

ZNANJE
TRAJNOST
PLAKAT
PROMOCIJA
DOGODKI
SODELOVANJE
OSVEŠČANJE
FACEBOOK
MREŽENJE
ZNAMČENJE
PUBLIKACIJA
ČLANEK
LETAK
KOMUNIKACIJA
NOVICE
ELEKTRONSKA POŠTA
SPLETNA STRAN
ZNANJE
PROMOCIJA

RAZŠIRJANJE, RABA IN TRAJNOST PROJEKTH REZULTATOV

RAZŠIRJANJE, RABA IN TRAJNOST PROJEKTHNIH REZULTATOV

Erasmus+ priročnik

- + **Izdajatelj:** Center RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja
- + **Pripravila in uredila:** Neža Pajnič
- + **Lektorica:** P-Lingo, Petra Tomše, s. p.
- + **Oblikovanje:** Simetrija, d. o. o.

- + Elektronska brezplačna publikacija
- + **Spletno mesto dostopa:** www.cmepius.si; www.erasmusplus.si
- + **Format:** pdf

- + Ljubljana, januar 2016

- + *Ta publikacija je oblikovana s pomočjo sredstev Evropske skupnosti, njena vsebina ne izraža stališča Evropske skupnosti.*



Uvodoma želimo pojasniti, da je priročnik namenjen projektom, sofinanciranim v okviru evropskega programa Erasmus+. Ta si prizadeva za vseživljenjsko učenje in podporo evropskim politikam na področju izobraževanja, usposabljanja, mladine in športa. Rezultate je zato treba dosegati tako, da jih je mogoče prilagoditi potrebam drugih, prenesti na druga področja, ohraniti njihovo trajnost po koncu obdobja financiranja in, če je mogoče, vplivati na politiko in prakso.

Glavni cilji razširjanja in uporabe projektnih rezultatov so torej:

- + širiti in uporabljati projektne rezultate,
- + prispevati k izvajanju in oblikovanju nacionalnih in evropskih politik izobraževanja in usposabljanja,
- + prispevati k delovanju in izboljšavam nacionalnih in evropskih sistemov izobraževanja in usposabljanja.

[Vir: Vodnik za prijavitelje]

Namen priročnika ni podati vseh navodil, ki bi jih izvajalci projektov zgolj preslikali v projektno prijavo. Naš namen pri pripravi je bil identificirati vprašanja, na katera je pri pripravi projekta nujno treba odgovoriti. Podali smo nekaj primerov, a zgolj za ponazoritev. Odgovori, ki so seveda lastni vsakemu projektu oz. projektni ideji, vas bodo pri pripravi in izvedbi projekta vodili v pravilno smer.

V besedilu priročnika smo ohranili angleške sopomenke ključnih besed, da je uporaben tudi, če pripravljate projektni predlog v angleškem jeziku.

Priročnik oz. vodnik po razširjanju, uporabi in trajnosti projektnih rezultatov je nastal na podlagi različnih priročnikov (navedeno spodaj). V njem smo združili izkušnje več kot desetletnega dela s projekti in poznavanje zahtev evropskih programov na področju izobraževanja in usposabljanja.

Viri:

- + Erasmus+ Vodnik za prijavitelje, Evropska komisija, 2015
- + Handbook for Dissemination, Exploitation and Sustainability of Educational Projects, Maria Helena Antunes for DiVa Consortium, 2011
- + Dissemination Strategies for Leonardo da Vinci pilot projects, REVICE, 2001
- + C-E.N.T.E.R. Toolkit, projekt 505336-LLP-1-2009-1-AT-KA4-KA4MP

Kazalo



KLJUČNI POJMI 4

Razširjanje (dissemination)	4
Uporaba/koriščenje rezultatov (exploitation)	4
Valorizacija (valorisation)	4
Trajnost (sustainability)	4

RAZŠIRJANJE (DISSEMINATION) 5

Ciljne skupine	5
Načrt/strategija razširjanja	6
Razširjanje rezultatov in ranljive ciljne skupine	7
Mehanizmi (metodologije)	8
Ključni dejavniki uspešnega razširjanja	12

UPORABA REZULTATOV (EXPLOITATION) 13

Ključni dejavniki uspešne uporabe rezultatov – odgovornost projekta	13
Načrt uporabe rezultatov	14
Ključni dejavniki uspešne uporabe rezultatov	15

+ Razširjanje (dissemination)

Razširjanje se nanaša na aktivnosti, s katerimi sam projekt in projektne rezultate aktivno predstavimo drugim – predvsem končnim uporabnikom, ciljnim skupinam in drugim deležnikom, torej čim širše. Pri tem ne smemo pozabiti niti splošne javnosti, ki naj bi bila osveščena o aktivnostih vsaj z nekaj osnovnimi informacijami. Osveščanje drugih poveča prepoznavnost izvajalcev projekta, projektne tematike in projektnih rezultatov.

Razširjanje zajema prav vse strukturirane aktivnosti, s katerimi projekt in projektne rezultate približamo zainteresiranim javnostim. Vključuje proces promocije in osveščanja, ki poteka vse od začetka projekta oz. se morda začne celo pred tem. Proces razširjanja mora biti načrtovan skupaj s samim projektom in zapisan (priporočeno) v samostojnem dokumentu (Načrt razširjanja, Strategija razširjanja), po katerem se ravna projektno partnerstvo.

Govorimo torej o zavestno načrtovanem procesu, ki je eden ključnih delov projekta in zagotavlja uporabo in trajnost projektnih rezultatov tudi po zaključku konkretnega projekta.

+ Uporaba/koriščenje rezultatov (exploitation)

Pojem uporaba oz. koriščenje rezultatov zajema dejansko uporabo rezultatov projekta v praksi in tudi koristi od tega. Rezultate projekta se lahko uporablja že tekom samega projekta, primarno pa po zaključku. Pri načrtu uporabe gre za aktivnosti, ki zagotavljajo vidnost projektnih rezultatov z namenom vključevanja relevantnih deležnikov/uporabnikov/odločevalcev in prenosa rezultatov projekta v njihovo dnevno prakso.

Glede na zapisano zajema načrt uporabe rezultatov v glavnem prepričevanje ključnih skupin, da uporabijo rezultate projekta. Na ta način je uporaba tesno povezana s samo obstojnostjo rezultatov po koncu projekta, saj naj bi aktivnosti uporabe rezultatov zagotovile, da bodo ciljne skupine rezultat uporabljale oz. da bo rezultat zelo verjetno predmet prenosa v druga okolja (v drugo državo, drugo področje izobraževanja, drug sektor).

Načrt uporabe rezultatov v grobem delimo na dve komponenti. Pri **vključevanju v prevladujoče usmeritve** (*mainstreaming*) gre za naslavljanje odločevalcev, da bi pri odločanju upoštevali rezultate projekta in jih vpeljali v prakso. Aktivnosti multiplikacije/prenosa pa so usmerjene v prepričevanje končnih uporabnikov k rabi rezultatov. Slednje se ne nanaša zgolj na uporabnike znotraj projektne partnerstva, pač pa še bolj na uporabnike zunaj partnerstva, lokalno, regionalno, nacionalno in širše.

Tudi načrt izrabe rezultatov mora biti načrtovan ob začetku projekta in metodologija zapisana v dokumentu, po katerem se ravna celotno projektno partnerstvo.

+ Valorizacija (valorisation)

Valorizacija je pojem, ki zajema tako razširjanje kot tudi uporabo rezultatov. Namen valorizacije je na čim širši način dvigniti vrednost projektov/projektne rezultate in tako prepričati čim več 'ostalih' k uporabi rezultatov. Gre torej za vsoto aktivnosti razširjanja in uporabe rezultatov. Splošno bi lahko zapisali, da je cilj valorizacije promocija projektov oz. projektne rezultate ter podpora za čim širšo uporabo in nadgradnjo.

Ne gre samo za pilotno testiranje in razširjanje rezultatov najbolj inovativnih projektov, pač pa tudi za rabo teh rezultatov, njihovo nadgradnjo/razvoj v drugih kontekstih. Vključuje časovno trajnostno uporabo rezultatov tako v formalnih kot tudi v neformalnih sistemih, v praksi različnih organizacij in v čisto osebnih izobraževalnih načrtih posameznika.

Glavna rezultata valorizacije sta večji učinek javnih in zasebnih vlaganj na področju izobraževanja/usposabljanja ter seveda inovacije v sistemih izobraževanja in usposabljanja. Ravno ta rezultata pojasnjujeta prepoznano politično pomembnost valorizacije v Evropi.

Valorizacija pomeni načrtovanje projekta na način, da vloženi viri generirajo rezultate, ki so lahko uporabljeni v čim večjem obsegu izven projekta oz. projektne partnerstva in omogočajo korist čim več posameznikom in organizacijam. Ključnega pomena sta natančna analiza potreb in jasna identifikacija pričakovanih rezultatov – oboje pred oz. ob začetku projekta. To pa pomeni aktivno vključevanje potencialnih uporabnikov in ciljnih skupin že ob pripravi projekta.

+ Trajnost (sustainability)

Pojem trajnosti se nanaša na sposobnost obstoja in delovanja/uporabe rezultatov po formalnem zaključku (kar je načeloma vezano na financiranje). Projektni rezultati se uporabljajo nemoteno tudi naprej, dolgoročno.

Projekt je trajen, če so rezultati projekta v uporabi tudi po zaključku financiranja iz evropskih sredstev. Trajnost projektne učinkovitosti je težko predvideti in zagotoviti, saj so neotipljivi, zato se pri projektne delu osredotočamo na zagotavljanje trajnosti projektne rezultate/izdelkov. Prav tako ni vedno možno zagotoviti trajnosti vseh projektne rezultate; za nekatere to niti ni relevantno (npr. letaki in brošure o projektne aktivnostih).

