja odločitev. Da bo skupinski proces kar najbolj izkoristil potenciale, znanja in izkušnje članov skupine in pripeljal do zastavljenih ciljev, je koristno, da projektna skupina pozna metode za vodenje skupinskih procesov. Če teh znanj nima, si jih lahko zagotovi s sodelovanjem zunanjega moderatorja.

Moderator skupinskih procesov je nevtralen (ne podaja vsebine ali stališč in ne vpliva na odločitve) in izurjen, da skrbi za kakovost izvedbe procesa, ter je varuh spodbudnega ter spoštljivega komunikacijskega

prostora. Njegova naloga je spodbuditi vsakega člana skupine k aktivnemu sodelovanju, medsebojnemu razumevanju in prevzemanju odgovornosti. Moderator skupino učinkovito pripelje do tega, da doseže zastavljene cilje (se o nečem dogovori, pripravi izdelek ipd.).

Priručnik Moderiranje skupinskih procesov (Umanotera, 2002) je na voljo pri Društvu moderatorjev Slovenije, ki organizira tudi usposabljanja (<http://drustvo-moderatorjev.si>).

INFORMIRANJE IN KOMUNICIRANJE

POMEMBNOST KOMUNICIRANJA ZA SKUPNOSTNE PROJEKTE

Skupnostni projekti temeljijo na odnosih zaupanja, podpore in konsenza. Omogočajo sodelovanje in komunikacijo ter so prilagojeni zahtevam lokalnega okolja in potrebam lokalne skupnosti. Zato je za uspešno izvedbo skupnostnega projekta ključno pridobivanje zaupanja in podpore širše javnosti, še posebej o projektih, ki se izvajajo na njihovem območju.

Načrtovanje in izvajanje komunikacijskih dejavnosti naj se začneta čim bolj zgodaj v procesu snovanja skupnostnega projekta, da se doseže identifikacija s projektom in s tem poveča možnost njegove nekonfliktne umestitve v družbeni in fizični prostor. Z zgodnjo komunikacijo se preprečijo morebitna nesoglasja med različnimi interesi, zmanjša se lokalno nasprotovanje in poveča se javna podpora projektu, saj lokalna skupnost sama odloča o sprejemljivosti projekta ter določi zahteve in usmeritve, ki naj jim projekt sledi.

Široko komuniciranje je še posebej pomembno za projekte, ki temeljijo na finančni participaciji članov skupnosti. Z zgodnjim in odprtim komuniciranjem dosežemo pripravljenost za sodelovanje in zaupanje, da se bodo finančne koristi stekale k lokalnemu prebivalstvu, tako k tistim, ki so investirali v projekt, kot tudi k celotni lokalni skupnosti.

Namen komuniciranja je seznanitev ciljnih skupin, deležnikov in splošne javnosti s projektom, cilji projekta, projektnimi aktivnostmi ter rezultati in učinki projekta. Obenem je namen ozaveščanje o okoljskih in družbenih koristih, informiranje o možnostih aktivnega delovanja ter motiviranje deležnikov.

NAČELA KOMUNICIRANJA

Za skupnostne projekte je zaradi težko pridobljenega in na drugi strani lahko hitro izgubljenega zaupanja še posebej pomembno upoštevanje naslednjih načel komuniciranja:

• TRANSPARENTNOST IN CELOVITOST

Odprta komunikacija namena, ciljev in dosežkov prispeva k pozitivni podobi projekta. Obenem odkrito komuniciranje krepi lastno zavezanost k izvedbi skupnostnega projekta ter motivira in vzpostavlja podporo v projektni skupini, med deležniki in širšo javnostjo.

• PRAVOČASNOST IN REDNOST

Informiranje naj bo sprotno (v vseh fazah projekta), ažurno (neposredno ob izvedenih aktivnostih) in stalno (informacije naj bodo razporejene tekom celega projekta).

• JASNOST

Informacije morajo biti razumljive, konkretne in enostavno dostopne. S tem se zmanjšajo možnosti za nasprotovanje projektu zaradi drugačnega ali napačnega razumevanja.

