

Projektni portfeljni management s poudarkom na izbiranju projektov nevladnih neprofitnih organizacij

Tadej Lebič¹, Vesna Sotlar²

¹ Zavod CMLC, Mariborska cesta 2, 3000 Celje,

² Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Kotnikova 28, 1000 Ljubljana

e-pošta: tadej.lebic@siol.net, vesna_sotlar@yahoo.com

Z

Povzetek

Prispevek predstavlja glavne značilnosti projektnega portfeljnega managementa s poudarkom na prikazu izbire projektov, ki jih izvajajo nevladne neprofitne organizacije. Te izbirajo projekte s specifično strukturo ciljev in razpolagajo z zelo omejenimi sredstvi, zato je izvedba pravih projektov nujna. Projektni portfelj zagotavlja strukturo za izbiro pravih projektov, razporeja sredstva na mesta, kjer je to izrazito pomembno, in povezuje odločitve portfelja s strateško usmeritvijo in cilji organizacije. Zaradi nenehnega večanja števila in pomembnosti (z vidika vpliva na civilnodružbeni položaj) nevladnih neprofitnih organizacij je nujno, da te zagotovijo osnovno dinamiko projektnega portfeljnega managementa na ravni organizacij, zvez nevladnih neprofitnih organizacij in nacionalnih koordinacijskih organizacij.

Ključne besede: projektni portfeljni management, nevladne neprofitne organizacije, neprofitni projekti, sredstva

1 Uvod

Ko organizacija identificira vizijo, poslanstvo, cilje in strategije, mora v naslednjem koraku prepoznati projekte, ki bodo te strategije uresničili. Projektni portfeljni management išče odgovore na vprašanja, katere projekte naj organizacija izvede in katere izpusti za dosego postavljenih ciljev, uravnava sposobnosti podjetja za spoznavanje, katere cilje lahko doseže, omogoča neposredno povezavo odločitev v projektnem portfelju s strateško usmeritvijo organizacije in pokaže, kako optimalno uporabiti sredstva, ki jih ima na voljo.

2 Projektni portfeljni management (PPM)

2.1 Opredelitev PPM

Portfelj¹ lahko uporabljamo za različne namene, a je vedno določen s ciljem njegovega imetnika.

¹ Uporaba izraza portfelj se je uveljavila predvsem v finančah in bančništvu ter se najpogosteje povezuje z naložbami v vrednostne papirje in razpršitvijo tveganja naložb.

Najpogosteje se izraz portfelj uporablja kot niz investicij, ki jih imajo institucije ali posamezniki. Sestavljajo ga lahko vrednostni papirji, sredstva na bankah, obveznice, naložbe v nepremičnine. S portfeljem njegov imetnik razprši tveganje. **Projektni management** je večšina vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov v celotnem življenjskem ciklusu projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljitvi potreb ter pričakovanj udeležencev projekta. **Projektni portfelj** je zbir projektov, ki združeni sestavljajo strategijo podjetja. V projektni portfelj so vključeni vsi aktivni in predvideni projekti v določenem časovnem obdobju. Če je v projektni portfelj zajetih veliko število projektov (na primer več kot sto), je smiselno opredeliti več projektnih portfeljev za različne tipe projektov, kot na primer R&R, pogodbeni in podobni projekti.

Levine (2005) poudarja, da je PPM pravzaprav management projektnega portfelja, s katerim povečamo doprinos projektov k uspehu organizacije. V tem primeru morajo biti projekti tesno povezani s strategijo in cilji organizacije, biti konsistentni z vrednotami in kulturo, neposredno pripomoči k pozitivnemu denarnemu toku in učinkovito uporabljati sredstva organizacije.

PPM je dinamični proces, v katerem so projekti in njihovi predlogi redno vrednoteni, določeni glede na prednostne naloge in izbrani na osnovi cilja ohranjanja največje mogoče vrednosti projektov iz omejenih sredstev, ki jih ima podjetje. Izbor pravih projektov je bistvo PPM, vendar vključuje tudi razporejanje in način uporabe sredstev za projekte, časovno naravnost projektov, kdaj jih pospešiti, upočasniti ali umakniti iz portfelja. In zakaj organizacije potrebujejo PPM? PPM:

- zagotavlja strukturo za izbiro pravih projektov;
- prepozna neprimerne projekte in vzpostavlja proces za njihovo obvladovanje;
- sredstva organizacije usmerja na projekte, ki so najbolj pomembni;
- povezuje odločitve v portfelju s strateškimi usmeritvami in poslovnimi cilji;
- izboljša možnosti, da organizacija prva pride na trg z novim izdelkom/storitvijo;
- izboljša projektni portfelj in
- vzpostavi logično in razumno razmišljanje pri sprejemanju odločitev v projektnem portfelju.

2.2 Procesi in metode za PPM

Proces projektnega portfeljnega managementa

sestavljajo (Gareis, 2005): **določitev projektov, koordinacija projektnega portfelja in mreženje projektov.**

V različnih procesih projektnega portfelja sledimo različnim ciljem. Glavni cilj **določitve projektov** je zbiranje investicijskih predlogov, analiza investicij, pregled alternativnih možnosti, ugotavljanje dostopnosti resursov za investicijo, razvrstitev investicijskih predlogov glede na prednostne naloge, sprejemanje odločitev o realizaciji investicij glede na strateške cilje organizacije, odločitve o postavitvi primerne organizacijske strukture za začetek izvajanja investicije, priprava projektnega načrta ter določitev projektnega managerja in njegovega tima za izvedbo projekta.

Metode v procesu določitve projektov:

- investicijski predlog;
- poslovna analiza in/ali analiza stroškov in koristi;
- sistem kazalnikov;
- definiranje projekta in
- projektni načrt².

