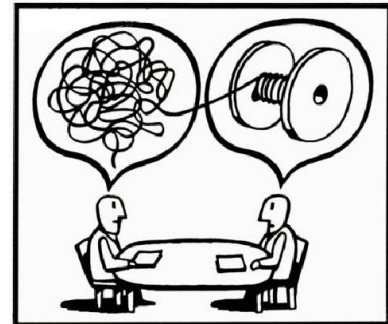


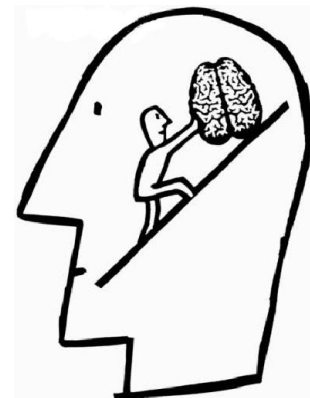
UNIVERZITA MATEJA BELA
PEDAGOGICKÁ FAKULTA



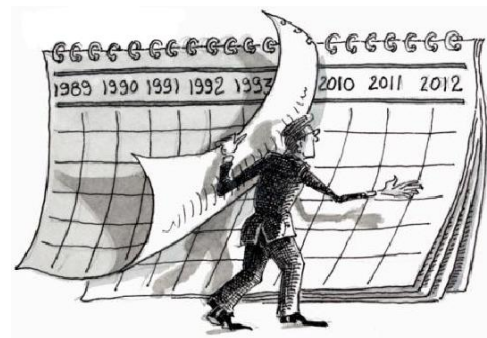
TVORBA A MANAŽMENT PROJEKTOV V POMÁHAJÚCICH PROFESIÁCH



Alžbeta Brozmanová Gregorová



2007



Projekt je spolufinancovaný Európskou úniou



Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Pedagogická fakulta

TVORBA A MANAŽMENT PROJEKTOV V POMÁHAJÚCICH PROFESIÁCH

(vysokoškolské skriptá pre študijný programy sociálna práca
a sociálny a misijný pracovník s rómskou komunitou)

Alžbeta Brozmanová Gregorová

2007

Vysokoškolské skriptá sú jedným z výstupov projektu EQUAL č. 70/04 – I/33 – 1.2 „Zlepšenie prístupu k vzdelaniu – prostriedok proti diskriminácii na trhu práce“ realizovaného z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu Iniciatívou Spoločenstva EQUAL.



Autorka:

PhDr. Alžbeta Brozmanová Gregorová

Recenzentky:

Doc. PaedDr. Gabriela Korimová, PhD.

Mgr. Danica Hullová

Jazyková úprava:

PaedDr. Zuzana Bariaková

Mgr. Zuzana Ištvánfyová

Návrh obálky:

Branislava Bahýlová

ISBN 978-80-8083-522-4

Obsah

Predhovor	6
1 ZÁKLADNÁ TERMINOLÓGIA POUŽÍVANÁ V PROCESE PROJEKTOVANIA	8
1.1 Projekt, základné charakteristiky projektu a typy projektov	8
1.2 Projekt a program	10
1.3 Grant, žiadosť o grant, grantový formulár, grantová schéma	11
1.4 Aktéri projektu	13
1.4.1 Projektový tím	13
1.4.2 Poskytovateľ grantu, darca	15
2 MANAŽMENT PROJEKTU A PROJEKTOVÝ MANAŽMENT	16
3 MANAŽMENT PROJEKTU	18
3.1 Programovanie	20
3.2 Plánovanie	20
3.3 Posudzovanie	22
3.4 Financovanie	25
3.5 Realizácia/implementácia	25
3.6 Monitoring a priebežná evalvácia	26
3.7 Vyhodnotenie projektu a sumatívna evalvácia	28
3.8 Tvorba správ o realizácii projektu	28
4 PLÁNOVANIE PROJEKTU	32
4.1 Analýza problému a východiskovej situácie	32
4.2 Definovanie cieľov projektu	36
4.3 Voľba stratégie	38
4.4 Definovanie aktérov projektu	39
4.4.1 Cieľová skupina projektu	40
4.4.2 Širšia komunita	41
4.4.3 Partneri projektu	42
4.5 Definovanie výstupov a výsledkov projektu	44
4.5.1 Výstupy, kritériá úspešnosti a prostriedky ich hodnotenia	44
4.5.2 Výsledky, indikátory a prostriedky ich hodnotenia	45
4.6 Plán implementácie projektu	47

4.7	Vypracovanie časového harmonogramu	49
4.8	Plánovanie diseminácie projektu	49
4.9	Odhad rizík úspešnosti projektu	52
4.10	Rozdelenie rolí a zodpovedností v projekte	53
4.11	Určenie zdrojov pre jednotlivé úlohy a aktivity	54
4.12	Tvorba rozpočtu	54
4.13	Plánovanie udržateľnosti projektu	62
5	HLAVNÉ SÚČASTI NÁVRHU PROJEKTU	64
5.1	Informácie o predkladateľovi projektu	64
5.2	Názov projektu	65
5.3	Oblasť podpory	65
5.4	Trvanie projektu	66
5.5	Umiestnenie (miesto realizácie) a pôsobnosť projektu	66
5.6	Východisková situácia projektu	66
5.7	Ciele a úlohy projektu	67
5.8	Cieľová skupina projektu	67
5.9	Vplyv projektu na širšiu komunitu	67
5.10	Výsledky a výstupy projektu	68
5.11	Podrobný popis aktivít projektu	68
5.12	Metódy práce s cieľovou skupinou	68
5.13	Časový harmonogram realizácie projektu	69
5.14	Spolupráca na projekte	69
5.15	Plán prezentácie/medializácie projektu	69
5.16	Riziká/predpoklady úspešnosti projektu	70
5.17	Udržateľnosť/životaschopnosť projektu	70
5.18	Rozpočet projektu	70
5.19	Zhrnutie projektu	71
5.20	Prílohy projektu	72
6	MOŽNOSTI VYUŽITIA PROJEKTOVANIA V POMÁHAJÚCICH PROFESIÁCH	73
6.1	Tvorba a manažment projektov v sociálnej práci	74
7	MOŽNOSTI ZÍSKANIA FINANČNEJ PODPORY NA PROJEKTY V OBLASTI PÔSOBNIA POMÁHAJÚCICH PROFESIÍ	77
7.1	Zahraničné verejné zdroje	78

7.2 Domáce verejné zdroje	81
7.3 Súkromné nadačné zdroje	82
7.4 Súkromné zdroje podnikateľov	85
7.5 Individuálne súkromné zdroje	85
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	86
ZOZNAM PRÍLOH	88
PRÍLOHY	89

Predhovor

Schopnosť podieľať sa na plánovaní a riadení projektov sa v súčasnosti stáva jednou z kľúčových kompetencií pomáhajúcich profesionálov a profesionálok v rôznych sférach ich pôsobenia. Projektový manažment je dnes každodennou realitou a nevyhnutnou súčasťou práce mnohých neštátnych i štátnych subjektov a často nie je len podmienkou ich rozvoja, ale i finančnej udržateľnosti.

Uvedená kompetencia sa stáva dôležitou v dvoch smeroch. Pomáhajúci pracovníci a pracovníčky v odboroch sociálna práca, pedagogika, pedagogika voľného času, sociálna pedagogika, andragogika, či psychológia sa počas svojej profesionálnej kariéry ocitajú v organizáciách nielen ako členovia a členky projektových tímov, ale aj ako ich posudzovatelia a posudzovateľky, či koordinátori a koordinátorky

Uplatňovaním projektovania sa dosiahlo v posledných rokoch množstvo významným výsledkov a oblasť práce pomáhajúcich profesií v práci s rôznymi cieľovými skupinami i s rómskymi komunitami predstavuje širokú paletu zrealizovaných, prebiehajúcich i plánovaných projektových aktivít. Jednou z výhod projektovej metódy je, že povzbudzuje k vysokej kvalite, rozvoju služieb a riešeniu konkrétnych problémov cieľových skupín pri maximálnom využití a zhodnocovaní personálnych, materiálnych, finančných a časových zdrojov. V uvedených výhodách spočíva aj jej priama a aktuálna využiteľnosť pre potreby sociálnej práce a iných pomáhajúcich profesií.

Vysokoškolské skriptá „Tvorba a manažment projektov v pomáhajúcich profesiách“ sú prioritne určené pre študentov a študentky študijného odboru sociálna práca. Sú metodickým materiálom pri výučbe predmetu projektovanie v sociálnej práci a sú využiteľné aj pri príprave iných pomáhajúcich profesií v oblasti tvorby a riadenia projektov. Ich obsah je výsledkom viacročných praktických skúseností autorky získaných pri tvorbe, realizácii, riadení a posudzovaní projektov.

Zámerom skrípt je zorientovať študentov a študentky v terminológii a postupoch využívaných v procese manažmentu projektov a zlepšiť ich zručnosti pri príprave, plánovaní a riadení projektov, ktoré by dokázali riešiť aktuálne problémy cieľových skupín pri rešpektovaní programových priorit poskytovateľov grantov.

Publikácia je spracovaná v dvoch rovinách. Prvá rovina smeruje k objasneniu základných teoretických východísk tvorby a manažmentu projektu v pomáhajúcich profesiách. Tie sú doplnené praktickými príkladmi a úlohami, ktoré predstavujú druhú rovinu. Študenti a študentky si tak majú možnosť overiť úroveň pochopenia prezentovaného obsahu a prakticky vyskúšať niektoré súčasti projektovania.

Alžbeta Brozmanová Gregorová

1 ZÁKLADNÁ TERMINOLÓGIA POUŽÍVANÁ V PROCESE PROJEKTOVANIA

Pri projektovaní sa stretávame so špecifickou terminológiou, ktorej porozumenie je jedným zo základných predpokladov úspešného plánovania a realizovania projektov. Objasnenie základných pojmov používaných v procese projektovania dopĺňa Schéma základných pojmov v *Prílohe 1*.

1.1 Projekt, základné charakteristiky projektu a typy projektov

V širšom kontexte možno projekt chápať ako „riešenie nejakého problému“. Projekt nevyjadruje len výsledok určitého plánovania (projektová dokumentácia), ale ide o *tvorivý proces*.

Odborná literatúra prináša množstvo definícií pojmu projekt, nakoľko predstavuje kľúčový prvok celého procesu projektovania. „Tento pojem vychádza z anglosaského pojatia slova *project*, ktoré označuje proces plánovania a riadenia rozsiahlych operácií.“¹

Projekt je súbor aktivít smerujúcich k dosiahnutiu konkrétneho cieľa s presne ohraničeným začiatkom a koncom a využitím zodpovedajúcich a obmedzených zdrojov.

Projekt sa vyznačuje nasledovnými charakteristikami:

- je **nástrojom zmeny** (líši sa od rutinných činností v organizácii),
- rieši **konkrétny problém**,
- má presne a jasne definovaný **cieľ**,
- má jasne definované **stratégie** vedúce k dosiahnutiu cieľa,
- má jednoznačne stanovený termín začatia a ukončenia (**dočasnosť**),
- má vyčlenené zdroje na jeho realizáciu (**obmedzenosť zdrojov**),
- zahŕňa súbor vzájomne previazaných činností (**previazanosť**),
- je unikátny, nový, neopakovateľný (**jedinečnosť**),
- vyžaduje zapojenie tímu odborníkov a odborníčok (**rôznorodosť**).

¹ HULLOVÁ, D. – FINDRA, T. – KOŠŤAN, P.: *Projektový manažment*. Banská Bystrica: 2005, s. 71.

Projekt je jedinečná, jednorazová, cielene zameraná činnosť, vymedzená časovo, vecne, procesne, obsahovo a z hľadiska zdrojov.²

V praxi sa stretávame s viacerými typmi projektov, ktoré sa líšia predovšetkým veľkosťou (vyjadrenou množstvom aktivít a finančných prostriedkov potrebných na ich realizáciu), zdrojom financovania a zameraním.

V. Nemeč kategorizuje projekty na:

- **komplexné** (dlhodobé, s množstvom zdrojov a veľkým počtom činností),
- **špeciálne** (strednodobé, s menším množstvom zdrojov a rozsahom činností),
- **jednoduché** (krátkodobé, malé projekty, zahŕňajúce menšie množstvo činností a postupov).³

Z hľadiska veľkosti projektov sa stretávame i s rozdelením projektov na:

- **makroprojekty,**
- **mikroprojekty.**

I. Orbánová a N. Urbančíková uvádzajú delenie projektov *podľa zdroja financovania* na:

- **osobné alebo rodinné** (napr. kúpa auta, oprava bytu),
- **zadané vlastnou inštitúciou pre inštitúciu samotnú a financované z vlastných zdrojov** (napr. projekt vývoja nového produktu),
- **projekty vyplývajúce z potreby riešenia nejakého problému financované najmä z externých zdrojov** (napr. projekty financované Európskou úniou),
- **projekty zadané a financované zákazníkom/zákazníčkou, respektíve klientom/klientkou** (napr. projekt výstavby domu).⁴

Z hľadiska zamerania (cieľového a obsahového) sa v sociálnej práci najčastejšie stretávame s nasledovnými typmi projektov:

- **kapitálové (investičné) projekty** alebo tzv. projekty inštitucionálneho rozvoja, ktorých zámerom je založenie alebo rozvoj nejakej organizácie a zabezpečenie poskytovania služieb,
- **výskumné projekty**, ktorých cieľom je obvykle lepšie spoznanie určitého javu,
- **základinové projekty**, v rámci ktorých sú získavané prostriedky na zabezpečenie majetku organizácie - investícií, ktoré zabezpečia organizácii pravidelný príjem,
- **projekty realizujúce konkrétne aktivity** (vzdelávacie, voľno-časové, sociálne...).

² KADUKOVÁ, E.: *Projektový manažment v kocke*. Prešov : 2003, s. 3.

³ NEMEC, V.: *Projektový management*. Praha : 2002. s. 12.

⁴ ORBÁNOVÁ, I. – URBANČÍKOVÁ, N.: *Písanie projektov pre pracovníkov verejnej správy*. Košice : 2004. s. 11.

V praxi sa projekty môžu týkať problémov jednoduchých, ktoré zvládne jeden človek alebo menšia skupina ľudí, ale tiež veľmi zložitých, na ktorých musia pracovať celé tímy odborníkov a odborníčok. Na všetky typy projektov však možno aplikovať prakticky rovnaké princípy plánovania a riadenia.

1.2 Projekt a program

Pojmy projekt a program sú mnohokrát nesprávne stotožňované. Program býva širšie a všeobecnejšie koncipovaný, kým projekt je naopak veľmi konkrétny.

Program predstavuje rámcové vymedzenie priorít pre určitú oblasť (životné prostredie, cestovný ruch, zamestnanosť...).

V rámci programu možno žiadať o podporu konkrétnych projektov alebo sa v rámci programu realizujú konkrétne projekty. Ich ciele a zámery pritom musia korešpondovať s prioritami a požiadavkami konkrétneho programu.

Program sa najčastejšie používa na označenie skupiny projektov, pričom jeden projekt nemôže tvoriť celý program a jednotlivé projekty realizované v rámci programu môžu byť veľmi rozdielne. Projekt je vo vzťahu k programu činnosťou prispievajúcou k dosiahnutiu cieľa programu. Ak nie je zabezpečené, že projekt prispeje k dosiahnutiu cieľa programu, nemôže byť v rámci neho realizovaný, respektíve financovaný.

Rovina programovania je v sociálnej práci mimoriadne významná. Prostredníctvom programov sa totiž zjednocuje úsilie väčšieho počtu sociálnych subjektov pri riešení širšieho sociálneho problému alebo presadzovaní určitých zmien, ktoré by realizáciou izolovaných projektov jednotlivcov nebolo možné dosiahnuť.

Príklad:

Nadácia Ekopolis podporuje rozličné aktivity v rámci viacerých programov (program obhajoby občianskych záujmov, environmentálny program, program integrácie Rómov a i.), pričom každý má svoje špecifické ciele. Jedným z jej programov je aj program Filantropia, ktorého prioritou a cieľom je podporiť rozvoj zručností organizácií, ktoré rozvíjajú kultúru filantropie na Slovensku a snažia sa zvýšiť mieru individuálneho a organizovaného darčovstva. V rámci tohto programu bolo podporených niekoľko projektov. Ich aktivity prispeli k dosiahnutiu uvedeného cieľa, ktorý by bol realizáciou jedného projektu nedosiahnuteľný.

Pohľad na program z druhej strany:

Občianske združenie Centrum dobrovoľníctva realizuje ako jeden zo svojich programov program „Rozvoj dobrovoľníctva“. V rámci neho uskutočnila a uskutočňuje konkrétne projekty. Tento program sleduje dlhodobejšie ciele súvisiace s rozvojom dobrovoľníctva, ktoré sa dosahujú prostredníctvom realizácie projektov s krátkodobejším dopadom (napríklad cieľom projektu „Medzinárodný deň dobrovoľníkov“ bolo zvýšiť status dobrovoľníctva v očiach verejnosti, cieľom projektu „Dobrovoľnícka kampaň 2003“ bolo zlepšiť informovanosť mladých ľudí o dobrovoľníctve a dobrovoľníckych príležitostiach atď.

1.3 Grant, žiadosť o grant, grantový formulár, grantová schéma

V praxi sa rovnako ako so zamieňaním pojmov projekt a program stretávame i s nesprávnym používaním pojmov projekt a grant.

Pri projekte ide o súbor konkrétnych aktivít vedúcich k realizácii konkrétneho cieľa, na ktoré je potrebné zabezpečiť určité zdroje. A práve tieto zdroje pokrýva grant.

Grant je jednostranné poskytnutie účelovo viazaných finančných prostriedkov bez očakávania protihodnoty v prospech dávajúceho.⁵

Grant sú finančné prostriedky pridelené žiadateľovi financujúcou agentúrou alebo donorom na podporu projektu alebo inej aktivity, o ktoré žiadateľ žiadal v návrhu alebo žiadosti.

Granty sa vyznačujú nasledovnými charakteristikami:

- **sú účelovo viazané** (nemožno ich použiť bez súhlasu darcu na financovanie iných aktivít, ako sú uvedené v žiadosti, to znamená, že musia byť použité v súlade s plánom aktivít a rozpočtom projektu),
- na Slovensku **nie sú predmetom zdanenia** v rámci dane z príjmu, ani dane z pridanej hodnoty⁶,
- **nie sú právne vymáhateľné** (žiadateľ nemá na ne právny nárok),
- z daňového pohľadu môže ísť o **grant, finančný príspevok alebo dar**.

Grant získava žiadateľ na základe vypracovania a predloženia žiadosti o grant, žiadosti o poskytnutie finančných prostriedkov alebo návrhu projektu.

⁵ Kol. autorov: *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. Bratislava : 2000. s. 127.

⁶ Bližšie pozri: Zákon NRSR č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov znení neskorších predpisov a Zákon NRSR č. 222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov

Žiadosť o grant/návrh projektu je podrobné písomné spracovanie jednotlivých bodov osnovy projektu.

Žiadosť o grant alebo návrh projektu môže byť spracovaný ako voľná žiadosť, častejšie je však vypracovaný podľa vopred stanoveného grantového formulára.

Grantový formulár je formulár žiadosti o získanie grantu, ktorý presne vymedzuje jednotlivé súčasti návrhu projektu.

Niektorí poskytovatelia grantov vyžadujú, aby žiadateľ o grant akceptoval nielen presne stanovenú štruktúru návrhu projektu, t. j. jednotlivé body osnovy, ale dodržal aj preddefinovanú formálnu úpravu (predložil ho na nimi vypracovanom formulári).

Projektovú dokumentáciu tvoria okrem grantového formulára aj všetky prílohy, ktoré žiadateľ podľa pokynov poskytovateľa grantu pripája k žiadosti o grant.

Grantové schéma je širší pojem ako grantový formulár a vyjadruje presné vymedzenie priorít a opatrení v rámci konkrétneho programu a požiadaviek na projekty.

Grantové schéma stanovuje napríklad kto môže žiadať o grant a v akých oblastiach podpory, aké sú kritériá posudzovania projektov, dokedy je potrebné zaslať žiadosti, kedy sa rozhoduje o udelení grantov atď.

Žiadateľ o grant/predkladateľ projektu je osoba, skupina osôb alebo organizácia, ktorá sa uchádza o získanie finančných prostriedkov alebo grantu v rámci určitého programu.

Prijímateľ grantu/grantista je osoba, skupina osôb alebo organizácia, ktorá bola v procese uchádzania sa o grant úspešná a získala prostriedky na financovanie predloženého projektu.

Grant nemusí pokrývať a obvykle ani nepokrýva 100 percent nákladov na projekt. Určitú časť je potrebné obvykle dofinancovať z vlastných zdrojov alebo získať od iného darcu.

Väčšina poskytovateľov grantov vyžaduje od žiadateľov určité percento spolufinancovania projektov. Spolufinancovanie projektov nazývame tiež **matching** (z anglického slova spájanie, združovanie) a projekty, na ktoré sa vyžaduje finančná alebo nefinančná spoluúčasť žiadateľa označujeme ako **matchingové projekty**.

1.4 Aktéri projektu

V praxi sa ako synonymum aktérov projektu používajú aj označenia **skupiny zainteresovaných** alebo **ovplyvňovateľov**, respektíve anglický výraz **stakeholders**.

Aktéri projektu sú všetky osoby, organizácie a inštitúcie, ktoré majú priamy alebo nepriamy vplyv na realizáciu projektu alebo nim môžu byť ovplyvnené.

Medzi aktérov projektu zaraďujeme:

- projektový tím,
- cieľové skupiny projektu – osoby priamo alebo nepriamo ovplyvnené projektom,
- partnerov projektu/spolupracujúce subjekty,
- darcov – subjekty financujúce projekt,
- osoby, ktoré iným spôsobom participujú na projekte (dobrovoľníci/dobrovoľníčky, členovia/členky správnej rady,...),
- osoby a skupiny inak ovplyvnené projektom alebo vplývajúce na projekt (štátna správa, samospráva...).

V ďalších dvoch podkapitolách bližšie charakterizujeme dve skupiny osôb zainteresovaných na projekte - projektový tím a darcov, ostatnými aktérmi projektu sa bližšie zaoberáme v Kapitole 4.4.

1.4.1 Projektový tím

Projektový tím tvoria osoby, ktoré sa priamo zúčastňujú na zabezpečovaní a realizácii aktivít súvisiacich s konkrétnym projektom. Označujeme ich aj ako realizátorov/realizátorky alebo riešiteľov/riešiteľky projektu.

Projektový tím sa na rozdiel od iných organizačných jednotiek alebo skupín obvykle vyznačuje:

- **dočasnou** (jeho existencia je obmedzená realizáciou projektu),

- **rovnoprávnym postavením členov a členiek** (tradičné vzťahy nadradenosti a podradenosti sa strácajú),
- **spoločným rozhodovaním** (spoločne sa navrhuje deľba práce, rozdeľujú zodpovednosti),
- **rôznorodosťou** (spája rozdielne profesie),
- **vyšším pracovným tempom a nasadením** (potreba dosiahnuť cieľ v stanovenom termíne),
- **silnou orientáciou na ciele.**

Kľúčovými osobami v projektovom tíme sú **koordinátor/koordinátorka projektu**, označovaní tiež ako manažéri/manažérky alebo vedúci/vedúce projektu a **administrátor/administrátorka projektu**. Tieto dve funkcie môže pri menších projektoch zastávať aj jedna osoba, ich kompetencie sú však rozdielne. Pri zložitejších projektoch sa stretávame aj s vedúcimi čiastkových projektových tímov. Ostatné osoby zahrnuté do projektového tímu označujeme ako **riešiteľov/riešiteľky projektu**, ktorí môžu byť organizovaní v menších tímoch. **Vedúci/vedúca čiastkového tímu** projektu riadi prácu svojho tímu, sleduje dodržiavanie plnenia úloh v rámci tímu a zodpovedá sa koordinátorovi/koordinátorky projektu. Dva príklady organizačnej štruktúry projektov uvádzame v Prílohe 2.

Koordinátor/koordinátorka projektu zabezpečuje koordináciu jednotlivých aktivít realizovaných v rámci projektu. Je osobou, ktorá garantuje projekt najmä po stránke obsahovej. Medzi jeho/jej úlohy patrí najmä:

- riadi a koordinuje prácu jednotlivých riešiteľov a riešiteľiek projektu, čiastkových projektových tímov a partnerov projektu,
- zabezpečuje komunikáciu medzi partnermi a realizátorom projektu,
- rieši vzájomné nedorozumenia a konflikty medzi aktérmi projektu,
- sleduje a kontroluje dodržiavanie časového harmonogramu, kvality, plnenie úloh, čerpanie rozpočtu,
- zabezpečuje informovanosť zainteresovaných subjektov o postupe projektu,
- motivuje, podnecuje, podporuje, vedie.

Administrátor/administrátorka projektu zabezpečuje realizáciu projektu po stránke administratívnej a ekonomickej, preto je dôležité, aby ovládal/a základy finančného manažmentu a účtovníctva.

Zodpovednosť za výber členov a členiek projektového tímu nesie obvykle koordinátor/koordinátorka projektu. Pri výbere konkrétnych ľudí je potrebné brať do úvahy najmä:

- zameranie a ciele projektu, ktoré rozhodujú o odbornosti jednotlivých pracovníkov a pracovníčok potrebných pri realizácii projektu,
- praktické zručnosti potrebné pre realizáciu projektu,
- osobnostnú zrelosť osôb,
- schopnosť podieľať sa na realizácii spoločných úloh a dosahovať spoločný cieľ, t. j. schopnosť spolupracovať.

1.4.2 Poskytovateľ grantu, darca

Najčastejšie používanými pojmami pre označenie poskytovateľa grantu sú **darca**, **donor** alebo **donátor**.

Poskytovateľ grantu je inštitúcia, organizácia alebo jednotlivец, ktorý poskytuje prostriedky na financovanie projektov, prípadne iných aktivít.

Bližšie rozdelenie a špecifikáciu darcov, od ktorých je možné získať prostriedky na financovanie projektov v oblasti sociálnej práce, poskytujeme v Kapitole 7.

Inštitúcia alebo organizácia, ktorá je vlastníkom financií určených na podporu projektov môže rozdeľovať granty cez svoje orgány alebo cez samostatné externé inštitúcie, administrátorov či programové jednotky.

Darca môže byť aj vlastníkom viacerých fondov, cez ktoré potom prerozdeľuje finančné prostriedky v rámci programov.

Kontrolné úlohy a otázky:

- ☛ Vytvorte na základe charakteristík projektu vlastnú definíciu projektu.
- ☛ Nájdite príklad na vysvetlenie vzájomného vzťahu programu a projektu.
- ☛ Nájdite konkrétny príklad grantovej schémy a grantového formulára.
- ☛ Zostavte s použitím odbornej literatúry v oblasti budovania tímov zoznam vlastností a zručností, ktoré by mal mať úspešný/á koordinátor/ka projektu.
- ☛ Zostavte zoznam pojmov, ktoré by mal ovládať sociálny pracovník/sociálna pracovníčka pracujúci/pracujúca v projektovom tíme.

2 MANAŽMENT PROJEKTU A PROJEKTOVÝ MANAŽMENT

V odbornej i laickej verejnosti sa pojmy manažment projektu a projektový manažment považujú často za synonymá, ich rozlišovanie má však svoj význam nielen v teoretickej, či terminologickej, ale i praktickej rovine.

Manažment vo všeobecnosti zahŕňa päť hlavných činností:

- plánovanie,
- organizovanie,
- rozhodovanie,
- vedenie ľudí,
- a kontrolovanie.

Všetky tieto činnosti nachádzame aj v oblasti projektovania.

Z hľadiska pojmov je však potrebné odlišiť tradičné, všeobecné riadenie, aj dnes tvoriace základ riadenia bežných, rutinných a opakovaných činností organizácií, od riadenia unikátnych, časovo ohraničených úloh s vymedzenými zdrojmi použitia, t. j. od projektového manažmentu a manažmentu projektov.⁷

Podľa Š. Kimličku je *bežné riadenie* kontinuálny proces, ktorého cieľom je udržanie požadovaného stavu riadeného objektu alebo zabezpečenie jeho rozvoja. Ide o nepretržitý proces riadenia, ktorého časový horizont nie je obmedzený. Riadené procesy sú spojené a opakujú sa. *Manažment projektu* je zameraný na dosiahnutie určitého cieľa v priebehu určitého času, v rámci určeného rozpočtu pri rešpektovaní všetkých funkčných a technických požiadaviek. Organizačné jednotky, ktoré sa podieľajú na projekte, musia pritom vykonávať aj bežné funkcie zabezpečujúce fungovanie organizácie.⁸

Manažment projektu predstavuje špecifickú metodiku plánovania projektu a riadenia jeho realizácie.

Manažment projektu je filozofia prístupu k riadeniu projektu s jasne stanoveným cieľom, ktorý musí byť dosiahnutý v požadovanom čase, nákladoch a kvalite, pri rešpektovaní určenej stratégie a pri súčasnom využití špecifických projektových postupov, nástrojov a techník.⁹

⁷ HULLOVÁ, D. – FINDRA, T. – KOŠŤAN, P.: *Projektový manažment*. Banská Bystrica: 2005, s. 74.

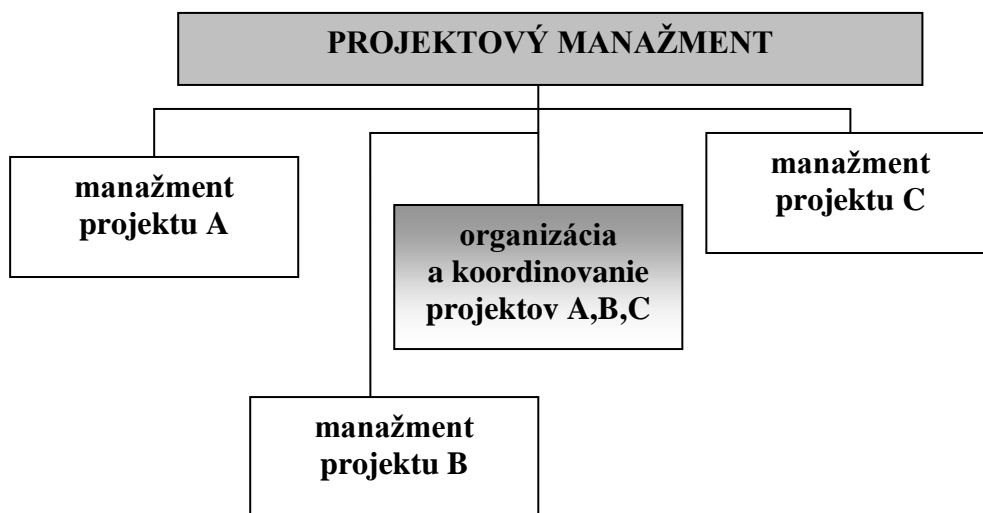
⁸ KILMIČKA, Š.: *Projektový manažment – cesta k úspešnej elektronizácii knižnice*.

<http://www.inforum.cz/inforum99/prednasky/kimlicka.html> 20. 9. 2005

⁹ NEMEC, V.: *Projektový management*. Praha : 2002. s. 22.

Pojem projektový manažment má širší význam. Predstavuje „nadstavbu“ manažmentu jednotlivých projektov. Projektový manažment je využívaný v organizáciách tzv. projektového typu, v ktorých sa realizuje viacero projektov súčasne – pozri Obrázok 1.

Projektový manažment označuje súčasné organizovanie, riadenie a koordináciu viacerých projektov.



Obrázok 1 Projektový manažment a manažment projektu

Zdroj: Vlastné spracovanie

V učebných textoch sa budeme v ďalších častiach zaoberať manažmentom konkrétnych projektov, pričom pre oblasť projektového manažmentu odporúčame napríklad publikáciu Projektovanie v sociálnej práci od K. Repkovej alebo publikáciu Projektový management od V. Dolanského, ktoré sa podrobnejšie venujú jednotlivým typom projektového manažmentu a jeho uplatňovaniu v organizáciách.