• DVOSMERNOST IN ODZIVNOST

Komuniciranje naj zaznamuje participativen pristop pri zasnovi, izvedbi in upravljanju ter intenzivno komuniciranje navznoter in navzven, čemur praviloma sledi dobra javna podoba. Komunikacijski kanali naj vsebujejo tako opisne vsebinske informacije kot tudi informacije o možnostih sodelovanja v projektu.

Dvosmerno komuniciranje omogoča lokalnim skupnostim, da pridobijo občutek solastništva in občutek pripadnosti projektu. Poleg tega poveča ozaveščenost lokalne skupnosti o lastnih virih in sposobnostih ter o možnostih za izboljšanje kakovosti bivanja. Hitra odzivnost je pomembna tudi pri sprotnem razčiščevanju konfliktov.

KOMUNICIRANJE KORAK ZA KORAKOM

Komuniciranje z javnostmi je večšina, ki ima svoje zakonitosti in procese, ki pripeljejo do njegove učinkovitosti in do tega, da komuniciranje izvrši svojo nalogo, tj. podpira projekt.

Projektna skupina določi **osebo, ki je odgovorna za komuniciranje**.

Prvi korak je **priprava komunikacijskega načrta**, ki vsebuje:

- cilje in namen komuniciranja,
- ciljne skupine,
- načrtovane komunikacijske aktivnosti,
- ključna komunikacijska sporočila,
- okvirna sporočila,
- okvirno časovnico,
- predvidene rezultate in
- načine merjenja rezultatov.

Komunikacijski načrt pripravi odgovorna oseba za komuniciranje v sodelovanju s projektno skupino ter s posvetovanjem in uskladitvijo s ključnimi deležniki.

Komunikacijski načrt je lahko poljubno dolg, pomembno pa je, da vsebuje navedene ključne sklope. Šele ko si projektna skupina sama razjasni, kaj, zakaj in komu želi sporočiti, bo komuniciranje navzven verodostojno in jasno. Določi se, s katerimi orodji bo to najučinkoviteje doseženo in kako izmeriti uspešnost komuniciranja.

Pri oblikovanju komunikacijskih sporočil naj bo poseben poudarek na trajnostnih koristih, ki jih bo projekt prinesel skupnosti (povečanje družbenih koristi, zmanjšanje negativnih vplivov na okolje, finančne koristi, bolj povezana skupnost, izboljšanje položaja ranljivih skupin ipd.).

Z namenom večje vidnosti projekta so po zmožnostih pripravljene **ključni sporočilnostni elementi projekta** (logotip, slogan, ime, celostna grafična podoba, spletna pasica), ki jo partnerji projekta uporabljajo v vseh oblikah komuniciranja.

KOMUNIKACIJSKI KANALI

Najpogostejši kanali za obveščanje javnosti so:

- spletna stran,
- družabna omrežja in blogi,
- elektronska obvestila,
- obveščanje prek drugih organizacij,
- oglasne deske, letaki, informacijske točke,
- elektronske in tiskane publikacije,
- oglasi,
- navadna pošta,
- javni dogodki in predstavitve,
- mediji.

Nosilec projekta vzpostavi spletno stran ali podstran, kjer so zbrane vse informacije o projektu (namen, cilji, časovnica), kontaktni podatki in možnosti vključevanja. Spletne podstrani s temi informacijami objavijo tudi partnerji projekta. Pri vsakokratnem komuniciranju se objavi povezava na projekt, kjer so zbrane vse informacije.

Odgovorni za komuniciranje poskrbi za vzpostavitev profilov skupnostnega projekta na družabnih omrežjih. Tam projektna skupina objavlja informacije v zvezi s projektom, pa tudi druge vsebine, ki so povezane s temo projekta, ter spodbuja komunikacijo v čim širšem krogu.

Informiranje javnosti in izbiro ustreznega kanala je treba prilagoditi vsebini projekta, v vsakem primeru pa je nujno vzpostaviti načine za redno komunikacijo. Za doseganje najširše javnosti je priporočljivo uporabiti vse razpoložljive notranje in zunanje, formalne in neformalne komunikacijske kanale. Dobre komunikatorje odlikujejo inovativnost, iznajdljivost in domiselnost.