Namen investicijskega predloga je opisati predvideno investicijo. Investicijski predlog povzema vzroke za investicijo, investicijske cilje, njihovo skladnost s strategijami organizacije, opis investicije, zahtevana prva plačila za investicijo, prispevek investicije k realizaciji finančnih ciljev, prispevek investicije k realizaciji drugih ciljev organizacije ter organizacijsko obliko, ki je potrebna

za začetek investicije. Vse investicije, ki so ocenjene kot sprejemljive, so nato individualno podvržene analizi. Vsebino poslovne analize sestavljajo: opis stroškov in koristi, izračun stroškov in koristi³, finančna analiza, finančni prikaz in finančni kazalniki (NSV⁴, ROI⁵, razlika koristi-stroški, amortizacijski čas, tveganja) investicije. Analiza poteka z določitvijo časovnega obdobja analize in zahtevane stopnje donosnosti, z opisom stroškov in koristi (treba je razlikovati med neposrednimi in posrednimi ter med otipljivimi in neotipljivimi stroški/koristmi⁶); izračunom stroškov in koristi investicije; prikazom finančne analize investicije ter prikazom analize občutljivosti in simulacijo.

Odločitev o tem, kateri projekt bo izbran, je lahko sprejeta na podlagi izolirane analize za vsako investicijo posebej ali na podlagi integrirane analize investicijskega portfelja. Pri izolirani analizi investicije ocenimo prispevek investicije k realizaciji strateških ciljev organizacije. Dobljene rezultate vseh investicij primerjamo med seboj in izberemo najboljšo. Pri integrirani analizi investicijskega portfelja ocenimo investicije in njihovo medsebojno povezanost. Ocenjene so dopolnilne in konkurenčne zveze med investicijami ter integrirane v celotno oceno portfelja. Alternativne investicijske portfelje lahko med seboj primerjamo s pomočjo večjega števila (sistema) kazalnikov investicijskih portfeljev (tabela 1). Z njimi analiziramo investicijo z različnih vidikov (finančnega, z vidika kupcev, notranjih procesov,

Investicija	Finančni vidik	Vidik kupca	Notranji procesi	Skupna ocena	Sprejet/zavrnjen
A	31	17	25	73	SPREJET
B	29	16	23	68	SPREJET
C	28	13	21	62	SPREJET
D	26	11	18	53	ZAVRNJEN

Finančni vidik	A	B	C	D
NSV/ROI	8	7	7	7
Amortizacijski čas	8	7	7	6
Tveganost	7	7	7	6
Koristi/Stroški	8	8	7	7

Vidik kupca	A	B	C	D
Odstotek novih kupcev	5	5	6	4
Povezave do kupcev	7	6	5	4
Sodelovanje s kupci	5	5	2	3

Notranji procesi	A	B	C	D
Trenutni procesi	8	9	7	6
Dostopna notranja sredstva	8	7	7	6
Dostopna zunanja sredstva	9	7	7	6

Legenda: zelo dobro (10), dobro (7), povprečno (5), slabo (3), zelo slabo (1)

Opomba: Spodnja meja za sprejetje projekta je enaka 60 točk

Tabela 1: Sistem kazalnikov investicijskega portfelja (prirejeno po Gereis, 2005)

² Projektni načrt lahko opredelimo tudi kot zagonski elaborat.

³ Koristi in stroški morajo biti opisani in (denarno) ovrednoteni glede na določeno časovno obdobje, kar omogoča finančno analizo investicije.

⁴ Neto sedanja vrednost.

⁵ Return on investment.

⁶ Otipljivi stroški/koristi so tisti stroški in koristi, ki imajo tržno ceno, neotipljivi stroški in koristi pa tržne cene nimajo.

inovacij in drugih) ter dosežemo končno skupno oceno, ki omogoča izbiro investicij.

Definiranje projekta in zagonski elaborat pomenita osnovo za odločitev o začetku investicije. S pomočjo zagonskega elaborata opredelimo načrt ciljev in dejavnosti ter terminsko, finančno in vsebinsko strukturo investicije.

Cilji **koordinacije projektnega portfelja** so povezani s koordiniranjem projektov glede na strateške cilje organizacije, optimiranje rezultatov projektnega portfelja, nadziranje strukture projektnega portfelja (število projektov, trajanje, stroški projektov), preverjanje, ali so cilji projektov še vedno v skladu s strategijami, in nadziranje porabe sredstev v projektih. Proces koordiniranja projektnega portfelja vsebuje dejavnosti posodabljanja podatkovne baze projektnega portfelja, pripravljanja poročil o poteku projektov, sprejemanje novih investicijskih predlogov in njihovo usklajevanje s projektnim portfeljem ter izvedbo periodičnih koordinacijskih sestankov projektne portfeljne skupine. Metode za koordiniranje projektnega portfelja so:

- podatkovna baza projektnega portfelja;
- analiza projektnega portfelja in
- druga poročila projektnega portfelja.

