

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Ivana Dolinská



**Príprava projektu vzdelávacieho programu
zameraného na projektový manažment v
rámci Európskeho sociálneho fondu.**

**Preparation of the project management aimed training program within the framework
of the European Social Fund**

Diplomová práca

Vedúci diplomovej práce: PaedDr. Jiří Grenar

Olomouc 2012

Čestné prehlásenie

Čestne prehlasujem, že som predloženú diplomovú prácu spracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

V Olomouci dňa

.....

Ivana Dolinská

Anotácia

Predmetom diplomovej práce je štúdium Európskeho sociálneho fondu, jeho začlenenie do štrukturálnych fondov Európskej únie, priblíženie základnej problematiky projektového manažmentu a následné zmapovanie možností čerpania finančných prostriedkov určených na tvorbu vzdelávacieho programu v oblasti projektového manažmentu.

Kľúčové slová

Európsky sociálny fond, ciele, priority, projekt, projektový manažment.

OBSAH

ÚVOD	6
1.ŠTRUKTURÁLNA POLITIKA EURÓPSKEJ ÚNIE	7
1.1 Vývoj a legislatívny rámec štrukturálnej politiky Európskej únie.....	8
1.2 Ciele štrukturálnej politiky.....	11
1.3 Princípy štrukturálnej politiky	13
1.4 Nástroje regionálnej politiky	15
1.4.1 Štrukturálne fondy	17
1.4.2 Ďalšie nástroje na čerpanie finančnej pomoci z EÚ:	19
2. EURÓPSKY SOCIÁLNY FOND	23
2.1 Vznik Európskeho sociálneho fondu	24
2.2 Oblasti podpory ESF	25
2.3 Európsky sociálny fond v Slovenskej republike v programovom období 2007 – 2013.	26
3. PROJEKTOVÝ MANAŽMENT	28
3.2 Vymedzenie pojmu projekt.....	30
3.3 Riadenie projektového cyklu.....	32
3.3.2 Šesť fáz projektového cyklu	32
3.3.3 Životný cyklus projektu	35
3.3.4 Činnosti nevyhnutné pre riadenie projektového cyklu	36
3.4 Logický rámec	39
3.4.1 Obmedzenia metódy riadenia projektového cyklu.....	40
3.5 Projektový tím.....	42
3.5.1 Manažér projektu.....	42
3.5.2 Člen projektového tímu.....	44
3.6 Organizačné štruktúry projektového riadenia	47
4.PRÍPRAVA PROJEKTU VZDELÁVANIA V RÁMCI EÚRÓPSKEHO SOCIÁLNEHO FONDU	49
4.1 Popis a identifikácia projektu.....	50

4.2 Návrh projektu	50
4.3 Konzultačné fázy prípravy projektu	51
4.4 Kritériá oprávnenosti projektov v rámci ESF	51
4.5 Súlad s rozvojovými programovými dokumentmi	52
4.6 Kritérium oprávnenosti daného územného celku	52
4.7 Kritérium doplnkovosti finančných prostriedkov	52
4.8 Zabezpečenie riadiacich a implementačných kapacít projektu	53
4.9 Príprava žiadosti o nenávratný finančný príspevok z ESF	53
4.10 Obsah žiadosti o nenávratný finančný príspevok z ESF	54
ZÁVER	67
POUŽITÁ LITERATÚRA	68
PRÍLOHY.....	71

ÚVOD

Európska únia predstavuje politicky i ekonomicky vysoko prepojený celok, no aj napriek tomu tu pretrvávajú výrazné ekonomické a sociálne rozdiely. V rovine štrukturálnych problémov dominujú značné rozdiely v úrovni príjmov medzi regiónmi EÚ ako aj problémy nezamestnanosti, preto poskytuje možnosť členským krajinám tieto rozdiely prostredníctvom čerpania finančných prostriedkov štrukturálnych fondov Európskej únie odstraňovať. Táto práca podáva ucelený úvod do problematiky prípravy projektov zo štrukturálnych fondov Európskej únie, konkrétne Európskeho sociálneho fondu. Je koncipovaná tak, aby mohla slúžiť ako praktická pomôcka pre potenciálnych žiadateľov o podporu zo štrukturálnych fondov EÚ, ako aj pre záujemcov o túto problematiku. Nástroje, techniky a postupy projektovej prípravy sú v práci prakticky vysvetlené a opísané. Jej hlavným cieľom je informovať a oboznámiť čitateľov so základným organizačným rámcom únie a regionálnej politiky, s jej aplikáciou v podmienkach Slovenskej republiky a s následnou problematikou prípravy projektov z Európskeho sociálneho fondu.

1. ŠTRUKTURÁLNA POLITIKA EURÓPSKEJ ÚNIE

Štrukturálna politika Európskej únie, nazývaná tiež politika hospodárskej a sociálnej súdržnosti (HSS), alebo regionálna politika je odrazom princípu solidarity v rámci Európskej únie, kedy bohatšie štáty prispievajú na rozvoj chudobnejších štátov a regiónov, aby sa zvýšila kvalita života obyvateľov celej Európskej únie.

Podľa európskych nariadení má politika HSS za úlohu podporovať harmonický a trvalo udržateľný rozvoj hospodárskych činností, vysokú úroveň zamestnanosti, ochranu a zlepšenie životného prostredia na území EÚ. Tretí pilier HSS predstavuje územnú súdržnosť, teda podporu územnej previazanosti a súdržnosti únie. Významná úloha v tejto súvislosti patrí aj hraničnej, nadnárodnej a medziregionálnej spolupráci. V súlade s treťou a štvrtou kohéznou správou Európskej komisie sa regionálna politika orientuje na realizáciu Lisabonskej stratégie. Presadzujú sa preto predovšetkým inovácie podporujúce udržateľný rast, konkurencieschopnosť a zamestnanosť pri napĺňaní ambícií zmeniť Európu v ešte atraktívnejšie miesto pre investície a prácu.¹

Hlavnou úlohou EÚ je minimalizovať rozdiely medzi regiónmi. Spoločným odrazom týchto rozdielov je rôzna ekonomická úroveň merateľná výškou hrubého domáceho produktu - HDP. Najrozvinutejšie regióny sa pohybujú na úrovni viac ako 270% a najmenej rozvinuté dosahujú menej než 40%.² Regionálna politika teda pomáha regiónom, ktoré sú ekonomicky alebo ekonomicky slabé, majú sociálne problémy, alebo poškodené životné prostredie. K nim sa pripájajú rozdiely vo výkonnosti národných ekonomík, ktoré sa rozšírením EÚ o nových členov ďalej zväčšujú.³

Regionálna politika patrí medzi tzv. komunitárne politiky, čo znamená, že ju zabezpečujú a napĺňajú členské štáty EÚ a inštitúcie EÚ dohliadajú na jej koordináciu a správne vykonávanie. Ciele a priority regionálnej politiky sú vytvárané nanovo, vždy na nadchádzajúce programové obdobie (teraz prebieha obdobie 2007 - 2013). Dôvod je ten, že Európske spoločenstvá sa neustále vyvíjajú a ciele sú vždy zamerané na aktuálne problémy členských štátov a krajín ktoré do neho pristupujú.

¹ EURÓPSKA KOMISIA. *Regionálna politika EÚ*.

² TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ H., ŠUBRTOVÁ J. *Získajte dotace z fondů EU*. s. 160.

³ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Průvodce fondy Evropské unie*.

Existujú dva orgány, ktoré radia ostatným inštitúciám v otázkach regionálnej politiky:⁴

- Európsky hospodársky a sociálny výbor. Jeho členmi sú vybraní jednotlivci členských štátov, ktorí poskytujú ostatným občanom odborné znalosti, rady pri prijímaní nových právnych noriem, a podobne.
- Výbor regiónov, ktorý reprezentuje regióny EÚ. Jeho hlavnou úlohou je konzultovať a radiť ostatným riadiacim a výkonným orgánom EÚ tak, aby ich kroky nevedli k centralizovanému rozhodovaniu o budúcnosti regiónov EÚ.

Regionálna politika EÚ je investičnou politikou. Podporuje vytváranie pracovných miest, konkurencieschopnosť, hospodársky rast, zvyšovanie kvality života a udržateľný rozvoj. Tieto investície podporujú plnenie cieľov stratégie Európa 2020. Počas rokov 2007 – 2013 EÚ preinvestuje v európskych regiónoch celkovo 347 miliárd EUR. Financovanie zo zdrojov Únie pomáha napríklad aj pri zlepšovaní dopravného a internetového napojenia odľahlých regiónov, podpore malých a stredných podnikov v znevýhodnených oblastiach, investíciách do čistejšieho životného prostredia a zlepšovaní vzdelávania a odbornej prípravy. Finančné zdroje Európskej únie sa investujú aj do inovácií, rozvoja nových produktov a výrobných metód, zvyšovania energetickej efektívnosti a boja proti zmenám klímy.⁵ Regionálna politika Európskej únie je politikou finančnej solidarity najmä preto, že časť príspevkov členských štátov do rozpočtu spoločenstva smeruje do menej prosperujúcich regiónov a slabším sociálnym skupinám.

1.1 Vývoj a legislatívny rámec štrukturálnej politiky Európskej únie

Pôvod hospodárskej a sociálnej súdržnosti možno vystopovať už v Rímskej zmluve, kde je v preambule spomenuté, že budú znižované rozdiely vo vývoji medzi regiónmi. Ale až v sedemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia Spoločenstvo podniklo niečo na koordináciu národných inštrumentov a poskytnutie dodatočných finančných zdrojov. Následne sa tieto opatrenia ukázali ako nedostatočné v spoločenstve, v ktorom ani založenie jednotného vnútorného trhu nedokázalo vyriešiť rozdiely medzi regiónmi.⁶

V roku 1988 bola uskutočnená prvá reforma regionálnej politiky, a to preto, že bolo nutné hľadať efektívnejšie spôsoby realizácie integračných cieľov vo sfére regionálnej

⁴MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR *Abeceda fondů Evropské unie 2007-2013*. 28 s.

⁵EURÓPSKA KOMISIA. *Cieľ*

⁶EURÓPSKA KOMISIA. *Evropská unie v ČR: Hospodářská a sociální soudržnost*

politiky. Bolo rozhodnuté o integrácii regionálnej politiky s časťou sociálnej a časťou poľnohospodárskej politiky do tzv. štrukturálnej politiky.⁷ K ďalšej reforme štrukturálnych fondov dochádza v roku 1993 po podpise Maastrichtskej zmluvy a to hlavne tým, že bol ustanovený fond súdržnosti. Maastrichtská zmluva tak začlenila spomínanú politiku do Zmluvy o založení Európskeho spoločenstva.

Európska únia sa radí medzi najviac prosperujúce ekonomické oblasti na svete. Európska únia teraz združuje 27 členských štátov, ktoré vytvára jednu komunitu a jednotný trh. Ekonomické a sociálne rozdiely medzi členskými štátmi a ich regiónmi jej ekonomický rast brzdí. Snahou európskej kohéznej politiky je posilniť konkurencieschopnosť Európskej únie a jej ekonomicky najmenej silných regiónov a zabezpečiť tak jej celkový harmonický rozvoj. Okrem rozvoja ekonomických činností podporuje vysokú zamestnanosť, rovnosť medzi ženami a mužmi a ochranu životného prostredia. Túto myšlienku definuje článok 130A "Jednotného európskeho aktu" z roku 1986. V tomto zmysle sa regionálnou a štrukturálnou politikou zaoberá tiež "Zmluva o Európskej únii" a nadväzujúce akty, ako napr. Amsterdamská zmluva a Agenda 2000.⁸

Nástrojom hospodárskej a sociálnej súdržnosti EÚ je tzv. štrukturálna politika. Táto politika EÚ bola definovaná v roku 1988 na základe rozhodnutia spojiť regionálnu politiku s časťou sociálnej politiky EÚ a s poľnohospodárskou politikou EÚ do jednej. Štrukturálna politika je koncipovaná ako komunitárna (koordinovaná) politika. Jej realizácia spočíva na členských štátoch únie, kým koordinácia a harmonizácia spadá do nadnárodnej pôsobnosti (do pôsobnosti orgánov Európskej únie).⁹

Pri rokovaní o strednodobom pláne výdavkov európskeho rozpočtu, tzv. finančnej perspektívy, sa na vrcholnej úrovni v Európskej rade tvorenej najvyššími predstaviteľmi členských štátov (prezidenti, premiéri) rozhoduje o množstve prostriedkov určených na najrôznejšie politiky Európskej únie, okrem iného aj na politiku hospodárskej a sociálnej súdržnosti (HSS).¹⁰ Po dosiahnutí jednomyseľnej zhody v Európskej rade musí Európska komisia (EK) pripraviť návrh európskej legislatívy v podobe nariadenia definujúcich pravidlá pre využívanie prostriedkov z európskeho rozpočtu rozdeľovaných prostredníctvom jednotlivých fondov. Nariadenia musia byť schválené Európskym parlamentom a Radou EÚ zloženej z ministrov vlád členských štátov. Rada EÚ potom schvaľuje Strategické usmernenia Spoločenstva (SUS) vymedzujúci priority rozvoja Európskej únie ako indikatívny rámec pre členské štáty pri príprave národných strategických referenčných rámcov a operačných programov. Na rade sú ďalej členské štáty, aby pripravili svoje Národné rozvojové plány (NRP) a Národné strategické referenčné rámce (NSRR) popisujúce prioritné

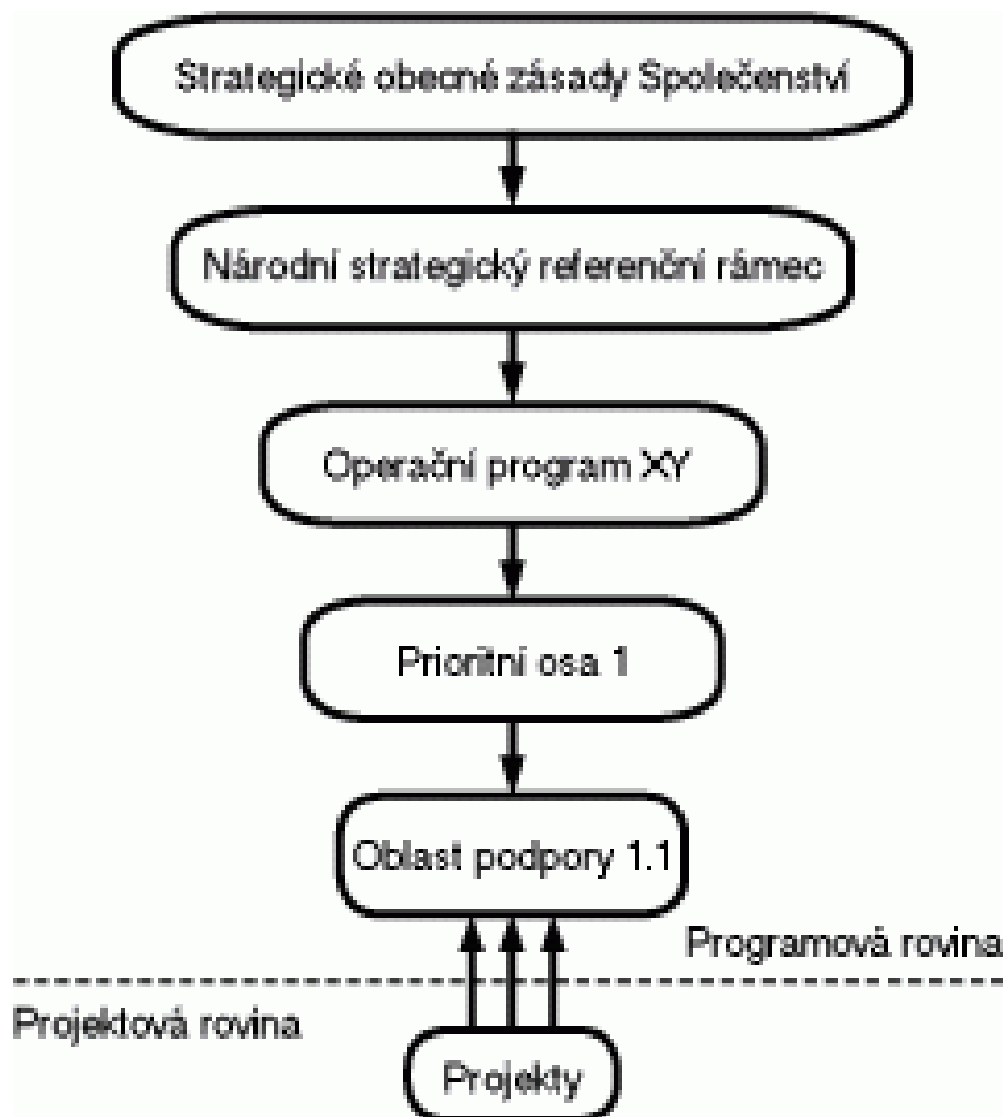
⁷ WOKOUN, R. *Štrukturální fondy a obce I.*

⁸ Tamtiež.

⁹ EURACTIV. *Štrukturálna politika.*

¹⁰ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Řízení-fondu-EU.*

rozvojové oblasti ak nim vymedzujú ciele, ktoré chcú dosiahnuť pomocou prostriedkov z fondov EÚ. NSRR definuje sústavu operačných programov (OP), ktoré chce členský štát využívať pre čerpanie z fondov EÚ. Členský štát musí predložiť NSRR a sústavu všetkých OP na schválenie Európskej komisii, ktorá má za politiku HSS zodpovednosť na európskej úrovni. Komisia posudzuje súlad NSRR a OP s nariadeniami a SUS. Po schválení NSRR a OP Európskou komisiou môže byť začaté čerpanie z európskych fondov, ktoré je už plne v rukách členských štátov. Túto organizačnú štruktúru reprezentuje nasledujúca tabuľka č.1:¹¹



EK jeho priebeh len monitoruje, vyhodnocuje a posielajú peniaze z fondov EÚ na špeciálny účet zriadený pre tieto účely v každom členskom štáte. V prípade problémov môže Komisia od členských štátov žiadať zdôvodnenie a nápravu pod hrozbou zastavenia

¹¹MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR *Informace o fondech EU* .

čerpania, v prípade neoprávnene čerpaných prostriedkov ich vymáhať späť do európskeho rozpočtu. Vo všetkých členských štátoch sa však pri riadení operačných programov a realizácii projektov vychádza z piatich základných princípov politiky HSS: princípu programovania, partnerstva, koncentrácie, doplnkovosti a princípu monitorovania a vyhodnocovania.

Predkladatelia projektov i administrátori operačných programov musia tiež rešpektovať dve horizontálne priority idúce naprieč všetkými podporovanými aktivitami: rovnaké príležitosti a udržateľný rozvoj.

Hlavným právnym predpisom, z ktorého vychádzajú hlavné princípy a spôsoby výkonu týchto politík, je Zmluva o Európskom spoločenstve obsahujúca samostatnú časť pod názvom Hospodárska a sociálna súdržnosť. Opatrenia, ktoré riešia rozličné stránky vykonávania štrukturálnej politiky, sú zachytené v nariadeniach Rady k štrukturálnym fondom. Majú teda povahu záväzného legislatívneho aktu.¹² Všetky prostriedky, ktoré sú poskytované z fondov EÚ, musia byť prvotne ukotvené v určitom právnom predpise (väčšinou formou nariadenia) vydanom k tomu oprávneným subjektom.¹³

1.2 Ciele štrukturálnej politiky

Štrukturálne fondy, ale aj iné existujúce finančné nástroje sa sústreďujú na určité vopred definované oblasti a prispievajú tak k dosiahnutiu tzv. prioritných cieľov pre každé programové obdobie. V období 2007-2013 sleduje regionálna politika tri ciele, ku ktorých dosiahnutiu má v európskom strednodobom rozpočtovom rámci (tzv. finančná perspektíva) prostredníctvom štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu vyčlenených 347 miliárd eur. Priradenie prioritných cieľov k fondom EÚ je znázornené v tabuľke č. 2

V súčasnom programovacom období 2007 – 2013 sa finančné nástroje zameriavajú na dosiahnutie týchto troch prioritných cieľov:

- Konvergencia – solidarita medzi regiónmi.
- Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť.
- Európska územná spolupráca.

¹² JANKŮ, M. *Evropská unie – právní systém Evropských společenství.*

¹³ TICHÝ, L. a kol. *Evropské právo.*

Tabuľka č. 2: Priradenie fondov EÚ pre prioritné ciele:¹⁴

Ciele a Fondy
2007-2013

Ciele	Fondy		
Konvergencia	EFFR	ESF	Kohézny fond
Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť	EFFR	ESF	
Evropsko ozemľsko sodelovanie	EFFR		

- *Cieľ 1. Konvergencia – solidarita medzi regiónmi.*

Cieľom konvergence je podpora hospodárskeho a sociálneho rozvoja regiónov na úrovni NUTS II s hrubým domácom produktom (HDP) na obyvateľa nižším ako 75% priemeru tohto ukazovateľa pre celú Európsku úniu. Ďalej sú k čerpaniu z tohto cieľa oprávnené štáty, ktorých hrubý národný dôchodok (HND) na obyvateľa je nižší ako 90% priemeru tohto ukazovateľa pre celú Európsku úniu. Tento cieľ je financovaný z ERDF, ESF a KF.¹⁵ Snaží sa pomôcť regiónom a znížiť tak regionálne rozdiely v Európe. Tieto regióny dostávajú pomoc, ktorej poskytovanie sa však ukončí v roku 2013.