Za doseganje najširšega kroga ljudi je ključnega pomena privlačnost sporočil. Povabimo lahko tudi znane kulturnike, športnike, mnenjske voditelje, slavne osebe iz lokalnega okolja, naj postanejo ambasadorji projekta in pomagajo širiti njegovo zgodbo.

DOSEGANJE CILJEV KOMUNICIRANJA

Tekom celotnega projekta projektna skupina spremlja doseganje ciljev komuniciranja. Javno mnenje meri sproti, da zazna (ne)podporo posameznim rešitvam. Na podlagi sprotne ugotovitve doseganja ciljev tekom projekta po potrebi prilagodi aktivnosti. Na vse morebitne pomisleke, ki jih izraža lokalna skupnost, je potrebno odgovoriti čim prej in na transparenten način.

Primeri kazalnikov uspešnosti komunikacijskih aktivnosti (morebitni pozitivni in negativni odzivi):

- število udeležencev dogodkov (po ciljnih skupinah)
- število podpornikov na družabnih omrežjih
- število člankov in intervjujev v medijih (redno spremljanje objav in priprava seznama objav s klipinigi)
- število obiskov spletnih strani
- število komentarjev v spletnem forumu

KOMUNICIRANJE Z MEDIJI

Mediji zaradi svojega dosega nudijo prostor za javno razpravo. Poleg tega imajo velik doseg in so zato pomembni oblikovalci javnega mnenja in s tem potencialni zavezniki pri pridobivanju podpore najširše javnosti. Poseben del komunikacijskega načrta predstavlja prav delo z mediji.

Vodja komuniciranja pripravi bazo medijev, ki so relevantni za projekt (tiskovna agencija, dnevni tisk, revialni tisk, radio, televizija, spletni medij).

Možna orodja za komuniciranje z mediji so:

- sporočilo za javnost,
- novinarska konferenca,
- intervju,
- večji medijski dogodki, npr. vodeni ogledi na terenu, festivali.

Odnosi z mediji predstavljajo načrtno sistematično, učinkovito in odgovorno komuniciranje ter temeljijo na dolgoročnem, dinamičnem in dvosmernem razmerju. V vseh fazah projekta naj bo posebna pozornost posvečena sprotne individualnemu delu z (lokalnimi) novinarji.

Ob začetku projekta vodja komuniciranja pripravi predstavitveni paket za medije, ki vključuje opis skupnostnega projekta, namen, cilje, ciljne skupine, časovnico, partnerje, kontakte in možnosti vključevanja. Predstavitveno gradivo je objavljeno na spletnih mestih partnerjev projekta ter poslano vsem relevantnim medijem. Po potrebi projektna skupina ob začetku lansiranja projekta pripravi predstavitev za medije v obliki novinarske konference, sporočila za javnost ali oglada na terenu.

KOMUNICIRANJE V SKUPNOSTNIH PROJEKTIH, KATERIH NOSILEC JE OBČINA

Kadar je nosilec skupnostnega projekta občina, komunikacija sicer poteka navzven na enak način, vendar pa je potrebno s strani občine pred tem več aktivnosti. Občina je velik kompleks, zato je tudi oblikovanje njene volje, ki se sporoča drugim, kompleksno. Občina kot telo v najširšem smislu mora biti namreč poenotena.

Občina ima lahko v danem trenutku več veljavnih strateških dokumentov, ki se nanašajo tudi na skupnostni projekt, zato mora upoštevati doslej sprejete zaveze in namere teh dokumentov.

Posamezni oddelki občinske uprave so bolj ali manj povezani s področjem predvidenega skupnostnega projekta – vsak naj prispeva svoje znanje in informacije v oblikovanje skupne namere za skupnostni projekt.

Poenotenje občine v nameri za pripravo skupnostnega projekta poteka na različnih relacijah: oddelki občinske uprave med sabo, občinska uprava in župan, župan in občinski svet, občina in njeni javni zavodi in javne gospodarske družbe.