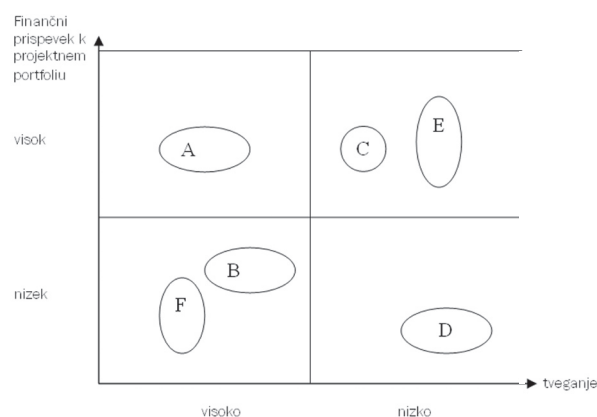
Število projektov v projektnem portfelju, njihovi cilji in faze, v katerih se posamezni projekti nahajajo, se redno spreminjajo zaradi začetka izvajanja novih projektov in končevanja sedanjih. Podatkovna baza projektnega portfelja je osnova za proces koordinacije projektnega portfelja ter vsebuje podatke o trenutnih, načrtovanih, ustavljenih in končanih projektih. Podatkovna baza projektnega portfelja zagotavlja:

- informacije o projektni organizaciji;
- informacije o projektnem okolju;
- informacije o izdelkih in trgih;
- informacije o tipu projekta in medsebojni povezanosti z drugimi projekti ter
- informacije o začetku in koncu projekta, finančni strukturi, opredelitvi morebitnih tveganj in napredku projekta.

Analize projektnega portfelja se izvajajo periodično, odvisno od dinamike projektnega portfelja. Narejene morajo biti ob začetku in koncu projekta, da ugotovimo, kakšne posledice ima to za celoten portfelj. V vmesnem poročilu projektnega portfelja so lahko rezultati analize prikazani različno za različne končne uporabnike. Namen analize projektnega portfelja je:

- oblikovati pregled vseh projektov v portfelju,
- ugotoviti podobnosti in razlike med temi projekti ter
- ugotoviti sinergijske in/ali nasprotujoče si povezave med novimi in trenutnimi projekti v portfelju.

V procesu koordinacije projektnega portfelja se uporabljajo tudi številna poročila. **Seznam projektov**, ki sestavljajo portfelj, vključuje skupino projektov, ki jih združimo glede na različna merila. Razlikujejo se lahko glede na vsebino in različne faze v življenjski dobi investicije. **Diagram projektnega portfelja s stolpci** predstavi trajanje in status projektov glede na načrt kot tudi prikaz pomembne odvisnosti med projekti. **Analiza porabe virov** v projektnem portfelju je potrebna, kadar več projektov uporablja iste vire. V tem primeru ni mogoče voditi neodvisnega načrtovanja porabe virov za vsak posamezen projekt. Potrebna je koordinacija načrta in včasih tudi določitev potrebnih prednostnih nalog. Problem človeških virov je lahko rešen z najemom zunanjih svetovalcev ali z zaposlitvijo za določen čas. **Analiza stroškov in prihodkov** projektnega portfelja mora razlikovati med zunanjimi pogodbenimi projekti in notranjimi projekti. Ocena stroškov in prihodkov pri pogodbenih projektih je lahko narejena na osnovi pogodbene vrednosti in dejanskih stroškov projekta. Notranje projekte pa analiziramo glede na analizo stroškov in koristi. Za prikaz projektov v projektnem portfelju se zaradi relativne enostavnosti in možnosti razvrščanja projektov po številnih merilih uporablja portfeljna matrica (slika 1).



Opomba: Projekti A, B, C, D, E, F v projektnem portfelju
Slika 1: Matrica finančnega prispevka in tveganja projektov (Gareis, 2005)

Projekti so močno povezani v mreže. Največkrat so rezultat sodelovanja na ravni individualnih projektov z istimi partnerji, dobavitelji, izvajanja projektov v isti regiji, uporabe iste tehnologije in podobno. Cilj mreženja projektov je vzpostavitev informacijskih tokov med sorodnimi projekti v portfelju, izvedba analize povezav med izključujočimi in dopolnilnimi projekti, uporaba sinergij med projekti v projektnem portfelju in vzpostavitev organizacijske strukture, ki bo te sinergije znala redno uporabljati. Posledično so rezultati mreženja projektov po eni strani narejene analize medsebojne zveze med projekti, zajetimi v

mrežo projektov, po drugi strani pa narejen seznam ukrepov za uporabo sinergij v mreži projektov.

2.3 Vloga PPM v strateškem upravljalnem procesu

Hauc (2006) ugotavlja, da intenzivnost poslovanja in spremembe, ki jih povzroča konkurenčnost, vplivajo na vedno večje število projektov, predvsem na področjih raziskav, razvoja in trženja. Gre za vse bolj zapleteno večprojektno proizvodnjo, ki managementu povzroča vedno večje težave pri njenem obvladovanju. Rešitve, ki temeljijo na modelih organiziranja projektnega managementa za vsak projekt posebej, ne omogočajo učinkovitega in uspešnega izvajanja projektov, praviloma pa na razpolago tu ni dovolj virov, predvsem finančnih in kadrovskih. Iz tega razloga postaja iskanje optimalnega portfelja projektov za strateško in projektno odločanje vse bolj pomembno ter je eden ključnih korakov v strateškem upravljalnem procesu.

Strateški upravljalni proces je postopek oblikovanja strategije razvoja in rasti, njenega projektnega izvajanja in izvajanja v okviru letnih poslovnih načrtov ter nadziranja izvajanja strategij in doseženih učinkov. Strateški upravljalni proces zajema naslednje korake (Hauc, 2006):

- oblikovanje poslanstva, vizije in strateških ciljev;
- oblikovanje globalne strategije na podlagi stalnih strateških analiz;
- oblikovanje poslovnih strategij in strateških razvojnih področij;
- prvo evidentiranje projektov izvajanja strategij; portfelj projektov; priprava strateškega večprojektnega proizvodnega načrta⁷;
- priprava zagonov projektov in priprava podrobnejšega finančnega načrta;
- priprava, potrditev in predstavitev strateškega razvojnega programa;
- zagon izvajanja projektov;
- sprejetje letnega načrta projektov;
- izvajanje strateškega in projektnega nadziranja in
- revidiranje strateškega razvojnega programa ter ponovni zagon izvajanja projektov in revidiranih letnih načrtov poslovanja.