Seveda ni preprosto načrtovati trajnosti projekta in zagotoviti 'dobička' evropske investicije z multiplikacijo učinkov, ki jih prinese prenos dobrih praks. Zato je ravno trajnost pogosto šibka točka projekta in vzporedno aspekt, ki je v Evropi še zlasti cenjen.

RAZŠIRJANJE (DISSEMINATION)



Razširjanje zajema tako širitev informacij o samem projektu (namen in cilji, partnerstvo, aktivnosti) kot oz. predvsem informacij o projektnih rezultatih. V nadaljevanju je opredeljenih nekaj ključnih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje uspešnega razširjanja vašega projekta in projektnih rezultatov. Nekateri od teh ključnih dejavnikov so v nadaljnjih poglavjih še obširneje pojasnjeni.

Osnova je v vzpostavitvi **projektne partnerstva**, ki ima realno možnost uporabe projektnih rezultatov in lahko doseže uporabnike oz. ciljno publiko. Dobro napisan **načrt razširjanja** mora zajemati jasno strategijo in opredelitev namena, ciljev, indikatorjev v številkah ter razporeditev odgovornosti med vsemi partnerji. Izbrana **orodja in kanali razširjanja** morajo **upoštevati vse ciljne skupine in njihove značilnosti**. Priporočljivo je, da se partnerji dogovorijo za eno vizualno projektno predlogo in opredelijo roke ter odgovorne osebe.

Ciljne skupine

Gre za zelo pogost in širok termin, ki ga je treba dobro razumeti. Vsak projekt ima več ciljnih skupin, ki so si med seboj različne. Ciljna skupina splošno je skupina posameznikov, na katere bo ukrep (projekt) imel določen vpliv. Na koga vse je treba pomisliti:

- + skupine, ki jih projektni rezultat neposredno naslavlja (končni uporabniki – npr. udeleženci usposabljanja),
- + skupine, ki jih projekt naslavlja neposredno, a niso uporabniki (npr. izvajalci usposabljanja – trenerji),
- + skupine, ki jih projektni rezultat naslavlja posredno (npr. zaposlovalci usposobljenih posameznikov),
- + deležniki, ki vplivajo na rezultat (strokovna telesa oz. združenja, odločevalci, ki lahko rezultat certificirajo, umestijo v sistem),
- + druge skupine, ki so relevantne za projekt (npr. starši, potencialni financerji, novinarji, splošna javnost ipd.).

Treba je dobro razmisliti, koga vse projekt naslavlja in kdo vse je za projekt relevanten, na koga lahko (kratko- in dolgoročno) projekt vpliva. Veliko projektov identificira zgolj končne uporabnike in zanemari vse ostale (za projekt lahko bistvene) ciljne skupine ali pa se primarno osredotoča na napačno ciljno skupino (če pripravljamo program usposabljanja za dijake, ne pozabimo na ciljno skupino učiteljev, ki bo usposabljanje dejansko izvajala).

Komunikacijska orodja in načini komuniciranja morajo biti prilagojeni ciljnim skupinam. Za interno komunikacijo med partnerji in poenoteno razumevanje je dobro, če se pripravi seznam pojmov (*glossary*) v delovnem jeziku projekta.

Promocijsko gradivo projekta mora imeti jasen koncept, namen ter biti dosledno – že na pogled mora biti jasno, za kateri projekt gre

in da vse (če gre za več gradiv) spada k enemu projektu. Priporočljiv je profesionalen pristop, tako pri oblikovanju kot pri marketingu projekta.

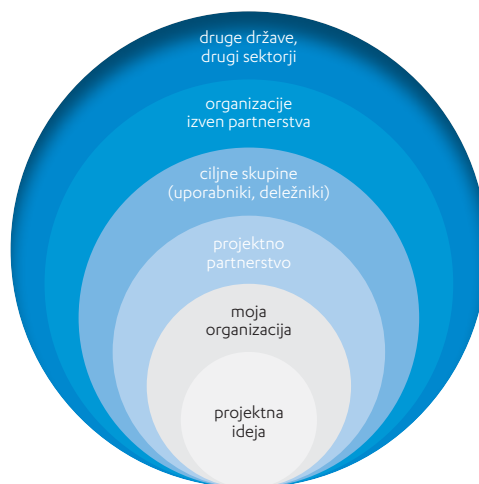
Pri projektne **znamčenju** (*branding*) mislimo na kulturno dimenzijo – to vključuje zelo jasno in natančno definicijo ciljnih skupin. Nepogrešljivo je vedeti, na kakšen način in s kakšnim gradivom želijo biti nagovorjene ciljne skupine in kakšno gradivo jim bo najbolj razumljivo.

Dejstvo je, da uspeh razširjanja izhaja iz potreb ciljnih skupin. Njihove potrebe je treba poznati in razviti temu primerno strategijo. Kako? S primerno aktivno vključitvijo ciljnih skupin že v stopnji priprave projekta.

Česar koli se lotite v okviru projekta, se morate lotiti z mislijo na ciljne skupine. Vsako gradivo za razširjanje mora biti razvito glede na to, kateri ciljni skupini je namenjeno. Zopet – če želi projektno partnerstvo to doseči, mora dobro poznati ciljne skupine projekta. Najboljše je, če lahko v aktivnosti priprave gradiv vključite predstavnike ciljnih skupin. Na ta način vam bodo lahko svetovali s čisto praktičnimi nasveti iz prve roke, kaj bo najbolj pritegnilo pozornost ljudi, katerih potrebe projekt rešuje.

Na drugi strani uspešno razširjanje pogosto vključuje tudi masovne medije za splošno javnost – tako naj bi informacija o projektu dosegla čim večjo populacijo.

Seveda je med tema dvema skrajnostma še ogromno polje različnih ciljnih skupin, s katerimi želi projekt navezati stik – lokalna skupnost, odločevalci, nevladne organizacije, državne institucije ipd.



Razširjanje informacij o samem projektu naj bi se pričelo čim prej, vendar je začetna točka različna od projekta do projekta in odvisna tako od narave projekta kakor tudi od želenega učinka. Dejansko se začne že v trenutku, ko nosilec projektne ideje to predstavi sodelavcem in potencialnim projektnim partnerjem. Zato je ključnega pomena mreženje.

Prevečkrat spregledano, a zato nič manj pomembno je tudi **interno razširjanje** – razširjanje informacij znotraj lastne organizacije. Enako velja za razširjanje znotraj dogovorjenega partnerstva oz. organizacij partneric v projektu.

Poskusite zapisati cilje razširjanja projekta v treh stavkih in preverite, ali se z njimi strinjajo vsi projektni partnerji. Pomembno je, da vključite res vse projektne partnerje, ki bodo vpleteni v aktivnosti razširjanja tekom projekta in tudi po zaključku. Nekateri projekti pripravijo t. i. 'diseminacijski dogovor' – dokument, v katerem so navedene naloge razširjanja za vsakega partnerja posebej, vključno s koledarjem aktivnosti, in ga vsi partnerji tudi podpišejo. Tak dogovor je lahko del partnerske pogodbe.

Glede na temo projekta in naravo projektnih rezultatov je pametno razmišljati tudi o vzpostavitvi 'tematske skupnosti' (*community*). Poiščite podobne projekte, mreže, skupine in svoj projekt povežite z njimi. To lahko imenujemo iskanje strokovne tržne niše – predstavite svoj projekt podobnim organizacijam s podobno specializacijo. Seveda je ob tem bistveno, da je iz aktivnosti razširjanja jasno razvidna evropska dodana vrednost projekta, ki je nekakšna 'valuta' razširjanja po različnih mrežah.

Zaradi različnosti projektnih tem in ciljnih skupin ne obstaja eno popolno diseminacijsko orodje, ki bi bilo učinkovito vedno in za vse. Učinkovitost orodja razširjanja je odvisna od teme projekta, ciljnih skupin in namena. Želimo nekoga zgolj informirati o projektu? Želimo z nekom deliti ugotovitve projekta? Želimo nekoga prepričati, da uporabi rezultat našega projekta? Vsaka projektna skupina oz. partnerstvo mora sama najti prava oz. najbolj primerna orodja in mehanizme razširjanja za svoj projekt.

Ne nazadnje je tu še določitev jezika komunikacije projekta navzven. Ni nujno, da sta delovni jezik partnerstva in jezik komuniciranja navzven enaka! Prav tako ni vedno najbolj učinkovito, da so informacije na voljo ravno v treh najbolj uporabljenih jezikih (angleščina, nemščina, francoščina). Seveda pa prevajanje v manj razširjene jezike lahko bistveno vpliva tako na časovnico projekta kot tudi na stroške.

Čisto na koncu, četudi bi morda moralo pisati v prvem odstavku – bodite izvirni in kreativni! Letaki, plakati, statična predstavitev na spletna stran – res nujno zlo ali zgolj najenostavnejša rešitev? Razmislite med načrtovanjem razširjanja – torej ob pripravljanju projekta. Če boste drugačni, boste opazni že zato, ker boste štrleli iz povprečja, a v ospredju mora še vedno ostati vaš projektni rezultat, ne pa forma razširjanja.

Načrt/strategija razširjanja

Ključna vprašanja: KAJ – KOMU – KAKO – KDAJ RAZŠIRJATI

Kakovosten načrt razširjanja je eden ključnih korakov priprave projektnega predloga. Dobra strategija vključuje merljive realne cilje, je skladna s projektno časovnico in ima opredeljena sredstva znotraj projektnega proračuna. Prav tako zagotavlja, da vsi projektni partnerji poznajo svojo vlogo in odgovornost pri izvedbi načrtovanih aktivnosti.