Druhy financovaných projektov: zlepšenie základnej infraštruktúry, pomoc podnikom, úprava vody a spracovanie odpadov, vysokorýchlostné internetové pripojenie, odborná príprava, tvorba pracovných miest atď.¹⁶

- *Cieľ 2. Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť.*

Cieľom je vytváranie pracovných miest prostredníctvom podpory konkurencieschopnosti a zvýšenia atraktivity dotknutých regiónov pre podniky a investorov. Tento cieľ sa vzťahuje na všetky regióny v Európe, na ktoré sa nevzťahuje konvergenčný cieľ. Inými slovami, jeho účelom je dosiahnuť, aby boli bohatšie regióny ešte úspešnejšie s cieľom vytvoriť reťazový efekt prospešný pre celú EÚ a odstrániť príčiny, pre ktoré sa v niektorých lokalitách týchto regiónov stále vyskytuje chudoba a prispieť tak k ich

¹⁴ EURÓPSKA KOMISIA. *Cieľ.*

¹⁵ EURÓPSKA KOMISIA. *Regionálna politika EÚ.*

¹⁶ EURÓPSKA KOMISIA. *Tri ciele.*

vyváženejšiemu rozvoju. Ide tu o podporu regiónov, ktoré presahujú limitné ukazovatele pre zaradenie do cieľa konvergenencie. Tento cieľ je financovaný z ERDF, ESF.¹⁷

Druhy financovaných projektov: rozvoj dopravy, ktorá je šetrnejšia k životnému prostrediu, podpora výskumných stredísk, univerzít, malých a nových podnikov, odborná príprava, tvorba pracovných miest atď.¹⁸

- *Cieľ 3. Európska územná spolupráca.*

Cieľom tejto politiky je podporovať cezhraničnú spoluprácu (medzi regiónmi i štátmi), ku ktorej by nedošlo bez pomoci poskytovanej v rámci politiky súdržnosti. Sumy vynaložené na takúto spoluprácu sú v porovnaní s dvoma predchádzajúcimi cieľmi zanedbateľné. Mnoho štátov a regiónov si však želá, aby sa táto situácia v budúcnosti zmenila. Tento cieľ je financovaný z ERDF.¹⁹

Druhy financovaných projektov: spoločné využívanie prírodných zdrojov, ochrana pred rizikami, zlepšenie dopravnej infraštruktúry, vytváranie sietí medzi univerzitami, výskumnými ústavmi atď.²⁰

Všeobecným cieľom regionálnej politiky je plné využitie potenciálu jednotlivých regiónov, zlepšenie konkurencieschopnosti a zamestnanosti na regionálnej úrovni prostredníctvom investícií do oblastí s vysokým potenciálom hospodárskeho rastu a čo najrýchlejšie vyrovnanie životnej úrovne v krajinách, ktoré do EÚ vstúpili od roku 2004 s priemerom v EÚ.²¹

1.3 Princípy štrukturálnej politiky

Politika súdržnosti je založená na štyroch základných princípoch:

- Koncentrácia.
- Programovanie.
- Partnerstvo.
- Doplnkovosť.

¹⁷ EURÓPSKA KOMISIA. *Regionální politika EÚ.*

¹⁸ EURÓPSKA KOMISIA. *Tri ciele.*

¹⁹ EURÓPSKA KOMISIA. *Regionální politika EÚ.*

²⁰ EURÓPSKA KOMISIA. *Tri ciele.*

²¹ EURÓPSKA KOMISIA. *Regionální politika EÚ.*

- *Koncentrácia*

Princíp koncentrácie vychádza z potreby sústrediť úsilie a prostriedky Slovenskej republiky na podporu rozvoja najmä tých regiónov, ktoré vykazujú dlhodobu nižšiu ekonomickú výkonnosť a životnú úroveň.²²

Táto zásada má tri aspekty:

- *Koncentrácia zdrojov:* najväčšia časť zdrojov zo štrukturálnych fondov (81,9 % na obdobie 2007 – 2013) sa vynakladá na pomoc pre najchudobnejšie regióny a krajiny.
- *Koncentrácia úsilia:* investície sa zameriavajú na konkrétne oblasti. Počas obdobia 2007 – 2013 sa podporuje vedomostná spoločnosť: VTR, inovácie, prenos technológií, informačné a komunikačné technológie, rozvoj ľudských zdrojov a rozvoj podnikania.
- *Koncentrácia výdavkov:* na začiatku programového obdobia sa pre každý program vyčlenia ročné finančné prostriedky. Tieto prostriedky sa musia minúť do konca druhého roka po vyčlenení (tzv. pravidlo N+2).²³

- *Programovanie.*

Tento princíp je založený na potrebe koncepčného prístupu pri zabezpečovaní rozvoja jednotlivých regiónov, vrátane programovej koordinácie aktivít rôznych subjektov zainteresovaných na rozvoji daného územia.²⁴

- *Partnerstvo*

Je založený na potrebe úzkej spolupráce príslušných orgánov štátnej správy, obecnej a regionálnej samosprávy a ďalších orgánov a organizácií (napr. podnikateľská sféra, tretí sektor) v oblasti prípravy a realizácie programových dokumentov, a to tak na úrovni horizontálnej (napr. spolupráca obcí a regiónov medzi sebou), ako aj vertikálnej (napr. spolupráca ministerstiev s regiónmi, obcami).

Po vstupe Slovenska do EÚ sa úzka spolupráca slovenských orgánov v oblasti regionálnej politiky bude týkať aj príslušných orgánov Spoločenstva, najmä Európskej

²² *Zásady regionálnej politiky slovenskej republiky.* Na základe uznesenia vlády SR zo dňa 13. 9. 2000, č. 725/2000.

²³ EURÓPSKA KOMISIA. *Tri ciele.*

²⁴ *Zásady regionálnej politiky slovenskej republiky.* Na základe uznesenia vlády SR zo dňa 13. 9. 2000, č. 725/2000.

komisie.²⁵ Každý program je vypracovaný prostredníctvom spoločného procesu za účasti európskych, regionálnych a miestnych orgánov, sociálnych partnerov a organizácií občianskej spoločnosti. Toto partnerstvo sa vzťahuje na všetky fázy programovacieho procesu: návrh, riadenie, vykonávanie, monitorovanie a hodnotenie.²⁶

Politika súdržnosti neslúži na financovanie individuálnych projektov. Jej cieľom je financovanie viacročných národných programov, ktoré sú v súlade s cieľmi a prioritami EÚ. Takýto prístup pomáha zaistiť, aby boli opatrenia prispôsobené miestnym a regionálnym potrebám a prioritám.

- *Doplnkovosť*

Princíp vychádza zo zásady, že prostriedky štátu nie sú väčšinovým, ale iba doplnkovým zdrojom, ktorý prispieva na podporu aktivít vznikajúcich v regióne.²⁷ Financovanie z európskych štrukturálnych fondov nenahrádza výdavky jednotlivých členských štátov. Komisia sa dohodne s každou krajinou na úrovni oprávnených verejných (alebo ekvivalentných) výdavkov, ktorá musí byť zachovaná počas programového obdobia. Kontrola zo strany Komisie sa vykonáva v polovici (2011) a na konci (2013) obdobia.²⁸

1.4 Nástroje regionálnej politiky

Medzi nástroje naplňania politiky hospodárskej a sociálnej súdržnosti sa radia štrukturálne fondy, Fond súdržnosti, iniciatívy spoločenstva a inovačné činnosti. Ďalšie finančné nástroje ponúka napríklad aj Európska investičná banka. Väčšina finančnej pomoci sa realizuje na základe národných iniciatív (teda programových dokumentov predložených jednotlivými členskými štátmi), a to v rámci štrukturálnych fondov alebo tzv. prechodnej pomoci.²⁹ Činnosť Európskeho spoločenstva prostredníctvom štrukturálnych operácií podporuje dosiahnutie všeobecných cieľov stanovených v základných zmluvách o EÚ.

²⁵ *Zásady regionálnej politiky slovenskej republiky*. Na základe uznesenia vlády SR zo dňa 13. 9. 2000, č. 725/2000.

²⁶ EURÓPSKA KOMISIA. *Princípy*.

²⁷ *Zásady regionálnej politiky slovenskej republiky*. Na základe uznesenia vlády SR zo dňa 13. 9. 2000, č. 725/2000.

²⁸ EURÓPSKA KOMISIA. *Princípy*.

²⁹ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Průvodce fondy Evropské unie Česko*. s. 145.

Z hľadiska možnosti čerpania finančných prostriedkov z hociktorého predvstupového nástroja EÚ je nevyhnutné zabezpečiť:³⁰

- dodržanie priorít podľa strategických dokumentov pre jednotlivé fondy,
- zabezpečiť spolufinancovanie,
- dodržanie oblastí záujmu, charakteristické pre jednotlivé predvstupové nástroje.

V rokoch 2000-2006 fungovala kohézna politika s piatimi fondmi - štyri štrukturálne a Kohézny fond. Po určitých zmenách sa dva z nich (poľnohospodársky a nástroj pre rybolov) modifikovali a presunuli pod iné politiky, a preto hovoríme už len o dvoch štrukturálnych fondoch ("eurofondoch"), ktoré spolu s Kohéznym fondom primárne podporujú rozvoj regiónov pod hlavičkou kohéznej politiky.

EÚ je jednou z najbohatších častí sveta. Napriek tomu trpí výraznými medzištátnymi a medziregionálnymi rozdielmi v úrovni prosperity. Najbohatší členský štát Luxembursko je sedemkrát bohatší ako Rumunsko a Bulharsko, ktoré sú najnovšími a najchudobnejšími členmi dvadsaťsedmičky. Dynamický účinok členstva v EÚ spolu s dôkladnou a cielenou regionálnou politikou môže tieto rozdiely zmenšiť.

Regionálne rozdiely môžu byť zapríčinené viacerými faktormi, napríklad dlhodobým znevýhodnením zapríčineným geografickou izoláciou, nedávnymi sociálnymi a hospodárskymi zmenami, pretrvávajúcim dedičstvom bývalých centrálne plánovaných ekonomík a kombináciou týchto a iných faktorov.³¹ Výsledok tohto nevýhodného stavu sa často prejavuje v podobe sociálnej núdze, nízkej kvality škôl, vyššej nezamestnanosti, nedostatočnej infraštruktúry a podobne.

Príspevky do týchto fondov pre nové programové obdobie 2007 - 2013 už kalkuluje s 277,703 mld. eur (v bežných cenách).³²

Zámerom Komisie je, aby sa regionálna politika koordinovala so stratégiou Európa 2020 na podporu rastu a zamestnanosti. K tomu by mali prispieť nasledujúce opatrenia: zlepšenie poskytovania kvalitných služieb (napríklad prístup k vysokorýchlostnému internetu), ochrana environmentálneho potenciálu. Tým sa krajiny a regióny stanú atraktívnejšími pre investorov a prostredníctvom tohto rozvoja sa stimulujú inovácie, podnikanie a znalostná ekonomika a vytvorí sa tým viac pracovných miest.³³

³⁰ DRAHOŠOVÁ, A. - FÁBEROVÁ, I. – GAZDOVÁ L. *Prechod od predvstupovej pomoci.*

³¹ EUROPSKÝ FOND PRE REGIONÁLNY ROZVOJ. *Regionálna politika.*

³² EURACTIV. *Štrukturálna politika.*

³³ EUROPSKÝ FOND PRE REGIONÁLNY ROZVOJ. *Regionálna politika.*

1.4.1 Štrukturálne fondy

Ciele politiky HSS sú naplňované a finančná pomoc realizovaná, predovšetkým prostredníctvom fondov Európskej únie, ďalej potom pomocou ďalších nástrojov – tzv. Iniciatív spoločenstva a inovačných opatrení. Fondy EÚ delíme na fondy štrukturálne a Kohézny fond. Štrukturálne fondy sú určené na podporu regiónov. Kohézny fond je na rozdiel od nich určený na podporu štátov a podpora z neho slúži k rozvoju investičných akcií väčšieho charakteru (diaľnice, železnice, ochrana životného prostredia a pod.).

Štrukturálne fondy (ŠF) sú určené pre chudobnejšie, alebo inak znevýhodnené regióny (napr. vidiecke a problémové mestské oblasti, upadajúce priemyselné oblasti, oblasti s geografickým alebo prírodným znevýhodnením, ako napríklad ostrovy, hornaté oblasti, riedko osídlené oblasti a pohraničné regióny).

Existujú dva štrukturálne fondy.³⁴

- *Európsky fond regionálneho rozvoja (EFRR, angl. ERDF)*

Európsky regionálny rozvojový fond bol zriadený v roku 1974 ako základný nástroj regionálnej politiky na financovanie štrukturálnej pomoci prostredníctvom regionálnych rozvojových programov zameraných na najviac postihnuté oblasti a k znižovaniu medziregionálnych nerovností. V súčasnosti je najvýznamnejším zo štrukturálnych fondov. Pomáha odstraňovať zásadné problémy v zaostávajúcich regiónoch a v upadajúcich priemyselných oblastiach. Financuje investície do infraštruktúry, vytvárania pracovných miest, podporuje miestny rozvoj, zamestnanosť, malé a stredné podnikanie v problémových regiónoch, vedu a výskum. EFRR financuje:³⁵

- produktívne investície pre vytváranie a zachovanie trvalo udržateľných pracovných miest,
- investície do infraštruktúry,
- rozvoj vnútorného potenciálu podporujúceho miestny rozvoj, a zamestnanosť a činnosti malých a stredných podnikov,
- podporu služieb pre podniky,
- prevod technológií,
- zlepšenie prístupu podnikov k financiám,
- priamu podporu investícií,
- vytváranie infraštruktúry pre miestny rozvoj a rozvoj zamestnanosti,

³⁴ BUSINESSINFO. *Fondy Evropské unie a politika hospodárske a sociální soudržnosti.*

³⁵ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Průvodce fondy Evropské unie.* s. 145.

- podporu štruktúram miestnych služieb pre vytvorenie nových pracovných miest (pokiaľ nie sú financované z ESF),
 - produktívne prostredie (najmä pre rozvoj malých a stredných podnikov a príťažlivosť regiónov) prostredníctvom rozvoja infraštruktúry,
 - výskum a technologický vývoj,
 - rozvoj informačnej spoločnosti,
 - investície do cestovného ruchu a kultúry, ak vytvárajú trvalo udržateľné pracovné príležitosti,
 - ochranu a zlepšovanie životného prostredia,
 - rovnosť mužov a žien v oblasti zamestnanosti,
 - medzinárodnú, cezhraničnú a medziregionálnu spoluprácu.
- *Európsky sociálny fond (ESF)*

Spolu s poľnohospodárskym usmerňovacím a záručným fondom najstarší zo štruktúrnych fondov. Zameriava sa na boj s nezamestnanosťou, rozvoj ľudských zdrojov a na podporu integrácie na trhu práce - pomáha nezamestnaným a znevýhodneným skupinám zapojiť sa do pracovného procesu. ESF pôsobí v oblasti zamestnanosti a ľudských zdrojov v rámci všetkých troch cieľov, iniciatívy EQUAL (podrobnejšie v ďalšej časti práce), inovačných akcií, technickej pomoci a financuje programy na podporu zamestnanosti. Financuje tiež dlhodobé strategické plány regionálneho rozvoja v oblasti ľudských zdrojov. Európsky sociálny fond podporuje rozvoj trhu práce a rozvoj ľudských zdrojov, a to najmä v rámci Národných akčných plánov zamestnanosti.

Oblasti podpory (podľa nariadenia č. 1784/1999, o Európskom sociálnom fonde):

- rozvoj a podpora aktívnej politiky zamestnanosti,
- podpora rovnakých príležitostí pre všetkých v prístupe na trh práce s osobitným dôrazom na tých, ktorým hrozí vylúčenie zo spoločnosti,
- podpora a zlepšovanie školenia, vzdelávanie a poradenstvo ako súčasť politiky celoživotného vzdelávania,
- podpora kvalifikovanej, vzdelanej a prispôsobivej pracovnej sily, inovácie a flexibilnej organizácie práce,
- rozvoja podnikania a podmienok umožňujúcich vytváranie pracovných miest, podpora zručností a rozvoj ľudského potenciálu vo výskume, vede a technológii,
- konkrétne opatrenia na zlepšenie prístupu žien na trh práce a ich účasti na ňom, vrátane rozvoja ich pracovnej kariéry, prístupu žien k novým pracovným príležitostiam

a začatie vlastného podnikania, zníženie vertikálnej a horizontálnej segregácie na základe pohlavia na trhu práce.

Všeobecným cieľom štrukturálnych fondov je odstraňovať negatívne dôsledky štrukturálnych zmien (úpadok priemyselných odvetví, dlhodobá nezamestnanosť osôb alebo zaostalosť regiónov). Ignorovanie rozdielov medzi regiónmi by mohlo na druhej strane viesť k ich prehĺbovaniu, čo by brzdilo rozvoj Európskej únie ako celku.³⁶

1.4.2 Ďalšie nástroje na čerpanie finančnej pomoci z EÚ:

Ciele a princípy politiky hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti boli v praxi naplňované prostredníctvom štrukturálnych fondov a ďalších nástrojov. Každý z nich pokrýva špecifickú tematickú oblasť.

V závislosti od charakteru programov a miesta ich realizácie sa finančné prostriedky v rokoch 2000-2006 čerpali z ďalších dvoch fondov:

- *Európsky poľnohospodársky usmerňovací a záručný fond (EPUZF, angl. EAGGF)*

Fungoval od roku 1962 a z jeho zdrojov bol do roku 2006 financovaný rozvoj vidieckych oblastí. EAGGF bol rozdelený do dvoch sekcií. Usmerňovacia sekcia podporovala rozvoj vidieka a bola využívaná politikou HSUS. Záručná sekcia pôsobila ako nástroj Spoločnej poľnohospodárskej politiky, napríklad vo vývozných oblastiach kompenzáciou a stabilizáciou cien a pod. Podľa zmluvy bola súčasťou štrukturálnych fondov iba usmerňovacia sekcia, ktorá poskytovala podporu na modernizáciu a zlepšovanie štruktúry aktivít v poľnohospodárstve a na vidieku. Niektoré opatrenia však financuje tiež záručná sekcia.

Všeobecné oblasti podpory (podľa nariadenia č. 1257/1999 o Európskom sociálnom fonde):

- zlepšenie štruktúr poľnohospodárskych podnikov a štruktúr pre spracovanie a predaj poľnohospodárskych výrobkov,
- prestavby a zmeny zamerania poľnohospodárskeho výrobného potenciálu, zavádzanie nových technológií a zlepšovanie kvality výrobkov,
- podnecovanie nepotravinárskej výroby,
- trvalo udržateľný rozvoj lesného hospodárstva,
- diverzifikácia činností s cieľom zavádzať doplnkové alebo alternatívne činnosti,

³⁶ EURACTIV. *Štrukturálna politika.*

- zachovanie a posilnenie životaschopných sociálnych štruktúr vo vidieckych oblastiach,
 - rozvoj ekonomických činností a zachovanie a rozvoj zamestnanosti s cieľom zabezpečiť lepšie využitie existujúceho vrodeneho potenciálu,
 - zlepšenie pracovných a životných podmienok,
 - zachovanie a posilnenie systémov hospodárenia charakterizovaných nízkymi vstupmi,
 - ochrana posilnenie vysokej hodnoty prírody a udržateľného poľnohospodárstva, ktoré rešpektuje požiadavky ochrany životného prostredia,
 - odstraňovanie nerovností a posilnenie rovnakých príležitostí pre mužov i ženy, najmä podporovaním projektov iniciovaných a realizovaných ženami,
 - posilnenie prispôsobivosti a rozvoja vidieckych oblastí,
 - odborný výcvik (školenie),
 - menej priaznivé oblasti a oblasti s ekologickými obmedzeniami,
 - začatie činnosti mladých farmárov,
 - predčasný odchod do dôchodku,
 - poľnohospodárstvo šetrné k životnému prostrediu,
 - lepšie spracovanie a odbyt poľnohospodárskych výrobkov,
 - lesníctvo,
 - investície do poľnohospodárskych podnikov.
- *Finančný nástroj na usmerňovanie rybného hospodárstva (FNURH, angl. FIG)*

Finančný nástroj na podporu rybolovu bol založený v roku 1994 s cieľom zabezpečiť financovanie rozvoja prímorských regiónov i rybárskeho odvetvia. Medzi štrukturálne fondy bol zaradený v roku 2000. Jeho poslaním bolo napríklad podporovať zmeny v rybárskom sektore, modernizáciu rybárskej flotily, vybavenie prístavov alebo výrobu a obchod s rybami výrobkami. Prispieval k dosiahnutiu udržateľnej rovnováhy medzi zásobami rýb a ich využívaním. Rovnako sa snažil posilňovať konkurencieschopnosť rybárskeho sektoru a oblastí, ktoré sú na ňom závislé.

Oblasti podpory:

- rybolovnej aktivity,
- modernizácia rybárskych lodí,
- rozvoj akvakultúry,
- ochrana prímorských oblastí,
- vybavenie prístavov,
- spracovanie a marketing rybích produktov.

Zatiaľ poslednou reformou politiky hospodárskej a sociálnej súdržnosti došlo v roku 2006 k vyradeniu posledných vymenovaných dvoch fondov, EAGGF a FIG, zo skupiny štrukturálnych fondov. Do skupiny štrukturálnych fondov bol reformou naopak novo začlenený Kohézny fond, ktorý pod štrukturálne fondy v predchádzajúcich obdobiach nepatril a riadi sa teda aj inými pravidlami.

- *Kohézny fond*

Kohézny fond (CF - Cohesion Fund) je na rozdiel od štrukturálnych fondov určený na podporu rozvoja chudobnejších štátov, nie regiónov. Podobne ako u ERDF sú z neho podporované investičné (infraštruktúrne) projekty, avšak len so zameraním na dopravnú infraštruktúru väčšieho rozsahu (diaľnice a cesty I. triedy, železnice, vodná doprava, riadenie cestnej, železničnej, riečnej, námornej a leteckej dopravy) a ochranu životného prostredia.³⁷ Kohézny fond bol zakotvený v Maastrichtskej zmluve v roku 1992. CF nie je štrukturálnym fondom a ustanovený bol nariadením Rady č. 1164/94. Pomoc z fondu je pridelovaná na úrovni štátov, nie na regionálnej úrovni, ako je tomu u štrukturálnych fondov.

Kohézny fond financuje projekty v oblasti životného prostredia a dopravnej infraštruktúry (konkrétne transeurópske - infraštruktúrne siete). Samotná alokácia Kohézneho fondu vychádza z objektívnych kritérií, akými sú veľkosť populácie, hodnota HDP na obyvateľa, rozloha a socioekonomické faktory, ako sú nedostatky v dopravnej infraštruktúre a ochrane životného prostredia., Miera spolufinancovania zo zdrojov EÚ je pri Kohéznom fonde v rozmedzí od 80 - 85 % z celkových verejných výdavkov. Verejné výdavky môžu zahŕňať nielen národné, ale aj regionálne a lokálne výdavky. Predbežné štúdie a opatrenia technickej podpory sa môžu financovať až na úrovni 100 % celkových nákladov. Všeobecne Kohézny fond financuje projekty nad 10 mil. eur.

Kohézny fond financuje:³⁸

- projekty životného prostredia,
- projekty dopravnej infraštruktúry spoločného záujmu (železnice, letiská, prístavy, cestnú dopravu),
- predbežné štúdie, ktoré súvisia s realizáciou projektov,
- štúdie, ktoré prispievajú k schvaľovaniu a implementácii ostatných projektov,
- protipovodňové opatrenia.³⁹

³⁷ EUROPSKÝ FOND PRE REGIONÁLNY ROZVOJ. *Regionálna politika.*

³⁸BUSINESSINFO. *Fondy Evropské unie a politika hospodárskej a sociálnej súdržnosti.*

³⁹ DRAHOŠOVÁ, A.- FÁBEROVÁ, I. – GAZDOVÁ, E. *Prechod od predvstupovej pomoci k štrukturálnym fondom.* s. 27.