Vloga PPM se nanaša na procese oblikovanja portfelja projektov in njegove koordinacije ter jo lahko v strateškem upravljalnem procesu zaznamo že pri koraku prvega evidentiranja projektov za izvajanje strategij. PPM pripomore k strateško-projektnemu odločanju o prednostnih projektih v skladu s strategijami organizacije. Na podlagi portfelja projektov lahko izdelamo večprojektni proizvodni načrt, ki je podlaga za nadaljnjo večprojektno proizvodnjo.

Koordinacija portfelja projektov zajema

spremljanje (pregled) poteka projektov in njihove posodobitve. Ugotavlja se terminsko in stroškovno neskladje med načrti projekta in dejansko izvedbo. Če so ta neskladja ugotovljena, je treba na novo ovrednotiti projekt. Ugotavljamo tudi, ali je projekt še vedno usklajen s strategijami, kakšna je trenutna verjetnost, ali bo projekt tehnično in tržno uspešen, ali poteka projekt v skladu s ciljnim merili in ali projekt še vedno učinkovito uporablja sredstva podjetja. Po pregledu teh informacij in po posodobitvi meril, ki so vplivala na prvotno odločitev o izbiri projekta, se poda predlog za revidiranje in nadaljevanje projekta ali njegovo ukinitve. Da dinamičen proces sprejemanja novih ali ukinitve trenutnih projektov zaradi sprememb v strategijah organizacije ne vpliva na slabšo kakovost portfelja projektov, je naloga PPM. A kakovost portfelja projektov je predvsem odvisna tudi od ravni zrelosti in pojmovanja PPM v posamezni organizaciji. Ta je lahko na eni od petih ravni:

- **RAVEN 1** – delo med projekti je ločeno, spremljana sta izvajanje in poraba virov na ravni projekta;
- **RAVEN 2** – zamenja se organizacija dela, po kateri se sprejemajo odločitve o izvedbi projekta zaporedoma, z organizacijo dela, pri kateri se poskuša ustvariti najboljši projektni portfelj glede na razpoložljiva sredstva;
- **RAVEN 3** – uveljavijo in razvijajo se tehnike, orodja in modeli za oceno donosnosti, ki jo bodo prinesli projekti; čeprav so povezave med projekti še vedno zanemarljive, organizacije določijo prednostne projekte in skušajo doseči njihov optimalni portfelj;
- **RAVEN 4** – uveljavijo se tehnike, orodja in modeli za natančno določitev tveganosti izvajanja projektov in povezav med projekti, ki omogočajo optimiranje portfelja projektov, in
- **RAVEN 5** – organizacija s PPM ustvari pogoje za nenehno učenje in razvoj organizacije.

3 Določitev projektov nevladnih neprofitnih organizacij (NVO)

3.1 Opredelitev NVO

NVO uvrščamo med neprofitne organizacije (NPO), ki se od profitnih razlikujejo v poslanstvu, vodenju in organiziranju dejavnosti, strateškem odločanju na posameznih poslovnih področjih ter v poslovnih rezultatih in merjenju učinkov neprofitne dejavnosti. Glede na ureditve posameznih držav pa neprofitne

⁷ Enovit načrt projektov, izbranih na podlagi portfelja projektov, s katerimi uresničujemo strategije. Pojem povezan s procesom multiprojektne proizvodnje, ki zajema vse potrebne projekte, ki potekajo v določenem zaporedju ali v medsebojni odvisnosti za izvajanje strategij (Hauc, 2006).

organizacije pogostokrat tudi niso davčno zavezane.

Nastanek NPO opredeljujeta Žnidaršič in Kranjc (1996), ki poudarjata, da tržni mehanizem določenih dobrin in storitev ne zagotavlja dovolj učinkovito. S svojim obstojem in delovanjem naj bi NPO odpravile resne slabosti, ki jih kaže razreševanje določenih vprašanj v družbi s pomočjo tržnih prijemov. Kolektivne akcije s pomočjo vlade ali brez nje na takšnih področjih nadomeščajo vlogo, ki jo sicer v podjetniškem okolju opravlja tržni mehanizem.

Glavna značilnost NPO je njeno delovanje k neprofitnosti, kar pa ne pomeni delovanja brez dobička. Razlika med prihodki in odhodki v dejavnosti redno nastaja, vendar se ne deli niti med lastnike niti med člane ali kateri koli drugi organ pravne osebe, ampak se presežek prihodkov nad odhodki uporabi v celoti za financiranje dejavnosti, zaradi katere je ustanovljena NPO.

Razvrstitev NPO lahko opravimo na podlagi naslednjih meril (slika 2): cilja in namena, ki omogoča razvrstitev organizacij na profitne in neprofitne; ustanovitelja, ki razvršča neprofitne organizacije na vladne/javne in nevladne/zasebne; izvajalcev aktivnosti, ki opredeljujejo, ali je neprofitna organizacija profesionalna, prostovoljna ali mešana; ciljne skupine uporabnikov, ki razvršča glede na dejstvo, ali neprofitne organizacije delujejo v javnem interesu ali interesu članov.

Vladne NPO (javni zavodi, javni gospodarski zavodi, agencije, organi lokalnih skupnosti in državni organi) izvajajo naloge, ki so neposredno povezane z javnim interesom njenih državljanov in so neposredno ali posredno (prek ustanovljenih zavodov) financirane iz državnega in občinskih proračunov. Medtem ko je v domači literaturi večji del pozornosti namenjen vladnim NPO, je v tuji literaturi pojem neprofitne organizacije namenjen predvsem **nevladnim neprofitnim organizacijam**.