Seveda načrt razširjanja zajema aktivnosti v času trajanja projekta – zato mora biti načrt pripravljen ob začetku projekta (ob prijavi) in predstaviti aktivnosti, ki bodo potekale vse od začetka do zaključka projekta.

In katera so ključna vprašanja, na katera si mora projektna skupina odgovoriti?

Kakšne potrebe rešuje projekt? (Vnaprejšnja analiza potreb.)
Kaj je pričakovani rezultat projekta?

Iz načrta aktivnosti razširjanja mora biti popolnoma jasno:

- + kakšne aktivnosti se bodo izvajale (*KAJ*),
- + kdo so ciljne skupine (*KOMU*),
- + katere kanale komuniciranja bomo uporabili (*KAKO*),
- + najprimernejši koledar (*KDAJ*),
- + viri – ure dela in sredstva (*KDO in KOLIKO*).

Pri vsem zgoraj naštetem je treba upoštevati, kakšne so potrebe končnih uporabnikov oz. drugih ciljnih skupin projekta ter specifične sektorjev/okolij ciljnih skupin (učenci, študenti, učitelji, ravnatelji, splošna javnost, mediji, odločevalci, strokovna javnost, financirji). Vse to zahteva svoj čas in poglobljen razmislek.

Načrt razširjanja mora ne glede na prej napisano biti dovolj prilagodljiv, da se vanj lahko tekom projekta aktivno vključijo identificirane ciljne skupine. Na ta način projekt ostaja zanje aktualen in potreben. Njihovo aktivno sodelovanje vpliva tudi na pomembnost/relevantnost projekta, prek svojih mrež nam lahko pomagajo doseči zainteresirane skupine po Evropi.

Načrt mora omogočati prilagodljivost tekom izvajanja, da omogoči spreminjanje stvari, ki se izkažejo tekom izvajanja za neučinkovite. Pri pripravi strategije zato igrajo pomembno vlogo izkušnje – učenje iz lastnih napak in napak drugih nam omogoča priti do boljšega rezultata. Nujno je ažurno spremljanje implementacije

PRIMER

Pri oblikovanju načrta za razširjanje vzemite v obzir različne nivoje ter jasno opredelite namen, metode in ciljne skupine.

Nivo 1: partnerji projekta

- + namen: osveščanje, kakšen projekt se izvaja (zakaj, kako, pričakovani rezultati) ter sprotno o napredovanju
- + metode: formalni/neformalni sestanki, spletna stran, e-novice oz. el. pošta, vabilo na aktivnosti projekta (delavnice, seminarji, konference)
- + ciljne skupine: vodstvo partnerskih organizacij, osebje, ki jih projektna tema zadeva, sodelavci, ki sodelujejo v drugih projektih, osebje, ki skrbi za administrativno izvajanje projekta

Nivo 2: ključne ciljne skupine izven partnerstva

(neposredni uporabniki rezultata projekta)

- + namen:

- + metode:
- + ciljne skupine:

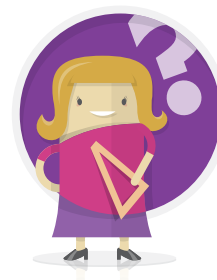
Nivo 3: različni deležniki/odločevalci s področja projekta (izobraževanje: strokovne organizacije/telesa, ministrstvo, zbornice/združenja, zaposlovalci ipd.)

- + namen:
- + metode:
- + ciljne skupine:

Nivo 4: splošna javnost

- + namen:
- + metode:
- + ciljne skupine:

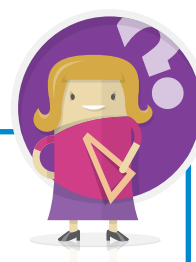
ORODJA: spletna stran, letaki (različni), el. novice (redne, relevantne) ...



projekta z vidika partnerjev in z vidika končnih uporabnikov oz. ciljnih skupin. Njihove povratne informacije, tako pozitivne kot negativne, so ključnega pomena. Če je glede na trajanje projekta le mogoče, naj bi končni uporabniki rezultat projekta tudi testirali, še preden je na voljo končna različica.

Poleg zgoraj naštetih ključnih vprašanj je priporočljivo o različnih pristopih razširjanja rezultatov in o izkušnjah govoriti z drugimi projektnimi vodji in si izmenjati znanje.

Tudi iz izkušenj drugih se lahko veliko naučimo.



PRIMER

Zelo priročno je, če vse aktivnosti razširjanja opredelite v tabeli, kjer opredelite pet ključnih aspektov za vsako aktivnost:

KAJ, ZA KOGA/KOMU je namenjeno, KAKO, KDAJ, POTREBNI VIRI.

KAJ	ZA KOGA/KOMU	KAKO	KDAJ	VIRI
Spletna stran projekta	+ primarni uporabniki + končni koristniki + deležniki + splošna javnost + partnerji projekta	+ samostojna domena/v okviru obstoječe spletne strani + jezik(i) spletne strani + dostopnost (zaprt/javni del) + vsebina (kaj se bo objavljalo) + analitika obiska + povezave z drugimi spletnimi stranmi	+ mesec/leto	+ št. ur + osebje (kdo) + drugi stroški – najem domene, nakup kapacitet (znesek)
Letak(i)	+ končni uporabniki + združenja s področja + deležniki + partnerska omrežja + nacionalne agencije + mediji (lokalni, regionalni, nacionalni ...) + evropske organizacije s področja	+ vsebina (o projektu, pričakovani rezultat) + oblika (tiskano/e-oblika, obseg) + jezik(i)	+ ob začetku projekta/po analizi/po testiranju rezultata	+ št. ur + osebje (kdo) + drugi stroški – oblikovanje, tisk (znesek)
Novice/obvestila	+ končni uporabniki + združenja s področja + deležniki + partnerska omrežja + nacionalne agencije + mediji (lokalni, regionalni, nacionalni ...) + evropske organizacije s področja	+ oblika (e-novice, el. pošta, tiskano) + jezik(i) + vsebina	+ redno/občasno + vsem ob enakih intervalih	+ št. ur + osebje (kdo) + drugi stroški – oblikovanje, komercialen ponudnik + e-obvestil (znesek)
Zaključna konferenca	+ izobraževalci, ki bodo rezultat uporabljali + odločevalci + strokovna javnost + splošna javnost	+ obseg (lokalno, regionalno, nacionalno, mednarodno) + en/več dogodkov + več vzporednih/zaporednih dogodkov	+ pred formalnim zaključkom projekta	+ št. ur + osebje (kdo) + drugi stroški – najem prostorov, prevajanje (znesek)

+ Razširjanje rezultatov in ranljive ciljne skupine

Projekti pogosto v svoj vsebinski del ali pa v fazo razširjanja rezultatov predvidijo vključevanje različnih ranljivih skupin. Te skupine pomenijo dodano vrednost projektu, vendar pa je treba predvideti tudi način vključevanja ranljivih skupin v projektne dejavnosti.

Ranljive skupine potrebujejo za vključevanje v projektne aktivnosti dodatno podporo: prevajanje v tuji jezik, če gre za skupine priseljencev, arhitekturno dostopnost dogodkov, če gre za invalide. Gluhi potrebujejo tolmača za slovenski znakovni jezik, osebe z motnjo v

duševnem razvoju prilagojeno vsebino, informacijo v preprostejšem jeziku, slabovidni povečave, slepi pa informacije v Braillovi pisavi.

PRIPOROČILA

- + V fazi priprave razmišljajte o vključevanju ranljivih skupin, povprašajte v društvih, šolah, pri tistih, ki poznajo potrebe skupin, ki jih želite vključiti.
- + Pozanimajte se, če je vključevanje tovrstnih uporabnikov v razširjanje rezultatov povezano z dodatnimi stroški: potrebujete tolmača za slovenski znakovni jezik, prevod v Braillovo pisavo.

- + Povprašajte člane ranljivih skupin, na kakšen način bi jim najbolj učinkovito podali informacije o projektu ali projektnem rezultatu.

PREPOZNAVNOST ZNAMKE

(branding – znamenje; uveljavljanje imena, medijska prisotnost)

Znotraj komunikacijskega načrta naj bi obstajale tri ključne kategorije komuniciranja¹: obvezna komunikacija, informativna komunikacija in trženje. Trženjska komunikacija naj bi prepričala deležnike o pomembnosti in koristnosti projekta.

Prepoznavnost znamke (znamenje – *branding*) je prav posebna oblika trženjske komunikacije. Namen je oblikovati podobo/identiteto projekta, ki vzbudi pozitiven odziv, pozitiven občutek.

Ob tem se vprašajte:

- + Ali naš projekt vpliva na veliko število ljudi? Mogoče vpliva na celotno organizacijo? Na sistem?
- + Bo vpliv zahteval spremembo organizacijske kulture oz. načina izvajanja dela?
- + Lahko naš projekt povzroči neprijetne situacije (bo rezultat povečal učinkovitost dela in bo potrebnih manj zaposlenih za enak obseg dela)?

