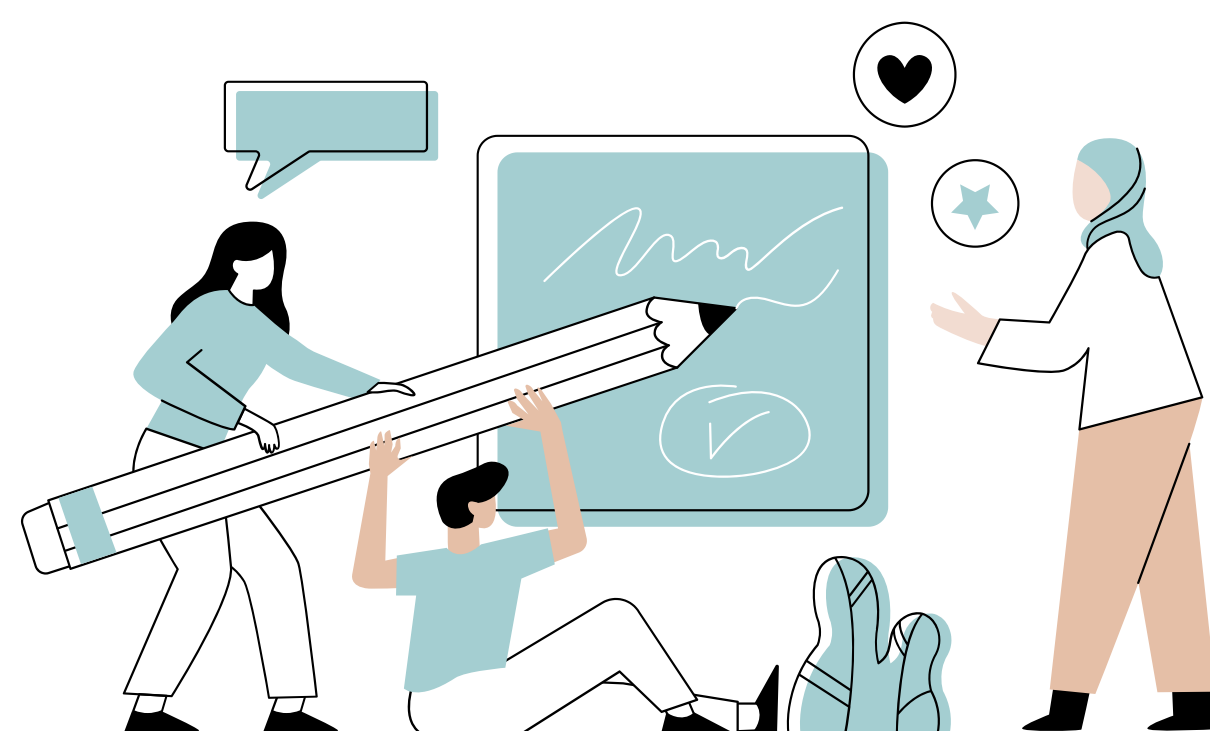


ALŽBETA BROZMANOVÁ GREGOROVÁ

MARTINA HROZENSKÁ



PARTICIPATÍVNE PLÁNOVANIE A PROJEKTOVANIE

PARTICIPATÍVNE PLÁNOVANIE A PROJEKTOVANIE

Učebné texty

Alžbeta Brozmanová Gregorová, Martina Hrozenská

© BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, Alžbeta; HROZENSKÁ, Martina
Participatívne plánovanie a projektovanie

Recenzovala:

PhDr. Katarína Minarovičová, PhD.

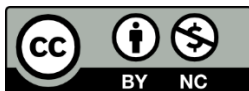
Vydalo:

BELIANUM. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2022

ISBN 978-80-557-2025-8

EAN 9788055720258

DOI: <https://doi.org/10.24040/2022.9788055720258>



Táto publikácia je šírená pod licenciou Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 (uvadenie autora – nekomerčné použitie).

Obsah

Úvod	5
1. PARTICIPATÍVNE PRÍSTUPY V KONTEXTE SOCIÁLNEJ PRÁCE	6
1.2. Empowerment.....	6
1.2. Participatívny prístup.....	9
2. PARTICIPATÍVNE PLÁNOVANIE.....	13
2.1. Strategické plánovanie na úrovni medzinárodnej, národnej a regionálnej...	13
2.2. Proces strategického plánovania na miestnej úrovni.....	19
2.3. Zainteresované strany a miera participácie	23
2.4. Príprava a priebeh stretnutí (od vízie po implementáciu a monitoring).....	27
2.4.1. PRVÉ STRETNUTIE – DOHODA O VÍZII.....	29
2.4.2. DRUHÉ STRETNUTIE – ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU A SWOT ANALÝZA.....	30
2.4.3. TRETIE STRETNUTIE – ANALÝZA PROBLÉMOV.....	34
2.4.4. ŠTVRTÉ STRETNUTIE – STRATEGICKÝ RÁMEC	35
2.4.5. PIATE STRETNUTIE – AKČNÝ PLÁN.....	37
2.4.6. ŠIESTE STRETNUTIE – FINÁLNY DOKUMENT	39
2.5. Implementácia, monitoring a hodnotenie.....	40
2.6. Komunitné plánovanie sociálnych služieb	42
2.6.1. ETAPY KOMUNITNÉHO PLÁNOVANIA SOCIÁLNYCH SLUŽIEB	44
3. PROJEKTOVANIE	47
3.1. Projekt, program, manažment projektu a projektový manažment.....	48
3.2. Projektový cyklus.....	52
3.2.1. PROGRAMOVANIE	53
3.2.2. PLÁNOVANIE.....	53
3.2.3. POSUDZOVANIE	55
3.2.4. FINANCOVANIE.....	57
3.2.5. REALIZÁCIA/IMPLEMENTÁCIA	58
3.2.6. MONITORING A PRIEBEŽNÁ EVALVÁCIA	58
3.2.7. VYHODNOTENIE PROJEKTU A SUMATÍVNA EVALVÁCIA.....	59
3.2.8. TVORBA SPRÁV O REALIZÁCII PROJEKTU.....	60
3.3. Plánovanie projektu	63
3.3.1. ANALÝZA PROBLÉMU A VÝCHODISKOVEJ SITUÁCIE	63
3.3.2. DEFINOVANIE CIEĽOV PROJEKTU.....	68
3.3.3. VOĽBA STRATÉGIE	73
3.3.4. DEFINOVANIE AKTÉROV PROJEKTU.....	74
3.3.5. DEFINOVANIE VÝSTUPOV, VÝSLEDKOV A VPLYVU (DOPADU) PROJEKTU.....	78
3.3.6. PLÁN IMPLEMENTÁCIE PROJEKTU.....	83
3.3.7. TRVANIE PROJEKTU A ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	87
3.3.8. PLÁNOVANIE DISEMINÁCIE/PREZENTÁCIE/PROPAGÁCIE PROJEKTU.....	90

3.3.9.	ODHAD RIZÍK ÚSPEŠNOSTI PROJEKTU	93
3.3.10.	ROZDELENIE ROLÍ A ZODPOVEDNOSTÍ V PROJEKTE	94
3.3.11.	URČENIE ZDROJOV PRE JEDNOTLIVÉ ÚLOHY A AKTIVITY	96
3.3.12.	TVORBA ROZPOČTU	97
3.3.13.	PLÁNOVANIE UDRŽATEĽNOSTI PROJEKTU	103
3.3.14.	NÁZOV PROJEKTU	105
3.3.15.	ZHRNUTIE PROJEKTU	105
Zoznam použitých zdrojov		107

Schopnosť podieľať sa na participatívnom plánovaní a riadení rôznych programov a projektov je jednou z kompetencií sociálnych pracovníkov a pracovníčok v rôznych sférach ich pôsobenia. Plánovanie a 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 niekoľkých smeroch. Sociálni pracovníci a pracovníčky v praxi spôsobia ako členky a členovia plánovacích či projektových tímov, ale často môžu byť samo zodpovední aj za koordináciu participatívnych procesov, za plánovanie a koordináciu projektov, ale môžu sa ocitnúť aj v roli obhajcov marginalizovaných skupín v týchto procesoch či v roli posudzovateľov a posudzovateľiek, alebo facilitátorov a facilitátoriek.

Uplatňovaním participatívneho plánovania a projektovania sa dosiahlo v posledných rokoch množstvo významných výsledkov a oblasť sociálnej práce s rôznymi cieľovými skupinami predstavuje širokú paletu zrealizovaných, prebiehajúcich i plánovaných aktivít. Jednou z výhod projektovej metódy je, že povzbudzuje k vysokej kvalite, rozvoju služieb a riešeniu konkrétnych problémov cieľových 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.

Učebné texty Participatívne plánovanie a projektovanie sú prioritne určené pre študentov a študentky študijného odboru sociálna práca. Sú metodickým materiálom pri výučbe predmetu participatívne riadenie a projektovanie v sociálnej práci a sú využiteľné aj pri príprave iných pomáhajúcich profesií v oblasti participatívneho plánovania tvorby a riadenia projektov. Ich obsah je výsledkom viacročných praktických skúseností autoriek získaných pri plánovaní, tvorbe, realizácii, riadení a posudzovaní rôznych programov a projektov.

Zámerom učebných textov je zorientovať študentov a študentky v terminológii a postupoch využívaných v procese participatívneho plánovania a projektovania a zlepšiť ich zručnosti pri participatívnom plánovaní a pri riadení projektov.

Publikácia je spracovaná v dvoch rovinách. Prvá rovina smeruje k objasneniu základných teoretických východísk participatívneho plánovania a tvorby a manažmentu projektov. 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 plánovania a projektovania.

1. PARTICIPATÍVNE PRÍSTUPY V KONTEXTE SOCIÁLNEJ PRÁCE

Plánovanie a projektovanie patrí medzi intervencie sociálnej práce, ktoré sa využívajú primárne v práci s komunitou a sú súčasťou makropraxe sociálnej práce. Participácia v oblasti plánovania a opatrení sociálnej politiky a sociálnej práce je v súčasnosti čoraz viac presadzovaným konceptom. Od participácie sa očakávajú riešenie aktuálnych výziev, zlepšovanie služieb, ich relevantná ponuka či zmena vzhľadom na potreby obyvateľov. Koncept participácie a participatívnych prístupov je do značnej miery spojený s konceptom empowermentu¹. Oba koncepty hrajú v novodobej sociálnej práci významnú rolu a sú úzko spojené a založené na základnej téze, že ľudia by mali mať možnosť zapojiť sa do rozhodovania o svojom živote a mať nad ním väčšiu kontrolu. Zámerom tejto kapitoly je objasniť základy oboch konceptov pre intervencie v rámci práce s komunitou. Oba koncepty však nachádzame prítomné aj v rámci práce s jednotlivcami či skupinami.

1.2. Empowerment

Koncept empowermentu sa dostáva do pozornosti sociálnej práce od 70-tych rokov dvadsiateho storočia najmä v súvislosti s antiopresívnym a antidiskriminačným hnutím a so snahou znevýhodnených a utláčaných spoločenských skupín vymaniť sa spod útlaku (pozri napríklad Freire, 1970; podľa: Luttrell et al, 2009). Neskôr sa koncept zmocnenia stal jedným z centrálnych prvkov feministických teórií. Adams (1996) nachádza zdroje konceptu posilnenia v tradícii vzájomnej pomoci, svojpomoci, hnutí za oslobodenie a práva a v spoločenskom aktivizme. S empowermentom sú spájané koncepty demokratizácie, obhajoby a seba-obhajoby, normalizácie a valorizácie sociálnej role či prax vedená užívateľom (user led practice), v ktorej ľudia chcú mať väčšiu kontrolu nad službami, ktoré dostávajú. Koncept empowermentu je tiež ideovým východiskom participatívnych prístupov.

S pojmom empowerment sa stretávame v mnohých disciplínach a jeho využitie je veľmi široké – od manažmentu, cez politiku, občianske vzdelávanie, k sociálnej práci či svojpomoci. Posilnenie je kľúčovým pojmom v diskurze o podpore občianskej angažovanosti. V sociálnej práci predstavuje empowermentu praktický prístup intervencie zameranej na zdroje, ktorý umožňuje sociálnym pracovníkom a pracovníčkam zvyšovať kapacitu svojpomoci svojich klientov a klientok nakoľko vníma klientov a klientky nie ako pasívnych, bezmocných či obeť, ale ako samostatné, nezávislé osoby, ktoré bojujú proti zneužívaniu alebo útlaku.

¹ Termín empowerment je prekladaný rôzne, niektorí autori hovoria o zmocnení, alebo splnomocnení, niektorí používajú výraz posilnenie. Prikláňame sa k používaniu pojmu posilnenie.

Koncept empowermentu je významným v práci s marginalizovanými cieľovými skupinami, ktorým chýba samostatnosť, stávajú sa závislými na štáte alebo pomoci iných, chýba im sebadôvera, čo je často spojené so stratou ich samostatnosti a autonómie. Chýbajúce príležitosti ich zbavujú pocitu zažívania úspechu a prekonávania prekážok čo môže viesť následne k rôznym sociálnym a psychickým problémom. Posilnenie umožňuje týmto skupinám rozvoj schopnosti konať a rozhodovať o sebe a následne dosahovať žiadúce ciele v zmysle spoločenských a politických zmien.

Podľa Matouška (2003) je cieľom empowermentu zvýšenie schopnosti klienta/klientky alebo skupiny presadzovať vlastné oprávnené záujmy, respektíve sa vymaniť z podriadeného, utláčaného postavenia. Konštatuje, že termín sa používa v dvoch prekrývajúcich sa významoch. V perspektíve psychologizujúcej sa chápe ako posilňovanie sebavedomia, schopnosti vyjednávať, asertívne presadzovať osobné alebo úzko skupinové záujmy. V sociálnej perspektíve ide o presadzovanie záujmov veľkých skupín (napríklad žien alebo LGBTIQ+ skupín) koordinovanými kolektívnymi akciami.

Matulayová (2011) uvádza, že empowerment predpokladá rozvoj osobnej, interpersonálnej a politickej moci, ktorá umožňuje jednotlivcom alebo skupinám zlepšiť ich životnú situáciu. Predpokladá plnú účasť ľudí na formulácii, realizácii a zhodnotení rozhodnutí určujúcich ich sociálne fungovanie v širšom sociálnom prostredí a aj ich osobnú životnú pohodu.

Existuje viacero definícií pojmu empowermentu, pričom sa chápe ako metóda, cieľ či ako proces. To, čo jednotlivé definície spája je ich záujem o možnosti vyváženia moci.

Zatiaľ čo niektorí autori kladú väčší dôraz na aktérstvo, teda na mobilizáciu individuálnych a kolektívnych zdrojov za účelom presadenia vlastných legitímnych záujmov, iní zdôrazňujú koncept príležitostí, teda charakter inštitúcií a spoločenský systém, v rámci ktorého sa skupina snaží o presadenie vlastných záujmov. Zatiaľ čo dôraz na aktérstvo kladie do popredia význam vzdelania, spoločenská perspektíva akcentuje nevyhnutnosť inštitucionálnych reforiem.

Adams (2008) poukazuje na obmedzenia akejkoľvek jedinej definície „splnomocnenia“ a na nebezpečenstvo, že akademické alebo odborné definície môžu odtrhnúť slovo a súvisiace praktiky od samotných ľudí, ku ktorým patria. Napriek tomu ponúka minimálnu definíciu pojmu: „Posilnenie: schopnosť jednotlivcov, skupín a /alebo spoločentiev prevziať kontrolu nad svojimi okolnosťami, uplatniť moc a dosiahnuť svoje vlastné ciele a proces, v ktorom sú jednotlivci i kolektívy schopné pomôcť sebe i ostatným maximalizovať kvalitu svojho života.

Rappaport (1984) chápe posilnenie ako proces, mechanizmus, pomocou ktorého ľudia, organizácie a komunity získavajú vládu nad svojím životom.

Svetová banka definuje empowerment ako proces, prostredníctvom ktorého ľudia s nízkou mierou spoločenskej moci (napr. z nižších spoločenských vrstiev, trpiaci chudobou alebo diskrimináciou) dosahujú vyššiu spoločenskú moc a vplyv na základe

nových kompetencií, ktoré im umožňujú presadzovať potrebné zmeny (World Bank, 2007).

Podľa Dictionary of Social Work (Thomas and Pierson, 1995, s.134, in Adams, 2008) sa teória empowermentu zaoberá tým, ako ľudia môžu získať kolektívnu kontrolu nad ich životmi a rovnako ako dosiahnuť svoje záujmy ako skupina. Ide tiež o metódu, ktorú sociálni pracovníci a pracovníčky používajú k zvýšeniu moci u ľudí, ktorí ju nemajú.

V Anglickom výkladovom slovníku vybraných termínov nájdeme definíciu empowermentu: Pomáhať ľuďom získať zručnosti a informácie potrebné pre informovanú voľbu a uistenie sa, že majú dostatok autority robiť také rozhodnutia, ktoré na nich budú mať vplyv. (Bláha, Šemberová, 2004)

Ak sa pozrieme na uvedené definície, mohli by sme zhrnieme všetky myšlienky do jedného celku, mohli by sme teda všeobecne povedať, že empowerment je považovaný za mechanizmus či proces, v rámci ktorého jednotlivci, skupiny, organizácie alebo komunitu rozširujú svoje kapacity pre robenie nezávislých rozhodnutí. Tým získavajú väčšiu možnosť kontrolovať svoj život či podmienky, v ktorých žijú a dosahovať tak vlastné ciele. Na konci procesu posilnenia je jedinec alebo skupina, komunita videný ako ten, kto má kontrolu nad vlastným životom, je nezávislým riešiteľom svojich problémov a má tak moc utvárať svoju budúcnosť.

Môžeme hovoriť o rozličných oblastiach zmocnenia (tie sú však v praxi často vzájomne prepojené) (Eyben Kabeer, Cornwall, 2008 in Plichtová, Šestáková, et al. 2020):

- Ekonomické zmocnenie – vychádza z práva zúčastňovať sa, prispievať a mať prospech z hospodárskeho rastu za spravodlivých podmienok. To znamená, že tento prospech, respektíve zisk je primeraný objemu vlastnej práce.
- Politické zmocnenie – vzťahuje sa k proporčne spravodlivému zastúpeniu znevýhodnených skupín v politických inštitúciách, ako aj k podpore „hlasu“ marginalizovaných skupín. Cieľom je, aby dokázali vyjadriť vlastné požiadavky a záujmy a mohli sa zúčastňovať na politických rozhodnutiach, ktoré ovplyvňujú ich život.
- Spoločenské zmocnenie sa vzťahuje k takej spoločenskej zmene, prostredníctvom ktorej predstavitelia a predstaviteľky znevýhodnených skupín dosiahnu v spoločnosti rešpektovanú pozíciu, resp. rovnakú dôstojnosť, aká sa priznáva členom majoritnej skupiny alebo privilegovaných skupín.
- Zmocnenie občanov Ide o proces, ktorý sa odohráva najprv na individuálnej a následne na kolektívnej úrovni. Jeho výsledkom je premena vylúčeného na plnohodnotného a svojprávneho občana, prerod z pasivity a odporu k aktivite a záujmu. Zmocnenie prostredníctvom učenia produkuje pocit kontroly nad vlastným životom (Zimmerman, 1990), čím prispieva k transformácii individuálnej mentality fatalizmu, závislosti a znechutenia na osobnú zodpovednosť. Občania sa stávajú kritickými a nezávislými subjektmi, ktorí poznajú svoje práva a disponujú dostatočnou sebaúčinnosťou tieto práva aj aktívne využívať a postaviť sa proti systematickému vylúčeniu (pozri aj heslo politická sebaúčinnosť).
- Zmocnenie komunít. Zmena inštitúcií a spoločenských vzťahov predpokladá nielen zmocnenie jednotlivcov, ale aj transformáciu individuálnej formy zmocnenia do kolektívnej. Zmocnenie komunít sa často spája s nárastom politického záujmu a participácie a snahám presadiť spoločenskú zmenu. Úspech vedie najmä u marginalizovaných skupín k poklesu pocitu odcudzenia voči majoritnej spoločnosti.

V kontexte empowermentu je cieľom sociálnej práce podporiť ľudí, aby sa stali osobami disponujúcimi mocou. Empowerment môže byť nástrojom sociálnej zmeny v konkrétnych životoch, ako aj v spoločnosti. Uznáva vplyv a kapacitu „bezmocných“ vzdorovať útlaku. Odmieta definovať ľudí čeliacich útlaku ako „obete“. Naopak, uznáva vysokú mieru prispôsobivosti, strategického myslenia a vytrvalosti, ktorými disponujú osoby čeliace útlaku na vyjednávanie svojich životných stratégií. Zviditeľňuje ich postupy a „učí sa“ od nich efektívnym postupom rezistencie. Snaží sa povzbudzovať moc utláčaných a jej efektívne využívanie v procese antiopresie a svojpomocných mechanizmov. Odmieta nálepkovanie utláčaných ako obetí, bezmocných, slabých.