Med NVO uvrščamo tiste organizacije, ki so formalno ustanovljene in imajo določeno stopnjo

organizacijskega delovanja, s čimer je izključeno povsem neformalno združevanje ljudi. So zasebne oziroma nevladne, kar pomeni, da je njihov ustanovitelj zasebnik, imajo pa možnost financiranja iz državnih in/ali občinskih proračunov. NVO ne izključujejo ustvarjanja dobička, vendar se ta uporablja za uresničevanje poslanstva organizacije. Poleg samostojnega vodenja pa NVO največkrat označuje tudi znaten delež prostovoljnega dela.

Glavna področja delovanja NVO so kultura, šport, neformalno izobraževanje, zdravstvo, socialno varstvo, varstvo okolja, zaščita živali, razvoj lokalnih skupnosti, mednarodno delovanje, promocija prostovoljstva in vseh vrst združevanja enako mislečih. Intenzivnejše delovanje in pomen NVO se v posameznih družbah razlikujeta glede na primanjkljaj dobrin ali storitev, ki jih državni organi namerno in nenamerno ne zagotavljajo. V Sloveniji po statističnih podatkih iz leta 2002 slabih 80 % vseh NVO predstavljajo društva, polovica teh pa deluje le v korist svojega članstva. Kolarič (2002) s tem pravilno ugotavlja, da Slovenija spada med manj razvite države z vidika sektorja NVO in s težavo predstavlja potencialne dopolnilne ali dodatne producente javnih dobrin in storitev.

NVO se spopadajo s številnimi težavami. Ena večjih je obseg sodelovanja z državnimi organi. Pri slabem sodelovanju NVO le stežka dosežejo želene cilje, medtem ko preobsežno sodelovanje (ki pa zagotavlja večje število virov) pogostokrat pomeni izgubo neodvisnosti in značaj paradržavne organizacije. Problem vidljivosti, družbene ozaveščenosti in zaupanje javnosti so posledica sistematičnega izključevanja NVO iz statistik, izobraževalnih programov in prevladujočega (pogostokrat neupravičenega) mnenja javnosti o zasebni porabi finančnih pomoči. Omenimo še neprožno zakonsko okolje, ki ne omogoča pravilno ustanovitev NVO in njihovega razvoja, ter omejeno financiranje, ki NVO pogostokrat pripelje do izgube njenega prvotnega poslanstva.



Slika 2: Tipologija neprofitnih organizacij (Kolarič, 1997)

3.2 Značilnosti projektov NVO

Medtem ko projekti v gospodarstvu skušajo čim bolj povečati vrednost za čas eksploatacije v skladu s postavljenimi merili, kot so ROI, večanje prihodka in dobička, dolgoročna donosnost, povečana produktivnost in podobno, projekti NVO sledijo drugačni strukturi namenskih ciljev, ki so največkrat prikazani v kombinaciji statističnih rezultatov in izvedene analize vpliva projekta na ciljne skupine (primer 1).

Primer 1

»Kreativno v mestnem parku« je projekt, katerega glavni namenski cilji so zmanjšanje števila mladih pod vplivom škodljivih substanc v parku, njihova aktivna vključitev v reševanje te problematike, aktivno preživljanje prostega časa in zmanjševanje onesnaževanja parka. Analiza ciljev po izvedbi projekta je pokazala naslednjo sliko: 204 se jih je vključilo v športne igre, 145 v kreativne delavnice, 29 v ekološke igre in 132 v aktivno reševanje problematike mestnega parka. Število mladih pod vplivom škodljivih substanc se je zmanjšalo za 9 odstotkov in onesnaženost mestnega parka za 6 odstotkov (merjeno v času čiščenja pristojnih služb). Na podlagi statističnih podatkov in opravljenih pogovorov v parku je bilo ugotovljeno stanje, ki prikazuje predvsem apatičnost mladih do varovanja okolja. Podane smernice za rešitev problema so predvsem kombinacija motivacijskih in represivnih ukrepov.

Naročnik projekta: Mestna občina Celje.

Izvajalec projekta: Celjski mladinski center, JZ Socio, Zavod za zdravstveno varstvo Celje, KUD Talent Filter.

Vodja projekta: Tadej Lebič.

Vrednost projekta: 2.080.000,00 SIT.

Čas izvedbe projekta: januar–junij 2006.

Obsegi projektov in njihove značilnosti so odvisni od same strukture NVO. Profesionalne NVO izvajajo bolj obsežne in kompleksne projekte kot tiste, ki temeljijo na povsem prostovoljni osnovi, čeprav to ni pravilo. Projekti, ki jih izvajajo NVO na podlagi javnih razpisov, sredstev iz skladov ter donacij, so določeni. Finančna sredstva teh virov so namreč strogo namenska, izplačila pa so pogostokrat vezana na doseg ciljev, ki jih NVO opredeli v razpisni dokumentaciji oziroma odgovorih na javne pozive. NVO imajo naslednjo splošno strukturo virov financiranja:

- sredstva iz državnega proračuna;
- sredstva lokalne skupnosti;
- sredstva iz programov EU;
- sredstva iz javnih skladov;
- fundacije;
- dotacije iz gospodarskega sektorja;
- sponzorstva iz gospodarskega sektorja;
- koncesije in
- financiranje iz članstva ter lastnih sredstev.

Večji del navedenih virov za NVO je problem projektnega financiranja, saj dobijo sredstva le na podlagi konkretno in jasno opredeljenih projektov. Problem se pojavi že pri dinamiki izplačil, ko NVO za izvedbene dejavnosti porabljajo lastna (ali

izposojena) sredstva, ki jih nato povrnejo z zahtevkom za izplačilo na podlagi doseženih ciljev projekta. Še v večjih težavah se lahko znajdejo organizacije, ki projekte izvajajo z velikimi vlaganji, ti pa nato niso odobreni.