Aktivnosti uveljavljanja imena in dviga prepoznavnosti znamke – projekta zajemajo:

- + Izбира pozitivnega in jasnega akronima/naslova projekta: *Inkluzija+* se sliši veliko privlačneje in bolj pozitivno kot pa *Boj proti socialni izključenosti*; pomislite tudi na akronim, ki si ga je lahko zapomniti.
- + Izбира logotipa oz. celostne podobe projekta: logotip mora biti pozitiven in mora spremljati prav vsako komunikacijo s strani projektne partnerstva. Poleg logotipa pomislite na podpis v el. pošti, predlogo in stil (barve, jezik, vrsta pisave), predlogo za predstavitev oz. promocijski video.
- + Razširjanje promocijskih izdelkov (priponke, obeski za ključke, pisala, zvezki, koledarji, vrečke, dežniki, majice, bomboni, nalepke in podobno, označeno z logotipom projekta).
- + Osebni sestanki: poskusite se osebno sestati s čim več posamezniki, še posebej ob začetku projekta; osnovne informacije o projektu je veliko lažje razložiti v živo kot po el. pošti, tako tudi povečamo pomembnost projekta.
- + Stalna in konsistentna uporaba logotipa oz. celostne podobe projekta v vseh gradivih že od vsega začetka. Na ta način se izboljša prepoznavnost projekta, prav tako je projekt tudi zaradi tega videti bolj strokoven in kakovosten.

Uveljavljanje imena in dvig prepoznavnosti projekta seveda zahtevata svoj čas – torej je to bolj relevantno za srednjeročne oz. dolgoročne projekte. Enakomeren tok komunikacije v kombinaciji s pozitivnim občutkom projektnega naslova in logotipa oz. vizualne podobe lahko bistveno pripomore k uspehu projekta, še posebej z vidika razširjanja.

+ Mehanizmi (metodologije)

promocijsko gradivo naj bi bilo pripravljeno za več čutil, ne zgolj eno. Pomembno – uporabite humor, pripravite nekaj nenavadnega, uporabite preprost jezik in interdisciplinarni pristop, stavite na razliknost/prilagojenost posamezni ciljni skupini in jo poskusite doseči s projektnimi informacijami v vsakodnevem življenju.

Na tem mestu je pomembno izpostaviti, da je osebna komunikacija še vedno nujnost za razširjanje. Druženje in mreženje sta ključna, tako formalno kot tudi neformalno. Komunikacija mora biti dvosmerna in prilagodljiva, da omogoči neposreden odziv sogovornika in seveda vaš odgovor na potencialne kritike. Ob vsem tem je bistveno imeti ves čas v mislih, da je razširjanje pogojeno z namenom projekta ter z naravo končnega rezultata.

Mehanizmi, ki jih lahko uporabite za razširjanje:

- + mreženje – navezovanje stikov,
- + družbena omrežja,
- + brošure in letaki,
- + osebni sestanki,
- + predstavitve na raznih dogodkih,
- + tiskovne konference (naj jih skličejo pomembne organizacije (ministrstva), drugače se jih novinarji redko udeležijo),
- + promocijsko gradivo oz. izdelki,
- + projektna spletna stran,
- + razširjanju namenjene delavnice/konference.

TISKANI MEDIJI

V kategorijo tiskanih medijev spadajo različni natisnjeni izdelki za razširjanje: letaki, brošure, plakati, novice, potrdila o udeležbi, knjige, članki in podobno.

Za splošno in široko razširjanje osnovnih informacij o projektu so zelo primerni različni letaki in plakati. Služijo lahko tudi kot promocija določenega projektne dogodka oz. vabilo na delavnice/konference.

Brošure, ki so načeloma obširnejše od letakov, so primernejše za bolj ciljno razširjanje informacij o projektu.

Tiskane novice so primerne, da prek njih ciljne skupine in deležnike obveščamo o napredku projekta in razvoju končnega rezultata. Izdajamo jih lahko v rednih intervalih, ob ključnih mejnikih razvoja končnega rezultata ali ob ključnih mejnikih izvedbe projekta.

Potrdila o udeležbi so seveda namenjena udeležencem delavnic in končnim uporabnikom, ki testirajo projektni rezultat.

Knjige, članki in različne študije so načeloma bolj ciljno osredotočeni in namenjeni določenim skupinam, predvsem končnim uporabnikom in deležnikom.

Naj vas sodobne tehnologije ne zavedejo – ljudem je še vedno zelo všeč tiskani izdelek, ki ga lahko vzamejo v roke!

DOGODKI

Med dogodke štejemo delavnice, seminarje, okrogle mize, sestanke, konference, razstave, sejme in podobno.

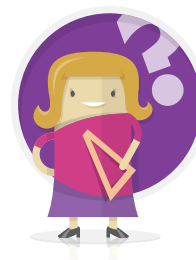
Na dogodkih vzpostavimo neposreden stik s ciljno oz. ciljnim skupinami (odvisno od dogodka) in naslovimo različne aspekte projekta (potrebe končnih uporabnikov, systemske pomanjkljivosti, pomembnost projektne rezultate ipd.). Dogodki se smatrajo za najboljše orodje za komuniciranje, saj omogočajo neposredno in takojšnjo dvosmerno komunikacijo, česar nam tiskani mediji na primer ne dovoljujejo.

Na dogodkih lahko vzpostavimo stik z zelo različnimi ciljnim skupinami in deležniki. Vedno moramo biti pripravljeni na različne situacije in biti 'oboroženi' z vsemi informacijami: uporabnika končnega rezultata zanima čisto nekaj drugega kot mogoče odločevalca s področja ali pa potencialnega financerja rezultata po končanem projektu. Enako velja za dogodke, ki jih ne organiziramo sami in smo

¹ Mochal, T., 2007, Use branding techniques to build a positive image for your project (<http://www.techrepublic.com/article/use-branding-techniques-to-build-a-positive-image-for-your-project/>).

PRIMER

Na zaključno konferenco želimo povabiti 5 gluhih iz 5 različnih držav. Vedeti moramo, da ima vsaka država nacionalni znakovni jezik, mnogi gluhi pa znajo tudi mednarodni znakovni jezik. Tako moramo v projektu predvideti stroške tolmačenja v mednarodni znakovni jezik ali v nacionalne znakovne jezike. V Sloveniji bi tako konferenco prevajali v mednarodni in v slovenski znakovni jezik, morda pa še v katerega od nacionalnih znakovnih jezikov držav partneric.



le udeleženec ali sodelujoči – vedno moramo biti pripravljeni na mreženje in druženje z namenom razširjanja informacij o projektu oz. z namenom razširjanja rezultata projekta.

Udeleženci naših dogodkov so še vedno najboljša promocija projekta oz. rezultata projekta. Informacija od ust do ust in osebna izkušnja udeležencev ostajata odličen mehanizem razširjanja informacij in večanja prepoznavnosti ter vidnosti projekta. A pozor – negativne informacije potujejo še hitreje kot pozitivne!

Udeležba na dogodkih drugih organizacij ali projektov, ki mogoče niti niso popolnoma ali pa neposredno povezani z našim projektom, se nam mogoče zdi tratenje časa, vendar je vredno razmisliti o potencialu, ki ga nosijo. Udeležba in predstavitev našega projekta lahko privede do nenačrtovanih možnosti razširjanja – vabila na druge dogodke, vabila za članke oz. prispevke v publikacijah.

Pri odločanju o organizaciji lastnih dogodkov ali udeležbi na dogodkih drugih je potreben razmislek o smotrnosti in možnostih. Če že obstajajo uveljavljeni dogodki za določeno specifično tematiko, velja razmisliti o možnosti pridružitve, saj zna biti obisk še enega dodatnega dogodka iste tematike slab. Če gre za tematiko, ki še ni zastopana na drugih dogodkih ali pa je preobsežna, je mogoče organizacija lastnega dogodka edina rešitev.

Največkrat so projektni dogodki ozko usmerjeni k testiranju in promociji končnega rezultata ključnim potencialnim uporabnikom. S testiranjem rezultata, preden je projekt končan, se zagotovi visoko uporabno vrednost končnega rezultata. Na ta način pri teh dogodkih ne gre zgolj za aktivnost razširjanja, pač pa tudi za aktivnost zagotavljanja kakovosti.

Pozitivni vidiki dogodkov:

- + lahko so učinkoviti,
- + omogočajo izmenjavo osebnih mnenj,
- + poosebijo projekt,
- + omogočajo široko razširjanje,
- + omogočajo mreženje in lobiranje,
- + lahko so instrument zagotavljanja kakovosti.

Ob zgoraj naštetem seveda ne smemo pozabiti na nekaj vidikov, ki lahko negativno vplivajo na želeni učinek oz. uspeh dogodkov. Na koledarju je že ogromno dogodkov – kako vzbuditi interes ravno za našega in privabiti udeležence. Prav lahko se zgodi, da je naš dogodek spregledan zaradi obilice drugih z isto/podobno tematiko v istem obdobju. To od organizatorjev zahteva, da na svojstven način vzbudijo interes/pozornost in ostanejo v mislih potencialnih udeležencev. Dogodek naj ponuja nekaj več, nekaj drugačnega, kar bo udeležencem ostalo v prijetnem spominu (lokacija, način dela, ključni govorci ipd.).

PRIPOROČILA

- + Že tekom priprave dogodka in na samem dogodku aktivno vključite udeležence (dogodki naj bodo interaktivni).

- + Govorite s ključnimi osebami, naj vam pomagajo s svojimi strokovnimi mrežami.
- + Vključite deležnike in odločevalce – naj bo dogodek pomemben tudi za njih in njihovo delo.
- + V mislih imejte vse dogodke v koledarju za specifično ciljno skupino.
- + Dogodek vedno ovrednotite (vprašalnik za udeležence).
- + Uporabite dogodku prilagojena gradiva in bodite kreativni, udeležence poskusite animirati na nov način.
- + Vaše sporočilo dogodka naj bo jasno in razumljivo.
- + Pred dogodkom morate vedeti, kdo so možni udeleženci, poznati morate njihove potrebe in posebnosti.
- + Ne pozabite zbrati kontaktnih podatkov udeležencev.
- + Če je le mogoče, naj bodo predstavitve tudi vizualno skladne s projektom.
- + Pomislite, katerih dogodkov se spomnite kot udeleženec, kaj vam je ostalo v spominu – uporabite lastne izkušnje!
- + NE KOMPLICIRAJTE!