Kohézny fond nie je zaradený medzi štrukturálne fondy, hoci tematicky (finančná pomoc ekonomicky slabším členom EÚ) sa k nim pridružuje. Ako je už spomenuté vyššie, hlavný rozdiel medzi Kohéznym fondom a štrukturálnymi fondmi je ten, že základnou bunkou Kohézneho fondu je štát. V prípade štrukturálnych fondov sú to regióny, ktorým je smerovaná finančná pomoc. Zoznam krajín prijímajúcich pomoc z Kohézneho fondu je presne daný a určuje sa na určité obdobie. V súčasnosti sú to: Španielsko, Portugalsko, Grécko a Írsko. Krajiny musia mať HDP na obyvateľa nižší ako 90 % priemeru EÚ.

Ďalšie nástroje na čerpanie finančnej pomoci z EÚ:

- Komunitárne programy: podporujú spoluprácu medzi členskými štátmi v rôznych špecifických oblastiach, ktoré súvisia s politikami Spoločenstva. Tieto programy sú väčšinou iniciované Európskou komisiou alebo inými orgánmi EÚ. Fungujú ako grantové programy.
- Iniciatívy: sú špeciálne programy k riešeniu špecifických problémov dotýkajúcich sa celého územia EÚ. Dopĺňajú jednotlivé Komunitárne programy, alebo uľahčujú ich realizáciu. Iniciatívy kladú dôraz na inovatívne a pilotné riešenie problémov a partnerskú spoluprácu.
- Granty: možno získať buď v rámci komunitárnych programov alebo ich poskytuje priamo Európska komisia. Granty je možné získať napríklad v týchto oblastiach: výskum a vývoj, vzdelanie, životné prostredie, ochrana spotrebiteľa, informácie.

2. EURÓPSKY SOCIÁLNY FOND

O Európskom sociálnom fonde (ESF) sme sa už zmienili v predchádzajúcej kapitole, no na účely tejto diplomovej práce je nutné sa oboznámiť s bližšími podmienkami jeho pôsobnosti a fungovania v Slovenskej republike a tým priblížiť možnosti jeho praktického využitia pri tvorbe projektu žiadajúceho o finančnú pomoc z jeho prostriedkov.

Európsky sociálny fond je hlavným nástrojom sociálnej politiky a zamestnanosti EÚ a je zároveň aj najstarším štrukturálnym fondom. Jeho hlavné poslanie od začiatku spočíva v podpore zamestnanosti a ľudských zdrojov v EÚ a to predovšetkým prostredníctvom financovania neinvestičných projektov.⁴⁰

Na jednej strane pomáha členským štátom plniť odsúhlasené ciele, na strane druhej zase podniky chráni pred problémami pri vstupe a udržaní sa na pracovných trhoch. Dôležitú úlohu zohráva Európska stratégia zamestnanosti, ktorej poskytuje výraznú politickú a finančnú podporu. V poslednom období sa kladie dôraz hlavne na realizáciu miestnych iniciatív zameraných na zvýšenie zamestnanosti. V popredí je predovšetkým snaha naplniť potreby individuálnych osôb v oblasti zamestnanosti, no takisto sú podporované i systémové opatrenia vylepšujúce procesy a prostredie na pracovnom trhu.

Taktiež stanovuje okruhy výdajov, ktorým nie je možné priznať príspevok.

Pre bližšiu charakteristiku Európskeho sociálneho fondu uvádzame základný súhrn oblastí, na ktoré sa fond zameriava. Detailnejšie sa oblasťami podpory ESF budeme zaoberať v ďalšej časti tejto kapitoly. Sú to predovšetkým tieto:⁴¹

- začlenenie ľudí do pracovného procesu (predovšetkým mladých a inak znevýhodnených),
- vytvorenie rovnakých príležitostí pre každého, či už v prístupe na trh alebo pôsobením na ňom,
- prispôsobenie pracovníkov podmienkam na pracovisku,
- stabilizácia a rast zamestnanosti,
- podpora vedy a výskumu, posilnenie vzdelávania a rastu kvalifikácie,
- poradenstvo,
- prevencia v boji s nezamestnanosťou.

V našich podmienkach je možné prostriedky z tohto fondu využiť napr. na

⁴⁰ KÖNIG, P., LACINA, L., a kol., *Rozpočet a politiky Evropské unie*. s. 174.

⁴¹ VILAMOŤ, S. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie, praktický průvodce*.

podporu rôznych druhov vzdelávania a integrácie etnických menšín do pracovného procesu ich zaškoľovaním a vytváraním podmienok pre ich trvalé zamestnanie pomocou rôznych podporných programov. Ďalej by bolo vhodné poskytované prostriedky využívať na znižovanie medziregionálnych rozdielov v zamestnanosti väčšou podporou investícií vo viac postihnutých oblastiach republiky.

Svoje ciele dosahuje okrem iného posilnením vlastných sociálnych programov členských štátov EÚ, podporou aktívnej politiky na trhu práce, podporou projektov napomáhajúcich rizikovým skupinám obyvateľov (mladí nezamestnaní, zdravotne postihnutí), podporou rovnosti príležitostí na trhu práce a podporou zlepšovania mobility pracovných síl v rámci EÚ. Pomáha rozvíjať schopnosti jednotlivcov, hlavne ľudí s osobitnými problémami pri hľadaní si práce, udržaní si práce alebo návrate do práce po neprítomnosti. Poskytuje podporu členským štátom pri zavádzaní nových aktívnych politík a systému boja proti nezamestnanosti.⁴²

2.1 Vznik Európskeho sociálneho fondu

V roku 1957 bolo Rímskou zmluvou založené Európske hospodárske spoločenstvo (EHS) a spolu s ním ESF, ktorého cieľom bolo zlepšenie pracovných príležitostí v Spoločenstve prostredníctvom podporovania zamestnanosti a zvyšovania geografickej a pracovnej mobility pracovníkov.

V počiatočných fázach sa ESF používal ako prostriedok „kompenzácie“ za stratu zamestnania. Pomáhal pracovníkom v odvetviach, ktoré prechádzali reštrukturalizáciou, poskytovaním príspevkov na preškolenie. Nezamestnaným ľuďom, ktorí opustili svoj región a hľadali si prácu inde, umožňoval získať pomoc pri presídlení.⁴³

Takisto ako pre ERDF, bolo aj pre ESF z dôvodu nového rozpočtového obdobia prijaté nové nariadenie o Európskom sociálnom fonde, ktoré rušilo predchádzajúce nariadenie z roku 1999.

⁴² BUSINESSINFO. *Fondy Evropské unie a politika hospodárske a sociální soudržnosti.*

⁴³ EURACTIV. *Štrukturálna politika.*

2.2 Oblasti podpory ESF

Európsky sociálny fond ako jeden z hlavných európskych finančných nástrojov podporuje a dopĺňa činnosti členských štátov primárne zamerané na rozvoj trhu práce a ľudských zdrojov hlavne v kontexte vytvárania a podpory nových aktívnych politík, systému boja proti nezamestnanosti, produktivity práce a sociálnej integrácie na trhu práce. Riadenie pomoci z Európskeho sociálneho fondu funguje na základe uznesenia vlády č. 317.

Oblasti podpory ESF:⁴⁴

- *Rozvoj ľudských zdrojov:*
 - vzdelávanie a odborná príprava - vrátane odbornej prípravy zodpovedajúcej povinnej školskej dochádzke: učňovská príprava, predpríprava, poskytovanie a rozširovanie základných zručností, rehabilitácia v zamestnaní, opatrenia podporujúce prístup a udržanie sa na trhu práce, kariérne poradenstvo, celoživotné vzdelávanie,
 - podpora tvorby pracovných miest a samostatnej zárobkovej činnosti,
 - rozvoj ľudského kapitálu v oblasti vedy a výskumu: podpora postgraduálneho vzdelávania a vzdelávania manažérov a technikov vo výskumných zariadeniach a v podnikoch,
 - rozvoj nových zdrojov zamestnania vrátane sociálneho hospodárenia.

- *Za účelom zvýšenia účinnosti činností uvedených vyššie, sa podpora môže poskytnúť aj:*
 - štruktúram a systémom v oblastiach:
 - transformácia systémov vzdelávania a odbornej prípravy, zavádzanie systémov a stratégií celoživotného vzdelávania, najmä rozvoja kvalifikácie pedagogických a iných pracovníkov, zlepšenia prístupu pracovníkov k rekvalifikácii,
 - modernizácia a zlepšenie efektívnosti služieb zamestnanosti,
 - vytvorenie systému prepojenia trhu práce s oblasťou vzdelávania, školenia a výskumu,
 - rozvoj systémov na predvídanie zmien v zamestnanosti a potrebách kvalifikácie, najmä vo vzťahu k novým pracovným modelom a novým formám organizácie práce so zreteľom na potrebu zosúladenia rodinného a pracovného života, ako aj potrebu udržania si zamestnania u starších pracovníkov.

⁴⁴ Projekt ESF.

- sprievodným opatreniam:
 - podpora služieb starostlivosti o deti a iné závislé osoby,
 - podpora sociálneho a vzdelávacieho rozvoja za účelom zjednodušenia zaužívaného prístupu k integrácii na trhu práce,
 - zvyšovanie uvedomelosti, informovanosti a publicity.
- *Podpora iniciatívy Spoločenstva EQUAL, technická pomoc a inovačné opatrenia:*
 - iniciatíva Spoločenstva EQUAL je zameraná na riešenie všetkých príčin diskriminácie a nerovnosti na trhu práce a tým spojenú sociálnu exklúziu (vylúčenie). Iniciatíva má úmysel doplniť vnútroštátne stratégie a ostatné politiky zamestnanosti EÚ zameriavajúc sa na: rozvoj a testovanie inovatívnych prístupov na trhu práce a politik sociálnej inklúzie, výmenu skúseností medzi partnermi z rôznych krajín.
 - technická pomoc napr. príprava, implementácia, propagácia, vyhodnotenie, štúdie, zavádzanie zmien,
 - inovačné opatrenia.

2.3 Európsky sociálny fond v Slovenskej republike v programovom období 2007 – 2013

Oblasť ekonomickej a sociálnej súdržnosti je financovaná v členských krajinách EÚ v rámci Európskeho fondu regionálneho rozvoja a Európskeho sociálneho fondu a je zameraná na rozvoj regiónov. Z hľadiska nariadenia ES č. 1260/1999 o štrukturálnych fondoch sa pod pojmom zaostávajúci región chápe región, ktorého HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily za obdobie posledných troch rokov je menej ako 75 % priemeru Európskej únie. V prípade Slovenskej republiky - Cieľu 1 (viď kapitola 1) podliehajú územne regióny NUTS. Do Cieľa 1 nie je zaradený Bratislavský kraj a to z dôvodu nesplnenia podmienky o výške HDP na obyvateľa, ktorý pre regióny spadajúce pod tento cieľ musí byť nižší ako 75 % priemeru HDP Európskej únie. Bratislavský kraj má túto hodnotu vyššiu (98 %).

V oblasti podpory mestských častí je možné financovať husto obývané oblasti, ktoré spĺňajú minimálne jedno z nasledovných kritérií:

- vyššia úroveň dlhodobej nezamestnanosti ako priemer EÚ,
- vyššia úroveň chudoby,
- narušené životné prostredie,
- vysoká úroveň zločinnosti,
- nízka úroveň vzdelania.

Pre Slovensko je stanovené nasledujúce záväzné rozdelenie celkových finančných prostriedkov na jednotlivé ciele kohéznej politiky EÚ uvedené v tabuľke č. 3:⁴⁵

Ciele kohéznej politiky EÚ	Fondy EÚ	Finančná alokácia pre Slovensko na daný cieľ kohéznej politiky EÚ v EUR (v bežných cenách)
Cieľ 1: Konvergencia	ŠF + KF	10 911 601 421
	ŠF	7 012 862 858
	KF	3 898 738 563
Cieľ 2: Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť	ŠF	449 018 529 (122 603 156 + transfer z cieľa Konvergencia na výskum a vývoj 326 415 373)
Cieľ 3: Európska územná spolupráca	ŠF	227 284 545
Spolu	ŠF + KF	11 587 904 495

Oblasť podpory z Európskeho sociálneho fondu zasahuje aj do Cieľa 3. Finančná podpora Cieľa 3 je určená pre tie oblasti, ktoré nespadajú pod Cieľ 1. V rámci Slovenska môže podporu z Cieľa 3 poberať jedine Bratislavský kraj z rovnakých dôvodov, aké boli uvedené pri zaradení tohto kraja do Cieľa 2. Z analýz Európskej komisie vyplýva, že najviac finančných prostriedkov je sústredených na Cieľ 1 (69,7 %), ďalej na Cieľ 3 (12,3 %) a na Cieľ 2 je to 11,5 %.⁴⁶

Európska komisia prijíma na každé programové obdobie rozhodnutie stanovujúce zoznam oprávnených regiónov, ako aj ročný rozpis finančných prostriedkov pre jednotlivé členské štáty a na jednotlivé ciele štrukturálnej politiky ktoré je možné po splnení všetkých podmienok využívať na realizáciu rozvojových projektov.⁴⁷

⁴⁵NSRR.

⁴⁶DRAHOŠOVÁ, A.- FÁBEROVÁ, I. – GAZDOVÁ, L., *Prechod od predvstupovej pomoci k štrukturálnym fondom*. s. 23.

⁴⁷NSRR.

3. PROJEKTOVÝ MANAŽMENT

Na to, aby sme lepšie pochopili metodológiu a prax prípravy programu vzdelávacieho v oblasti projektového manažmentu využívajúceho prostriedky z ESF, je nutné sa oboznámiť so základnými pojmami a hlavnými oblasťami fungovania základného systému projektového manažmentu, ktorý budeme využívať pri jeho príprave, ako aj pri tvorbe jeho výstupných vzdelávacích modulov.

Termín "projektový manažment" označuje spôsob riadenia, pomocou ktorého je možné zabezpečiť realizáciu požadovaných cieľov. Definícia projektového manažmentu vychádza z manažmentu (vedenie, riadenie), ktorý možno definovať ako proces riadenia zaoberajúci sa koordináciou zdrojov, za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa. Teória manažmentu zahŕňa štyri hlavné manažérske činnosti, a to plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolovanie.⁴⁸ V. Němec ďalej uvádza, že je nutné rozlišovať medzi pojmami manažment projektu a projektový manažment. Prvý pojem manažment projektu predstavuje špecifickú metodiku plánovania, tvorby a realizácie projektu. Manažment projektu⁴⁹ môže byť definovaný ako „aplikácia vedomostí, skúseností, nástrojov a techník na projektové aktivity s cieľom uspokojiť potreby prijímateľa a očakávania projektu“. Súbor aktivít, ktoré sú nevyhnutné na realizáciu cieľov projektu sa často nazýva rámec projektu. Rámec projektu tvorí jeden z troch základných elementov, ktoré je ideálne udržiavať v rovnováhe.⁵⁰

Ak sú vo firmách súčasne realizovaných viacero projektov, ktoré je nutné koordinovať a riadiť, potom riadenia jednotlivých projektov a ich organizovanie a koordinovanie je označované druhým pojmom projektové riadenie - projektový manažment.

Projektový manažment je vedou a umením zároveň, obsahuje postupy založené na využití exaktných metód a zároveň je tvorivou činnosťou pripomínajúcu kreativitu umelca.

Projektový manažér vo všetkých týchto činnostiach uplatňuje základné manažérske činnosti projektového manažmentu, ku ktorým patrí:

- plánovanie zmien (aké, kde, kým a v akom časovom horizonte majú byť realizované),
- organizovanie postupov (pridelovanie rolí v tíme, hospodárenie so zdrojmi - ľudia, čas, financie a materiálne zdroje),
- vedenie ľudí (motivácia, vytváranie spoločných hodnôt),
- kontrolovanie (komunikácia, spätnej väzby, vyhodnotenie).

⁴⁸ NĚMEC, V. *Projektový management*.

⁴⁹ KADUKOVÁ, E. *Projektový manažment v kocke*. s. 3.

⁵⁰ Tamtiež.

Pojem projektový manažment môže byť definovaný aj ako „súbor princípov, metód a techník, ktoré ľudia používajú k efektívnemu plánovaniu a kontrole práce na projekte“.⁵¹

Svozilová uvádza, že "... projektový manažment sa líši od bežnej formy operatívneho riadenia v líniovo riadenej spoločnosti najmä svojou dočasnou a prídelením zdrojov pre jeho realizáciu podľa potrieb projektu." Podľa iných autorov (napr. Poster a Applegarth) predstavuje projektový manažment zjednodušene "... riadenie cesty od jedného stavu k druhému".⁵²

Mooz, Forstberger a Cotterman vymedzujú päť základných prvkov projektového manažmentu:⁵³

- projektovú komunikáciu - prostredie, ktoré slúži efektívnemu dorozumeniu účastníkov projektu,
- tímovú spoluprácu - princípy kooperácie a dôvery,
- životný cyklus projektu - logický sled úsekov a fáz projektu,
- vlastné súčasti projektového manažmentu,
- organizačný záväzok - okrem iného obsahuje poverenia manažéra projektu riadením projektu, finančné zdroje, zodpovedajúce metodológií a podobne.

Všeobecne je manažment definovaný ako "proces umožňujúci plánovať a organizovať ľudskú činnosť, viesť ľudí k ich efektívnemu vykonávaniu, kontrolovať výkon týchto činností a riadiť správanie ľudí a spôsoby využívania im prídelených prostriedkov v záujme dosiahnutia organizáciou sledovaných cieľov."⁵⁴

Pojem projektový manažment sa skladá z dvoch častí. Prvá je manažment projektu, ktorý chápeme najmä ako filozofiu prístupu k riadeniu projektu s jasne stanoveným cieľom, ktorý musí byť dosiahnutý v požadovanom čase, nákladoch a kvalite a pri súčasnom využití špecifických postupov, nástrojov a techník pre plánovanie a riadenie procesov jednotlivých projektov. Druhá časť zahŕňa organizovanie a koordinovanie jednotlivých projektov.⁵⁵

Úspešný projektový manažment znamená, že:

- je splnený plánovaný cieľ (plánované ciele) projektu,
- v naplánovanom čase,
- pri využití a dodržaní predpokladaných nákladov.

⁵¹ MESÁROŠ, P. – KRŠÁK, B. *Základy projektového manažmentu*. s. 11.

⁵² POSTER, K. - APPLGARTH, M. *Projektový management: príručka rád, metód a nástrojov...*

⁵³ SVOZILOVÁ, A.. *Projektový management*.

⁵⁴ PITRA, Z. *Podnikový manažment*. s. 12.

⁵⁵ NĚMEC, V. *Projektový management*. s. 22.

Hlavnou úlohou projektového manažmentu je splniť všetky požiadavky na projekt pri dodržaní obmedzení. Typickými obmedzeniami sú už spomínané zameranie projektu, čas a rozpočet. Vedľajším a zároveň ambicióznym cieľom projektového manažmentu je rozumne využiť zdroje potrebné k dosiahnutiu stanovených cieľov.⁵⁶

3.2 Vymedzenie pojmu projekt

Slovo „projekt“ sa prvýkrát objavilo v 16. storočí a je odvodené od latinského slova *projicere* (preniesť sa). Latinský koreň slova naznačuje pohyb, trajektóriu, určitý vzťah s priestorom a časom.⁵⁷ Ide v zásade o akýkoľvek plánovaný zásah, ktorého cieľom je privodiť užitočnú zmenu na úrovni národa, inštitúcie či organizácie. Má jasné hranice, ktoré sú určené jeho cieľmi, zdrojmi a časovým rozpätím. Nejedná sa teda len o výsledok (projektová dokumentácia), ale aj o proces (plánovanie a riadenie rozsiahlych operácií). Projekt je vždy jedinečný, lebo projektom nie je každodenná rutinná činnosť.

Historicky toto slovo a pojem prvýkrát použili architekti. Filippo Brunelleschi dostal za úlohu dokončiť katedrálu vo Florencii pridaním kupoly. Skôr ako sa pustil do práce, urobil náčrt (*progetto* alebo plán) kupoly, kde využil rôzne perspektívy, aby dostal geometrické znázornenie budúcej štruktúry, ako si ju predstavoval. Brunelleschi racionalizoval architektúru a dal jej novú svetskú perspektívu – prístup, ktorý umožnil oddeliť plánovanie od realizácie, projekt od implementácie.⁵⁸ Jeho príklad naznačuje, že pojem „projekt“ by sa mal vnímať ako koncepcia, ktorá slúži na organizovanie konania.⁵⁹

V nasledujúcom texte sú uvedené definície pojmu projekt podľa viacerých autorov.

Mesároš a Kršák definujú projekt ako „súhrn činností zameraných na dosiahnutie určitého cieľa v rámci daného rozpočtu a časového rozvrhu, alebo akákoľvek úloha, ktorá je časovo a vecne ohraničená (spravidla jedinečná) a ktorá sa realizuje interdisciplinárne“.⁶⁰

Projekt je podľa základného manuálu Office of Government Commerce definovaný ako dočasná organizačná štruktúra vytvorená za účelom dodania jedného alebo viacerých produktov v súlade s dohodnutými požiadavkami uvedenými v Business Case.⁶¹ Business Case predstavuje zdôvodnenie pre aktivitu organizácie (pre projekt), ktoré obvykle obsahuje

⁵⁶ KADUKOVÁ, E. *Projektový manažment v kocke*. s. 3

⁵⁷ *Manažment v teórii a praxi*. s. 4.

⁵⁸ *Manažment v teórii a praxi*. s. 4-5.

⁵⁹ RADA EURÓPY A EURÓPSKA KOMISIA. *Projektový manažment*. s. 28.

⁶⁰ MESÁROŠ, P. – KRŠÁK, B. *Základy projektového manažmentu*. s. 8.

⁶¹ OGC. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. s. 3.

náklady, prínosy, riziká a časový rámec, voči ktorému sa posudzuje ďalšia životaschopnosť projektu.⁶²

V. Němec rozumie projektom cieľavedomý návrh na uskutočnenie určitej inovácie v daných termínoch začatia a ukončenia.⁶³

Podľa Svozilovej je: "... projekt určité krátkodobé vynaložené úsilie sprevádzané aplikáciou vedomostí a metód, ktorého účelom je premena materiálnych a nemateriálnych zdrojov na súbor predmetov, služieb alebo ich kombinácií tak, aby boli dosiahnuté vytýčené ciele...".⁶⁴

Pre bližšie vymedzenie pojmu "projekt" nám môžu poslúžiť aj nasledujúce kritériá:⁶⁵

- dočasná činnosť: presne stanovená časová lehota, do kedy musíme projekt ukončiť a dosiahnuť ciele,
- jedinečná činnosť: daná činnosť sa vykonáva spravidla len raz, nebude sa nikdy opakovať za úplne rovnakých podmienok,
- definícia cieľa: je presne vymedzenie, čo chceme dosiahnuť,
- časový plán: jednak je stanovený termín dosiahnutia cieľa, ale tiež je podrobne časové rozplánovanie jednotlivých etáp,
- finančný rozpočet: na realizáciu (prípadne aj prípravu) činnosti je zostavený špeciálny rozpočet, ktorý zohľadňuje ľudské, materiálne a finančné zdroje organizácie,
- zodpovednosť: sú jasne stanovené osoby zodpovedné za splnenie čiastkových etáp, popr. celého projektu (aspoň v podobe definície pracovnej pozície).