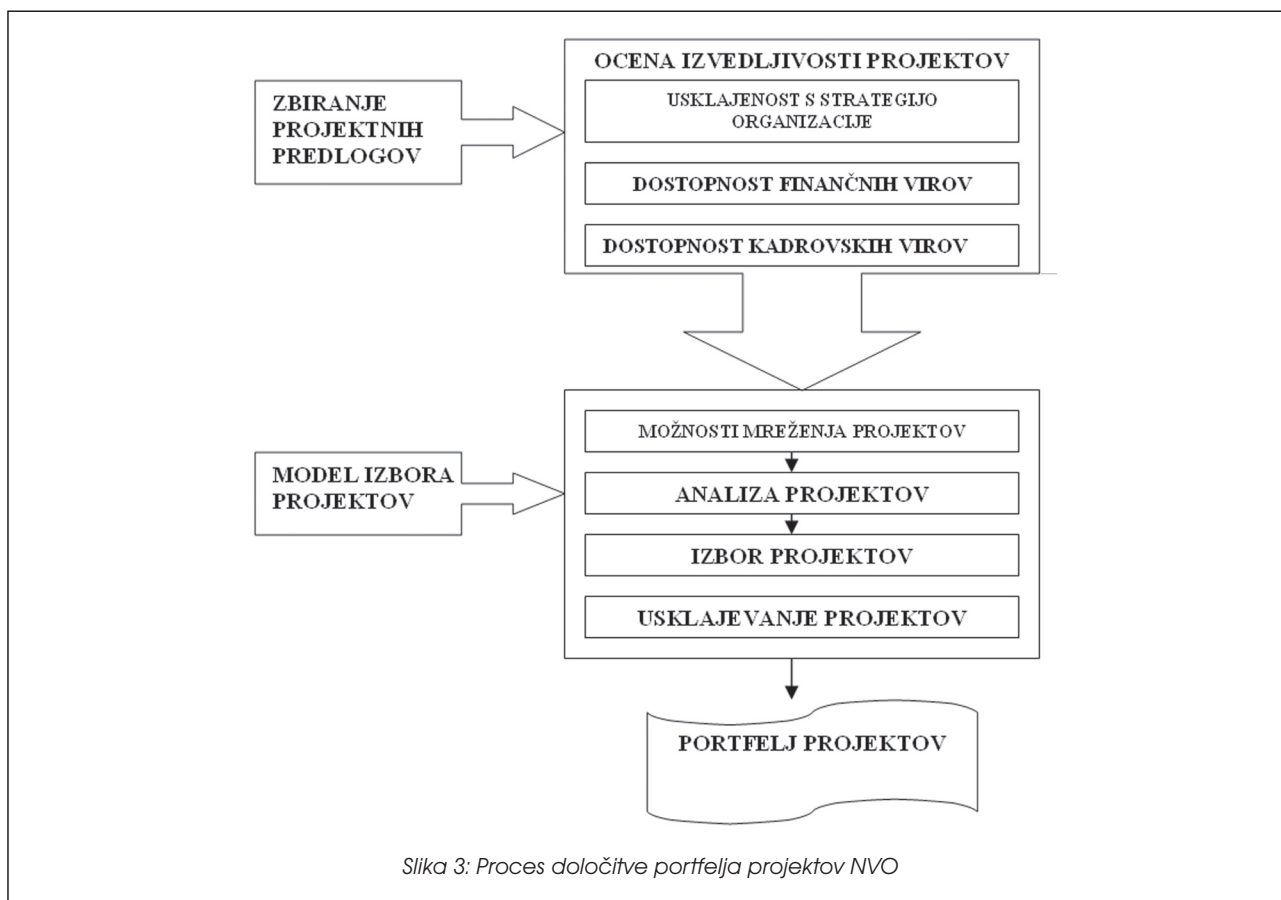
Kadrovski viri so še en pomembni dejavnik projektov, ki jih izvajajo NVO. Njihove značilnosti se razlikujejo glede na strukturo NVO. Večje in uveljavljene (Rdeči križ, Unicef, Karitas) vodijo visoko izobraženi managerji, ki sredstva organizacije namenijo za obsežne projekte in jim najem dodatnih virov za izvedbo projektnih dejavnosti ne dela težav. Manjše in bolj specifične NVO, ki zadovoljujejo potrebe ožje ciljne skupine, pa razpolagajo z omejenimi kadrovskimi viri, v večini primerov zaposlujejo enega ali dva človeka ter so organizirani z večjim številom članstva na povsem prostovoljni osnovi.

3.3 Proces določitve projektov NVO

Proces določitve projektov v NVO (slika 3) se začne z fazo **zbiranja projektnih predlogov**. V njej organizacije zbirajo podatke o možnostih izvedbe projektov, ustreznosti infrastrukture in pravne oblike organizacije za izvedbo projektov. Določene NVO, ki izvajajo projekte na predlog svojega članstva, v tej fazi zbirajo projekte različnih pobudnikov (ponudnikov). V tej fazi NVO ne izločajo nobenega predloga projekta, ki ni neposredno v nasprotju s poslanstvom NVO.