1.2. Participatívny prístup

Participatívny prístup je úzko spojený s konceptom moci a empowermentu, pričom participácia je vnímaná ako prostriedok k splnomocneniu a ako cieľ posilňujúceho procesu. (Gojová et al., 2015) Koncept participácie pritom nie je v sociálnej práci ničím novým. Myšlienky participácie boli pre mnohých sociálnych pracovníkov a pracovníčky dobu, aj keď sa nestali dlhú dobu jedným z hlavných prúdov.

Johnson (in Adams, 2008) rozlišuje štyri modely participácie: vedecký, manažérsky, trhový a vychádzajúci zo sociálnej spravodlivosti.

Tabuľka 1 Modely participácie podľa Johnson

Model	Charakteristika
Vedecký	Zlepšenie výsledkov služieb Zaistenie účinnosti služieb
Manažérsky	Zlepšenie efektívnosti nákladov Zvýšenie efektívnosti Zlepšenie bezpečnosti a kvality služby
Trhový	Zvýšenie podielu na trhu Poskytovanie služieb, ktoré napĺňajú potreby zákazníkov
Vychádzajúci zo sociálnej spravodlivosti	Presadzovanie ľudských práv a demokracie Dosahovanie posunu moci – splnomocnenie Dosahovanie rovnosti Posilňovanie občianstva Udržiavanie verejnej zodpovednosti

Zdroj: Adams, 2008

Participácia sama o sebe však nie je garantom posilňujúceho procesu, alebo dokonca môže posilneniu brániť. Koncept empowermentu akcentuje participáciu založenú na silných stránkach klienta a jeho schopnostiach, nie na slabosti a patológii. Klient participuje na rozhodovaní a pomáhajúcom procese a jeho okolie je vnímané ako zdroj možných prostriedkov, nie ako prekážka či komplikácia. Ako konštatuje Gojová et al. (2015) v sociálnej práci je žiaduca participácia, ktorá narušuje vzorce moci, čo znamená, že zo strany klientov dochádza k partnerstvu, je im delegovaná moc a vykonávajú občiansku kontrolu.

Participácia teda vyžaduje viac, než len opatrenia zaisťujúce účasť v existujúcej organizačnej štruktúre a procesoch. Na strane sociálnych pracovníkov vyžaduje viac flexibility v načúvaní prániam a pocitom vylúčených a ochotu pristúpiť na dohody, ktoré ich rešpektujú. Môže sa totiž stať, že postup, ktorý bol pôvodne zamýšľaný ako posilňujúci, sa naopak pre marginalizovanú skupinu stane ešte viac vylučujúcim, pretože nastaveným pravidlám všeobecne veria a nie sú (rovnako ako nikto nie je) pripravení na ďalšie zmeny v súlade s vývojom situácie. (Walters et al., 2001)

Participácia umožňuje ľuďom vyjadrovať svoje názory – prečo a ako chcú riešiť konkrétne problémy – a spoločne hľadať a analyzovať potenciálne výzvy. Ide o nástroj, ktorý slúži ľuďom na to, aby sa zúčastnili a podieľali na rozhodnutiach, ktoré sa k nim vzťahujú, a umožňuje im, aby bol počutí ich hlas.

Na vzájomné spojenie konceptov posilnenia a moci poukazujú aj rôzne rebríčky alebo stupne participácie. Adams (2008) prináša rôzne typológie úrovni participácie (pozri Tabuľka 2).

Vo vzťahu k jednotlivým rebríkom participácie je možné konštatovať, že potenciál na posilnenie majú iba tri najvyššie priečky. Pri prvých dvoch priečkach pritom nie je možné hovoriť v podstate o účasti, lebo v tomto prípade sa ľudia nemôžu podieľať na procesoch rozhodovania lebo slúžia ako prostriedok na niečo – na dosiahnutie záujmov, propagáciu alebo na liečenie.

Prostredná kategória, teda kategória tokenizmu, zahŕňa priečky informovania, konzultácie a zapojenia. Tieto poskytujú jedincom možnosť mať svoj hlas, teda ľudia môžu vyjadriť svoj názor, ale stále nemôžu samostatne rozhodovať v procesoch vedúcich k zmene. Hoci sa v rámci týchto spôsobov participácie môžu ľudia prejaviť, môže sa stať, že ich nikto v skutočnosti nepočuje alebo nevypočuje a ak áno, nemajú toľko moci, aby zaistili, že ich požiadavky či predstavy budú skutočne akceptované a budú v návrhoch zohľadnené. Najčastejšie v praxi táto úroveň participácie prebiehať tak, že sa ľudia vyjadrujú k už hotovej politike, štúdii či projektu a vznáša len pripomienky, ktoré bude treba spracovať, posúdiť, akceptovať alebo odmietnuť. Na tejto úrovni už niet priestoru na zásadné zmeny návrhov, čo môže znamenať frustráciu zapojených ľudí.

Najvyššou kategóriou je stupeň občianskej kontroly alebo zdieľanie rozhodovania, pričom za participatívne prístupy môžeme považovať všetky tri najvyššie priečky. Partnerstvo poskytuje jednotlivcom možnosť stať sa súčasťou procesov rozhodovania a mať možnosť ovplyvniť rozhodnutia. Spolupráca alebo partnerstvo je náročnejšou úrovňou participácie. Ľudia sa už nevyjadrujú len k hotovému produktu, ale od začiatku sa zapájajú do jeho tvorby. Posledné dve priečky predstavujú dosiahnutie moci participantov a zodpovednosti nad nimi vedenými rozhodovacími procesmi.

Tabuľka 2 Rôzne stupne participácie

Arnstein (1969) Rebrík participácie	Hartl (1992) Rebrík participácie	Rocha (1997) Modely empowermentu	Wilcox (1994) Päť štipňpv (neherarchických)
8. Občianska kontrola	8. Zdieľanie rozhodovania s deťmi a mládežou	5. Politický empowerment	Podpora nezávislých komunitných záujmov
7. Delegovaná právomoc	7. Akcie vedené a iniciované deťmi a mládežou		
6. Partnerstvo	6. Akcie iniciované dospelými pracujúcimi s deťmi a mládežou	4. Sociopolitický empowerment	Spoločné jednanie
5. Zapojenie	5. Dospelí konzultujú s deťmi a mládežou a informujú ju	3. Sprostredkovaný empowerment	Spoločné rozhodovanie
4. Konzultácie	4. Dospelí deťom pridelia určitú rolu a informujú ich o ich zapojení	2. Upevnený individuálny emoverement	Konzultácie
3. Informovanie	3 Tokenizmus – deti a mládež sa môžu vyjadriť, ale v skutočnosti majú veľmi malú možnosť veci ovplyvniť		Informovanie
2. Terapia	2. Dekorácia – deti a mládež sú využité na propagáciu projektu/zámeru	1. Atomistický individuálny empowerment	
1. Manipulácia	1. Manipulácia – dospelí s deťmi a mládežou manipulujú, aby dosiahli svoje záujmy		

Zdroj: Adams, 2008.

Prekážky participácie

Rôzni autori (napríklad Adams 2008, Černá 2007) identifikovali niekoľko prekážok uplatňovania participácie a participatívnych prístupov pri riešení problémov v kontexte sociálnej práce. Sú to najmä:

- Štrukturálna nerovnováha moci vo vzťahu medzi klientom a sociálnym pracovníkom.
- Obava sociálnych pracovníkov a pracovníčok zo straty svojej profesionality či zamestnania.
- Tlak na výkon a rýchle vyriešenie situácie.
- Marginalizácia hlasu ľudí nachádzajúcich sa v danej ťaživej životnej situácii – skúsenosť ľudí, a teda aj ich znalosť situácie je zo strany profesionálov nezriedka vnímaná ako menej cenná, bez odstupu, teda títo ľudia nie sú považovaní za spoľahlivý zdroj informácií.
- Uprednostnenie perspektívy druhých – práve osobná neskúsenosť s danou problematickou situáciou oprávňuje profesionálov cítiť sa lepšími znalcami situácie a lepšími zdrojmi informácií, tie sú potom podľa nich objektívnejšie ako informácie ľudí s osobnou skúsenosťou.
- Znalosť a moc – všetky poznatky nemajú rovnakú váhu, znalosti a skúsenosti znevýhodnených/menej mocných sú považované za menej relevantné).
- Znehodnocovanie bezprostrednej skúsenosti – pohľad ľudí na vlastnú životnú situáciu a skúsenosť z nej prameniaca ako by bola menej hodnotná ako profesionálna znalosť.
- Obavy z participácie – poskytovatelia služieb, profesionáli sa môžu obávať toho, že zapojenie ľudí prinesie iné výstupy, než považujú za „správne“, funkčné, prípadne že ľudia budú príliš hlasní či snád' radikálni.
- Neinformovanosť ľudí, ktorí majú moc, o spôsoboch účinnej participácie – zle vedené procesy, procesy príliš formálne a s nejasnými cieľmi, nejasné očakávania od procesov a obavy z ich zvládnutia. Často nie je vopred jasné, ako sa naloží s výsledkami procesov.
- Bariéry na úrovni postojov – nedôvera v participáciu.
- Absencia kontinuity procesov kvôli politickým tlakom a previazaniu politického cyklu.
- Prekážky na strane ľudí – často vôbec nevedia, že sa môžu zapojiť. Zapojenie nepovažujú za dôležité, alebo naň nemajú čas, pretože ide o časovo náročné postupy. Niektoré skupiny sa niekedy nevedia k téme vyjadriť. Chýba totiž kultúra vyjadrovania sa k veciam verejným, ochota sa aktívne zapájať do vecí. Ľudí so znevýhodnením nikto na participáciu nepripravuje.

Napriek uvedeným prekážkam sme toho názoru, že uplatňovanie participatívnych prístupov pri plánovaní a projektovaní je základnou požiadavkou a predpokladom reálnych sociálnych zmien a udržateľných riešení v praxi.



Cvičenie: Nájdite príklady z praxe dokumentujúce jednotlivé stupne participácie

2. PARTICIPATÍVNE PLÁNOVANIE

Plánovanie znamená zostavenie a vytvorenie plánu. Je východiskom pre všetky ďalšie riadiace funkcie v organizácií, nakoľko zahŕňa stanovenie cieľov pre konkrétnu oblasť činnosti alebo života jednotlivca. Participatívne plánovanie znamená proces, do ktorého vstupujú názory a záujmy aktérov z radov odbornej i občianskej verejnosti. Proces plánovania musí ďalej zohľadniť ciele, ktoré chceme realizovanými aktivitami dosiahnuť, spôsoby ako sa k cieľom dopracujeme, uvedomenie si príležitostí, ale aj hrozieb, ktoré na dosiahnutie cieľov pôsobia a tiež faktorov z vnútorného prostredia pôsobiacich, ako aj stanovenie alternatív pre dosiahnutie cieľov či formulovanie pomocných plánov a to všetko pri číselnom spracovaní týchto plánov v podobe rozpočtov. **Pri plánovaní vlastne projektujeme budúci stav** prostredníctvom definovaných cieľov a spôsobov ako ciele naplníme v určitej kvalite, v určitom čase a pri využití určitých finančných prostriedkov.

2.1. Strategické plánovanie na úrovni medzinárodnej, národnej a regionálnej

Útvary Európskej komisie každý rok definujú v zmysle strategického plánu svoje hlavné opatrenia na príslušné roky a tiež to ako tieto opatrenia prispievajú k splneniu celkových cieľov Európskej komisie (ďalej len Komisia alebo EK).

Účelom strategických plánov je zosúladienie práce útvarov Komisie s celkovými politickými cieľmi Komisie a riadenie činnosti s cieľom čo najefektívnejšie využívať zdroje. Jednotlivé útvary Komisie vo svojich strategických plánoch definujú ako prispievajú k šiestim politickým prioritám Komisie, špecifikujú ciele pre dané oddelenie na päť rokov, ako aj ukazovatele, ktoré im pomôžu sledovať pokrok. Všetky tieto oddelenia každoročne podávajú správy o pokroku v podobe výročných správ o činnosti. Súhrnne sa jedná o 46 strategických plánov, napríklad: Strategický plán na roky 2020 až 2024 Poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka; Strategický plán na roky 2020 až 2024 Opatrenia v oblasti klímy; Strategický plán na roky 2020 až 2024 Zamestnanosť, sociálne veci a začlenenie; Strategický plán na roky 2020 až 2024 Vzdelávanie, mládež, šport, kultúra; Strategický plán na roky 2020 až 2024 Nástroje zahraničnej politiky a ďalšie.

Európska únia je aktívnym členom mnohých medzinárodných organizácií (OSN, Rada Európy a pod.) a prispieva k viacerým globálnym témam a stratégiám aj na medzinárodnej úrovni napríklad aj v podobe prebiehajúcich misí a operácií (Podpora rozvoja námornej bezpečnosti v Somálsku – EUCAP, Hraničná asistenčná misia v Moldavsku a na Ukrajine – EUBAM).

Pracovný program Európskej komisie stanovuje akčný plán na 12 mesiacov. Ten definuje, ktoré politické priority budú riešené a ako. Všeobecne možno hovoriť o tzv. transformačnom programe EK (Európskej komisie) pozostávajúcom zo **šiestich hlavných cieľov**:

1. Európska zelená dohoda – cesta k tomu, aby sa Európa do roku 2050 stala prvým klimaticky neutrálnym kontinentom na svete.
2. Európa pripravená na digitálny vek – do roku 2030 dosiahnuť digitálnu transformáciu EÚ.
3. Hospodárstvo, ktoré pracuje v prospech ľudí – koordinácia fiškálnych politík a príprava programov stability a konvergenčných programov členských štátov. V zmysle realizácie európskeho piliera sociálnych práv sa EK snaží o zabezpečenie prístupu Európanov ku kvalitným pracovným miestam, spravodlivým pracovným podmienkam a širokej sociálnej ochrane.
4. Silnejšia Európa vo svete – jedná sa o posilnenie vplyvu Európy a obranu jej hodnôt a záujmov, globálna transformácia energetiky, bezpečnosť dodávok energie a čisté technológie a pod.
5. Podpora európskeho spôsobu života – pomoc znevýhodneným mladým Európanom bez zamestnania a mimo vzdelávacieho procesu do vzdelávania resp. odbornej prípravy s možnosťou kvalitne sa zamestnať. Tvorba stratégie EÚ pre univerzity a hlbšie udržateľná nadnárodná spolupráca vo vysokoškolskom vzdelávaní.
6. Nový impulz pre európsku demokraciu – formovanie EÚ cez európsku iniciatívu občanov, vytvorenie prostredia, kde sa všetci občania budú cítiť bezpečne a bez strachu z diskriminácie alebo násillia z akéhokoľvek dôvodu.

Obrázok 1 Šesť hlavných cieľov tzv. transformačného programu Európskej komisie



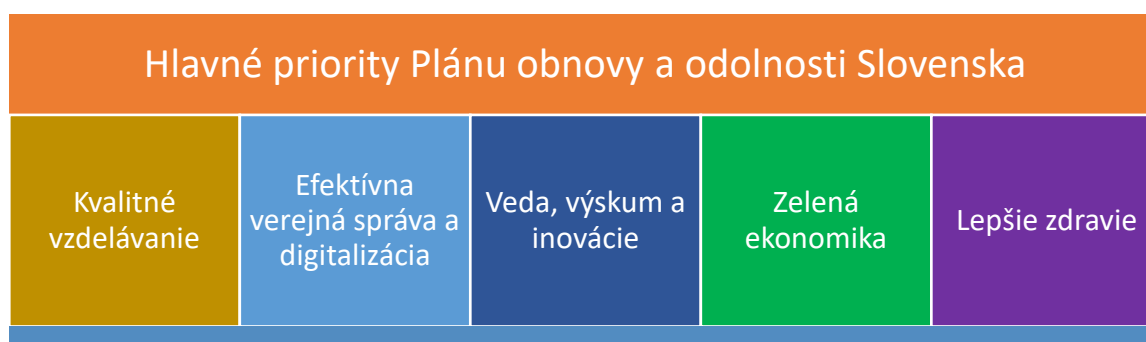
Rok 2022 je Európskym rokom mládeže v centre pozornosti stojí mladá generácia. Minulý rok bol európskym rokom železníc.



Cvičenie: Vyhľadajte na web stránkach EÚ informácie o Programe Erasmus + určeného na podporu vzdelávania, odbornej prípravy, mládeže a športu v Európe a identifikujte novinky, ktoré prináša Erasmus + na roky 2021 – 2027.

Plán obnovy pre Európu (Recovery plan for Europa) je strategickým plánom Európskej komisie, ktorý predstavuje vedenie cesty z krízy a budovanie zelenej, digitálnejšej a odolnejšej Európy. Celková investícia vo výške takmer 807 miliárd Eur znamená doposiaľ najväčší stimulačný balík financovaný EÚ. **Modernizácia sa očakáva v oblastiach** ako sú: výskum a inovácie (prostredníctvom programu Horizont Európa), spravodlivá zmena klímy a digitálna transformácia (cez Fond na spravodlivú transformáciu a program Digitálna Európa), program v oblasti zdravia EU4Health, ale pozornosť sa tiež venuje modernizácii tradičných politík (poľnohospodárska politika) s cieľom maximalizovať ich príspevok k prioritám EÚ a tiež ochrane biodiverzity a rodovej rovnosti. **Je to dočasný nástroj obnovy, ktorý slúži na pomoc pri náprave okamžitých hospodárskych a sociálnych škôd spôsobených pandémiou koronavírusu.** Ide o pôžičky a granty, ktorú sú k dispozícii na podporu reforiem a investícií, ktoré jednotlivé krajiny EÚ uskutočňujú. Členské štáty EÚ vypracovali vlastné Plány obnovy a odolnosti s cieľom získať prístup k finančným prostriedkom v rámci Mechanizmu na podporu obnovy a odolnosti.

Plán obnovy a odolnosti Slovenska definuje päť hlavných priorít, medzi ktoré patria: (1) kvalitné vzdelávanie, (2) efektívna verejná správa a digitalizácia, (3) veda, výskum a inovácie, (4) zelená ekonomika a (5) lepšie zdravie. Tieto oblasti sa ďalej členia na komponenty, napríklad priorita „zdravie“ obsahuje tri komponenty: (1) moderná a dostupná zdravotná starostlivosť, (2) humánna, moderná a dostupná starostlivosť o duševné zdravie a (3) dostupná a kvalitná dlhodobá sociálno-zdravotná starostlivosť (komponenty prislúchajúce k jednotlivým oblastiam sú radené v logickej číselnej postupnosti, preto sa tento komponent v samotnom strategickom dokumente nazýva Komponentom 13). Pre oblasť zdravia je plánovaná alokácia vo výške 1,5 miliardy Eur. Celkový súčet v podobe plánovanej alokácie z Plánu obnovy a odolnosti pre SR je vo výške 6 miliárd Eur. V rámci piatich oblastí je víziou SR 66 rôznych reforiem od dôchodkovej reformy, cez reformu riadenia vysokých škôl až po reformu integrácie a financovania dlhobodej sociálnej a zdravotnej starostlivosti. Každý komponent príslušnej oblasti má definované okrem reforiem aj investície, ktoré sú nevyhnutné pre naplnenie stanovených cieľov.





Na príklade Komponentu 13 **Dostupná a kvalitná dlhodobá sociálno-zdravotná starostlivosť** si priblížime očakávané zmeny v konkrétnej verejnej politike zdravia, špecificky v oblasti posudkových činností.

Cieľ komponentu: pripraviť Slovensko na rýchle starnutie obyvateľstva zabezpečením kvalitnej, dostupnej a komplexnej podpory pre ľudí s potrebou dlhodobej a paliatívnej starostlivosti. Očakáva sa tiež zvýšenie inklúzie osôb so zdravotným postihnutím do spoločnosti, ako aj miera ich sociálnej ochrany.

Reformy:

Reforma integrácie a financovania dlhodobej sociálnej a zdravotnej starostlivosti²

Reforma posudkovej činnosti

Reforma dohľadu nad sociálnou starostlivosťou a zabezpečením infraštruktúry pre jej implementáciu

Investície:

Rozšírenie kapacít komunitnej sociálnej starostlivosti

Rozšírenie a obnova kapacít následnej a ošetrovateľskej starostlivosti

Rozšírenie a obnova kapacít paliatívnej starostlivosti

Hlavným cieľom navrhovaných reforiem v rámci Komponentu 13 je posilnenie integrácie sociálnej a zdravotnej starostlivosti, ktorá je nevyhnutným predpokladom pre zabezpečenie kvalitnej a dostupnej starostlivosti pre všetky vekové skupiny. Ideové prepojenie tohto cieľa je v priamej nadväznosti s plneniami odporúčaní Európskej komisie a kontextom národnej stratégie v podobe Programového vyhlásenia vlády SR na roky 2020 – 2024.