Občina pridobiva podporo tudi v krajevnih skupnostih, večjih gospodarskih družbah in drugih večjih subjektih v občini (npr. visokošolskih zavodih) ter pri nevladnih organizacijah.

Občina mora določiti koordinatorko, ki bo povezovalka vseh aktivnosti in bo na razpolago vsem udeležencem in javnostim za posredovanje informacij.

Izbrana naj bo oseba, ki ima iskreno željo in voljo, da na strani občine koordinira projekt.

Informiranje mora voditi občina – župan in občinska uprava. Tako bo informacija pri javnosti vzbujala zaupanje in povečala verjetnost realizacije projekta.

V največji meri je potrebno izkoristiti kapacitete županove oz. občinske službe za odnose z javnostmi.

Izkoristi je potrebno vse običajne občinske kanale, prek katerih občina sporoča namere svojim prebivalcem (npr. lokalni časopis, radio, TV, večji dogodki v občini, spletna stran občine).

Informacije morajo vsebovati prepričljive in uresničljive cilje.

Za pridobivanje in vzdrževanje zaupanja je pomembno, da so informacije realne ter da izražajo resnično namero občine po uvedbi nove dobre prakse, na katero bodo prebivalci ponosni.

O PROJEKTU SKUPNOSTNO UPRAVLJANJE Z ŽIVLJENJSKIMI VIRI

Namen projekta Skupnostno upravljanje z življenjskimi viri je opolnomočiti lokalne skupnosti za trajnostno upravljanje z življenjskimi viri v lokalnih okoljih. Projekt izvajajo nevladne organizacije Društvo Focus, Umanotera, Inštitut za politike prostora in Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC.

S promocijo skupnostnega upravljanja z življenjskimi viri si projekt predvsem prizadeva prispevati k blaginji lokalnih skupnosti ter k povečanju prehranske samooskrbe in neodvisnosti od fosilnih energentov na ravni države.

Priročnik za izvajanje skupnostnih projektov izhaja iz izkušenj, pridobljenih v pilotnem projektu, ki je v letu 2016 potekal v sodelovanju z Mestno občino Nova Gorica. V letu 2017 ga spremljajo še priročniki za izvedbo skupnostnih projektov na področjih trajnostne mobilnosti (Pešbus in bicivlak), upravljanja s prostorom (Skupnostni prostor) ter skupnostne energetike (Skupnostna sončna elektrarna), postopoma pa se jim bodo pridružili še priročniki za izvedbo skupnostnih projektov na drugih področjih.

Predhodnik priročnikov je Vodnik po skupnostnem upravljanju z življenjskimi viri,¹ ki vsebuje celovit opis koristi skupnostnih projektov ter opisuje številne domače in tuje dobre prakse skupnostnega upravljanja z življenjskimi viri. Dopolnjuje ga Katalog dobrih praks 2016² s podrobnimi opisi dvanajstih skupnostnih dobrih

praks na področjih skupnostne energetike, lokalne samooskrbe s hrano, trajnostne mobilnosti, urejanja prostora, upravljanja z gozdom in turizma.

Predstavitve dobrih praks so se že v preteklosti izkazale kot dober način širjenja praks, ki so že dokazale svojo uspešnost. V njih so vgrajene dragocene izkušnje in lahko predstavljajo navdih tudi pripravljavcem in izvajalcem skupnostnih projektov. Organizacije partnerice projekta Skupnostno upravljanje z življenjskimi viri so v preteklosti objavile več tematskih katalogov dobrih praks na svojih področjih delovanja:

- Slovenija znižuje CO2: dobre prakse – zniževanje izpustov toplogrednih plinov in prilagajanje na podnebne spremembe: (katalog 2012,³ katalog 2013,⁴ katalog 2015⁵);
- Spodbujamo zelena delovna mesta (katalog 2014)⁶;
- Prostori sodelovanja – skupnostne prakse v urejanju prostora (zbornika 2014 in 2015)⁷;
- Trajnostne skupnostne prakse (katalog 2015)⁸;
- Trajnostna mobilnost v praksi (zbornik 2016)⁹.