NAGRADE IN LISTINE/OZNAKE KAKOVOSTI

Prejete nagrade ali oznake kakovosti, sploh če gre za nacionalne ali celo mednarodne, so lahko za razširjanje izredno pomembne. Ne gre zgolj za hvaležno marketinško vsebino, projektu da tudi ugled.

Če je projektu dodeljena nagrada ali listina kakovosti, to pomeni, da projekt izpolnjuje določene kriterije ali je primer dobre prakse na svojem področju. Tudi obstoječe baze projektov s področja izobraževanja in usposabljanja imajo posebno oznako projektov, ki so opredeljeni kot dobre oz. najboljše prakse. To je še zlasti pomembno za potencialen prenos rezultatov projekta, ne le za razširjanje!

PRIMER

Evropsko jezikovno priznanje prepozna izvirne načine izboljšanja kakovosti poučevanja jezikov, motiviranja učencev in učinkovite rabe obstoječih virov. Gre za evropsko nagrado, ki jo podpira Evropska komisija.

ELEKTRONSKI MEDIJI

Internet je lahko močno orodje za promocijo projekta. Gre za hitro razvijajoče se orodje, ki ponuja nove in inovativne načine razširjanja projektnih informacij in rezultatov: **spletni dnevniki** (blogi), podkasti oz. **video dnevniki** in podobno. Projektne mreže za razširjanje informacij uporabljajo **masovno elektronsko pošto**, saj imajo obsežne sezname kontaktov.

Za interno komunikacijo se skoraj vsi projekti odločajo za **elektronsko pošto**, tudi **video klici** in **video konference** postajajo vedno pogostejši način. Tudi uporaba **orodij za elektronski klepet**, ki se lahko shrani, narašča.

Skoraj vsa gradiva, ki se pripravijo za tisk, se lahko razpošljejo tudi elektronsko na ustrezne sezname kontaktov. Za predstavitev

projektne rezultate, če je to primerno, lahko uporabite tudi t. i. **virtualno galerijo/razstavo**. Prek rednih **e-novic** lahko obveščate ciljne skupine o napredku projekta ali o napredku razvoja rezultatov.

Z uporabo **pasic** lahko svoj projekt promovirate na relevantnih drugih spletnih straneh, z izvedbo spletnih **seminarjev/konferenc** pa omogočite udeležbo velikemu številu posameznikov tudi z zelo oddaljenih lokacij.

SPLETNA STRAN PROJEKTA

Spletna stran projekta je najpogostejše glavno orodje za razširjanje informacij. Privlačna, zanimiva, interaktivna, logična in v vseh jezikih partnerstva ima lahko zelo velik učinek na ciljno javnost. Pomembno je, da je ažurna, navigacija po strani pa obiskovalcem razumljiva. Zelo priporočljivo je, da je povezana z drugimi relevantnimi spletnimi mesti (da je povezava do vaše spletne strani prisotna in da imate tudi vi na spletni strani povezave na druge relevantne strani – vsaj na spletišče Evropske komisije in nacionalne agencije).

Spomnili bi na razmislek glede lokacije spletne strani. Je res smiselno in potrebno, da ima projekt samostojno spletno stran na samostojni domeni? Čemu bo služila – zgolj informacijam o projektu ali tudi za objavo gradiv? Je potrebna tudi po zaključku projekta? Kdo jo bo vzdrževal?

Spletna stran naj vsebuje pogoste ključne besede (tudi v imenu/naslovu), da bo med prvimi zadetki iskalnikov, prav tako je pomembno spremljati obisk. Tako lahko vrednotite njeno učinkovitost in sproti prilagajate tako vsebino kot tudi samo obliko.

Glede na to, da je spletna stran navadno osnovno orodje razširjanja informacij, je pomembno, da jo vzpostavite čim prej in takoj začnete privabljati obiskovalce. Vaš namen je, da si jo čim več obiskovalcev shrani med zaznamke oz. uvrsti med povezave na lastnih spletnih straneh. Spletna stran naj ponuja možnost povratne informacije (kontaktni obrazec, el. naslov ipd.) tako glede same spletne vsebine kot tudi glede vsebine projekta in naj bo očitno zaželeno. Vprašanja obiskovalcev so lahko smernica pri pripravi gradiva tako za spletno stran kot tudi za različne novice in sam projekt.

Spletne strani projektov imajo pogosto t. i. javni del in zaprti del – namenjen zgolj partnerjem oz. registriranim uporabnikom. Sliši se sicer zelo uporabno, vendar so forumi in podobna orodja zelo zahtevni za vzdrževanje (tako stroškovno kot tudi časovno) in spremljanje (urednikovanje, ažuriranje). Predvsem se velikokrat pojavi problem lastništva po zaključku projekta. Zato je tudi tu pomemben razmislek o vprašanjih, navedenih zgoraj.

Mnogokrat prezrt je razmislek o vzdrževanju samostojne spletne domene po zaključku projekta. Zares neprimerno je, da obiskovalec naleti zgolj na obvestilo, da spletna stran ne obstaja več – lahko gre za zelo kakovosten projekt s super rezultati, a če ti niso dostopni oz. ni informacije, kje in kako jih lahko zainteresirani pridobi, je tako, kot da jih ni.

PRIMER

<http://mature-project.eu/>
<http://www.chinese-for-eu.eu/>

NACIONALNE IN EVROPSKE PLATFORME/BAZE PROJEKTOV

Načeloma organizacije, ki sofinancirajo projektne aktivnosti v okviru različnih programov in razpisov, pripravijo t. i. zbornike projektov in tudi same razširjajo informacije o projektih. Zborniki in baze vsebujejo večinoma osnovne podatke o nosilcu – koordinator-

ju projekta, navedbo partnerjev in pa povzetek projekta iz prijavnice. **Zato je izrednega pomena, da je povzetek napisan pozorno, da ne glede na dolžino besedila vsebuje vse bistvene elemente projekta ter je napisan v kakovostnem jeziku** (razumljivo, slovnično pravilno). Nekatere baze omogočajo tudi vnos projektne rezultate in na ta način lahko služijo kot dodatna točka razširjanja in trajnosti projektne rezultate.

Evropska komisija je v okviru programa Erasmus vzpostavila spletno platformo (<http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>), kjer so zbrani projekti s področja izobraževanja in usposabljanja, sofinancirani iz evropskih sredstev.



Platforma je nadgradnja različnih baz projektov, ki so obstajale v preteklosti (v okviru prejšnjih generacij programov):

- + ADAM (www.adam-europe.eu/),
- + EST (European Shared Treasure, <http://www.europeansharedtreasure.eu/>),
- + EVE.

V okviru predhodnikov programa Erasmus+ je bilo izvedenih tudi nekaj projektov, ki so zbirali najboljše projekte z določenega področja oz. v okviru določene tematike ali pa so vzpostavljali mrežo projektov prav z namenom razširjanja in izrabe rezultatov.

PRIMER

- + ENEVA portal (projekti, ki se ukvarjajo z osebami s posebnimi potrebami) <http://www.enevaportal.eu/>
- + European Network for Transfer and Exploitation of EU project Results (E.N.T.E.R.) <http://www.enter-network.eu/>

DRUŽBENA OMREŽJA

Družbena omrežja so postala naravni del komunikacije in sodelovanja med ljudmi. Trenutni trendi se osredotočajo na množično zunanje izvajanje (crowd-sourcing), on-line sodelovanje in pristop od spodaj navzgor. Projekti lahko z uporabo družbenih medijev veliko pridobijo – a kaj hitro se nepravilna uporaba tudi maščuje. Zato velja, kot za vse ostale medije razširjanja, dober premislek.

Družbeni mediji ponujajo nabor orodij, ki omogočajo iskanje, uporabo in razširjanje informacij. Lahko omogočijo nove in visokoučinkovite načine komunikacije in razširjanja.

Uporabniki družbenih omrežij smatrajo slednja za odličen prostor, kje najti posameznike, ki delajo na določenem področju, za deljenje in izmenjavo informacij. Nekako v smislu »zakaj bi izumljali kolo, če je

to že izumil nekdo drug«. Ne smemo pa pozabiti na vprašanja avtentičnosti in zanesljivosti informacij iz družbenih omrežij.

Naj omenimo najbolj 'klasična' družbena omrežja, jih pa seveda obstaja še veliko več oz. se dnevno pojavljajo nova.

FACEBOOK – 1 milijarda uporabnikov

Največje omrežje, vendar se uporabnik na FB-stran redko vrača – ne razume je kot spletno stran. Se pa FB hitro razvija v poslovne namene.

TWITTER – 600 milijonov uporabnikov

Javna komunikacija s posameznikom, objave hitro 'izginejo' iz vidnega polja, zahteva hitro odzivnost in zato stalno prisotnost, največ vloška.

LINKEDIN – 24 milijonov uporabnikov

Najbolj 'resno' oz. poslovno družbeno omrežje, osemdeset odstotkov uporabnikov je starejših od petintrideset let. Se razvija, omogoča že kreiranje strani in poslovne priložnosti.

INSTAGRAM in PINTEREST

Gre za slikovni omrežji, kjer se ne pričakuje dnevne aktivnosti. Instagram deluje na podlagi oznak #, slabost je, da ne omogoča povezav. Pinterest je ravno tako omrežje slikovnega gradiva, združenega v področja/teme. Število uporabnikov narašča, je zanimivo, če ima projekt slikovno gradivo.

YOUTUBE in VINE

Gre za omrežji video posnetkov; kor pri Instagramu in Pinterestu se objav ne pričakuje dnevno, so pa lahko dober magnet, če so objave uporabljene premišljeno.