Reforma posudkovej činnosti je nevyhnutná z dôvodu fragmentácie a nízkej efektivity posudkového systému. Posudkovú činnosť pre rôzne typy služieb a príspevkov vykonávajú rôzne inštitúcie: obce, vyššie územné celky a úrady práce sociálnych vecí a rodiny. Medzi najčastejšie problémy patrí presúvanie posudzovaných osôb medzi rôzne úrovne samosprávy a najmä rozdielnosť výstupov z posudkovej činnosti, kedy jedna osoba disponuje rozhodnutiami s rôznymi stupňami odkázanosti na sociálnu službu. Kritériá posudzovania odkázanosti ľudí s ťažkým zdravotným postihnutím sú úzke a znevýhodňujú ľudí s dušenými poruchami. Súčasná legislatíva neurčuje jasné pravidlá pre kontrolu posudzovania, čo vedie ku konfliktu záujmov, kedy samosprávy vykonávajúce posudkovú činnosť sú zároveň zriaďovateľmi veľkej časti zariadení dlhodobej starostlivosti. Posudkový systém nie je digitalizovaný a je s ním spojená nadmerná byrokratická záťaž, ktorú deklarujú aj posudkoví lekári, ktorí vnímajú svoju pracovnú pozíciu ako veľmi neatraktívnu nielen z dôvodu byrokratickej záťaže, ale aj z dôvodu nízkeho finančného ohodnotenia.

Preto je *cieľom tejto konkrétnej reformy* tvorba nového jednotného a efektívneho posudkového systému, kde bude posudzovanie vykonávať iba úrad práce sociálnych vecí a rodiny (ÚPSVaR) podľa jednotnej metodiky, s výnimkou posudzovania pre účely invalidity, nakoľko sa jedná o posúdenie poklesu vykonávať zárobkovú činnosť (nie posúdenie potreby pomoci inou osobou), ktoré bude naďalej vykonávať Sociálna poisťovňa. Posudzovanie bude komplexne hodnotiť potreby človeka odkázaného na

² Koncom júna 2022 poslanci NR SR schválili novelu zákona o zdravotnej starostlivosti, ktorá definuje pojem dlhodobej zdravotnej starostlivosti a má zabezpečiť jej dostupnosť, kvalitu a efektívnosť.

dlhodobú starostlivosť a bude prepojené s nástrojmi podpory a služieb pracovnej rehabilitácie, včasnej intervencie či osobnej asistencie. Digitalizácia odbremení lekárov aj posudzované osoby od administratívnej záťaže. Navrhované opatrenia budú ukotvené v príslušnej legislatíve.

Implementáciu tohto cieľa do praxe zabezpečuje Sekcia sociálnej politiky MPSVR SR v spolupráci resp. v konzultácií so zástupcami osôb so zdravotným postihnutím, združení miestnej a regionálnej samosprávy, ÚPSVaRmi ako aj Národným centrom zdravotníckych informácií.

Časový rozvrh danej reformy predpokladá schválenie novej legislatívy o posudkovej činnosti najneskôr do prvého kvartálu roku 2023 a zabezpečenie nového vybavenia pre pracovníkov a pracovníčky posudkovej činnosti najneskôr do prvého kvartálu roku 2024.



Cvičenie: Konkretizujte a dohľadajte príslušnú legislatívu, ktorou sa riadi sociálny pracovník/ sociálna pracovníčka pri posudzovaní odkázanosti fyzickej osoby na pomoc inej osoby resp. pri posudzovaní potreby osobitnej starostlivosti.



Cvičenie: Vyhľadajte Plán obnovy a odolnosti Slovenskej republiky a vyberte si jeden komponent a v ňom jednu reformu, ktorá je podľa vášho názoru pre Slovensko najvyššou prioritou v danej oblasti.

Strategické dokumenty sumarizujú informácie z danej oblasti spoločenskej praxe resp. v prípade samospráv ide o verejné politiky, napríklad z oblasti sociálnych služieb, rodinnej politiky, ekologickej politiky, rozvoja školstva v danom území alebo bytovej politiky a pod. Súhrnne možno povedať, že strategické dokumenty sumarizujú zámery príslušnej organizácie (samosprávy, neziskovej organizácie atď.) do ďalšieho obdobia. **Stratégie sú zaujímavé pre riadiaci manažment danej organizácie, ale tiež aj pre jej klientov a klientky, spolupracovníkov a spolupracovníčky či dobrovoľníkov a dobrovoľníčky.** V prípade samosprávy sú okrem manažmentu stratégie dôležité aj pre poslancov a poslankyne zastupiteľstiev, miestnych aktivistov a aktivistky, ale tiež pre občanov a občiansky obcí, miest, územných celkov i štátu.

Tvorba strategického dokumentu v sebe zahŕňa dve základné stránky – procesnú a obsahovú. Obe uvedené stránky sa navzájom časovo prelínajú a vyžadujú si osobitné zabezpečenie. Ako vyplýva z podstaty pojmu, pri obsahovej stránke je dôležitý obsah textu zohľadňujúci výstupy, ktoré akceptujú všetci aktéri zapojení do tvorby dokumentu. Procesná stránka zahŕňa v sebe organizáciu, komunikáciu so všetkými zainteresovanými aktérmi, osobitne s verejnosťou. Nezastupiteľné miesto v takomto procese má facilitátor alebo facilitátorka, ktorá vedie pracovné stretnutia tak, aby sa všetci členovia a členky respektíve aktéri cítili rovnocenní, zapojení do spolupráce a rešpektovaní pri kreovaní dokumentu ako celku.

Zapojenie verejnosti do tvorby dôležitých strategických dokumentov v celom procese plánovania nemá byť len deklaratívne, ale regulárne, rešpektujúce princípy demokratického štátu a hodnôt preferovaných občianskou spoločnosťou. Zástupcovia

verejnosti sa v procese strategického plánovania stávajú členmi pracovných skupín a môžu byť zástupcami rôznych zainteresovaných subjektov, ktoré sú relevantné sa vyjadrovať k danej téme z rôznych pozícií, napríklad ako zástupcovia vybraných neziskových organizácií, zástupcovia škôl alebo zástupcovia poskytovateľov či prijímateľov sociálnych služieb alebo občania danej obce či mesta.

Participatívne plánovanie je súbor viacerých metód, ktoré sa využívajú na to, aby mohli zapojení aktéri a aktérky diskutovať a nájsť dohodu pre najvhodnejšiu formu a využitie daného zadania. Či už pôjde o riešenie verejných priestorov alebo tvorbu komunitného plánu sociálnych služieb. Obyvatelia, ktorí v danom území žijú, najlepšie poznajú konkrétny verejný priestor alebo službu, ktorú využívajú.

Výsledky projektov, ktoré vzišli z participatívneho plánovania bývajú vo väčšej miere akceptované verejnosťou, než projekty urobené vlastného rozhodnutia samosprávy alebo inej organizácie s príslušnou právomocou, nakoľko sú vecou diskusie a následného konsenzu. Participatívne plánovanie sa na začiatku javí ako zdĺhavé, avšak vo fáze samotnej realizácie je veľmi rýchle. Zároveň **je znakom vyspelosti demokracie, kedy dáva hlas tým, ktorých príslušná verejná politika ovplyvňuje najviac** – občanom mesta alebo prijímateľom sociálnych služieb a ich príbuzným. Tento spôsob definovania cieľov a prípravy projektov eliminuje možné budúce protesty, ktoré sa často objavujú vtedy, keď je verejnosť z rozhodovania o veciach vylúčená.

Vo viacerých mestách resp. regiónoch Slovenska sú známe najmä príklady tvorby participatívnych rozpočtov alebo participatívnej tvorby verejných politík rôzneho obsahového zamerania – územné plánovanie, dopravná obslužnosť a parkovacia politika alebo komunitné plánovanie sociálnych služieb na úrovni miest a obcí či tvorba koncepcie rozvoja sociálnych služieb na úrovni samosprávnych krajov.

Plánovanie na úrovni samospráv

Problematika regionálneho a územného rozvoja si vyžaduje plánovanie aktivít a ich riadenie. Obvykle sa jedná o súbor vzájomne sa ovplyvňujúcich a interagujúcich ľudských aktivít, ktoré sú ovplyvňované a usmerňované koordinátorom v súlade s podmienkami prostredia, v ktorom sa realizujú a ktorým sú formované.

Plánovanie rozvoja na úrovni obce alebo regiónu využíva nástroje akými sú decentralizované rozhodovanie a tiež participácia obyvateľov, ktorí reprezentujú názory a predstavy miestneho obyvateľstva na danú problematiku, ktorá sa ich bezprostredne dotýka.

Príklady strategického plánovania na úrovni obce alebo mesta budeme v týchto učebných textoch využívať najčastejšie, nakoľko sú najnižším článkom hierarchie plánovacích procesov s citelným dopadom na konkrétny život jednotlivca ako občana danej obce resp. mesta.

2.2. Proces strategického plánovania na miestnej úrovni

Strategické plánovanie je tvorivá skupinová činnosť založená na vzájomnej spolupráci a hľadaní optimálnych riešení stanovených cieľov. Je to proces vedúci k zmenám, ktoré sa zrealizujú v prospech posilnenia kvality života jedincov žijúcich na určitom území. V strategickom plánovaní ide o súbor nadväzujúcich činností, ktoré sú riadená tak, aby viedli k naplneniu vopred stanovených a hierarchicky usporiadaných cieľov. Na začiatku sa realizuje analýza (napr. analýza dostupnosti a kvality sociálnych služieb v danom území, SWOT analýza alebo analýza problémov v podobe tvorby stromu problémov), následne sa definujú ciele, realizujú sa opatrenia a aktivity a končí sa hodnotením. Strategické dokumenty definujú ciele na niekoľko rokov, do ktorých sú rozložené opatrenia a aktivity tak, aby boli realizovateľné a finančne kryté.

Proces strategického plánovania v obci alebo meste riadi manažment samosprávy, ktorý má najlepšiu vedomosť o vnútornom stave organizácie a jej väzbách na vonkajšie prostredie. Strategické riadenie si vyžaduje komplexnosť a výberovosť. Riešenie problémov predpokladá ich komplexnosť, aby sa zabránilo opakovanému hromadeniu problémov vznikajúcich z rovnakého základu. A výberovosť spočíva najmä vo výbere vhodných riešení zohľadňujúcich personálnu, materiálnu i finančnú náročnosť. V procese strategického plánovania ide o permanentné hľadanie zhody medzi cieľmi a zdrojmi, ktoré podliehajú množstvu faktorov a procesov dejúcich sa v spoločnosti – trhovému prostrediu, legislatívnym zmenám, krízovým situáciám alebo zmene cieľov a priorít manažmentu. Riziká a neistoty sú zastúpené vo výraznej miere, preto sa častokrát vyžaduje flexibilita a adaptabilita na zmenené podmienky v procese plánovania.

Strategické plánovanie a programovanie je predpokladom plnohodnotného strategického rozhodovania. To si vyžaduje mať vypracované alebo pripravené programové príslušné dokumenty. Strategický plán je dokumentom koordinačným a indikatívnym. Zámery v ňom vyjadrené by mali byť záväzné pre samotného spracovateľa. Ak sa teda obec (alebo mesto) rozhodne vypracovať komunitný plán sociálnych služieb, stáva sa pre ňu záväzným. Jeho legitimitu podčiarkuje aj fakt schvaľovania strategického dokumentu mestským alebo obecným zastupiteľstvom. V praxi je však viacero príkladov, ktoré vypovedajú o tom, že napriek tomu, že analytická i strategická časť príslušného dokumentu sú cennými východiskami pre mnohé procesy a rozhodovania samosprávy, neprikladá sa im patričná akceptácia zo strany kompetentných zástupcov samosprávy. Proces tvorby strategického dokumentu a jeho schválenie príslušným orgánom prechádza do následnej implementačnej etapy až po jeho záverečné vyhodnotenie a spracovanie ďalšieho strategického dokumentu na nasledujúce obdobie. Napríklad komunitný plán sociálnych služieb sa obvykle vypracováva ako strednodobý program na obdobie piatich rokov, môže však byť spracovaný aj na kratšie obdobie (2 alebo 3 roky) a takýto cyklus garantuje kontinuitu dostupných a kvalitných služieb s možnosťou modifikácie opatrení pre konkrétny druh služby alebo cieľovú skupinu obyvateľstva a pod..



Cvičenie: Dohľadajte komunitný plán sociálnych služieb obce, v ktorej žijete, a koncepciu rozvoja sociálnych služieb kraja, v ktorom sídli univerzita, ktorú navštevujete.

Medzi hlavné procesy strategického plánovania možno zaradiť:

- **programovanie** – tvorba resp. aktualizácia strategických dokumentov;
- **finančné riadenie** – tvorba rozpočtu (vrátane finančnej analýzy a zabezpečenia viaczdrojového financovania);
- **monitorovanie a hodnotenie** – verifikácia plnenia opatrení a aktivít pomocou merateľných ukazovateľov a ich prospešnosť pre územie alebo organizáciu.

V procese programovania sa tvoria strategické dokumenty, v procese implementácie sa projekty resp. ciele rozmenené na opatrenia a aktivity realizujú a financujú a pri monitorovaní a hodnotení sa pomocou merateľných ukazovateľov zisťuje ako sa plnia súčasti daného strategického plánu.

Základné postupy využívané v procese strategického plánovania sú:

- **postup zhora nadol** – centralizované plánovanie, kedy proces iniciujú vrcholové štruktúry organizácie (napríklad samosprávy);
- **postup zdola nahor** – decentralizované plánovanie, kedy jednotlivé hierarchické úrovne sumarizujú výsledky analýz a cieľov;
- **dialógový postup** – je kombináciou oboch spomenutých postupov, ktorý vytvára priestor pre všetky zložky organizácie.

Proces strategického plánovania možno rozdeliť na štyri fázy:

1. Prípravná – prebieha komunikácia či a ako začať proces plánovania, pričom podnet môže vziť ako zo strany vedenia (napr. obce), tak aj zo strany verejnosti. Významnú úlohu zohráva deklarovaná politická podpora, ktorá predpovedá úspech prípadne neúspech celého snaženia.
2. Analytická fáza – mapuje sa súčasný stav, analyzujú sa údaje a zisťujú sa potreby verejnosti – anketou, dotazníkovým šetrením, rozhovormi a pod..
3. Strategická fáza – hľadajú sa riešenia, tvorí sa stratégia, stanovujú sa úlohy a povinnosti zainteresovaných subjektov a určuje sa spôsob plnenia plánu a jeho evaluácie.
4. Realizačná fáza – plnenie definovaných opatrení prostredníctvom aktivít zainteresovaných aktérov.

Konkrétne aktivity sú definované v **akčnom pláne**, ktorý nadväzuje na strategický plán. Akčný plán radí aktivity obvykle v logickom časovo slede, teda od tých, ktoré je nutné zrealizovať v čo najkratšom čase až po tie, ktorých realizácia sa predpokladá na koniec plánovaného obdobia. Aktivity sú naviazané na opatrenia a tie na ciele. Každá aktivita má definovaného aktéra zodpovedného za jej plnenie. Súčasťou akčného plánu sú aj merateľné ukazovatele, ktoré poskytujú spätnú väzbu o možnosti a úrovni plnenia aktivity a tiež finančné krytie príslušných výdavkov danej aktivity. Akčný plán je úzko prepojený s operatívnym riadením činností konkrétnej organizácie.



Cvičenie: Vysvetlite rozdiel medzi akčným plánom (akýmkoľvek) vypracovaným mestom a individuálnym akčným plánom vypracovaným ÚPSVaRom.

Etapy plánovania možno všeobecne definovať cez nasledovné aktivity resp. činnosti:

- **Vytyčovanie všeobecných cieľov** – určuje základné zameranie činnosti a definuje zmysel a význam ďalších plánovacích prác;

- Prognózovanie – poskytuje informácie o budúcnosti a je potrebné pre určovanie a spresňovanie cieľov, pričom vytvára podmienky pre tvorbu progresívnych a racionálnych plánov;
- Voľba smerov rozvoja – slúži na predbežný výber prognostických alternatív;
- Výber a spresnenie cieľov organizácie – pretavenie cieľov do záväzných ukazovateľov činnosti a pridelenie prostriedkov na splnenie stanovených cieľov.

Ciele určujú riadiace subjekty organizácie. Ciele resp. ich určenie sa prelína celým plánovacím procesom od ich všeobecného globálneho charakteru až po ich konkretizáciu a z nich vyplývajúce úlohy resp. aktivity.

Platí SMART zásada požiadaviek na vlastnosti cieľov:

Specific = špecifickosť, konkrétnosť

Measurable = merateľnosť

Achievable/ Acceptable = dosiahnuteľnosť, prijateľnosť

Realistic/ Relevant = reálnosť, vhodnosť (vzhľadom na zdroje – personálne i finančné)

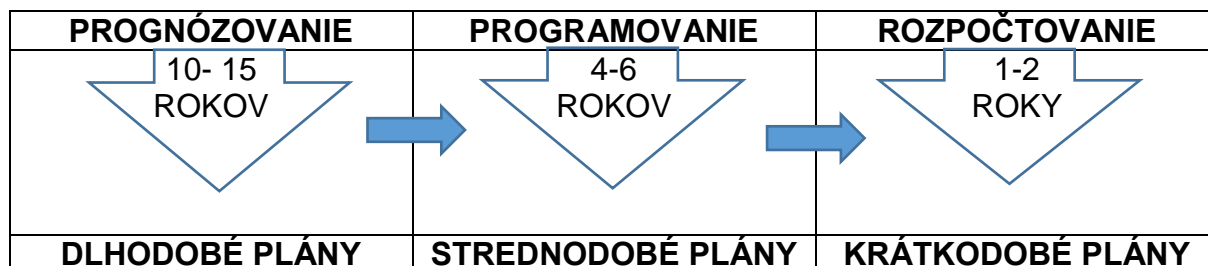
Time specific/ Trackable = časová špecifickosť, sledovateľnosť

Ciele je možné triediť podľa rôznych kritérií, napr. na celospoločenské, skupinové alebo individuálne; na dlhodobé (strategické), strednodobé (taktické) alebo krátkodobé (operatívne), alebo účelné a neúčelné či všeobecné a konkrétne a pod. Postupným rozkladaním hlavného cieľa na nižšie úrovne môžeme vytvoriť tzv. pyramídu cieľov.

Prognózovanie môžeme chápať ako činnosť uskutočňovania vedeckého predvídania vzťahujúcu sa na organizačné systémy alebo javy (objekty prognózovania). Prognózy z hľadiska druhu môžeme rozčleniť na výskumné, to sú vedecky usporiadané informácie o stave nejakého javu či objektu a zákonitosti charakterizujúce zmeny stavu tohto objektu a intuitívne – praktická intuícia profesionálov. Prognózovanie možno realizovať kvantitatívne využitím matematických a štatistických operácií prostredníctvom analýzy vývojových trendov, korelácií, modelovania či simulácií, alebo intuitívne cez tzv. expertné hodnotenie, ktoré spočíva na poznaní väzieb a zákonitostí- napr. brainstormingom alebo tzv. delfskou metódou.

Voľba smerov rozvoja znamená proces výberu cieľov a smerov rozvoja z existujúcich alternatív predvídaných prognózou, na konci ktorých stoja cieľové programy. Záverečná fáza smerujúca k implementácii teda realizácii cieľov, znamená vytvorenie sústavy cieľov a prehľadu zdrojov potrebných na ich zabezpečenie.

Obrázok 2 Plány podľa dĺžky ich realizácie

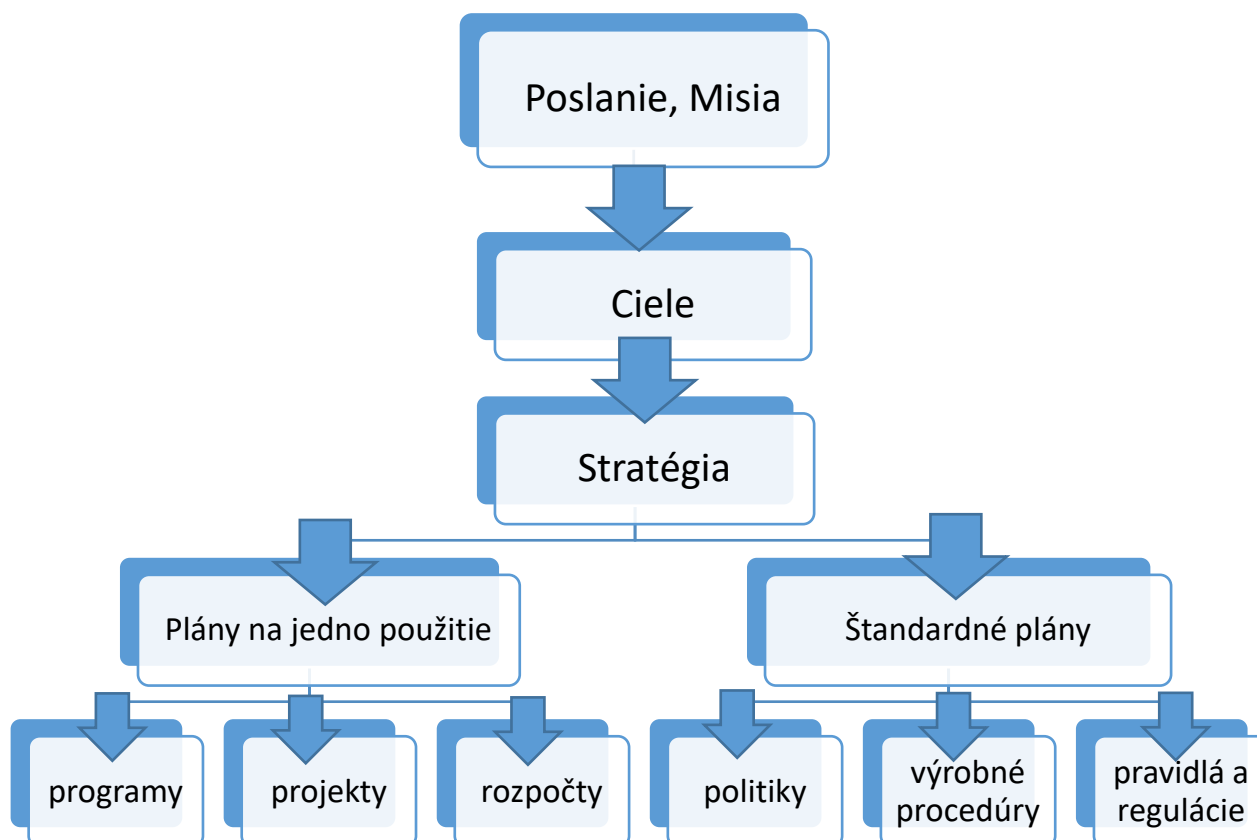


Medzi **dlhodobé plány**, konštruované na obdobie 10 až 15 rokov radíme: prognózy, stratégie, koncepcie a dlhodobé plány.