Definícia podľa PMI6 znie takto: Projekt je dočasné úsilie vynaložené na vytvorenie unikátneho produktu, služby alebo určitého výsledku.

Profesor Kertzner zjednodušene definuje projekt ako akýkoľvek jedinečný sled aktivít a úloh, ktorý má.⁶⁶

- cieľ - daný špecifický cieľ, ktorý má byť jeho realizáciou splnený,
- čas - definované dátum začiatku a konca uskutočnenia,
- náklady - stanovený rámec pre čerpanie zdrojov na jeho realizáciu.

⁶² BOUCHER, C. 2009. Anglicko-slovenský výkladový slovník PRINCE2. s. 3.

⁶³ NĚMEC, V. *Projektový management*,

⁶⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*.

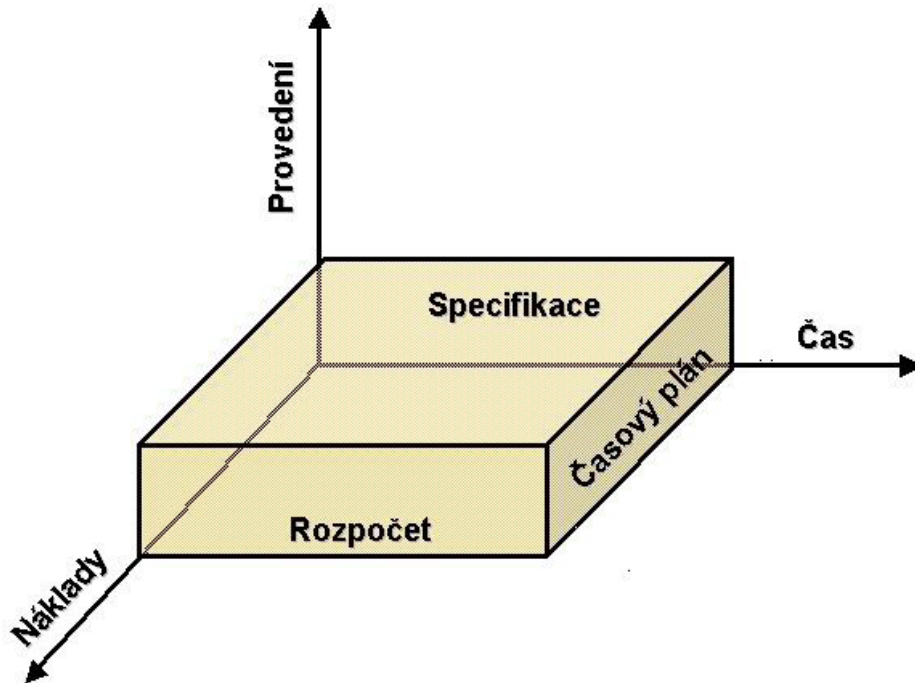
⁶⁵ NAVRÁTILOVÁ, D. *Projektový a dotační management*. s.6.

⁶⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový manažment*. s. 22.

Vyššie uvedené tri pojmy - ciele (čo), čas (kedy), náklady (za koľko), tvorí tzv. trojimperatív projektového riadenia - tri roviny, v ktorých sa pri realizácii projektu pohybujeme (tabuľka č. 4).⁶⁷

Ich optimálna vyváženosť je nevyhnutná pre dosiahnutie stanovených cieľov.

Previazanosť všetkých zložiek zaručuje úspech projektu.



Ďalej je projekt charakterizovaný svojou jedinečnosťou, systémovosťou, obmedzenými zdrojmi, neistotou a rizikom. Projekt je teda pracovný proces smerujúci k dosiahnutiu stanovených cieľov. Počas tohto procesu prechádza projekt mnohými etapami a fázami. Tak, ako sa tieto etapy menia, menia sa aj úlohy, organizácie a zdroje, ktoré sa na projekte podieľajú.

3.3 Riadenie projektového cyklu

Všetky projekty sa vyznačujú spoločnými základnými postupmi a životným cyklom (project life cycle), ktorý zahŕňa niekoľko fáz (analógia s rozpočtovým procesom - príprava a tvorba rozpočtu, schvaľovanie rozpočtu, plnenie rozpočtu, následná kontrola). Každý projekt sa vlastne skladá z jednotlivých častí, ktoré predstavujú logický sled fáz a úsekov projektu. Projekt je časovo obmedzený - začiatkom je špecifikácia problému, ktorý má projekt odstrániť a je ukončený rozpustením projektového tímu.

3.3.2 Šesť fáz projektového cyklu

⁶⁷ POKORNÁ. *Projekty - jejich tvorba a řízení*. s. 54

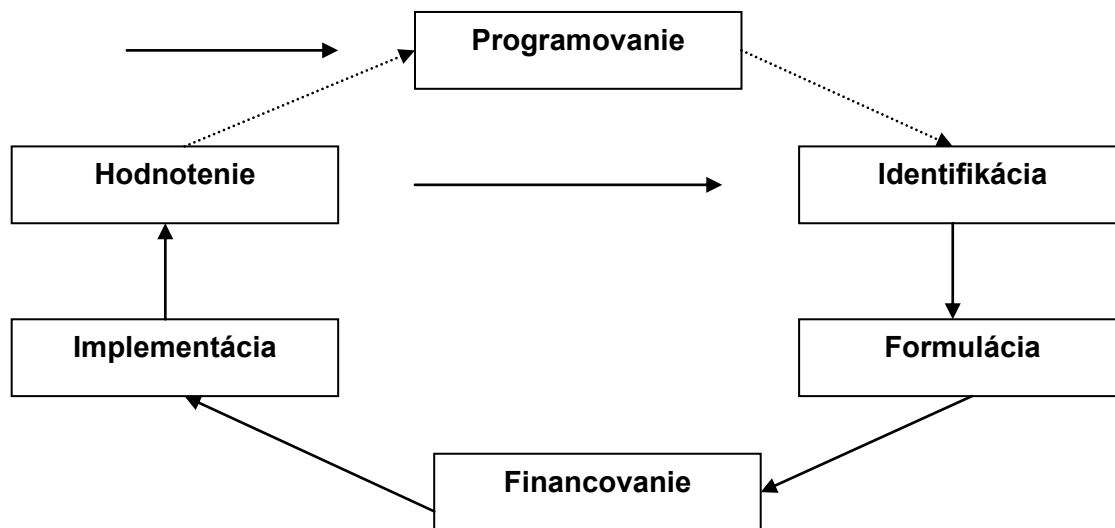
Pri riadení zahraničnej pomoci uplatňuje EÚ od začiatku 90. rokov koncepciu tzv. Riadenia projektového cyklu (PCM) všeobecne používanú tiež medzinárodnými organizáciami a finančnými inštitútmi v systéme OSN (Svetovou bankou, UNIDO, UNDP atd.), OECD (DAC), ale aj mnohými vyspelými krajinami. Pôvodná koncepcia uplatňovaná v EÚ vo vzťahu k projektom podľa metodiky z roku 1993 bola rozšírená na riadenie programového cyklu aj na sektorovej úrovni.

Riadenie programového cyklu stanovuje spôsob, akým sú programy a projekty pripravované a realizované z hľadiska komplexných požiadaviek na stanovenú stratégiu a cieľ programu, právne, finančné a technické predpisy. PCM vyjadruje, ako sú projekty plánované a realizované v sekvencii od schválenej stratégie (programu) vedúcej ku konkrétnemu námetu na akciu, ako je tento námet formulovaný (do formy projektu) a ako je tento projekt realizovaný a hodnotený. PCM súčasne obsahuje spätné väzby (monitorovanie), ktoré majú umožniť realistické posúdenie priebehu projektu a jeho prípadné korekcie. Spätné väzby majú rovnako viesť k posúdeniu uplatňovanej stratégie a k prijatiu ďalších opatrení. PCM zahrňuje šesť hlavných fáz, ktoré sú založené na tzv. integrovanom prístupe k riadeniu celého cyklu. Rozdelenie do jednotlivých fáz nie je nikde striktné predpísané. Uvádzame túto variantu na základe našich skúseností s realizáciou vzdelávacích projektov.

Pre prvé dve fázy cyklu platí, že je možné ich chápať ako prehľad možností, ktoré nie je nevyhnutné pri príprave projektu vždy dodržať. Cyklus projektového manažmentu nie je ničím iným, ako jeden relatívne jednoduchý nástroj, ktorý napomáha vymedzeniu a spoznaniu faktorov významne vplyvajúcich na úspech projektu. Nie je to žiadne zázračné riešenie každodenných problémov implementácie rozvojovej pomoci. Jeho užitočnosť vo veľkej miere závisí od toho, ako bude uplatnený v praxi.

Integrovaný prístup je metóda riadenia jednotlivých etáp projektového cyklu. Zahŕňa 6 fáz projektového cyklu (tabuľka č. 5), pričom analyzuje najdôležitejšie prvky každej fázy a kritériá súdržnosti a udržateľnosti projektu počas celého cyklu. Pre každú etapu určuje dokumenty a materiály, ktoré predstavujú základňu pre prijímanie správnych rozhodnutí.

Tabuľka č. 5: Šesť etáp projektového cyklu



- *Programovanie:*

Ide o vymedzenie všeobecných pravidiel a princípov spolupráce so Spoločenstvom. Pokrýva sektorové a tematické zameranie pomoci v krajine alebo regióne a môže zároveň vymedziť nápady a myšlienky pre programy a projekty.

- *Identifikácia:*

V tejto fáze sa analyzuje potrebnosť projektu, formulujú sa ciele, výsledky, postupy a rozhodnutia o realizácii projektu, čo povedie k rozhodnutiu o tvorbe štúdie uskutočniteľnosti.

- *Formulácia (schválenie):*

Všetky podrobnosti projektu sú konkretizované na základe štúdie uskutočniteľnosti, taktiež Komisia overí hodnotu projektu a mieru súdržnosti projektu so sektorovými politikami. To povedie k rozhodnutiu o tvorbe finančného návrhu.

- *Financovanie:*

Náčrt finančného návrhu, jeho overenie a ohodnotenie relevantným finančným výborom, rozhodnutie Komisie o financovaní na základe schválenia výboru, návrh a podpísanie zmluvy o financovaní.

- *Implementácia:*

V tomto kroku prebiehajú hlavné aktivity realizácie projektu a podlieha viacerým kontrolným a podporným procesom zo strany poskytovateľa finančnej pomoci. Náčrt zdrojov poskytnutých podľa zmluvy o financovaní, ktoré sú určené na dosahovanie želaných výsledkov a účelu projektu – náčrt plánu operácií a monitorovacej správy.

- *Hodnotenie:*

Analýza výsledkov a dopadov projektu počas implementácie a po jeho ukončení s náčrtom možných opravných akcií/prostriedkov, alebo odporúčania pre riadenie podobných projektov v budúcnosti. Ak zmluva o financovaní ustanovuje určitý počet implementačných etáp, začiatok nasledujúcej etapy zvyčajne závisí od výsledkov a záverov hodnotenia predchádzajúcej etapy.

3.3.3 Životný cyklus projektu

Projekt nemusí prejsť všetkými vyššie uvedenými fázami. V priebehu cyklu je možné na základe vyhodnotenia priebehu projektu označiť projekt za nevyhovujúci (neúspešný) a ukončiť ho.

Svozilová⁶⁸, ktorá vychádza z Clelanda a Kinga, delí životný cyklus projektu (project life cycle) na nasledujúce fázy:

1. konceptuálny návrh,
2. definícia projektu,
3. produkcia,
4. operačné obdobie,
5. vyradenie projektu,

to znamená fáza začatia, stredná fáza realizácie, ukončenia.

⁶⁸ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*.

Obsahom jednotlivých fáz je:

- konceptuálny návrh - obsahuje definovanie základných zámerov projektu, hodnotenia prínosov a dopadov z jeho realizácie, odhad, definície zdrojov a času na realizáciu projektu, predbežná analýza rizík,
- definícia projektu - spresňuje výstupy prvej fázy, obsahuje prípravu podrobného plánu pre realizáciu,
- produkcia - predstavuje vlastnú realizáciu, znamená riadenie jednotlivých prác projektu, obsahuje kontrolu časového harmonogramu a nákladov (rozpočtu), riadenie komunikácie, nadobúdania projektovej dokumentácie pre kontrolu priebehu projektu a pre budúce používanie predmetu projektu, tvorbu plánu podpory v operačnom období,
- operačné obdobie - vlastné užívanie predmetu projektu, je vykonávané hodnotenie projektu pri využití rôznych (hospodárskych, sociálnych a iné) hľadísk dopadov projektu v porovnaní s nadefinovanými zámermi v prvom období, dôležitá je spätná väzba pre plánovanie nových projektov,
- vyradenie projektu - odovzdanie predmetu projektu, uvoľnenie zdrojov a to ako finančných, technologických tak aj ľudských, ktoré boli viazané na realizovaný projekt a na iné projekty, spracovanie získaných skúseností z riadenia a realizácie projektu pre potreby ďalších projektov.

Vo všeobecnom ponímaní projektový manažment znamená riadenie mnohých rozličných činností vykonávaných rôznymi osobami. Sú uvádzané štyri základné etapy projektového manažmentu:

- definovanie projektu,
- plánovanie projektu,
- realizácia projektu,
- hodnotenie projektu.

3.3.4 Činnosti nevyhnutné pre riadenie projektového cyklu

Každá z uvedených etáp cyklu obsahuje činnosti, ktoré sú pre projektové riadenie potrebné.

1. Definovanie projektových cieľov musí byť konkrétne, aby splnenie cieľa bolo dosiahnuteľné. Ciele projektu predstavujú realizáciu určitej zmeny súčasného stavu. Ciele musia byť kvantifikovateľné (merateľné), reálne a žiadúce. Spravidla sa jedná o tvorbu tzv.

stromu cieľov – t.j. definovanie hlavného cieľa a cieľov čiastkových, ktorých splnenie umožní naplnenie hlavného cieľa.

2. Plánovanie postupu na dosiahnutie cieľov projektu. S tým je spojená špecifikácia prevedenia, harmonogramu a rozpočtu. K tomu sa využívajú rôzne metódy a postupy napr. Ganttove diagramy, diagram míľnikov a pod.

V najširšom slova zmysle sú plány závislé na znalosti troch faktorov:⁶⁹

- Kde teraz ste,
- Kam sa chcete dostať,
- Akým spôsobom sa dostanete tam, kde chcete byť.

Efektívny projektový plán by mal mať tieto vlastnosti:⁷⁰

- Identifikuje všetko, čo je potrebné k úspešnému dokončeniu projektu,
- Obsahuje harmonogram pre načasovanie týchto úloh a súvisiacich míľnikov,
- Definuje potrebné zdroje so zárukou ich dostupnosti v patričnú dobu a zohľadňuje nasadenie týchto zdrojov a ich riadenie,
- Má rozpočet nákladov pre každú úlohu,
- Obsahuje zodpovedajúcu rezervu pre nepredvídateľné udalosti,
- Je vierohodný ako pre predpokladanie realizátorom, tak pre manažment.

Plány poskytujú základ pre sledovanie priebehu projektu, sú potrebné pre splnenie požiadaviek zadávateľa a umožňujú sa tak vyhnúť možným problémom.

Podľa Posner a Appelgartha⁷¹ je výhodné pri posudzovaní alternatív použiť tzv. 5CS rozhodovanie, ktoré zobrazuje hlavné zásady pri rozhodovaní a ukazuje časovú postupnosť nástrojov:

- rozvažujte (consider) - rozvažujte a objasnite si charakter projektu, časové a iné obmedzenia, identifikujte ciele,
- konzultujte (consult) - získajte primerané informácie na kvalitnom základe,
- konzultácie (contact) s tými, ktorých sa projekt dotýka,
- brainstorming k získaniu nápadov, inšpirácií a názorov,
- rozhodujte (crunch) - vyberte z množiny uvažovaných riešení to najlepšie,
- komunikujte (communicate) - komunikujte tzn. poskytnite informácie o projekte t.j., čo sa bude diať, prečo a koho sa rozhodnutie dotkne,

⁶⁹ ROSENAU, M. D. *Riadenie projektov*.

⁷⁰ Tamtiež.

⁷¹ POSNER, K. - APPELGARTH, M. *Projektový management: príručka rád, metód a nástrojov...*

- informácie doplňte písomným rozhodnutím,
- uistite sa, že všetci vedia, kedy sa bude dané rozhodnutie realizovať,
- kontrolujte (check) - či sú realizované schválené úlohy, k tomu je možné využiť náhodné kontroly, na základe ich výsledkov je možné prijať "nápravné" opatrenia.

Základné princípy riadenia projektového cyklu:

- využitie logického rámca k analýze problému a tvorbe riešenia,
- systematická tvorba kvalitnej projektovej dokumentácie vo všetkých fázach projektového cyklu,
- zapojenie kľúčových zainteresovaných skupín,
- jasná formulácia zámeru a cieľov projektu s ohľadom na udržateľné prínosy riešenia pre definované cieľové skupiny,
- integrácia prvku riadenia kvality v priebehu celého projektového cyklu.

Obecné princípy projektov európskej politiky:

- väzba na ciele európskej politiky,
- merateľné výstupy a hodnotenia,
- regionálny a nadregionálny aspekt,
- rovnosť príležitosti,
- monitorovanie,
- inovatívnosť,
- dlhodobá udržateľnosť,
- väzba na potreby cieľových skupín,
- partnerstvo,

Uvedené princípy predurčujú možnosti pre zameranie projektu, vlastné formulácie problému a celkovú koncepciu projektu. Členovia EÚ sú súčasťou vyššieho celku, ako je mesto, región alebo Slovenská republika. Preto musia byť projekty zaradené do tohto širšieho kontextu.

3.4 Logický rámec

Logický rámec bol vyvinutý v 70-tych rokoch a množstvo agentúr pre rozvoj ho používa. Táto metóda pozostáva z analytického procesu a spôsobu prezentovania jeho výsledkov, čo umožní systematicky a logicky stanoviť ciele programu/projektu a kauzálnu závislosť medzi nimi, naznačiť spôsob kontroly, či tieto ciele boli dosiahnuté a určiť, či predpoklady a faktory mimo projektu/programu môžu ovplyvniť jeho úspech.

Hlavné výsledky tohto procesu sú zhrnuté v matici, ktorá ukazuje najvýznamnejšie aspekty projektu v logickej forme ako je znázornené v tabuľke č. 6.⁷²

	Logická postupnosť	Objektívne dokázateľné	Zdroje informácií	Predpoklady
Celkové ciele				
Účel projektu				
Výsledky				
Aktivity		Prostriedky	Náklady	Počiatočné podmienky

Medzi logickým rámcom a základnou formou dokumentov existuje úzke spojenie, čo vidieť aj z podtitulov jednotlivých častí – celkové ciele, účel projektu, výsledky, aktivity, prostriedky a náklady, predpoklady a ukazovatele. Kritická analýza faktorov udržateľnosti môže viesť k prispôbeniam a úpravám účelu projektu, výsledkov, aktivít a predpokladov, alebo podrobnejšej špecifikácii ukazovateľov.

Logický rámec sa využíva pre implementáciu projektu/programu, ale aj pre jeho prípravu a hodnotenie. To znamená, že svoju úlohu zohráva v každej fáze projektového cyklu. Počas prípravy (identifikácie) by tento rámec mal byť načrtnutý, hoci v týchto fázach nemusí byť ešte úplne kompletný. Dopĺňať sa bude postupne v ďalších fázach (formulácia, financovanie, implementácia a hodnotenie) tak, aby sa stal nástrojom riadenia každej fázy.

⁷² Komisia Európskeho Spoločenstva. *Cyklus Projektového Manažmentu, Integrovaný prístup a logický rámec.*

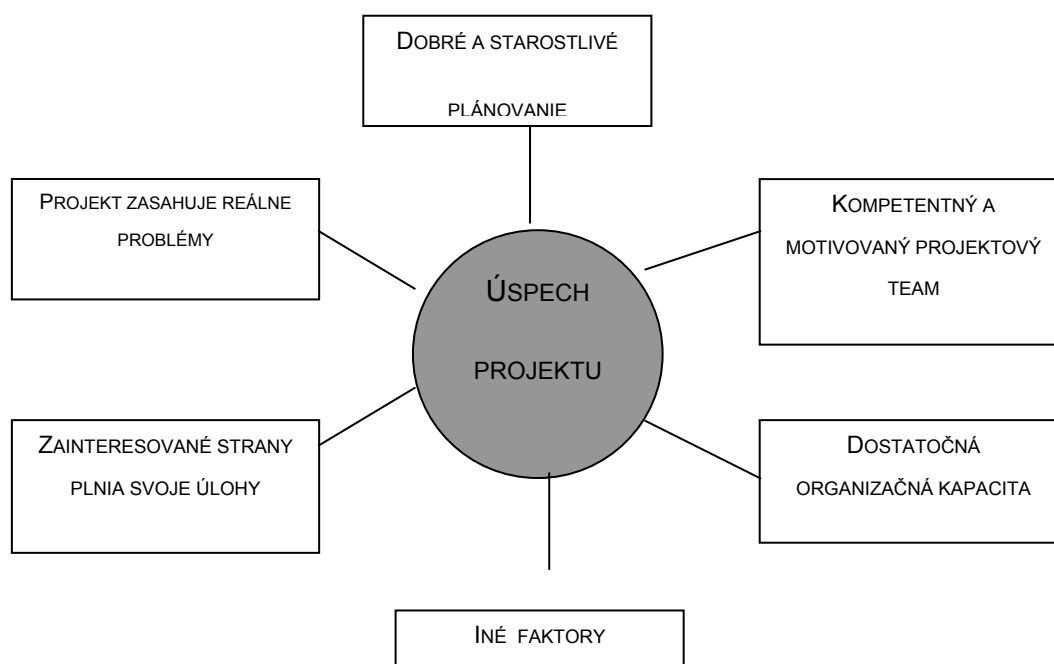
„Hlavný nástroj“ slúži pre vytvorenie ostatných nástrojov, ako je napr. podrobný rozpočet, delegovanie právomocí, časový rozvrh implementácie a plán monitorovania.

3.4.1 Obmedzenia metódy riadenia projektového cyklu

Nástroj, akýkoľvek je dobrý, sám o sebe nezaručuje úspech. Závisí to od odbornosti, skúsenosti a know-how ľudí, ktorí ho využívajú.

Logický rámec slúži pre tých, ktorí pripravujú a implementujú projekt, na vytvorenie lepšej štruktúry a formulácie ich myšlienok a nápadov, a usporiadanie týchto ideí do jasnej, štandardizovanej formy. Toto je zároveň jediným účelom nástroja logického rámca. Ak sú ciele politiky nesprávne pochopené a kritériá zle vybrané, logický rámec odhalí rozpory a nedostatky, ale sám nezmení ani nenahradí politiku alebo kritériá.