Kontrolné úlohy a otázky:

- Nájdite príklad organizácie, ktorá riadi svoju činnosť na základe projektového manažmentu.
- Zostavte zoznam spoločných a rozdielnych charakteristík projektového manažmentu, manažmentu projektu a bežného manažmentu v organizácii.

3 MANAŽMENT PROJEKTU

Manažment projektu predstavuje súbor činností, líšiacich sa v závislosti od toho, v ktorej fáze sa samotný projekt nachádza. V odbornej literatúre sa stretávame s rozličným vymedzením jednotlivých fáz procesu riadenia projektu a činností, ktoré tieto fázy naplňajú.

V. Nemeč rozdeľuje **životný cyklus projektu** do troch fáz:

1. **Predinvestičná fáza** – zahŕňa definovanie cieľov a stratégie, určenie projektového tímu, vypracovanie štúdie realizovateľnosti, posúdenie návrhu projektu, rozhodnutie o tom, či sa projekt bude realizovať, prípadné korekcie a úpravy návrhu projektu.
2. **Investičná fáza** – predstavuje samotnú realizáciu projektu.
3. **Fáza prevádzky a vyhodnotenia** – v nej dochádza k užívaniu výsledkov a výstupov projektu, vyhodnocujú sa výsledky projektu, jeho súlad s časovým harmonogramom a finančným rozpočtom, predkladá sa záverečná správa.¹⁰

Podľa M. D. Rosenaua je **riadenie projektu proces pozostávajúci z piatich krokov**, medzi ktorými existuje vzájomná závislosť. Ide o nasledovné kroky:

1. **Definovanie** – definovanie projektových cieľov.
2. **Plánovanie** – naplánovanie stratégie, pomocou ktorej projektový tím dosiahne stanovený cieľ v určenom čase a využití zodpovedajúcich zdrojov.
3. **Vedenie** – uplatnenie manažérskeho štýlu riadenia ľudských zdrojov.
4. **Sledovanie (monitorovanie)** – kontrola stavu a postupu prác na projekte.
5. **Ukončenie** – overenie, že zrealizovaný projekt zodpovedá aktuálnej definícii toho, čo sa malo urobiť a uzatvorenie všetkých nedokončených prác, napr. projektovej dokumentácie.¹¹

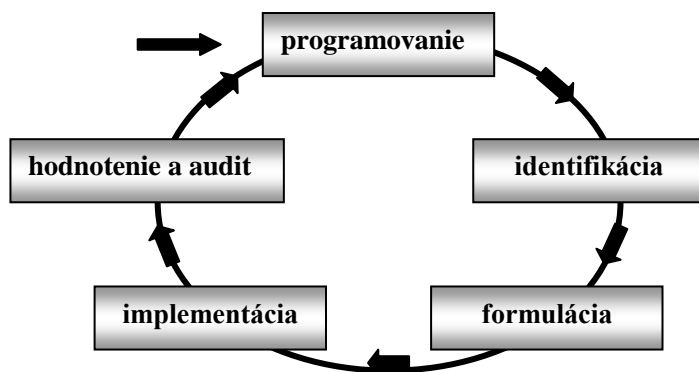
V oblasti prípravy projektov, o ktorých podporu sa žiadatelia uchádzajú v rámci jednotlivých programov Európskej únie, je zaužívané pomenovanie „**Riadenie projektového cyklu**“ (Project Cycle Management – PCM), ktoré označuje primárny postup tvorby projektov a súbor manažérskych činností v rámci projektovania. K riadeniu projektového cyklu bola zostavená metodika a vydaný manuál (1993), ktorý bol v rokoch 2001 a 2004¹² aktualizovaný.

¹⁰ NEMEC, V.: *Projektový management*. Praha : 2002. s. 31.

¹¹ ROSENAU, M.D.: *Řízení projektů*. Praha : 2000, s. 12 - 13.

¹² Bližšie pozri: *Project Cycle Management*. Brusel : 2001 a *Project Cycle Management Guidelines*, Brusel : 2004.

Riadenie projektového cyklu predstavuje metódu riadenia projektu vo všetkých jeho fázach od prvého nápadu až po posledné hodnotenie po ukončení projektu. Projektový cyklus sa skladá z na seba navzájom nadväzujúcich projektových fáz – pozri Obrázok 2.

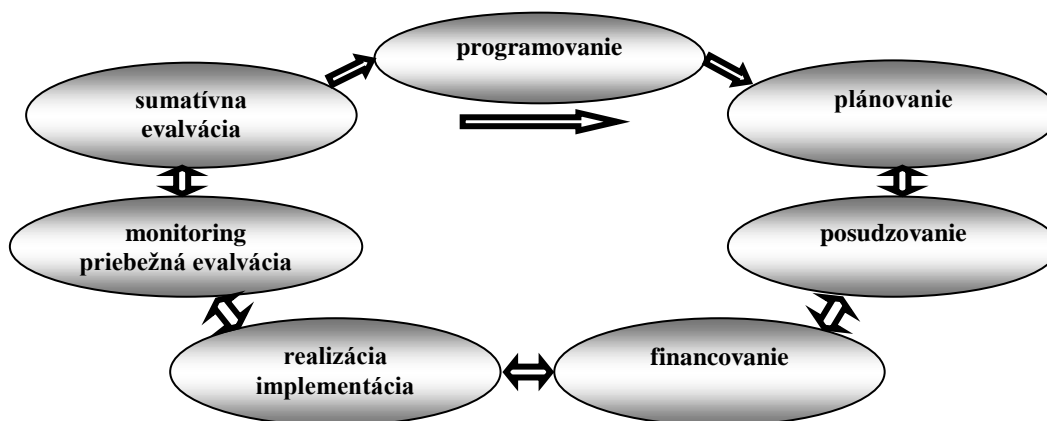


Obrázok 2 Fázy projektového cyklu

Zdroj: *Project Cycle Management Guidelines*, Brusel : 2004.

Riadenie projektového cyklu podľa metodiky Európskej únie predstavuje špecifický prístup k manažmentu projektov, ktorý možno síce aplikovať i pri projektoch podporovaných inými darcami, ale za účelom vysvetlenia samotného postupu pri riadení, najmä jednoduchších projektov, budeme v ďalšej časti používať vlastné delenie fáz manažmentu projektu. Pre bližšie informácie o metodike riadenia projektového cyklu projektov Európskej únie odporúčame publikáciu *Projektový manažment* od D. Hullovej, T. Findru a P. Košťana.

Proces manažmentu projektu možno rozdeliť do nasledovných fáz – pozri Obrázok 3.



Obrázok 3 Fázy manažmentu projektu

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

3.1 Programovanie

Programovanie zahŕňa vymedzovanie priorít pre určitú oblasť podpory. Vo fáze programovania dochádza okrem určenia priorít konkrétneho programu i k stanoveniu kritérií, ktoré musia spĺňať projekty uchádzajúce sa o finančnú podporu a k určeniu možných prijímateľov grantov.

V riadení projektového cyklu podľa metodiky EÚ programovanie predstavuje stanovenie základných pravidiel pre spoluprácu EÚ s danou krajinou.

Pre žiadateľov o granty je v tejto fáze dôležité sledovať jednotlivé výzvy na predkladanie projektov a termíny uzávierok prijímania žiadostí o granty. Niektoré programy prijímajú návrhy projektov priebežne, iné majú pravidelné termíny uzávierok (napr. každý rok alebo každé štyri mesiace). Realizujú sa aj programy, v rámci ktorých sa možno o podporu projektov uchádzať len raz.

Termín uzávierky žiadostí o grant je potrebné presne dodržať, aby žiadosť mohla byť zaradená do posudzovacieho procesu. Dôležité je sledovať aj skutočnosť, či do určeného dátumu musí byť návrh projektu doručený poskytovateľovi grantu, respektíve jeho administratívnej jednotke, alebo či rozhodujúcim je dátum podania uvedený na poštovej zásielke.

3.2 Plánovanie

V tejto fáze sa začína práca na projekte. K samotnej tvorbe návrhu projektu pritom existujú dva prístupy.

Ak organizácia alebo jednotliviec pociťuje potrebu riešiť určitý konkrétny problém a projektový zámer má už vypracovaný, môže sledovať výzvy na predkladanie projektov a snažiť sa zosúladiť svoj zámer projektu so stanovenými prioritami aktuálnych programov a podľa potreby ho modifikovať.

Druhý prístup spočíva v tom, že po zverejnení aktuálnych výziev organizácia alebo jednotliviec začne zvažovať, akým spôsobom by mohla/mohol využiť aktuálny program pre svoju prácu.

Pri oboch prístupoch je plánovanie projektu možné rozčleniť do dvoch základných etáp:

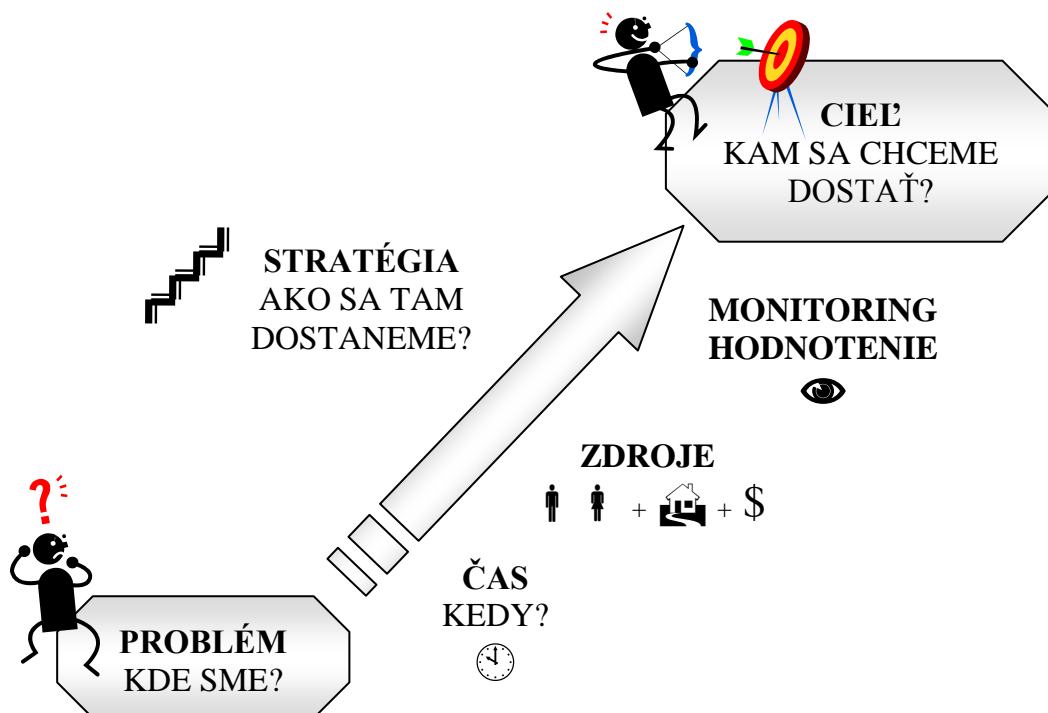
1. Predbežné plánovanie projektu (identifikácia) – táto etapa sa zaoberá prvotnou formuláciou myšlienky projektu. Stanovuje sa základný zámer a ciele projektu a približný

náčrt aktivít a výsledkov projektu. Predbežný návrh projektu sa skonzultuje s poskytovateľom grantu alebo jeho administratívnou jednotkou, s cieľom zistiť, či je vhodné pokračovať v jeho bližšej špecifikácii. Po odsúhlasení predbežného návrhu projektu nasleduje druhá etapa.

2. Detailné plánovanie projektu (formulácia) – v tejto etape dochádza k detailnému spracovaniu jednotlivých častí návrhu projektu.

Vo fáze plánovania sa snažíme odpovedať na nasledovné **otázky** (pozri Obrázok 4):

- ? Aký problém ideme riešiť a aké sú jeho príčiny alebo kde sme?
- ? Čo je cieľom nášho projektu alebo kam sa chceme dostať?
- ? Akým spôsobom naplníme stanovený cieľ alebo aká je naša stratégia na vyriešenie problému a dosiahnutie cieľa?
- ? Akým spôsobom budeme monitorovať a vyhodnocovať dosiahnuté ciele?
- ? Kedy (v akom čase) je potrebné vykonať jednotlivé činnosti ?
- ? Aké zdroje sú potrebné na dosiahnutie cieľa?



Obrázok 4 Plánovanie projektu – otázky
Zdroj: Vlastné spracovanie

Efektívny projektový plán má nasledujúce vlastnosti:

- identifikuje všetko, čo je potrebné k úspešnému dokončeniu projektu a dosiahnutiu cieľa,
- obsahuje harmonogram pre načasovanie jednotlivých úloh,
- definuje potrebné zdroje so zárukou ich dostupnosti v patričnej dobe a zohľadňuje nasadenie týchto zdrojov a ich riadenie,
- má rozpočet nákladov za každú úlohu,
- obsahuje zodpovedajúcu rezervu pre nepredvídateľné udalosti,
- je vierohodný ako pre predpokladaných realizátorov, tak pre poskytovateľa grantu.¹³

Výsledkom fázy plánovania projektu je vypracovanie žiadosti o poskytnutie grantu a jej predloženie poskytovateľovi grantu alebo jeho administratívnej jednotke.

Plánovanie projektu je jednou z najnáročnejších oblastí projektového manažmentu, ktorá do značnej miery ovplyvňuje nielen skutočnosť, či na realizáciu projektu získa predkladateľ financie, ale rozhoduje i o celkovom efekte zrealizovaných aktivít v rámci projektu.

Význam plánovania v procese manažmentu projektu možno vnímať vo viacerých smeroch:

- podporuje proaktívne konanie, t. j. aktívnu realizáciu a ovplyvňovanie naplánovaných činností,
- pomáha dosiahnuť stanovené ciele,
- eliminuje „faktor náhody“ – umožňuje predvídať,
- zlepšuje koordináciu činností a osôb zapojených do projektu,
- šetrí čas a zdroje,
- pomáha monitorovať, kontrolovať a vyhodnotiť realizáciu projektu.

Bližšie sa postupom plánovania projektu zaoberáme v samostatnej Kapitole 4.

3.3 Posudzovanie

Podstatou tejto fázy je posudzovanie a schvaľovanie projektu. Odborné posudzovacie alebo poradné komisie zložené z tímov expertov a expertiek zhodnotia súlad projektu s prioritami programu a posúdia jeho uskutočniteľnosť a udržateľnosť. V závere rozhodnú o tom, či má byť projekt podporený, alebo nie.

¹³ ROSENAU, M.D.: *Řízení projektů*. Praha : 2000. s. 56.

Vo fáze posudzovania projektu môže byť pridelená projektu plná suma finančných prostriedkov, o ktoré žiadateľ v návrhu projektu žiada, alebo len istá časť. Tiež môže byť predkladateľ vyzvaný na spresnenie alebo doplnenie určitých náležitostí projektu. V takomto prípade žiadateľ znovu predkladá na posúdenie a schválenie prepracovaný projekt alebo jeho časť (napríklad rozpočet).

Do tejto fázy riadenia projektu jeho samotní predkladatelia obvykle nie sú priamo zaangažovaní. Niektorí darcovia však v rámci posudzovania využívajú i osobné prezentácie projektov.

Príklad:

V rámci programu Magnet Komunitnej nadácie Zdravé mesto je jednou z podmienok udelenia grantu osobná prezentácia projektu v stanovenom termíne.

Každý poskytovateľ grantov má vypracovaný vlastný systém, metodiku a kritériá hodnotenia predkladaných projektov. V procese posudzovania sa pri predložení návrhu projektu sledujú **dve skupiny kritérií**:

- **formálne,**
- **obsahové.**

Formálne kritériá obsahujú konkrétne požiadavky týkajúce sa predkladateľa projektu a spracovania samotného návrhu projektu.

Formálne kritériá týkajúce sa predkladateľa projektu bližšie vymedzujú kto (akí jednotlivci alebo organizácie) môže, či nemôže žiadať o grant. Týkajú sa napríklad:

- typu žiadateľa (organizácie mimovládne, štátne, založené samosprávou, cirkevné, jednotlivci, neformálne skupiny...),
- poslania a činnosti žiadateľa (poslanie, s ktorým korešpondujú aktivity v projekte, určené cieľové skupiny),
- vzťahu žiadateľa k poskytovateľovi grantu (porušenie podmienok spolupráce v predchádzajúcom období, podpora projektu, ktorý ešte neskončil),
- obdobia fungovania žiadateľa,
- počtu zamestnancov a pod.

Formálne kritériá týkajúce sa návrhu projektu obvykle obsahujú nasledovné požiadavky:

- kompletnosť projektovej dokumentácie (vyplnenie všetkých bodov osnovy návrhu projektu a všetky predpísané prílohy),
- vypracovanie žiadosti na predpísaných formulároch a jej odovzdanie v určenom počte kópií,

- vypracovanie žiadosti na počítači,
- doručenie v elektronickej aj tlačenej podobe,
- dodržanie termínu doručenia návrhu projektu a pod.

Pri predkladaní návrhov projektov je dôležité sledovať v prvom rade formálne kritériá, nakoľko pri ich nesplnení môže byť návrh projektu vyradený z ďalšieho posudzovacieho procesu.

Obsahové kritériá návrhov projektov možno rozdeliť do troch oblastí, v ktorých uvádzame príklady konkrétnych kritérií:

- *filozofia projektu a jeho celková myšlienková prepracovanosť*
 - súlad cieľov projektu s prioritami programu,
 - dodržané termíny začatia, trvania a ukončenia realizácie projektu,
 - jasne zmapovaná východisková situácia, definovaný cieľ projektu,
 - jasne definovaná cieľová skupina projektu a jej špecifiká,
 - aktivity smerujú k dosiahnutiu cieľa projektu, sú vzájomne previazané, nie sú náhodné,
 - časový harmonogram je reálny,
 - sú definované výstupy i výsledky projektu a určené metódy ich merania a hodnotenia,
 - projekt je prínosný pre miestnu komunitu,
 - existuje jasná predstava o udržateľnosti projektu,
- *finančná stránka projektu*
 - primeranosť, hospodárnosť a reálnosť rozpočtu,
 - splnenie podmienky finančnej a nefinančnej spoluúčasti predkladateľa projektu,
- *potenciál predkladateľa na realizáciu projektu*
 - skúsenosti s realizáciou projektov,
 - odborné, organizačné, kapacitné a finančné predpoklady na realizáciu projektu,
 - spolupráca s ďalšími subjektmi na miestnej úrovni,
 - schopnosť prezentovať projekt a jeho výsledky na verejnosti.

Pri predkladaní žiadostí o granty je potrebné počítať aj so skutočnosťou, že aj veľmi kvalitne vypracovaný návrh projektu, spĺňajúci všetky stanovené kritériá, nemusí byť v danom grantovom kole podporený pre veľký počet predložených projektov, ich vysokú kvalitu a obmedzenú výšku finančných prostriedkov určených pre program v určitom období.

3.4 Financovanie

Ak bol projekt úspešný a odporučený posudzovateľmi/posudzovateľkami projektu na podporenie, poskytovateľ grantu alebo jeho administratívna jednotka vyzve predkladateľa projektu k podpísaniu zmluvy o poskytnutí finančného príspevku/grantu na projekt. Zmluvu podpisuje vždy osoba, ktorá má právo konať v mene organizácie predkladajúcej projekt a obvykle aj koordinátor/koordinátorka projektu.

Pri väčších projektoch je suma pridelených finančných prostriedkov väčšinou rozdelená na niekoľko splátok. Ich vyplatenie je podmienené buď zaslaním a schválením priebežnej finančnej a obsahovej správy, alebo určitá časť môže byť vyplatená až po zaslaní záverečnej správy o realizácii projektu. S touto skutočnosťou je nutné počítať aj pri plánovaní projektov a zabezpečiť potrebné finančné krytie projektu.

Príklad:

Organizácia chce realizovať projekt, ktorého celkové náklady tvoria 150 000,- Sk. Nutná finančná spoluúčasť žiadateľa je 20 %, čo predstavuje v tomto prípade 30 000,- Sk. Organizácia teda žiada od poskytovateľa grantu 120 000,- Sk. Poskytovateľ grantu vypláca grant v dvoch splátkach. V prvej splátke poskytne po podpísaní zmluvy 70 % (84 000,- Sk), po schválení záverečnej správy (t. j. až po ukončení projektu) 30% schválených finančných prostriedkov (36 000,-Sk). Organizácia v tomto prípade potrebuje mať k dispozícii a potrebuje dokladovať, že minula počas realizácie projektu finančné prostriedky v sume 66 000,- Sk okrem 84 000,-, ktoré jej boli poskytnuté v prvej splátke grantu.

3.5 Realizácia/implementácia

Po podpísaní zmluvy o pridelení grantu sa začína práca na dosahovaní výstupov a výsledkov naplánovaných v návrhu projektu.

Realizácia projektu zahŕňa:

- začatie prác na projekte, „naštartovanie projektu“,
- implementáciu plánu aktivít projektu,
- koordináciu zainteresovaných subjektov (riešiteľov/riešiteľiek, partnerov, dobrovoľníkov/dobrovoľníčok...),
- riadenie, kontrolu a priebežné vyhodnocovanie plnenia stanovených cieľov, dodržiavania časového harmonogramu a čerpania finančných zdrojov,
- prípadné zmeny a korekcie priebehu projektu,
- riešenie konfliktných situácií,
- technickú, organizačnú a administratívnu podporu projektu,

- monitoring projektu a tvorbu správ o postupe projektu,
- záverečnú evalváciu projektu a tvorbu záverečnej správy o realizácii projektu,
- práce po ukončení projektu (napríklad zapracovanie výsledkov projektu do ďalších aktivít).

3.6 Monitoring a priebežná evalvácia

Monitoring zahŕňa zber, analýzu, odovzdávanie a adekvátne využívanie informácií o vývoji projektu.¹⁴

Hoci sa monitoring odlišuje od evalvácie, je to najmenej uznávaná, ale pravdepodobne najviac používaná kategória spomedzi aktivít súvisiacich s hodnotením projektu. Monitoring zahŕňa relatívne priamočiare sledovanie poskytovaných služieb a „počítanie“ klientov a klientiek. Monitoring môže byť podobný evalvácii a popisuje priebeh projektu a aktivity, požiadavky na pracovníkov/pracovníčky, potrebné prostriedky a zdroje.¹⁵

Evalvácia je proces systematického zberu a vyhodnocovania informácií o realizácii projektu.

Evalvácia sa od monitoringu líši:

- rozsahom (je širšia),
- načasovaním (menšia frekvencia),
- zainteresovanými (môže zahŕňať aj externistov pre zachovanie objektivity),
- užívateľmi výsledkov.¹⁶

Monitoring však možno chápať aj odlišným spôsobom, a to ako externú kontrolu projektu počas jeho realizácie alebo po ukončení. V tomto prípade monitoring vykonáva osoba vyslaná poskytovateľom grantu. Jej úlohou je najmä zhodnotiť, či projekt postupuje alebo bol zrealizovaný v súlade so zmluvnými podmienkami poskytnutia grantu, prípadne po dlhšom čase overiť udržateľnosť projektu.

V procese manažmentu projektu rozoznávame niekoľko typov evalvácie podľa rôznych hľadísk.

Z hľadiska realizátora evalvácie rozlišujeme:

- **internú evalváciu** (realizujú ju riešitelia/riešiteľky projektu),

¹⁴ HULLOVÁ, D. – FINDRA, T. – KOŠŤAN, P.: *Projektový manažment*. Banská Bystrica: 2005, s. 83.

¹⁵ *Evalvácia programov nadácií*. Bratislava : 2004. s. 4.

¹⁶ HULLOVÁ, D. – FINDRA, T. – KOŠŤAN, P.: *Projektový manažment*. Banská Bystrica: 2005, s. 84.

- **externú evalváciu** (realizuje nezávislá osoba, obvykle expert/expertka nezainteresovaný/á do projektu, výhodou je jej vyššia objektivita).

Podľa fázy, v ktorej evalvačný proces realizujeme rozoznávame:

- **plánovaciú evalváciu** (pred samotnou realizáciou projektu),
- **formatívnu, priebežnú evalváciu** (počas realizácie projektu),
- **sumatívnu, zhrňujúcu evalváciu** (po ukončení realizácie projektu).

Priebežná alebo formatívna evalvácia poskytuje informácie potrebné pre vylepšenie projektu, jeho modifikáciu, dokumentáciu a riadenie. Cieľom je posilniť projekt prostredníctvom spätnej väzby o jeho realizácii, priebehu a výsledkoch.¹⁷

Priebežná evalvácia sa zameriava na hodnotenie dosahovania cieľov projektu, súladu priebehu projektu s naplánovaným časovým harmonogramom, čerpanie rozpočtu, výstupy a výsledky projektu.

Odchýlky od plánu, zistené sledovaním postupu projektu, sú v priebehu jeho realizácie varovným signálom, že existujú problémy, ktoré je potrebné riešiť. Mali by viesť ku korekcii a aktualizácii plánu.

L. Vakulová odporúča pri evalvácii uplatniť nasledovný postup:

1. Formulácia evalvačných otázok (napr. čo je zmyslom evalvácie, pre koho sú jej výsledky určené, čo sa bude evalvovať, akým spôsobom sa budú získavať podklady pre evalváciu, dokedy je potrebné informácie získať, aké zdroje sú potrebné k evalvácii atď.).
2. Priradenie vhodných techník zberu údajov k jednotlivým otázkam.
3. Zber údajov.
4. Tvorba databázy údajov, analýza a interpretácia dát.
5. Poskytnutie informácií o výsledkoch evalvácie zainteresovaným osobám.¹⁸

Na zber informácií pre účely evalvácie sa využíva viacero metód a techník, pričom ich možno členiť podľa zdroja informácií na:

- metódy a techniky, ktorými sa získavajú informácie priamo od jednotlivcov (napríklad dotazníky, rozhovory, testy, fokusové skupiny, eseje, projektívne techniky, denníky...),
- metódy a techniky, ktorými získavame sprostredkované informácie (pozorovanie, analýza dokumentov, databáz, osobných spisov, záznamov zo stretnutí, prezenčných listín, produktov účastníkov, fotodokumentácie, videodokumentácie...).

¹⁷ *Evaluácia programov nadácií*. Bratislava : 2004. s. 4.

¹⁸ VAKULOVÁ, L.: *Evaluácia*. Bratislava : 2005. s. 42 – 61.

3.7 Vyhodnotenie projektu a sumatívna evalvácia

Sumatívna evalvácia sa uskutočňuje v záverečnej fáze realizácie projektu. Pre jej označenie sa používa aj termín evalvácia dopadov. Je zameraná najmä na hodnotenie splnenia stanovených cieľov projektu.

Výstupom záverečnej evalvácie je (zväčša) vonkajšie zhodnotenie významu, užitočnosti, kvality a dôležitosti projektu.¹⁹

Tento typ evalvácie sa využíva najmä pre rozhodovací proces, a to na strane poskytovateľa grantu a aj na strane realizátora projektu. Poskytovateľ grantu na základe jej výstupov zhodnotí účelnosť vynaloženia poskytnutých finančných prostriedkov a prípadne rozhodne o vyplatení poslednej splátky grantu. Pre realizátora projektu je sumatívna evalvácia dôležitá z hľadiska prác nasledujúcich po ukončení projektu a pre implementáciu výsledkov projektu do ďalších programov alebo projektov organizácie.

Pri sumatívnej evalvácii je dôležité nezabudnúť na „neočakávané kvalitatívne výsledky“, respektíve vedľajšie produkty realizácie projektu. Patria medzi ne zistenia, ktoré sa objavila počas zberu údajov alebo ich analýzy a ktoré nikto pri plánovaní projektu neočakával.²⁰

3.8 Tvorba správ o realizácii projektu

Na označenie procesu tvorby priebežných a záverečných správ o realizácii projektu sa používa aj anglický výraz reporting.

Správy o realizácii projektu je obvykle potrebné zasielať poskytovateľovi grantu alebo jeho administratívnej jednotke v rámci vopred stanovených termínov a ich schválenie je podmienkou poskytnutia ďalšej splátky projektu. Dokumentujú priebeh prác na projekte, dosiahnuté výstupy a výsledky a objem vynaložených prostriedkov.

Pre písanie správ o realizácii projektu sú väčšinou k dispozícii darcom vytvorené špeciálne formuláre, ktoré predpisujú ich presný obsah. V prípade, že formulár nie je k dispozícii, je potrebné, aby realizátor projektu vytvoril vlastnú logickú štruktúru správy.

Správy o realizácii projektu obsahujú najmä nasledovné informácie:

- identifikačné údaje projektu (názov projektu, číslo zmluvy, dátum schválenia finančnej podpory projektu),
- identifikačné údaje realizátora projektu (názov, sídlo/adresa, kontakty),
- časové obdobie, za ktoré je správa vypracovaná,

¹⁹ VAKULOVÁ, L.: *Evaluácia*. Bratislava : 2005. s. 16.

²⁰ tamže, s. 16.

- vyhodnotenie splnenia dosiahnutých cieľov, výstupov a výsledkov projektu,
- sumár aktivít zrealizovaných v rámci konkrétneho časového obdobia, za ktoré je správa vypracovaná,
- zhodnotenie jednotlivých stránok realizácie projektu (organizačnej, personálnej, materiálnej, finančnej),
- celkové zhodnotenie prínosu projektu pre cieľovú skupinu a širšiu komunitu,
- zhodnotenie diseminácie projektu,
- opis problémov, nezrealizovaných a neúspešných aktivít projektu, odklon od časového harmonogramu a ich zdôvodnenie,
- zhodnotenie skúseností získaných počas realizácie projektu,
- popis aktivít naplánovaných po období, v rámci ktorého je správa napísaná – v prípade priebežnej správy opisuje ďalšie kroky realizácie projektu, v prípade záverečnej správy sú informácie zameraná na víziu udržateľnosti výsledkov projektu,
- podrobný popis finančných zdrojov vynaložených na realizáciu projektu v danom období s komentárom (finančná správa),
- identifikačné údaje, zodpovednosť a kontakt na osobu, ktorá je zodpovedná za vypracovanie správy,
- prílohy dokumentujúce aktivity, výstupy a výsledky zrealizovaného projektu, (produkty, brožúrky, publikácie, letáky, fotodokumentácia, videodokumentácie, prezenčné listiny, články...),
- originály alebo kópie účtovných dokladov hradených z grantu (závisí od poskytovateľa grantu).

Podklady pre tvorbu priebežných a záverečných správ sa získavajú v priebehu monitorovania, priebežnej a záverečnej evalvácie a uchovávajú sa počas celej doby realizácie projektu i po jeho skončení. V procese tvorby správy sa riešitelia a riešiteľky sústredia na ich zosumarizovanie a vyhodnotenie.

Pri tvorbe správ o realizácii projektu je potrebné dbať najmä na nasledovné požiadavky:

- dodržanie predpísanej štruktúry,
- dodržanie termínu vypracovania a doručenia správy,
- logická štruktúra, relevantné a podstatné informácie,
- dobrá formálna úprava, ktorá vytvára celkový dojem,
- jasne označené prílohy s uvedením odkazu na prílohu v texte (napr. bližšie pozri Príloha 2),

- v prípade prekročenia rozpočtu v konkrétnej položke je potrebné uviesť dôvod a požiadať o presun finančných prostriedkov (čo je možné obvykle len do určitej sumy).

Niektorí poskytovatelia grantov vyžadujú pri predkladaní správ o realizácii projektu aj osobnú účasť koordinátora/koordinátorky alebo administrátora/administrátorky projektu.

Na záver tejto kapitoly uvádzame v tabuľke T1 jednotlivé fázy manažmentu projektu s uvedením aktivít a produktov konkrétnej fázy.