Medzi **strednodobé plány** patri: projekty, programy a strednodobé plány.

Medzi **krátkodobé plány** možno radiť: vykonávacie plány, implementačné plány a finančné plány. Implementačným alebo vykonávacím plánom niekedy hovoríme aj akčné plány.

Obrázok 3 Plánovanie, plány a ciele v grafickom vyjadrení



Proces plánovania na komunitnej úrovni možno rozdeliť do štyroch základných krokov:

1. Príprava na komunitné plánovanie
2. Analýza dostupnosti a kvality plánovanej služby (napríklad sociálnej služby)
3. Rozvojová stratégia
4. Pripomienkovanie a schvaľovanie strategického dokumentu

Je ideálne vypracovať si **časový harmonogram spracovania a realizácie strategického dokumentu**. Neoddeliteľnou súčasťou plánovacieho procesu je programové rozpočtovanie, kedy rozpočet ako základný nástroj finančnej politiky organizácie deklaruje zámery rozvoja, v prípade samospráv ide tiež o zabezpečenie krytia všetkých záväzkov vyplývajúcich z legislatívy (zákon č.583/ 2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov alebo zákon č.523/ 2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy v znení neskorších predpisov a pod.). **Programové rozpočtovanie** je systematické plánovanie úloh

a aktivít dotknutých subjektov v nadväznosti na ich priority a alokáciu disponibilných finančných prostriedkov do program tak, aby boli efektívne využité v súlade so stanovenými cieľmi.

Akčný plán podrobne definuje **výšku finančných prostriedkov určených na krytie konkrétneho cieľa** rozmeneného na opatrenia a aktivity tak, aby zapadol do programovej štruktúry rozpočtu príslušnej organizácie. V praxi sa zvyknú vyskytovať aj strategické dokumenty resp. akčné plány bez uvedenia finančného krytia, čo znamená v konečnom dôsledku zdvojenú prácu v podobe dodatočného hľadania finančných zdrojov potrebných na realizáciu vytýčeného plánu. **Bez financií nie je akýkoľvek rozvoj možný.** Obmedzenosť finančných zdrojov organizácií a možnosti financovanie strategických zámerov z ďalších zdrojov – poplatkov za služby alebo európskych fondov vedú k tzv. viaczdrojovému financovaniu definovaných cieľov a výdavkov s ich plnením spojených. Pri úvahách o financiách spojených s krytím zámerov strategického plánu je potrebné vziať do úvahy aj fakt súvisiaci s odmenou za prácu na príslušnom strategickom dokumente, či už odmena za prácu facilitátora, odborného konzultanta, vedúcich pracovných skupín, nákup štatistických údajov a prognóz alebo za realizáciu prieskumu potrieb danej komunity, propagáciu stratégie a celého procesu alebo náklady spojené s nákupom spotrebného kancelárskeho materiálu a tiež občerstvenie pre členov pracovných skupín a ďalšie predpokladané výdavky.



Cvičenie: Precvičte si plánovanie vypracovaním plánu vašej letnej dovolenky. Pomenujte potreby osôb, ktorých sa dovolenka dotýka, definujte priority a zostavte jednoduchý rozpočet.

2.3. Zainteresované strany a miera participácie

Strategické plánovanie založené na princípe partnerstva a občianskej participácie si ctí záujem a snahu spolupracovať každého aktéra, ktorý prejaví záujem o spoluprácu. Kľúčovými aktérmi rozvoja sú napríklad zástupcovia veľkých firiem pôsobiacich v danom území, neziskové organizácie, organizácie štátnej a verejnej správy, ktoré majú v predmete záujmu nosnú tému strategického plánovania, ale aj ďalšie subjekty či jednotlivci, ktorí sa o tému zaujímajú z vlastného presvedčenia. Na úrovni samospráv ide o riadené formy participácie, samospráva rozhoduje o tom, či je participácia potrebná a ktoré skupiny občanov sú relevantné pre koncipovanie verejných politík resp. riešenie konkrétneho problému.

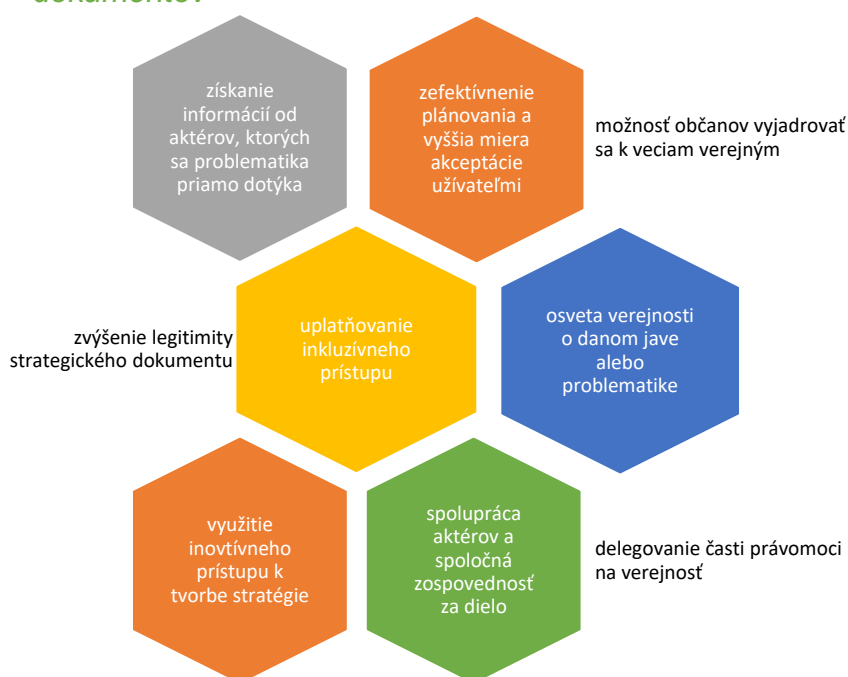
Participáciu (najmä v oblasti výkonu verejnej správy) možno chápať ako procedúru, v ktorej sa ľudia, ktorí nepatria k zvoleným zástupcom ľudu, zúčastňujú spolu so zvolenými zástupcami a úradníkmi na rozhodovaní o problémoch alebo politikách, ktoré ich priamo ovplyvňujú alebo ich zaujímajú. Participácia je právom osoby prispievať do procesov rozhodovania a ovplyvňovať ich. Možnosť zúčastňovať sa na správe vecí verejných patrí do súboru základných práv a slobôd občanov podporovaných aj legislatívne. Ide o schopnosti a príležitosti mať vplyv na procesy rozhodovania v komunite. Zjednodušene možno povedať, že ide o podporu väčšej citlivosti politicko-administratívnej autority teda úradov na potreby a záujmy občanov.

Zároveň táto procedúra posúva občana do role spolupracujúceho subjektu, nie iba pasívneho prijímateľa rozhodnutí, ktorý je nekompetentný a neschopný o veciach rozhodovať. Dôraz sa viac kladie na autentickú participáciu, ktorá je charakterizovaná kontinuálnou účasťou občanov na procesoch rozhodovania, nielen na ich výsledkoch. Ide o podporu zámerných aktivít vyvíjaných človekom ako vo verejnej, tak aj v súkromnej sfére. Dôraz sa kladie na kolektívne záujmy a spoločné ciele, nie separáciu a vôľu jedinca.



Cvičenie: Zamyslite sa, či ste boli vy alebo niekto z vášho okolia súčasťou participácie na tvorbe akejkoľvek verejnej politiky, ak áno, konkretizujte ju.

Obrázok 4 Výhody občianskej participácie v procese tvorby strategických dokumentov



Miera participácie konkrétneho občana alebo občanov môže byť v kontinuu od minima postavenom na získavaní informácií, cez konzultácie s úradníkmi, partnerstvo alebo delegovanie až po maximum spočívajúcom vo vysokej miere priamej kontroly v rozhodovacích procesoch.

Bianchi a Miková (2000) identifikujú **tri základné formy občianskej participácie**:

1. Verejná diskusia, kde nejde o rozhodovanie ako také, ale o hľadanie verejného záujmu a uvedomovanie si individuálnych záujmov členov príslušnej komunity a záujmov komunity ako celku.
2. Účasť na verejnom rozhodovaní, ktoré má päť stupňov:
 - dodatočné informovanie verejnosti;
 - konzultovanie s verejnosťou;
 - konzultovanie s reprezentatívnymi skupinami;
 - spoločné rozhodovanie s reprezentatívnymi skupinami;
 - delegovanie rozhodovania na verejnosť či reprezentatívne skupiny;

3. komunitné organizovanie – využíva sa vtedy, keď politicko-administratívna autorita odmieta diskusiu s verejnosťou a táto reaguje možnosťou nenásilného konfliktu aktivitou v podobe petície, demonštrácie alebo bojkotov.

Fenomén participácie vysvetlili Bishop a Davis ešte v roku 2002, pričom vychádzali aj zo starších poznatkov, ktoré obohatili vlastným videním takto:

1. Participácia ako kontinuálny proces – stojí na predpoklade zmyslu participácie vtedy, ak zahŕňa reálny transfer určitej časti moci z vlády alebo inej politicko-administratívnej autority na občana.
2. Participácia prepojená s problémami riešenými politikou – forma participácie je ovplyvnená od fázy politického cyklu a od typu problému.
3. Participácia ako kontinuálne využívanie manažérskych techník – miera participácie je ovplyvnená využitím konkrétnej manažérskej techniky.
4. Participácia ako nekontinuálna interakcia – poukazuje na skutočnosť, že každá participácia má v konečnom dôsledku charakter ad hoc participácie, teda participácie, ktorá sa vzťahuje na konkrétny prípad.

Typy interakcií medzi občanmi a politicko-administratívnou autoritou možno klasifikovať do troch veľkých skupín:

- informovanie – jednosmerná komunikácia od politicko-administratívnej autority smerom k občanom;
- konzultovanie – obojsmerný vzťah kedy občania poskytujú politicko-administratívnym autoritám spätnú väzbu k určitej téme a lebo problému;
- aktívna účasť – vzťahy založené na partnerstve a spolupráci, kedy občania vyjadrujú svoje názory alebo postoje k problémovým oblastiam a zároveň prichádzajú s novými témami a potenciálnymi riešeniami.

V rámci konkrétneho prípadu môžu mať interakcie medzi občanmi a úradmi formu:

- konzultácie – zachováva sa princíp reciprocity v získavaní postojov od občanov alebo záujmových skupín voči existujúcim problémom a ich možným riešeniam (napr. MVO);
- partnerstva – záujmové skupiny sú vnímané politicko-administratívnou autoritou (napr. samosprávou) ako partneri spoločných záujmov (napr. poskytovatelia sociálnych služieb);
- pozície – podoby participácie sú striktne determinované existujúcou právnou úpravou (napr. verejné prerokovanie územnoplánovacej dokumentácie obce z mysle stavebného zákona);
- voľby klientov – právo občanov rozhodnúť sa či a do akej miery chcú participovať na konkrétnom prípade;
- kontroly – participácia ako kontrolný mechanizmus s priamym dosahom na činnosť príslušnej politicko-administratívnej autority (napr. referendum alebo prvky e-government).



Cvičenie: Aké typy interakcií medzi občanom a obecným alebo mestským úradom sú realizované najčastejšie v obci alebo meste, v ktorom žijete?

Medializácia tvorby príslušného strategického dokumentu resp. samotného plánovacieho procesu prostredníctvom viacerých informačných kanálov (webová stránka organizácie, sociálne médiá, printové médiá, lokálna televízia a pod.) slúži k tomu, aby bola zabezpečená čo najväčšia možnosť potenciálnych účastníkov a účastníčok participovať na procese tvorby dokumentu od jeho počiatku až do konca.

Platí zásada, že **čím širšie je stratégia zameraná, tým pestrejšie by malo byť zloženie pracovnej skupiny**. Ak vytvárame komunitný plán sociálnych služieb, berieme na zreteľ šírku a rôznorodosť cieľových skupín sociálnych služieb, ale tiež služieb sociálno-právnej ochrany detí a sociálnej kurately, rešpektujeme vekovú heterogenitu prijímateľov služieb, nezabúdame, že okrem verejných poskytovateľov, sociálne služby poskytujú aj neverejní poskytovatelia a v prípade miestnej územnej samosprávy nezabúdame ani na partnera na úrovni regionálnej samosprávy a pod. Zjednodušene možno povedať, že zastúpenie by malo byť ako na úrovni štátneho, súkromného i neziskového sektora, tak aj na úrovni zástupcov organizácie dokument spracovávajúcej i externých subjektov k spolupráci oslovených. **Je vhodné mať zastúpenie aj v podobe predstaviteľov a predstaviteľiek komunálnej politiky**, ktorí participujú na tvorbe dokumentu od jeho začiatku, poznajú proces dozrievania názorov a hľadania konsenzov pracovných skupín a môžu posilniť legitimitu i validitu strategického dokumentu na politickej úrovni.

Z procesnej stránky je úlohou gestora a koordinátora konkrétneho strategického dokumentu, **osloviť a prizvať k spolupráci dotknuté subjekty, predstaviť im zámer tvorby dokumentu** a potenciálnu rolu osloveného subjektu v procese plánovania a tvorby dokumentu. Členovia a členky, ktorí vyjadrili súhlas s pôsobením v pracovnej skupine obdržia menovacie dekréty podpísané gestorom alebo zástupcom vedenia organizácie, ktorá spracováva príslušný strategický dokument.

Optimálne zloženie pracovnej skupiny z hľadiska početnosti sa pohybuje okolo 25 až 30 členov a členiek, oslovených zvykne byť viac, nakoľko nie každý oslovený prejaví záujem automaticky. V prípade komunitného plánu sociálnych služieb sa zvyknú pracovné skupiny ešte deliť podľa cieľových skupín, ktorých záujmy reprezentujú. Môže nastať tiež situácia, že prvotne oslovené subjekty nabaľujú ďalšie relevantné subjekty. Najpočetnejšie zastúpenie zvykne mať pracovná skupina na začiatku, v procese jej existencie sa ich počet znižuje, prípadne viaceré subjekty nechávajú hájiť svoje záujmy niektorého z členov/členiek pracovnej skupiny.

Zmysel a význam má **prizývanie oponentov, ktorí bývajú obvykle kritickí** k činnosti príslušnej organizácie. Pracovná skupina ako každá iná skupina má svoje vlastné charakteristiky a dynamiku. **Úspešné facilitovanie skupinových procesov minimalizuje riziká**, ktoré zvyknú byť častou obavou a prekážkou prizývania k spolupráci zo strany hlavného nositeľa procesu.

Proces strategického plánovania a tvorby strategického dokumentu si vyžaduje **vlastnú organizačnú štruktúru**, v rámci ktorej vznikne riadiaci tím, ktorý pozostáva z garanta resp. gestora, koordinátora, facilitátora a ďalších členov, ktorí riadia spomenutý proces metodicky. Do organizačnej štruktúry ďalej patria pracovné skupiny, ktorých môže byť viac, napríklad z dôvodu zastupovania viacerých cieľových skupín prijímateľov sociálnych služieb. **Členom pracovných skupín** sú definované ich kompetencie vo vzťahu k plánovaciemu procesu a tvorbe strategického dokumentu.

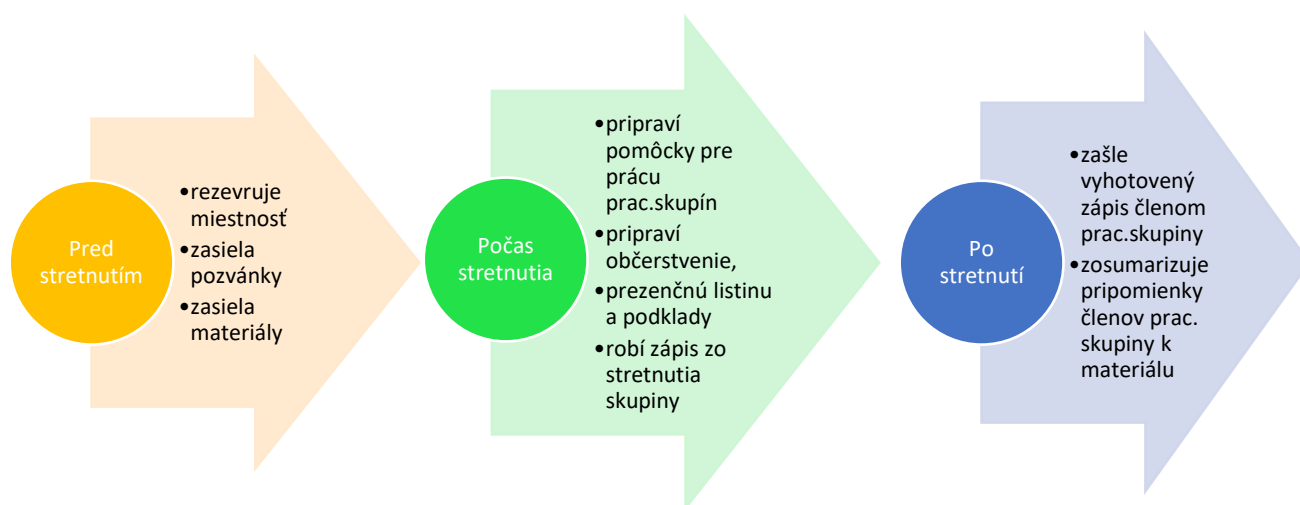
Členovia pracovných skupín pracujú v prospech skupiny poskytovaním odborných informácií a poznatkov z praxe profesionálnej alebo osobnej, podávajú návrhy a stanoviská, diskutujú o možnostiach riešení z hľadiska priorit pre danú oblasť, z perspektívy cieľov, opatrení a aktivít a v neposlednom rade aj merateľných ukazovateľov. Poznajú potreby danej komunity, v mnohých prípadoch často s členmi a členkami týchto komunít pracujú alebo žijú na spoločnom území. **Pracovné skupiny zvoláva koordinátor/koordinátorka** v mene gestora obvykle v zmysle vopred definovaného časového harmonogramu plánovacieho procesu. Pracovná skupina pracuje nielen počas tvorby strategického dokumentu, ale aj počas jeho implementácie až do záverečného vyhodnotenia plnenia strategického dokumentu resp. príslušného akčného plánu.

Širšia verejnosť, napríklad potenciálni prijímatelia sociálnych služieb, teda všetci obyvatelia žijúci na území danej obce alebo príbuzní prijímateľov sociálnych služieb majú možnosť vyjadriť svoj názor k rozpracovanému strategickému dokumentu najčastejšie formou dotazníkového šetrenia alebo účasťou na verejných diskusiách.

2.4. Príprava a priebeh stretnutí (od vízie po implementáciu a monitoring)

Prípravu a priebeh stretnutí z podstaty svojej role organizuje koordinátor/koordinátorka, ktorý/ktorá je kľúčovou osobou pre zabezpečenie plynulosti a pružnosti pracovných stretnutí. Po celý čas **úzko spolupracuje s gestorm** príslušného strategického dokumentu – napríklad pri tvorbe komunitného plánu sociálnych služieb mesta má koordinačnú úlohu príslušný referent odboru sociálnych služieb mestského úradu a úlohy gestora sa zhostuje vedúci tohto odboru. Sú v pozícii hostiteľov pracovných skupín a vytvárajú atmosféru príjemnú nielen pracovne, ale i ľudsky, aby sa aktéri pracujúci na spoločnom diele cítili príjemne a rešpektujúco.

Obrázok 5 Grafické znázornenie prác realizovaných koordinátorom/koordinátorkou v rôznych fázach práce pracovnej skupiny



Priebeh stretnutia je opäť zodpovednosťou gestora a koordinátora. Moderovanie zabezpečuje facilitátor/facilitátorka, pričom celý priebeh stretnutia rešpektuje vopred avizovaný a dohodnutý čas a program stretnutia.