Pomembno je, da pripravite dobro strategijo uporabe družbenih omrežij, kjer si odgovorite na sledeča osnovna vprašanja:

- + Kdo so ciljne skupine (koga želimo doseči)?
- + Značilnosti ciljnih skupin – na katerem omrežju so prisotne/kdaj/v kakšni obliki?
- + Kako jih bomo dosegli: vsebina/oblika informacije, časovno usklajevanje?
- + Določitev odgovorne osebe (skrbnika).
- + Kaj bo po zaključku projekta (finančni in človeški viri)?

Kaj vse gre lahko narobe?

Na eni strani so to čisto pravne zadeve, na katere pogosto pozabimo: nenadzorovano širjenje informacij, napačno razumevanje informacij, vprašanje intelektualne lastnine, varovanje podatkov, trajnost informacij (ko je enkrat objavljeno, je velika verjetnost, da neke ostane za vedno, četudi informacijo hitro umaknemo).

Ne glede na ogromno število uporabnikov (ali pa ravno zaradi tega) je v realnosti težko doseči zelene ciljne skupine. Preden se odločimo za uporabo družbenih omrežij, je zato smiselno premisliti o vloženih virih (čas, ure, oblikovanje informacij ipd.) in pričakovanih oz. realnih rezultatih. Res pa je, da projekti načeloma priporočajo uporabo največjega omrežja, to je Facebook.

Zelo slab vtis pusti projekt, ki po dobrem začetku ne vzdržuje nivoja komunikacije prek družabnih omrežij. Uporabnike lahko zgolj slab vtis (malo objav, zastarele objave, neprilagojene objave) odvrne ob projektnih rezultatih.

PRIPOROČILA GLEDE DRUŽBENIH OMREŽIJ

- + Omrežja uporabite namensko – niso vsa enaka.
- + Vaša spletna stran naj bo dostopna s čim več različnih dostopnih točk (različnih drugih spletnih strani in družbenih omrežij).

- + Razmislite o uporabi družbenih omrežij zgolj v določenih situacijah (dogodki, mreženje).
- + Zagotovite ažurnost!
- + Internet je izredno širok kanal – razmislite, kako 'kanalizirati' informacije, da res dosežete ciljne skupine.
- + Bodite odzivni!
- + Gradite skupnost – uporabniki naj začutijo pripadnost ('naši' uporabniki, 'naš' projekt).
- + Bodite prepoznavni – uporabite enotno podobo.
- + Ne bodite vsiljivi – tudi preveč informacij učinkuje negativno.

SPLOŠNI MEDIJI

V okviru splošnih medijev gre za kanale, ki jih uporabljajo novinarji za doseganje širše oz. splošne javnosti. Kot največja podskupina splošnih medijev so tu dnevni časopisi, sledijo tedniki oz. mesečniki, še posebej pa je treba obravnavati medija radio in televizijo.

Tiskani mediji so dobro orodje za informiranje – tako splošne javnosti (dnevni časopisi) kot tudi določenih ciljnih skupin (strokovne revije). Prav tako sta za doseganje splošne javnosti učinkovita radio in televizija. Za medije, ki so namenjeni množicam, je najbolj značilno to, da morate biti zelo učinkoviti – na voljo boste imeli navadno malo prostora/časa, da predstavite svoj projekt oz. rezultate. Zato se morate dobro pripraviti in povedati res bistvene stvari, brez dolgega opisovanja oz. navajanja za javnost nepomembnih podatkov. Vaša komunikacija mora biti jasna, preprosta in zanimiva, v jeziku, ki je širši publiki razumljiv. Ne uporabljajte kratic in strokovnega besedišča, bodite čim bolj praktični in nazorni.

Sporočilo za javnost

Sporočilo za javnost je poseben dokument oz. zbir dokumentov, ki igra ključno vlogo pri komunikaciji s širšo javnostjo. Gre za informacijo, ki mora prepričati novinarje, da informacijo o projektu vključijo v svoje medije. Kakšno naj bi bilo sporočilo za javnost:

- + kratko (največ ena A4-stran) – besedilo, napisano posebej v ta namen (za nacionalni časopis pišemo drugače kot za lokalno TV);
- + besedilo naj odgovori na vprašanja KDO? KAJ? KJE? KDAJ? ZAKAJ?;
- + besedišče naj bo preprosto in jasno, ne uporabljajte strokovnega izrazoslovja;
- + pripravljeno naj bo v obliki, ki jo novinarji lahko neposredno uporabijo za objavo;
- + priloženo naj bo drugo gradivo o projektu (fotografije);
- + kontaktni podatki naj bodo jasno navedeni.

Pomembno je, da poudarite dodano vrednost oz. učinek (želimo spremeniti/pripraviti nov učni načrt/izboljšati usposabljanje) in ne opisujete projekta zgolj z vidika aktivnosti (imeli bomo projektne sestanke/izvedli bomo anketo/analizirali bomo). Za boljše razumevanje je priporočljivo uporabiti praktičen primer oz. postaviti projekt v kontekst resnične zgodbe. Ne prepustite razumevanja ali interpretacije novinarjem, saj bo lahko napačna.

Če sporočilo usmerja bralca/poslušalca na spletno stran, zagotovite, da bodo tam objavljene informacije res na voljo.

Zaradi prepoznavnosti naj bo ob vsakem pojavljanju v medijih ob informaciji o projektu prisoten logotip projekta oz. razpoznavna vizualna podoba projekta. Vizualna podoba ostane mnogo bolj v

spominu kot vsebinska informacija, tako bo posameznik prej povezal informacije ob različnih priložnostih (novica v časopisu, spletna stran, objava na Facebooku ali vabilo na dogodek).

Tiskovna konferenca

Novinarje morate o tiskovni konferenci obvestiti dovolj vnaprej, da jo lahko uvrstijo v svoj koledar. Priporočljivo je, da jih pred samim dogodkom še kratko spomnite ali celo pokličete. Glede na zasedenost novinarjev in aktualnost projekta je vedno potrebna velika mera prijaznosti in pa prepričljivosti v komunikaciji z njimi.

Pri načrtovanju konference je dobro preveriti, da ne sovпада s kakšnim drugim tematsko podobnim ali pa zelo pomembnim dogodkom, ki bi speljal pozornost novinarjev.

Na tiskovni konferenci je dobrodošla prisotnost ključnih deležnikov odločevalcev ali drugih javnosti prepoznavnih posameznikov, saj s tem povečamo privlačnost dogodka in interes medijev. Za novinarje je treba pripraviti sporočilo za javnost, ki jim bo zagotovilo tako gradivo za neposredno uporabo (objavo) kot tudi možnost priprave obširnejšega prispevka.

PRIPOROČILA:

- + Dobro se pripravite, da boste lahko izkoristili celoten potencial medijev.
 - + Osredotočite se na ciljne skupine (gre za članek v dnevnem časopisu ali za prispevek v tematski oddaji na televiziji).
 - + Sporočila za javnost naj bodo jasna, preprosta in razumljiva.
 - + Medijem predstavite zgodbo.
 - + Za radijski ali televizijski prispevek govorite počasi in razločno.
 - + Pomemben je osebni in stalni stik z mediji – zanimajo jih aktualne informacije.
-

Ključni dejavniki uspešnega razširjanja



- + Verjeti morate v kakovost svojega rezultata – če boste verjeli sami, boste lahko prepričali druge.
- + Vključite in povežite ciljne skupine.
- + Vzpostavite kanale razširjanja in prek njih promovirajte rabo rezultatov; vzpostavite tudi kanale za povratne informacije in jih uporabite pri izvajanju projekta.
- + Jasno razdelite naloge razširjanja med partnerje.
- + Namen razširjanja: ozaveščanje, razumevanje, uporaba rezultatov (akcija).
- + Časovnica razširjanja, ki ima različen fokus ob različnih stopnjah projekta.
- + Kreativnost! Naj ciljne skupine uporabijo vse čute za zaznavo vaših projektnih rezultatov, ne le berejo predstavljene brošure.
- + Strategija razširjanja naj ima jasno in stabilno strukturo.
- + Razširja se ne le rezultat projekta, pač pa tudi ideja in entuziazem projekta!
- + Za vsako ciljno skupino je potrebna drugačna strategija razširjanja.
- + Razširjajte tudi način uporabe rezultatov, metodologijo, ne zgolj rezultata projekta kot takega.
- + Strategija razširjanja je 'živa' – prilagajajte jo trenutnim potrebam.
- + Informacije, ki jih razširjate, morajo biti točne!
- + Bodite potrpežljivi in vztrajni.
- + Osredotočite se na kakovost (vsebino), ne le na površino (videz).
- + Poskušajte doseči čim več ljudi, ne le ozke ciljne skupine.
- + Vključite odločevalce, oblikovalce politik.
- + Dobro poznajte svoje področje.
- + Ne zanemarite moči mreženja kot orodja razširjanja.
- + Uporabite različna orodja in različne kanale za razširjanje – orodja sama zase oz. posamezni kanali načeloma niso tako učinkoviti kot v pravilni kombinaciji.

UPORABA REZULTATOV (EXPLOITATION)



+ Ključni dejavniki uspešne uporabe rezultatov – odgovornost projekta

Projekti so grobo gledano investicija v določen rezultat. Rezultat je lahko oprijemljive narave (izdelek), lahko gre za neopredmetene rezultate (sprememba, novo znanje, novo stanje). Glavni namen ni zgolj projekt izvesti, pač pa doseči rezultat. Že pri snovanju projekta mora biti namen ustvariti nekaj uporabnega in trajnega, nekaj, kar bo v uporabi ostalo tudi po koncu projekta. Zato pri oblikovanju projekta vključimo partnerje z ustreznim strokovnim znanjem, se dogovarjamo o sodelovanju z odločevalci in institucijami, ki lahko rezultat našega projekta uporabijo, ter vpletemo vsaj predstavnike uporabnikov rezultatov.