T1 Fázy manažmentu projektu s uvedením aktivít a produktov

Fázy manažmentu projektu	Aktivity	Produkty fázy
PROGRAMOVANIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definícia priorít programu ▪ určenie kritérií udeľovania grantov 	Grantová schéma
PREDBEŽNÉ PLÁNOVANIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definícia základnej myšlienky projektu a východiskovej situácie ▪ definícia zámeru projektu ▪ približný náčrt aktivít a výsledkov projektu 	Predbežný návrh projektu, resp. náčrt projektu
DETAILNÉ PLÁNOVANIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ presná definícia problému, cieľov, stratégie ▪ určenie aktivít ▪ odhad času a zdrojov 	Návrh projektu Žiadosť o grant
POSUDZOVANIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ posudzovanie projektu ▪ schválenie projektu 	Rozhodnutie o podpore projektu
FINANCOVANIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poskytnutie finančných zdrojov na realizáciu projektu 	Zmluva o pridelení grantu
REALIZÁCIA IMPLEMENTÁCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementácia plánu aktivít projektu ▪ koordinácia zainteresovaných subjektov 	Výsledky a výstupy projektu
MONITORING PRIEBEŽNÁ EVALVÁCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sledovanie priebehu projektu ▪ priebežné vyhodnocovanie plnenia cieľov, termínov a čerpania zdrojov 	Priebežné správy o realizácii projektu Zmeny v realizácii projektu
SUMATÍVNA EVALVÁCIA VYHODNOTENIE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ celkové vyhodnotenie realizácie projektu a dosiahnutia naplánovaných cieľov 	Záverečná správa o realizácii projektu Implementácia výsledkov projektu do ďalšej práce

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Kontrolné úlohy a otázky:

- Vyhľadajte termíny uzávierok prijímania projektov v rôznych oblastiach na najbližšie obdobie (napr. v najbližších troch mesiacoch).
- Vyhľadajte v konkrétnej grantovej schéme kritériá posudzovania projektov a analyzujte, akým spôsobom by ste ich zabezpečili v konkrétnom návrhu projektu.
- Na základe kritérií posudzovania projektov uvedených v kapitole 3.3 vytvorte zoznam predpokladov úspešnosti projektu.
- Vypočítajte, koľko finančných prostriedkov musíte mať počas realizácie projektu k dispozícii, ak sú na váš projekt celkové náklady 250 000,- Sk, nutná finančná spoluúčasť predkladateľa je 10% a poskytovateľ grantu vám vyplatí poslednú splátku grantu (20%) až po odsúhlasení záverečnej správy o realizácii projektu.
- Porovnajte výhody a nevýhody konkrétnych metód a techník, ktoré je možné využiť pri monitorovaní a evalvácii projektu.
- Vyhľadajte konkrétny formulár pre tvorbu priebežnej alebo záverečnej správy o realizácii projektu a analyzujte požadované informácie.

4 PLÁNOVANIE PROJEKTU

K plánovaniu projektu ako jednému z kľúčových prvkov manažmentu projektu bolo vypracovaných niekoľko metodík²¹. Podstata plánovania projektu pozostáva z niekoľkých krokov. Ich poradie nie je presne určené, nakoľko v tomto procese dochádza k postupnému dopĺňaniu a spresňovaniu informácií súvisiacich so súčasťami návrhu projektu.

Výstupy získané pri plánovaní projektu nemusia úplne korešpondovať s jednotlivými prvkami uvedenými v grantovom formulári alebo v žiadosti o grant (niektoré nemusia byť jeho súčasťou). Plánovanie projektu podľa uvedených krokov však umožňuje zachytiť všetky kľúčové prvky projektu v logickej postupnosti a vzájomnej nadväznosti a pripraviť projekt na realizáciu. Z uvedeného dôvodu je vhodné pri plánovaní projektu postupovať podľa uvedených krokov, na ich základe zostaviť plán projektu, a až potom pristúpiť k vyplňaniu grantového formulára.

Plánovanie nie je popis toho, čo sa stane, ale toho, čo sa má stať.²²

4.1 Analýza problému a východiskovej situácie

Definovanie problému alebo analýza východiskovej situácie predstavuje priestor na opísanie súčasného stavu, ktorý vníma riešiteľ projektu ako problémový a chce ho prostredníctvom realizácie projektu zmeniť.

Pri plánovaní projektu je prvým krokom získať o problémovej situácii čo najviac informácií, nakoľko predtým, ako sa rozhodne realizátor projektu určitú problémovú situáciu zmeniť, mal by ju čo najdôkladnejšie spoznať.

Pri analýze problému alebo východiskovej situácie sú kľúčové nasledovné otázky:

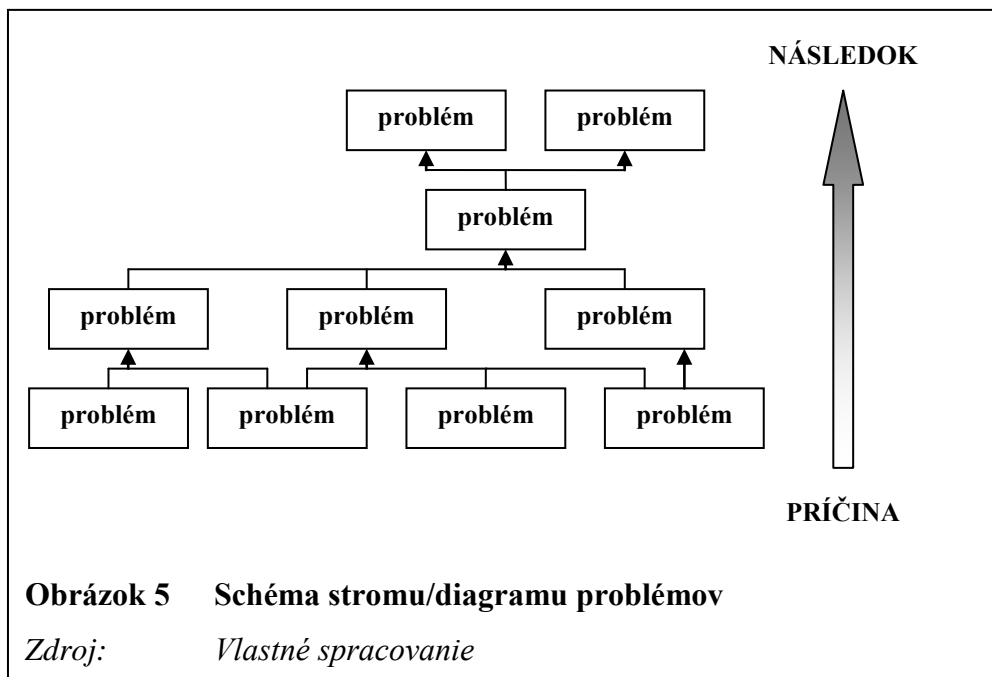
- ?** Aký konkrétny problém sa snaží projekt riešiť alebo akú potrebu projekt uspokojí? Čo nie je v „norme“?
- ?** Ako sa tento problém prejavuje? Čo svedčí o jeho existencii?
- ?** Kedy sa problém objavil, ako dlho trvá alebo kedy došlo k vyhroteniu problémovej situácie?

²¹ Bližšie pozri Zoznam použitých zdrojov

²² KIMLIČKA, Š.: *Projektový manažment – cesta k úspešnej elektronizácii knižnice*. In: <http://www.inforum.cz/inforum99/prednasky/kimlicka.html> 20. 9. 2005

- ? Čo existenciu problému dokumentuje (štatistiky, výsledky prieskumov, skúsenosti, sťažnosti/námety od občanov...)?
- ? Prečo problém vznikol? Aké sú jeho možné príčiny?
- ? Čo by sa stalo, keby sa problém neriešil?
- ? Čo motivovalo realizátora projektu k tomu, aby sa problémom začal zaoberať?
- ? Na koho existencia problému vplýva? Koho sa dotýka?
- ? Čo hovoria/ako vnímajú problém tí, ktorých sa dotýka?
- ? Kde presne tento problém vznikol (miesto, obec, región...)?
- ? Čo sa už urobilo pre riešenie tohto problému alebo čo sa momentálne robí pre riešenie tohto problému a ako projekt prispeje alebo nadviaže na už zrealizované alebo realizované aktivity?

Obraz existujúcej negatívnej situácie pomáha dokresliť aj tzv. **strom** alebo **diagram problémov**. (pozri Obrázok 5 a konkrétny príklad v Prílohe 3).



Postup tvorby stromu alebo diagramu problémov je nasledovný:

- identifikácia problémov vo vzťahu k analyzovanej situácii,
- výber kľúčového problému,
- hľadanie problémov vzťahujúcich sa ku kľúčovému problému,
- hierarchické usporiadanie problémov podľa vzťahu príčiny a následku (nad kľúčový problém sa umiestňujú problémy, ktoré sú nim priamo spôsobené, pod kľúčový problém jeho príčiny, respektíve problémy, ktoré ho spôsobujú),

- dokončenie hierarchického usporiadania všetkých problémov a naznačenie vzťahov šípkami.

Pri tvorbe stromu problémov je vhodné využiť samostatné papiere, pričom na každý sa zapisuje jeden problém a potom sa zaraďujú do hierarchického usporiadania.

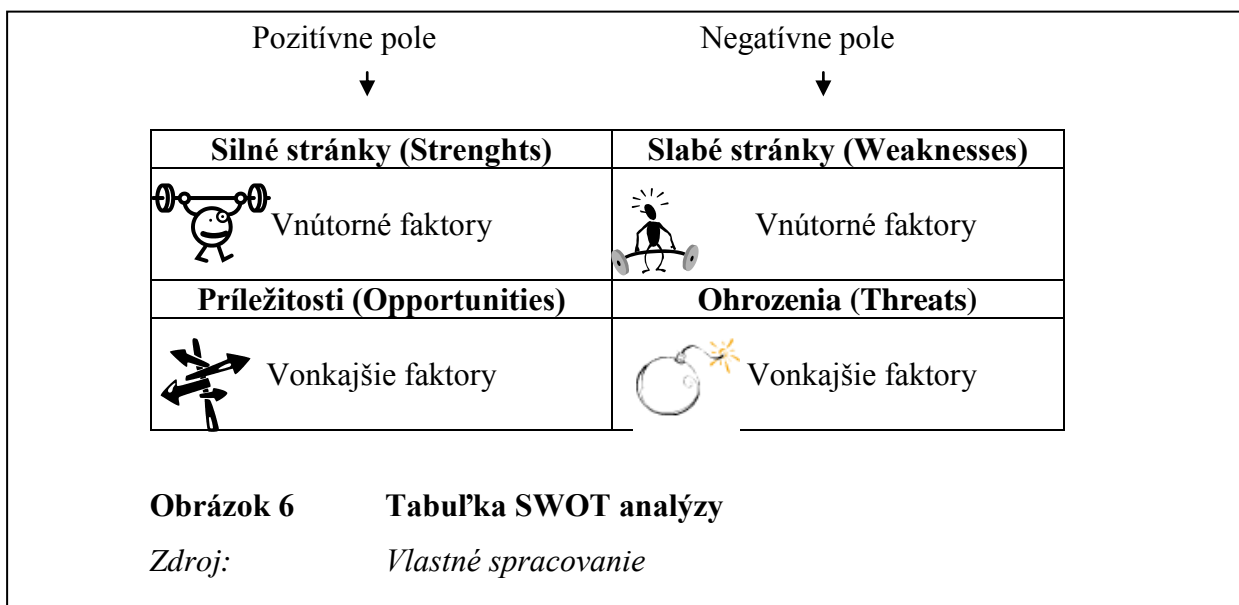
Strom problémov komplexne zachytáva existujúcu negatívnu situáciu a postavenie kľúčového problému, ktorý chceme projektom riešiť v tejto analýze.

Ďalšou z techník, ktorú je možné využiť pri opise problému alebo východiskovej situácie projektu je **SWOT analýza**. Konkrétny príklad SWOT analýzy uvádzame v Prílohe 6.

SWOT analýza sa pri plánovaní projektu aplikuje v dvoch oblastiach. Môže sa použiť ako nástroj všeobecnej analýzy východiskovej situácie pre lepšie dokreslenie miesta, javu, respektíve skutočnosti, ktorej sa problém dotýka. SWOT analýza sa však využíva aj ako nástroj strategického plánovania organizácie a v tomto prípade poukazuje na schopnosť predkladateľa projektu riešiť daný problém.

SWOT analýza sa realizuje nasledovným spôsobom:

- do tabuľky SWOT analýzy (pozri Obrázok 6) sa zapíšu silné a slabé stránky, ohrozenia a príležitosti,
- východisková situácia je analyzovaná na základe toho, ako možno prostredníctvom silných stránok prekonať slabé a ako využiť vonkajšie príležitosti a minimalizovať ohrozenia,
- na základe analýzy sa vypracuje stratégia pre cestu k zlepšeniu alebo riešeniu východiskovej situácie.



Vo vzťahu k voľbe stratégie projektu:

- *silné stránky* predstavujú prednosti a pozitívne faktory vzťahujúce sa k východiskovej situácii alebo predkladateľovi projektu, na ktorých môže projekt stavať a ktoré môžu byť vkladom pri realizácii projektu,
- *slabé stránky* predstavujú problémové oblasti, ktoré chce predkladateľ projektu v rámci východiskovej situácie riešiť a na redukcii ktorých sa snaží pracovať,
- *príležitosti* sú vonkajšie faktory, ktoré môžu v pozitívnom smere ovplyvniť realizáciu projektu a z ktorých je potrebné využiť čo najviac,
- *ohrozenia* predstavujú riziká, ktoré môžu ohroziť projekt a na ktoré sa predkladateľ projektu musí pripraviť.

Do analýzy problému alebo východiskovej situácie je vhodné zapojiť rôznych aktérov projektu (riešiteľov/riešiteľky, cieľovú skupinu, partnerov, ostatných ovplyvňovateľov projektu), nakoľko každá z týchto skupín prináša do analýzy osobitý pohľad, rôzne prístupy i priority.

Definícia problému alebo východiskovej situácie ponúka základ pre riešenie. Riešenie samotné sa ale v tejto časti nevyskytuje.

Príklad definovania východiskovej situácie projektu:

Hlavným problémom, na ktorý reaguje predkladaný projekt je znižujúca sa miera angažovanosti študentov a študentiek vysokej školy v dobrovoľníckych aktivitách, ktorá je podľa nášho názoru spôsobená viacerými príčinami.

Centrum dobrovoľníctva realizuje od roku 2000 medzi študentmi a študentkami Pedagogickej fakulty UMB (najmä odborov sociálna práca a sociálna pedagogika) Dobrovoľnícku kampaň s cieľom osloviť ich pre zapájanie sa do dobrovoľníckych aktivít. Základnou charakteristikou dobrovoľníckych kampaní (sedemročné skúsenosti predkladateľiek projektu) v posledných rokoch bola ich nárazovosť, t. j. trvala dva až tri týždne, pričom využívala viaceré foriem oslovenia potenciálnych dobrovoľníkov – informačné centrum, diskusné kluby, nástenky, propagačné materiály, Dobrovoľnícky občasník. V roku 2005 sme zrealizovali takýmto spôsobom poslednú Dobrovoľnícku kampaň, do ktorej sa prihlásil zatiaľ najmenší počet dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Pokles angažovanosti študentov a študentiek pociťujeme aj v ich nízkej miere zapájania sa do akýchkoľvek aktivít mimo ich vyučovania (napríklad dobrovoľná účasť na rôznych seminároch, realizovaných mimo ich študentských povinností, je minimálna i keď ide o zaujímavé a pútavé témy). Na druhej strane sa pre mnohé organizácie ukazuje nárazová kampaň ako nevhodná forma, nakoľko nekorešponduje s ich aktuálnymi projektmi a potrebami dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

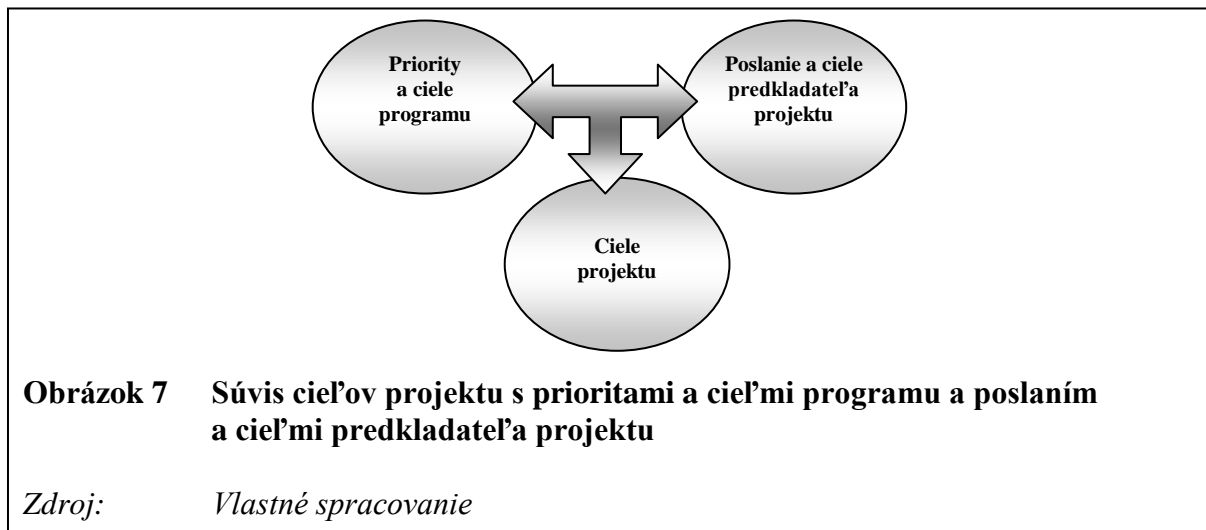
Zuvedeného dôvodu sme sa rozhodli pre zmenu stratégie našej práce. Predpokladáme, že vhodnou formou oslovovania študentov a študentiek pre dobrovoľnícke aktivity sú na jednej strane pozitívne vzory, ktoré predstavujú aktivisti/aktivistky z radov študentov a študentiek, ktorí sú schopní podnieť aktivitu aj u svojich spolužiakov/spolužiačok – princíp peer programov (aktívne oslovovanie rovesníkov navzájom). Na druhej strane sa chceme zamerať na budovanie atmosféry, ktorá bude vytvárať prostredie podporujúce aktívnych

študentov a študentky a motivovať k záujmu o dianie vo svojej komunite a k záujmu o pomoc iným.

4.2 Definovanie cieľov projektu

Ciele projektu priamo vyplývajú z východiskovej situácie a dávajú odpoveď na otázky: „Kam sa chceme dostať? Čo chceme projektom dosiahnuť?“ .

Ciele projektu je dôležité formulovať v prvom rade tak, aby boli konzistentné s poslaním a cieľmi predkladateľa projektu, na druhej strane je nutné, aby korešpondovali s prioritami a cieľmi programu, v rámci ktorého sa žiadateľ snaží získať finančné prostriedky na podporu projektu (pozri Obrázok 7).



V projekte je vhodné stanoviť jeden globálny, celkový, hlavný cieľ projektu a na jeho základe definovať čiastkové ciele.

Hlavný cieľ projektu definuje konečný výsledok projektu, určuje smerovanie všetkých čiastkových cieľov a aktivít realizovaných v rámci projektu. Má dlhodobejší charakter a vyjadruje zmenu, ktorá má byť realizáciou projektu dosiahnutá.

Čiastkové ciele projektu

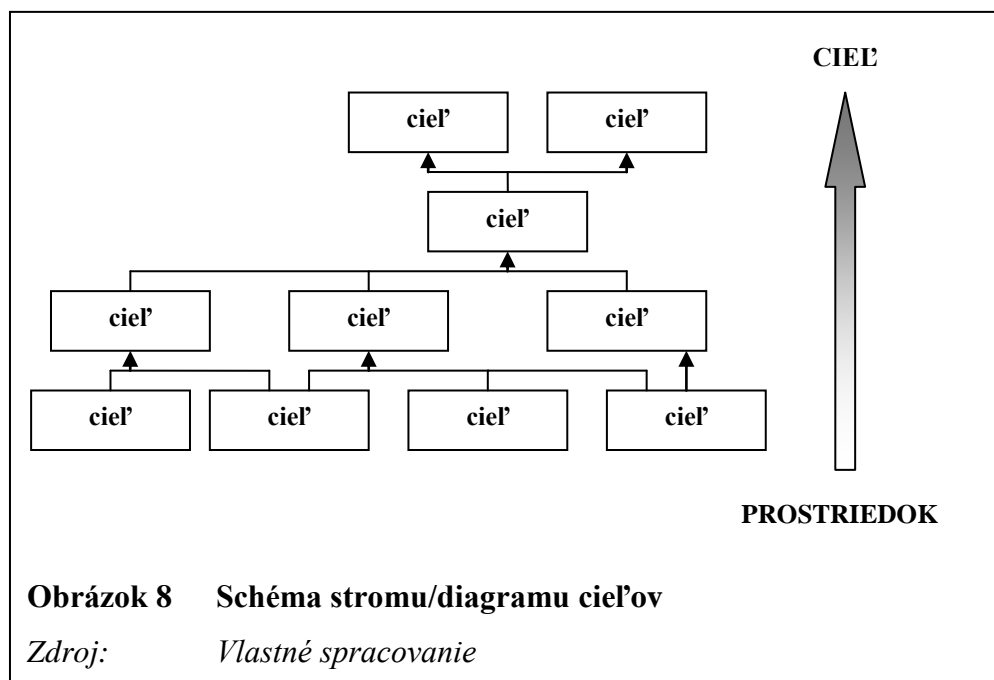
- sú sériou konkrétnych výstupov, ktoré spoločne naplnia celkový cieľ projektu,
- sú konkrétnejšie, špecifickejšie,
- poskytujú podrobnejší obsah toho, čo bude dosiahnuté v rámci konkrétneho časového rámca,
- sú indikátorom postupu prác na projekte.

Správne stanovené ciele by mali spĺňať požiadavky **SMART**.

SPECIFIC	-	špecifický, presne vymedzený
MEASURABLE	-	merateľný
ACCEPTED	-	akceptovateľný
REALISTIC	-	reálny, dosiahnuteľný
TIME RELATED	-	časovo ohraničený

Pri stanovovaní cieľov je dôležité odlíšiť cieľ a prostriedky na jeho dosiahnutie.

Ak bol pri analýze východiskovej situácie využitý strom alebo diagram problémov, ciele projektu je možné definovať s použitím **stromu** alebo **diagramu cieľov** (pozri Obrázok 8 a konkrétny príklad v Prílohe 4).



Analýza cieľov s použitím diagramu cieľov slúži na:

- popis budúcej želateľnej situácie,
- overenie hierarchickej postupnosti cieľov,
- zobrazenie vzťahov medzi prostriedkami a účelom/cieľom.

Hlavné kroky pri tvorbe stromu cieľov sú:

- negatívne formulácie v strome problémov sa preformulujú na pozitívne, čím sa vytvorí obraz o budúcej želateľnej situácii,

- skontroluje sa vzájomný vzťah medzi prostriedkami a účelom/cieľom,
- ak je to nutné, je možné zmeniť formulácie, pridať alebo odobrať ciele.

Takýto diagram často ukáže, že niektoré ciele nie je možné riešiť plánovaným projektom, preto musia byť riešené v rámci iných aktivít. Niektoré ciele sa môžu ukázať ako nerealistické, takže bude potrebné hľadať iné riešenia alebo ich riešiť samostatne.

V cieľoch by mala byť obsiahnutá zmena situácie, ktorú vnímame ako problémovú. „Cieľom by nemalo byť len zrealizovanie naplánovaných aktivít, ale dosiahnutie zmeny kvality vďaka ich realizácii.“²³ Ciele sa preto vždy stanovujú vo vzťahu k cieľovej skupine projektu. Zmeny potom hodnotíme prostredníctvom kvalitatívnych výsledkov, ktoré musia odrážať stanovené ciele.

Príklad plánovania cieľov projektu:

Hlavným cieľom projektu je zvýšiť angažovanosť študentov a študentiek Pedagogickej fakulty UMB, najmä odboru sociálna práca, v oblasti zapájania sa do dobrovoľníckych aktivít.

Hlavný cieľ projektu chceme dosiahnuť naplnením čiastkových cieľov:

- vytvorenie tímu aktívnych dobrovoľníkov schopných vytvárať atraktívne ponuky pre študentov/študentky a motivovať ich pre zapájanie sa do činností mimo vyučovania,
- rozvoj zručností a vedomostí dobrovoľníckej skupiny v oblasti koordinovania aktivít a projektového manažmentu,
- zvýšenie záujmu študentov/študentiek o aktuálne problémy súčasnej spoločnosti a o pomoc iným z pohľadu sociálnej práce,
- zvýšenie informovanosti študentov/študentiek o rôznych aktivitách súvisiacich s rozvojom občianskej spoločnosti a dobrovoľníctva.

Cieľom projektu je znížiť škody spojené s užívaním drog vytvorením novej inštitucionalizovanej, ale bezbariérovej služby – nízkoprahového kontaktného centra pre užívateľov drog v meste Banská Bystrica.

4.3 Voľba stratégie

Stratégia predstavuje plánovitý postup, ktorý umožňuje čo najefektívnejšie riešiť nejakú situáciu a dosiahnuť maximálne výsledky.²⁴

Voľba stratégie znamená rozhodovanie o tom, ktoré ciele zahrnieme do realizácie projektu a ktoré zostanú mimo projektu. Rozhoduje sa o tom, akým spôsobom projekt prispeje k riešeniu problému stanoveného v úvode plánovania.

²³ VAKULOVÁ, L.: *Evaluácia*. Bratislava : 2005. s. 22

²⁴ ZELENÁKOVÁ, M.: Strategické plánovanie organizácií. In: kol. autorov: *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava : s. 53.

Pri porovnaní rôznych možností a postupov ako riešiť problémovú situáciu a dosiahnuť stanovené možno využiť výsledky zobrazené v diagrame cieľov. Pri analýze stratégií sa snažíme zoskupiť ciele v diagrame do zhlukov alebo klastrov podľa vzájomnej súvislosti alebo rovnakej povahy. Týmto postupom vznikne niekoľko stratégií vedúcich k riešeniu kľúčového problému a dosiahnutiu stanoveného cieľa. Na základe viacerých kritérií je následne vybratá najvhodnejšia a uskutočniteľná stratégia. Pozri príklad v Prílohe 5.

Kľúčové kritériá pre výber vhodnej stratégie môžu byť nasledovné:

- očakávaný prínos ku kľúčovým prioritám programu,
- prínos pre cieľovú skupinu,
- dopĺňanie sa s inými prebiehajúcimi alebo plánovanými projektmi,
- zdroje potrebné na realizáciu jednotlivých stratégií (personálne kapacity, finančné možnosti),
- technická uskutočniteľnosť,
- dopad na širšiu komunitu,
- pravdepodobnosť úspechu,
- naliehavosť,
- sociálna prijateľnosť,
- doba trvania a i.

Vybraná stratégia je následne v ďalších fázach plánovania projektu podrobne rozpracovaná do plánu aktivít so stanovením časového harmonogramu a zdrojov potrebných na jej realizáciu.

4.4 Definovanie aktérov projektu

Definovanie všetkých osôb a skupín, ktoré môžu mať na projekt vplyv alebo môžu ním byť ovplyvnení, je ďalším krokom pri plánovaní projektu. Analýzou zainteresovaných subjektov je nutné zaoberať sa už v prvej fáze plánovania projektu, nakoľko cieľové skupiny, realizátori, partneri projektu (pri projektoch s väčším dosahom aj širšia verejnosť) by mali byť zapojení do všetkých fáz plánovania projektu. Rovnako i pri voľbe stratégie plánujeme, koho oslovíme projektom a koho zapojíme do jeho realizácie.

Pri plánovaní projektu je dôležité zamerať pozornosť na nasledovné skupiny:

- členov/členky projektového tímu (pozri Kapitola 1.4.2),
- cieľové skupiny projektu,

- širšiu komunitu,
- partnerov projektu.

4.4.1 Cieľová skupina projektu

Cieľová skupina projektu je úzko spätá s východiskovou situáciou a cieľmi projektu a zahŕňa skupiny osôb, pre ktoré bude projekt prospešný, na ktoré je zameraný a ktoré ovplyvní, respektíve, ktoré zmení.

Cieľovú skupinu projektu obvykle rozdeľujeme na primárnu a sekundárnu.

Primárnu cieľovú skupinu predstavujú osoby, ktorých sa projekt bezprostredne dotýka a vyžaduje ich aktívnu účasť. Sú to osoby, ktorých chceme projektom priamo ovplyvniť.

Sekundárnou cieľovou skupinou sú ľudia, ktorých projektom ovplyvníme sprostredkovaním prostredníctvom primárnej cieľovej skupiny alebo prostredníctvom výstupov a výsledkov projektu.

Špecifiká cieľovej skupiny by mali vymedzovať:

- kto je cieľovou skupinou (muži, ženy, študenti/študentky, osoby so zdravotným postihnutím, seniori/seniorke ...),
- čím sa cieľová skupina odlišuje od zvyšku verejnosti, ktorú nemáme v pláne ovplyvniť,
- veľkosť cieľovej skupiny (koľko ľudí plánujeme do projektu zapojiť alebo projektom priamo ovplyvniť),
- bližšie špecifiká cieľovej skupiny relevantné vo vzťahu k aktivitám a metódam práce v rámci projektu (vek, vzdelanie, predchádzajúce skúsenosti, zručnosti, miesto bydliska, motivácia k účasti na projekte...)
- kritériá výberu (napríklad ako budú vybraní/vybrané účastníci/účastníčky vzdelávacích akcií v rámci projektu).

Cieľová skupina by nemala byť objektom, ale mala by mať možnosť ovplyvňovať aktivity, ktorých sa zúčastňuje a ktoré ju formujú.²⁵

Príklad plánovania cieľovej skupiny projektu:

Primárnou cieľovou skupinou projektu sú nepočujúce deti a mládež navštevujúce internátne základné a stredné školy v okresoch Kremnica, Lučenec a Bratislava vo veku približne od 7-19 rokov. Problémy našej cieľovej skupiny sú na jednej strane spojené so sociálnymi dôsledkami ich zdravotného postihnutia súvisiacimi najmä s komunikačnou bariérou a následne s obmedzenými sociálnymi sieťami (komunikácia je obmedzená prevažne na ľudí,

²⁵ VAKULOVÁ, L.: Evaluácia. Bratislava : 2005. s. 24.

ktorí ovládajú posunkový jazyk). Na druhej strane špecifiká tejto cieľovej skupiny vyplývajú z prostredia, v ktorej žije. Nakoľko sa stále väčšina nepočujúcich detí a mládeže nevzdeláva integrovane v bežných typoch škôl, sú nútené od útleho veku vyrastať v internátnom prostredí. Problém odlúčenia sa od rodiny sa prejavuje následne v slabšom rozvíjaní ich životnej istoty, celkového sociálneho potenciálu, v oslabení väzieb na rodinných príslušníkov a pod. V internátnom prostredí sa často stretávame i s problémom nevhodného trávenia voľného času a neexistencie pozitívnych výchovných a životných vzorov. Nepočujúce deti a mládež majú nižšie sebavedomie, majú nerozvinuté niektoré životné a sociálne zručnosti, nevedia sa správať v bežných životných situáciách, majú veľa nezodpovedaných otázok (napríklad ohľadom sexuality, budúceho zamestnania a pod.). Sekundárnou cieľovou skupinou sú rodičia týchto detí prípadne ich iní rodinní príbuzní, ktorí môžu mať problémy s adaptáciou na postihnutie dieťaťa a jeho akceptovanie.