Samotné stretnutie zahajuje gestor/ gestorka privítaním prítomných členov a členky pracovných skupín a oboznamuje ich s programom stretnutia, predstaví facilitátora/facilitátorku, ktorá následne preberá vedenie hlavnej časti procesu práce pracovnej skupiny. Informuje členov a členky pracovnej skupiny najmä o tom, aký čas je vyhradený na ich prácu a čo by malo byť výsledkom ich pracovného snaženia. Informuje resp. sumarizuje dokumenty zaslané členom a členkám pracovným skupín ako aj pripomienky, ktoré boli vznesené. V rámci skupiny sú pripomienky prediskutované a rozhoduje sa či budú akceptované resp. či si ich prijatie alebo zamietnutie vyžaduje analýzu alebo inú operacionalizáciu potvrdzujúcu ich validitu.

Facilitátor/facilitátorka vedie diskusiu a usmerňuje prácu členov a členiek skupiny, na záver diskusie robí myšlienkové zhrnutia urobeného a žiada si spätnú väzbu od členov pracovnej skupiny k zdefinitívneniu pracovných výstupov.

Na záver gestor alebo koordinátor navrhne termín a miesto ďalšieho stretnutia a informuje o dokumentoch, ktoré budú zaslané členom a členkám pracovnej skupiny (alebo skupín). Určí úlohy a ich termíny, ako aj zodpovedné osoby za ich spracovanie alebo spripomienkovanie. Gestor/ gestorka poďakuje účastníkom a účastníčkam stretnutia za spoluprácu a ukončí stretnutie.

Pracovné skupiny postupujú od analýzy smerom ku stratégiám, pričom zohľadňujú dokumenty vyšších úrovní ako strategické, tak aj analytické alebo rozhodovacie (národné stratégie, program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce, národné programy, akčné plány a pod.). Ako sme už uviedli, pracovná skupina môže byť jedna alebo môže byť viacero skupín napríklad rozdelených podľa cieľových skupín prijímateľov sociálnych služieb. Pracovná skupina prechádza témy relevantné pre predefinované ciele v logickej nadväznosti od definovania vízie až po tvorbu akčného plánu.



Cvičenie: Uvažujte aké vlastnosti a profesijné zručnosti by mala mať osoba facilitujúca pracovné skupiny?

Weisová a Bernátová (2012, s. 62) uvádzajú tieto vstupy a výstupy pracovnej skupiny:

	Vstupné údaje	Výstupy zo stretnutia
1. stretnutie	vízia
2. stretnutie	analýza súčasného stavu	analýza SWOT
3. stretnutie	slabé stránky analýzy SWOT	analýza problémov
4. stretnutie	strom problémov	Strom cieľov
5. stretnutie	ciele, priority, opatrenia	aktivity
6. stretnutie	návrh dokumentu	odporúčanie pracovnej skupiny predložiť dokument na pripomienkovanie

Každé stretnutie je zo strany koordinátora zabezpečené organizačne aj obsahovo, teda **zabezpečuje potrebné vstupné údaje pre prácu pracovnej skupiny**. Na záver stretnutia je potrebný výstup z práce skupiny deklarujúci vzájomnú dohodu

o princípoch a rámcoch riešenej problematiky. Vízia nemusí mať na konci stretnutia pracovnej skupiny jasnú a ucelenú podobu, ale môže byť v podobe vyjadrení a formulácií, ktoré poverená osoba alebo riadiaci tím sformuluje do finálnej podoby.

2.4.1. PRVÉ STRETNUTIE – DOHODA O VÍZII

Prvé stretnutie má prevažne informatívny charakter a slúži na predstavenie sa a zoznámenie členov a členiek pracovnej skupiny a najmä ma oboznámenie sa so zámerom spracovania strategického dokumentu, dohode na harmonograme a spôsobe resp. spôsoboch komunikácie (on-line a off-line komunikácia, vytvorenie a používanie úložísk či zdieľaných súborov a pod.). Členovia a členky sa predstavujú menom, profesijne i pozične vo vzťahu k procesu tvorby strategického dokumentu. Takto je možné identifikovať spoločné záujmy alebo potreby tvorcov i používateľov strategického dokumentu.

Facilitátor/facilitátorka zosumarizuje fakty o pracovnej skupine a predstaví samotný projekt, definuje poslanie strategického dokumentu, teda jeho význam a priamy dopad na obyvateľov danej lokality resp. obce či mesta a tiež jeho poslanie a cieľ. **Poslanie by nemalo byť zamieňané s víziou**, ktorá je zameraná smerom navonok, pričom poslanie smeruje dovnútra organizácie, ktorá je nositeľom tvorby strategického dokumentu.

Facilitátor/facilitátorka informuje ako sú plánované a ako budú prebiehať stretnutia pracovnej skupiny a ako sa bude dokument spracovávať, pripomienkovať, dopĺňať i schvaľovať. Ku všetkým témam prinášaným facilitátorom majú členovia a členky pracovnej skupiny možnosť diskutovať a vyjadrovať svoje názory, postoje či pripomienky.

Facilitátor/facilitátorka približuje pracovnej skupine **porozumenie pojmu vízia** napríklad prostredníctvom predstavy danej oblasti spoločenského záujmu, ktorá je predmetom spracovávania do budúcnosti. Napríklad: „Ako si predstavujete sociálne služby v meste XY o 15 rokov?“

Skupina pracuje ako celok. V prípade väčšej pracovnej skupiny je možné ju dočasne rozdeliť do menších pod-pracovných skupín, v ktorých sa dá o vízií lepšie diskutovať a následne závery z podskupín zlúčiť do jedného celku. Dôležité je pripomenutie členom a členkám pracovnej skupiny, aby zohľadňovali **reálne možnosti**, ktorými tvorca procesu disponuje – teda dizajnovanie sociálnych služieb daného mesta zohľadňuje nielen počty obyvateľov kategorizovaných do príslušných vekových skupín, ale tiež počty záujemcov – čakateľov na sociálnu službu či hospodársku kondíciu mesta.

Vízia môže byť sformulovaná v podobe jednej rozvitej vety, alebo ako viac vetný konštrukt alebo definovaná v podobe odrážok a vyzdvihnutia kľúčových bodov. Úlohu zohráva aj časové hľadisko, ktoré môže byť súčasťou obsahu vízie v podobe presnej konkretizácie.

Výstupom z prvého pracovného stretnutia je návrh vízie (návrh, ktorý podlieha ďalšiemu pripomienkovaniu), analytická časť pripravená riadiacim tímom ako

podkladový materiál pre ďalšiu prácu pracovnej skupiny. V prípade tvorby pokračujúceho komunitného plánu sociálnych služieb (KPSS) obce alebo mesta to môže byť aj analýza resp. vyhodnotenie plnenia končiaceho KPSS, štatistické údaje o dostupnosti a využiteľnosti sociálnych služieb za vybraný časový úsek (napr. z výročnej správy odboru sociálnych služieb), programové rozpočty danej obce a ostatné relevantné údaje, ktorými obec disponuje a taktiež tie, ktoré potrebuje do dokumentu doplniť získaním z externých zdrojov.



Cvičenie: Porozmýšľajte a diskutujte v menších pracovných skupinách, ktoré strategické dokumenty sú vám známe ako obyvateľom obce alebo mesta, v ktorom žijete?

2.4.2. DRUHÉ STRETNUTIE – ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU A SWOT ANALÝZA

Facilitátor/facilitátorka na úvod zosumarizuje pripomienky k vízií a členovia pracovnej skupiny sa k nim vyjadrujú a rozhodujú o ich akceptácií alebo neakceptácií.

Koordinátor/facilitátorka poskytne členom pracovnej skupiny informáciu o údajoch doplnených do analytickej časti dokumentu ako aj tie, ktoré je potrebné zabezpečiť alebo sú v procese zabezpečovania z externých zdrojov, napr. ÚPSVaR alebo krajská štatistika a pod.

Gestor/gestorka ponúka informácie, ktoré hodnotia doterajšie stratégie rozvoja v danej oblasti, ak existujú alebo je možné zachytiť „nejakú stopu“ v histórii, ktorá má význam aj pre súčasnosť. Aktivity, ktoré sú pre tému relevantné boli zrealizované pred tromi až piatimi rokmi sú pre strednodobý plán zásadné. Je možné sledovať ich progres alebo regres a faktory, ktoré ich ovplyvňovali až po súčasnosť.

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránok a tiež príležitostí a ohrození, ktoré sú v priamom vzťahu k mapovanej oblasti. V prípade tvorby KPSS sú mapované sociálne služby, v prípade tvorby územnoplánovacej dokumentácie môže ísť o verejné priestranstvá mesta. Identifikovanie faktorov, ktoré tvoria silné alebo slabé stránky, vieme určiť porovnávaním súčasného stavu so stanovenou víziou. Zároveň to, čo je pre jedného posudzovateľa silnou stránkou sa inému môže javiť stránka slabá, preto pri hodnotení využívame perspektívu **komparácie súčasnosti s víziou**, ktorá predstavuje budúcnosť.

Medzi vnútorné faktory resp. vplyvy (v súčasnosti) zaradujeme silné a slabé stránky, medzi vonkajšie vplyvy (v budúcnosti) patria príležitosti a ohrozenia. Medzi vnútorné faktory patria fyzické, finančné a ľudské zdroje.

Externé faktory, teda tie ktoré pôsobia na organizáciu zvonka sú zaujímavé najmä pre ich pôsobenie do budúcnosti a identifikáciu rizík, s ktorými treba počítať. Vonkajšie prostredie je široké prostredie, teda makroprostredie a konkurenčné prostredie. Do neho možno zaradiť (vonkajšie) materiálno-technické, ľudské a finančné a informačné zdroje.



Cvičenie: Identifikujte silné a slabé stránky vašej študijnej skupiny. Pomôžte si tabuľkou možných otázok smerujúcich k identifikácii silných a slabých stránok uvedenej na nasledujúcej strane. Uvažujte, ktoré faktory z externého prostredia sú ohrozujúce pre vašu študijnú skupinu?

SWOT analýzu je možné robiť prvotnou formuláciou silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození na jav či situáciu pôsobiacich. V procese tvorby takejto analýzy sú niekedy prvýkrát verejne pomenované nedostatky, ktoré v organizáciách, alebo na jej pôsobení pozoruje okolie. Zároveň tým, že sa členovia pracovnej skupiny zamýšľajú prvýkrát nad nejakým javom a jeho charakteristikami, je to **proces vysoko tvorivý**.

Tabuľka možných otázok smerujúcich k identifikácii silných a slabých stránok a príležitostí a ohrození

Pri uvažovaní o silných stránkach môžeme využiť otázky:	V čom vynikáme? V čom sme dobrý (ako organizácia resp. služba)? Čo všetko ponúkame?
Pri uvažovaní o slabých stránkach môžeme využiť otázky:	Čo nám chýba? Čo nefunguje? Čo má konkurencia a my nie?
Pri uvažovaní o príležitostiach môžeme využiť otázky:	Aké sú aktuálne trendy v danej oblasti? Aké investičné príležitosti by bolo dobré využiť?
Pri uvažovaní o ohrozeniach môžeme využiť otázky:	Aké riziká nám hrozia? Čo alebo kto nás môže ohroziť? Ktoré investície nesú v sebe vysoké riziko?

Iným prípadom môže byť **aktualizácia v minulosti už vypracovanej SWOT analýzy** zo staršieho existujúceho dokumentu. Jej výhoda spočíva v tom, že je možné preveriť odstránenie slabých stránok, prípadne identifikovať nové. Členom pracovnej skupiny sa pracuje jednoduchšie, nakoľko pracujú už s nejakým východiskovým materiálom.

Položky v jednotlivých poliach (S-W-O-T) sa zhrnú a účastníci pracovnej skupiny ich spoločne odsúhlasia. Je možné, že **niektoré fakty a tvrdenia je potrebné si overiť v praxi a tiež ich relativizovať**, teda porovnať s údajmi iných miest či regiónov, ako aj s údajmi z prognóz a pod.

Proces práce na SWOT analýzy začína od silných stránok a smeruje k slabým stránkam, nasledujú príležitosti a na záver ohrozenia. **V procese tvorby SWOT analýzy KPSS môže byť zrealizovaných toľko analýz koľko je cieľových skupín.**



Matica analýzy SWOT na príklade cieľovej skupiny Rodiny s deťmi

	Pomocné vplyvy	Škodlivé vplyvy
	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vnútorne vplyvy organizácie	<p>Stabilné organizácie na vysokej odbornej úrovni.</p> <p>Vzájomné sieťovanie sa organizácií a služieb, resp. opatrení (aj za hranice mesta).</p> <p>Široké spektrum poskytovaných služieb a opatrení (aj nad rámec zákona).</p> <p>Funkčné dobrovoľníctvo.</p> <p>Identifikácia a reflektovanie potrieb cieľových skupín poskytovateľmi MVO (stabilné formy pomoci).</p> <p>Podpora mesta s prevádzkovými nákladmi (nájom a energie).</p>	<p>Nedostatočné riešenie bytovej otázky pre rodiny s deťmi – napr. dôvod odoberania detí.</p> <p>Analýza analytických údajov, resp. potrieb – neudržateľnosť, neprepojenosť.</p> <p>Nestabilita – finančná, personálna.</p> <p>Nekoordinovaná podpora.</p> <p>Nepriorizácia tém a cieľových skupín.</p>
	PRÍLEŽITOSTI	OHROZENIA
Vonkajšie vplyvy	<p>Grantové výzvy.</p> <p>Sociálne podniky – potenciál zamestnávania rodičov (ekonomické zaistenie, pracovné návyky, participácia klienta na zmene svojej situácie).</p> <p>Legislatívne zmeny pripravované novou vládou.</p> <p>Podpora od štátu (finančná).</p> <p>Implementácia príkladov dobrej praxe.</p>	<p>Nekontinuita financovania (udržateľnosť pomoci).</p> <p>Ekonomická situácia rodín.</p> <p>Mnohopočetné rodiny – 4 a viac detí.</p> <p>„Biele miesta“ v systéme pomoci – chýbajú komplexné riešenia, niektoré veci sú nepokryté ako napr. podpora pri odovzdávaní dieťaťa otcovi.</p>

Výstupom analýzy SWOT môže byť spracovanie hodnotenia intenzity vzájomných vplyvov analyzovaných kritérií prostredníctvom bodovej škály od -5 do 5.

Pri hodnotení porovnávame dôležitosť jednotlivých znakov navzájom pomocou troch stupňov:

1 = znak je dôležitejší ako porovnávaný

0 = znak je menej dôležitý ako porovnávaný

0,5 = váha znakov je rovnaká

Znak v 1. stĺpci porovnávame so znakmi v príslušnom riadku, napr. stabilné organizácie na vysokej odbornej úrovni sú dôležitejšie ako funkčné dobrovoľníctvo.



Spracovanie a vyhodnotenie analýzy resp. zváženie vybraných znakov pomocou rozhodovacej matice môže vyzerat' takto:

Silné stránky	Stabilné organizácie na vysokej odbornej úrovni	Vzájomné sieťovanie sa organizácií a služieb, resp. opatrení (aj za hranice mesta)	Široké spektrum poskytovaných služieb a opatrení (aj nad rámec zákona)	Funkčné dobrovoľníctvo	Identifikácia a reflektovanie potrieb cieľových skupín poskytovateľmi MVO (stabilné formy pomoci)	Podpora mesta s prevádzkovými nákladmi (nájmy a energie)	Suma	Váhy
Stabilné organizácie na vysokej odbornej úrovni		0,5	0,5	1	0	1	3,0	30
Vzájomné sieťovanie sa organizácií a služieb, resp. opatrení (aj za hranice mesta)	0,5		0,5	1	0,5	0	2,5	25
Široké spektrum poskytovaných služieb a opatrení (aj nad rámec zákona)	1	1		1	1	0,5	4,5	45
Funkčné dobrovoľníctvo	0	0	0,5		0	0	0,5	5
Identifikácia a reflektovanie potrieb cieľových skupín poskytovateľmi MVO (stabilné formy pomoci)	0,5	1	0,5	1		0,5	3,5	35
Podpora mesta s prevádzkovými nákladmi (nájmy a energie)	0,5	1	0,5	1	0,5		3,5	35
SUMA							17,5	175

Z rozhodovacej matice vyplýva, že je potrebné sa zamerať hlavne na široké spektrum poskytovaných služieb, ktoré reflektujú potreby cieľových skupín a tiež na podporu organizácií s prevádzkovými nákladmi. Takto sa spracujú aj ďalšie tri časti: slabé stránky, príležitosti a ohrozenia.

Môže sa tiež urobiť plus mínus matica pre párové porovnanie vzájomných väzieb silných stránok a príležitostí pre danú oblasť (v našom prípade sociálne služby), kedy v riadkoch uvádzame silné stránky a v stĺpcoch príležitosti a znamienkom + alebo dvojité plus (++) značíme silu pozitívnej väzby, pri slabej alebo nulovej nedávame žiadne znamienko. V tabuľke pre porovnanie slabých stránok a ohrození používame znamienka – alebo dvojité mínus (--). Po ukončení porovnania väzieb spočítame znamienka v stĺpcoch aj v riadkoch, čím zistíme vzájomný vzťah jednotlivých prvkov a tie najsilnejšie vyznačíme a uvádzame ich v záverečnom vyhodnotení SWOT analýzy.



Cvičenie: Spracujte vyhodnotenie slabých stránok vašej študijnej skupiny pomocou rozhodovacej matice.

Výstupy zo SWOT analýzy slúžia na určenie kľúčových disparít (nerovností, rozdielov) a tiež kľúčových faktorov rozvoja. Disparity vychádzajú zo slabých stránok a ohrození, faktory rozvoja zo silných stránok a príležitostí. Identifikácia nerovností je dôležitá preto, aby boli zahrnuté do strategického plánu v zmysle ich eliminácie a následného rozvoja danej oblasti. Stav danej oblasti by mal byť na úrovni konkurenčných organizácií alebo lepší. Faktory rozvoja definujú stav oblasti, ktorý je aktuálne priaznivý a je vhodné z toho ťažiť.

Doplnením SWOT analýzy, ktorú realizuje pracovná skupina zvykne byť dotazníkový prieskum. Témy zadáva pracovná skupina. Napríklad pri tvorbe koncepcie rozvoja školstva sa budeme zaujímať o názory zamestnancov základných a materských škôl a distribúciu dotazníkov vedia v takýchto prípadoch zabezpečiť riaditelia týchto škôl. Cieľom však je umožniť sa vyjadriť všetkým dotknutým, aby odpovede boli validné, nie skreslené „vzorkou ľudí so správnym názorom“.

Po druhom stretnutí dostávajú členovia a členky pracovnej skupiny (obvykle e-mailom) na pripomienkovanie SWOT analýzu ako aj návrh dotazníka alebo anketového lístka.

2.4.3. TRETIE STRETNUTIE – ANALÝZA PROBLÉMOV

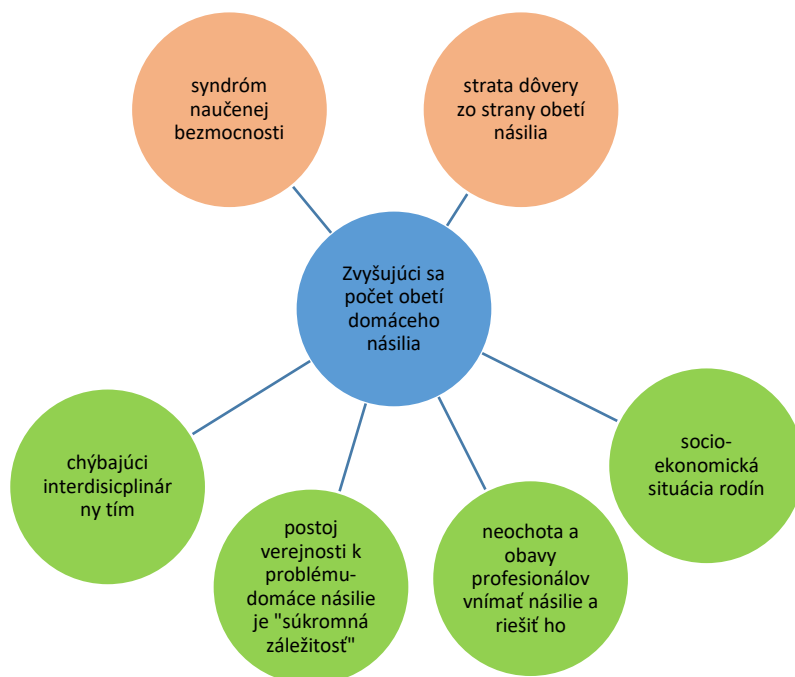
Facilitátor/facilitátorka sumarizuje pripomienky ku SWOT analýze. Prítomní členovia a členky pracovnej skupiny sa vyjadria a dohodnú, ktoré budú akceptované. Ak sa realizuje dotazníkový prieskum alebo anketa, referuje sa aj o týchto aktivitách. Samotné stretnutie je zamerané na analýzu problémov, ktorá je založená na skúsenostiach miestnych odborníkov resp. expertov na danú problematiku, ktorí sú členmi a členkami pracovnej skupiny alebo skupín a pomenovávajú hlavné problémové okruhy, najmä ich príčiny a tiež dôsledky. Tieto slúžia ako **vstupné idey pre formulovanie strategického plánu.**

V procese analýzy problémov je potrebné najskôr identifikovať problémy. Vychádzať je možné zo slabých stránok definovaných SWOT analýzou a tiež identifikovať nové problémy. Následne sa vytvorí skupina resp. skupiny problémov a v prípade potreby je možné ich preskupovať medzi jednotlivými klastrami respektíve skupinami problémov. **Vytvorí sa tak viacero problémových okruhov.** Okruh problémov s menším počtom podproblémov je vhodné priradiť k už existujúcemu podobnému typu problému. Následne sa hľadajú súvislosti medzi identifikovanými

problémovými okruhmi a určia sa priority, najdôležitejšie problémy, ktoré je potrebné riešiť, aby sa dosiahlo naplnenie stanovenej vízie. Vytvorí sa tzv. „strom problémov“, v ktorom dole zaznamenávame príčiny problémov, v strede problém a hore sa uvádzajú následky neriešenia problémov. V rámci jednej cieľovej skupiny sociálnych služieb sa identifikuje viacero problémov a každý sa rozpracuje do podoby stromu problémov.³



Príklad tvorby stromu problémov



Po treťom stretnutí budú členovia pracovnej skupiny pripomienkovať zoznam problémov s určením priorít, zoznam nerovností a kľúčových faktorov rozvoja a stromy problémov.