V okviru projekta Skupnostno upravljanje z življenjskimi viri se je 17. junija 2016 odvila nacionalna konferenca Dovolj za vse – skupnostno upravljanje z življenjskimi viri, na kateri so se srečali predstavniki občin, zadrug, podjetij, nevladnih organizacij in civilnih iniciativ, politični odločevalci na lokalni in državni ravni ter ostali zainteresirani za skupnostne projekte.¹⁰

¹ Dostopno prek: www.umanotera.org/wp-content/uploads/2016/04/Vodnik-po-skupnostnem-upravljanju-z-%C5%BEivljenjskimi-viri.pdf.

² Dostopno prek: www.umanotera.org/wp-content/uploads/2016/04/Katalog-dobrih-praks-2016.pdf.

³ Dostopno prek: <http://www.slovenija-co2.si/upload/katalog-dobre-prakse-2012-isbn.pdf>.

⁴ Dostopno prek: http://www.slovenija-co2.si/upload/katalog_dobreprakse_2013.pdf.

⁵ Dostopno prek: http://www.slovenija-co2.si/upload/SLO-CO2_Katalog_dobrih_praks_2015.pdf.

⁶ Dostopno prek: www.arhiv.zelenadelovnamesta.ukom.gov.si/upload/Katalog%20dobrih%20praks%20ZDM.pdf.

⁷ Dostopno prek: <http://prostorisodelovanja.si>.

⁸ Dostopno prek: www.umanotera.org/wp-content/uploads/2015/07/Katalog-dobrih-praks-2015.pdf.

⁹ Dostopno prek: <http://ipop.si/wp-content/uploads/2016/10/Trajnostna-mobilnost-v-praksi.pdf>.

¹⁰ Posnetek konference, predstavitve govorcev in zapis delavnice so objavljeni na tej povezavi: www.umanotera.org/kaj-delamo/trajne-vsebine-projekti-kampanje/skupnostno-upravljanje-z-zivljenjskimi-viri.

Uredniški odbor:
Renata Karba, Gaja Brečelj (obe Umanotera), **Senka Šifkovič Vrbica** (PIC),
Tomislav Tkalec, Barbara Kvac, Živa Kavka Gobbo (vsi Focus),
Petra Očkerl, Maja Simoneti, Marko Peterlin (vsi IPOP)

Avtorice:
Renata Karba, Gaja Brečelj in Senka Šifkovič Vrbica

Lektura:
Tadej Turnšek

Oblikovanje in prelom:
Iz principa, Sonia Pust

druga izdaja

Ljubljana, januar 2017

Priročnik je objavljen na spletnem mestu www.dovoljazvse.si.
Izdajatelj:

Focus, društvo za sonaraven razvoj, Maurerjeva 7, 1000 Ljubljana

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

502171(0.034.2)
5021311(0.034.2)

KARBA, Renata
Priročnik za izvajanje skupnostnih projektov [Elektronski vir] / [avtorice Renata Karba, Gaja Brečelj in Senka Šifkovič Vrbica]. - El. knjiga. - Ljubljana : Focus, društvo za sonaraven razvoj, 2017

Način dostopa (URL): www.dovoljazvse.si

ISBN 978-961-285-588-8 (pdf)
1. Gl. stv. nasl. 2. Brečelj, Gaja 3. Vrbica, Senka
288436992

Priročnik je izdan v okviru projekta Skupnostno upravljanje z življenjskimi viri, ki ga izvajajo organizacije Focus, društvo za sonaraven razvoj, Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj, Pravno informacijski center nevladnih organizacij – PIC in Inštitut za politike prostora.



Projekt iz sredstev Sklada za podnebne spremembe financira Ministrstvo za okolje in prostor. Vsebine izražajo mnenje avtorja in ne predstavljajo uradnega stališča Vlade Republike Slovenije.



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OKOLJE IN PROSTOR

Priročnik je nastal kot plod sodelovanja z Mestno občino Nova Gorica in lokalno koordinatorko za projekt, Petro Doljak. Njej in predstavnikom občine se zahvaljujemo za pomoč in podporo.