Logický rámec je preto iba nástrojom na zlepšenie plánovania a implementácie projektov. Mnoho iných faktorov taktiež ovplyvní úspech projektu, ako napr. organizačné schopnosti teamu alebo starostlivé plánovanie uvedené v tabuľke č. 7:⁷³



Jedno z nedorozumení, ktoré často v tomto kontexte nastáva je fakt, že vytvorenie logického rámca a zavedenie integrovaného prístupu sa považujú za formálne úkony. Nikdy sa nesmie zabúdať na to, že každý logický rámec je výsledkom analýzy prevedenej v určitom momente projektového cyklu. To isté platí o rôznych podmienkach a odporúčaní, ktoré sú vytvorené na základe integrovaného prístupu v určitom momente projektového cyklu a

⁷³ Komisia Európskeho Spoločenstva. *Cyklus Projektového Manažmentu, Integrovaný prístup a logický rámec.*

odrážajú skutočnosť v danom momente. Následne sa tieto nástroje musia prispôbiť meniacej sa situácii.

Predtým, ako sa urobí náčrt logického rámca, je potrebné zhromaždiť dostatočne spoľahlivé údaje a vykonať analýzu situácie (viď tabuľka č. 8). Analýza problémov poskytne základňu pre definovanie cieľov navrhnutej operácie. Analytická fáza je dôležitá pre popis pozadia projektu.

Logický rámec je vlastne spôsobom prezentovania podstaty aktivít a operácií. Celkové ciele, účel projektu, výsledky, aktivity a ich príčinný vzťah by sa mali prezentovať systematicky (vertikálna logika). Logický rámec možno vytvoriť iba na základe analýzy všetkých dostupných informácií (problémy, ciele a príležitosti).

Najviac okrem logického vzťahu medzi aktivitami, výsledkami, účelom projektu a celkovými cieľmi pôsobia aj externé faktory (predpoklady), ktoré ovplyvňujú úspech projektu a tvoria pevnú súčasť logického rámca. Celkové ciele, účel projektu a výsledky sú opísané pomocou ukazovateľov a zdrojov ich overenia, ktoré sú potrebné na získavanie informácií. Prostriedky a náklady sú najčastejšie podrobnejšie uvedené v spodnom riadku.

Táto matica je výstižná, jednoduchá a najčastejšie sa používa kvôli zjednodušeniu práce manažérov zodpovedných za rôzne fázy projektového cyklu.

Logický rámec by mal byť pripravený a prezentovaný tzv. prípravným projektovým workshopom. Ak je pri prezentácii zároveň doplnený o diagramy a rôzne názorné schémy, tak účinne napomáha zrozumiteľnejšej a efektívnejšej diskusii o projekte. Tento logický rámec je iba nástroj na pochopenie účelu projektu, stratégií na jeho dosiahnutie a použité prostriedky. Ten istý nástroj je používaný aj počas monitorovania a hodnotenia na analýzu výsledkov a dopadov operácií.

Tabuľka č. 8: Obsah logického rámca

Popis projektu	Indikátory	Zdroje	Predpoklady
Celkový cieľ (CC) - prínos projektu k koncepcii, alebo programovým cieľom (dopad)	Ako budeme merať CC , sledujúc kvalitu, kvantitu a čas?	Ako budeme zbierať informácie o dosahovaní CC , kedy a kým?	
Účel projektu (ÚP) - priamy prínos (výhody) pre cieľovú skupinu	Ako budeme merať ÚP , sledujúc kvalitu, kvantitu a čas?	Ako budeme zbierať informácie o dosahovaní ÚP , kedy a kým?	Ak je dosiahnutý ÚP , aké predpoklady sa musia splniť, aby sa dosiahol CC
Výsledky (V) - konkrétny produkt, alebo služby poskytnuté počas projektu	Ako budeme merať V , sledujúc kvalitu, kvantitu a čas?	Ako budeme zbierať informácie o dosahovaní V , kedy a kým?	Ak je dosiahnutý V , aké predpoklady sa musia splniť, aby sa dosiahol ÚP
Aktivity (A) - úlohy, ktoré musia byť zrealizované pri dosahovaní výsledkov			Ak sú A ukončené, aké predpoklady sa musia splniť, aby sa dosiahli V

3.5 Projektový tím

Projektový tím je skupina osôb zostavená na určitú dobu za účelom dosiahnutia projektového cieľa v stanovenom termíne. Tím má presne vymedzené kompetencie a stanovené finančné obmedzenia. Členovia tímu môžu mať (a zvyčajne majú) rôznu profesiu, môžu sa stretnúť prvýkrát pri začatí projektu. Pre zdarný priebeh projektu je preto nutné, aby spolu dokázali efektívne komunikovať a spolupracovať. Jednotliví členovia tímu predstavujú základné prvky každého projektu. Voľba projektového tímu je preto jedným z najdôležitejších predpokladov pre úspešnú realizáciu projektu. Zjednodušene možno projektový tím rozdeliť na manažéra projektu a členov projektového tímu.

3.5.1 Manažér projektu

Manažér projektu predstavuje "kľúčovú" osobu projektového manažmentu, pretože je súčasťou všetkých projektových aktivít. Manažér vykonáva široké spektrum činností. Hlavným cieľom projektového manažéra je zabezpečiť, aby bol projekt úspešný. Pre dosiahnutie stanovených cieľov musí mať rad kompetencií. Pri výkone funkcie je nútený vyjednávať a komunikovať s tzv. záujmovými skupinami projektu a musí byť schopný vo všetkých situáciách aplikovať manažérsku silu a autoritu.

Manažér projektu a jeho úlohy:⁷⁴

- zodpovedá za plánovanie, riadenie a kontrolu projektu (zdarný priebeh a dokončenie jednotlivých etáp projektu načas, pri dodržaní rozpočtu a štandardov kvality),
- vedie projektový tím,
- informuje o postupe projektu a o prípadných problémoch,
- zodpovedá za každodenné riadenie,
- úlohou je s tímom projekt zahájiť a spresniť jeho rozsah,
- stanoviť postup projektu (t.j. sieť na seba nadväzujúcich činností),
- odhadnúť prácnosť jednotlivých činností,
- nárokovať zdroje na zabezpečenie úspešného vykonania projektu,
- vytvoriť harmonogram projektu,
- pridelovať úlohy jednotlivým členom tímu,
- sledovať ich plnenie v čase a zaisťovať v priebehu projektu kvalitu vytváraných kľúčových produktov.

⁷⁴ DOLANSKÝ, V. - MĚKOTA, V. – NĚMEC. V. *Projektový management*.

Manažér projektu predstavuje kľúčovú osobu projektového manažmentu, pretože je súčasťou všetkých projektových aktivít. Manažér vykonáva široké spektrum činností. Na manažérovi a jeho talente závisí značná časť úspechu projektu. Manažéra projektu je možné označiť ako plánovača, organizátora, kontrolóra, koordinátora a vyjednávača projektových prác, ktorý riadi pracovníkov projektového tímu.

Projektových manažérov je možné rozdeliť na:⁷⁵

- špecialistov v danej problematike - v priebehu projektu uplatňujú odborné zručnosti, zvyčajne ale títo odborníci nedisponujú ostatnými požiadavkami vyplývajúcimi z manažérskych povinností,
- špecialistami projektového manažmentu - predstavujú odborníkovi na:
 - plánovanie,
 - organizovanie,
 - kontrolovanie,
 - koordináciu,
 - personalistiku,
 - vyjednávanie projektových prác.

Manažér projektu musí vyjednávať, dojednávať a zabezpečovať, čo od ostatných potrebuje k dosiahnutiu stanovených cieľov. Splnenie cieľov projektu a projektového manažéra je možné hodnotiť vtedy, keď sú ciele jasne definované, merateľné a dosiahnuteľné za daných podmienok tzn. sú reálne.

Hlavnou úlohou projektového manažéra je zabezpečiť, aby bol projekt úspešný. Je teda zodpovedný za projekt v týchto oblastiach:

- integrácia,
- rozsah projektu,
- časový vývoj,
- náklady,
- ľudské zdroje,
- komunikácia,
- riziká,
- kvalita,
- dodávatelia.

⁷⁵ DOLANSKÝ, V. - MĚKOTA, V. – NĚMEC. V. *Projektový management*.

Právomoci projektového manažéra:⁷⁶

- vymenovať, odvolať členov tímu,
- riadiť aktivity tímu,
- podieľať sa na príprave zmluvy o projekte,
- komunikovať s líniovými manažérmi,
- riadiť rozpočet projektu,
- kontrolovať aktivity, ktoré ovplyvňujú čas, náklady a rozsah projektu,
- poveriť členov tímu zodpovednosťami a oprávneniami,
- predkladať návrhy na zmeny.

Manažér je pri výkone funkcie nútený vyjednávať a komunikovať s tzv. záujmovými skupinami projektu. V prípade, že sa jedná o komunikáciu smerom dolu, znamená to, že musí aplikovať manažérsku silu a autoritu.

Manažér projektu môže podľa Svozilovej presadiť svoje požiadavky nasledovne:⁷⁷

- formálne pridelenými zdrojmi sily:
 - moc z titulu pozície,
 - moc z titulu odmeňovania,
 - moc z titulu ukladania pokuty.
- neformálnymi zdrojmi sily:
 - z titulu sily experta,
 - z titulu spoločenského uznania (referent power).

Komunikácia smerom hore neobsahuje rozhodovania ani vydávanie pokynov, teda nevyžaduje použitie formálnej autority. "Riadenie ľudí je manažérska technika, ktorá integruje podnikateľskú požiadavku na dosiahnutie určitých cieľov s osobnými hodnotami a potrebami jednotlivcov."⁷⁸

3.5.2 Člen projektového tímu

Každý člen projektového tímu je iný, takže aj osoby s rovnakými schopnosťami sa môžu správať odlišne. Pri vytváraní projektového tímu sa môžu vyskytnúť určité bariéry, ako

⁷⁶ DOLANSKÝ, V. - MĚKOTA, V. – NĚMEC. V. *Projektový management*.

⁷⁷ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*.

⁷⁸ Tamtiež.

napr. nedostatočná podpora projektu, neochota akceptácie autority, direktívne riadenie s nedostatkom diskusie, či nedostatok tolerancie.

Člen projektového tímu má nasledujúce úlohy:

- spolupodieľa sa na tvorbe postupu, harmonogramu a ďalších plánovacích aktivitách svojho projektu,
- plní priradené úlohy v stanovených termínoch a kvalite,
- vykonáva nenaplánované či mimoriadne činnosti,
- zodpovedá sa vedúcemu svojho projektu.

Každý človek má predpoklady pre rôzne tímové role a v určitých situáciách prijíma rôzne typické role správania a prístupy k riešeniu problémov a plnenia úloh. V ideálnom prípade by mali byť obsadené všetky role. Jeden člen môže zastávať viac rolí v závislosti na situácii, v ktorej sa tím nachádza. V tímoch môže nastať "synergický efekt", teda, že jednotliví členovia sa navzájom dopĺňajú svojimi vlastnosťami a typom správania. Znalosť riešenej problematiky musí byť v projektovom tíme doplnená ostatnými členmi daného projektu. Vedúci tímu musí byť schopný vyhodnotiť tímové zručnosti a vedieť si poradiť so slabými stránkami jednotlivcov.

Belbin na základe svojho výskumu určil deväť tímových rolí a typov správania rôznych skupín členov projektového tímu:⁷⁹

- Inovátor. Tvorivý, nápaditý a nekonvenčný. Rieši zložité problémy. Nezaobrá sa detailmi. Je zaujatý svojimi úlohami, niekedy nie je schopný efektívnej komunikácie.
- Vyhľadávač zdrojov. Nadšený a komunikatívny extrovert, hľadá vhodné príležitosti a rozvíja kontakty.
- Príliš veľký optimista. Ako náhle pomíne počiatkové nadšenie, stráca záujem.
- Koordinátor. Vyzretý, sebaistý a schopný vedúci. Objasňuje ciele, podporuje rozhodovanie a ovláda delegovanie zodpovednosti. Má sklony ostatnými manipulovať. Vlastnú prácu občas prenáša na druhých.
- Usmerňovač. Inšpirujúci, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práca pod tlakom. Má energiu a odvahu prekonávať prekážky. Má sklony provokovať. Zraňuje city ostatných.
- Monitorovač, vyhodnocovateľ.. Je schopný triezveho pohľadu na vec, premýšľa všetko do hĺbky. Dokáže zhodnotiť všetky varianty, má presný úsudok. Chýba mu pribojnosť a schopnosť stimulovať ostatných. Býva príliš kritický.

⁷⁹ BELBIN R. M., *Team Roles at Work*, Butterworth Heinemann.

- Stmelovač. Kooperatívny, mierny, vnímavý a diplomatický. Vie počúvať, je konštruktívny a urovnáva spory. V kľúčových situáciách je nerozhodný. Ľahko sa nechá ovplyvniť.
- Realizátor. Disciplinovaný, spoľahlivý, konzervatívny a výkonný. Myšlienky a nápady privádza k životu. Je do určitej miery nepružný. Na nové možnosti reaguje pomaly.
- Kompletovač. Starostlivý, svedomitý, snaživý. Pátra po chybách ostatných. Odovzdáva výsledky svojej práce načas. Má sklony k prehnanej úzkostlivosti. Neochotne deleguje zodpovednosť na druhých. Býva puntičkár.
- Špecialista. Cieľavedomý, iniciatívny a oddaný svojej práci. Má výnimočné vedomosti a zručnosti. Prispieva k práci tímu iba v obmedzenej oblasti. Lipne na technických stránkach problémov. Občas nedokáže vidieť "celkový obraz".

Pri vytváraní projektového tímu sa môžu vyskytnúť určité bariéry. Podľa Svozilovej môžu týmito bariérami byť:⁸⁰

- nedostatočná podpora projektu zo strany najvyšších projektových autorít, sponzora projektu či vrcholového manažmentu,
- neochota v delegovanie autority (najlepšie si všetko urobím sám),
- príliš direktívne riadenia s nedostatkom diskusie (prevaha individualizmu),
- vysoká miera demokracie v konaní,
- nesprávne manažérske taktiky,
- nevhodne stanovené priority,
- medziľudské konflikty,
- nedostatok trpezlivosti, tolerancie,
- nedostatok pracovných síl atď.

Pri presadzovaní požiadaviek je dôležitý aj spôsob výkonu rozhodovacej autority, ktorú Svozilová rozlišuje na:⁸¹

- rozhodnutie vykonané nadriadeným,
- rozhodnutie vykonané nadriadeným po predchádzajúcom dialógu alebo vysvetlení,
- rozhodnutie vykonané nadriadeným za spoluúčasti podriadeného alebo rozhodnutia vykonané podriadeným s povzbudením od nadriadeného,
- rozhodnutie vykonané podriadeným.

⁸⁰ SVOZILOVÁ, A.: *Projektový management*.

⁸¹ Tamtiež.

Realizácia projektu so sebou obvykle prináša zmenu, ktorá má vplyv (pozitívny aj negatívny) na ostatné jednotky daného podniku. Niektorí jednotlivci alebo organizačné jednotky sa nemusia so zmenou ľahko vyrovnávať, čo znamená, že to môže ovplyvniť priebeh daného projektu. Z uvedeného vyplýva, že priebeh projektu ovplyvňujú nielen členovia daného projektu, ale aj okolité organizačné jednotky. Členovia tímu majú povinnosti a úlohy, za ktoré sú zodpovední a na základe ich splnenia môžu byť ohodnotení. Tí zamestnanci, ktorí nie sú členmi projektového tímu, zvyčajne plnia úlohy súvisiace s projektom nad alebo pod rámec svojich povinností. Pre nich nie je projekt a s ním spojené úlohy prioritou. Môže preto dochádzať k časovým stratám. Podobný postoj môžu zaujať aj členovia tímu, ktorí sú do projektu zapojení len čiastočne. Projektový manažér musí nastaviť pravidlá a komunikáciu tak, aby k týmto situáciám buď vôbec nedochádzalo, prípadne boli v čo najmenšej možnej miere.

3.6 Organizačné štruktúry projektového riadenia

Základnými prvkami štruktúry organizácie sú pracovné miesta či voľnejšie definované pracovné úlohy a ich vzájomné vzťahy. Pracovné miesta či role sú vymedzené určitými cieľmi, činnosťami a právomocami, doplnenými spravidla o rozhodujúce požiadavky kladené na osoby, ktoré ich budú zastávať. Ich vzájomné vzťahy súvisia predovšetkým so spôsobom rozdelenia práce v organizácii, s vymedzením právomocí a zodpovedností, vzťahmi nadriadenosti a podriadenosti a spôsobmi, ktorými je práca v organizácii koordinovaná. Organizačné členenie podniku nemusí vyhovovať realizácii časovo obmedzeného projektu.

V závislosti na veľkosti projektu, jeho časovej a personálnej náročnosti sa vyberá z rôznych typov organizačných štruktúr podľa rôznych priorit:⁸²

- návrhy projektu spracované podľa požiadaviek potenciálneho financujúceho orgánu,
- základné informácie, ktoré sa vzťahujú najmä k obsahu a cieľom projektu:⁸³
 - vertikálna diferenciacia - počet hierarchických úrovní či vrstiev, s pomocou ktorých je činnosť organizácie riadená a koordinovaná,
 - horizontálna diferenciacia - spojená s rozsahom delby práce a špecializácie,
 - priestorová diferenciacia - súvisiaca s vnútorným rozčlenením organizácie do rôznych územných jednotiek,

⁸² KOTÁSKOVÁ, D. *Nové formy organizačných štruktúr*.

⁸³ *Projekt byl vybrán, co dál? Rukověť řízení projektů financovaných EÚ.* s. 30.

- miera formalizácie - stupeň, v ktorom organizácia predpisuje či štandardizuje výkon jednotlivých pracovných činností (podrobné a záväzné popisy pracovných miest, organizačných manuálov a podobne),
- centralizácia či decentralizácia - odrážajúca, na akej hierarchickej úrovni organizácie dochádza k väčšine rozhodnutí,
- definovanie organizačnej štruktúry nie je jednoznačné, je teda možné k nemu pristupovať zhora nadol, alebo zdola hore.

Povinnosti a právomoci jednotlivých účastníkov projektu zachytáva tzv. organizačná štruktúra. Pretože projekty sú dynamické, je vhodné uvažovať nad rozdielnymi organizačnými štruktúrami.

K výberu optimálnej organizačnej štruktúry je využívaná znalosť viacerých kritérií ako napríklad:⁸⁴

- štruktúra a rozsah projektu,
- spôsob zapojenia organizačnej štruktúry,
- ochota a schopnosť spolupráce účastníkov projektu,
- kvalita informačného systému,
- legislatívne a rozpočtové obmedzenia,
- miera inštitucionalizácie subjektu projektového riadenia.

Základné organizačné štruktúry riadenia projektov sú nasledovné:⁸⁵

- funkčná organizačná štruktúra,
- čisto projektová organizačná štruktúra,
- maticová organizačná štruktúra,
- sieťová organizačná štruktúra.

Povinnosti a právomoci jednotlivých účastníkov projektu zachytáva organizačná štruktúra. Pretože projekty sú dynamické, je vhodné uvažovať rozdielne organizačné štruktúry. K výberu optimálnej organizačnej štruktúry je využívaná znalosť viacerých kritérií. Základné organizačné štruktúry riadenia projektov sú funkčná organizačná štruktúra, čisto projektová organizačná štruktúra, maticová organizačná štruktúra a sieťová organizačná štruktúra.

⁸⁴ FIALA, P. *Projektové riadenie*. s. 16.

⁸⁵ Tamtiež.

4. PRÍPRAVA PROJEKTU VZDELÁVANIA V RÁMCI EÚRÓPSKEHO SOCIÁLNEHO FONDU

Cieľom tejto kapitoly je vysvetliť základné pravidlá pri podávaní návrhu projektu o nenávratný finančný príspevok z Európskeho sociálneho fondu. Táto kapitola prinesie určitý návod, ako postupovať pri príprave projektu krok za krokom. Kľúčová časť rozoberá obsah žiadosti a odporúča metodické postupy, bežné pri spracovávaní žiadostí z ESF v Slovenskej republike.

V prípade, že tvorca projektu bude chcieť získať finančnú podporu na realizáciu projektu z ESF, musí spracovať písomnú podobu popisu realizácie projektu. To vykoná formou spracovania projektovej žiadosti, ktorá má obvykle pevne stanovenú štruktúru. Pri príprave a spracovaní žiadosti musí žiadateľ uskutočniť celý rad krokov.

Tieto kroky sú uvedené nasledujúcej časti tejto kapitoly. Nie je nutné prechádzať uvedenými krokmi v poradí, v akom sú uvedené aj keď niektoré kroky logicky prehodiť nemožno, napr. rozpočet projektu nemožno robiť pred harmonogramom aktivít.

Hoci sa projektové žiadosti líšia v závislosti na danej krajine, typu fondu a programu, platia všeobecné zákonitosti, ktoré sú pre všetkých rovnaké.

Príprava projektu primárne spočíva v postupnom vypracovaní nižšie uvedených základných krokov:

1. Popis a identifikácia projektu
2. Návrh projektu
3. Konzultačné fázy prípravy projektu
4. Kritériá oprávnenosti projektov v rámci ESF
5. Súlad s rozvojovými programovými dokumentmi
6. Kritérium oprávnenosti daného územného celku
7. Kritérium doplnkovosti finančných prostriedkov
8. Zabezpečenie riadiacich a implementačných kapacít projektu
9. Príprava žiadosti o nenávratný finančný príspevok z ESF
10. Obsah žiadosti o nenávratný finančný príspevok z ESF

4.1 Popis a identifikácia projektu

Jedná sa o východiskový bod každého projektu. Hlavnou úlohou v tejto etape je vymedziť problém, prečo projekt robím, navrhnuť možné projektové zámery a alternatívy pre riešenie problému.

V tejto fáze je nutné položiť si najdôležitejšie otázky:

- Čo chcem dosiahnuť?
- Aké konečné výsledky predpokladám?
- Ako tieto výsledky dosiahnem?
- Z akých predpokladov vychádzam?
- Aké sú alternatívne riešenia?
- Koľko to bude stáť?
- Kto to zaplatí?

Je vo vlastnom záujme žiadateľa starostlivo si preštudovať príslušnú príručku pre žiadateľa, v ktorej možno nájsť všetky podmienky programu a detailnú metodiku, podľa ktorej sa odporúča pri podávaní návrhu projektu postupovať. Aby sme mohli žiadať o podporu z fondov EÚ, musíme najprv projekt detailne popísať a zdôvodniť jeho potrebu.