4.4.2 Širšia komunita

Podľa medzinárodnej encyklopédie P. Jarvisa možno definície komunity zhrnúť do piatich okruhov:

- komunita je skupina ľudí, ktorí žijú alebo pracujú spoločne,
- komunitu predstavuje akákoľvek oblasť, v ktorej ľudia žijú,
- v tejto geografickej oblasti ľudia nielen žijú, ale sú aj vo vzájomnej interakcii,
- ide o vzdelávaciu činnosť skupiny ľudí, ktorí sa vzdelávajú mimo školskej inštitúcie,
- ide o ideálne usporiadanie ľudí, ktorí žijú a pracujú v dokonalej harmónii.²⁶

V oblasti projektovania chápeme pod komunitou najčastejšie geograficky vymedzené, tzv. regionálne komunity. Členov/členky takejto komunity (napr. mesta, obce, sídliska, susedstva) spájajú najmä vzťahy s ostatnými členmi/členkami (intelektuálne, citové, pracovné) a príslušnosť k danému bydlisku.

V rámci širšej komunity definujeme na jednej strane skupiny, ktoré môže realizácia projektu ovplyvniť a na druhej subjekty, ktoré môžu priamo alebo nepriamo vplývať na realizáciu projektu.

Realizácia každého projektu prebieha na určitom mieste, v určitej komunite, v rámci ktorej dochádza k vzájomnému ovplyvňovaniu aktivít projektu a členov a členiek tejto komunity. Ak je napríklad širšia komunita priaznivo naklonená realizácii projektu, môže pomôcť naplniť jeho ciele. Zapojenie širšej komunity do realizácie projektu sa často stáva jedným z predpokladov úspešnosti a udržateľnosti projektu. Ak chce napríklad organizácia vybudovať v nejakom meste zariadenie sociálnych služieb, za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa by sa mala snažiť zapojiť do projektu obyvateľov danej komunity, miestnu

²⁶ HARTL, P.: *Komunita občanská, komunita terapeutická*. Praha : 1997. s. 15.

samosprávu, miestnu štátnu správu, prípadne organizácie s podobným zameraním činnosti. Mnohé príklady neúspešných projektov poukazujú na nedostatočné zapojenie širšej komunity do riešenia problému.

Pri analýze konkrétnych skupín aktérov projektu v rámci širšej komunity hľadáme odpovede na nasledovné otázky:

- ? Ktoré subjekty v rámci širšej komunity môžu ovplyvniť priamo alebo nepriamo realizáciu projektu a akým smerom?
- ? Ktoré skupiny v rámci širšej komunity je možné, respektíve nevyhnutné do realizácie projektu zapojiť?
- ? Ktorých skupín v rámci širšej komunity sa riešenie problému dotýka a do akej miery?
- ? Na ktoré skupiny v rámci širšej komunity môže mať projekt dopad?
- ? Aké sú relevantné charakteristiky jednotlivých skupín v rámci širšej komunity?
- ? Aká je ochota jednotlivých skupín v rámci širšej komunity zapojiť sa do riešenia problému?

Príklad vplyvu projektu na širšiu komunitu:

Zvýšenie záujmu a zapájania sa mladých ľudí do dobrovoľníckych činností prispeje k personálnemu posilneniu konkrétnych organizácií a k posilneniu občianskej spoločnosti formou aktívnej účasti mladých ľudí na diani vo svojej komunite.

4.4.3 Partneri projektu

Väčšinu projektov nie je možné realizovať bez spolupráce s inými jednotlivcami alebo inštitúciami. Partneri prinášajú do projektu nový rozmer a spolupráca s nimi môže prebiehať viacerými formami (supervízia, konzultácie, realizácia spoločných aktivít, finančná alebo materiálna pomoc a pod.).

Pri výbere partnera je dôležité na jednej strane zvážiť, aký je jeho prínos pre projekt a na druhej strane, aký je prínos projektu pre partnera. Ako ďalšie kritériá je možné zvážiť napríklad: dostupnosť, odbornosť, skúsenosti, doterajšiu spoluprácu, referencie, čas atď.

V projektoch podporovaných Európskou úniou je partnerstvo základným predpokladom úspechu projektu. Potenciálnymi partnermi pre projekty sú štátna správa, samospráva, neziskové organizácie, podnikateľské organizácie, vzdelávacie inštitúcie (vysoké školy), poradenské inštitúcie, výskumné strediská a konkrétne osoby.

Úspešné partnerstvo môže byť vybudované iba na pevných základoch, ktoré je možné zhrnúť do nasledovných bodov:

- silná podpora komunity – najúspešnejšie bývajú partnerstvá sústredené okolo limitovaného počtu kmeňových partnerov, ktorých strategická zaangažovanosť zohráva kľúčovú úlohu,
- uznané a legitímne úlohy pre každého aktéra – každý aktér by mal mať jasnú predstavu o výhodách, ktoré prináša spolupráca s ním jeho organizácii, pričom žiaden partner by nemal mať nad ostatnými dominantné postavenie,
- orientácia na dosahovanie výsledkov – partneri by sa mali orientovať na dosahovanie jasne vymedzených cieľov,
- určitý stupeň autonómie,
- jasný, nepretržité a dobre fungujúci komunikačný systém medzi partnermi,
- flexibilita – partnerstvo musí mať štruktúru, ktorú je možné meniť v závislosti od meniacich sa okolností.²⁷

Participáciu partnerov je nevyhnutné zabezpečiť už vo fáze plánovania projektu a počas jeho realizácie je dôležité zapájať ich a informovať o priebehu aktivít, dosahovaných výsledkoch a prípadných problémoch.

Účelné je pri plánovaní spolupráce i vypracovanie Dohody alebo zmluvy o spolupráci medzi partnermi, ktorej príklad uvádzame v Prílohe 7.

Spolupráca v projektoch môže prebiehať na miestnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni.

Príklad plánovania spolupráce v projekte:

Pri realizácii nášho projektu plánujeme spolupracovať s Radou pre poradenstvo v sociálnej práci, ktorej pracovníci majú niekoľkoročné skúsenosti s vypracovávaním štandardov v oblasti kvality poskytovania sociálnych služieb a s ich praktickou aplikáciou. Spolupráca bude prebiehať formou priebežných konzultácií a formou záverečnej oponentúry štandardov kvality poskytovania služieb v našej organizácii.

Spolupracujúce subjekty:

- *Organizácie pracujúce s deťmi, mládežou a rodinami na území mesta Banská Bystrica (mimovládne, cirkevné, zriadené samosprávou, štátne), s ktorými budeme spolupracovať aplikovaní programu na podmienky v Slovenskej republike, ale zároveň aj pri kontaktovaní rodín a detí „vhodných“ pre účasť v programe. Predbežne sme oslovili niekoľko organizácií pracujúcich s rodinami a zavedenie programu privítali a prisľúbili nám spoluprácu pri jeho realizácii.*
- *Školy – stredné a vysoké na území mesta Banská Bystrica, s ktorými budeme spolupracovať pri propagácii programu a získavaní mladých ľudí pre dobrovoľnícku činnosť.*

²⁷ Sprievodca po finančných zdrojoch Európskej únie pre mimovládne organizácie. Bratislava : 2003. s. 52.

- *Samospráva –miestna (Mestský úrad v Banskej Bystrici), regionálna (Vyšší územný celok) – očakávame odbornú spoluprácu a finančnú spoluúčasť, prípadne poskytnutie priestorov na klubovňu programu*
- *Asociace Pět P v České republice – Kroměříž - spolupráca pri zavedení programu, školenie o metodike realizácie programu, metodika náboru, výberu a výcviku dobrovoľníkov, náplň supervízií, dokumentácia programu, fundraising, evalvácia efektivity programu a stáž v Dobrovoľníckom centre realizujúcom projekt v ČR. Spolupráca je predbežne dojednaná.*

4.5 Definovanie výstupov a výsledkov projektu

Výstupy a výsledky sú určujúcim kritériom merania úspešnosti projektu. Pri plánovaní projektu je dôležité stanoviť nielen to, čo chce realizátor projektu dosiahnuť, ale aj ako bude vedieť, že to skutočne dosiahol.

Výstupy projektu (outputs) sledujú kvantitatívne ukazovatele, výsledky (outcomes) predstavujú kvalitatívne zmeny, ktoré projekt prinesie cez výstupy. Len pri vyhodnotení oboch skupín ukazovateľov úspešnosti projektu je možné zhodnotiť, čo sa v projekte zrealizovalo a s akým efektom.

4.5.1 Výstupy, kritéria úspešnosti a prostriedky ich hodnotenia

Výstupy projektu odzrkadľujú kvantitatívnu stránku realizácie projektu. Môžu sa týkať:

- ľudí zapojených do projektu (napríklad účastníkov/účastníčok akcie, klientov/klientok využívajúcich určitú službu, dobrovoľníkov/dobrovoľníčok zapojených do projektu...),
- aktivít zrealizovaných v rámci projektu (napríklad prednášok, workshopov, pravidelných stretnutí, konferencií, výletov, konzultácií...),
- iných kvantifikovateľných výstupov (napríklad odpracovaných hodín, vydaných letákov alebo publikácií, vyrobených produktov...).

Aby bolo možné zhodnotiť, nakoľko bola realizácia projektu úspešná, je dôležité stanoviť aj hranicu, v rámci ktorej bude možné konkrétny ukazovateľ považovať za dosiahnutý, resp. splnený.

Kritérium úspešnosti môže byť vyjadrené ako počet (uskutočníme minimálne 10 diskusných klubov, vydáme 1 manuál v náklade 100 kusov, vysadíme 200 stromov...), frekvencia (budeme poskytovať služby minimálne 2-krát za týždeň) alebo ako percento (za úspech budeme považovať, ak sa na prednáške zúčastní 80 % oslovených študentov/študentiek).

Pri plánovaní výstupov projektu je posledným krokom určenie prostriedkov ich sledovania a vyhodnocovania.

Ako prostriedky merania kvantitatívnych výstupov je možné využiť napríklad:

- prezenčné listiny,
- záznamy z aktivít,
- zápisnice,
- fotodokumentáciu, videodokumentáciu,
- kroniky,
- archiváciu vydaných letákov, propagačných materiálov, publikácií, publikovaných článkov...

Výstupy projektu musia pri evalvácii splňať:

- obsahové kritériá (napr. ak v projekte bolo naplánované zrealizovanie školenia o ľudských právach, nemôže byť zrealizované školenie o informačnom systéme),
- kvantitatívne kritériá (napr. ak bolo potrebné vytvoriť tri pracovné miesta, je nutné vytvoriť tri, nielen jedno alebo dve),
- kvalitatívne kritériá (napr. ak mal byť propagačný materiál vytlačený na kvalitnom papieri a vo farbe, nemôže byť vytlačený čiernobiely na obyčajnom papieri).

Príklad plánovania výstupov projektu:

- *zorganizovanie 10 diskusných klubov počas realizácie projektu (záznamy z aktivít),*
- *na diskusných kluboch sa zúčastní minimálne 250 študentov a študentiek (prezenčné listiny)*
- *účasť minimálne 10 zástupcov rôznych organizácií na diskusných kluboch*
- *2 workshopy o dobrovoľníctve s účasťou minimálne 10 ľudí na každom workshope (prezenčné listiny)*
- *vydanie manuálu o dobrovoľníctve v počte 50 kusov a jeho distribúcia*

4.5.2 Výsledky, indikátory a prostriedky ich hodnotenia

Výsledky projektu hovoria o tom, aká kvalitatívna zmena nastane po realizácii projektu. Výsledky úzko nadväzujú a vychádzajú z cieľov projektu.

Zmenu hodnotíme vždy vo vzťahu k cieľovej skupine projektu. Kvalitatívne výsledky v podobe tejto zmeny sa môžu týkať vedomostí, zručností, názorov, postojov, hodnôt, správania, postavenia atď.

Každá kvalitatívna zmena sa určitým spôsobom prejavuje. Prejavy tejto zmeny nazývame indikátory.

Indikátory kvalitatívnych výsledkov sú vybrané znaky, ktorých zmena je jednoducho sledovateľná a merateľná a odzrkadľuje dosiahnutie plánovaného výsledku po realizácii projektu.²⁸

Plánovaná zmena alebo výsledok projektu sa môže prejavovať napríklad ako:

- iná miera výskytu,
- rozvoj,
- získanie,
- skvalitnenie,
- zlepšenie,
- stabilizácia,
- zvýšenie,
- zmiernenie atď.

Rovnako ako pri výstupoch, je pri plánovaní výsledkov projektu potrebné naplánovať kritériá ich úspešnosti, aby bolo možné zhodnotiť nielen to, či bola zmena dosiahnutá, ale aj v akej miere.

Na sledovanie, meranie a hodnotenie indikátorov zmeny je možné využiť viacero prostriedkov, respektíve nástrojov ako napríklad:

- dotazníky,
- testy,
- spätné väzby,
- ankety,
- pozorovanie,
- rozhovory,
- záznamy o práci riešiteľov projektov,
- kazuistiky,
- prezenčné listiny,
- správy o plnení úloh atď.

Pri výbere jednotlivých nástrojov je potrebné zohľadniť špecifiká cieľovej skupiny, nakoľko rôzne nástroje sú vhodné pre rôzne cieľové skupiny.

Získané informácie sa spracovávajú metódami a technikami kvalitatívnej a kvantitatívnej analýzy.

²⁸ VAKULOVÁ, L.: *Evaluácia*. Bratislava : 2005. s. 30.

Údaje získané niektorými nástrojmi je možné využiť nielen za účelom evalvácie projektu, ale aj za účelom propagovania alebo prezentácie projektu (napríklad výpovede účastníkov).

Príklad plánovaných výsledkov projektu:

Výsledkom projektu bude zvýšenie miery záujmu a angažovanosti študentov a študentiek o aktivity realizované mimo vyučovania. Indikátorom zmeny bude:

- *zvýšenie miery účasti študentov a študentiek na diskusných kluboch a pozitívna spätná väzba (na sledovanie využijeme prezenčné listiny a dotazníky spätnej väzby, v ktorých budeme zisťovať dôvod účasti na diskusnom klube, prínos diskusného klubu pre študenta/študentku, návrhy tém na ďalšie stretnutia...),*
- *zvýšenie miery angažovanosti študentov a študentiek v dobrovoľníckych aktivitách (počet študentov a študentiek, ktorí si zvolia alternatívne úlohy na získanie bodového hodnotenia za vybrané predmety ako účasť na dobrovoľníckych aktivitách sa zvýši, zvýši sa počet študentov a študentiek ochotných zapojiť sa do dobrovoľníckych aktivít aj mimo alternatívnych úloh - na meranie zmeny využijeme záznamy o alternatívnych úlohách študentov a študentiek, ich spätné väzby z týchto úloh, dotazníky dobrovoľníkov a výsledky porovnáme so záznamami z predchádzajúceho obdobia).*

4.6 Plán implementácie projektu

Plán implementácie projektu podrobne popisuje všetky aktivity potrebné na dosiahnutie cieľov projektu.

Kým pri realizácii projektu postupujeme od najjednoduchších aktivít a úloh k splneniu čiastkových cieľov a nakoniec k dosiahnutiu globálneho cieľa projektu, plánovanie projektu si vyžaduje opačný postup (pozri Obrázok 9).

Ako prvý plánujeme globálny cieľ projektu, následne čiastkové ciele, úlohy, až potom najjednoduchšie pracovné aktivity.

Pri plánovaní jednotlivých aktivít v rámci zložitejších projektov je vhodné ich číslovať, čo umožní lepšiu prehľadnosť plánu, implementácie, monitorovania a vyhodnocovania projektu.

Medzi aktivitami musí byť vzájomná súvislosť, nesmú byť náhodné a musia smerovať k dosiahnutiu konkrétneho cieľa.

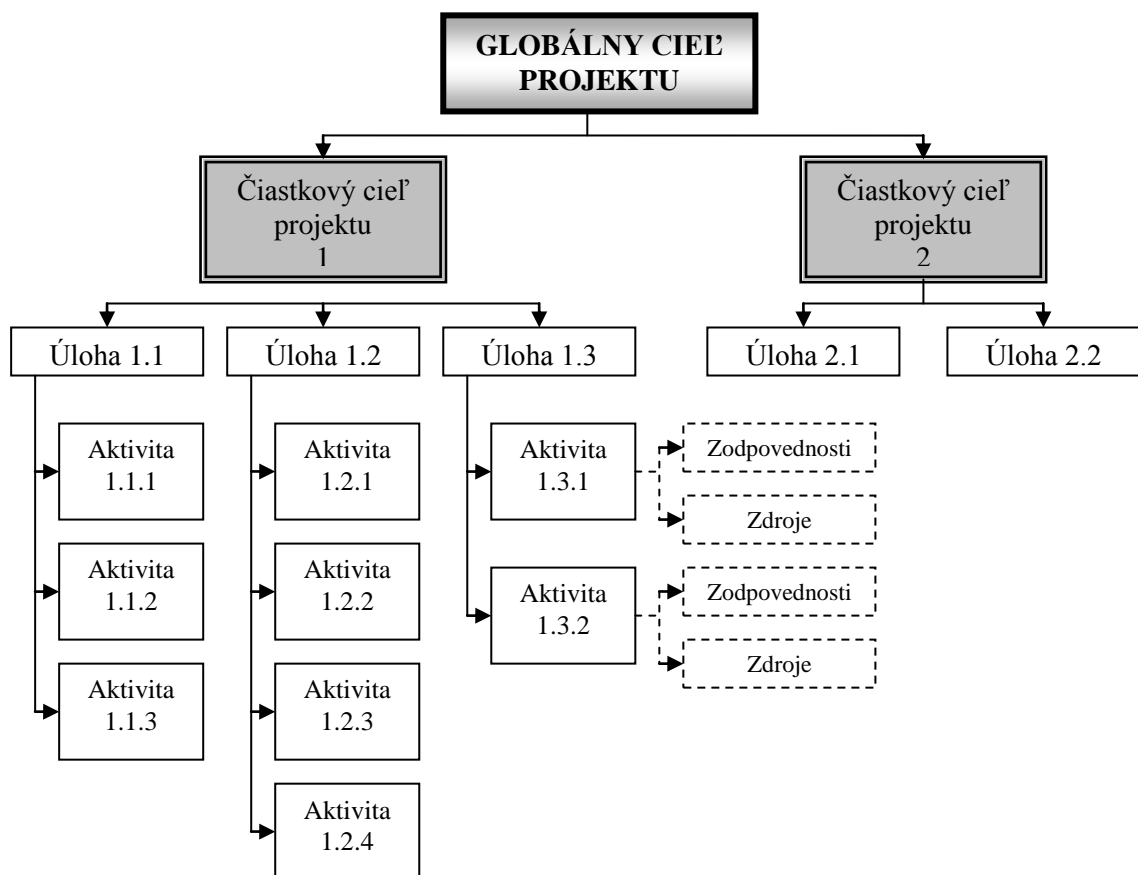
Správne rozloženie – dekompozícia prác na projekte je výborným základom pre zostavenie časového harmonogramu, rozdelenie zodpovedností a tvorbu rozpočtu.

Plánovanie implementácie projektu zahŕňa nielen zostavovanie zoznamu úloh a aktivít, ale aj výber metód práce s cieľovou skupinou. Pri výbere konkrétnych metód je potrebné zvážiť:

- špecifiká cieľovej skupiny a vhodnosť konkrétnej metódy vo vzťahu k týmto špecifikám (napríklad vek, vzdelanie, ekonomická aktivita a pod.),

- špecifiká prostredia, v ktorom sa projekt realizuje,
- skúsenosti, zručnosti a odbornosť členov projektového tímu vo vzťahu k použitiu konkrétneho postupu.

Výber vhodných metód je veľmi dôležitý, pretože ak sa pri hodnotení dosiahnutia kvalitatívnej zmeny zistí, že cieľová skupina síce aktivitami prešla, ale výsledok je iný, ako realizátor projektu plánoval alebo zmena je málo významná, prípadne nie je dlhodobo udržateľná, ako prvé je potrebné preveriť metódy práce. Môže sa zistiť, že nie sú vhodné, že sú málo kreatívne alebo veľmi komplikované, že pre účastníkov/účastníčky nie sú zaujímavé a pod.²⁹



Obrázok 9 Schéma plánu implementácie projektu

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

²⁹ VAKULOVÁ, L.: *Evaluácia*. Bratislava : 2005. s. 34.

4.7 Vypracovanie časového harmonogramu

V ďalšej fáze plánovania projektu je dôležité stanoviť časový sled postupnosti realizácie jednotlivých úloh a aktivít. Účelom zostavenia časového harmonogramu realizácie projektu je vytvoriť reálny plán popisujúci postup prác na projekte a činností v rámci projektu s ohľadom na zdroje, kapacity, náklady, riziká atď.

Pri zostavovaní časového harmonogramu je nevyhnutné plánovať nielen termíny realizácie samotných aktivít, ale aj ich prípravu a vyhodnocovanie. Pri plánovaní začatia realizácie projektu je potrebné brať do úvahy aj termín schvaľovania podpory projektu a termíny vyplácania splátok grantov.

Časový harmonogram často vyzerá tak, že v určitom čase je naplánované realizovanie jednej aktivity, iná by sa v tom istom čase mala začať pripravovať, ďalšia by mala byť vo vrcholnej fáze prípravy a iná by mala v tom istom období prechádzať procesom vyhodnocovania.

Vypracovanie časového harmonogramu projektu:

- zabezpečuje postupnosť krokov,
- poskytuje prehľad o jednotlivých úlohách a aktivitách a ich logickej následnosti,
- pomáha plánovať rozdelenie rolí, zodpovedností a zdrojov v rámci projektu,
- je predpokladom pre dobrú koordináciu prác na projekte.

Mnoho projektov zlyháva počas realizácie na tom, že nemajú vypracovaný časový harmonogram a existujú len zoznamy úloh s uvedením termínov dokedy majú byť splnené. Tento prístup však môže viesť k tomu, že nie sú rešpektované väzby medzi jednotlivými úlohami a niektoré činnosti nie sú dokončené načas, pretože nie sú dokončené predchádzajúce alebo sa čaká na zdroje.

Počas realizácie projektu je potrebné na základe monitoringu a evalvácie časový harmonogram prehodnocovať a v prípade potreby upravovať.

Na zostavenie časového harmonogramu projektu je využívaných viacero nástrojov. Najčastejšie používaným je Ganttov graf, ktorého príklad uvádzame v Prílohe 8.

4.8 Plánovanie diseminácie projektu

Diseminácia predstavuje proces, pomocou ktorého sa šíria/rozširujú informácie o projekte medzi rôzne cieľové skupiny.

Diseminácia projektu má význam vo viacerých smeroch:

- prispieva k budovaniu vzťahov s verejnosťou (public relations), a to na strane realizátora projektu i na strane poskytovateľa grantu,
- pomáha získavať nových spolupracovníkov/spolupracovníčky, podporovateľov/ podporovateľky, darcov/darkyne, dobrovoľníkov/dobrovoľníčky, či členov a členky,
- zabezpečuje širší dosah projektu,
- „vdďaka informovaniu verejnosti sa môže podariť nielen odovzdať jej určitú sumu informácií, ale postupne meniť aj jej postoje a hodnoty“³⁰
- umožňuje replikáciu výsledkov projektu.

Aktivity súvisiace s disemináciou projektu sa plánujú a popisujú ako samostatné aktivity a vyčleňujú sa na ne samostatné zdroje. Dôležité ale je, aby diseminácia bola systematická a aby sa jej vo fáze plánovania projektu venovala náležitá pozornosť.

Jednotlivé aktivity súvisiace s disemináciou projektu sa plánujú vždy v súvislosti s aktivitami projektu v jednotlivých fázach jeho realizácie a zaraďujú sa do implementačného plánu a časového harmonogramu projektu.

Pri plánovaní diseminácie projektu je potrebné zvážiť viacero skutočností.

V prvom rade sa pri plánovaní projektu zvažuje, **aké informácie súvisiace s projektom sa budú šíriť**. V procese diseminácie možno rozširovať:

- informácie o plánovaných, prebiehajúcich a zrealizovaných aktivitách,
- výstupy projektu (manuály, príručky, publikácie...),
- skúsenosti, respektíve know-how získané pri realizácii projektu, najmä, ak sú niektoré aspekty projektu inovačné.

Charakter informácií o projekte úzko súvisí s **cieľovou skupinou, ktorú chce realizátor o projekte informovať**. Iné informácie sú relevantné pre cieľovú skupinu projektu, iné pre laickú verejnosť, iné pre odborníkov.

Ďalším krokom je naplánovanie **druhu diseminačných materiálov**. Informácie o projekte, výsledky i skúsenosti je možné šíriť viacerými spôsobmi, a to napríklad prostredníctvom: článkov, verejných vystúpení, vystúpení v rozhlase alebo televízii, letákov, plagátov, manuálov, publikácií, informačných brožúr, certifikátov, výrobkov, vlastnej webovej stránky, reklamných šotov, inzerátov atď.

Pri výbere diseminačných materiálov sa prihliada nielen na predchádzajúce skutočnosti (druh informácií a cieľovú skupinu), ale i na **úroveň, na ktorej bude diseminácia**

³⁰ VAKULOVÁ, L.: *Evaluácia*. Bratislava : 2005, s. 37.

prebiehať. Plánovaná úroveň následne úzko súvisí i s **distribučným kanálom**.

Vo všeobecnosti rozlišujeme nasledovné úrovne diseminácie:

- úroveň samotného projektu (zahŕňa šírenie informácií na úrovni projektového tímu, medzi partnermi a medzi účastníkmi projektu),
- miestna úroveň (ide o šírenie informácií v určitej lokalite, napríklad na úrovni mesta, obce)
- regionálna úroveň (napríklad Bratislavský kraj),
- celoštátna úroveň,
- medzinárodná úroveň.

L. Vakulová upozorňuje, že pri plánovaní šírenia informácií je vždy potrebné vychádzať zo skúseností realizátora a z jeho relevantných možností. Je zbytočné napríklad plánovať rozsiahlu medializáciu, ak nemá realizátor dohody o mediálnom partnerstve (s novinami, časopisom, rozhlasom či televíziou) a nemá zdroje, prípadne kapacitu na zaplatenie takejto medializácie. Tiež je potrebné počítať so skutočnosťou, že niektoré témy sú pre médiá menej zaujímavé a v prípade, že majú dostatok iných, nemusia priestor na zverejnenie poskytnúť.³¹

Informácie o projekte, jeho výstupy a získané skúsenosti je možné šíriť viacerými **spôsobmi a kanálmi**:

- tlač (miestne, regionálne, celoštátne noviny, populárne a odborné časopisy, inzertné noviny, interné periodikum v organizácii, ...),
- rozhlas a televízia (miestna, regionálna, celoštátna),
- internet (vlastná webová stránka, internetové portály, posielanie informácií e-mailom),
- zasielanie informácií poštou,
- osobná distribúcia (rozdávanie),
- billboardy, vývesné tabule, verejné priestranstvá, nástenky,
- stretnutia s občanmi,
- účasť na rozličných udalostiach (workshopy, konferencie, sympóziá, výstavy, veľtrhy...),
- organizácia vlastných podujatí (pracovných stretnutí, seminárov, konferencií...),
- knižnice, siete kníhkupectiev alebo iných obchodov (napríklad pri šírení produktov).

Keďže plán diseminácie projektu by mal byť súčasťou plánu aktivít a časového harmonogramu, dôležité je naplánovať pre každú diseminačnú aktivitu **čas**, t.j. kedy by mali byť informácie šírené a kedy sa budú pripravovať podklady pre disemináciu.

³¹ VAKULOVÁ, L.: *Evaluácia*. Bratislava : 2005, s.37.

Plánovanie diseminácie projektu:

V mesiaci jún uverejníme informácie o výstupoch a výsledkoch projektu v článku na stránke changenetu, v našom časopise a v Informačnom spravodaji Mestského úradu. V tomto mesiaci zároveň plánujeme vystúpenie na konferencii, ktoré bude taktiež zamerané na informovanie o zrealizovanom projekte. Konferencia sa v tomto čase realizuje každý rok v Bratislave a zúčastňujú sa na nej odborníci pôsobiaci vo vzdelávaní sociálnych pracovníkov a pracovníčok i z praxe. Na tomto podujatí budeme zároveň distribuovať manuál vydaný v rámci projektu.

4.9 Odhad rizík úspešnosti projektu

Odhad rizík úspešnosti projektu už vo fáze plánovania projektu umožňuje lepšie predvídať možné problémy a prekážky, ktoré by sa mohli vyskytnúť pri jeho realizácii, pripraviť si alternatívne riešenia a pružnejšie reagovať na potrebné zmeny. Tým sa vytvára stabilnejšie prostredie pre projekt a zvyšujú sa šance na dosiahnutie stanovených cieľov a zrealizovanie projektu v súlade s časovým harmonogramom a rozpočtom.

Potreba manažmentu rizika je samozrejme iná u rôznych typov projektov a je priamo závislá na komplexnosti projektu a inovácii, ktorú projekt prináša.³² Medzi ďalšie faktory, ktoré vplyvajú na mieru rizikovosti projektu možno zaradiť:

- význam projektu pre predkladateľa,
- dobu trvania projektu,
- charakter naplánovaných aktivít,
- znalosť a skúsenosti s realizáciou naplánovaných postupov (napr. metód práce),
- skúsenosti členov a členiek projektového tímu s projektmi a s prácou v tíme,
- prístup členov a členiek projektového tímu k plneniu úloh.

Faktory, ktoré môžu zapríčiniť neúspešnosť projektu môžu byť ekonomické (napr. nezískanie plánovaných sponzorov), legislatívne (napr. nezískanie povolenia na výstavbu), politické (napr. slabá podpora členov mestského zastupiteľstva), technické (napr. zlyhanie prístroja), kultúrne (napr. neakceptovanie kultúrnych odlišností lektormi), sociálne (napr. nezáujem cieľovej skupiny o aktivity), ekologické (napr. zlé počasie), manažérske (napr. nespôlupráca partnerov).

Plánovanie rizík úspešnosti projektu si vyžaduje odpovede na nasledovné otázky:

- Čo je rizikom projektu?

³² ORBÁNOVÁ, I. – URBANČÍKOVÁ, N.: *Písanie projektov pre pracovníkov verejnej správy*. Košice : 2004. s. 14.

- Do akej miery je toto riziko pre realizáciu projektu rozhodujúce, respektíve do akej miery môže ohroziť projekt?
- Aké sú možné riešenia minimalizácie, prípadne eliminovania rizika?

Ak sa pri plánovaní rizík projektu vyskytnú opatrenia, ktoré je potrebné zrealizovať, aby sa zabezpečila úspešnosť projektu, je dôležité zapracovať ich aj do plánu aktivít a časového harmonogramu a vymedziť na ich realizáciu zdroje.

Príklad odhadu rizík úspešnosti projektu uvádzame v Prílohe 9.

4.10 Rozdelenie rolí a zodpovedností v projekte

Úspešné zrealizovanie projektu závisí od jasne stanovených rolí a zodpovedností pri plnení jednotlivých úloh. Projekty, v ktorých nie sú jasne stanovené roly a zodpovednosti môžu úplne zlyhať, oneskoriť sa v časových termínoch alebo prekročiť daný rozpočet.

Pri zadeľovaní zodpovednosti za splnenie jednotlivých aktivít je dôležité určiť nielen osobu zodpovednú za jej uskutočnenie, ale aj osobu, ktorá je zodpovedná za zrealizovanie úlohy alebo čiastkového cieľa projektu, pod ktorý aktivita spadá (viacerých aktivít, ktoré navzájom súvisia). Táto osoba bude sledovať, aby sa jednotlivé aktivity (v rámci daného cieľa alebo úlohy) naplnili načas a pri použití zodpovedajúcich zdrojov. Ak niekto z určených ľudí nezrealizuje danú aktivitu, respektíve ju nesplní načas, osoba zodpovedná za čiastkový cieľ alebo úlohu podnikne príslušné kroky: poverí niekoho iného zrealizovaním danej aktivity alebo zariadi plnenie ďalších aktivít.³³

Je dôležité, aby za jednu úlohu bol zodpovedný len jeden človek, a to aj v tom prípade, že na jej splnení pracuje viacej ľudí.

Pri rozdeľovaní rolí a zodpovedností v projekte je potrebné zvažovať viaceré kritériá, ako napríklad zručnosti, vedomosti, schopnosti ľudí, spravodlivé rozdelenie práce, časové kapacity atď.