Mogoče se sliši neumno, a vendar – če želite k uporabi prepričati druge, morate rezultat **uporabljati** sami. Sami pa boste rezultat uporabljali, če bo rezultat projekta (ne projekt) reševal resnično težavo, ki jo imate. Ker gre v primeru projektov Erasmus+ za evropske projekte, mora biti jasna evropska dodana vrednost – projekt rešuje težavo v več državah in bo uporaben v več državah; ugotovljene težave ni mogoče rešiti brez mednarodnega sodelovanja – povezujemo znanje in izkušnje iz več držav. Zelo jasno mora biti, da in zakaj ugotovljena potreba ni zgolj nacionalna ali ni rešljiva zgolj nacionalno.

Za ustrezno določitev potrebe/težave projekti prepogosto pozabijo vključiti vse relevantne ciljne skupine že tekom snovanja projekta. Za uporabnost (in s tem trajnost) projektnih rezultatov je ključ-

na dobra analiza potreb. Analiza potreb, ki zajame vse relevantne ciljne skupine in odgovori na nekaj za rezultat ključnih vprašanj:

- + Kaj točno je potreba/težava, ki jo naš projektni rezultat naslavlja?
- + Kdo so neposredni in kdo posredni uporabniki projektnega rezultata?
- + Kakšne so potrebe neposrednih in posrednih uporabnikov?
- + Kakšne so potrebe relevantnih, a ne neposredno vpletenih deležnikov (odločevalci, strokovne institucije)?

V kolikor si na ta vprašanja pri snovanju projekta ne odgovorimo, lahko pride do različnih situacij, zaradi katerih je rezultat projekta zgolj rezultat in ne bo uporabljen:

- + projektni rezultat je strokovno zelo dober, vendar ni postavljen v sistem, zato za neposredne uporabnike ni relevanten (če se usposabljanja udeležijo, jim to profesionalno ne pomaga, saj jim naučeno ni priznано ali naučenega ne morejo uporabiti pri delu);
- + projektni rezultat je postavljen v sistem, vendar za končne uporabnike ni uporaben, zato ni interesa (usposabljanje je ustrezno vrednoteno in sistemsko urejeno, a vsebina ni uporabna za učitelje, jih ne nauči tistega, kar iščejo);

PRIMER

Na podlagi informacij s posveta učiteljev naravoslovja je identificirana potreba po usposabljanju teh učiteljev za nove metode dela z učenci.

Preden se lotimo projekta, je treba ugotoviti (vprašalnik, anketa, ciljna skupina, analiza stanja):

- + kakšna so obstoječa usposabljanja, kdo jih (lahko) ponuja;
- + zakaj obstoječe usposabljanje ne ustreza (niso zajete prave vsebine, usposabljanje ni primerne oblike, torej kakšne so resnične potrebe;
- + je relevantna modifikacija obstoječega usposabljanja ali je potrebna nova rešitev;
- + kdo vse je pristojen za usposabljanje učiteljev (ministrstvo, določen javni zavod, izvajalci);
- + kdo vse so naše ciljne skupine – učitelji naravoslovja, vodstva šol, strokovne skupine področja, izvajalci usposabljanj učiteljev (bomo zajeli le že zaposlene ali tudi bodoče učitelje), strokovne službe področja (zavod za šolstvo, ministrstvo), učenci itd.;
- + identificirati dobre prakse (argumentirano) ali strokovnjake s področja.

Sledi odločitev:

- + kaj točno lahko/bomo skozi določen tip projekta realizirali (je dovolj, da nekoga pošljemo na usposabljanje v tujino in bo nato prenašal znanje dalje, ali je potreben mednarodni projekt);
- + kaj točno bomo v projektu naslovili (en majhen del obsežnejše problematike – pripraviti primer za ozko področje, ki pa bo nato aplikativno prenosljivo na druga področja – ali celotno problematiko –, postaviti sistem usposabljanja za učitelje naravoslovja/vsebinsko usposabljanja/metodologijo usposabljanja) in ali smo za to sploh pristojni;
- + je nabor partnerjev relevanten/sposoben projektni rezultat izvesti: strokovno (da bodo zajete prave vsebine), metodološko (da bo narejen v primerni obliki za učitelje) in izvedbeno (bodo relevantne strokovne institucije rezultat prepoznale/priznale kot primeren za sistem).



- + projektni rezultat je strokoven, je uvrščen v sistem, vendar po zaključku projekta ni usposobljenih izvajalcev oz. sredstev za izvajanje (pilotna izvedba, kjer so sodelovali partnerji projekta, je bila ovrednotena pozitivno, vendar po projektu ni več sredstev za plačilo tujih izvajalcev, lastnih pa nismo usposobili);
- + projektni rezultat je podoben kot že razpoložljivi rezultati, ni velike dodane vrednosti, ni interesa (ni ključne dodane vrednosti, ki naredi vaš rezultat drugačen oz. boljši).

Pri (trajni) uporabi projektnih rezultatov je lahko torej ključen stik z relevantnimi strokovnimi institucijami. To so različne raziskovalne institucije, inštituti, javni ali zasebni zavodi, kjer sledijo razvoju določenega področja. Velikokrat imajo za projekt na razpolago relevantne izsledke različnih študij in raziskav, ki so projektu lahko zelo v pomoč pri razvoju rezultatov. Projekt lahko strokovni raziskovalni instituciji ponudi aplikativno uporabo njihovih ugotovitev, testiranje ali pa se dogovori za strokovno oceno rezultata. Kot z ostalimi ciljnim skupinami je zopet izrednega pomena, da se povezava vzpostavi že ob snovanju projekta in sodelovanje poteka ves čas priprave rezultatov – ne šele ob koncu, ko so rezultati že izdelani, projekt pa tik pred zaključkom.

Iz prej omenjenega je jasno, da se je ob snovanju projekta nujno vprašati, kdo bo zagotavljal rezultat projekta po koncu projekta (izvajalci), ga vzdrževal in ali bo rezultat sploh primeren za nadaljnje izvajanje (ustrezno certificiran/akreditiran, če je to potrebno).

Koriščenje in trajnost rezultata nista vezana zgolj na realno uporabnost in aktivno razpoložljivost po koncu projekta. Oboje lahko zagotovi tudi nadaljnji razvoj ali prenos rezultata v druge države, na druga področja, v druge rabe. To lahko dosežemo z vključevanjem v relevantne strokovne mreže (področne, tematske, nacionalne/regionalne/evropske) – ali glede na vsebino rezultata ali metodologijo uporabe. Tu ne gre zanemariti baz projektov – snovalci projektov morajo pri pripravi pogledati, ali kaj podobnega njihovi ideji že obstaja. Vaš povzetek projekta mora biti jasen in konkreten, da bo snovalec novega projekta prepoznal rezultat in njegov potencial (za nadgradnjo/prenos).

+ Načrt uporabe rezultatov

Osnova načrta oz. strategije uporabe rezultatov je določitev procesa razširjanja doseženih rezultatov – geografsko, na druga strokovna/ekonomska področja – ali komercializacije. Kako boste druge prepričali k uporabi vašega projektnega rezultata – ali sploh vedo za vaš rezultat, kaj je prednost vašega rezultata v primerjavi z drugimi, je vaš rezultat 'odobren' s strani končnih uporabnikov.

Kot že nekajkrat omenjeno, sta uporaba in trajnost rezultata tesno povezani. Raba rezultata lahko zagotovi trajnost, če pa ni poskrbljeno za trajnost, tudi uporaba po koncu projekta ni mogoča. Poleg res kakovostne analize potreb (rezultat na ustrezen način naslavlja realno potrebo) je ključno v strategijo uporabe rezultatov vključiti vse relevantne deležnike, četudi niso vsi projektni partnerji.

Poenostavljeno zapisano naj bi strategija uporabe opisala aktivnosti, ki bodo zagotavljale nadaljevanje projektnega delovanja po koncu projekta. Strategija je tesno vezana na tip projektnih rezultatov, v njej predvidimo, kako jih lahko najbolje uporabimo in izkoristimo.

Pri načrtovanju strategije uporabe rezultatov je smiselno raziskati sorodne projekte. Nekakšno analizo stanja podobnih projektov je

treba narediti že v stopnji snovanja projekta, tekom analize potreb. Že takrat identificiramo projekte, ki v povezavi z našim pripeljejo do sinergij. Jasno je treba identificirati tako povezave kot tudi drugačnost, posebnost našega projekta. Uporabnost in prenosljivost svojega rezultata lahko močno povečate, če pripravite priporočila, smernice oz. navodila, kako je lahko vaš projekt uporabljen oz. za kaj vse je še primeren in pod kakšnimi pogoji.

Načrt uporabe rezultatov je tako kot načrt razširjanja rezultatov neločljiv del stopnje snovanja projekta. Pričakovano je, da se tekom izvedbe projekta in razvoja rezultatov prilagaja in spreminja, vendar je osnovne smernice nujno treba postaviti ob začetku, določiti odgovornosti glede nalog med partnerji in jim tekom izvajanja projekta slediti. Zato mora biti načrt jasen, konkreten in razumljiv vsem v partnerstvu.

MEHANIZMI UPORABE

Glede na dokumente EU lahko rezultati projektov dosežejo spremembe na mikro ravni, pri posamezniku in tudi na makro ravni, na ravni sistemov in politik izobraževanja. Vendar pa se vse spremembe zgodijo le in samo, če so projektni rezultati tudi zares uporabljani. Projekt bo torej dosegel svoj namen, če bo dosegel zadani cilj (projektni rezultat) in bo le-ta tudi uporabljen. Zaradi različnosti projekt-nih rezultatov so tudi mehanizmi in strategije uporabe zelo različni.