Pri popise projektu je potrebné dbať na dodržiavanie nasledujúcich zásad:

- vyplnenie všetkých bodov formulára žiadosti,
- zrozumiteľný popis cieľov projektu, jasné vysvetlenie ciest vedúcich k realizácii a následnému použitiu výsledkov,
- uvedenie problému v kontexte už existujúcich riešení,
- kalendárny rozpis jednotlivých fáz projektu vypracovaný bez chýb a starostlivo,
- prehľadná a ľahko pochopiteľná úprava dokumentov.

4.2 Návrh projektu

V tejto fáze by mali úzko spolupracovať predkladatelia projektov a potenciálne financujúce orgány. Vypracuje sa podrobnejšie návrh projektu, ktorý sa snaží predvídať otázky, na ktoré bude neskôr (v procese hodnotenia projektu) nutné hľadať odpoveď a snažiť sa poskytnúť požadované informácie. Pri väčších projektoch môže byť užitočné podporiť návrh aj informáciami získanými na základe analýzy nákladov a výnosov, analýzy zainteresovaných strán, analýzy inštitúcií alebo posúdenie vplyvu na životné prostredie.

Výsledkom prípravy projektu je zvyčajne podrobný návrh projektu spracovaný podľa požiadaviek potenciálneho financujúceho orgánu.

Základnými informáciami, ktoré sa vzťahujú najmä k obsahu a cieľom projektu, sú:⁸⁶

- cieľ, oblasť podpory a priorita,
- názov a miesto projektu,
- dátum začatia a ukončenia projektu,
- obsah projektu,
- finančná suma, o ktorú žiadame,
- cieľové skupiny,
- hlavný cieľ projektu.

4.3 Konzultačné fázy prípravy projektu

Na začiatku každého projektu musí byť jasný zámer a čo najkonkrétnejšia predstava o jeho realizácii. Už v tejto fáze je vhodné konzultovať zámer projektu s kompetentnými poradenskými inštitúciami, zaoberajúcimi sa poradenstvom alebo administratívnym riadením programov, financovaných prostredníctvom fondov EÚ. Počas konzultačnej fázy prípravy projektu je najdôležitejšie overiť si zhodu zámeru projektu a jeho kľúčových parametrov s prioritnými cieľmi programov realizovaných v rámci ESF.

4.4 Kritériá oprávnenosti projektov v rámci ESF

Základné kritériá oprávnenosti žiadateľa sa týkajú štatútu žiadateľa, zhody cieľov projektu a prioritných cieľov naplňovaných v rámci daného nástroja politiky EÚ (teda ESF) a oprávnenosti daného územného celku. Pri zostavovaní projektu je dobré mať na zreteli všetky základné princípy štrukturálnej politiky EÚ (podrobne v kapitole 1), ktorých dodržanie kvalifikuje projekt ako vhodný pre financovanie prostredníctvom ESF.

⁸⁶ *Projekt byl vybrán, co dál? Rukověť řízení projektů fi nancovaných EÚ. s. 30.*

4.5 Súlad s rozvojovými programovými dokumentmi

Projekt je oprávnený získať finančnú pomoc z ESF, iba ak sa jeho ciele zhodujú s prioritnými cieľmi aktuálnych viacročných programov pre dané štrukturálne fondy a majú oporu v rozvojových programoch. Táto zásada vychádza zo základného princípu štrukturálnej politiky, princípu programovania.

4.6 Kritérium oprávnenosti daného územného celku

Toto kritérium vyplýva z rozhodnutia Európskej Komisie, ktorá vopred stanovuje, ktoré regióny sú oprávnené žiadať o pomoc podľa jednotlivých cieľov 1, 2 a 3 (podrobne v kapitole 1). Najdôležitejšie kritériá, ktoré Komisia berie do úvahy pri svojom rozhodovaní, patrí počet obyvateľov, regionálnu prosperitu, celoštátnu prosperitu a relatívnu závažnosť štrukturálnych problémov, najmä úroveň nezamestnanosti. Žiadatelia by sa vo svojich žiadostiach mali zamerať na definovanie aktuálneho stavu základných makroekonomických ukazovateľov a ich prostredníctvom popísať, ako ich projekt rieši aktuálne potreby regiónu, a použiť tieto ukazovatele ako argument podporujúci oprávnenosť ich žiadostí.

4.7 Kritérium doplnkovosti finančných prostriedkov

Žiadateľ si musí vopred overiť, ako veľkú časť celkových oprávnených nákladov projektu je možné maximálne nárokovať na financovanie zo zdrojov ESF. Maximálna výška rozpočtov i oprávnených nákladov sa bude pravdepodobne líšiť podľa jednotlivých cieľov a štatútu žiadateľa. Obvykle bude mať žiadateľ z privátneho sektoru nárok na získanie menšej časti celkových oprávnených nákladov ako žiadateľ zo štátneho sektoru či nezisková organizácie, čo je presne definované v podmienkach jednotlivých dokumentov.

4.8 Zabezpečenie riadiacich a implementačných kapacít projektu

Pokračujeme zostavením implementačného tímu v rámci jedinej inštitúcie alebo, a to vo väčšine prípadov, zostavením konzorcia inštitúcií a firiem, podieľajúcich sa na príprave a implementácii projektu. Úlohou žiadateľa alebo autora projektu je zhodnotiť vlastnú schopnosť riadiť a implementovať projekt. V prípade potreby získať pre spoluprácu na tomto projekte inštitúcie s komplementárnymi know-how a zodpovedajúcim zázemím a kvalifikáciou. Je vhodné už vo fáze prípravy projektu uzavrieť zmluvu, vymedzujúce kompetencie, povinnosti a cieľové finančné odmeny všetkých zúčastnených partnerov. Takto vybudovaná implementačná inštitúcia bude zárukou na získanie čo najväčšieho bodového ohodnotenia inštitucionálnej kapacity žiadateľa. Hodnotí sa pritom nielen schopnosť žiadateľa riadiť a implementovať projekt, ale aj monitorovať jeho priebeh, informovať o jeho priebehu a výsledkoch, a najmä schopnosť a kapacita pokračovať v projekte po vyčerpaní finančnej pomoci ESF. Dodržanie tejto zásady naplňuje základné princípy štrukturálnej politiky – princíp partnerstva, princíp monitorovania a vyhodnocovania.

4.9 Príprava žiadosti o nenávratný finančný príspevok z ESF

V tejto fáze je potrebné pristúpiť k príprave žiadosti vrátane požadovaných príloh a projektovej dokumentácie. Formulár žiadosti aj požiadavky na formálne súčasti žiadosti budú k dispozícii žiadateľom najneskôr v okamihu otvorenia konkrétneho výberového konania. Predpokladá sa, že poverená implementačná agentúra vytvorí osobitný formulár žiadosti pre projekty typu ESF aj zoznam požadovaných formálnych súčastí projektovej dokumentácie. Každá členská krajina si vytvára vlastnú verziu tohto formulára. Na účely tejto diplomovej práce je vypracovaný vzor formulára tejto žiadosti a zhrňuje jej základné súčasti. V nasledujúcej časti kapitoly sú k jej bodom uvedené doporučené pravidlá a postup k ich vyplneniu.

4.10 Obsah žiadosti o nenávratný finančný príspevok z ESF

Pri vyplňovaní jednotlivých častí formulára sa kladie maximálny dôraz na kvalitu argumentácie pri zdôvodňovaní súvislosti cieľov projektu a cieľov regionálnej a vládnej politiky v oblastiach financovaných Európskym sociálnym fondom. Ďalej je dôležité veľmi podrobné rozpracovanie aktivít projektu a cieľov projektu s využitím čo najväčšieho počtu kvantifikovateľných ukazovateľov. Vzorový formulár žiadosti o financovanie projektu bude obsahovať množstvo tzv. informatívnych a bodovacích otázok. Určená implementačná agentúra vytvorí hodnotiaci bodovací systém, na základe ktorého odporučí najvhodnejšie projekty na financovanie.

Súčasťou žiadostí budú nasledujúce hlavné časti, v ktorých žiadateľ musí:

- preukázať oprávnenosť cieľov projektu,
- preukázať svoju spôsobilosť riadiť a implementovať projekt,
- popísať projekt prostredníctvom systému indikátorov vo vzťahu k jednotlivým cieľovým skupinám,
- rozpracovať rozpočet projektu a rozbor jednotlivých nákladov.

Obsah projektovej žiadosti o nenávratný finančný príspevok z ESF:

1. *identifikácia žiadateľa,*
2. *štatutárny(-i) zástupca (-ovia) žiadateľa,*
3. *profil žiadateľa,*
4. *identifikácia organizácie v pôsobnosti žiadateľa vo vzťahu k realizácii projektu,*
5. *kontaktná osoba pre projekt,*
6. *partner(-i) žiadateľa,*
7. *projekt,*
8. *miesto realizácie projektu,*
9. *ciele projektu,*
10. *stručný popis projektu,*
 - *východisková situácia,*
 - *situácia po ukončení realizácie aktivít projektu,*
 - *spôsob realizácie projektu,*
 - *zdôvodnenie vhodnosti realizácie projektu,*
 - *udržateľnosť výsledkov projektu.*
11. *časový rámec realizácie projektu,*

12. hodnoty merateľných ukazovateľov,
13. rozpočet projektu (v eur),
14. zdroje financovania projektu,
15. súlad s horizontálnymi prioritami,
16. zoznam povinných príloh k žiadosti o nfp,
17. čestné vyhlásenie žiadateľa.

So základnými pravidlami pre tvorbu projektu z ESF sme sa zoznámili v predchádzajúcich častiach práce. Teraz sa budeme venovať detailnejšiemu rozpracovaniu štruktúry projektu a typickým požiadavkám žiadostí o nenávratný finančný príspevok z ESF.

Konkrétna forma a štruktúra žiadosti závisí na poskytovateľovi dotácie. Spravidla sa jedná o formulár (elektronický, internetová aplikácia, špeciálny program a pod.), ktorého náležitosti sú striktne dané a ich splnenie detailne kontrolované. Pre účely diplomovej práce je vypracovaná podoba tejto žiadosti uvedená v prílohe č.1.

1. Identifikácia žiadateľa

Je potrebné, aby sa názov, adresa, IČO a pod. zhodovali so skutočným názvom, adresou vašej spoločnosti, firmy, ktoré sú uvedené v Registri ekonomických subjektov alebo Obchodnom registri. A to vrátane takých detailov, ako sú napríklad malé a veľké písmená a skratky v obchodnom názve.

Oprávneným žiadateľom o pomoc zo štrukturálnych fondov môže byť akákoľvek právnická osoba, či už z verejného, či privátneho sektora. Fyzické osoby sú ako žiadatelia vylúčení. Členovia štatutárneho orgánu žiadateľa a všetkých partnerských organizácií musia preukázať, že majú čistý trestný register a že nemajú žiadne záväzky voči štátu (najmä záväzky voči finančným úradom).

2. Štatutárny(-i) zástupca (-ovia) žiadateľa

- titul, meno, priezvisko, titul za menom,
- telefón (aj predvoľba),
- e-mail.

3. Profil žiadateľa

- oblasť pôsobnosti spoločnosti,
- počet zamestnancov v trvalom pracovnom pomere ku koncu posledného kalendárneho štvrťroka pred podaním žiadosti o NFP,
- vedenie účtovníctva ku dňu podania žiadosti o NFP.

4. *Identifikácia organizácie v pôsobnosti žiadateľa vo vzťahu k realizácii projektu*

V tomto bode sa uvádza odborná spôsobilosť subjektu (prípravný a realizačný tím). Rozsah pôsobnosti je uvedená v živnostenskom oprávnení, príp. v iných dokumentoch o spoločnosti. Ak už máme skúsenosti s podobným druhom projektov, je vhodné ich vymenovať. Malo by ísť o projekt, na ktorom sa dá ukázať, že sme už v minulosti sme boli schopní riadiť projekt podobného typu (z hľadiska hlavného predmetu projektu), príp. v podobnej finančnej výške.

5. *Kontaktná osoba pre projekt*

- titul, meno, priezvisko, titul za menom,
- telefón (aj predvoľba),
- e-mail,
- kontaktná adresa,
- štát,
- funkcia.

6. *Partner(-i) žiadateľa*

Podľa aktivít projektového zámeru vyhľadajte vhodných partnerov so skúsenosťami s podobným typom projektov. V tomto bode je vhodné uviesť ich odbornú spôsobilosť na výkon projektových aktivít.

7. *Projekt*

V tomto bode sa vyplňujú základné informácie o projekte:

- názov projektu - stručný a výstižný niekoľko slovný názov. Ak názov projektu nedokážete skrátiť, uveďte tiež skrátený názov projektu, s ktorým budete potom pracovať v bežnom texte,
- názov prioritnej osi,
- názov opatrenia,
- operačný program,
- prioritná téma,
- forma financovania,
- hospodárska činnosť,
- umiestnenie pomoci.

8. *Miesto realizácie projektu*

- názov ulice, obce a okresu.

9. *Ciele projektu*

Dôležitá časť žiadosti, kde ide o rozpis základných cieľov projektu, bez kvantifikácie výstupov. Ciele musia byť v súlade s programom podpory a výzvou na predkladanie projektov, do ktorej žiadosť píšeme. V rámci popisu projektu stanovujeme kvalitatívne a kvantitatívne ciele. Perspektívny projekt si kladie len reálne ciele a jasné kritériá. Definícia cieľov je popisom toho, čo má byť urobené a čoho má byť projektom dosiahnuté. Popisujú situáciu, v ktorej sa práve nachádzame, situáciu kam sa chceme dostať a akým spôsobom. Sú meradlom alebo kritériom naplnenia projektu.

Pri formulácii cieľov je potrebné sa držať týchto pravidiel:

- ciele je potrebné naformulovať tak, aby bolo možné jasne merať ich plnenie, súvisí s meraním priebehu a nákladov projektu,
- ciele sú jasne a prehľadné, špecifické, merateľné, akceptovateľné, realistické a časovo ohraničené,
- neklásť si nereálne ciele,
- špecifikovať ciele presne a konkrétne,
- najčastejšie formulované v neurčitkoch (zostaviť, informovať...),
- vyhnúť sa všeobecným vyhláseniam.

Projektové zámery musia čo najlepšie nadväzovať tak na ciele operačných programov na úrovni všeobecných cieľov, ako aj na jednotlivé priority a opatrenia v rovine podporovaných typov aktivít a odrážať všetky čiastkové podmienky obsiahnuté v texte programových dokumentoch. Napriek tomu sa však v praxi často vyskytujú situácie, keď je odpoveď nejednoznačná. Plusom pre žiadateľa ďalej je, keď vysvetlí, ako je jeho projekt naviazaný na ďalšie vládne, štátne alebo národné stratégie, politiky a programy alebo regionálne iniciatívy. Úplný súlad projektu s témou, ktorá bola pre danú schému vyhlásená, však nie je jedinou možnosťou. Plný počet bodov môže získať aj projekt, ktorý danú tému vhodným spôsobom dopĺňa.

Z uvedeného vyplýva, že sa pred podaním žiadosti musíme s programovými dokumentmi veľmi podrobne zoznámiť. Či a do akej miery projekt zodpovedá príslušným dokumentom, je možné zistiť z textu operačného programu a jeho dodatku, resp. posúdením a porovnaním námetu nášho projektu s príslušnou výzvou.

- *Väzba na príslušný cieľ opatrenia*

Daný projekt musí vychádzať z identifikovaných potrieb cieľových skupín a zároveň musí zodpovedať zameraniu príslušného fondu ako celku, programovým dokumentom, danému operačnému plánu, teda aj ich globálnym a špecifickým cieľom a byť v súlade s výzvou na predkladanie žiadostí.

- *Špecifické ciele projektu (max. 160 znakov pre každý)*

Dôležité je, že aj plnenie týchto špecifických cieľov sa bude musieť v budúcnosti preukázať, a to aj tých bez kvantitatívnych výstupov.

V prípade nášho vzorového projektu sa jedná o nasledujúce špecifické ciele:

- adaptovať nové metodiky v SR,
- vytvoriť e-learningový portál pre nové metodiky,
- získať akreditácie pre 27 nových kurzov.

- *Väzba na príslušné aktivity opatrenia*

Ako už bolo spomenuté vyššie, je nutné projekt prispôbiť primárnym aktivitám daného opatrenia. V našom prípade ide vo všetkých troch cieľoch nadväznosť na aktivitu: Zvyšovanie kvality ďalšieho vzdelávania vrátane podpory diverzifikácie foriem financovania ďalšieho vzdelávania, rozvoja kľúčových kompetencií prostredníctvom ďalšieho vzdelávania a zlepšenia priechodnosti medzi sektormi formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania.

10. *Stručný popis projektu*

Stručný popis v žiadosti zahŕňa základný opis nižšie uvedených bodov:

- *Východisková situácia*

Východiskovým stavom rozumieme počiatočný stav oblasti, v ktorej sa projekt mieni angažovať. Východiskový popis by mal byť vo forme jasne definovaných a pokiaľ možno kvantifikovaných ukazovateľov, či charakteristík. Rozdielom medzi východiskovými hodnotami a ideálnym konečným stavom určí jednoznačnú kvantifikáciu výstupov a cieľov projektu. Ide tu o opis, prečo je nutné projekt realizovať vzhľadom k potrebám a nedostatkom zaznamenaných v príslušnej oblasti. Popísať súčasný stav a čo projekt zmení a zlepší. Zo zdôvodnenia potrebnosti musí mať poskytovateľ dotácie dojem, že bez predkladaného projektu to nepôjde. Mali by byť stručne popísané aj aktivity projektu. Počiatočný stav je nutné presne a zrozumiteľne definovať. Pre jeho kvalitný popis je

väčšinou potrebné vypracovať analýzu alebo štúdiu, ktorá by identifikovala nejaký problém, či nedostatok, potrebu alebo záujem, pre ktorého riešenie či naplnenie by bol príhodný projektový prístup.

V tejto časti je vhodné vymedziť cieľovú skupinu, na ktorú budú projektové aktivity zamerané. Špecifikácia cieľovej skupiny nám často uľahčí opis programu, kde sú uvedené povolené cieľové skupiny. Presné určenie cieľových skupín je kľúčovým predpokladom pre získanie podpory zo štrukturálnych fondov EÚ. Cieľovou skupinou rozumieme určitú skupinu ľudí, ktorú projekt ovplyvní v pozitívnom slova zmysle a bude s ňou a pre ňu pracovať. Jednotlivé opatrenia operačných programov sú zamerané na iný okruh cieľových skupín. Je teda nutné starostlivo preštudovať výzvu na podávanie žiadostí; výzvy obsahujú aj prehľad odporúčaných činností

Cieľové skupiny vymenujeme a potom stručne popíšeme predpokladaný vplyv, ktorý na ne náš projekt bude mať. Musíme tiež uviesť veľkosť cieľovej skupiny. V prípade, že cieľová skupina, nie je vopred určená operačným programom a ďalej špecifikovaná v danej výzve, môžeme identifikovať rôznymi spôsobmi, ako napríklad vlastným odborným prieskumom alebo z dostupných podkladov (úradu práce, krajské úrady...). Je vhodné doplniť informáciu o vybrané cieľové skupiny i orientačným údajom o počte členov tejto skupiny. Vhodné je k tomu využiť napr. situačné analýzy či SWOT analýzy. Popis východiskového stavu by nemal byť duplicitný k ďalším informáciám a mal by sa špecificky vzťahovať k riešenej problematike.

- *Situácia po ukončení realizácie aktivít projektu*

Požadovaný konečný stav popisuje očakávané výsledky, účinky a vplyvy projektu. Cieľom projektu je dospieť z východiskového stavu do tohto ideálneho konečného požadovaného stavu.

- *Spôsob realizácie projektu*

Popis základných krokov projektu a zabezpečenia je v tomto bode možné uviesť nasledujúcim spôsobom:

- Metodológia realizácie projektu - pripravovaný projekt bude rozdelený do troch častí: prípravnej, realizačnej a záverečnej. Bude zahŕňať aktivity odo dňa podpisu zmluvy so sprostredkovateľským orgánom:
 - realizácia verejného obstarávania v zmysle zákona o verejnom obstarávaní,
 - zakontrahovanie víťazov verejného obstarávania, ktorí budú participovať na realizácii projektu a dohodnutie konkrétnych termínov realizácie aktivít,

- organizačno-technické zabezpečenie projektu,
 - organizačno-technická príprava vzdelávania a to vypracovanie harmonogramu a príprava administratívnych záležitostí k vzdelávaniu.
- Realizátor aktivity - (projektový tím, osoba spôsobilá na verejné obstarávanie). Projektový tím bude zabezpečovať riadenie projektu, publicitu a informovanosť v rámci podporných aktivít. Bude tvorený z radov interných a externých zamestnancov žiadateľa, ktorí sú špecialisti na implementáciu projektu s dlhodobými skúsenosťami a zabezpečia tak bezproblémovú realizáciu projektu. Tím je v zložení:
- manažér projektu,
 - finančný manažér projektu,
 - projektový asistent,
 - manažér pre publicitu a informovanie.

- *Zdôvodnenie vhodnosti realizácie projektu*

Väčšinou sa jedná o "výťah" zo strategických dokumentov, resp. popis priorit a opatrení, ktoré ukazujú súlad projektu so zámermi rozvoja územia. Predkladaný projekt apeluje na podporu vytvárania a rozvoja efektívneho systému ďalšieho vzdelávania zameraného na zvyšovanie a prispôsobovanie kvalifikácií požiadavkám vedomostnej spoločnosti a uľahčenie prístupu k efektívnemu učeniu sa po celý život. Systém ďalšieho vzdelávania v regióne bratislavského kraja musí reagovať na súčasný dlhodobý pokles populačnej krivky v bratislavskom kraji. Na základe uvedeného sa zvýši kvalita programov pre ďalšie vzdelávanie lektorov, vytvorí sa systém kompatibility a priechodnosti medzi sektormi formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania a podporia sa nové formy a inovácie v systéme ďalšieho vzdelávania ako je dištančné vzdelávanie resp. e-learning.

- *Udržateľnosť výsledkov projektu*

Princípy trvalo udržateľných výsledkov projektu je potrebné zohľadňovať v oblasti rozvoja ekonomiky, životného prostredia, dopravy, cestovného ruchu, zdravia obyvateľstva, vzdelávania, zamestnanosti a sociálneho začleňovania, udržateľný výsledok projektu je ten, ktorý zaistí rovnováhu medzi tromi základnými rozmermi: sociálnym, environmentálnym a ekonomickým.

Po ukončení projektu bude prijímateľ pokračovať v aktivitách nasledujúcim spôsobom:

- Ciele:
 - udržiavať kvalitu ďalšieho vzdelávania,
 - získanie akreditácie preukazujúcej kvalitu vzdelávacích kurzov a osvedčenie v praxi získaním certifikátu,
 - rozvíjať a zvyšovať obsahovú aktuálnosť adaptovaných metodík,
 - získanie ďalších slovenských odborných expertov s porovnateľnou vedomostnou úrovňou expertov zo zahraničia.