Pri určovaní rolí a zodpovedností v projekte je možné určiť v rámci každej aktivity osoby:

- ktoré nesú zodpovednosť za jej zrealizovanie,
- ktoré ju realizujú,
- ktoré ju schvaľujú,
- s ktorými je možné aktivitu konzultovať,

³³ BREWER, E. – REPON, A. – BRENNAN, M.: *Budovanie občianskej spoločnosti..* Zvolen : 2001. s. 105 - 106.

- ktoré je potrebné o realizácii projektu informovať.

Príklad rozdelenia rolí a zodpovedností v projekte je uvedený v Prílohe 10.

4.11 Určenie zdrojov pre jednotlivé úlohy a aktivity

Zdroj je všetko to, čo je potrebné na dosiahnutie cieľov projektu. Zdroje v projekte sa plánujú vo vzťahu ku konkrétnym aktivitám projektu a ich časovému harmonogramu.

Rozlišujeme zdroje:

- ľudské (riešitelia/riešiteľky projektu, partneri, členovia/členky širšej komunity, poradcovia/poradkyne, konzultanti/konzultantky, školitelia/školiteľky, dobrovoľníci/dobrovoľníčky, členovia/členky správnej rady...),
- materiálne (priestory, technické zariadenia, výpočtová a kancelárska technika, vybavenie, kancelárske potreby, publikácie, ...),
- finančné (pôžičky, dary, granty, vlastné prostriedky...),
- informačné (knihy, články, správy, výsledky prieskumov a výskumov...).

Primerané/vhodné zdroje sú také, ktoré:

- zodpovedajú skutočnej potrebe projektu,
- sú miestne dostupné,
- majú nízke náklady,
- sú technologicky primerané,
- kultúrne prijateľné,
- ekologicky nezávadné.³⁴

Príklad plánovania zdrojov v projekte uvádzame v Prílohe 11.

4.12 Tvorba rozpočtu

Projekt väčšinou plánujeme preto, aby sme získali prostriedky na dosiahnutie naplánovaných cieľov, ktoré nemáme k dispozícii. K plánovaniu rozpočtu je potrebné pristupovať zodpovedne a venovať mu dostatok času.

Príprava rozpočtu je vynikajúcim testom toho, ako detailne a zrozumiteľne je projekt naplánovaný. Rozpočet sa preto pripravuje až po objasnení základných cieľov projektu a podrobnom naplánovaní konkrétnych aktivít na ich dosiahnutie. V opačnom prípade bude

³⁴ BREWER, E. – REPON, A. – BRENNAN, M.: *Budovanie občianskej spoločnosti*. Zvolen : 2001. s. 98.

rozpočet iba hrubým odhadom nákladov na projekt, ktorý sa nebude odvíjať od reálnych požiadaviek. Takto pripravený rozpočet je slabým miestom projektu a poukazuje na vážne nedostatky manažmentu projektu. V rozpočte sa musia dať jasne identifikovať jednotlivé položky rozpočtu a ich súvis s aktivitami projektu.³⁵

Pri tvorbe rozpočtu projektu je vhodné postupovať nasledovným spôsobom:

1. Po naplánovaní jednotlivých aktivít a vymedzení zdrojov určiť finančné zdroje potrebné na dosiahnutie každej úlohy.
2. Zoradiť jednotlivé náklady na každú úlohu do kategórií/položiek rozpočtu.
3. Vyčísliť každú položku čo najpresnejšie. Je potrebné vziať do úvahy všetky okolnosti a podmienky, ktoré môžu ovplyvniť výdavky a zistiť u dodávateľov cenu za výrobky a služby. Ak to vyžaduje poskytovateľ grantu je potrebné urobiť prieskum trhu a vybrať najpriateľnejšiu cenu.
4. Urobiť súčet za každú položku a výsledný súčet.
5. Skontrolovať súčet a ak je to potrebné, urobiť úpravy.
6. Odsúhlasiť rozpočet.

Pri tvorbe rozpočtu projektu je potrebné sledovať aj skutočnosť, ktoré náklady sú vo vzťahu k podporovateľovi projektu oprávnené a ktoré nie.

Jednou z techník dobrého finančného manažmentu je stanovenie rozpočtu projektu v dvoch variantoch:

- Do maximalistického rozpočtu sa môže zahrnúť cena všetkých aktivít, ktoré sú naplánované v projekte (keby sa zaplatili aj dobrovoľníci/dobrovoľníčky), prípadne sprievodných aktivít, náklady na kvalitné služby či tovar.
- Minimalistický rozpočet na druhej strane bude obsahovať cenu len tých aktivít, ktorých realizácia je pre projekt skutočne nevyhnutná a iné nevyhnutné náklady. Minimalistický rozpočet určí, aká je tá najnižšia čiastka, z ktorej je ešte možné projekt financovať a aká je tá prahová hodnota, pod ktorou realizovať projekt stráca zmysel.

Ak poznáme tieto obmedzenia, budeme môcť efektívnejšie narábať s rozpočtom jednotlivých projektov a úspešnejšie rokovať s donormi.

Každý rozpočet projektu sa skladá z dvoch častí - príjmová časť a výdavková/nákladová časť.

Príjmy projektu alebo zdroje financovania projektu rozdeľujeme v rozpočte na:

- finančné prostriedky organizácie v hotovosti alebo finančný vklad žiadateľa,

³⁵ ORBÁNOVÁ, I. – URBANČÍKOVÁ, N.: *Písanie projektov pre pracovníkov verejnej správy*. Košice : 2004. s. 32.

- nefinančný príspevok žiadateľa (vyčíslený v peniazoch),
- prostriedky zabezpečené alebo očakávané z iných zdrojov,
- prostriedky požadované od poskytovateľa grantu.

Náklady / výdavky na projekt sa najčastejšie členia na osobné náklady (súvisia vždy s ľuďmi, ktorí sú do realizácie projektu zapojení a zahŕňajú mzdové náklady, cestovné, stravné a ubytovanie) a neosobné alebo vecné náklady. Jednotlivé položky rozpočtu sa môžu pri projektoch líšiť. Poskytovatelia grantov obvykle k príprave rozpočtu vydávajú samostatné pokyny alebo smernice, ktoré je nevyhnutné pri tvorbe rozpočtu dodržiavať.

Najčastejšie položky nákladovej časti rozpočtu projektu sú nasledovné:

- **Mzdové náklady / náklady na ľudské zdroje**

Do tejto položky sa zaraďujú všetky náklady na mzdy ľudí podieľajúcich sa na realizácii projektu. Spôsob výplaty odmeny za realizáciu určitej práce súvisí i s plánovanou sumou na položku. Náklady na ľudské zdroje môžu byť vyplácané ako:

- mzdy na základe pracovných zmlúv podľa Zákonníka práce (v tomto prípade predkladateľ projektu musí počítať s povinnými odvodmi zo mzdy za zamestnávateľa, ktoré často nie sú v projektoch oprávnenými nákladmi, s daňou zo mzdy a aj s povinnými odvodmi za zamestnanca),
- odmeny na základe dohôd o vykonaní práce alebo iných zmlúv (napríklad autorských zmlúv) uzatvárané na konkrétnu akciu (pri odmene na základe dohody o vykonaní práce je potrebné rátať okrem dane aj s odvodom za úrazové postenie, ktoré hradí zamestnávateľ),
- úhrady za služby vyplácané prostredníctvom faktúr (napr. audit, právnické služby, účtovnícke služby, školenia).

Náklady na mzdy sa obvykle počítajú ako náklady na hrubú mzdu a zvlášť sa vyčleňujú povinné odvody zamestnávateľa.

Maximálna výška honorára, spôsob jeho výpočtu i výplaty môžu byť určené v pravidlách tvorby rozpočtu.

Pri mzdových nákladoch je nutné v komentári k rozpočtu jasne formulovať koľko hodín odpracuje človek, ktorému sa mzda vyplatí, aká je jeho hodinová mzda a aj akú prácu za vyplatené peniaze odvedie, t. j. bližšia charakteristika jeho pracovnej náplne.

Príklad plánovania mzdových nákladov pre koordinátorku projektu:

Počas trvania projektu odpracuje koordinátorka projektu pre projekt mesačne 20 hodín. Hrubá hodinová mzda bude činiť 100 Sk za 1 hodinu. Polovica odpracovaných hodín bude

hradená z grantového programu, polovicu hodín odpracuje dobrovoľnícky a budú tvoriť nefinančný vklad organizácie. Mzda bude vyplatená na faktúru.

Celkové náklady:	100,- Sk x 20 hodín x 11 mesiacov = 22 000,- Sk
Náklady hradené z grantu:	100,- Sk x 10 hodín x 11 mesiacov = 11 000,- Sk
Náklady hradené z iných zdrojov: (nefinančný vklad)	100,- Sk x 10 hodín x 11 mesiacov = 11 000,- Sk

Náplňou práce koordinátorky projektu bude: administrácia projektu, koordinácia tímu dobrovoľníkov/dobrovoľníčok, medializácia projektu, organizačné zabezpečenie jednotlivých kampaní, vypracovanie priebežnej a záverečnej správy o realizácii projektu.

Predkladateľ projektu môže vyžadovať ako prílohu k rozpočtovej položke týkajúcej sa ľudských zdrojov aj životopisy ľudí, ktorí budú z projektu financovaní.

Na dokladovanie reálneho času odpracovaného pre projekt a vyplatenia prostriedkov na mzdy sa obvykle pri zúčtovaní grantu vyžaduje doklad vo forme príslušnej zmluvy, dohody alebo faktúry, prípade výkaz odpracovaných hodín a doklad o vyplatení mzdy a odvodov (výpis z účtu alebo pokladničný doklad).

▪ **Cestovné**

Cestovné náklady musia mať priamy súvis s aktivitami projektu a musí byť jednoznačne definovateľné, ku ktorej aktivite sú cestovné náklady priradené.

Cestovné je možné vypočítavať ako náklady na cestovné lístky alebo ako náklady na pohonné hmoty pri použití osobného motorového vozidla.

Poskytovatelia grantov pri položke cestovné vymedzujú, či je možné preplatiť cestovné lístky prvej alebo druhej triedy a či je možné preplatiť sadzbu základnej náhrady za jeden kilometer jazdy (tzv. amortizáciu). Amortizáciu pri použití osobného motorového vozidla obvykle nie je možné preplatiť a v tomto prípade sa môže uviesť ako vlastný vklad predkladateľa grantu, v prípade, že ju organizácia vypláca.

Náklady na cestovné pri ceste vlakom alebo autobusom sa vypočítavajú na základe ceny cestovného lístka. Náklady na cestovné pri použití osobného motorového vozidla sa vypočítavajú podľa priemernej spotreby osobného vozidla, počtu najazdených kilometrov a ceny pohonných látok.

Príklad plánovania cestovných nákladov v projekte:

Cestovné pre lektorov na seminár:

2 lektori x 2 cesty (tam aj späť) x 250,- Sk za cestu = 1 000,- Sk

Cestovné z Bratislavy do Banskej Bystrice stojí od 220,- Sk do 260,- Sk.

Pri vyúčtovaní grantu sa ako doklad pri nákladoch na cestovné predkladajú buď cestovné lístky, alebo doklady o nákupe pohonných hmôt, technický preukaz použitého motorového vozidla, doklad o zaplatení zákonnej, prípadne i havarijnej poisťky a k obom spôsobom preplatenia cestovného sa dokladá cestovný príkaz (doklad o tom, kto uskutočnil pracovnú cestu a komu boli náklady na cestovné preplatené), prípadne správa z pracovnej cesty.

▪ **Náklady na stravu**

Náklady na stravu zahŕňajú všetky náklady súvisiace so zabezpečením stravovania, občerstvenia a diét pri služobných cestách zamestnancovi/zamestnankyni alebo účastníkovi/účastníčke projektu (tie môžu byť zarátavané aj pri cestovných nákladoch).

Náklady na stravu a občerstvenie sa vypočítavajú z reálnych súm, v rámci ktorých je možné zabezpečiť stravovanie pre účastníkov/účastníčky (maximálnu sumu môže poskytovateľ grantu stanoviť). Stravné pri pracovných cestách sa odvíja od dĺžky pracovnej cesty, stanovuje ju Zákon č. 283/2002 a pričom určené sadzby sa aktuálne upravujú.

Príklad plánovania nákladov na stravu:

Zabezpečenie stravy pre členov a členky dobrovoľníckej skupiny počas víkendového stretnutia:

<i>Večera</i>	<i>100,- Sk</i>
<i>Celodenná strava</i>	<i>300,- Sk</i>
<i>Raňajky</i>	<i>50,- Sk</i>
<i>Spolu na osobu</i>	<i>450,- Sk</i>

<i>Celkové náklady:</i>	<i>12 ľudí x 450,- Sk = 5 400,- Sk</i>
<i>Náklady hradené z grantu:</i>	<i>12 ľudí x 188,- Sk = 2 256,- Sk</i>
<i>Náklady hradené z iných zdrojov:</i>	<i>12 ľudí x 262,- Sk = 3 144,- Sk</i>

Pri vyúčtovaní položky súvisiacej so stravovaním je potrebné predložiť nielen účtovné doklady o ich úhrade, ale priložiť aj prezenčné listiny osôb, ktorým bola strava poskytnutá.

▪ **Ubytovanie**

Náklady na ubytovanie sa tiež zarátavajú medzi osobné náklady, nakoľko sú vždy rátané aj vyplácané v súvislosti s účastníkmi a účastníčkami projektu. I pri tejto položke je nutné vychádzať z reálnych nákladov (t. j. zistiť, koľko skutočne ubytovanie stojí) a dokladovať náklady na jeho preplatenie nielen účtovným dokladom, ale aj prezenčnou listinou, ak mená účastníkov nie sú uvedené na doklade.

Plánovanie nákladov na ubytovanie:

Ubytovanie pre 10 účastníkov/účastníčky a 2 lektorov počas realizácie úvodného víkendového workshopu na Chate v Tajove na dve noci. 1 noc = 400,- Sk

Celkové náklady: 12 ľudí x 2 noci x 400,- Sk = 9 600,- Sk

Náklady hradené z grantu: 12 ľudí x 2 noci x 200,- Sk = 4 800,- Sk

Náklady hradené z iných zdrojov: 12 ľudí x 2 noci x 200,- Sk = 4 800,- Sk

▪ Iné osobné náklady

Iné osobné náklady zahŕňajú ostatné náklady spojené s účastníkmi/účastníčkami projektu. Do tejto položky môžu byť započítané napríklad odmeny pre dobrovoľníkov/dobrovoľníčky, vstupné (do divadla, kina, na kúpalisko, na výstavu...), vložné na konferencie, poistné na akcie a pod.

Príklad plánovania iných osobných nákladov:

Vstupné na kúpalisko pre účastníkov a účastníčky letného tábora:

1 vstup/30,- Sk x 20 ľudí x 5 dní = 3 000,- Sk

▪ Režijné náklady

To, čo je možné zahrnúť do položky režijných nákladov, sa líši od typu programu a poskytovateľa grantu.

Režijné náklady najčastejšie zahŕňajú:

- náklady na prenájom (napr. miestnosti na tréning, konferenciu),
- náklady na energie (napr. elektrina, vykurovanie),
- náklady na služby (napr. údržbu, opravu),
- náklady na kopírovacie služby,
- komunikačné náklady (telefón, fax, poštovné, internet),
- kancelárske náklady súvisiace s realizáciou projektu (napr. kancelársky papier, kancelárske potreby).

Pri režijných nákladoch môžu byť stanovené nielen položky, ktoré je možné z grantu financovať, ale i určená maximálna výška režijných nákladov v pomere k celkovým nákladom na projekt. Zvyčajne sa pohybuje v rozmedzí od 7 do 20 percent celkových nákladov na projekt.

Príklad plánovania režijných nákladov projektu:

kancelársky papier recyklovaný (na výrobu pozvánok na workshopy a výstavu, administrácia projektu) 10 balíkov x 150,- Sk

1 500,- Sk

<i>toner do kopírovacieho stroja</i>	<i>2 000,- Sk</i>
<i>toner do tlačiarne</i>	<i>1 300,- Sk</i>
<i>kancelárske potreby (fixy, flipchardový papier, špendlíky, lepidlo)</i>	<i>400,- Sk</i>
<i>Spolu režijné náklady</i>	<i>5 200,- Sk</i>

- **Náklady na zariadenie, vybavenie alebo technológie**

Tieto náklady sa obvykle vzťahujú na zariadenie nevyhnutné na úspešnú realizáciu projektu. Väčšinou sa jedná o počítače, kopírovacie zariadenia, tlačiarne, prístup na internet a iné. Názvy týchto položiek rozpočtu môžu byť rôzne. Nakoľko sa zväčša jedná o vyššie sumy, zaraďujú sa do investičného majetku. V grantových podmienkach môže byť určený aj spôsob ich odpisovania. Niekedy je potrebné zohľadniť aj mieru ich využitia na projekt, ktorá môže ovplyvniť percento odpisu.

- **Propagačné náklady**

Propagačné náklady súvisia s aktivitami naplánovanými v rámci diseminácie projektu. Zahŕňajú výrobu, tlač a distribúciu propagačných materiálov (letáky, plagáty, nálepky, tričká, manuály, brožúry), článkov, inzerátov, nákup a spracovanie fotografií, audiokaziet, videokaziet, CD, DVD a pod.

Príklad plánovania propagačných nákladov:

<i>Výroba a tlač letákov</i>	<i>1 000 ks x 5,- Sk/ks</i>	<i>= 6 000,- Sk</i>
<i>Záložky s logom projektu</i>	<i>500 ks x 3,- Sk/ks</i>	<i>= 1 500,- Sk</i>
<i>Výroba občasníka</i>	<i>4 čísla x 400,- Sk/1 číslo</i>	<i>= 1 600,- Sk</i>
<i>Celkové náklady na propagáciu</i>		<i>= 9 100,- Sk</i>

- **Ostatné vecné náklady spojené s realizáciou projektu**

Pod touto položkou sa uvádzajú všetky náklady, ktoré nie je možné zahrnúť do ostatných položiek a ktoré sú nevyhnuté na realizáciu projektu. Pokiaľ nie sú bližšie špecifikované v pravidlách na prípravu rozpočtu a pokiaľ sa takýto prípad vyskytne, je vhodné ho konzultovať s poskytovateľom grantu.

Príklad plánovania ostatných vecných nákladov:

<i>Nákup odborných kníh</i>	<i>= 10 000,- Sk</i>
<i>Informačné panely - prenájom 10 panelov</i>	<i>= 1 000,- Sk</i>
<i>Spolu</i>	<i>= 11 000,- Sk</i>

Vyčíslenie jednotlivých súm v rozpočtoch niektorých projektov (financovaných zväčša prostredníctvom iných krajín) môže byť vyžadované bez DPH. V tomto prípade je dôležité

uvádzať pri výrobkoch a službách sumy bez zodpovedajúceho percentuálneho vyjadrenia DPH. S touto skutočnosťou je potrebné počítať aj z toho hľadiska, že aj keď financie na úhradu DPH nakupovaných tovarov a služieb nie sú poskytovateľom grantu poskytnuté, je potrebné ich uhradiť a následne po ukončení projektu obvykle realizátor projektu žiada o vrátenie DPH príslušný daňový úrad. Finančné prostriedky na uhradenie DPH preto musí mať realizátor počas realizácie projektu k dispozícii z vlastných zdrojov.

Rozpočet projektu je vždy odhad. Musí byť síce založený na čo najrealistickejších vstupoch, ale stále bude len odhadom a do doby poskytnutia grantu alebo počas realizácie projektu môžu nastať zmeny, ktoré ovplyvnia jeho čerpanie (napr. zmeny cien tovaru, zmeny v legislatíve týkajúce sa zvýšenia daní alebo odvodov a pod.). Z tohto dôvodu poskytovatelia grantov väčšinou povoľujú určité úpravy vo financovaní projektu. Zvyčajne je možné premiestňovať financie medzi jednotlivými položkami rozpočtu buď do určitého percenta z celkovej sumy grantu, alebo zo sumy jednotlivých položiek. Vtedy nie je potrebný súhlas poskytovateľa grantu, v prípade väčších zmien je nutný písomný súhlas. Celková suma finančných prostriedkov pridelená na projekt však nesmie byť presiahnutá. Uvedené skutočnosti sa nachádzajú v zmluve o poskytnutí grantu a pred samotným čerpaním grantu je dôležité podrobne si ich preštudovať.

Modifikácie rozpočtu sú obvykle možné a sú aj žiaduce, nakoľko zohľadňujú aktuálne zmeny a optimalizujú využitie finančných prostriedkov. Je potrebné si ale uvedomiť, že dôkladné plánovanie znižuje množstvo zmien na minimum a taktiež dokladuje určitý čestný úmysel. Preto je potrebné byť čo najviac presný v stanovovaní čísel. Prílišné zaokrúhľovanie nevzbudzuje dôveru. Zároveň signalizuje, že príprave rozpočtu nebola venovaná dostatočná pozornosť. Čím presnejší je rozpočet, tým vyššie sú šance na získanie grantu.³⁶

Najčastejšie chyby v rozpočte sú nasledovné:

- vynechané náklady, ktoré môžu zvýšiť stratu pri realizácii projektu (napr. náklady na monitorovanie, medializáciu projektu),
- nevyčíslené skryté náklady (napr. kancelárske potreby, telefóny, poštovné a pod., ktoré si vyžaduje realizácia projektu a aj keď sú plne hrazené z iných zdrojov, je korektné zahrnúť ich parciálnu časť do rozpočtu projektu),

³⁶ ORBÁNOVÁ, I. – URBANČÍKOVÁ, N.: *Písanie projektov pre pracovníkov verejnej správy*. Košice : 2004. s. 32.

- podhodnotené náklady (nerátajú s infláciou alebo ak si myslíme, že naše „šetrenie“ poskytovateľ grantu ocení)³⁷,
- náklady nezodpovedajúce cenám dodávateľov výrobkov alebo služieb,
- nadhodnotené náklady (predkladateľ žiada aj financovanie položiek, resp. časti položiek, ktoré s projektom nesúvisia).

4.13 Plánovanie udržateľnosti projektu

Pri udržateľnosti projektu sa plánuje, čo sa stane s projektom a ako budú prebiehať aktivity po zrealizovaní projektu a potom, ako sa skončí jeho financovanie z danej grantovej schémy.

Udržateľnosť projektu sa vzťahuje k udržateľnosti výsledkov projektu a k plánovaniu pretrvania efektu projektu aj po ukončení jeho realizácie, a to z hľadiska:

- podoby aktivít (aké aktivity plánuje predkladateľ realizovať po ukončení projektu, aby sa zabezpečili ciele z dlhodobejšieho hľadiska),
- personálneho zabezpečenia (kto sa bude podieľať na realizácii aktivít zabezpečujúcich udržateľnosť projektu),
- materiálneho zabezpečenia (kde a ako sa zabezpečia aktivity),
- finančného zabezpečenia (ako budú financované aktivity zabezpečujúce udržateľnosť projektu).

I keď dlhodobejšie plány fungovania aktivít vyžadujú predovšetkým darcovia financií, predkladateľ projektu nerobí plánovanie ďalšieho fungovania pre darcu, ale pre seba. Môže sa stať, že plán udržateľnosti je pre darcu postačujúci, ale ak nebol pripravený dôsledne a realizátor sa nebude snažiť o jeho dôsledné napĺňanie, môže byť ohrozené nielen samotné pokračovanie aktivít projektu, ale niekedy aj existencia organizácie.³⁸

Príklad plánovania udržateľnosti projektu:

Udržateľnosť projektu zabezpečíme tým, že dobrovoľnícka skupina bude realizovať aktivity naplánované v projekte nielen počas jeho trvania, ale už v letnom semestri 2007 budú študenti a študentky plánovať realizáciu aktivít na ďalší akademický rok. Skupinu plánujeme vyškoliť aj v oblasti získania zdrojov na podporu aktivít mladých ľudí, čo zabezpečí finančnú udržateľnosť projektu. Aktivity skupiny budú smerovať aj k získaniu nových aktívnych študentov a študentiek, najmä z radov prvých ročníkov. Do budúcnosti plánujeme skupinu

³⁷ *Príprava grantových návrhov.* Bratislava : 1993. s. 15.

³⁸ VAKULOVÁ, L.: *Evaluácia.* Bratislava : 2005. s. 39.

zaangažovať aj do vydávania časopisu študentov/šudentiek sociálnej práce, ktorý by informoval o aktivitách študentov a študentiek v rôznych oblastiach.

Kontrolná úloha:

- Vyberte si konkrétny problém a pokúste sa naplánovať projekt podľa jednotlivých krokov plánovania projektu.

5 HLAVNÉ SÚČASTI NÁVRHU PROJEKTU

Návrh projektu je kľúčovým dokumentom, ktorý je základom pre implementáciu projektu a východiskovým bodom pre manažérske rozhodnutia počas celej doby trvania projektu.

V grantových formulároch nachádzame rôzne náležitosti, ktoré by mal návrh projektu obsahovať. V ďalšej časti sa venujeme najčastejšie používaným prvkom návrhov projektov. Pri prvkoch, ktorým sme sa podrobne venovali pri plánovaní projektu, uvádzame len ich stručnú charakteristiku, ostatné súčasti návrhu projektu analyzujeme podrobnejšie.

5.1 Informácie o predkladateľovi projektu

Rozsah informácií, ktoré poskytovatelia grantov vyžadujú od žiadateľov je veľmi rôzny. Niektoré z nich sa môžu objaviť aj v prílohách žiadosti o grant.

Najčastejšie sa jedná o nasledovné údaje:

- základné informácie o žiadateľovi (názov/meno žiadateľa, názov žiadateľa v anglickom jazyku, sídlo/adresa žiadateľa, korešpondenčná adresa, webová stránka, e-mail, telefónne číslo, fax, právna forma, IČO, dátum registrácie, číslo účtu a názov banky),
- štatutárny/štatutárna zástupca/zástupkyňa žiadateľa – osoba zodpovedná za vedenie organizácie predkladajúcej projekt (meno a priezvisko, funkcia v organizácii, kontaktná adresa, telefón, fax, e-mail),
- osoba zodpovedná za projekt – koordinátor/koordinátorka projektu, vedúci/vedúca projektu (meno a priezvisko, funkcia v organizácii, kontaktná adresa, telefón, fax, e-mail),
- zástupca/zástupkyňa koordinátora/koordinátorky projektu (meno a priezvisko, funkcia v organizácii, kontaktná adresa, telefón, fax, e-mail),
- administrátor/ka projektu (meno a priezvisko, funkcia v organizácii, kontaktná adresa, telefón, fax, e-mail),
- bližšia charakteristika žiadateľa (poslanie, ciele, cieľová skupina a aktivity organizácie, počet členov/členiek a zamestnancov/zamestnankyň, menovitý zoznam a kontakty členov/členiek riadiacich orgánov, skúsenosti pri realizácii podobných projektov, dosiahnuté úspechy, spolupracujúce subjekty...),
- podpora poskytnutá od darcu v predchádzajúcom období.

Informácie o predkladateľovi projektu musia dokladovať jeho schopnosť zrealizovať projekt a poukazovať na to, že v rámci aktivít predkladateľa nejde o jednorazovú aktivitu, ale realizácia projektu zapadá do jeho činnosti a prispieje k napĺňaniu jeho poslania a cieľov.

5.2 Názov projektu

Názov projektu je obvyčajne prvou vecou, ktorú si všimne posudzovateľ/posudzovateľka projektu, jeho účastníci/účastníčky aj ďalší potenciálni podporovatelia. Jeho formulácii je preto potrebné venovať dostatok času.

Názov projektu by mal spĺňať nasledovné náležitosti:

- čo najlepšie vystihovať charakter projektu, jeho hlavnú myšlienku,
- môže napovedať o realizovaných aktivitách alebo cieľovej skupine,
- mal by byť originálny a ľahko zapamätateľný,
- môže obsahovať apel,
- nemal by byť príliš dlhý.

Pri formulácii názvu projektu je potrebné sledovať aj základný rámec programu, v rámci ktorého sa uchádza žiadateľ o podporu. Odlišný názov bude niest' projekt, o podporu ktorého sa uchádza v rámci programov Európskej únie a iný názov bude mať projekt podporený v rámci programu mládežníckej skupiny.

Veľmi často sa vyžaduje aj názov projektu v anglickom jazyku, preto by mala byť jeho formulácia ľahko preložiteľná.

Príklady zaujímavých názvov projektov:

„Dobrovoľníci vo svete ticha“, „Zachráňme Tatry“, „Občan so zdravotným postihnutím ako manažér osobnej asistencie“.

5.3 Oblasť podpory

Takmer v každej grantovej schéme sa nachádzajú informácie o oblastiach podpory projektov, respektíve sú definované ciele, v rámci ktorých sa predkladatelia môžu uchádzať o podporu projektov.

Vybraná oblasť podpory musí korešpondovať s cieľmi a aktivitami projektu, ktorý žiadateľ o grant predkladá.

5.4 Trvanie projektu

Trvanie projektu, respektíve presný termín realizácie projektu, je dôležitou informáciou. K tomuto termínu sa totiž musia vzťahovať všetky naplánované aktivity, ale aj všetky náklady s nimi spojené. To znamená, že finančné prostriedky pridelené na realizáciu projektu od darcu a spoluúčasť musia byť zúčtované v rámci tohto obdobia.

Obmedzenie trvania projektu je obvykle vymedzené v grantových podmienkach. Zvyčajne je určený presný termín, ktorý vymedzuje možný začiatok realizácie projektu a najneskorší dátum jeho ukončenia (*napr. začiatok a koniec realizácie projektu môže byť vymedzený od 1. 8. 2006 do 31. 12. 2007*), prípadne je vymedzené najkratšie a najdlhšie obdobie realizácie projektu (*napr. doba trvania projektu je minimálne 10, maximálne 15 mesiacov*).

5.5 Umiestnenie (miesto realizácie) a pôsobnosť projektu

Miesto realizácie projektu opisuje lokalitu, v ktorej budú aktivity projektu prebiehať a je dôležitým faktorom stratégie projektu. V rámci grantových schém môžu byť vymedzené aj lokality, v ktorých bude realizácia projektu podporená.

Pôsobnosť projektu vyjadruje na aké územie alebo lokalitu bude mať projekt dopad. Pôsobnosť projektu môže byť lokálna, miestna, regionálna, celoslovenská alebo môže zahŕňať aj viaceré krajiny.

Príklad plánovania umiestnenia a pôsobnosti projektu:

Realizácia projektu bude prebiehať najmä na území mesta Banská Bystrica a v jeho okolí, nakoľko predkladateľ projektu má sídlo v tomto meste a primárne ide o vytvorenie nízkoprahového kontaktného centra pre užívateľov drog v meste Banská Bystrica. Dopad predkladaného projektu však možno hodnotiť z hľadiska jeho realizácie za celoslovenský, nakoľko ide o vytvorenie pilotného projektu pre skupinu užívateľov drog s možnou aplikáciou i na ostatné regióny v Slovenskej republike.

5.6 Východisková situácia projektu

Východisková situácia projektu/analýza situácie alebo súčasného stavu uvádza, z akej spoločenskej požiadavky projekt vychádza, aký problém rieši alebo aké potreby uspokojuje. Zahŕňa aj popis skutočností, ktoré realizátora projektu inšpirujú k riešeniu problému. V tejto časti sa opis nemusí vzťahovať len k cieľovej skupine projektu, ale aj k širším súvislostiam,

ako sú napríklad rôzne koncepcie a stratégie, o ktoré sa opiera. Môže obsahovať ich opis pri zrealizovaných aktivitách, na ktoré predkladaný projekt nadväzuje.

5.7 Ciele a úlohy projektu

Cieľ alebo ciele projektu definujú, akú zmenu chce realizátor projektu dosiahnuť. V žiadosti sa obvykle formuluje jeden cieľ a z neho vychádzajúce čiastkové ciele, prípadne úlohy. Musí byť zrejmé, ako čiastkové ciele pomáhajú naplňať hlavný cieľ projektu.