Cvičenie: Vytvorte strom problémov vybranej slabej stránky vašej študijnej skupiny. Zaznamenajte príčiny aj následky neriešenia problému.

2.4.4. ŠTVRTÉ STRETNUTIE – STRATEGICKÝ RÁMEC

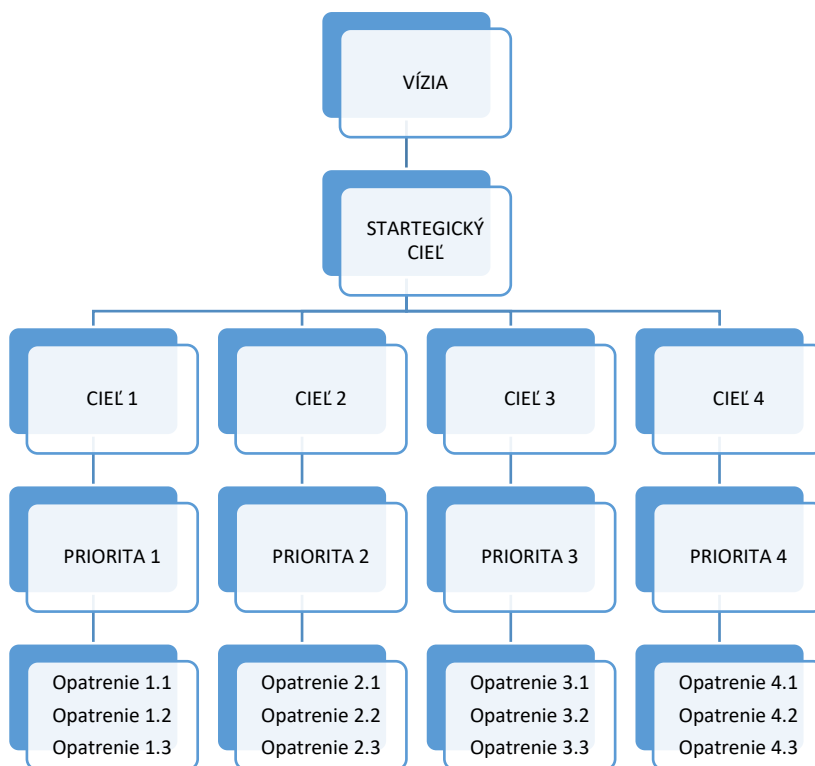
Facilitátor/facilitátorka sumarizuje pripomienky k analýze problémov, členovia a členky pracovnej skupiny sa k nim vyjadrujú a rozhodujú, ktoré budú akceptované. Oboznamuje členov a členky pracovnej skupiny s výsledkami dotazníkové šetrenia resp. ankety.

³Metodika strom problémov sa využíva aj pri tvorbe projektov, pozri aj časť plánovanie projektu.

V tejto fáze **sa prechádza od analýzy k navrhovaniu riešení** a tvorí sa strategický rámec príslušného dokumentu (napr. komunitného plánu sociálnych služieb). Členovia a členky pracovnej skupiny dostávajú **návrh stromu cieľov**, ktorý spracoval metodik/metodička alebo užší pracovný tím pracovnej skupiny na základe vytvorených stromov problémov a tiež predchádzajúcej SWOT analýzy, výsledkov z dotazníka alebo ankety, disparít a faktorov rozvoja, prípadných iných zásadných analytických výstupov.

Facilitátor/facilitátorka pripomenie víziu a diskutuje sa o stromoch cieľov vo vzťahu k vízií. **Pri analýze cieľov sa hľadajú riešenia problémov**, kedy sa negatívna (napr. v podobe slabých stránok) zo stromu problémov menia na pozitíva v strome cieľov. **Strom cieľov je spojením všetkých stromov problémov do jedného celku, jedného stromu cieľov.**

Obrázok 6 Schéma stromu cieľov



Ciele by mali byť ambiciózne, mali by reagovať na súčasnú situáciu a súčasné možnosti, ale byť jasné, reálne a zároveň vizionárske. Nemali by byť formulované príliš zložito a všeobecne. Zároveň je potrebné, aby boli previazané s cieľmi ostatných kľúčových dokumentov vyššej úrovne. Dve úrovne cieľov – strategický cieľ a špecifický cieľ sa definujú v hierarchickej a logickej štruktúre. Ak sú ciele definované podľa cieľových skupín a je vo všetkých alebo viacerých z nich spoločný menovateľ, napríklad zabezpečiť kvalitu poskytovanej služby alebo nastaviť komunikačnú stratégiu o danej službe, môžu byť sformulované tzv. **prierezové ciele**, teda také, ktoré obsahovo prechádzajú naprieč parciálnymi cieľmi. V strome cieľov ich radíme do úrovne cieľov pod strategický cieľ.



Príklad dobre formulované cieľa:

Zabezpečiť prepravnú službu pre osoby s ťažkým zdravotným postihnutím do roku 2023.

Príklad nesprávne formulované cieľa:



V roku 2023 podporovať ľudí so zdravotným znevýhodnením.

Cvičenie: Sformulujte cieľ, ktorého podstata spočíva v navýšení kapacity v miestnom zariadení pre seniorov o 15 miest.

2.4.5. PIATE STRETNUTIE – AKČNÝ PLÁN

Facilitátor/facilitátorka **sumarizuje pripomienky ku strategickému rámcu**, členovia a členky pracovnej skupiny sa k nim vyjadrujú a rozhodujú o ich akceptácií alebo neakceptácii.

Facilitátor/facilitátorka ozrejmi **metodiku tvorby akčného plánu**. Návrh akčného plánu vytvorený riadiacim tímom dopĺňajú členovia a členky pracovnej skupiny o prípadné ďalšie opatrenia a aktivity, ktoré sú zrealizovateľné a udržateľné. Návrh sa dopĺňa a členovia a členky pracovnej skupiny vyjadrujú k nim svoje stanovisko. Pracovná skupina, ako skupina odborníkov a odborníčok môže aktivity formulovať aj sama napr. **brainstormingom**.

Facilitátor/facilitátorka vyzve členov a členky pracovnej skupiny, aby identifikovali **riziká implementácie akčného plánu**, teda javy alebo okolnosti, ktoré by mohli realizáciu aktivít ohroziť. Pracovná skupina tiež navrhuje spôsob monitorovania a aktualizáciu dokumentu. Iný variant môže ponechať tvorbu akčného plánu na členov a členky riadiaceho tímu a pracovná skupina ich spripomienkuje. Takto spracovaný dokument bude prerokovaný príslušným vedením, napr. vedením organizácie alebo samosprávy.

Akčný plán nadväzuje na strategický rámec dokumentu. Obsahuje aktivity definované tak, aby smerovali k naplneniu cieľa. Akčný plán sa môže vypracovať na rôzne dlhé obdobie vzhľadom na charakter a druh spracovávaného dokumentu, obvykle na tri roky, nie na celé obdobie trvania strategického plánu, následne sa po uplynutí obdobia spracuje ďalší akčný plán, ale taktiež môže byť akčný plán spracovaný v ročnej periodicite. Akčný plán spracovaný pre kratší časový úsek má výhodu v pružnejšom reagovaní na aktuálne podmienky a možnosti danej organizácie.

Súčasťou akčného plánu je aj finančný plán. Finančný plán spracuje riadiaci tím a najmä členovia a členky organizácie, ktorá je za strategický dokument zodpovedná a je jeho nositeľom. V prípade komunitného plánu sociálnych služieb sa jedná o miestnu územnú samosprávu. Finančný plán obsahuje výšku vyčlenenej sumy na príslušnú prioritu, opatrenie alebo aktivitu z rozpočtu danej organizácie (obce/mesta) na príslušný kalendárny rok. Financovanie opatrení a aktivít by malo byť zásadne viaczdrojové z vonkajších verejných a súkromných zdrojov.

Súčasťou akčného plánu sú tzv. **merateľné ukazovatele**, ktoré slúžia na to, aby bolo možné strategický plán monitorovať, vyhodnotiť a aktualizovať. Položky, teda najmä aktivity musia byť konkrétne a merateľné. Každý merateľný ukazovateľ je naviazaný na programovú štruktúru strategického dokumentu, pričom každý má východiskovú a očakávanú hodnotu. Reálne hodnoty sa zbierajú v príslušných rokoch. Merateľné ukazovatele sa členia na indikátory výstupu alebo ukazovatele (1) výstupu (napr. v počtoch novovytvorených lôžok, v počtoch kusov a pod.), (2) výsledku (napr. zníženie alebo zvýšenie a (3) ukazovatele vplyvu (dôsledky pre cieľovú skupinu ako celok, napr. počet zamestnaných v obci). Vyhodnotenie výstupov, výsledkov aj vplyvov môže vyjadrený ako ukazovateľ množstva, nákladovosti resp. efektívnosti alebo kvality.



Príklad tabuľky merateľných ukazovateľov výsledkov, výstupov a vplyvov

Strategický cieľ 3: ROVNOSŤ PRÍLEŽITOSTÍ PRE RODINY S DEŤMI A MLÁDEŽ Z RÔZNEHO SOCIÁLNEHO PROSTREDIA								
Špecifický cieľ 3.1 Posilnenie a rozvoj preventívnych aktivít a sieťovanie subjektov								
Opatrenie	Názov indikátora	Merná jednotka	Východisková hodnota k 1. 1. 2021	Plánovaná hodnota k 31. 12.				
				2021	2022	2023	2024	2025
O 3.1.1 Rozvíjanie osvetových a preventívnych programov pre deti, mládež a rodinu a ich podpora zo strany mesta.	Profesionálna koordinácia subjektov pracujúcich s rodinami	Počet vytvorených miest pre koordinátora pre prácu s rodinami	0	0	1	1	1	1
		Počet zapojených subjektov	9	9	10	10	10	12
		Počet rodín zapojených do projektu	120	120	130	130	140	150
		Počet rodín, u ktorých nastala úprava vzťahov	115	115	115	120	130	140
		Súhrnný počet všetkých zrealizovaných preventívnych programov	50	50	60	70	80	90
Špecifický cieľ 3.2 Vytvorenie základnej siete služieb na podporu rodín s deťmi								
O 3.2.1 Zabezpečenie potrebných sociálnych služieb na zosúladenie pracovného a rodinného života a na podporu rodín s deťmi na základe zmapovaných potrieb – rozšíriť existujúce kapacity	Počet miest v službách na zosúladenie rodinného a pracovného života	Rozšírenie kapacity mestských jasí o 15 miest	45	45	60	60	60	60

Po piatom stretnutí dostanú členovia a členky pracovnej skupiny na pripomienkovanie celý dokument. Je vhodné, ak dokument deklaruje kľúčové idey aj vlastným spracovaním, napríklad ak vytvárame komunitný plán sociálnych služieb je logické, aby bol spracovaný napríklad v tzv. v prístupnej podobe aj pre slabozrakých dodržaním pravidiel jasnej tlače.



Cvičenie: Naformulujte ľubovoľné opatrenie k špecifickému cieľu: Vytvorenie základnej siete služieb na podporu rodín s deťmi, stanovte indikátor a mernú jednotku tohto opatrenia.



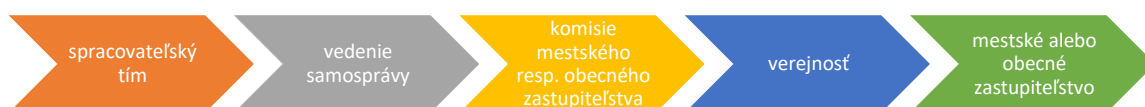
Cvičenie: Dohľadajte na webe Únie nevidiacich a slabozrakých Slovenska pravidlá jasnej tlače.

2.4.6. Šieste stretnutie – finálny dokument

Na začiatku stretnutia facilitátor/facilitátorka **zosumarizuje pripomienky k akčnému plánu**, ktorý tvorí programovú časť strategického dokumentu. Členovia a členky pracovnej skupiny sa dohodnú na akceptácií resp. neakceptácií pripomienok. Na tomto stretnutí **sa pracuje s dokumentom ako celkom**, ktorý bude predložený na pripomienkovanie. V tejto fáze pracovnej skupiny ide o posledné stretnutie a dokument **bude predložený na pripomienkovanie** vo vnútri samosprávy (vedeniu samosprávy, komisiám mestského zastupiteľstva a dotknutým útvarom alebo odborom obecného/mestského úradu), **verejné pripomienkovanie a predloženie dokumentu na schválenie** mestským zastupiteľstvom. Práca pracovnej skupiny však nekončí, pracuje aj v čase implementácie a vyhodnocovania plnenia stanovených cieľov a opatrení.

Verejná diskusia a schválenie dokumentu

Postup pri prerokovávaní strategického dokumentu je na úrovni územnej samosprávy nasledovný:



Prerokovanie dokumentu s vedením a následne komisiami zastupiteľstvami sa zdokladuje spracovaným zápisom o pripomienkach a ich zapracovaním do dokumentu. Následne sa dokument predloží na verejné prerokovanie.

Verejné prerokovanie sa oznamuje na úradnej tabuli a ďalšími dostupnými komunikačnými kanálmi – miestne periodiká, lokálna TV, webstránka, sociálne médiá organizácie teda samosprávy. Osobitne sa **oslovujú dotknuté subjekty a tiež volení zástupcovia obce**. Na pripomienkovanie je potrebné ponechať dostatok času – napríklad 15 až 20 dní a dokument by mal byť prístupný v elektronickej aj printovej podobe. **Verejnosť má možnosť doručiť pripomienky viacerými formami** –

klasickou poštou, elektronickou poštou, alebo vhođením podnetu či pripomienky do urny/boxu na to určenej, ktorých môže byť viac na viacerých miestach. Pre pripomienkovanie platia určité pravidlá. Prilákať občanov k možnosti vyjadriť sa k spracovanému strategickému dokumentu zvyknú samosprávy napríklad žrebovaním výhercov z radov občanov, ktorí sa zapojili do verejného pripomienkovania. Vyžrebovaný získa odmenu vecnej ceny alebo voľného vstupu mestské kúpalisko a pod..

Pravidlá pre pripomienkovanie strategického dokumentu:

- musí sa jednať o zdôvodnený návrh na úpravu textu dokumentu, napríklad doplnenie, vypustenie, zmena alebo spresnenie časti textu;
- pripomienka musí byť jasná a konkrétne sformulovaná s označením strany, prípadne časti textu;
- musí obsahovať meno zasielateľa pripomienky a jeho kontaktnú adresu;
- musí byť doručená v stanovenom čase na vopred určené miesto.

Následne gestor/gestorka zabezpečí **zosumarizovanie a vyhodnotenie zozbieraných pripomienok a podnetov** príslušným odborom, v prípade KPSS to bude odbor sociálnych služieb. Koordinátor/koordinátorka spracuje **zápis o verejnom pripomienkovaní a odôvodnené pripomienky zapracuje do dokumentu**. Po zapracovaní odôvodnených pripomienok pripraví gestor v spolupráci s koordinátorom finálnu verziu dokumentu a zápis o pripomienkovaní ako podklad na rokovanie zastupiteľstva. **Po schválení dokumentu zastupiteľstvom gestor/gestorka zabezpečuje zverejnenie strategického materiálu a jeho archiváciu**. Dobrý zvykom je podarovať výtlačok členom a členkám pracovnej skupiny a kľúčovým subjektom, ktorých sa obsahovo spracovaný dokument dotýka.



Cvičenie: Sformulujte oznam, ktorým budete informovať verejnosť o verejnom prerokovaní KPSS obce.

2.5. Implementácia, monitoring a hodnotenie

Po schválení dokumentu nastáva **fáza jeho implementácie** resp. fáza realizácie aktivít a opatrení, ktoré vyústia do naplnenia stanovených cieľov. Jedno opatrenie zvykne byť sýtené viacerými aktivitami. Aktivity a opatrenia sú definované časom (obvykle rokom resp. kvartálom daného roku) ich splnenia. Pribežne je potrebné zabezpečiť monitoring plnenia aktivít a opatrení, aby sa vedeli riešiť prípadné nedostatky alebo prierahy. Ukončené alebo zrealizované či naplnené aktivity a opatrenia sa **vyhodnocujú**.

Každé opatrenie musí mať definovaného gestora

– organizáciu alebo subjekt, ktorý dohliada na jeho plnenie, koordinuje činnosť spolupracujúcich subjektov, monitoruje a vyhodnocuje plnenie aktivít v príslušnom čase. **Spolupráca subjektov a výška vyčlenených financií sú kľúčové faktory ovplyvňujúce úspešnosť implementácie a realizácie vízie** definovanej v strategickom dokumente. Obligatórnou súčasťou každého opatrenia je aj výška finančných zdrojov potrebných na krytie daného opatrenia a tiež zdroje finančného

krytia, nakoľko nie je možné všetko financovať z rozpočtu vlastnej organizácie, je nutné identifikovať a definovať aj ďalšie možné zdroje najmä granty, dary, donorov a iné.



Príklad vyjadrujúci vzťah medzi cieľom, opatrením a aktivitami

Špecifický cieľ č. 1.1	Podpora aktívneho starnutia, zdravého životného štýlu a celkového zdravia seniorov
Krátky popis cieľa:	Tvorba politík aktívneho starnutia je predmetom záujmu viacerých strategických dokumentov na národnej, ale i lokálnej úrovni. Aktívne starnutie vychádza z princípu rešpektovania rôznorodosti aktivít, participácie ako aj zdieľanej zodpovednosti za prípravu a napĺňanie cieľov rozličných sociálnych politík.
Opatrenia, ktoré vedú k naplneniu cieľa:	Opatrenie 1.1.1 – Tvorba podmienok pre aktívny a plnohodnotný život seniorov prostredníctvom činnosti Rady seniorov mesta. Opatrenie 1.1.2 - Dobrovoľnícke programy pre seniorov ako zdroj ich seberealizácie a participácie na veciach verejných. Opatrenie 1.1.3 – Rozvoj neformálneho celoživotného vzdelávania seniorov a organizácia aktivít na podporu celostného osobnostného rozvoja človeka.
Opatrenie 1.1.1	Tvorba podmienok pre aktívny a plnohodnotný život seniorov prostredníctvom činnosti Rady seniorov mesta Nitry.
Krátky popis opatrenia	Rada seniorov mesta ako odborný, poradný a iniciačný orgán primátora mesta sa venuje riešeniu životných podmienok a rovností príležitostí pre seniorov, ako aj vytváraniu dôstojných podmienok pre život v meste pre všetky generácie.
Predpokladané dopady opatrenia	<ul style="list-style-type: none"> • Presadenie a vyjadrenie verejných záujmov seniorov a realizácia kultúrnych a voľnočasových aktivít seniorov. • Vypracovanie koncepčných materiálov venovaných problematike starnutia ako životného procesu bude slúžiť pre tvorbu a reguláciu (nielen) seniorskej politiky mesta.
Predpokladaná výška finančných zdrojov na realizáciu opatrenia	1500;-€ /ročne z toho mesto: 1000;-€/ ročne
Predpokladané zdroje krytia	Rozpočet mesta; granty nadácií
Predpokladaný počet subjektov	Gestor: Mesto Spolupracujúce subjekty: Miestne organizácie JDS; Iné seniorské organizácie zastúpené v Rade seniorov mesta
Predpokladané obdobie realizácie	2021 – 2025

Merateľné ukazovatele/indikátory hodnotenia	<ul style="list-style-type: none"> • Počet subjektov zapojených do spolupráce; • Počet koncepčných dokumentov venovaných témam starnutia a staroby; • Počet zasadnutí Rady seniorov za rok; • Počet a konkretizácia tém prerokovaných Radou seniorov;
Aktivity na naplnenie opatrenia	<p>A 1.1.1.1 Spracovať Program aktívneho starnutia v meste (r. 2021 – 2022);</p> <p>A 1.1.1.2 Osloviť subjekty k spolupráci pri tvorbe koncepčných dokumentov o problematike starnutia a staroby (r.2021 – 2022);</p> <p>A 1.1.1.3 Realizovať zasadnutia Rady seniorov v zmysle jej štatútu (r.2021 – 2025);</p>

Monitorovanie znamená pravidelné sledovanie ukazovateľov strategického alebo akčného plánu. Robí sa vo vopred definovanej perióde – pri strednodobých strategických dokumentoch obvykle raz ročne.