- Aktivity:
 - trvalá spolupráca s expertmi zo zahraničia,
 - tvorba a realizácia vzdelávacích programov určených na ďalšie vzdelávanie,
 - tvorba a realizácia vzdelávacích programov určených pre lektorov ďalšieho vzdelávania,
 - prehľbovanie a rozširovanie kvalifikácie, odbornej spôsobilosti a rozvoj kľúčových kompetencií pre sektory stavebnícky, textilný, elektrotechnický, strojársky a chemický,
 - naviazanosť rozširovania kvalifikácie na nové technológie, inovačné procesy a ich použitie v praxi.

- Zdroje financovania aktivít:
 - štátny rozpočet SR,
 - sponzorské dary,
 - príjmy od cieľových skupín a ich zamestnávateľov.

11. Časový rámec realizácie projektu

Realizáciu projektu je potrebné rozdeliť do niekoľkých etáp, z ktorých každá tvorí ucelenú časť realizácie projektu, v ktorej sa podarilo uskutočniť určitý čiastkový krok. Etapy by na seba mali logicky nadväzovať. Pritom sa môžu časovo prekrývať. Je vhodné ku každej navrhovanej etape pripojiť predpokladaný čas trvania tejto etapy. Názvy etáp by mali byť formulované stručne, ale súčasne tak, aby mali výpovednú hodnotu, aby bolo zrejmé, čo bude v etape vykonávané. Odhadovaná doba trvania jednotlivých etáp sa uvádza v mesiacoch, nie v týždňoch alebo dňoch. Na konci tejto časti rámcového plánu by mala byť

uvedená celková plánovaná doba projektu, ktorá sa najčastejšie uvádza v celých rokoch alebo mesiacoch. Harmonogram pozostáva z jednotlivých aktivít, ktoré sú charakterizované ich vecnou podstatou, termínom začatia, ukončenia a dobou trvania, finančnými nákladmi alebo výnosmi, požiadavkami na ľudské zdroje a nadväznosťou na ostatné aktivity. Definované aktivity nám zároveň vytvárajú logické, uzavreté celky. Najmä u investičných projektov predstavujú ich celkovej finančné náklady významný parameter pre rozlíšenie projektov na jednoetapové a viacetapové. V jednotlivých programoch sú podľa typu oblasti podpory, v niektorých prípadoch tiež podľa typu žiadateľa, stanovené finančné a obvykle aj časové limity pre rozsah a dobu realizácie jednej etapy. Etapa je obvykle ukončená konsolidovaným výstupom, ktorý je overiteľný a kontrolovateľný. To je kľúčový predpoklad pre priebežné financovanie projektov.

Dôležitým pojmom pre definovanie jednotlivých etáp projektu sú udalosti čiže míľniky projektu. Dobou realizácie projektu rozumieme čas od začiatku do dokončenia realizácie. Realizácia projektu sa zvyčajne začína podpisom zmluvy o poskytnutí dotácie a končí podaním žiadosti o vykonanie záverečnej platby. Pri zostavovaní harmonogramu musíme počítať tiež s určitou časovou rezervou a dobou nutnou pre administratívne úkony. Ak budeme chcieť neskôr zmeniť dátum začatia realizácie projektu, dátum ukončenia realizácie projektu alebo dĺžku projektu, budeme toto rozhodnutie musieť nahlásiť príslušným orgánom. Harmonogram by mal byť vytvorený okrem popisnej formy, ktorá umožňuje presné vymedzenie okamihov začatia a ukončenia jednotlivých procesov, aj v podobe grafickej, ktorá umožňuje prehľadnú orientáciu.

Niekoľko typov pre tvorbu časového plánu projektu:

- rozplánujte projekt čo možno najmenších časových úsekov (napr. do úrovne pracovných balíkov),
- vždy počítajte s rezervou na nečakané udalosti, komplikácie,
- počítajte s priemernými pracovníkmi za bežných podmienok,
- zohľadnite skúsenosti a znalosti členov projektového tímu.
- popis fáz projektu musí nadväzovať na jeho ciele,
- pri popise jednotlivých krokov buďte konkrétny (dokážete, že máte presne premyslený plán prác) i vágne zároveň (nezaviaže sa k niečomu, čo potom nebude môcť splniť),
- kde je to možné, použiť grafy, diagramy, ilustrácie,
- ku každej kľúčovej aktivite by mali byť priraditeľné výstupy,
- každá kľúčová aktivita eventuálne pracovný balík by mali mať svojho garanta.

12. Hodnoty merateľných ukazovateľov

Kvantifikácia výstupov projektu uvádza plánované výstupy a výsledky projektu. Výstupy a výsledky projektu musia byť v súlade s programom pomoci a výzvou na predkladanie projektov, do ktorej žiadosť píšeme a musí nadväzovať na ciele projektu.

Užitočné rady:

- plánujte iba dosiahnuteľné výstupy,
- nesľubujte, čo nie ste schopní splniť,
- v priebehu projektu sledujte ich napĺňanie.

Špecifikácia a kvantifikácia očakávaných výstupov nášho projektu povedie projekt k niektorému z nižšie uvedených bodov:

- počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporených projektov - muži: výsledok – počet, rok,
- počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporených projektov - ženy: výsledok – počet, rok,
- počet zamestnancov zapojených do vzdelávacích aktivít projektu: výsledok – počet, rok,
- počet zavedených elektronických služieb : výsledok – počet, rok,
- počet novovytvorených / inovovaných vzdelávacích programov využívaných po ukončení realizácie projektu: dopad –počet, rok,
- počet zamestnancov, ktorí využívajú výsledky projektu po ukončení jeho realizácie: výsledok – počet, rok.

13. Rozpočet projektu (v EUR)

Rozpočet je neoddeliteľnou súčasťou každého projektu. Je dôležité pristupovať k jeho tvorbe zodpovedne a snažiť sa zakalkulovať všetky položky. Vo výzve sú zväčša stanovené pravidlá, ktoré ovplyvňujú tvorbu rozpočtu. Ide o vymedzenie oprávnených a neoprávnených položiek a maximálnej sumy, ktorú je možné požadovať. Rozpočet musí byť prehľadný, jasný a efektívny, musí byť na rozlíšenie oprávnené a neoprávnené náklady, navrhovaný rozpočet projektu sa pred podpisom zmluvy môže zmeniť, finálny rozpočet sa od plánovaného líši takmer vždy, pre stanovenie miery konkrétnosti rozpočtu neexistujú jednotné odporúčania, všetky položky rozpočtu musia byť odôvodnené v textovej časti projektu.

14. Zdroje financovania projektu:

Zdroje financovania projektu dosadíme podľa zmluvných podmienok uvedených v základnej dokumentácii projektu. Jedná sa o nasledujúce údaje:

- celkové výdavky projektu (v EUR),
- celkové oprávnené výdavky (v EUR),
- celkové neoprávnené výdavky (v EUR)
- požadovaná výška nenávratného finančného príspevku (v EUR),
- intenzita pomoci (v %),
- zdroje žiadateľa celkom (v EUR),
- predpokladaný príjem z projektu (v EUR),
- objem oprávnených výdavkov realizovaných dodávateľmi (v EUR).

15. Súlad s horizontálnymi prioritami

V rámci tohto kroku je potrebné popísať, či projekt reaguje a prípadne ako na tzv. spoločné priority všetkých projektov v rámci jedného programu. Jednou z priorit je zabezpečenie rovnakého prístupu k aktivitám realizovaným v rámci projektu všetkým potenciálnym cieľovým skupinám osôb vrátane ohrozených skupín. V tomto prípade radíme problematiku rovnosti príležitostí do skupiny horizontálnych tém. Horizontálne témy sú vyhlásené vždy pre každé programové obdobie. Sú to zásadné oblasti, ktorými sa má každý projekt predkladaný k podpore zo štrukturálnych fondov zaoberať už od fázy prípravy. Horizontálne témy majú byť zohľadnené vo všetkých štrukturálnych fondoch, operačných programoch a projektoch bez ohľadu na ich zameranie. Zvláštny dôraz je kladený na rovnosť príležitostí mužov a žien, na udržateľnosť životného prostredia a rozvoj informačných technológií. Rôzne národné a regionálne orgány špecifikujú aj ďalšie tzv. prierezové tematické oblasti, napr. sociálne začlenenie, miestny rozvoj, podpora malého a stredného podnikania a podobne.

V našom prípade sa jedná konkrétne o tieto kontaktné horizontálne priority:

- *Má projekt vplyv na rozvoj informačnej spoločnosti?*
- *Prispeje projekt k napĺňaniu cieľov Národnej stratégie trvalo udržateľného rozvoja?*
- *Bude mať projekt dopad na marginalizované rómske komunity?*
- *Bude projekt prispievať k zlepšeniu rovnosti príležitostí?*

16. Zoznam povinných príloh k žiadosti o NFP

Kompletná žiadosť sa stane až vtedy, keď zabezpečíme všetky povinné prílohy (napr. doklad o právnej subjektivite) a nepovinné prílohy (napr. referencie).

Niektoré prílohy majú predpísanú štruktúru, iné sú kópiami, overenými kópiami alebo originálmi rôznych dokumentov.

17. Čestné vyhlásenie žiadateľa

Žiadateľ (štatutárny orgán žiadateľa) v nasledujúcich bodoch čestne vyhlasuje nasledovné:

- všetky informácie obsiahnuté v žiadosti o nenávratný finančný príspevok sú úplné, pravdivé a správne,
- má, resp. zabezpečí ku dňu podpisu zmluvy o poskytnutí NFP finančné prostriedky na spolufinancovanie projektu,
- na oprávnené výdavky uvedené v projekte nežiada o inú pomoc a ani na tieto výdavky v minulosti nezískal nenávratnú finančnú pomoc,
- spĺňa podmienky oprávnenosti žiadateľa uvedené v príslušnej výzve na predkladanie žiadostí o NFP,
- údaje uvedené v žiadosti o NFP sú identické s údajmi odoslanými prostredníctvom verejnej časti portálu,
- si je vedomý skutočnosti, že na NFP nie je právny nárok,
- zaväzuje sa bezodkladne písomne informovať poskytovateľa o všetkých zmenách, ktoré sa týkajú uvedených údajov a skutočností,
- súhlasí so správou, spracovaním a uchovávaním všetkých uvedených osobných údajov v súlade so zákonom o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov pre účely implementácie príslušného operačného programu.

18. Špecifické polia

V tejto poslednej časti žiadosti je k úplnosti formulára nutné vyplniť údaj o počte zamestnancov v trvalom pracovnom pomere ku koncu posledného kalendárneho roku pred podaním žiadosti o NFP.

10 základných rád a odporúčaní pre úspešného žiadateľa o NFP:

- Definovanie projektu - mať jasnú predstavu, čo chceme realizovať a prečo to chceme realizovať.
- Konzultácia projektu - každý žiadateľ by mal využiť možnosť konzultácie svojho projektu, či zodpovedá zameraniu a pravidlám programu.
- Posúdenie svojich možností - žiadateľ musí posúdiť, či na prípravu a realizáciu projektu stačí z odborného a časového hľadiska sám alebo využije služby poradcu.

- Výber spracovateľa - v prípade využitia služieb poradcu alebo externého spracovateľa je dobré posúdiť viac ponúk, vrátane referencií na realizované projekty.
- Zčať včas - žiadateľ musí začať s prípravou projektu v dostatočnom časovom predstihu.
- Kontrola spracovateľa - žiadateľ by sa mal oboznámiť so základnými pravidlami a dokumentmi programu a priebežne kontrolovať prácu spracovateľa.
- Dodržiavať pravidlá pre predkladanie žiadostí - pokiaľ nebude projekt obsahovať povinné náležitosti, bude vyradený z procesu administrácie.
- Finančné krytie projektu - žiadateľ si musí včas zabezpečiť vlastné finančné prostriedky na realizáciu projektu. Dotácia bude poskytnutá spätne až po preplatení všetkých faktúr dodávateľom.
- Výber dodávateľa - žiadateľ musí vyhlásiť výberové konanie podľa platného zákona o verejnom obstarávaní a podľa pokynov implementačného úradu.
- Udržateľnosť projektu - žiadateľ musí zabezpečiť, že bude projekt fungovať tak, ako to opísal v žiadosti, po dobu 5 rokov od podpisu zmluvy o financovaní.

Tento postup pri príprave vzdelávacieho projektu je výsledkom skúsenosti s realizáciou a prípravami reálneho projektu vzdelávania v oblasti projektového manažmentu v Bratislavskom kraji, pri využití čerpania finančnej pomoci z prostriedkov ESF. Je koncipovaný tak, aby slúžil ako praktický návod pri príprave podobných projektov žiadajúcich o finančnú pomoc z prostriedkov ESF. Pri príprave projektu je dobré brať na vedomie zásadu, že dobrý projekt je taký projekt, ktorého realizácia by prebehla aj bez požadovanej dotácie, a prípadne získaná dotácia môže len urýchliť jeho realizáciu.

ZÁVER

Slovenská republika sa stala členom Európskej únie už v roku 2004 a od tejto doby majú slovenské subjekty možnosť čerpať finančné prostriedky zo štrukturálnych fondov. V roku 2007 začala nová finančná perspektíva, v rámci ktorej došlo v porovnaní s prvými tromi rokmi členstva v EÚ k výraznému nárastu finančných prostriedkov alokovaných pre našu krajinu. Slovenská republika bude môcť z fondov EÚ čerpať až do roku 2013, to však za predpokladu, že budú vytvorené vhodné podmienky pre takéto čerpanie. Jednou z nich sú kvalitne spracované projekty. V oblasti orgánov štátnej správy ako aj podnikovej sféry pretrváva ich nedostatočná informovanosť a odborná vybavenosť pre spracovanie žiadostí o podporu zo štrukturálnych fondov. To bol dôvod, prečo som si vybrala práve túto oblasť mojej diplomovej práce, ktorá by mala výrazne prispieť k schopnosti predkladať kvalitne spracované žiadosti o tieto prostriedky.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BELBIN R. M. *Team Roles at Work*, Butterworth Heinemann. 1993 s. 20-42.

BOUCHER, C., *Anglicko-slovenský výkladový slovník PRINCE2:2009*. The APM Group, 2010. [online]. [cit. 2011-12-7] Dostupné z:
<<http://www.princeofficialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?IID=1606&SID=557>.

BUSINESSINFO. *Fondy Evropské unie a politika hospodářské a sociální soudržnosti* [online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/fondy-evropske-unie-a-politika/1000521/15931/>>

DOLANSKÝ, V. - MĚKOTA, V. - NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. 372 s.

DOLEŽAL, J. *Projektový management podľa IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 512 s.

DRAHOŠOVÁ, A.- FÁBEROVÁ, I. – GAZDOVÁ, L., *Prechod od predvstupovej pomoci k štrukturálnym fondom*. Mercury, Bratislava. 2003.

EURACTIV. *Štrukturálna politika* [online]. [cit. 2009-12-15]. Dostupné z:
<<http://www.euractiv.sk/strukturalne-fondy>>

EURÓPSKA KOMISIA. *Ciel'* [online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z:
<http://ec.europa.eu/regional_policy/what/index_sk.cfm>

EURÓPSKA KOMISIA. *Evropská unie v České republice: Hospodářská a sociální soudržnost* [online]. Zmenené 12.12.2009 [cit. 2009-12-15]. Dostupné z:
<http://ec.europa.eu/ceskarepublika/information/glossary/term_42_cs.htm>.

EURÓPSKA KOMISIA. *Princípy* [online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z:
<http://ec.europa.eu/regional_policy/how/principles/index_sk.cfm>

EURÓPSKA KOMISIA. *Regionálna politika* [online]. [cit. 20012-3-1]. Dostupné z:
<http://europa.eu/pol/reg/index_sk.htm>

EURÓPSKA KOMISIA. *Tri ciele* [online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z:
<http://ec.europa.eu/regional_policy/how/index_sk.cfm>

EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNI ROZVOJ. *Regionální politika EÚ* [online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z:
<<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/f35b30a8-c37b-44ec-abe4-ba01ec4294b6/Regionalni-politika-EU>>

FIALA, P. *Projektové řízení (modely, metody, analýzy)*. 1. vyd. Professional Publishing, Praha: 2004. 276 s.

JANKŮ, M. *Evropská unie – právní systém Evropských společenství*. Praha: Computer Press, 2002. 163 s.

KADUKOVÁ, E. *Projektový manažment v kocke*. Prešov : Metodicko-pedagogické centrum v Prešove, 2003, 12 s. [online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z:

<<http://www.rocepo.sk/modules/mydownloads/visit.php?cid=15&lid=43&PHPSESSID=f05e65d2ab0308f72654448cb63d984>>

KOMISIA EURÓPSKEHO SPOLOČENSTVA, *Cyklus Projektového Manažmentu, Integrovaný prístup a logický rámec* [online]. [cit. 2012-24-2]. Dostupné z: <www.celodin.org/files/sk/174.doc>

KÖNIG, P., LACINA, L., a kol., *Rozpočet a politiky Evropské unie*, 1. vyd., Praha : C. H. BECK, 2004. 174 s.

KOTÁSKOVÁ, D. *Nové formy organizačných štruktúr* [online]. Vysoká škola banícka, [cit. 2012-24-2]. Dostupné z: <http://moodle.vsb.cz/moodle/file.php/602/Clanky_do_blogu/kotaskova.doc>

Manažment v teórii a praxi, roč. 7, 2011, č. 2. ISSN 1336-7137.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Abeceda fondů Evropské unie 2007-2013* [online]. Praha, 2007. 28 s. [cit. 2012-2-8]. Dostupné z: <<http://www.euroskop.cz/gallery/8/2589-9154cd8399eab9d640d182d674da42b7.pdf>>

MESÁROŠ, P. – KRŠÁK, B. *Základy projektového manažmentu*. Košice: VÚSI, 2009. 187 s.

NAVRÁTILOVÁ, D. *Projektový a dotační management*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. 54 s.

NĚMEC, V. *Projektový management*, Praha: Grada Publishing, 2002.

NSRR [online]. [cit. 2012-24-2]. Dostupné z: <<http://www.nsrr.sk/narodny-strategicky-referencny-ramec-2007-2013/>>

PITRA, Z. *Podnikový manažment*. Praha: ASPI - Wolters Kluwer, 2008. 296 s.

POKORNÁ, *Projekty - jejich tvorba a řízení*. Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 54 s.

POSNER, K.; APPELGARTH, M., *Projektový management: příručka rád, metod a nástrojov pre vedúcich a členov tímov, ktorí chcú dobre a efektívne zvládať svoje úlohy a povinnosti*. Praha: Portál, 2006.

Projekt byl vybrán, co dál? Rukověť řízení projektů financovaných EÚ. 24 s.

Projekt ESF [online]. [cit. 2012-24-2]. Dostupné z: <http://www.zspolke.edu.sk/esf/projekt_esf.htm>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, *Průvodce fondy Evropské unie Česko*. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, odbor vnějších vztahů, 2004.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Řízení fondu-EU* [online]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Rizeni-fondu-EU>>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Průvodce fondy Evropské unie*. online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Databaze-dokumentu/Fondy-Evropske-unie/Programy-a-dotacni-tituly/Pruvodce-fondy-Evropske-unie>>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Informace o fondech EU* [online]. [cit. 2009-12-15]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>

RADA EURÓPY A EURÓPSKA KOMISIA. 2000. *Projektový manažment: T-KIT č. 3*. Bratislava: RMS, 111 s.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2000. 344 s.

EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ. *Řízení fondu EU* [online]. [cit. 2011-12-15]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Rizeni-fondu-EU>>

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s.

TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ H., ŠUBRTOVÁ J., *Získejte dotace z fondů EU*. Nakladatelstvo Computer Press, a.s., 2009. 160 s.

TICHÝ, L. a kol., *Evropské právo*, 3. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2006. 291 s.

VILAMOVÁ, S., *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie, praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 196 s.

WOKOUN, R. *Strukturální fondy a obce I*. Praha: ASPI, a.s., 2006. 146 s.

Zásady regionálnej politiky slovenskej republiky. Na základe uznesenia vlády SR zo dňa 13. 9. 2000, č. 725/2000.

PRÍLOHY

Príloha č. 1: Žiadosť o nenávratný finančný príspevok z ESF

- originál prílohy je v PDF súbore, preto je jeho obsah prekonvertovaný do súboru Word. (konvertovaný súbor originálu prílohy - ŽoNFP z ESF je v PDF súbore z interného portálu ITMS Agentúry Ministerstva školstva SR pre čerpanie finančnej pomoci z ESF.
- Prílohu bolo nutné na účely odovzdania diplomovej práce konvertovať do programu Word nasledujúcimi programami:
CAD-KAS PDF-Editor, Able2EXtract, PDFtoWord, GdocCreator.

Ospravedlňte preto prosím jeho zhoršené prevedenie.

Príloha č. 1:

AMŠ SR - SORO pre OP Vzdelávanie
Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

Názov projektu: ABC - PROJEKTOVÝ MANAŽMENT

Žiadateľ: Meno žiadateľa XXX

Sektor: súkromný

Operačný program: 2610003 OP Vzdelávanie

Kód výzvy: OPV-2009/4.2/02-SORO

Opatrenie: 4.2 Zvyšovanie konkurencieschopnosti Bratislavského kraja
prostredníctvom rozvoja

terciárneho a ďalšieho vzdelávania

Prioritná os: Prioritná os 4 - Moderné vzdelávanie pre vedom. spol. BSK

Identifikátor žiadosti: XXX

Názov lokálnej stratégie komplexného prístupu / integrovanej stratégie rozvoja
mestských oblastí: (prázdne)

Požadovaná výška NFP (EUR): XXX

Celkové výdavky projektu (EUR): XXX

Programové obdobie 2007 – 2013

Stav žiadosti: XXX

1 / 16

1. Identifikácia žiadateľa

Sektor

PSC

Názov

Platca DPH

Ulica

IC DPH

číslo

Štát

Internetová stránka

2. Štatutárny(-i) zástupca (-ovia) žiadateľa

Telefón (aj predvolba) E-mail

Titul Meno Priezvisko Titul za menom

Telefón (aj predvolba) E-mail

Titul Meno Priezvisko Titul za menom

Spoločnosť s ručením obmedzeným

Kód NACE

Počet zamestnancov v trvalom pracovnom pomere ku koncu posledného kalendárneho štvrťroka pred podaním žiadosti o NFP

Dátum vzniku organizácie

Vedenie účtovníctva ku dnu podania žiadosti o NFP

3. Profil žiadateľa

Názov NACE

7021

7021-Služby v oblasti styku a komunikácie s verejnosťou

0-10 Podvojný

Obec

ICO

Sídlo

Právna forma

DIC

2 / 16

4. Identifikácia organizácie v pôsobnosti žiadateľa vo vzťahu k realizácii projektu

Obec Ulica

Kód NACE

Názov NACE

Počet zamestnancov v trvalom pracovnom pomere ku koncu posledného kalendárneho štvrťroka pred podaním žiadosti o NFP

3 / 16

5. Kontaktná osoba pre projekt

Ulica
Meno
Štát Funkcia
Titul za menom
PSC Obec
Telefón (aj predvolba)
Titul Priezvisko
E-mail
Kontaktná adresa
číslo
Slovenská republika
Bratislava-Staré Mesto
konatelka

6. Partner(-i) žiadateľa

Bude žiadateľ pri realizácii projektu využívať inštitút partnerstva? Ak áno, uveďte ich.