Úlohy projektu nadväzujú na ciele a ide o definíciu blokov aktivít, ktoré musí realizátor projektu splniť tak, aby bol dosiahnutý cieľ projektu. V podstate ide o prostriedky k naplneniu cieľa projektu. Pri menších a jednoduchších projektoch môžu byť čiastkové ciele a úlohy totožné.

5.8 Cieľová skupina projektu

Cieľová skupina projektu popisuje pre koho je projekt primárne určený, koho chce ovplyvniť, zmeniť alebo s kým bude počas realizácie projektu pracovať. Cieľovú skupinu je nutné kvantifikovať (určiť približný počet) a špecifikovať (napríklad na základe veku, pozície, typických znakov a pod.).

Aj keď nemusí byť vo formulári žiadosti určené vymedzenie primárnej a sekundárnej cieľovej skupiny, je vhodné ju takýmto spôsobom zadefinovať.

5.9 Vplyv projektu na širšiu komunitu

Táto časť návrhu projektu sa venuje širšiemu prostrediu, na ktoré má realizácia projektu dopad, respektíve ktoré môže na realizáciu projektu vplývať. Obvykle zahŕňa širšiu verejnosť, samosprávu, štátnu správu atď. Je nutné zadefinovať nielen subjekty alebo skupiny, na ktoré má projekt dopad, ale i spôsob, akým ich ovplyvňuje, respektíve akým oni do projektu zasahujú.

5.10 Výsledky a výstupy projektu

Opis výsledkov a výstupov projektu dáva odpoveď na otázku, akým spôsobom bude predkladateľ projektu vedieť, že boli dosiahnuté stanovené ciele, aké postupy použije pre hodnotenie kvalitatívnych a kvantitatívnych ukazovateľov dosiahnutia cieľov projektu a kedy bude možné projekt hodnotiť ako úspešný.

5.11 Podrobný popis aktivít projektu

Podrobný popis aktivít projektu je obvykle jednou z hlavných a najrozsiahlejších častí žiadosti o grant. Aktivity je potrebné uvádzať v chronologickom poradí tak, ako budú nasledovať pri realizácii projektu. Popis jednotlivých aktivít by mal byť prehľadný, pri zložitejších projektoch je preto vhodné jednotlivé aktivity číslovať.

Po prečítaní tejto časti návrhu projektu by malo byť zrejmé:

- čo sa bude realizovať a ako (postup),
- kto to urobí,
- čo je potrebné k realizácii aktivity.

Plán jednotlivých aktivít projektu, ich rozsah, zabezpečenie a spôsob realizácie má priamy súvis s rozpočtom projektu. Všetky opísané aktivity však nemusia spĺňať požiadavku oprávnených nákladov na projekt. Do popisu aktivít sa zaraďujú aj činnosti, na ktorých podporu nepožaduje predkladateľ projektu podporu od darcu, ktorému návrh projektu predkladá, ale ktoré bude financovať z iných zdrojov.

5.12 Metódy práce s cieľovou skupinou

Metódy práce s cieľovou skupinou sú v niektorých grantových formulároch označované aj ako metodológia riešenia projektu. Úlohou tejto časti žiadosti o grant je doplniť opis projektu a bližšie špecifikovať konkrétne postupy práce s cieľovou skupinou, ktorými chce žiadateľ dosiahnuť plánovanú kvalitatívnu zmenu.

Špecifikácia metód práce, respektíve metodológie riešenia projektu opisuje:

- konkrétne postupy/metódy a techniky,
- dôvody výberu konkrétnych foriem, metód a techník práce,
- vhodnosť foriem, metód a techník práce vo vzťahu k cieľovým skupinám projektu, prostrediu, nárokom...

- skúsenosti s aplikáciou konkrétnych postupov.

Príklady formulácií opisu metód:

Vzhľadom na zdravotné postihnutie účastníkov a účastníčok projektu použijeme metódy ..., s realizáciou uvedených metód a techník máme ako lektori niekoľkoročné skúsenosti..., z dôvodu, že členky a členovia expertnej skupiny pochádzajú z celého Slovenska a z Českej republiky navrhujeme realizovať trojdňové workshopy..., v projekte aplikujeme participatívne metódy práce, ktoré účastníkov a účastníčky tréningu... a pod.

5.13 Časový harmonogram realizácie projektu

Časový harmonogram projektu stručne opisuje sled realizácie konkrétnych aktivít projektu v časovej postupnosti. Spôsob jeho zostavenia je obvykle daný v grantovom formulári.

5.14 Spolupráca na projekte

Pri spolupráci na projekte uvádzame mená partnerov a formu, akou na realizácii projektu participujú.

V žiadosti o poskytnutie grantu môžu byť vo vzťahu k partnerom vyžadované ako súčasť príloh nasledovné náležitosti:

- popis partnerov a ich bližšia charakteristika (pri osobách životopisy, pri organizáciách napr. stanovy, výročná správa, bližší opis činnosti a pod.),
- prehlásenie alebo vyjadrenia k spolupráci na projekte (môžu mať samostatný formulár alebo byť napísané voľne).

5.15 Plán prezentácie/medializácie projektu

Plán prezentácie alebo medializácie projektu je súčasťou diseminačných aktivít projektu. Plán by mal zahŕňať vymedzenie času, kedy budú informácie distribuované (týždeň, mesiac, rok), distribučný kanál (napr. názov novín, rádia, umiestnenie nástenky...), druh distribučného/diseminačného materiálu (napr. článok, leták, plagát...) a bližšiu charakteristiku distribuovaných informácií.

5.16 Riziká/predpoklady úspešnosti projektu

Riziká a predpoklady úspešnosti projektu sú dvomi stranami jednej mince. Ak sú analyzované riziká, zároveň sú analyzované predpoklady úspešnosti projektu. Riziká projektu sa formulujú ako negatíva (napr. nezáujem, zlé počasie) a predpoklady sa uvádzajú ako pozitívne formulácie (napr. záujem, dobré počasie).

V žiadosti o grant je dôležité uviesť nielen skutočnosti, ktoré sú dôležité pre úspešný priebeh realizácie projektu (predpoklady), respektíve faktory, ktoré môžu ohroziť realizáciu projektu (riziká), ale dokladovať aj schopnosť predkladateľa zabezpečiť predpoklady úspechu alebo minimalizovať či eliminovať jeho riziká.

5.17 Udržateľnosť/životaschopnosť projektu

Premysleným plánom udržateľnosti projektu prekladateľ dokladuje, že účelom projektu nie je len získanie financií, ale dosiahnutie zmeny, ktorá bude mať dlhodobější charakter.

Každý darca má stanovený cieľ, ktorý chce dosiahnuť. Udelením podpory na určité aktivity vyjadruje vieru, že aj tieto aktivity vedú k danému cieľu. Každý zdroj je obmedzený, preto darcom záleží na tom, aby všetky zmysluplné aktivity pokračovali aj po tom, ako ich práve oni prestanú financovať.³⁹

5.18 Rozpočet projektu

Rozpočet je kľúčový prvok žiadosti o grant. Rozpočet popisuje náklady, ktoré bude žiadateľ potrebovať na dosiahnutie konkrétnych cieľov projektu a príjmy, ktoré má k dispozícii a ktoré očakáva.

Rozpočet by mal dať odpoveď na tri kľúčové otázky:

- Aké finančné a nefinančné zdroje vyčíslené v peniazoch potrebuje predkladateľ projektu na dosiahnutie každej konkrétnej úlohy (výdavky).
- Koľko finančných a nefinančných zdrojov (vyčíslených v peniazoch) má predkladateľ projektu k dispozícii alebo koľko očakáva, že bude môcť prispieť na splnenie každej úlohy (príjmy).

³⁹ VAKULOVÁ, L.: *Evaluácia*. Bratislava : 2005. s. 38.

- Aký je rozdiel medzi príjmami a výdavkami – sú to vlastne finančné prostriedky, o ktoré sa žiada v konkrétnom návrhu.⁴⁰

V grantových schémach sú stanovené pravidlá, ktoré ovplyvňujú tvorbu aj štruktúru rozpočtu. Ide predovšetkým o vymedzenie oprávnených nákladov, t. j. nákladov, na ktoré je možné žiadať podporu, minimálnej a maximálnej sumy, ktorú je možné požadovať a stanovenie percentuálneho podielu vlastného finančného, respektíve nefinančného vkladu žiadateľa. Tieto pravidlá je potrebné pri tvorbe rozpočtu dodržať, inak môže byť projekt vyradený z posudzovacieho procesu pre nesplnenie formálnych kritérií.

Väčšina grantových formulárov presne určuje štruktúru rozpočtu a vymedzuje delenie jednotlivých položiek. Príklad tabuľky na zostavenie rozpočtu projektu je uvedený v Prílohe 12.

Rozpočet projektu dopĺňa komentár k rozpočtu. Každá položka rozpočtu musí obsahovať spôsob, akým sú jednotlivé sumy vypočítané a slovný komentár – prečo je pre projekt daná položka dôležitá a ako súvisí s úlohami a aktivitami projektu.

5.19 Zhrnutie projektu

Zhrnutie, krátky popis alebo sumár projektu popisuje stručne, obvykle na vymedzenom priestore (*napr. 100 slov, 10 riadkov*), kľúčové prvky návrhu projektu. Keďže zhrnutie projektu býva v procese jeho posudzovania často jedinou informáciou, ktorú hodnotiteľ skúma (napríklad pri väčšom počte projektov si posudzovacia komisia rozdelí projekty tak, že jeden hodnotiteľ podrobne preskúma určitý počet projektov a z ostatných projektov hodnotí len sumár), je potrebné, aby bol jasný, výstižný, zaujímavý a zrozumiteľný. Neodporúča sa pritom prekračovať určený rozsah.

Zhrnutie by sa malo vzťahovať k súčasnému stavu alebo problému, ktorý projekt rieši, cieľom, ktoré chce realizátor dosiahnuť, hlavným výsledkom projektu a prostriedkom na ich dosiahnutie. Zo zhrnutia by malo byť zrejmé, ako projekt prispeje k riešeniu problému alebo uspokojeniu potrieb cieľovej skupiny.

⁴⁰ *Príprava grantových návrhov*. Bratislava : 1993. s. 13.

5.20 Prílohy projektu

Medzi najčastejšie prílohy, ktoré dopĺňajú návrh projektu a projektovú dokumentáciu, možno zaradiť:

- životopis osoby zodpovednej za projekt – koordinátora projektu,
- životopis zástupcu koordinátora projektu,
- výročnú správu / správu o činnosti predkladateľa projektu,
- účtovnú uzávierku predkladateľa za posledný kalendárny rok alebo roky,
- posudok predkladaného projektu alebo odporúčanie projektu od relevantnej osoby (pozri príklad v Prílohe 13),
- bližšiu charakteristiku partnerov projektu,
- vyjadrenie partnerov projektu k spolupráci,
- doklad o registrácii – kópia stanov, štatútu, potvrdenie o pridelení IČO.

Kontrolné otázky a úlohy:

- ☛ Vyhľadajte konkrétny grantový formulár a analyzujte súčasti žiadosti o grant, ktoré poskytovateľ grantu vyžaduje.
- ☛ Vyhľadajte zoznam podporených projektov u ľubovoľného poskytovateľa grantov a posúďte názvy projektov na základe náležitostí v kapitole 5.2.
- ☛ Prečo je dôležité obdobie trvania projektu?
- ☛ Aký je rozdiel medzi miestom realizácie a pôsobnosťou projektu?
- ☛ Aký je rozdiel medzi cieľovou skupinou a širšou komunitou, na ktorú má projekt vplyv?
- ☛ Aký je rozdiel medzi aktivitou a metódou práce?
- ☛ Čo musí zahŕňať plán medializácie projektu?
- ☛ Aký je rozdiel medzi rizikom a predpokladom úspešnosti projektu?

6 MOŽNOSTI VYUŽITIA PROJEKTOVANIA V POMÁHAJÚCICH PROFESIÁCH

Vedomosti a zručnosti v oblasti prípravy a riadenia projektov možno v súčasnosti zaradiť ku kľúčovým kompetenciám profesionálov a profesionálok rôznych pomáhajúcich profesií. Projektovanie sa považuje za jeden z významných nástrojov riešenia partiálnych i globálnych sociálnych problémov.

Pomáhajúci pracovník/pracovníčka sa môže ocitnúť v procese projektovania v roli člena/členky alebo vedúceho/vedúcej tímu, v role posudzovateľa/posudzovateľky projektov i ako príslušník/príslušníčka cieľovej skupiny či širšej komunity. Môže projekty priamo realizovať, vplývať na ne a byť nimi ovplyvňovaný/ovplyvňovaná.

Výhodami aplikácie projektovania v pomáhajúcich profesiách sú najmä:

- koordinácia úsilia viacerých subjektov pri riešení konkrétnych problémov,
- sústredenie sa na zmenu a dosahovanie cieľov, ktoré realizátora i cieľovú skupinu projektu posúva kvalitatívne novým smerom,
- prináša nový rozmer do organizácie práce realizátora projektu, motivuje k strategickému plánovaniu,
- je „metódou maximálneho zhodnocovania zdrojov (personálnych, materiálnych, finančných, časových)“.⁴¹

Na druhej strane je využívanie projektovania spojené aj s viacerými rizikami alebo nevýhodami, ako napríklad:

- náročná koordinácia súbežne realizovaných projektov a rutinných činností organizácie,
- pomáhajúci pracovník/pracovníčka ako koordinátor/koordinátorka projektu často stráca priamy kontakt s klientmi a klientkami,
- problémy nastávajú pri nedostatočnom finančnom krytí naplánovaných projektových aktivít v prípade nutnosti úpravy rozpočtu alebo nezabezpečenia spolufinancovania,
- riziko nesúlady cieľov projektu s poslaním a cieľmi organizácie v prípade, že hlavným účelom projektu nie je dosiahnutie zmeny, ale získanie financií.

V procese uchádzania sa o granty na podporu projektov zabezpečujúcich neraz nielen rozvoj a udržateľnosť organizácie, ale aj jej samotné fungovanie sa predkladatelia projektov dostávajú do súťaže s inými subjektmi. V tejto súťaži sa know-how ich práce či

⁴¹ REPKOVÁ, K.: *Projektovanie v sociálnej práci*. Bratislava : 2000. s. 9.

projektu stáva jedným z kritérií hodnotenia projektu, a teda jedným z faktorov úspešnosti pri získaní podpory. Ako uvádza K. Teplanová základné know-how projektu – jeho ciele, metódy práce s cieľovou skupinou, vytváranie partnerstiev, personálne či finančné otázky – zabezpečuje kvalitu projektu, robí projekt „veľkým či malým“ a spolu s jeho celkovým obsahom určuje jeho „život“ a cenu.⁴²

Súťaž a konkurenčné prostredie síce na jednej strane prispievajú k skvalitňovaniu služieb organizácií a k profesionalizácii sociálnej práce a iných pomáhajúcich profesií, ale môžu viesť aj k tzv. „hre na vlastnom piesku“. Mnohé projekty vedú len ku krátkodobým výsledkom a ich udržateľnosť a dlhodobá návratnosť investícií je na nízkej úrovni. Realizátori projektov neraz za inovatívne považujú to, čo bolo inými na inom mieste či v inom čase odskúšané a overené.

V procese riešenia akýchkoľvek problémov ľudstva, a to tak na globálnej, ako aj miestnej úrovni, sa však z dlhodobého hľadiska ukazuje vzájomné súperenie ako neúčelné. Skúsenosti z posledných rokov ukazujú, že problémy týkajúce sa chudoby, rovnosti šancí, sociálnej exklúzie či kvality života našej populácie nedokáže sám riešiť ani jeden z troch sektorov spoločnosti. Spolupráca je však nutná nielen medzi jednotlivými sektormi (verejným, súkromným a neziskovým), ale i budovanie partnerstiev v ich vnútri, ktoré by malo byť založené na vzájomnom dopĺňaní sa, vyvažovaní svojich slabých stránok prednosťami, zdieľaní, vzájomnom učení sa a tímovej práci.

6.1 Tvorba a manažment projektov v sociálnej práci

Podľa Š. Strieženca sa v oblasti sociálnej práce môžeme stretnúť s nasledovnými typmi projektov:

- samotný projekt postupu sociálnej práce s klientom/klientkou (stanovenie diagnózy, plánu opatrení a ich realizácia),
- sociálny projekt, zameraný na riešenie sociálneho problému určitej skupiny alebo nejakej inštitúcie,
- makroprojekt na úrovni regiónu (zameraný na riešenie regionálneho sociálneho problému, napr. nezamestnanosti na úrovni kraja),

⁴² TEPLANOVÁ, K.: Nepodnikateľské projekty a ich ochrana. In: *Zborník z konferencie Duševné vlastníctvo na Slovensku (ku Svetovému dňu duševného vlastníctva)*. Banská Bystrica : 2001. s. 84 – 85.

- prognostický projekt ako prognostický model spôsobov riešenia globálnych sociálnych problémov.⁴³

Projektová metóda povzbudzuje k vysokej kvalite a dynamike v službách klientovi/klientke a k novým pohľadom na organizáciu práce ľudí a ich využívanie v prospech klientov/klientiek. Nie je metódou kontaktu s klientom/klientkou (jednotlivcom, skupinou, komunitou), porovnateľnou napríklad s individuálnou, skupinovú či komunitnou formou práce. Je metódou organizácie práce vo vzťahu ku klientovi/klientke.⁴⁴

Projektovanie môžeme zaradiť do nepriamej praxe sociálnych pracovníkov/pracovníčok, ktorú O. Matoušek⁴⁵ charakterizuje ako organizáciu, riadenie, plánovanie a získavanie zdrojov pre činnosť vlastnej organizácie.

V opise študijného odboru sociálna práca ako odboru vysokoškolského vzdelávania v Slovenskej republike sú v oblasti projektovania definované viaceré cieľové požiadavky na vedomosti, schopnosti a zručnosti sociálnych pracovníkov a pracovníčok. Absolvent/absolventka sociálnej práce podľa odborného profilu:

- sa dokáže podieľať efektívne na práci projektového tímu ako člen/členka alebo vedúci/vedúca projektu,
- má schopnosť nachádzať a prezentovať vlastné riešenia problémov pri projektovaní riešenia problémov v sociálnej práci,
- má schopnosť pracovať v projektoch, ktoré zahŕňajú identifikáciu problému, analýzu, návrh a implementáciu rozsiahlych riešení v sociálnej práci spolu s testovaním a primeranou dokumentáciou, pričom si uvedomuje jednotlivé aspekty kvality.⁴⁶

Výhodou pôsobenia sociálneho pracovníčka/pracovníčky v projektovom tíme v pozícii člena/členky alebo koordinátora/koordinátorky projektu je okrem iného aj skutočnosť, že v súlade s charakterom sociálnej práce by mal byť jeho pohľad interdisciplinárny. Mal/mala by dokázať vnímať a koordinovať špecifiká a aktivity rôznych profesionálov a profesionálok, ale i dobrovoľníkov a dobrovoľníčok za účelom dosiahnutia cieľa projektu.

⁴³ STRIEŽENEC, Š.: *Úvod do sociálnej práce*. Trnava : 1999. s. 123.

⁴⁴ REPKOVÁ, K.: *Projektovanie v sociálnej práci*. Bratislava : 2000. s. 9.

⁴⁵ MATOUŠEK, O.: *Slovník sociální práce*. Praha : 2003. s. 122.

⁴⁶ Sústava študijných odborov vysokoškolského vzdelávania Slovenskej republiky vydaná rozhodnutím Ministerstva školstva SR č. 2090/2002-sekr. zo dňa 16. decembra 2002

Kontrolné otázky a úlohy:

- ☛ Aké sú výhody a nevýhody uplatňovania projektovania pri riešení problémov v jednotlivých pomáhajúcich profesiách?
- ☛ V Etickom kódexe sociálnych pracovníkov Slovenskej republiky nájdite zásady, ktoré by mali sociálni pracovníci a sociálne pracovníci rešpektovať pri uplatňovaní projektovania v praxi.

7 MOŽNOSTI ZÍSKANIA FINANČNEJ PODPORY NA PROJEKTY V OBLASTI PÔSOBENIA POMÁHAJÚCICH PROFESIÍ

V nasledujúcej časti práce poskytujeme prehľad najčastejšie využívaných a dostupných zdrojov financovania projektov, ktoré sú relevantné vo vzťahu k pomáhajúcim profesiám. Nakoľko v tejto oblasti ide o širokú sféru pôsobenia a rôznorodé aktivity, ktoré môžu byť realizované prostredníctvom projektov a na druhej strane sú priority a oblasti podpory jednotlivých darcov často veľmi široko koncipované, uvádzame len stručný prehľad a kontakt na organizácie, kde je možné získať konkrétne informácie o možnostiach podpory.

Podrobnejšie a užitočné údaje o jednotlivých organizáciách obsahuje napríklad publikácia Sprievodca po finančných zdrojoch Európskej únie pre mimovládne organizácie (Bratislava : 2003). Aktuálne výzvy na predkladanie projektov je možné sledovať na stránkach konkrétnych organizácií, ale aj napríklad na webových stránkach: www.changenet.sk, na stránke Slovenského neziskového centra – www.mvoservis.sk, doplniť na stránke časopisu Efekt - www.casopisefekt.sk, či na internetovom portáli www.strukturalnefondy.sk.

Zdroje na pokrytie nákladov na projekty získavajú organizácie prostredníctvom činností nazývaných fundraising.

Fundraising je cielená a plánovaná činnosť organizácií, ktorá vedie k získavaniu finančných a nefinančných zdrojov na programy a vlastné fungovanie.⁴⁷

Zdroje financovania projektov možno členiť podľa rôznych kritérií:

- podľa spôsobu nadobudnutia prostriedkov na projekt
 - vlastné (interné) zdroje – v súčasnosti sú nevyhnutné pre spolufinancovanie väčšiny projektov,
 - cudzie (externé) zdroje – predstavujú financie získané od externého darcu alebo podporovateľa,
- podľa charakteru zdrojov
 - finančné zdroje (finančné prostriedky),
 - nefinančné zdroje (čas, dobrovoľnícka práca, vecné dary...),

⁴⁷ Kol. autorov: *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. Bratislava : 2000. s 127.

- podľa pôvodu zdrojov
 - domáce (miestne) zdroje (pôvodom zo Slovenska),
 - zahraničné zdroje (pôvodom z iných krajín),
- podľa charakteru poskytovateľa grantov
 - verejné zdroje (zdroje Európskej únie, podpora medzinárodných finančných inštitúcií, bilaterálne zdroje, štátne zdroje, zdroje samosprávy),
 - súkromné zdroje (nadácie a neinvestičné fondy, podnikateľský sektor, individuálni darcovia).

Výber zdroja financovania konkrétneho projektu závisí od niekoľkých faktorov, najmä od:

- veľkosti projektu – celkových nákladov na projekt,
- zamerania aktivít projektu – environmentálne projekty, projekty v sociálnej oblasti, projekty rozvoja infraštruktúry a pod.,
- typu projektu - (pozri kapitola 1.1),
- skúseností s realizáciou projektov,
- kapacít a podmienok predkladateľa projektu (personálnych, materiálnych, finančných...).

7.1 Zahraničné verejné zdroje

Zahraničné verejné zdroje tvorili v minulosti najväčší zdroj finančných prostriedkov na podporu rôznorodých projektov. Pri financovaní projektov zohrávajú aj dnes dôležitú úlohu.

V tejto skupine zdrojov možno identifikovať viacerých darcov, a to Európsku úniu, bilaterálne zdroje a medzinárodné inštitúcie.

Prostriedky na podporu projektov od Európskeho spoločenstva možno v súčasnosti čerpať zo štyroch štrukturálnych fondov (Európskeho fondu regionálneho rozvoja – ERDF, Európskeho sociálneho fondu - ESF, Európskeho poľnohospodárskeho usmerňovacieho a záručného fondu - EAGGF, Finančného nástroja pre usmerňovanie rybolovu - FIFG) a z Kohézneho fondu.

Prostriedky zo štrukturálnych fondov sú vo všeobecnosti určené na projekty v oblastiach ako ekonomický rozvoj, priemysel, služby, doprava, životné prostredie, poľnohospodárstvo, rozvoj vidieka, rybolov a ľudské zdroje. Pridelujú sa na základe

presne stanovených pravidiel so zámerom dosiahnuť jeden z troch cieľov regionálnej politiky Európskej únie, ktoré sú definované nasledovne:

- pomoc zaostávajúcim regiónom,
- podpora ekonomickej a sociálnej konverzie regiónov čeliacich štrukturálnym ťažkostiam,
- modernizovanie systémov vzdelávania a podpora rozvoja zamestnanosti v znevýhodnených regiónoch.

Kohézny fond poskytuje priame finančné prostriedky na veľké projekty s nákladmi vyššími ako desať miliónov EUR. Do tejto kategórie spadajú národné environmentálne projekty a projekty budovania transeurópskych dopravných sietí.

Okrem možnosti čerpania prostriedkov zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu v rámci uvedených cieľov je možné uchádzať sa o podporu zo štyroch iniciatív Spoločenstva. Ide o špeciálne programy zamerané na hľadanie spoločných riešení problémov, ktoré zasahujú celú EÚ:

- Iniciatíva Spoločenstva Interreg III je zameraná na podporu cezhraničnej spolupráce a vyváženého rozvoja multiregionálnych oblastí (prostriedky sa poskytujú z Európskeho fondu regionálneho rozvoja),
- Iniciatíva Spoločenstva Equal je orientovaná na elimináciu faktorov vedúcich k nerovnoprávnosti a diskriminácii na trhu práce (prostriedky sa poskytujú z Európskeho sociálneho fondu),
- Iniciatíva Spoločenstva Urban II predstavuje podporu cielenú na regeneráciu miest a chátrajúcich mestských častí (v programovacom období 2004 – 2006 sa Slovensko do tejto iniciatívy nezapojilo),
- Iniciatíva Spoločenstva Leader+ je zameraná na vyhľadávanie nových miestnych stratégií trvalo udržateľného rozvoja (v programovacom období 2004 – 2006 sa Slovensko do tejto iniciatívy nezapojilo).

V oblasti sociálnej práce predstavuje hlavný zdroj finančných prostriedkov projektov Európsky sociálny fond – European Social Fund.

Európsky sociálny fond je hlavným finančným nástrojom, ktorým Európska únia transformuje svoje strategické ciele v oblasti politiky zamestnanosti do konkrétnych aktivít zameraných na zlepšenie odbornej kvalifikovanosti, ďalej na systémy vzdelávania a následný rast pracovného potenciálu občanov. Fond bol založený Rímskou zmluvou 25. 3. 1957 a je najstarším štrukturálnym fondom EÚ. Pomoc z ESF je nasmerovaná na:

- zaradenie nezamestnaných a znevýhodnených sociálnych skupín do pracovného života,

- boj proti dlhodobej nezamestnanosti,
- uľahčenie integrácie mladých ľudí do pracovného procesu,
- adaptáciu pracujúcich na procesy modernizácie v priemysle,
- vyrovnanie príležitostí pre ženy a mužov,
- integráciu postihnutých osôb do pracovného života.⁴⁸

Pre bližšie informácie o jednotlivých fondoch, programoch a iniciatívach spoločnosti odporúčame internetové stránky: www.europa.sk a www.strukturalnefondy.sk.

Druhú skupinu zahraničných verejných zdrojov na podporu projektov predstavujú bilaterálne zdroje. Bilaterálne zdroje sú poskytované slovenským organizáciám na základe uzatvorených zmlúv a dohôd. Medzi najvýznamnejších podporovateľov projektov v rámci bilaterálnych zdrojov spadajúcich aj do oblasti sociálnej práce možno zaradiť napríklad:

- americké verejné zdroje (podpora Veľvyslanectva USA na Slovensku, Informačnej služby Spojených štátov USIS a Americkej agentúry pre medzinárodný rozvoj USAID),
- britské veľvyslanectvo administrujúce program British Know How Fund,
- zahraničné kultúrne inštitúty či organizácie, ktoré fungujú samostatne alebo popri veľvyslanectvách svojich krajín (napr. British Council, Institut Francais, Goethe Institut, Instytut Polski, Pro Helvetia, Österreichisches Institut a ďalšie).

V roku 2000 sa vlády štyroch susediacich krajín - Poľska, Česka, Maďarska a Slovenska – rozhodli združiť svoje prostriedky (rovnakou časťou) na podporu spoločných aktivít v oblasti kultúry, vedeckej spolupráce a výskumu, výmen mládeže, vzdelávania, cezhraničnej spolupráce a neskôr aj štipendijných programov do Medzinárodného višegrádskeho fondu so sídlom v Bratislave.⁴⁹

Možným zdrojom finančnej podpory pre projekty v oblasti sociálnej práce sú aj medzinárodné inštitúcie Organizácie spojených národov. „V rámci OSN je združených viac ako tridsať navzájom prepojených organizácií, ktorých spoločným cieľom je hľadať riešenia problémov, aktuálnych v celosvetovom kontexte. Preto sa zameriavajú na otázky, akými sú ľudské práva, životné prostredie, boj proti chorobám, podpora rozvoja a odstraňovanie chudoby.“⁵⁰

Medzi najvýznamnejšie inštitúcie OSN v tejto oblasti možno považovať:

⁴⁸ *Aby európske fondy slúžili Slovensku I.* Bratislava : 2003. s. 6 - 7.

⁴⁹ Bližšie informácie na: www.visegradfund.org

⁵⁰ *Spríevodca po finančných zdrojoch Európskej únie pre mimovládne organizácie.* Bratislava : 2003. s. 167.

- Svetovú banku (World Bank), ktorej poslaním je bojovať proti chudobe tak, aby sa dosahovali trvalé výsledky⁵¹,
- Svetovú zdravotnícku organizáciu (The World Health Organization – WHO), ktorej cieľom je dosiahnutie čo možno najlepšieho zdravotného stavu všetkých ľudí⁵²,
- UNESCO (Organizácia OSN pre vzdelávanie, vedu a kultúru)⁵³.

7.2 Domáce verejné zdroje

K domácim verejným zdrojom zaraďujeme financovanie projektov prostredníctvom štátu a prostredníctvom regionálnej a miestnej samosprávy.

Financovanie projektov prostredníctvom štátu možno rozdeliť na priame (poskytovanie grantov) a nepriame (oslobodenie od daní a ciel, asignácia 2% dane z príjmu fyzických a právnických osôb, spolufinancovanie projektov zo štrukturálnych fondov).

Priama štátna podpora projektov sa uskutočňuje najmä prostredníctvom dotácií a grantov zo štátneho rozpočtu. Dotácie a granty sú poskytované podľa Zákona č. 523/2004 o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o doplnení niektorých zákonov cez jednotlivé ministerstvá, ktoré bližšie podmienky ich udeľovania určujú každoročne vo vlastných výnosoch.

V otvorených grantových mechanizmoch sa však cez dotácie zo štátneho rozpočtu prerozdeli približne 35 percent z celkovej sumy, zvyšných 65 percent smeruje k vopred vybraným organizáciám.⁵⁴ Tomuto systému sa ďalej vyčítajú najmä chýbajúce jasné a zreteľné kritériá pre prerozdelenie, dotácie bez ohľadu na kvalitu a dopad projektov, resp. ich audit a prevládajúca netransparentnosť pri dotačnom procese, nedostupnosť záverečných správ projektov.⁵⁵ Nevýhodou je i značná administratívna náročnosť a obmedzenie trvania projektu na dobu jedného roku.