Hodnotenie strategického plánu je činnosť, ktorá nadväzuje na monitorovanie jednotlivých častí plánu resp. priorít alebo špecifických cieľov. Na základe hodnotenia je možné vypracovať návrhy na aktualizáciu akčného alebo strategického plánu.

Výsledkom monitorovania a hodnotenia akčného plánu alebo plnenia komunitného plánu sociálnych služieb je informatívna správa, ktorá poskytuje ucelenú informáciu o plnení opatrení navrhnutých v strategickom dokumente. Prostredníctvom vyhodnotenia aktivít a opatrení cez merateľné ukazovatele je možné posúdiť efekt realizovaných aktivít.



Cvičenie: K špecifickému cieľu: Podpora aktívneho starnutia, zdravého životného štýlu a celkového zdravia seniorov doformulujte ďalšie opatrenie a k nemu merateľné ukazovatele a aktivity, ktoré povedú k jeho naplneniu.

2.6. Komunitné plánovanie sociálnych služieb

Ako sme už uviedli **plánovanie patrí k základným činnostiam vedenia organizácie** resp. príslušného riadiaceho pracovníka. **Plánovanie znamená analýzu potrieb**, ktorou definujeme ciele a cesty k ich naplneniu. V komunitnom plánovaní je zásadný dôraz položená na potreby všetkých zainteresovaných strán a skupín obyvateľov. **Komunitný plán je výsledkom spoločnej práce mesta resp. obce a zastupiteľstva, ale tiež poskytovateľov služieb a skupín obyvateľstva** (vrátane prijímateľov služieb).

Je to metóda, prostredníctvom ktorej je možné na úrovni obcí, mikroregiónov alebo krajov plánovať sociálne služby tak, aby zodpovedali potrebám jednotlivých občanov a zároveň boli v súlade s miestnymi špecifikami (Filipová, Woleková, Petijová, 2018). Proces komunitného plánovania však pozostáva nielen z napĺňania potrieb občanov, ale **aj zo zabezpečenia zdrojov na financovanie jednotlivých druhov sociálnych**

služieb a tiež v schopnosti hľadať v spolupráci s partnermi optimálne riešenia vo vybavenosti a efektívnosti služieb.

Sociálne služby sú určené na pomoc ľuďom, ktorí sa ocitnú v situáciách, ktoré nevedia riešiť vlastným pričinením. Dôvody vzniku takejto situácie môžu byť rôzne – staroba, choroba, nepredvídateľná životná situácia a iné. Sociálne služby tvoria súbor rôznych druhov služieb, ktoré v základnom členení (v zmysle zákona č.448/ 2008 z.z. o sociálnych službách) možno definovať ako: (1) sociálne služby krízovej intervencie, (2) sociálne služby na podporu rodiny s deťmi, (3) sociálne služby na riešenie nepriaznivej sociálnej situácie z dôvodu ťažkého zdravotného postihnutia, nepriaznivého zdravotného stavu alebo z dôvodu dovŕšenia dôchodkového veku (4) sociálne služby s použitím telekomunikačných technológií a (5) podporné sociálne služby.

Komunitné plánovanie je procesom mapovania sociálnych služieb v danom území najmä **analýzou ich dostupnosti a využiteľnosti** a vytváraním resp. **zavádzaním chýbajúcich druhov služieb** alebo rozširovaním siete služieb už existujúcich.

Výsledkom komunitného plánovania je strategický dokument, ktorý načrtne poskytovanie služieb na úrovni miestnej územnej samosprávy, teda mesta alebo obce alebo na úrovni regionálnej samosprávy, teda územného celku resp. samosprávneho kraja.

Obce majú v zmysle § 83 zákona č. 448/ 2008 Z. z. o sociálnych službách vypracovávať **komunitný plán sociálnych služieb (KPSS)** a vyššie územné celky vypracovávajú **konceptiu rozvoja sociálnych služieb (KRSS)**. Zákon v uvedenom paragrafe kladie dôraz na **participatívny prístup** pri tvorbe týchto strategických dokumentov, kde hovorí o spolupráci s inými poskytovateľmi sociálnych služieb z daného územia a tiež o spolupráci s prijímateľmi sociálnych služieb.

Vyšší územný celok vypracováva koncepciu rozvoja sociálnych služieb na základe národných priorít rozvoja sociálnych služieb a komunitných plánov obcí sídliačich na jeho území. Obce (mestá) i vyšší územný celok predkladajú návrh príslušných strategických dokumentov na verejnú diskusiu.

Zákon o sociálnych službách v §83, ods. 5 určuje, čo musí komunitný plán i koncepcia rozvoja obsahovať:

- analýzu poskytovaných sociálnych služieb v danom územnom obvode;
- analýzu požiadaviek prijímateľov sociálnych služieb a ďalších obyvateľov mesta alebo regiónu;
- analýzu demografických údajov a sociálnej situácie v územnom obvode obce alebo regiónu (VÚC);
- určenie cieľov a priorít rozvoja sociálnych služieb;
- časový plán realizácie komunitného plánu a koncepcie rozvoja;
- spôsob každoročného vyhodnocovania plnenia KPSS a KRSS;
- podmienky a spôsob zmeny a aktualizácie KPSS a KRSS.

2.6.1. ETAPY KOMUNITNÉHO PLÁNOVANIA SOCIÁLNYCH SLUŽIEB

1. Príprava

Od impulzu k procesu tvorby komunitného plánu sociálnych služieb môže prísť z rôznych úrovní, od zástupcov a zástupkyň politických strán obecného alebo mestského zastupiteľstva, od poskytovateľov sociálnych služieb, zástupcov občianskych združení, ale tiež od odborných pracovníkov/ pracovníčok príslušného mestského či obecného úradu. Zostaví sa organizačná štruktúra procesu komunitného plánovania, kde najvyššie v hierarchii stojí Riadiaci výbor, menuje ho primátor/primátorka resp. starosta/starostka obce a pozostáva z garanta/garantky KPSS koordinátora/koordinátorky KPSS, predsedu/predsedníčky resp. člena/členky sociálnej komisie a vedúcich pracovných skupín. Na prvom stretnutí s verejnosťou sa predstaví zámer komunitného plánovania a kreujú sa pracovné skupiny, tak aby boli pokryté cieľové skupiny sociálnych služieb a aby každá pracovná skupina mala zastúpenie v podobe zadávateľa, poskytovateľa a užívateľa sociálnej služby. Riadiaci výbor rozhoduje o spôsobe spracovania KPSS, pričom sa môže jednať o verejné obstaranie spracovateľa KPSS na základe zmluvy, alebo riadiaci výbor rozhodne o vytvorení spracovateľského tímu pozostávajúceho z členov riadiaceho výboru a odborných pracovníkov úradu, kedy úrad bude výkonným spracovateľom KPSS alebo môže byť na dobu určitú prijatý pracovník, ktorý bude poverený plnením tejto úlohy.

2. Plánovanie a zber dát

Riadiaci výbor rozhoduje o štruktúre resp. type dát potrebných pre analýzu aktuálneho stavu v oblasti sociálnych služieb. Využíva dáta spracované Štatistickým úradom SR, ale tiež ÚPSVaRom alebo cudzineckou políciou alebo mestskou a štátnou políciou alebo čerpá z databázy Sociálnej poisťovne a pod. Zároveň riadiaci výbor rozhoduje o vykonaní prieskumu spokojnosti obyvateľov so sociálnymi službami, s informovanosťou o nich, s ich dostupnosťou alebo očakávaniami so službami spojenými. Rozhodne o spôsobe distribúcie, zberu a spracovania dotazníkov. V tejto fáze sa vykonáva aj pasportizácia alebo popis sociálnych služieb a miera, v akej slúžia občanom na danom území. Pracovné skupiny realizujú svoju činnosť v zmysle prípravy a postupov stretnutí od vízie po monitoring.

3. Analýza dát a príprava KPSS

Hodnotenie dostupnosti a kvality poskytovaných služieb sa realizuje analýzou dát o vývoji demografickej situácie v meste resp. obci a tiež prehľadom a kapacitou registrovaných subjektov poskytujúcich služby pre danú cieľovú skupinu ako aj základnými výsledkami dotazníkového prieskumu. Súčasťou informácií by mala byť aj zmienka o zdroji príjmov pre sociálnu oblasť samosprávy a čerpanie výdavkov podľa cieľových skupín. V tejto etape sa spracováva aj SWOT analýza, analyzujú sa problémy, ktoré sa transformujú na ciele a priority, tie na opatrenia a aktivity, ktoré sú merateľné. Na analytickú časť nasadá strategická časť v podobe vízie, cieľov, priorít, opatrení a aktivít.

4. Realizácia KPSS, monitoring a hodnotenie

Spracovaný KPSS je predložený na pripomienkovanie odbornej i laickej verejnosti a relevantné pripomienky sú po ich akceptácii zapracované do finálnej podoby dokumentu, ktorý je určený na schválenie mestským alebo obecným zastupiteľstvom.

Schválený KPSS sa v pravidelnom intervale monitoruje a vyhodnocuje, v prípade potreby aj aktualizuje.

Obrázok 7 Etapy komunitného plánovania (na príklade KPSS)



Obrázok 8 Detailnejšie členenie cyklu tvorby KPSS



Zdroj: Filipová a kol. (2018)



Cvičenie: *Diskutujte v skupinách o význame participatívneho prístupu používaného pri tvorbe KPSS a KRSS.*

V procese komunitného plánovania je vhodné zabezpečiť aj tzv. **sieťovanie aktérov**, v prípade tvorby komunitného plánu sociálnych služieb alebo koncepcie rozvoja sociálnych služieb, poskytovateľov sociálnych služieb z územia danej obce (mikroregiónu) či mesta. Ich spájanie môže byť **formálne i neformálne**, mnohí sa už navzájom poznajú a majú vyskúšanú spoluprácu na rôznych projektoch, iní sa spoznávajú a budú vedieť o sebe do budúcnosti. Spoločným vystupovaním môže získať ich konanie vyššiu váhu a uznanie, budú mať lepší prístup k informáciám a zdrojom alebo lepšiu vyjednávaciu pozíciu pri komunikácii s inými orgánmi či organizáciami a ďalšie iné **benefity**. Metóda sieťovania môže byť iniciovaná zhora od samosprávy alebo zdola ako potreba aktérov samotných. Aktéri môžu využívať okrem iného aj odborné znalosti, ktorými partner disponuje a vytvárať tak čo najkvalitnejšie služby.

3. Projektovanie

Vedomosti a zručnosti v oblasti prípravy a riadenia projektov možno v súčasnosti zaradiť ku profesijným kompetenciám sociálnych pracovníkov a pracovníčok. Projektovanie sa považuje za jeden z významných nástrojov riešenia parciálnych i globálnych sociálnych problémov. Sociálny pracovník alebo 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 sociálnej práci 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;
- umožňuje maximálne zhodnocovať zdroje (personálne, materiálne, finančné, časové).

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

- náročná koordinácia súbežne realizovaných projektov a rutinných činností organizácie;
- sociálny 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 nesúladu 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 projektu stáva jedným z kritérií hodnotenia projektu, a teda jedným z faktorov úspešnosti pri získaní podpory. Ako uvádza Teplanová (2001) 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. Súťaž a konkurenčné prostredie síce na jednej strane prispievajú k skvalitňovaniu služieb organizácií a k profesionalizácii sociálnej práce, 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 ukazujú, že problémy týkajúce sa chudoby, rovnosti šancí, sociálnej exklúzie či kvality života 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.

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. (Repková, 2000) Projektovanie môžeme zaradiť do nepriamej praxe sociálnych pracovníkov/pracovníčok, ktorú Matoušek (2003) charakterizuje ako organizáciu, riadenie, plánovanie a získavanie zdrojov pre činnosť vlastnej organizácie.



Cvičenie:

Uvažujte aké sú výhody a nevýhody uplatňovania projektovania pri riešení problémov v sociálnej práci.



Cvičenie:

V Etickom kódexe sociálnych pracovníkov Slovenskej republiky nájdite zásady, ktoré by mali sociálni pracovníci a sociálne pracovníci rešpektovať pri uplatňovaní projektovania v praxi.

3.1. Projekt, program, manažment projektu a projektový manažment

V širšom kontexte možno **projekt** chápať ako „riešenie nejakého problému“. Projekt nevyjadruje len výsledok určitého plánovania (projektová dokumentácia), ale ide o **tvorivý proces**. Projekt je jedinečná, jednorazová, cielene zameraná činnosť, vymedzená časovo, vecne, procesne, obsahovo a z hľadiska zdrojov. (Kaduková, 2003)

Projekt sa vyznačuje týmito 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**).

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. Projekty sa 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.



Cvičenie:

Vytvorte na základe charakteristík projektu vlastnú definíciu projektu.

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 vzťahu programu a projektu

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 darcovstva. 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 dlhodobé ciele súvisiace s rozvojom dobrovoľníctva, ktoré sa dosahujú prostredníctvom realizácie projektov s krátkodobým dopadom (napríklad cieľom projektu „Medzinárodný deň dobrovoľníkov“ bolo zvýšiť status dobrovoľníctva v očiach verejnosti, cieľom projektu „Dobrovoľnícka kampaň“ bolo zlepšiť informovanosť mladých ľudí o dobrovoľníctve a dobrovoľníckych príležitostiach atď).



Cvičenie:

Nájdite príklad na vysvetlenie vzájomného vzťahu programu a projektu.

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 odlíšiť 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. (Hullová, Findra, Košťan, 2005) **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.

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. (Nemec, 2002)

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

Cvičenie:



Nájdite príklad organizácie, ktorá riadi svoju činnosť na základe projektového manažmentu.

Cvičenie:



Zostavte zoznam spoločných a rozdielnych charakteristík projektového manažmentu, manažmentu projektu a bežného manažmentu v organizácii.

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:

- **dočasnosťou** (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/koordinátorke projektu.

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.

Cvičenie:

Zostavte s použitím odbornej literatúry v oblasti budovania tímov zoznam vlastností a zručností, ktoré by mal mať úspešný/á koordinátor/ka projektu.



3.2. Projektový cyklus

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.

Nemec (2002) 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.

Podľa Rosenaua (2000) 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.

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.

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.

Projektový cyklus možno rozdeliť do fáz zhrnutých v Obrázku 8.

Obrázok 8 Fázy projektového cyklu



3.2.1. 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.

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.

3.2.2. PLÁNOVANIE

V tejto fáze sa začína práca na projekte. K samotnej tvorbe návrhu projektu pritom existujú dva prístupy. Ak organizácia 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 začne zvažovať, akým spôsobom by mohla/mohol využiť aktuálny program pre svoju prácu.

Pri obidvoch 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 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**:

- 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 9 Plánovanie projektu – otázky



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.

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.

3.2.3. 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.

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.

Každý poskytovateľ grantov má vypracovaný vlastný systém, metodiku a kritériá hodnotenia predkladaných projektov. V procese posudzovania sa pri predložennom 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:

- **konceptia 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.



Cvičenie:

Vyhľadajte v konkrétnej grantovej schéme kritériá posudzovania projektov a analyzujte, akým spôsobom by ste ich zabezpečili v konkrétnom návrhu projektu.



Cvičenie:

Na základe kritérií posudzovania projektov uvedených v kapitole 3.3 vytvorte zoznam predpokladov úspešnosti projektu.

3.2.4. 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.

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 financovania projektu

Organizácia chce realizovať projekt, ktorého celkové náklady tvoria 15 000 Eur. Nutná finančná spoluúčasť žiadateľa je 20 %, čo predstavuje v tomto prípade 3 000 Eur. Organizácia teda žiada od poskytovateľa grantu 12 000 Eur. Poskytovateľ grantu vypláca grant v dvoch splátkach. V prvej splátke poskytne po podpísaní zmluvy 70 % (8 400 Eur), po schválení záverečnej správy (t. j. až po ukončení projektu) 30% schválených finančných prostriedkov (3 600 Eur). Organizácia v tomto prípade potrebuje mať k dispozícii a potrebuje dokladovať, že minula počas realizácie projektu finančné prostriedky v sume 6 600 Eur okrem 8 400 Eur, ktoré jej boli poskytnuté v prvej splátke grantu.



Cvičenie:

Vypočítajte, koľko finančných prostriedkov musíte mať počas realizácie projektu k dispozícii, ak sú na váš projekt celkové náklady 250 000 Eur, nutná finančná spoluúčasť predkladateľa je 10% a poskytovateľ grantu vám vyplatí poslednú splátku grantu (20%) až po odsúhlasení záverečnej správy o realizácii projektu.

3.2.5. 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).

3.2.6. MONITORING A PRIEBEŽNÁ EVALVÁCIA

Monitoring zahŕňa zber, analýzu, odovzdávanie a adekvátne využívanie informácií o priebehu projektu. Monitoring zahŕňa relatívne priamočiare sledovanie poskytovaných služieb, realizovaných aktivít, či a „počítanie“ účastníkov a účastníčok alebo klientov a klientiek. Monitoring popisuje priebeh projektu a aktivity, požiadavky na pracovníkov/pracovníčky, potrebné prostriedky a zdroje.

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. (Hullová, Findra, Košťan, 2005)

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),
- **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. 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.

Vakulová (2005) 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.

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...).



Cvičenie:

Porovnajte výhody a nevýhody konkrétnych metód a techník, ktoré je možné využiť pri monitorovaní a evalvácii projektu.

3.2.7. 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. (Vakulová, 2005)

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 evalvácií je dôležité nezabudnúť na „neočakávané kvalitatívne výsledky“, respektíve vedľajšie produkty realizácie projektu. Patria medzi ne zistenia, ktoré sa objavia počas zberu údajov alebo ich analýzy a ktoré nikto pri plánovaní projektu neočakával. (Vakulová, 2005)

3.2.8. 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 zaslať 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,
- 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 zamerané 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 hrađených 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.



Cvičenie:

Vyhľadajte konkrétny formulár pre tvorbu priebežnej alebo záverečnej správy o realizácii projektu a analyzujte požadované informácie.

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

Tabuľka 3 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

3.3. Plánovanie projektu

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.

3.3.1. 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. 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.

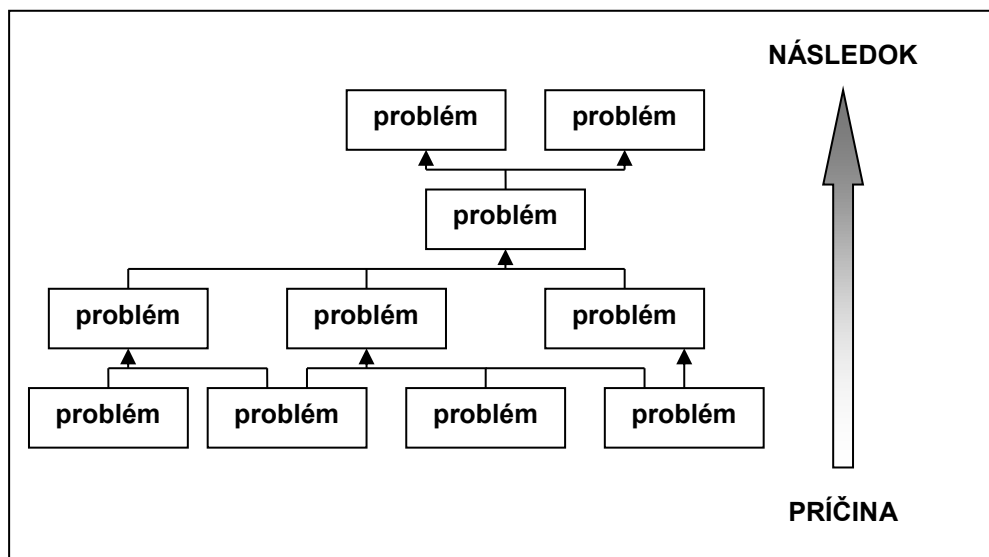
Pri plánovaní projektu je prvým krokom získať o problémovej situácii čo najviac informácií, nakoľko predtým, ako sa rozhodne realizátor projektu určitú problémovú situáciu zmeniť, mal by ju čo najdôkladnejšie spoznať.

Pri analýze problému alebo východiskovej situácie sú kľúčové tieto 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?
- 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 vplyva? 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 10).

Obrázok 10 Schéma stromu/diagramu problémov



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**. 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 11) 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.