Áno Nie

Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

4 / 16

7. Projekt

Názov prioritnej osi

Kód výzvy

Názov lokálnej stratégie komplexného prístupu / integrovanej stratégie rozvoja mestských

číslo opatrenia Názov opatrenia

číslo prioritnej osi

Operačný program

Názov projektu

Prioritná téma

Podiel prioritnej témy
z celkových výdavkov
projektu (v %)

100.00

Rozvoj systémov a stratégií celoživotného vzdelávania vo firmách; odborná príprava
a

služby pre zamestnancov na zlepšenie ich prispôsobivosti zmene; podpora
podnikania a

inovácie

Forma financovania

Nenávratná dotácia

Hospodárska činnosť

Podiel hospodárskej

činnosti z celkových
výdavkov projektu
Školstvo 100.00
Územná oblasť
Neuplatňuje sa
Umiestnenie pomoci
OPV-2009/4.2/02-
SORO
2614003
2614023 4.2 Zvyšovanie konkurencieschopnosti Bratislavského kraja
prostredníctvom rozvoja
Prioritná os 4 - Moderné vzdelávanie pre vedom. spol. BSK
2610003 OP Vzdelávanie
Bratislavský kraj
Žiadosť o nenávratný finančný príspevok
5 / 16
Žiadosť o nenávratný finančný príspevok
Obec
Región (NUTS II):
Bratislavský kraj
Vyšší územný celok (NUTS III):
Ulica
NUTS 2 región Bratislava
Bratislava-Staré Mesto

8. Miesto realizácie projektu

Okres číslo
Existencia marginalizovaných rómskych komunít

9. Ciele projektu

Ciel projektu (max. 160 znakov) Väzba na príslušný cieľ opatrenia

Získanie akreditácie a transformovanie metodík
vzdelávania s aktuálnymi a perspektívnymi potrebami
cieľových skupín zvyšovaním ich kvality a vzdelanostnej
úrovne

Zvyšovať kvalitu programov a inštitúcií ďalšieho
vzdelávania, ...

Špecifické ciele projektu (max. 160 znakov pre každý Väzba na príslušné aktivity
opatrenia

Adaptovať nové metodiky v SR

Zvyšovanie kvality ďalšieho vzdelávania vrátane podpory
diverzifikácie foriem financovania ďalšieho vzdelávania,
rozvoja kľúčových kompetencií prostredníctvom ďalšieho
vzdelávania a zlepšenia priechodnosti medzi sektormi

formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania
Vytvoriť e-learningový portál pre nové metodiky
Zvyšovanie kvality ďalšieho vzdelávania vrátane podpory
diverzifikácie foriem financovania ďalšieho vzdelávania,
rozvoja kľúčových kompetencií prostredníctvom ďalšieho
vzdelávania a zlepšenia priechodnosti medzi sektormi
formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania
Získať akreditácie pre 27 nových kurzov
Zvyšovanie kvality ďalšieho vzdelávania vrátane podpory
diverzifikácie foriem financovania ďalšieho vzdelávania,
rozvoja kľúčových kompetencií prostredníctvom ďalšieho
vzdelávania a zlepšenia priechodnosti medzi sektormi
formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania
6 / 16

10. Stručný popis projektu

Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

a) Východisková situácia

Bratislavský región je špecifický vysokou vzdelanostnou úrovňou pracovnej sily, množstvom pracovných miest, vysokou koncentráciou zahraničných spoločností, nízkou nezamestnanosťou v porovnaní s ostatnými regiónmi Slovenska. Zároveň je charakteristický aj vysokou konkurenciou na trhu práce, náročnými a stále sa zvyšujúcimi požiadavkami na zamestnancov z hľadiska vedomostí, skúseností a zručností. Medzi kľúčové disparity v oblasti vzdelávania patrí v bratislavskom regióne (ako aj v celoslovenskom meradle) nedostatočne previazaný obsah vzdelávania vzhľadom na potreby trhu práce, nedostatočný počet učiteľov zapojených do celoživotného vzdelávania a nedostatočná informatizačná, komunikačná, technologická a inovačná úroveň školských zariadení. Uvedené nedostatky sa dajú prekonať prostredníctvom vytvorenia ďalšieho vzdelávania a prípravy prispôbeného neustálym zmenám spoločnosti založenej na vedomostiach. V dôsledku prispôsobovania sa požiadavkám neustáleho rozvoja technológií, výrobných procesov si vyžadujú celoživotné procesy vzdelávania s dôrazom na permanentný rast odbornosti zamestnancov.

b) Situácia po ukončení realizácie aktivít projektu

Prostredníctvom zakúpenia licencií bude možné právo na ďalšie vzdelávanie cieľových skupín využitím zahraničných metodík, ako aj skúsených lektorov zo zahraničia a následná ich transformácia a adaptovanie na slovenské podmienky.

Pôjde predovšetkým o inovatívne metódy a overovanie metodík /absolvovanie kurzov/ prostredníctvom fokusových skupín. Jednotlivé metodiky so zameraním na projektový manažment (v stavebníctve, ľudské zdroje), programový manažment a informačné technológie bud boli na Slovensku len čiastočne aplikované v praxi alebo ešte vôbec. Teda sa bude jednat aj o pilotné overovanie, prostredníctvom kurzov, kde sa budú uplatňovať inovatívne postupy a metódy na národnej resp. medzinárodnej úrovni. Pilotným overovaním sa overí forma, metodika a časový rámec, ako aj obsah inovatívnych prvkov. Cieľom pilotného overovania získame poznatky a skúseností o možnostiach zmien a overovanie nových modelov, prípadne ich transformácia pre širšie použitie v praxi.

c) Spôsob realizácie projektu

Metodológia realizácie projektu

Predkladaný projekt bude rozdelený do troch častí: prípravnej, realizacnej a záverečnej.

Prípravná fáza

04/2010 – 05/2010

Bude zahrnať aktivity odo dňa podpisu zmluvy so sprostredkovateľským orgánom - realizácia verejného obstarávania v zmysle zákona c. 25/2006 Z.z. o verejnom obstarávaní

- zakontrahovanie víťazov VO, ktorí budú participovať na realizácii projektu a dohodnutie konkrétnych termínov realizácie aktivít

- organizacno-technické zabezpečenie projektu

- organizacno-technická príprava vzdelávania a to vypracovanie harmonogramu, príprava administratívnych záležitostí k vzdelávaniu

Realizátor aktivity: projektový tím, osoba spôsobilá na VO

Projektový tím bude zabezpečovať riadenie projektu, publicitu a informovanosť v rámci podporných aktivít. Bude

tvorený z manažéra projektu, finančného manažéra, projektový asistent a manažér pre publicitu a monitoring z radov

interných a externých zamestnancov žiadateľa, ktorí sú špecialisti na implementáciu projektu s dlhodobými

skúsenosťami a zabezpečia tak bezproblémovú realizáciu projektu

Tím je zložený:
manažér projektu
finančný manažér projektu
projektový asistent
manažér pre publicitu a informovanie

d) Zdôvodnenie vhodnosti realizácie projektu

Predkladaný projekt apeluje na podporu vytvárania a rozvoja efektívneho systému ďalšieho vzdelávania zameraného na zvyšovanie a prispôsobovanie kvalifikácií požiadavkám vedomostnej spoločnosti a ulahčenie prístupu k efektívnemu učeniu sa po celý život. Systém ďalšieho vzdelávania v regióne bratislavského kraja musí reagovať na súčasný dlhodobý pokles populacnej krivky v bratislavskom kraji. Na základe uvedeného sa zvýši kvalita programov pre ďalšieho vzdelávanie lektorov, vytvorí sa systém kompatibility a priechodnosti medzi sektormi formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania a podporia sa nové formy a inovácie v systéme ďalšieho vzdelávania ako je dištančné vzdelávanie resp. e-learning.

7 / 16

e) Udržateľnosť výsledkov projektu

Ciele:

- udržiavať kvalitu ďalšieho vzdelávania
- akreditáciou preukázať kvalitu vzdelávacích kurzov a osvedčenie v praxi získaním certifikátu
- rozvíjať a zvyšovať obsahovú aktuálnosť adaptovaných metodík
- získanie ďalších slovenských odborných expertov s porovnateľnou vedomostnou úrovňou expertov zo zahraničia

Aktivity:

- trvalá spolupráca s expertmi zo zahraničia
- tvorba a realizácia vzdelávacích programov určených na ďalšie vzdelávanie
- tvorba a realizácia vzdelávacích programov určených pre lektorov ďalšieho vzdelávania
- prehľbovanie a rozširovanie kvalifikácie, odbornej spôsobilosti a rozvoj kľúčových kompetencií pre sektory stavebnícky, textilný, elektrotechnický, strojársky a chemický
- naviazanosť rozširovania kvalifikácie na nové technológie, inovačné procesy a ich použitie v praxi

Zdroje financovania aktivít:

- štátny rozpočet SR
- sponzorské dary
- príjmy od cieľových skupín a ich zamestnávateľov

Projekt vytvára viaceré multiplikačné efekty:

- nadväzuje s partnerstvom medzi vzdelávacou inštitúciou a cieľovými skupinami
8 / 16

Po ukončení projektu bude spoločnosť XXX pokračovať v aktivitách projektu nasledovným spôsobom:

11. časový rámec realizácie projektu

Ukončenie realizácie

aktivity

Začiatok realizácie

aktivity (MM/RRRR)

Predpokladaný časový harmonogram navrhovaných aktivít v rámci projektu

Dĺžka realizácie projektu v mesiacoch

Názov aktivity

36

Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

Hlavné aktivity (max. 100 znakov pre každú aktivitu)

Aktivita 2: Transformovanie a adaptácia metodík do slovenskej praxe

10.2010 09.2011

Aktivita 3: TTT (Teach Trainers Teaching) 11.2011 04.2012

Aktivita 4: Rozvoj E-learning-u a tvorba metodiky 05.2011 10.2012

Aktivita 5: Akreditácia v oblasti ďalšieho vzdelávania 08.2012 02.2013

Aktivita 1: Nákup licencií pre programy/preklad materiálov 04.2010 09.2010

Podporné aktivity

Riadenie projektu 04.2010 03.2013

Publicita a informovanosť 04.2010 03.2013

9 / 16

12. Hodnoty merateľných ukazovateľov

Typ Názov

Merná

jednotka

Východisková hodnota Rok Plánovaná hodnota Rok

Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

N Výsledok Počet novovytvorených vzdelávacích programov počet 0.000 2009
27.000 2013

null

Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporených projektov -
muži

Výsledok počet 0.000 2009 8.000 2013

null

Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do podporených projektov -
ženy

Výsledok počet 0.000 2009 6.000 2013

null

Počet zamestnancov zapojených do vzdelávacích aktivít projektu

Výsledok počet 0.000 2009 9.000 2013

nVýsledok Počet zavedených elektronických služieb pocet 0.000 2009 1.000 2013
null

Počet novovytvorených / inovovaných vzdelávacích programov
využívaných po ukončení realizácie projektu

Dopad pocet 27.000 2013 27.000 2018

nuDII opad Pocet zamestnancov úspešne absolvujúcich vzdelávací program pocet
9.000 2013 9.000 2018

null

Počet zamestnancov, ktorí využívajú výsledky projektu po ukončení
jeho realizácie

Dopad počet 14.000 2013 14.000 2018

10 / 16

13. Rozpočet projektu (v EUR)

Názov skupiny výdavkov

Oprávnené výdavky (v EUR)

Neoprávnené výdavky (v EUR)

Celkové výdavky (v EUR)

Podiel oprávnených výdavkov z celkových oprávnených výdavkov projektu (v %)

36

Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

Bolo vykonané verejné obstarávanie(VO) pred predložením žiadosti o NFP
Objem prostriedkov zazmluvnených na základe VO pred podaním žiadosti o NFP (EUR)

Spolu

Požadovaná výška nenávratného finančného príspevku (v EUR)

Celkové výdavky projektu (v EUR)

Celkové neoprávnené výdavky (v EUR)

Intenzita pomoci (v %)

Predpokladaný príjem z projektu (v EUR)

Objem oprávnených výdavkov realizovaných dodávateľmi (v EUR)

Celkové oprávnené výdavky (v EUR)

Zdroje žiadateľa celkom (v EUR)

14. Zdroje financovania projektu:

XXX

11 / 16

15. Súlad s horizontálnymi prioritami

Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

Typ Merná jednotka Východisková hodnota Rok Plánovaná hodnota Rok

Predkladaný projekt napomáha rozvoji informačnej spoločnosti a to tým, že rozvíja užitočný obsah na internete. Vytvorením 27 kurzov, ktoré je možné si osvojiť aj prostredníctvom e-learningu napomáha rozvoji informačnej spoločnosti.

Áno Nie

Názov

A/ Má projekt vplyv na rozvoj informačnej spoločnosti? Ak áno, špecifikujte aký.

Výsledok Počet zavedených elektronických služieb počet 0.000 2009 1.000 2013

Typ Merná jednotka Východisková hodnota Rok Plánovaná hodnota Rok

Do projektu sú viac menej rovnomerne zapojení aj muži aj ženy. Ich rozdelenie je definované prirodzenou skladbou zamestnancov spoločnosti a pri realizácii projektu nedochádza k obmedzovaniu prístupu z dôvodu rodových pohľadov, alebo národnostných, či jazykových

B/ Prispieje projekt k naplneniu cieľov Národnej stratégie trvalo udržateľného rozvoja?

Ak áno, špecifikujte ako.

Áno Nie

Názov

Dopad

Počet zamestnancov úspešne absolvujúcich

vzdelávací program

počet 9.000 2009 9.000 2018

Výsledok

Počet zamestnancov zapojených do

vzdelávacích aktivít projektu

C/ Bude mať projekt dopad na marginalizované rómske komunity? Ak áno, špecifikujte aký. Áno Nie

Typ Merná jednotka Východisková hodnota Rok Plánovaná hodnota Rok

Do projektu sú viac menej rovnomerne zapojení aj muži aj ženy. Ich rozdelenie je definované prirodzenou skladbou zamestnancov spoločnosti a pri realizácii projektu nedochádza k obmedzovaniu prístupu z dôvodu rodových pohľadov, alebo národnostných, či jazykových

D/ Bude projekt prispievať k zlepšeniu rovnosti príležitostí? Ak áno, špecifikujte ako. Áno Nie

Názov

Výsledok

Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do

podporených projektov - muži

počet 0.000 2009 8.000 2013

Výsledok

Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do

podporených projektov - ženy

počet 0.000 2009 6.000 2013

12 / 16

Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

P.c. Názov prílohy

16. Zoznam povinných príloh k žiadosti o NFP

1 Podrobný opis projektu

2

Rozpočet projektu vrátane tabulky „Predpokladané zdroje financovania oprávnených výdavkov projektu“

3

Elektronická verzia Podrobného opisu projektu na elektronickom nosiči v zmysle podmienok definovaných v príslušnej výzve na predkladanie ŽoNFP

4

Elektronická verzia Rozpočtu projektu vrátane tabulky „Predpokladané zdroje financovania oprávnených výdavkov projektu“ na elektronickom nosiči v zmysle podmienok definovaných v príslušnej výzve na predkladanie ŽoNFP

5

Úradne overená dokumentácia o organizácii – zriaďovacia listina (vrátane dodatkov), štatút, stanovy (v závislosti od právnej formy žiadateľa)

6 Cestné vyhlásenie o tom, že žiadateľ je/nie je platcom DPH pre aktivity navrhnuté v projekte

7 Cestné vyhlásenie o tom, že organizácia nie je daňovým dlžníkom

8

Cestné vyhlásenie, že organizácia nie je dlžníkom poisťného na sociálnom poistení (dôchodkovom, nemocenskom, garančnom a úrazovom poistení, poistení v nezamestnanosti, poistení do rezervného fondu solidarity) a dlžníkom príspevkov na starobné dôchodkové sporenie

9

Cestné vyhlásenie o tom, že organizácia nie je dlžníkom poisťného na zdravotnom poistení (za každú zdravotnú poisťovňu)

10 Cestné vyhlásenie o tom, že organizácia nie je v likvidácii

11

Cestné vyhlásenie o tom, že voči organizácii nie je vedená exekúcia alebo výkon rozhodnutia (nie je relevantné pre subjekty verejnej správy)

12 Cestné vyhlásenie o tom, že na majetok organizácie nie je vyhlásený konkurz

13

Cestné vyhlásenie o tom, že voči organizácii nebolo začaté konkurzné / reštrukturalizačné konanie (nie je relevantné pre subjekty verejnej správy)

14

- Cestné vyhlásenie o tom, že voči organizácii nebol zamietnutý návrh na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku
15 Cestné vyhlásenie o tom, že organizácia má zabezpečené zdroje na spolufinancovanie projektu
16 Cestné vyhlásenie o tom, že žiadateľ neporušil zákaz nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania podľa osobitného predpisu
17 Originál alebo overená kópia Výpisu z registra organizácií, dokladu, ktorý potvrdzuje právnu subjektivitu, nie starší ako 3 mesiace ku dnu predloženia žiadosti o NFP. (Výpis z registra organizácií podľa § 21 zákona c. 540/2001 Z. z. o štátnej štatistike a Všeobecných metodických pokynov číslo VK 111/03 zo 4.12.2002). Výpis vystavuje príslušný Štatistický úrad na základe Žiadosti o výpis z registra organizácií
18 Originál alebo úradne overená kópia výpisu z obchodného registra, živnostenského registra alebo z inej evidencie/registra podľa spôsobu zriadenia/vzniku, na základe ktorej žiadateľ vykonáva podnikateľskú činnosť, nie starší ako 3 mesiace ku dnu predloženia ŽoNFP (doruciť všetky relevantné dokumenty z uvedených v závislosti od právnej formy žiadateľa).
19 Cestné vyhlásenie žiadateľa, že má vysporiadané finančné vzťahy so štátnym rozpočtom
20 Cestné vyhlásenie žiadateľa podpísané štatutárnym orgánom žiadateľa, že žiadateľ pôsobí v odvetviach, na ktoré sa schéma pomoci vzťahuje, tzn. že v predchádzajúcom účtovnom období nevykazoval žiaden obrat v odvetviach, na ktoré sa schéma pomoci nevzťahuje (cl. E schémy)
21 Originál alebo overená kópia výpisu z registra trestov žiadateľa, ktorý je fyzickou osobou, resp. štatutárneho orgánu/clenov štatutárneho orgánu žiadateľa, ktorý je právnickou osobou nie starší ako 3 mesiace ku dnu predloženia ŽoNFP
22 Cestné vyhlásenie – podnik v ťažkostiach
23 Cestné vyhlásenie o všetkej poskytnutej pomoci de minimis
24 Cestné vyhlásenie – vrátenie pomoci
25

Podpísaný štruktúrovaný profesijný životopis (európsky formulár) všetkých zamestnancov podielajúcich sa na riadení a administrácii projektu

26

Účtovná závierka (súvaha, výkaz ziskov a strát, poznámky, resp. výkaz o majetku a záväzkoch, výkaz o príjmoch a výdavkoch) originálne podpísaná štatutárnym orgánom žiadateľa (žadateľ v závislosti od

právnej formy predloží zodpovedajúcu účtovnú závierku): • účtovná závierka za posledné ukončené

účtovné obdobie overená audítorom a Správa o výsledku auditu (v prípade, že žiadateľ má povinnosť

auditu v zmysle zákona c. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení

13 / 16

Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

P.c. Názov prílohy

16. Zoznam povinných príloh k žiadosti o NFP

neskorších predpisov) • účtovná závierka za posledné ukončené účtovné obdobie potvrdená príslušným

Danovým úradom (v prípade, že žiadateľ nemá povinnosť auditu v zmysle zákona c. 431/2002 Z. z. o

účtovníctve v znení neskorších predpisov).

27

Podpísaný štruktúrovaný profesijný životopis (európsky formulár) všetkých odborných pracovníkov

podielajúcich sa na realizácii aktivít projektu

28

Podpísaný súhlas dotknutej osoby v zmysle zákona c. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov:

štatutárneho orgánu/ členov štatutárneho orgánu žiadateľa

29

Podpísaný súhlas dotknutej osoby v zmysle zákona c. 428/2002 Z.z. o ochrane osobných údajov všetkých

odborných pracovníkov

30

Podpísaný súhlas dotknutej osoby v zmysle zákona c. 428/2002 Z.z. o ochrane osobných údajov všetkých

zamestnancov podielajúcich sa na riadení a administrácii projektu

17. čestné vyhlásenie žiadateľa

Titul, meno a priezvisko štatutárneho(-nych) zástupcu(-ov):

Ja, dolupodpísaný žiadateľ (štatutárny orgán žiadateľa) cestne vyhlasujem, že:

- všetky informácie obsiahnuté v žiadosti o nenávratný finančný príspevok sú úplné, pravdivé a správne,

- mám, resp. zabezpečím ku dnu podpisu zmluvy o poskytnutí NFP finančné prostriedky na

spolufinancovanie projektu,

- na oprávnené výdavky uvedené v projekte nežiadam o inú pomoc a ani som na tieto výdavky v minulosti nezískal

nenávratnú finančnú pomoc,

- splnam podmienky oprávnenosti žiadateľa uvedené v príslušnej výzve na predkladanie žiadostí o NFP,

- údaje uvedené v žiadosti o NFP sú identické s údajmi odoslanými prostredníctvom verejnej časti portálu ITMS.

- som si vedomý skutočnosti, že na NFP nie je právny nárok.

Zaväzujem sa bezodkladne písomne informovať poskytovateľa o všetkých zmenách, ktoré sa týkajú uvedených údajov a skutočností.

Súhlasím so správou, spracovaním a uchovávaním všetkých uvedených osobných údajov v súlade so zák.

c. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov pre účely implementácie príslušného operačného programu.

14 / 16

Podpis štatutárneho(-nych) zástupcu(-ov):

Dátum podpisu:

Miesto podpisu: v Bratislave

15 / 16

18. Špecifické polia

Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

Skupina polí

Počet zamestnancov v trvalom pracovnom pomere ku koncu posledného kalendárneho roku

pred podaním žiadosti o NFP

Názov pola Hodnota pola

Počet zamestnancov v trvalom pracovnom pomere ku koncu

posledného kalendárneho roku pred podaním žiadosti o NFP 0-10

16 / 16