Okrem ministerstiev a iných orgánov ústrednej štátnej správy poskytovali v minulosti dotácie aj štátne fondy. Po ich zrušení Zákonom č. 553/2001 Z. z. o zrušení štátnych fondov prešli kompetencie na príslušné ministerstvá. Jediným fondom, ktorý vo svojej

⁵¹ Bližšie informácie na: www.worldbank.sk

⁵² Bližšie informácie na: www.who.org

⁵³ Bližšie informácie na: www.unesco.org

⁵⁴ BELEJOVÁ, M.: Financovanie organizácií tretieho sektora. In: *Verejná správa*, 2001. č. 14, <http://www.civil.gov.sk/casopis/2001/0114MIZM.htm> 2.2.2004

⁵⁵ MARČEK, E.: Financovanie neziskového sektora po roku 1989. In: kol. autorov: *Ked' ľahostajnosť nie je odpoveď*. Bratislava : 2004, s. 101.

činnosti pokračuje aj v súčasnosti a ktorý distribuuje prostriedky aj prostredníctvom grantového mechanizmu je Protidrogový fond⁵⁶.

Významnou podporou projektov, i keď nie priamo prostredníctvom grantov, ale nepriamo cez dofinancovanie určitých aktivít súvisiacich s projektmi môžu byť i platby, respektíve úhrady za poskytovanie verejnoprospešných služieb, respektíve služieb vo verejnom záujme.

V oblasti domácich verejných zdrojov je možné získať podporu na financovanie projektov v oblasti sociálne práce aj od regionálnych a miestnych samospráv. Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov umožňuje poskytovať dotácie pre právnické a fyzické osoby – podnikateľov a obce z vlastných príjmov samosprávy pri dodržaní vopred určených podmienok ustanovených všeobecne záväzným nariadením obce alebo vyššieho územného celku na podporu všeobecne prospešných služieb, všeobecne prospešných alebo verejnoprospešných účelov, na podporu podnikania a zamestnanosti.⁵⁷

Na základe uvedeného môžu jednotlivé samosprávy prijímať všeobecne záväzné nariadenia, v ktorých určia bližšie podmienky poskytovania grantov.

Zo samosprávnych krajov poskytuje takýmto spôsobom finančné prostriedky na podporu projektov napríklad Banskobystrický samosprávny kraj.⁵⁸ Podobne rozvíjajú uvedený mechanizmus podpory projektov aj niektoré miestne samosprávy – obce a mestá.⁵⁹

7.3 Súkromné nadačné zdroje

Súkromné nadačné zdroje patrili a aj v súčasnosti patria k zdrojom, v rámci ktorých je možné získať pre podporu projektov v oblasti sociálnej práce významnú podporu. Možno ich rozdeliť na zahraničné a domáce, i keď mnohé domáce nadácie prerozdeľujú prostredníctvom grantov finančné prostriedky získané od veľkých zahraničných nadácií alebo jednotlivcov.

⁵⁶ Bližšie informácie na: www.protidrogovyfond.sk

⁵⁷ Zákon NRSR č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov, § 7, 8

⁵⁸ Bližšie pozri: Všeobecne záväzné nariadenie BBSK 1/2006 - Z á s a d y poskytovania finančných prostriedkov z vlastných príjmov BBSK účelovo určených na úlohy a akcie vo verejnom záujme alebo v prospech rozvoja územia BBSK a na podporu všeobecne prospešných služieb, podnikania a zamestnanosti.

⁵⁹ Bližšie pozri napríklad: Všeobecne záväzné nariadenie Mesta Banská Bystrica č.162/2005 o poskytovaní dotácií z rozpočtu Mesta.

Zahraničné nadácie prerozdeľujú granty podľa vlastných priorít buď priamo, prostredníctvom založenia slovenskej pobočky (tiež nadácie), alebo vytvorením partnerstva so slovenskou neziskovou organizáciou – redistribútorom. Redistribútori fondov získaných zo zahraničia patria medzi najväčších poskytovateľov grantov na Slovensku. Zahraničné nadácie však po vstupe Slovenska do Európskej únie postupne znižujú objemy finančných prostriedkov určených na podporu projektov na našom území a orientujú sa na krajiny s nižším stupňom transformácie.

Medzi skupinu zahraničných nadácií, ktoré na Slovensku nemajú sídlo, ale v posledných rokoch pri podpore projektov zameraných na budovanie občianskej spoločnosti zohrali významnú úlohu patria: americké Charles Stewart Mott Foundation, Ford Foundation, Rockefeller Brothers Fund, National Endowment for Democracy, japonské Sasakawa Peace Foundation a Nippon Foundation, z Európy Spolupracujúce holandské nadácie pre strednú a východnú Európu, britský Charity Know How a Westminster Foundation, ale aj nemecké Friedrich Ebert Stiftung a Konrad Adenauer Stiftung.

Najväčším podporovateľom projektov, najmä neziskového sektora na Slovensku za celé obdobie, bol americký finančník George Soros, ktorý prostredníctvom siete svojich nadácií, z ktorých na Slovensku pôsobí Nadácia otvorenej spoločnosti – Open Society Foundation⁶⁰, mohutne podporoval rozvoj občianskych sektorov a budovanie otvorených spoločností v strednej a východnej Európe. Druhým najväčším poskytovateľom grantov v minulosti boli Európske spoločenstvá prostredníctvom predvstupového fondu PHARE, ktorý administrovala Nadácia pre podporu občianskych aktivít.⁶¹ Na treťom mieste sa umiestnili Spojené holandské nadácie zamerané na reformu sociálneho systému a zariadení sociálnej starostlivosti – od roku 1991 pôsobili pod svojím menom, v roku 2002 si u nás spolu s holandskou ING založili vlastnú nadáciu na podporu sociálnych zmien – SOCIA.⁶²

Koncom roku 2000 sa rozhodlo 6 amerických súkromných nadácií (Atlantic Philanthropies, Charles Stewart Mott Foundation, Ford Foundation, German Marshal Fund of the United States, Open Society Institute a Rockefeller Brothers Fund) združiť svoje prostriedky v Truste pre občiansku spoločnosť v strednej a východnej Európe. Na Slovensku spravujú prostriedky Trust for Civil Society dve konzorciá nadácií – jedno tvorí Nadácia Ekopolis spolu s ETP Slovensko, resp. Centrom pre filantropiu – ETP, n. o.

⁶⁰ Bližšie informácie na: www.osf.sk

⁶¹ Bližšie informácie na: www.changenet.sk/npoa

⁶² MARČEK, E.: *Financovanie neziskového sektora po roku 1989*. In: *Ked' ľahostajnosť nie je odpoveď*. Bratislava : 2004, s. 108 – 109.

a druhé Nadácia otvorenej spoločnosti – OSF, Vzdelávacia nadácia Jana Husa a Nadácia pre deti Slovenska. Ich podpora smeruje najmä k systémovej zmene podmienok, zvyšovaniu filantropie a organizačnej stability MNO, trvalej udržateľnosti neziskových organizácií (napr. aj prostredníctvom samofinancovania), podpory právneho a finančného rámca neziskového sektora.⁶³

Ďalšími významnými nadáciami na Slovensku sú napr. na deti a mládež zameraná Nadácia pre deti Slovenska⁶⁴, Nadácia Ekopolis⁶⁵, podporujúca udržateľný rozvoj komunit a občiansku participáciu, už spomínaná Nadácia na podporu sociálnych zmien – SOCIA.⁶⁶ Vzdelávanie podporuje hlavne Vzdelávacia nadácia Jana Husa⁶⁷, problémy Rómov rieši Nadácia Inforoma. Nadácia Pontis (predtým Nadácia pre občiansku spoločnosť) pracuje na rozvoji spoločenskej zodpovednosti podnikateľského sektora a podporuje demokratizáciu problémových oblastí v zahraničí. Karpatský euroregión pokrýva svojou grantovou činnosťou Karpatská nadácia. Ekumenická rada cirkví, Slovenská humanitná rada či Slovenská katolícka charita pôsobia ako strešné a zároveň grantové organizácie a prostredníctvom svojich členov podporujú hlavne sociálne, humanitné a charitatívne projekty. Zaujímavým fenoménom v slovenskom nadačnom priestore je so silným elektronickým médiom prepojená Nadácia Markíza, podporujúca hlavne sociálne slabších jednotlivcov a rodiny. Významnú úlohu do budúcnosti môže zohrať Nadácia Intenda, ktorej poslaním je posilňovať účasť mládeže na živote spoločnosti.

V ostatných rokoch sa novým trendom v nadačnej oblasti stal vznik a pôsobenie tzv. komunitných nadácií. Ide o grantové organizácie, ktoré pôsobia v istej geograficky vymedzenej oblasti (komunite) a ktoré svojím pôsobením a aktivizáciou miestnej komunity výrazne pomáhajú k formovaniu kultúry filantropie a medzisektorovej spolupráce. Komunitné nadácie spája predovšetkým snaha zhromažďovať kapitál zo zdrojov miestneho spoločenstva a jeho redistribúciou vo forme malých grantov prispievať k zvyšovaniu kvality života v komunite, v ktorej pôsobia.⁶⁸ Na Slovensku v súčasnosti pôsobí deväť komunitných nadácií (Komunitná nadácia Modrá Torysa, KN Zdravé mesto Banská Bystrica, KN Bratislava, KN Veľký Šariš, Trenčianska KN, Nitrianska KN, KN Liptov,

⁶³ Bližšie informácie na: www.trustprogram.sk

⁶⁴ Bližšie informácie na: www.nds.sk

⁶⁵ Bližšie informácie na: www.ekopolis.sk

⁶⁶ Bližšie informácie na: www.socia.sk

⁶⁷ Bližšie informácie na: www.vnjh.sk

⁶⁸ MARČEK, E.: Financovanie neziskového sektora po roku 1989. In: *Keď ľahostajnosť nie je odpoveď*. Bratislava : 2004, s. 113.

KN Prešov, REVIA – Malokarpatská KN), ktoré sú združené do Asociácie komunitných nadácií.

7.4 Súkromné zdroje podnikateľov

Z minulosti vo viacerých podnikoch, hlavne tých väčších, pretrváva istá tradícia podpory verejnoprospešných aktivít – neziskových organizácií či projektov. V meniacich sa sociálno-ekonomických podmienkach a v dôsledku úspešného pôsobenia na trhu prístupujú viaceré slovenské podniky k formovaniu vlastných podnikových nadácií. Tie sa orientujú buď na podporu súčasných či bývalých zamestnancov, alebo verejnoprospešných organizácií či projektov v komunite, v ktorej podnik pôsobí.⁶⁹

Niektoré obchodné spoločnosti (najmä zahraničné, ale neskôr aj domáce) si za účelom vlastných filantropických aktivít založili vlastné firemné nadácie alebo si otvárali vlastné nadačné fondy v už existujúcich nadáciách. Na Slovensku pôsobili a pôsobia napr. Citigroup Foundation, Shell Foundation, z domácich napr. Nadácia Železiarne Podbrezová, Nadácia Závodov SNP, Nadácia Jednota COOP, Nadácia SPP alebo nadačný fond ING pod názvom LION v Nadácii pre podporu sociálnych zmien SOCIA, či Jacobs Suchard Figaro v Nadácii pre deti Slovenska.

Podpora projektov zo strany podnikateľských subjektov vychádza z tzv. konceptu spoločenskej zodpovednosti podnikania, ktorej jedným z aspektov (popri environmentálnej zodpovednosti a ekonomickej výkonnosti firmy) je aj zodpovednosť sociálna alebo spoločenská. Prejavom takejto spoločenskej zodpovednosti je potom aj angažovanie sa podnikateľských subjektov v podpore vlastnej komunity⁷⁰, a to aj prostredníctvom podpory projektov.

7.5 Súkromné individuálne zdroje

I keď zdroje pochádzajúce od jednotlivcov nepredstavujú možnosť získania grantov cez grantové schémy alebo mechanizmy, individuálne darcovstvo zohráva vo financovaní mnohých projektov dôležitú úlohu. Môže byť zdrojom pre dokladovanie nefinančného vkladu žiadateľa o grant, respektíve prostriedkom finančnej udržateľnosti projektu.

⁶⁹ MAJDUCHOVÁ, E. a kol.: *Neziskové organizácie*. Bratislava : 2004, s. 142

⁷⁰MARČEK, E.: *Financovanie neziskového sektora po roku 1989*. In: *Keď ľahostajnosť nie je odpoveď*. Bratislava : 2004, s. 114 - 115.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

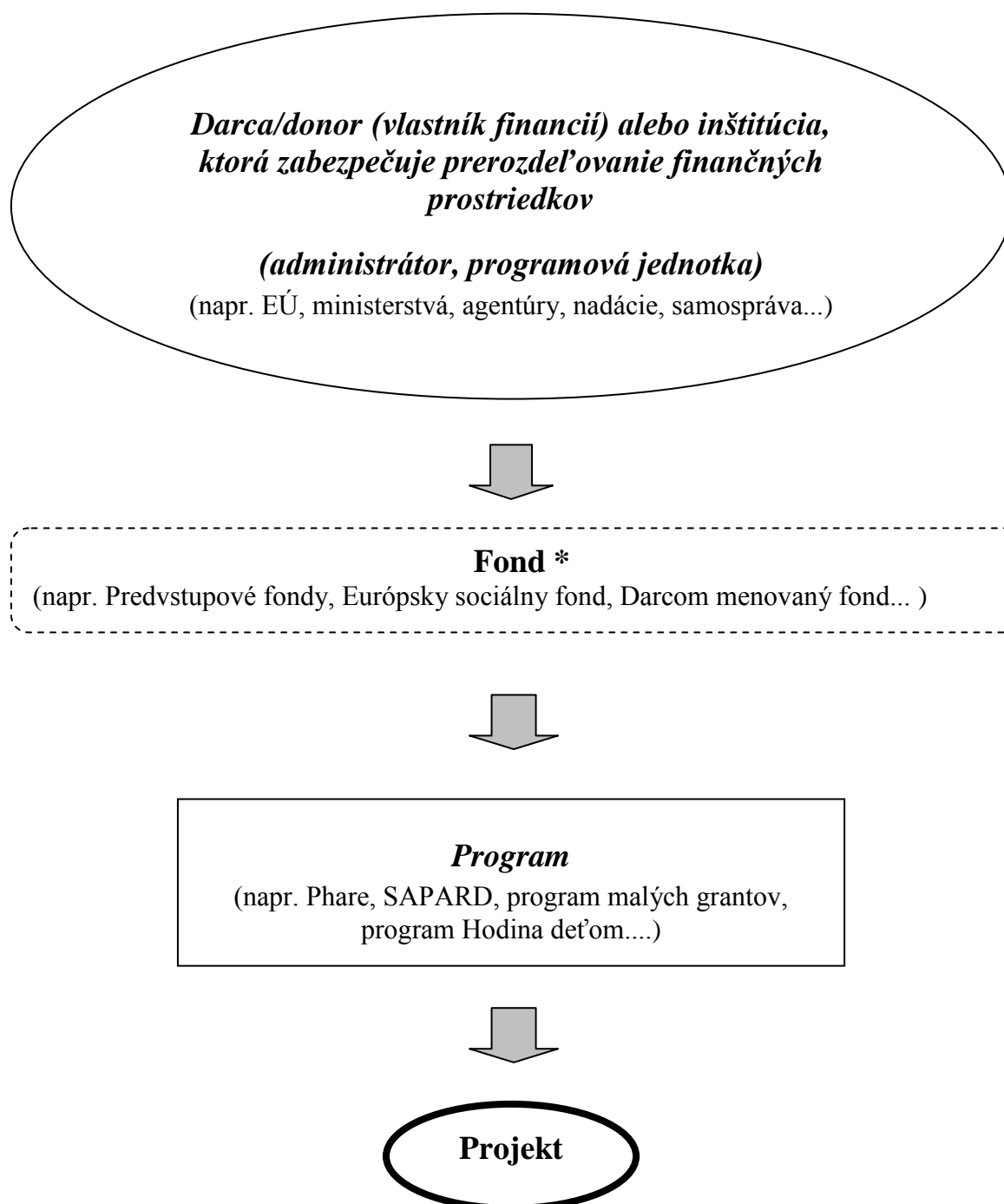
1. *Aby európske fondy slúžili Slovensku I.* 1. vyd. Bratislava : Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR, 2003.
2. BEDNAŘÍK, A. a kol.: *Čítanka pre neziskové organizácie.* 2. vyd. Bratislava : PDCS, 2001. ISBN 80-968095-5-5
3. BELEJOVÁ, M.: Financovanie organizácií tretieho sektora. In: *Verejná správa*, 2001. č. 14, <http://www.civil.gov.sk/casopis/2001/0114MIZM.htm>, 2.2.2004
4. BREWER, E. – REPON, A. – BRENNAN, M.: *Budovanie občianskej spoločnosti.* 2. vyd. Zvolen : Ústav pre výchovu a vzdelávanie pracovníkov lesného a vodného hospodárstva SR, 2001. ISBN 80-88677-88-2
5. *Evaluácia programov nadácií.* 1. vyd. Bratislava : PDCS, 2004.
6. HULLOVÁ, D. – FINDRA, T. – KOŠŤAN, P.: *Projektový manažment.* 1. vyd. Banská Bystrica: Centrum vzdelávania neziskových organizácií, 2005. ISBN 80-969309-7-4
7. KADUKOVÁ, E.: *Projektový manažment v kocke.* 1. vyd. Prešov : 2003.
8. KIMLIČKA, Š.: Projektový manažment – cesta k úspešnej elektronizácii knižnice. In: <http://www.inforum.cz/inforum99/prednasky/kimlicka.html> 20. 9. 2005
9. Kol. autorov: *Čítanka pre neziskové organizácie.* . vyd. Bratislava : 2002. ISBN 80-968095-5-5
10. Kol. autorov: *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.* 1. vyd. Bratislava : PDCS, 2000. ISBN 80-968095-3-9
11. Kol. autorov: *Keď ľahostajnosť nie je odpoveď.* 1. vyd. Bratislava : IVO, 2004. ISBN 80-88935-73-3
12. MAJDUCHOVÁ, H. a kol.: *Neziskové organizácie.* 1. vyd. Bratislava : SPRINT, 2004. ISBN 80-88848-59-8
13. MATOUŠEK, O.: *Slovník sociální práce.* 1. vyd. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0
14. NEMEC, V.: *Projektový management.* 1. vyd. Praha : GRADA, 2002. ISBN 80-247-0392-0
15. ORBÁNOVÁ, I. – URBANČÍKOVÁ, N.: *Písanie projektov pre pracovníkov verejnej správy.* 1. vyd. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2004. ISBN 80-8073-140-3
16. *Príprava grantových návrhov.* 1. vyd. Bratislava : SAIA, 1993.

17. *Project Cycle Management Guidelines*, Brusel : 2004.
18. *Project Cycle Management. Training Courses Handbook*. Brusel : European Commission, 2001.
19. REPKOVÁ, K.: *Projektovanie v sociálnej práci*. 1. vyd. Bratislava : Mračko, 2000. ISBN 80-8057-310-7
20. *Sprievodca po finančných zdrojoch Európskej únie pre mimovládne organizácie*. 1. vyd. Bratislava : ECAS SAIA, n.o., 2003. ISBN 80-88928-57-5
21. STRIEŽENEC, Š.: *Úvod do sociálnej práce*. 1. vyd. Trnava : 1999. ISBN
22. Sústava študijných odborov vysokoškolského vzdelávania Slovenskej republiky vydaná rozhodnutím Ministerstva školstva SR č. 2090/2002-sekr. zo dňa 16. decembra 2002
23. TEPLANOVÁ, K.: Nepodnikateľské projekty a ich ochrana. In: *Zborník z konferencie Duševné vlastníctvo na Slovensku (ku Svetovému dňu duševného vlastníctva)*. Banská Bystrica : ÚPV SR, 2001. s. 83 – 88. ISBN 80-88994-10-1
24. VAKULOVÁ, L.: *Evaluácia*. 1. vyd. Bratislava : Nadácia pre deti Slovenska, 2005. ISBN 80-969349-1-0
25. Všeobecne záväzné nariadenie BBSK 1/2006 - Z á s a d y poskytovania finančných prostriedkov z vlastných príjmov BBSK účelovo určených na úlohy a akcie vo verejnom záujme alebo v prospech rozvoja územia BBSK a na podporu všeobecne prospešných služieb, podnikania a zamestnanosti.
26. Všeobecne záväzné nariadenie Mesta Banská Bystrica č. 162/2005 o poskytovaní dotácií z rozpočtu Mesta.
27. Zákon NRSR č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o doplnení niektorých zákonov
28. Zákon NRSR č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov

ZOZNAM PRÍLOH

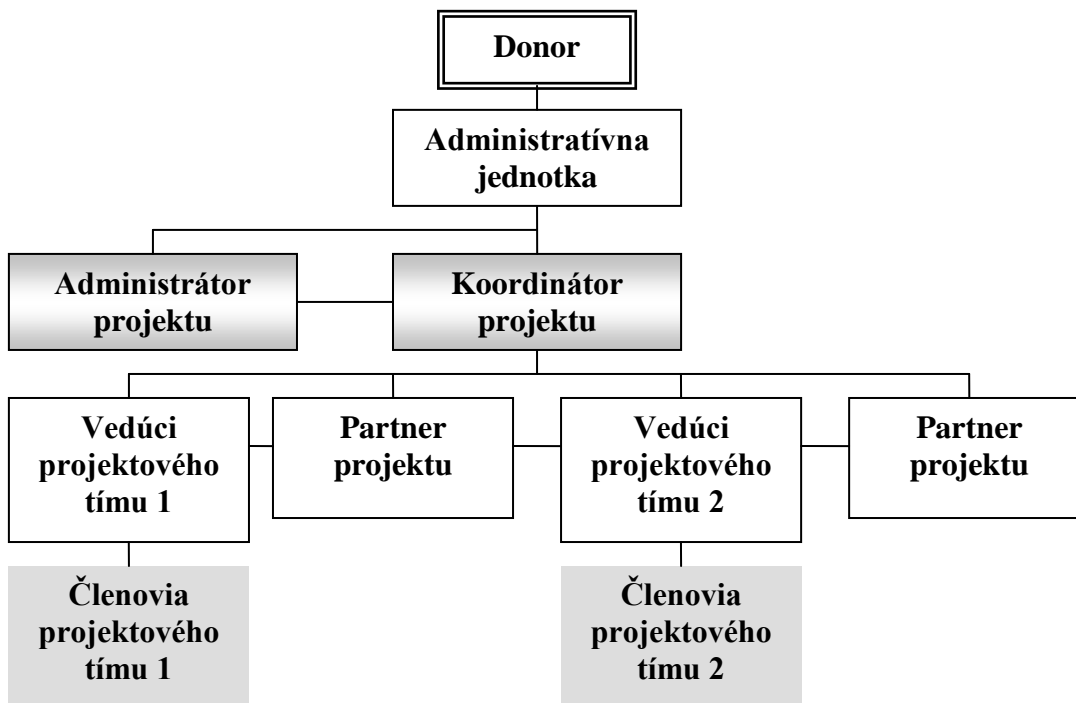
Príloha 1	Schéma základných pojmov
Príloha 2	Príklady organizačnej štruktúry projektov
Príloha 3	Strom/diagram problémov - príklad
Príloha 4	Strom/diagram cieľov - príklad
Príloha 5	Analýza stratégií -príklad
Príloha 6	SWOT analýza - príklad
Príloha 7	Dohoda o spolupráci - príklad
Príloha 8	Časový harmonogram realizácie projektu (Ganttov graf) - príklad
Príloha 9	Odhad rizík úspešnosti projektu - príklad
Príloha 10	Rozdelenie rolí a zodpovedností v projekte - príklad
Príloha 11	Plánovanie zdrojov projektu - príklad
Príloha 12	Príklad rozpočtu
Príloha 13	Odporúčanie k projektu
Príloha 14	Formulár návrhu projektu - príklad

Schéma základných pojmov

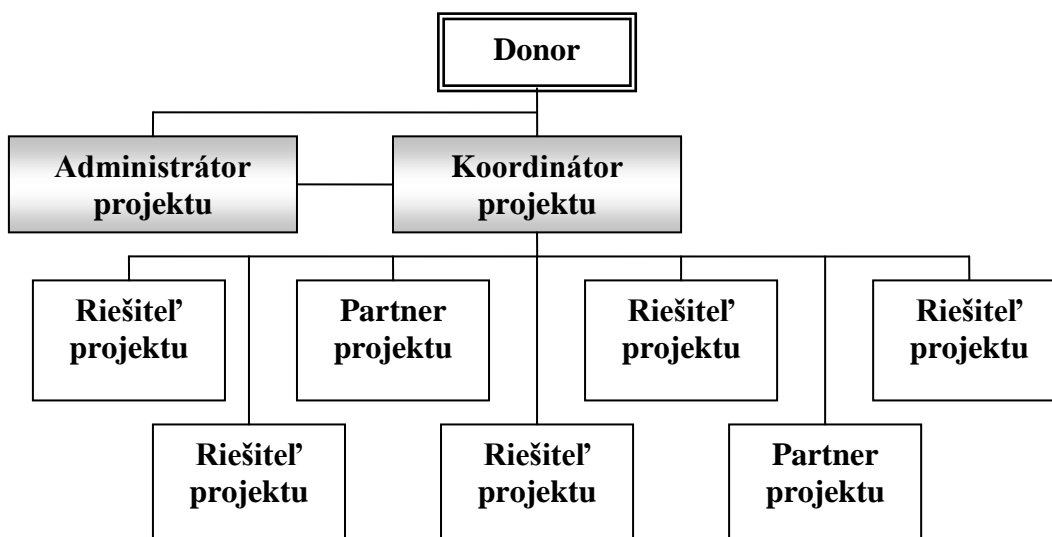


* nemusí byť prítomný, respektíve priamo pre žiadateľa evidentný fond, donor môže mať aj jeden fond, z ktorého v rámci jednotlivých programov prerozdelenie prostriedky