Nov program usposabljanja, ki ga izvedemo le pilotno v času projekta, je lahko izredno kakovosten in koristen, a če ni postavljen v okvir usposabljanj, da je na voljo tudi po koncu projekta, je to za projekt neuspeh, čeprav je rezultat sam po sebi zelo dober.

Seznama najboljših orodij uporabe ni. Uspeh temelji na izboru najprimernejših orodij glede na tip/vrsto rezultata in samih uporabnikov ter njihovih okoliščin (ponuditi zelo kakovostno usposabljanje osipnikom in jim udeležbo računati, ne bo prineslo uspeha). Poenostavljeno lahko rečemo:

- + če gre za oprijemljiv rezultat (nova metodologija, nov program usposabljanja), potem so primerna orodja uporaba v redni praksi, prenos ali komercializacija;
- + če gre za neoprijemljiv rezultat (novo znanje, izkušnja), potem je primernejše orodje certificiranje, akreditacija, priznavanje.

PRENOS IN NADALJNI PROJEKTI

Prenos poveča uporabo rezultata z razširjanjem. Lahko gre zgolj za razširjanje rezultata v nespremenjeni obliki ali pa za adaptacijo rezultata novim okoliščinam (jezik, kultura, sistem, področje). Lahko gre za prenos logike rezultata v nov kontekst in iskanje najboljšega rezultata v tem novem kontekstu.

Tudi pri nadgradnji že obstoječega projekta gre za prenos in razširjanje uporabe. Tukaj velja opozorilo, da je treba zares dobro obrazložiti potrebo in nadgradnjo, da ne gre zgolj za iskanje sredstev za ohranjanje že doseženega rezultata v uporabi!

KOMERCIALIZACIJA

Projektno partnerstvo se mora dogovoriti glede intelektualne lastnine rezultatov projekta ter njihove razpoložljivosti po zaključku projekta. Bodo rezultati prosto dostopni komur koli ali bo dostop omejen, na kakšen način? Pravil ni, odločitev je močno odvisna od namena projekta, vrste rezultata in značilnosti uporabnikov.

V primeru komercializacije rezultatov mora partnerstvo pripraviti tudi marketinški načrt. V navadi je, da je vsak partner odgovoren

za komercializacijo v svoji državi, včasih tudi v sosednjih, vendar je dogovor med partnerji lahko tudi popolnoma drugačen.

Komercializacija je seveda primerna za oprijemljive rezultate in določene uporabnike (če gre za uporabnike, ki bodo za rezultat pripravljani plačati – npr. podjetja), je pa treba jasno urediti intelektualne pravice.

INTELEKTUALNA LASTNINA (PATENTI, AVTORSKE PRAVICE IDR.)

Že partnerski dogovor mora vsebovati člen, kjer je jasno določena soglasna odločitev glede intelektualne lastnine v projektu, kdo bo lastnik projektnih rezultatov, kdo in kako jih lahko uporablja med in predvsem po koncu projekta (npr. kako se deli dobiček v primeru komercializacije rezultata). Partnerji lahko glede avtorskih pravic sklenejo ločen dogovor, vendar mora biti tudi to jasno iz partnerskega dogovora.

Upoštevati je treba nacionalno zakonodajo vsake sodelujoče države oz. nacionalna določila glede avtorskih in drugih pravic. Tak dogovor je lahko osnova poslovnega načrta za uporabo rezultatov po koncu projekta in doprinese k trajnosti rezultata.

AKREDITACIJA/PRIZNAVANJE

Pri projektih mobilnosti posameznikov so rezultati neoprijemljive narave: nova znanja in izkušnje, izboljšane spretnosti, boljše znanje jezikov, kulturna osveščenost. Njihovo uporabo je težko opredeliti in še težje načrtovati, vendar jih s pomočjo vrednotenja konkretiziramo in s certificiranjem na nek način opredmetimo.

Evropska unija je skozi programe sodelovanja in prek projektov vzpostavila kar nekaj sistemov vrednotenja in zapisa rezultatov mobilnosti. Pri preglednosti kvalifikacij naj bi pomagalo orodje EUROPASS, pri rezultatih mobilnosti mladih YOUTHPASS, visokošolski sistemi uporabljajo orodje ECTS (Evropski sistem prenosa in zbiranja kreditnih točk), v poklicnem izobraževanju ECVET (Evropski kreditni sistem v poklicnem izobraževanju in usposabljanju).

MREŽENJE IN LOBIRANJE

Mreženje in lobiranje sta načina, ki lahko bistveno vplivata na uspeh projekta – na široko in trajno uporabo projektnih rezultatov. Pogosto sta to ključni orodji, s katerima dosežemo spremembe v samih sistemih in ne zgolj pri uporabnikih projektnih rezultatov. Zato sta vzpostavljanje stikov in udeležba na sestankih tako pomembna, četudi vzameta precej časa.

Tu naj omenimo vsaj sestanke in srečanja, ki jih za projektne izvajalce organizirajo Evropska komisija, evropske in nacionalne agencije, nacionalne in strokovne institucije. Srečanja so organizirana prav z namenom mreženja med projektnimi izvajalci in drugimi deležniki s področja izobraževanja.

Udeležba na konferencah, seminarjih, delavnicah in podobnih dogodkih ponuja idealno priložnost predstaviti vaše projektne rezultate (lahko samo med odmori med klepetom z drugimi udeleženci), spoznati delo drugih projektov, navezati stike z različnimi deležniki.

TRAJNOST

Trajnost oz. obstojnost projektnih rezultatov je neločljiv del uporabe rezultatov. Če rezultati niso v uporabi, potem ne moremo trditi, da so trajni. Rezultati niso sami sebi namen in zgolj dejstvo, da fizično obstajajo nekje na zalogi, ni v projektih iskana trajnost. Če pa rezultati niso trajni, ne morejo ostati v uporabi po koncu projekta.

Projektni rezultati morajo ostati vidni in na razpolago na način,

da so dostopni ciljnim skupinam. Ne le neposrednim uporabnikom rezultata, tudi potencialnim drugim ciljnim skupinam, ki bi se iz rezultata zgolj nečesa naučili, ga nadgradili ali preoblikovali in uporabili v drugačnem kontekstu. Tako prenos rezultatov kot tudi trženje pomagata pri trajnosti oz. obstojnosti.

Kdaj poskrbimo za trajnost rezultatov? Ob oblikovanju projekta in vzpostavljanju partnerstva. Torej že ob projektni ideji začnemo razmišljati, kako bomo zagotovili trajnost rezultata. Če je že od začetka projekta jasno, kaj želite doseči, za koga in od koga ste odvisni (deležniki), potem je velika verjetnost, da bodo projektni rezultati 'živel' tudi po zaključku projekta.

Ne zadovoljite se zgolj z deklarativnimi obljubami deležnikov, da bodo rezultat dejansko uporabljali. Aktivno jih morate vključiti v projekt, da bodo pri razvoju rezultata sodelovali in bo na koncu projekta rezultat tudi 'njihov'.

Pomembno je tudi, da odgovornost za trajnost prevzamejo prav vsi partnerji, ne le nosilec projekta. Ne nujno v enakem deležu ali na enak način, a zagotavljanje trajnosti mora biti obveza vseh.

Ključni dejavniki uspešne uporabe rezultatov

- + Oblikujte akcijski načrt uporabe rezultatov.
- + Rezultat sam in informacije o rezultatu morajo biti na razpolago, a uporabnost rezultata je ključna.
- + Uporabite primerne mehanizme uporabe rezultatov.
- + Spodbuda uporabnikom z vaše strani je dobrodošla (priznanja, potrdila, objava na spletni strani, promocija uporabnika ipd.).
- + Merite uspešnost uporabe rezultatov (kvantiteta in kvaliteta uporabe):
 - > kvantiteta: št. udeležencev, št. nakupov, št. dodeljenih licenc ipd.;
 - > kvaliteta: povratne informacije uporabnikov, vprašalniki, ciljne skupine, strokovne ocene.
- + Z rezultati projekta (izdelki) seznanite odločevalce, ključne strokovnjake področja.
- + Bodite ponosni na svoj rezultat in verjemite vanj – tudi po koncu projekta!
- + Vedno ste lahko še boljši.
- + Spletna stran projekta naj bo aktivna in ažurna še najmanj pet let po zaključku projekta.
- + S partnerji poiščite soglasje glede intelektualne lastnine in ga zapišite v partnerski dogovor/pogodbo.
- + Ključni je odnos projektnega tima – če verjamete vi, bodo verjeli tudi drugi.
- + Uspešna uporaba projektnih rezultatov je podprta z uspešnim razširjanjem. In obratno. Jasen mora biti učinek projekta, ne pozabite pa učinkovito testirati rezultatov pred razširjanjem uporabe!
- + Uporaba mora biti prilagojena uporabniku, glede na naravo rezultata:
 - > pridobite povratne informacije uporabnikov,
 - > rezultat naj bo aktualen (uporabite povratne informacije za izboljšave, prilagoditve),
 - > ohranjajte mreženje, sploh stike s pomembnimi deležniki,
 - > sodelujte pri prenosu vašega rezultata ali v nadaljnjih projektih.



**Center RS za mobilnost in evropske
programe izobraževanja in usposabljanja**

Ob železnici 30a

SI-1000 Ljubljana, Slovenija

T: +386 1 620 94 50 F: +386 1 620 94 51

E: info@cmeplus.si | www.cmeplus.si