V fazi **ocene izvedljivosti projektov** se določa ustreznost glede na ujemanje s poslanstvom organizacije ter dostopnosti finančnih in kadrovskih virov. Projekti, ki so vezani na sredstva iz javnih pozivov/razpisov⁸, imajo točno določeno dinamiko porabe. Njim je najpogostejše treba priskrbeti še sofinanciranje za zaprtje finančne strukture. Ob upoštevanju doseganja ciljev so projekti, ki imajo zagotovljeno dovolj veliko število finančnih virov, že v osnovi na vrhu prioriteten lestvic izvedbe. Izvedeni projekti namreč omogočajo močno referenčno okostje in zagotovitev finančnih virov za projekte iz javnih pozivov/razpisov naslednjega razpisnega obdobja. Iz tega izhaja spoznanje, da projektni portfelj NVO pogostokrat sestavljajo projekti, katerih cilj je doseganje referenčnega izkaza in virov financiranja organizacije v prihodnosti. Projekti, ki so usklajeni s poslanstvom organizacije, a po drugi strani za izvedbo nimajo zagotovljenih vseh

⁸ **Javni pozivi** se uporabljajo v primerih, ko je mogoče jasno vnaprej določiti strokovna merila, ki jih mora izpolnjevati projekt za financiranje iz javnih sredstev. **Javni razpisi** se uporabljajo v primerih, ko je vnaprej mogoče določiti le kriterije za ocenjevanje in vrednotenje predlogov projektov, financirajo pa se tisti projekti, ki so v postopku izbire ocenjeni oziroma ovrednoteni višje. Več na www.gov.si.



potrebnih sredstev, so uvrščeni nižje na prednostni lestvici, o njihovi izbiri pa odločajo predvsem možnosti mreženja med projekti. Pri ugotavljanju možnosti mreženja projektov NVO ugotavljajo, kateri projekti se z namenom zniževanja porabe virov pri njihovi izvedbi lahko mrežijo:

- z drugimi projekti NVO;
- z uporabo sredstev rednih programov NVO;
- s projekti drugih NVO in
- z uporabo resursov rednih programov drugih NVO.

NVO z istimi ali različnimi strukturami delovanja in ciljnimi skupinami se za izvedbo projektov povezujejo med seboj (na lokalni, regijski in nacionalni ravni) za doseg sinergijskih učinkov. To so predvsem prihranki pri virih (nato jih lahko razporedijo med druge projekte), ki izhajajo iz izmenjave strokovnih delavcev in delovnih sredstev, izmenjave izkušenj, metod izvedbe sorodnih projektov ter dolgoročnega sodelovanja z istimi partnerji. Projekti, ki imajo majhne/nobene možnosti mreženja, zdrsijo po prednostni lestvici navzdol. Tisti projekti, ki jim na podlagi mreženja ni bilo mogoče zagotoviti potrebnih sredstev, pa organizacije odstranijo iz nadaljnje obravnave in jih zaženejo, ko se pokažejo nove možnosti na njihovo izvedbo.

Z vidika mreženja je zato pomembno, da NVO zagotovijo osnovno dinamiko PPM na ravni organizacij, zvez NVO in nacionalnih koordinacijskih organizacij. NVO bi posledično lahko sinergijske

učinke porabile za izvedbo večjega števila projektov in hitrejšo uresničitev strateških ciljev.

Primer 2

Društvo mladinski klub Moj film zaposluje dve osebi in ima 47 članov, od tega 25 dejavnih. Namen njihovega delovanja je mladim filmskim ustvarjalcem omogočiti prve korake v procesu filmskega ustvarjanja. Imajo svoje prostore in redni delovni čas 30 ur na teden. Poleg rednega programa na leto izvedejo približno 14 projektov, od katerih lahko glede na velikost društva tri (Festival mladinskega filma, natečaj Moj prvi film; Letni kino amaterskega filma) uvrstimo med velike projekte, drugi so manjši in se navezujejo predvsem na mladinske pobude. Njihov projektni portfelj je močno odvisen od virov financiranja in kadrovske zasedbe za določene projekte. Na prednostno lestvico so glede na velikost projektov uvrščeni trije največji, ki imajo podporo sredstev na državni in lokalni ravni ter zagotovljena redna vsakoletna sponzorska sredstva. Število preostalih projektov v portfelju je predvsem odvisno od uspešnosti kandidiranja na javnih razpisih in kadrovske zavzetosti nosilcev projektov. Društvo zagotavlja izvedbo projektov z mreženjem projektov oziroma samo izmenjavo delovnih sredstev, kar občutno znižuje stroške projektov. Naprej je portfelj odvisen od ujemanja s poslanstvom ali vizijo društva ter cilji, ki jim sledi. Pogostokrat so merila izbire še verjetnost uspešne izvedbe glede na celotno infrastrukturo, možnost doseganja širše publicitete projekta, rizični elementi izvedbe projekta in motiviranost vodij projektov.

Ker je veliko NVO ustanovljenih na podlagi idejnega vodje, ki pogostokrat zasede dosmrtni predsedniški položaj, je primer »svete krave« kot edinega pravega predlagatelja projektov (četudi napačnih), vedno velika nevarnost v NVO. Takšni projekti med izvedbo

pogosto zahtevajo več sredstev in jih odvzemajo drugim projektom v organizaciji. Faza analize projektov omogoča NVO natančno določitev vseh parametrov, ki vplivajo na izvedbo projektov, in vključuje:

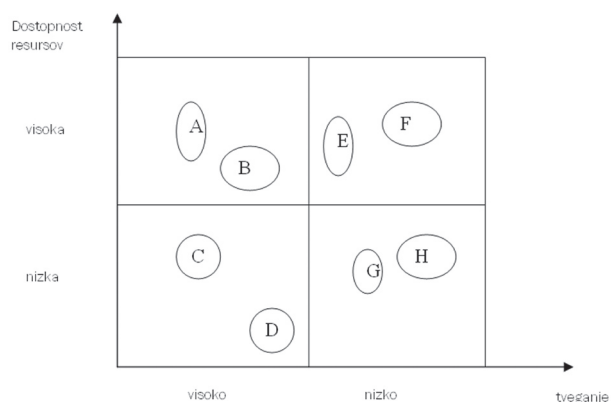
- **analizo ujemanja ciljev projekta s strateškimi cilji organizacije** (ugotavlja, ali so cilji projekta v skladu s poslanstvom in strateškimi cilji organizacije);
- **finančna analiza projekta** (ugotavlja pokritost projekta s finančnimi viri, dinamiko denarnih tokov, prihranke iz procesa mreženja in mogoče tveganje za izpad finančnih sredstev);
- **kadrovska analiza projekta** (ugotavlja pokritost projekta s kadrovskimi viri iz količinskega vidika in ustrezne strokovnosti zaposlenih, upoštevajo se tudi možnosti iz procesa mreženja);
- **časovna analiza projekta** (ugotavlja se vsa terminska struktura projekta);
- **analiza tveganja pri izvedbi projekta** (določijo se vsa mogoča tveganja, ki bi lahko vplivala, da projekt ne bo izveden v skladu z zahtevami)
- **analiza delovnih sredstev in predmetov dela** (analiza vseh potrebnih delovnih sredstev in predmetov dela za izvedbo projekta, upoštevajo se možnosti iz procesa mreženja projektov) in
- **analiza ujemanja značilnosti projekta z zahtevami iz javnih pozivov in razpisov** (za projekte, ki se izvajajo na podlagi javnih razpisov/pozivov se ugotavlja strukturna, terminska, finančna in vsebinska ustreznost glede na zahteve iz razpisne dokumentacije).

Končni rezultat analize so opredeljene značilnosti posamičnih projektov in njihove možnosti mreženja. Na njeni podlagi NVO sprejemajo odločitve o izboru projektov in njihovi umestitvi v portfelj. Merila izbire se zaradi različnih dejavnosti, pravnih oblik in organizacijskih struktur NVO razlikujejo, a jih večji del na prva mesta postavi:

- stopnjo ujemanja s strateškimi cilji organizacije;
- dostopnost/pokritost s potrebnimi viri in
- stopnja tveganja pri izvajanju projekta.

Slika 4 nam prikazuje portfeljno matrico, ki jo opredeljujeta merili dostopnosti do virov in tveganja v projektih. Projekta E in F imata na razpolago dovolj sredstev, hkrati pa je tveganje za njuno izvedbo zelo nizko. NVO organizacije v tem primeru ne bodo imele pomislekov za njihovo uvrstitve v portfelj, seveda pa je potrebna tudi usklajenost teh projektov s strateškimi cilji organizacije. Projekta A in B imata sicer na voljo dovolj sredstev, a je tveganje za dosego ciljev projektov veliko. Če takšna projekta temeljita na sofinanciranju iz javnih pozivov ali razpisov, lahko nedoseganje ciljev projektov povzroči precejšnje težave NVO predvsem v primeru, ko je porabljena sredstva treba vrniti razpisovalcu. Pri projektih G in

H sta nizki obe merili, zato je odločitev o njihovem uresničevanju odvisna predvsem od pomembnosti ciljev projektov za NVO. Projekta C in D temeljita na slabi dostopnosti do virov in velikem tveganju, zato za NVO ni smiselno, da jih izvajajo.



Opomba: Projekti A, B, C, D, E, F, G, H v projektne portfelju

Slika 4: Matrica dostopnosti virov in tveganja v projektih (Gareis, 2005)

V fazi usklajevanja se določi dinamika izvedbe projektov in optimalna razdelitev sredstev. V tem prispevku sicer ne bomo omenjali procesa vodenja projektov NVO, a je treba omeniti, da se v teh fazah pojavijo številne težave, ki so neposredno povezane s slabim zagonom projektov, ter v izvajanju kot posledica »večnega« manjka kadrovskih virov.

4 Sklep

PPM se nanaša na procese oblikovanja portfelja projektov in njegove koordinacije ter v strateškem upravljalnem procesu pripomore k strateškemu projektne odločanju o prednostnih projektih v skladu s strategijami organizacije. PPM pa ni stvar samo profitnih organizacij. Procesi določitve, koordinacije in mreženja projektov se pojavljajo tudi v neprofitnih organizacijah, med njimi tudi v NVO. V njih je proces določitve projektov vezan na zbiranje projektne predlogov, oceno izvedljivosti projektov in modela izbora projektov. Slednjega zelo oblikuje možnost mreženja projektov, za katero se ocenjuje, da lahko NVO kot posledica sinergijskih učinkov prinese velike prihranke pri porabi sredstev.

5 Viri in literatura

Cooper Robert, G., Scott, J., Edgett, in Elko, J., Kleinschmidt (1998): **Portfolio Management for New Products**. New York: Perseus Books.

Gareis, R. (2005): **Happy Projects!**. Vienna: MANZ Verlag.

Hauc, A. (2006): **Projekti v proizvodnji**. Projektna mreža Slovenije, letnik 9, številka 1.

Hauc, A. (2002): **Projektni management**, GV Založba, Ljubljana.

Kolarič, Z., Vojnovič, M., in Črnak Meglič, A. (2002): **Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi**. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Lowell, D., Dye, in Pennypacker, James S. (1999): **Project portfolio management**. West chester: Center for business practices.

Levine A., Harvey (2005): **Project portfolio management**. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.

Merkhofer, L. (2006): **Five levels of project portfolio management**. Max's project management Wisdom. <http://www.maxwideman.com/guests/portfolio/fivelevels.htm> (dosegljivo) 15. 8. 2006.

Plantarič, M. (2003): **Problemi financiranja nevladnih neprofitnih organizacij v Sloveniji**. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Žnidaršič Kranjc, A. (1996): **Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije**. Postojna: Dej.