PRÍKLAD ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY PROJEKTU 1

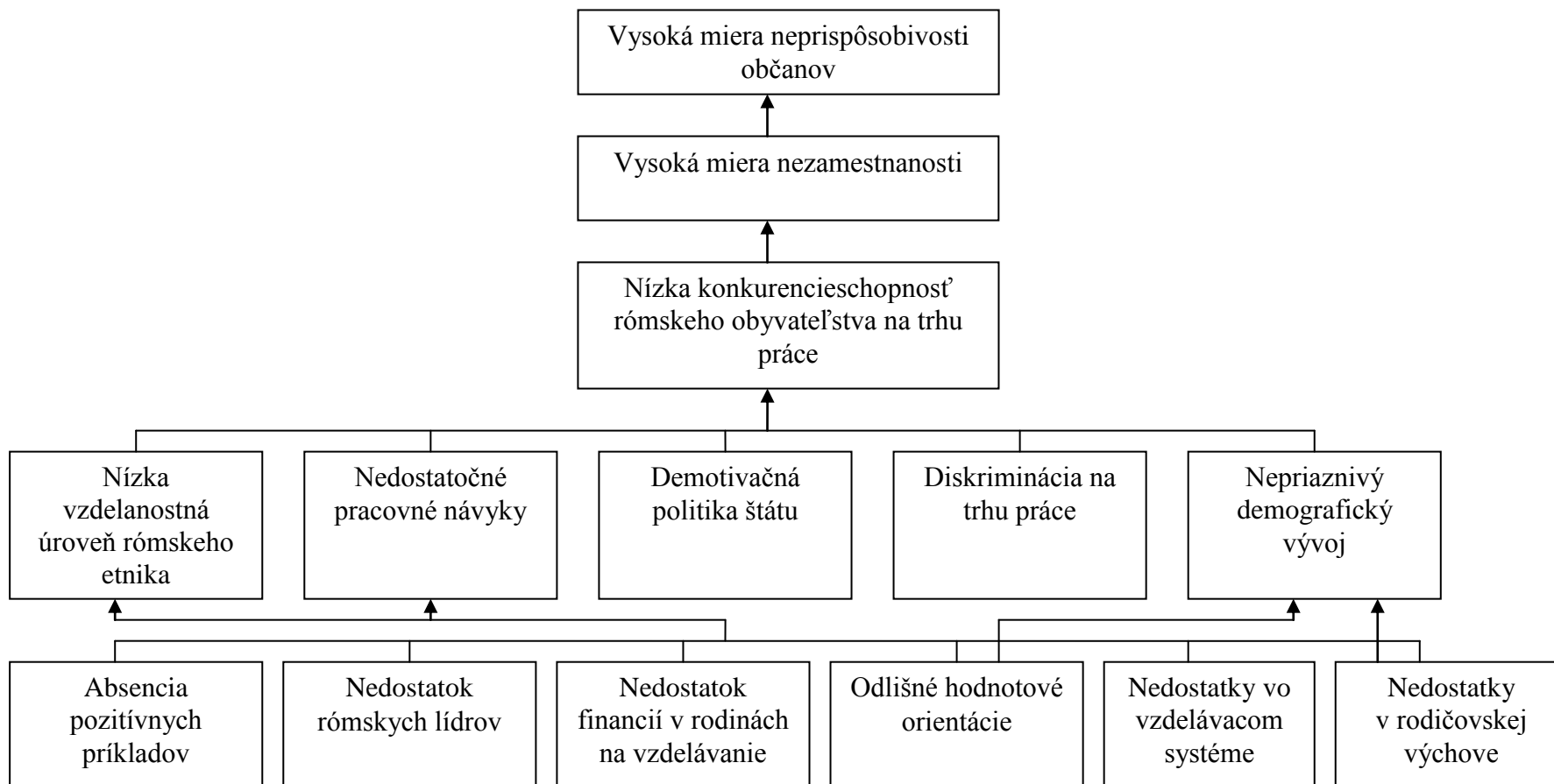


PRÍKLAD ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY PROJEKTU 2

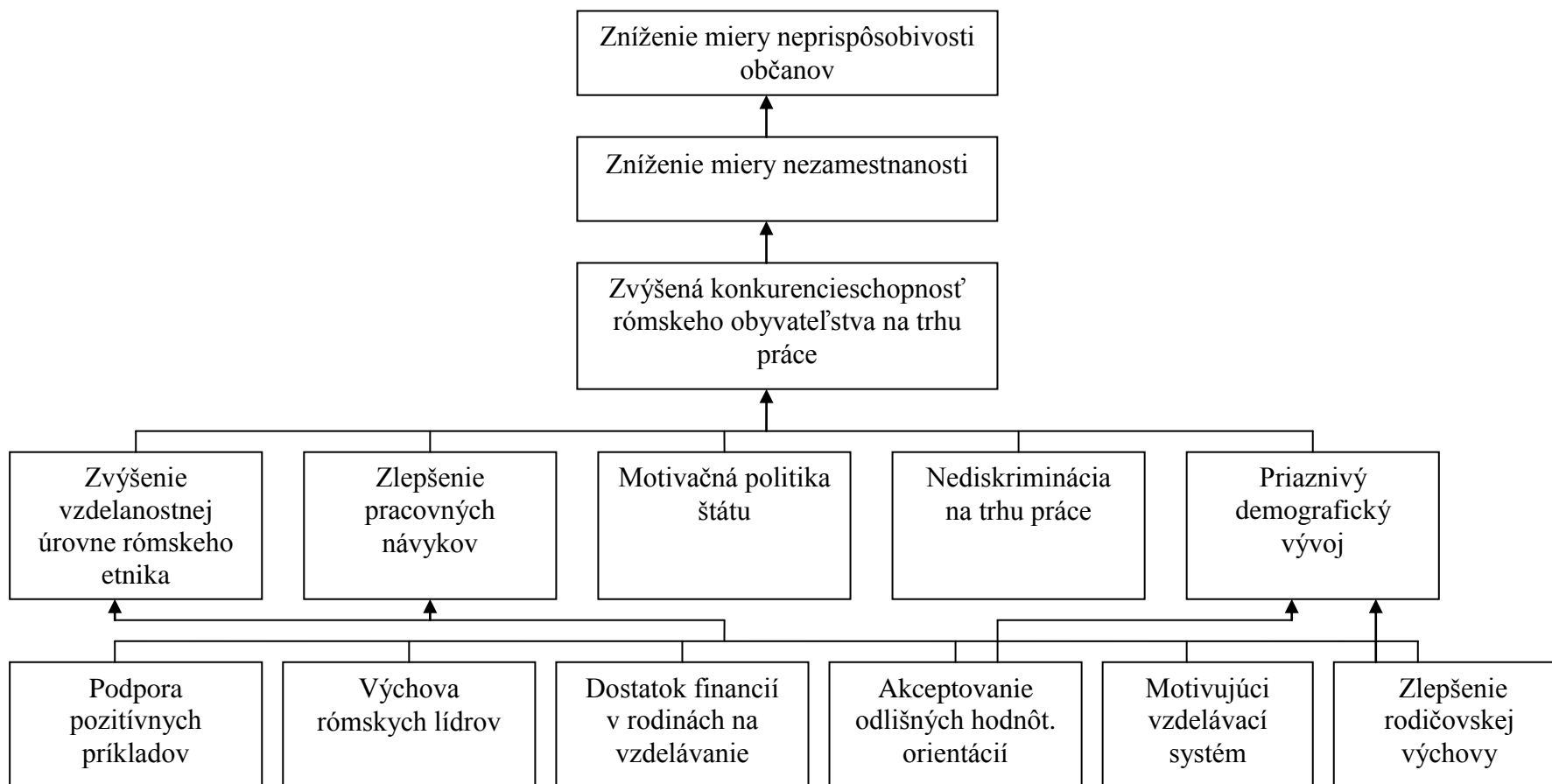




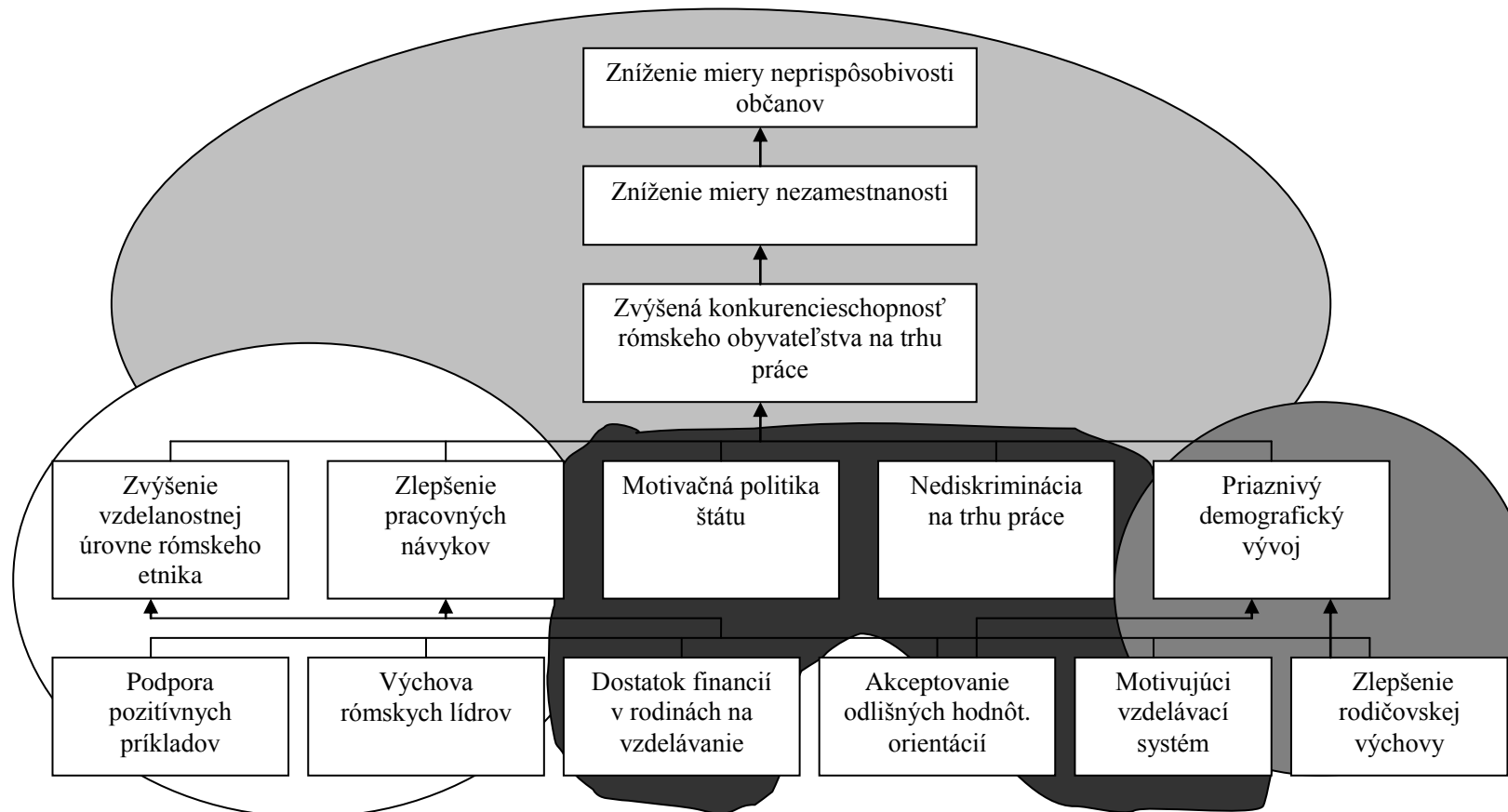
Strom/diagram problémov - príklad Rómska problematika v regióne Banská Bystrica



Strom/diagram cieľov – príklad
Rómska problematika v regióne Banská Bystrica



Analýza stratégií - príklad Rómska problematika v regióne Banská Bystrica



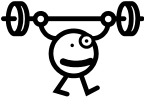



SWOT ANALÝZA ORGANIZÁCIE - PRÍKLAD

Pozitívne pole



Negatívne pole



Silné stránky (Strengths) Vnútorne faktory	Slabé stránky (Weaknesses) Vnútorne faktory
 <ul style="list-style-type: none"> - vysokokvalifikovaný a skúsený personál - skúsenosti v získavaní grantov - motivovaní ľudia - dobré zázemie - dobré vzťahy s miestnymi MVO 	 <ul style="list-style-type: none"> - pracovne veľmi vyťažení ľudia - neexistencia finančného ohodnotenia práce - fungovanie stojí na dvoch ľudoch
Príležitosti (Opportunities) Vonkajšie faktory	Ohrozenia (Threats) Vonkajšie faktory
 <ul style="list-style-type: none"> - budovanie vzťahov s miestnou komunitou - zvyšovanie záujmu verejnosti o problematiku - nové možnosti získať granty v oblasti 	 <ul style="list-style-type: none"> - konzumný spôsob života spoločnosti - veľká konkurencia medzi organizáciami - neochota mestského úradu spolupracovať

DOHODA O SPOLUPRÁCI MEDZI

PREDKLADATEĽOM PROJEKTU

.....

PARTNEROM PROJEKTU

.....

§ 1 Predmet dohody

Predmetom dohody je úprava podmienok vzájomnej spolupráce zmluvných strán v projekte

§ 2 Formy spolupráce

§ 3 Povinnosti zmluvných strán

§ 4 Záverečné ustanovenia

- 4.1 Táto dohoda sa uzatvára v súlade s právnymi predpismi platnými na území Slovenskej republiky.
- 4.2 Zmeny a doplnky dohody možno vykonať písomným dodatkom len na základe vzájomnej dohody účastníkov.
- 4.3 Dohoda je vyhotovená v dvoch exemplároch v slovenskom jazyku. Každá zmluvná strana dostane jeden exemplár dohody.
- 4.4 Dohoda nadobúda platnosť dňom podpisu štatutárnych zástupcov zmluvných strán.

V Banskej Bystrici, dňa

.....
štatutárny zástupca

.....
štatutárny zástupca

Odhad rizík úspešnosti projektu

Riziko	Rozhodujúce?	Požadované riešenie situácie, riešenie na elimináciu rizika
Nezáujem cieľovej skupiny o aktivity	Áno	Motivácia skupiny prostredníctvom učiteľov a učiteľiek a prostredníctvom pozitívnych vzorov svojich spolužiakov a spolužiačok
Odmietnutie vedenia školy	Áno	Rokovanie o projekte pred začiatkom jeho realizácie a vyzdvihnutie jeho pozitív pre cieľovú skupinu
Neexistencia potreby dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizáciách	Nie	Zabezpečenie prác pre potenciálnych dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v rámci aktivít v našej organizácii
Nezabezpečenie lektorov a lektoriek na diskusné kluby	Áno	Kontaktovanie lektorov a lektoriek ohľadom účasti v dostatočnom časovom predstihu
Zlyhanie koordinátorky projektu	Áno	Vyškolenie tímu aktivistov/aktivistiek, ktorí budú vedieť fungovať samostatne
Študenti a študentky budú mať veľa povinností	Nie	Možnosť činnosti v rámci alternatívnych úloh



Tabuľka rolí a zodpovedností - príklad

Úloha: zabezpečenie školenia o fundraisingu

Za splnenie čiastkovej úlohy zodpovedá: pani Milá

Úloha	Zodpovedá	Realizuje/ vykonáva	Schvaľuje	Konzultujeme s	Informujeme (koho)
Úloha 1 Určiť presný termín školenia	p. Milá	p. Milá	projektový tím	účastníkmi	riaditeľa
Úloha 2 Navrhnuť obsah a program školenia	p. Ján	p. Ján + p. Milá	koordinátor projektu	Účastníkmi formou ich návrhov	
Úloha 3 Pripraviť príručku a iné materiály na školenie	p. Ján	p. Ján + p. Milá	koordinátor projektu		
Úloha 4 Zabezpečiť stravu pre účastníkov	p. Milá	p. Šedivý	p. Milá		
Úloha 5 Zabezpečiť priestory	p. Milá	p. Hrozný	koordinátor projektu		technika

Plánovanie zdrojov projektu - príklad

Úloha: zabezpečenie školenia o fundraisingu

Za splnenie čiastkovej úlohy zodpovedá: pani Milá

Úloha	Zdroje
Úloha 1 Určiť presný termín školenia	telefón, e-mail, papier, členovia projektového tímu
Úloha 2 Navrhnuť obsah a program školenia	škoolitelia, miestnosť, papier, kancelárske potreby, e-mail, telefón
Úloha 3 Pripraviť príručku a iné materiály na školenie	škoolitelia, kopírovací stroj, papier, kancelárske potreby, papier na tlač, väzba, fixy, flipchard,
Úloha 4 Zabezpečiť stravu pre účastníkov	strava, cestovné na nákup stravy, firma, ktorá zabezpečí obedy, telefón, auto
Úloha 5 Zabezpečiť priestory	technika – počítač, datavideoprojektor, nájomné, učebné pomôcky, telefón

Príklad rozpočtu

Č.	položka	Počet	celková suma	požadovaná suma od donora	Vklad predkladateľa	iné zdroje
1	odmena koordinátorky projektu (3000,-SK/mesiac x 12 mesiacov)	1	36 000,00	36 000,00		
2	odmena asistentky koordinátorky projektu (1200,- Sk/mesiac x 12 mesiacov)	1	14 400,00	14 400,00		
3	odmena pre realizačný tím - dobrovoľníkov (1500Sk/osoba)	5	7 500,00	7 500,00		
4	dobrovoľnícky odpracované hodiny realizačného tímu (60,-Sk/hodina x 10 hodín/mesiac x 12 mesiacov)	5	36 000,00		36 000,00	
5	administrácia a účtovníctvo projektu	1	5 000,00	5 000,00		
6	odmena za školenie v ČR (1200,- Sk/1osoba/1deň x 2 dni)	7	16 800,00	16 800,00		
7	odmena za výcvik dobrovoľníkov (1500,- Sk/1deň/1lektor x 3 dni)	3	13 500,00	9 000,00		4 500,00
8	odmena za supervíziu (800,- Sk/hodina x 2 hodiny)	8	12 800,00	6 400,00		6 400,00
9	Odmena za vytvorenie samostatnej sekcie www stránky CD pre program	1	10 000,00	10 000,00		
10	Cestovné náhrady počas stáže koordinátorky v ČR (2500,- Sk x osoba)	1	2 500,00	2 500,00		
11	Ubytovanie počas stáže koordinátorky v ČR (1000,- Sk/noc x 2 noci)	1	2 000,00	2 000,00		
12	Cestovné náhrady na školenie realizačného tímu v ČR (2500 x osoba)	7	17 500,00	17 500,00		
13	Ubytovanie počas školenia realizačného tímu v ČR (1000,-/noc x 2 noci)	7	14 000,00	14 000,00		
14	Cestovné na výcvik dobrovoľníkov (50,-Sk/cesta)	20	1 000,00	1 000,00		

15	Ubytovanie a strava počas výcviku dobrovoľníkov (900,-Sk/osoba/deň x 2 dni)	20	36 000,00	18 000,00		18 000,00
16	Prenájom miestnosti na výcvik dobrovoľníkov (5000,- Sk/deň)	2	10 000,00	5 000,00		5 000,00
17	Cestovné a prepravné realizačného tímu - stretnutia s rodinami, partnermi, propagácia		7 000,00	2 000,00	5 000,00	
18	náklady na stretnutia dvojíc dobrovoľník-dieťa (300,- Sk/mesačne/1 dvojica x 4 mesiace)	10	12 000,00	12 000,00		
19	Komunikačné náklady - telefón (500,-Sk/mesiac)	12	6 000,00	6 000,00		
20	Poštovné		2 000,00	2 000,00		
21	Letáky (1 ks/ 10 Sk)	500	5 000,00	5 000,00		
22	Plagáty (1 ks/ 40 Sk)	100	4 000,00	4 000,00		
23	Záložky (1ks/ 2Sk)	500	1 000,00	1 000,00		
24	Informačné bružúry (1 ks/40 Sk)	400	16 000,00	16 000,00		
25	Manuál (1 ks/150Sk)	100	15 000,00	15 000,00		
26	Pomôcky na výcvik a odbornú prípravu dobrovoľníkov		5 000,00	0,00		5 000,00
27	Kancelársky papier		6 000,00	4 000,00		2 000,00
28	Kancelárske potreby		4 000,00	2 000,00		2 000,00
29	Propagácia inzerát		5 000,00	5 000,00		
30	Vybavenie klubovne		10 000,00	10 000,00		
31	Toner do tlačiarne		1 500,00	0,00		1 500,00
	SPOLU		334 500,00	249 100,00	41 000,00	44 400,00

Komentár k rozpočtu:

K položke 1: Odmena koordinátorky projektu

Celkové náklady 36 000,00 Sk

Náklady hrazené z grantu: 36 000,00 Sk

Koordinátorka projektu pre projekt odpracuje mesačne 20 hodín x 150,- Sk/hodina x 12 mesiacov = 36 000,00 Sk

Náplňou práce koordinátorky projektu bude koordinácia realizačného tímu projektu a jednotlivých aktivít projektu, kontaktovanie partnerov, rodín a zabezpečenie výberu a výcviku dobrovoľníkov, evaluácia projektu.

K položke 2: Odmena asistentky koordinátorky projektu

Celkové náklady 14 400,00 Sk

Náklady hrazené z grantu: 14 400,00 Sk

Asistentka koordinátorky projektu pre projekt odpracuje mesačne 15 hodín x 80,- Sk/hodina x 12 mesiacov = 14 400,- Sk

Náplňou práce asistentky koordinátorky projektu bude najmä medializácia projektu, nábor dobrovoľníkov a pomoc pri riadení realizačného tímu a aktivít projektu.

K položke 3: Odmena pre realizačný tím – dobrovoľníkov

Celkové náklady 7 500,00 Sk

Náklady hradené z grantu: 7 500,00 Sk

Odmeny pre realizačný tím projektu budú 1 500,00 Sk na osobu – dobrovoľníka za prácu na projekte – budú využité uhradenie vstupného do divadla, kina alebo na koncert, prípadne nákup literatúry ako odmeny pre dobrovoľníkov.

K položke 4: Dobrovoľnícky odpracované hodiny realizačného tímu

Realizačný tím projektu bude okrem koordinátorky a asistentky koordinátorky pozostávať z piatich dobrovoľníčok, ktoré odpracujú pre projekt mesačne minimálne 10 hodín x 60,- Sk/hodina x 12 mesiacov = 36 000,00 Sk

Celkové náklady 36 000,00 Sk

Vlastný vklad 36 000,00 Sk

K položke 5: Administrácia a účtovníctvo projektu

Celkové náklady 5 000,00 Sk

Náklady hradené z grantu: 5 000,00 Sk

K položke 6: Odmena za školenie v ČR

S českým partnerom projektom Asociáciou Pět P v ČR sme sa predbežne dohodli na sume, za ktorú zrealizujú školenie pre tím projektu, a to 1 200,- Sk/osobu/deň. Školenie by malo prebiehať počas dvoch dní a mal by sa ho zúčastniť celý realizačný tím projektu, t.j. 7 ľudí = 1200,- Sk/1osoba/1deň x 2 dni x 7 ľudí = 16 800,00 Sk

Celkové náklady 16 800,00 Sk

Náklady hradené z grantu: 16 800,00 Sk

K položke 7: Odmena za výcvik dobrovoľníkov

Výcvik dobrovoľníkov aktívnych v programe by mal prebiehať tri dni pod vedením troch lektorov/riek, t.j. 1500,-Sk/1deň/1lektor x 3 dni x 3lektory = 13 500,00 Sk

Celkové náklady 13 500,00 Sk

500,00 Sk

Náklady hradené z grantu: 9 000,00 Sk

Iné zdroje: 4 500,00 Sk

K položke 8: Odmena za supervíziu

Supervízne stretnutia dobrovoľníkov sú v programe BB BS jedným zo základných podmienok realizácie. Počas trvania projektu rátame minimálne s 8 supervíznyimi stretnutiami, ktoré by mali trvať cca 2 hodiny. Suma za jednu supervíznu hodinu je 800,- Sk.

Celkové náklady 12 800,00 Sk

Náklady hradené z grantu: 6 400,00 Sk

Iné zdroje: 6 400,00 Sk

K položke 9: Odmena za vytvorenie samostatnej sekcie www stránky CD pre program

V projekte v rámci propagácie v regióne BB ale i mimo neho plánujeme vytvoriť na stránke Centra dobrovoľníctva www.centrumdobrovolnictva.sk samostatnú sekciu pre plánovaný program. Jednorazová odmena za jej vytvorenie je 10 000,00 Sk.

Celkové náklady 10 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu: 10 000,00 Sk

K položke 10: Cestovné náhrady počas stáže koordinátorky v ČR

Cestovné náhrady počas stáže koordinátorky projektu v ČR v Kroměříži budú zahŕňať cestovné a diéty počas 2,5 dňa stáže, diéty do zahraničia sú v súčasnosti podľa zákona 600,00 Sk za deň (nad 12 hodín), rátame s 2,5 dňa. Kroměříž je vzdialený od Banskej Bystrice cca 300km, cena jednej cesty je plánovaná v sume 500 Sk.

Celkové náklady 2 500,00 Sk
Náklady hrazené z grantu: 2 500,00 Sk

K položke 11: Ubytovanie počas stáže koordinátorky v ČR

Ubytovanie = 1000,-Sk/noc x 2 noci

Celkové náklady 2 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu: 2 000,00 Sk

K položke 12: Cestovné náhrady na školenie realizačného tímu v ČR

Cestovné náhrady na školenie realizačného tímu projektu v ČR v Kroměříži budú zahŕňať cestovné a diéty počas 2,5 dňa školenia, diéty do zahraničia sú v súčasnosti podľa zákona 600,00 Sk za deň (nad 12 hodín), rátame s 2,5 dňa. Kroměříž je vzdialený od Banskej Bystrice cca 300km, cena jednej cesty je plánovaná v sume 500 Sk. Školenia sa zúčastní 7 osôb.

Celkové náklady 17 500,00 Sk
Náklady hrazené z grantu: 17 500,00 Sk

K položke 13: Ubytovanie počas školenia realizačného tímu v ČR

Ubytovanie = 1000,-Sk/noc x 2 noci x 7 ľudí

Celkové náklady 14 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu: 14 000,00 Sk

K položke 14: Cestovné na výcvik dobrovoľníkov

Výcvik dobrovoľníkov bude prebiehať v okolí Banskej Bystrice, rátame s účasťou 20 ľudí na výcviku (dobrovoľníci, realizačný tím, lektori). 1 cesta cca 50,-Sk.

Celkové náklady 1 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu: 1 000,00 Sk

K položke 15: Ubytovanie a strava počas výcviku dobrovoľníkov

Výcvik dobrovoľníkov bude prebiehať v okolí Banskej Bystrice, rátame s účasťou 20 ľudí na výcviku (dobrovoľníci, realizačný tím, lektori), na osobu rátame s nákladmi 900,- Sk za jeden deň. Výcvik bude prebiehať tri dni, účastníci prídu poobede a odídu na tretí deň poobede.

Celkové náklady 36 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu: 18 000,00 Sk
Iné zdroje 18 000,00 Sk

K položke 16: Prenájom miestnosti na výcvik dobrovoľníkov

Prenájom = 5000,- Sk/deň x 2dni

Celkové náklady	10 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu:	5 000,00 Sk
Iné zdroje	5 000,00 Sk

K položke 17 Cestovné a prepravné realizačného tímu

Realizačný tím projektu uskutoční najmä v banskej Bystrici počas realizácie projektu viacero ciest (autobusom a autom) za účelom stretnutí s rodinami, partnermi, propagácie a medializácie projektu. Celkovo predbežné náklady tvoria 7 000,00 Sk

Celkové náklady	7 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu:	2 000,00 Sk
Vlastné zdroje	5 000,00 Sk

K položke 18 Náklady na stretnutia dvojíc dobrovoľník-dieťa

V programe rátame s nákladmi aj na stretnutie dvojíc dobrovoľník – dieťa, nakoľko pre ich stretávanie a plnohodnotné trávenie voľného času bude potrebné zabezpečiť aj financie napr. na nákup lístkov (plaváreň, výstava) a na cestovné pre dobrovoľníka. Sumu sme vyčíslili na 300,- Sk mesačne na jednu dvojicu. Počas realizácie projektu chcem vytvoriť minimálne 10 dvojíc, ktoré by mali fungovať počas 4 mesiacov (február – máj 2008).

Celkové náklady	12 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu:	12 000,00 Sk

K položke 19: Komunikačné náklady - telefón

Komunikačné náklady predstavujú náklady na telefón (karta) 500,-Sk/mesiac x 12 mesiacov – kontaktovanie partnerov, rodín, detí, dobrovoľníkov...

Celkové náklady	6 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu:	6 000,00 Sk

K položke 20 Poštovné

Poštovné budeme potrebovať na zasielanie listov – pozvánok na workshop a priebežné informovanie o projekte.

Celkové náklady	2 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu:	2 000,00 Sk

K položke 21 Letáky

Za účelom propagácie projektu plánujeme o vydať o programe farebné letáky informujúce o základných aspektoch programu = 1 ks/ 10 Sk x 500 ks = 5 000,- Sk

Celkové náklady	5 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu:	5 000,00 Sk

K položke 22 Plagáty

Plagáty o programe – propagácia, získavanie dobrovoľníkov = 1 ks/ 40 Sk x 100ks = 4 000,00 Sk

Celkové náklady	4 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu:	4 000,00 Sk

K položke 23 Záložky

Záložky o programe – propagácia, získavanie dobrovoľníkov = 1ks/ 2Sk x 500ks =1 000,00 Sk

Celkové náklady	1 000,00 Sk
Náklady hrazené z grantu:	1 000,00 Sk

K položke 24 Informačné brožúry

Informačné brožúry s podrobnejšími informáciami programe určené najmä pre rodičov, spolupracujúce organizácie a získaných dobrovoľníkov = 1 ks/40 Sk x 400ks =

16 000,00 Sk

Celkové náklady 16 000,00 Sk

Náklady hrazené z grantu: 16 000,00 Sk

K položke 25 Manuál

Manuál by mal obsahovať podrobné informácie o programe, jeho pravidlách, priebehu, dokumentáciu, zmluvy... Mal by slúžiť pre rodičov, dobrovoľníkov a lektorov

= 1 ks/150Sk x 100ks = 15 000,00 Sk

Celkové náklady 15 000,00 Sk

Náklady hrazené z grantu: 15 000,00 Sk

K položke 26 Pomôcky na výcvik a odbornú prípravu dobrovoľníkov

Pomôcky by mali zahŕňať flipchardy, fixy, farebné papiere, nožnice, ceruzky...

Celkové náklady 5 000,00 Sk

Iné zdroje: 5 000,00 Sk

K položke 27 Kancelársky papier

Príprava, realizácia a vyhodnotenie projektu

Celkové náklady 6 000,00 Sk

Náklady hrazené z grantu: 4 000,00 Sk

Iné zdroje: 2 000,00 Sk

K položke 28 Kancelárske potreby

Príprava, realizácia a vyhodnotenie projektu

Celkové náklady 4 000,00 Sk

Náklady hrazené z grantu: 2 000,00 Sk

Iné zdroje: 2 000,00 Sk

K položke 29 Propagácia inzerát

Vydanie inzerátu v miestnych novinách o programe – získavanie dobrovoľníkov

Celkové náklady: 5 000,00 Sk

Náklady hrazené z grantu: 5 000,00 Sk

K položke 30 Vybavenie klubovne

Vybavenie klubovne pre stretávanie dobrovoľníkov – spoločenské hry, papier, ceruzky, fixy, farbičky...

Celkové náklady 10 000,00 Sk

Náklady hrazené z grantu: 10 000,00 Sk

K položke 31 Toner do tlačiarne

Príprava, realizácia a vyhodnotenie projektu

Celkové náklady 1 500,00 Sk

Iné zdroje: 1 500,00 Sk



Centrum dobrovoľníctva,
o. z.

Komenského 21
974 01 Banská Bystrica
0908 359 216
www.centrumdobrovolnictva.sk
e – mail: cd@changenet.sk

Odporúčanie k projektu Komunitnej nadácie Zdravé mesto

„MaGNeT priťahuje aktivity mladých ľudí“

*Projekt Komunitnej nadácie Zdravé mesto „**MaGNeT priťahuje aktivity mladých ľudí**“ považujeme za jasne prepracovaný, s premyslenými cieľmi, časovým harmonogramom a primeraným rozpočtom.*

S Komunitnou nadáciou Zdravé mesto spolupracujeme už dlhšiu dobu, a to najmä v oblasti rozvoja angažovanosti a dobrovoľníckych aktivít medzi mladými ľuďmi v meste Banská Bystrica.

Systematická práca s dobrovoľníkmi, v podobe, ktorú realizuje Komunitná nadácia Zdravé mesto v rámci programu Magnet, je inovatívnym projektom. Prispieva k udržiavaniu motivácie dobrovoľníkov, k ich zmysluplnej sebarealizácii a osobnostnému rozvoju. Významným spôsobom zároveň podporuje aktivitu mladých ľudí aj v iných oblastiach života občianskej spoločnosti. Aktivity, ktoré sú plánované v rámci projektu, prispievajú nielen k rozvoju primárnej cieľovej skupiny, ale majú pozitívny vplyv aj na kvalitu života v širšej komunite.

.....
Alžbeta Brozmanová Gregorová
štatutárny zástupca
Centra dobrovoľníctva

Formulár návrhu projektu - príklad

1. SÚHRNNÉ INFORMÁCIE

Názov/meno žiadateľa	
názov projektu	
názov projektu v angličtine	
celkové náklady na projekt	suma požadovaná z fondu projektovanie
oblasť podpory	
<p>Súhrnný obsah projektu (max.10 riadkov) neprekročte stanovený limit, v tejto časti ide o vystihnutie podstaty projektu v rozsahu niekoľkých viet</p>	
osoba zodpovedná za projekt	
Meno	
telefón	
e-mail	

2. INFORMÁCIE O PROJEKTE

názov projektu
trvanie projektu (min. 6, max. 24 mesiacov)
Miesto realizácie projektu a pôsobnosť projektu
východisková situácia projektu
Hlavné ciele a úlohy projektu
Cieľová/é skupina/y projektu
Špecifiká cieľovej skupiny
Prínos projektu pre komunitu, vplyv na okolie
Udržateľnosť projektu
Spolupráca na projekte
Predpokladané problémy pri realizácii projektu - čo môže ohroziť realizáciu projektu
KVALITATÍVNE HODNOTENIE PROJEKTU
kvalitatívne výsledky projektu, ukazovatele úspešnosti zmeny a metódy ich hodnotenia predpokladaná pozorovateľná <u>zmena</u> u cieľovej skupiny, ktorú chcete dosiahnuť
KVANTITATÍVNE HODNOTENIE PROJEKTU
kvantitatívne výstupy projektu, ukazovatele úspešnosti výstupov a metódy ich hodnotenia
Plán informovania verejnosti o projekte Kedy, kde a akým spôsobom budete informovať o projekte

PODROBNÝ ČASOVÝ HARMONOGRAM

mesiac	stručné pomenovanie aktivít v danom mesiaci a určenie zodpovednosti za ich realizáciu
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
.	

PODROBNÝ ROZPOČET

A. Osobné náklady	Suma požadovaná z Fondu projektovanie	Suma použitá z iných zdrojov	Celkové osobné náklady na projekt
Mzdové náklady (honoráre, odmeny)			
Cestovné náklady			
Ubytovanie			
Strava (diéty, občerstvenie)			
Iné (spojené s účastníkmi projektu)			
Spolu osobné náklady			

B. Vecné náklady	Suma požadovaná z Fondu projektovanie	Suma použitá z iných zdrojov	Celkové vecné náklady na projekt
Režijné náklady (prenájom a pod)			
Komunikačné náklady (poštovné, telefón)			
Propagácia			
Iné (spojené s realizáciou projektu)			
Spolu vecné náklady			

	Fond projektovanie	Iné zdroje	Celkové náklady
CELKOVÝ SÚČET			

KOMENTÁR K ROZPOČTU

Každá položka rozpočtu musí obsahovať:

- spôsob, akým sú jednotlivé sumy vypočítané
- slovný komentár k jednotlivým položkám rozpočtu – prečo je pre projekt daná položka dôležitá

Komentár k rozpočtu musí byť rozdelený na dve časti – položky požadované z Fondu projektovanie a položky hradené z iných zdrojov. Obe položky musia byť spracované samostatne.

Grant z Fondu projektovanie môže pokryť náklady na projekt maximálne do výšky 70% celkových nákladov na projekt. Organizácia, ktorá projekt podáva, musí byť schopná zabezpečiť 30% nákladov na projekt z iných zdrojov (minimálne 20% celkových nákladov musí byť z iných finančných zdrojov, 10% môže tvoriť nefinančný vklad).

ostatné zdroje pre financovanie predkladaného projektu

POPIS PROJEKTU

Použite samostatný papier. Odporúčaný rozsah je min. 1, max. 4 strany.

Podrobne popíšte všetky plánované aktivity projektu a spôsob ich realizácie.

Aktivity popíšte chronologicky podľa mesiacov, ak je v projekte krátkodobá aktivita (napr. tábor, výlet), tak túto aktivitu rozpíšte podľa dní.

Popíšte metódy práce s cieľovou skupinou.

3. INFORMÁCIE O ŽIADATEĽOVI

Popíšte skúsenosti žiadateľa s realizáciou projektov, jeho schopnosť zrealizovať daný projekt.

4. PRÍLOHY

- odporúčanie projektu od relevantnej osoby (z danej oblasti práce, z daného regiónu) + kontakt na danú osobu (adresa, telefón)

Názov: **Tvorba a manažment projektov v pomáhajúcich profesiách**
Autorka: PhDr. Alžbeta Brozmanová Gregorová
Náklad: 100 ks
Recenzentky: doc. PaedDr. Gabriela Korimová, PhD.
Mgr. Danica Hullová
Jazyková úprava: PaedDr. Zuzana Bariaková
Mgr. Zuzana Ištvánfyová
Návrh obálky: Branislava Bahýlová
Rozsah: 111 strán
Vydanie: prvé
Formát: ISO A5
Vydavateľ: Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela
Ružová 13, Banská Bystrica
Tlač: Bratia Sabovci, s. r. o. Zvolen

ISBN: 978-80-8083-522-4
EAN: 9788980835224