Obrázok 11 Tabuľka SWOT analýzy

Pozitívne pole ↓	Negatívne pole ↓
Silné stránky (Strengths)  Vnútorne faktory	Slabé stránky (Weaknesses)  Vnútorne faktory
Príležitosti (Opportunities)  Vonkajšie faktory	Ohrozenia (Threats)  Vonkajšie faktory

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.



Cvičenie:

Rozhodnite, ktorá východisková definícia projektu je úplná a dostatočná.

1. Východisková situácia projektu

Cieľom projektu je umožniť väčšie šance pre vstup absolventov kurzu anglického jazyka na trh práce. Absolventi kurzu sú z radov nezamestnaných uchádzačov o zamestnanie nad 50 rokov evidovaných na Úrade práce, sociálnych vecí a rodiny v Banskej Bystrici. Projekt vychádza z požiadavky zamestnávateľov, ktorí si čoraz viac kladú vyššie požiadavky na svojich potenciálnych zamestnancov a medzi tieto požiadavky patrí aj znalosť anglického jazyka.

2. Východisková situácia projektu

Absolvent kurzu opatrovateľstvo získa vedomosti a schopnosti pre splnenie svojej základnej úlohy: poskytnúť základnú opateru a pomoc pri zabezpečovaní osobných

potrieb klienta v domácom prostredí, na profesionálnej úrovni akceptovateľnej v štátoch EÚ (Rakúsko, Nemecko). Získa oprávnenie opatrovať a podporovať ľudí všetkých vekových kategórií odkázaných na pomoc pri každodennej činnosti a vedení domácnosti.

3. Východisková situácia projektu

Východisko a základná idea projektu vychádza najmä z potrieb na trhu práce zistených podrobnou analýzou, ktorú sme predtým uskutočnili. Z výsledkov analýzy je preukázateľné, že v Banskej Bystrici a okolí sú kurzy obdobného typu nedostatkové, čo je zároveň v súvislosti s hospodárskou krízou odrážajúcou sa aj na vysokej miere nezamestnanosti nevyhnutné riešiť čím skôr. Taktiež prieskum potvrdil, že občania majú nedostatočné informácie o tom, čo založenie a realizácia živnosti obnáša, preto sa tomu vyhýbajú. Ich predsudky, obavy či absenciu informácií umožní realizácia kurzov aspoň čiastočne eliminovať.

4. Východisková situácia projektu

Domov dôchodcov a domov sociálnych služieb Senium je s kapacitou 206 klientov najväčším zariadením v Banskobystrickom samosprávnom kraji. Sociálne služby sú klientom poskytované formou celoročného pobytu. V závislosti od zdravotného stavu klienta je kontakt s rodinou často obmedzený aj v dôsledku pracovnej zaneprázdnenosti detí klientov. V mnohých prípadoch príbuzní žijú a pracujú v zahraničí takže komunikácia s nimi je možná iba formou telefonátov či mailov. Zabezpečením komunikácie prostredníctvom internetu medzi klientom a rodinnými príslušníkmi by sa predišlo citovej deprivácii, pocitu osamelosti, odlúčenosti a beznádeje. Na skvalitnenie života aj v tomto veku človeka má kontakt s rodinou a udržiavanie dobrých rodinných vzťahov pozitívny vplyv. DD a DSS je rozpočtovou organizáciou zriadenou Banskobystrickým samosprávnym krajom, je odkázaný na rozpočet a chýbajúce finančné prostriedky na svoju činnosť sa snaží získavať prostredníctvom rôznych grantov, nadačných projektov a sponzorov. Potrebovali by sme však modernú počítačovú a multimediálnu techniku, ktorá by prispela k zvýšeniu kvality života nielen klientov.

5. Východisková situácia projektu

Región Banská Bystrica patrí z dlhodobého z hľadiska k oblastiam s najvyššou nezamestnanosťou v rámci SR. K najproblémovejšej skupine dospeléj populácie ktorá má problém uplatniť sa na trhu práce patria ženy po skončení materskej dovolenky, ktoré sú evidované na ÚPSVaR Banská Bystrica. Aby sa mohli naplniť ciele a stratégie zamestnanosti v uvedenom regióne musia byť pracujúci dostatočne vzdelaní a vyškolení so zručnosťami, ktoré spĺňajú požiadavky poznatkovej ekonomiky a poháňajú ju vpred. Neustále sa objavujú nové produkty a služby používajú sa nové technológie a procesy prebieha reštrukturalizácia priemyselných odvetví a podnikov aby mohli čeliť konkurencii. Preto sa aj pracovná sila musí prispôbiť prostrediu v ktorom sú zmeny samozrejmosťou a nové zručnosti sú vždy vítané. Predkladaný projekt rieši ako hlavný problém možnosti žien po ukončení materskej dovolenky, ktoré sú evidované na ÚPSVaR Banská Bystrica pre rozšírenie si zručností ako aj získanie nových zručností a vedomostí, ktoré zvýšia príležitosť uplatniť sa na súčasnom trhu práce v regióne Banská Bystrica, ale aj celoeurópskom pracovnom trhu. Problém sa prejavuje zvýšeným počtom nezamestnaných žien po ukončení materskej dovolenky, ktoré sú evidované ako nezamestnané na ÚPSVaR Banská Bystrica, o čom svedčia poskytnuté štatistické údaje. Problém trvá dlhodobo, štatistiky od roku 2015 je ročný

nárast evidovaných nezamestnaných žien po ukončení materskej dovolenky o 10%. K podstatnému zvýšeniu však došlo v poslednom roku, kedy pre pretrvávajúcu celosvetovú hospodársku krízu vzrástol ich počet celkovo o 10% čo predstavuje 100% oproti sledovanému obdobiu minulého roka. Možné príčiny uvádzaného problému vidíme aj v úrovni dosiahnutého vzdelania sledovanej skupiny žien, ktoré nepokrýva momentálne požiadavky tak nášho ale aj celoeurópskeho trhu práce. Následky tohto problému vidíme hlavne v čoraz menšej možnosti žien po ukončení materskej dovolenky uplatniť sa na trhu práce čo má za následok neschopnosť zabezpečenia základných životných potrieb rodiny, rozpad rodinných vzťahov a často aj rozpad manželstva. Ďalším následkom je nedostatočné, alebo často krát žiadne spoločenské uplatnenie sa ženy čo môže viesť až do syndrómu vyhorenia ženy. K realizácii projektu nás motivovali skúsenosti s realizáciou podobného projektu v meste Zvolen, kde štatistické údaje uvádzajú 70% pokles evidovaných nezamestnaných žien po ukončení materskej dovolenky, ktoré absolvovali rekvalifikačný kurz a po jeho ukončení našli uplatnenie osvojených vedomostí a zručností na trhu práce.

6. Východisková situácia projektu

Klienti – deti umiestnené v Centre pre deti a rodiny majú nedostatočné možnosti využívania voľného času, trpia nedostatkom pohybu, z čoho neskôr vyplývajú zdravotné ťažkosti a zvýšený predpoklad vzniku obezity. V okolí sídla CDR sa nenachádza centrum voľného času, ktoré by bolo finančne dostupné.

7. Východisková situácia projektu

Priestory parku prislúchajúceho Zariadeniu sociálnych služieb na Pažitkovej ulici v Bratislave, ktoré jeho klienti a obyvatelia okolitých panelákov využívajú na každodenné prechádzky a rekreáciu. Predkladatelia projektu sa pohybujú v danej oblasti a často vidia dôchodcov sedieť osamotených na svojich balkónoch, či už vo svojich bytoch, alebo v domove dôchodcov. To ich inšpirovalo k pomoci vytvoriť priestor, kde budú mať možnosť dôchodcovia sa stretávať v príjemnom prostredí buď so svojimi rovesníkmi, alebo aj obyvateľmi okolitých domov. Spomínané priestory parku sú udržiavané z prevádzkových nákladov domova. V roku 2020 boli osadené lavičky z financií poskytnutých mestskou časťou Bratislava Ružinov. V centrálnej časti parku sa nachádza betónová plocha, smerom od nej sa tiahnu chodníky obkolesené trávnatými plochami a stromami.

8. Východisková situácia projektu

Projekt reaguje na problém osamostatňovania sa mladých dospelých po odchode z náhradnej starostlivosti. Po odchode z centra pre deti a rodiny riešia mladí dospelí problémy, ktoré sa týkajú sociálnej, bytovej, pracovnej, emocionálnej ale aj finančnej oblasti. V projekte sa chceme zamerať na uspokojenie jednej zo základných životných potrieb – potreba bývania a zlepšenie sociálnych zručností a návykov. Vďaka poskytovaniu bývania pre mladých dospelých, zabezpečíme jeden zo základných problémov, s ktorým sa po odchode z náhradnej starostlivosti stretávajú a zároveň vytvoríme priestor, v ktorom budeme môcť pracovať aj na ich sociálnych zručnostiach, vďaka ktorým sa lepšie osamostatnia. Je potrebné zamerať sa predovšetkým na zlepšenie komunikačných zručností, finančnej gramotnosti, riešenie konfliktov, zlepšenie schopnosti sebaaprezentácie a v neposlednom rade zlepšiť sebaobraz a sebahodnotenie mladých dospelých. Bývanie chceme do projektu zaradiť vzhľadom k tomu, že v meste absentujú ubytovacie priestory (domovy na pol ceste), v rámci ktorých by sa uľahčil proces osamostatnenia pre mladých dospelých. Preto sme sa

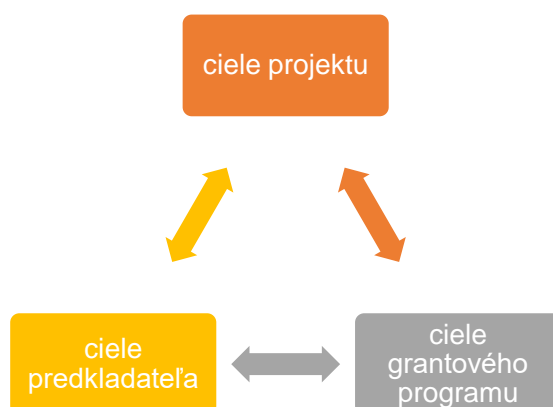
rozhodli rozšíriť služby zamerané na ubytovanie. Chceme nadviazať na reálnu potrebu, ktorá bola v minulosti riešená zriadením domovu na pol ceste, ktorý bol však zrušený. Otázka sociálnych zručností je tiež pri cieľovej skupine mladých dospelých veľmi aktuálna. Mladí dospelí nemajú dostatočne rozvinuté komunikačné zručnosti, ktoré potrebujú pri začlenení do spoločnosti (napríklad pracovné pohovory, formálna komunikácia v inštitúciách a pod.). V rámci komunikačných zručností majú problémy v schopnosti vyjadriť svoj názor, schopnosť adekvátne reagovať v rôznych situáciách, ale aj schopnosť aktívneho počúvania. Ďalším problémom je, že mladí dospelí po odchode z náhradnej starostlivosti sa často nemajú na koho obrátiť, cítia sa osamelo, opustene a nevedia vytvárať úprimné a trvácne vzťahy, nedokáže efektívne riešiť konflikty, chýba im empatia či asertivita. Sociálne zručnosti sa však dajú vďaka tréningu zlepšiť a vďaka zlepšeniu týchto zručností sa u mladých dospelých zvýši predpoklad úspešného osamostatnenia sa. Našou motiváciou pre vytvorenie projektu, boli priamo deti z náhradnej starostlivosti. Deti nám rozprávali o ich obavách o svoju budúcnosť, pretože sa majú strach, že nebudú mať kde bývať a že v živote nedosiahnu úspech, uplatnenie a neprežijú šťastný život.

3.3.2. 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 12).

Obrázok 12 Súvis cieľov projektu s prioritami a cieľmi programu a poslaním a cieľmi predkladateľa projektu



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.

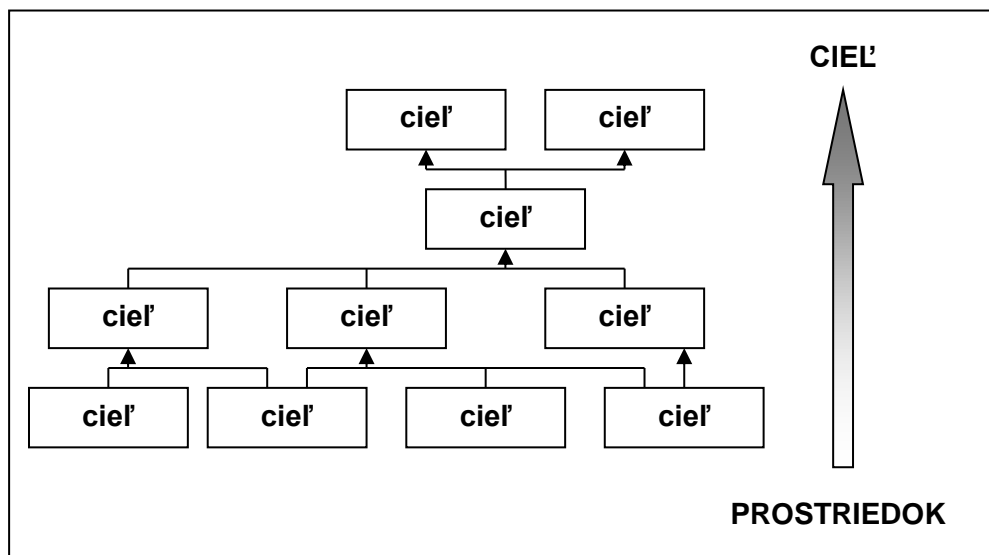
Čiastkové ciele projektu

- 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.

Pri stanovovaní cieľov je dôležité odlišiť 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 13).

Obrázok 13 Schéma stromu/diagramu cieľov



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.“ (Vakulová, 2005, s. 22) Ciele sa preto vždy stanovujú vo

vzťahu k cieľovej skupine projektu. Zmeny potom hodnotíme prostredníctvom kvalitatívnych výsledkov, ktoré musia odrážať stanovené ciele.



Cvičenie:

Rozhodnite, ktoré ciele sú stanovené správne.

1. Ciele projektu

Naším cieľom je naučiť absolventov kurzu poskytovať klientovi základnú opateru a pomoc pri zabezpečovaní osobných potrieb, podporovať v maximálnej možnej miere samostatnosť klienta, byť mu sprievodcom pri náročnejších aktivitách, zabezpečiť chod domácnosti klienta, napomôcť uspokojeniu jeho sociálnych väzieb aj komunikácie, s cieľom zvýšiť kvalitu jeho života. Úlohou opatrovateľa nie je nahradiť kvalifikovaný zdravotnícky personál, ale spolupracovať s odborným zdravotníckym personálom a osobami z rodinného prostredia klienta, opatrovať a pomáhať ľuďom všetkých vekových kategórií odkázaných na pomoc pri vedení domácnosti a každodennej činnosti.

2. Ciele projektu

Hlavný cieľ: Prostredníctvom rekvalifikačných kurzov zlepšiť možnosť uplatnenia sa žien po skončení materskej dovolenky, evidovaných ÚPSVaR ako nezamestnané na trhu práce v meste Banská Bystrica ako aj európskom pracovnom trhu.

Čiastkové ciele:

- výber vhodných rekvalifikačných kurzov pre ženy po ukončení materskej dovolenky, totožných z potrebami trhu práce,
- výber vhodnej vzdelávacej organizácie,
- zabezpečenie vhodných priestorov na realizáciu rekvalifikačných kurzov,
- zabezpečenie materiálneho vybavenia priestoru na realizáciu rekvalifikačných kurzov,
- vhodnou propagáciou zvýšiť záujem žien po ukončení materskej dovolenky evidovaných na ÚSPVaR o ponúkané rekvalifikačné kurzy a tým aj podporiť možnosť zamestnania sa.

3. Ciele projektu

Hlavným cieľom je naučiť skupinu 16 klientov základy práce na PC a využívať internet na komunikáciu a vyhľadávanie informácií podľa svojich potrieb a záujmov.

- Zo strany klientov zvýšiť multimedialnú komunikáciu so svojimi príbuznými a známymi prostredníctvom emailov či telefonovania cez skype či iné platformy.
- Zlepšiť dostupnosť internetu pre príbuzných klientov, pre zamestnancov zariadenia sociálnych služieb, ktorí budú môcť využívať počítačový klub počas stanovených dní.
- Zlepšiť a zvýšiť spoluprácu s pracovníkmi zariadení sociálnych služieb s ktorými sa podieľame na spoločnom organizovaní rôznych voľnočasových aktivít v prospech klientov našich zariadení.
- Vyučovanie bude prebiehať dvakrát do týždňa po dve hodiny. Účastníci budú rozdelení do dvoch skupín. Taktiež bude stanovený rozvrh a plán kedy bude klub otvorený.

4. Ciele projektu

Cieľom je, aby účastníci vedeli riešiť prostredníctvom rôznych foriem komunikácie vzniknutý problém. Prostredníctvom správnej komunikácie zvládali konflikty. Zvládli vyjednávania, tímovú komunikáciu, a iné komunikačné zručnosti.

5. Ciele projektu

Naším cieľom je zabezpečiť pre skupinu seniorov výučbu zameranú na základné zručnosti práce s počítačom a využívaním internetu.

6. Ciele projektu

Hlavným cieľom je poskytnúť ženám, ktoré prejavili záujem riešiť svoju situáciu nezamestnanosti vlastným podnikaním, dostatok potrebných informácií na začatie podnikania

Čiastkové ciele:

- rozšírenie odborných vedomostí a celkovej pripravenosti umiestniť sa na trhu práce,
- posilniť podnikateľské prostredie v obci.

7. Ciele projektu

Hlavným cieľom projektu je za spolupráce fundovaných odborníkov realizovať po dobu 6 mesiacov kurzy o živnostenskom podnikaní ako možnosti zamestnať sa pre nezamestnaných v súčasných zložitých podmienkach trhu práce.

Čiastkové ciele:

- poskytnúť všetky potrebné informácie o tom, čo založenie a realizácia živnosti obnáša, ako začať podnikáť z hľadiska administratívneho (živnostenský úrad, daňový úrad, zdravotná poisťovňa, sociálna poisťovňa atď.), legislatívneho, ekonomického a ako v podnikaní pokračovať
- podrobnými informáciami eliminovať predsudky a obavy verejnosti o podnikaní a vytvoriť tak podrobnú informačnú základňu pre ich rozhodovanie
- napomôcť k znižovaniu miery nezamestnanosti v našom regióne

Ďalšiu skupinu čiastkových cieľov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie vyššie spomínaných tvoria administratívne, finančné a organizačno-technické ciele ako :

- zabezpečenie miesta realizácie kurzov
- vytvorenie organizačno-technickej skupiny ľudí
- získanie finančných prostriedkov
- oslovenie a vytvorenie skupiny odborníkov (lektorov)
- vytvorenie harmonogramu realizácie kurzov
- propagácia kurzov

8. Ciele projektu

Zlepšenie kvality života seniorov. Aktívne starnutie. Motivácia seniorov k aktívnemu starnutiu prostredníctvom zapojenia do činnosti. Prezentácia na verejnosti v rámci kultúrno-spoločenských podujatí. Zvýšenie sebavedomia seniorov. Marketingová podpora.

9. Ciele projektu

- prevencia úžerníctva,
- boj proti úžerníctvu,
- vzdelávanie k optimálnemu hospodáreniu s peniazmi,

- vybudovať zodpovednosť k hospodáreniu s peniazmi,
- vedenia klientov k samostatnosti a zodpovednosti,
- prevencia pred zadlžovaním rodín v nebankových inštitúciách.

10. Ciele projektu

Hlavný cieľ projektu je zameraný na znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie evidovaných na Úrade práce, sociálnych vecí a rodiny v Banskej Bystrici nad 50 rokov a ich sociálnej integrácie v rámci trhu práce. Do špecifických cieľov projektu patrí Kurz anglického jazyka v trvaní 25 týždňov, zabezpečenie odbornej literatúry v podobe učebníc anglického jazyka, zabezpečenie lektora anglického jazyka, zabezpečenie prenájmu miestnosti a techniky na výučbu, zabezpečenie tlače pomocných materiálov na výučbu anglického jazyka, zabezpečenie propagačných materiálov umiestnených na Úrade práce, sociálnych vecí a rodiny v Banskej Bystrici, zabezpečenie spotrebného materiálu a bežného spotrebného materiálu vrátane, zabezpečenie spotrebného materiálu pre cieľové skupiny, zabezpečenie stojanu na propagačný materiál, zabezpečenie tlače informačného materiálu.

11. Ciele projektu

Hlavným cieľom nášho projektu je zlepšenie sociálnych zručností mladých dospelých v procese osamostatňovania sa v meste Banská Bystrica.

12. Ciele projektu

Zvýšiť zamestnanosť osôb po výkone trestu odňatia slobody v meste Banská Bystrica o 30%.

Čiastkové ciele:

- zlepšenie pracovných návykov, zručností a vedomostí potrebných pre uplatnenie sa na trhu práce (pomocou rekvalifikačných kurzov),
- zníženie predsudkov širokej verejnosti voči osobám po výkone trestu,
- motivovať osoby po výkone trestu k hľadaniu si zamestnania,
- zvýšiť motiváciu zamestnávateľov zamestnať osoby po výkone trestu.

13. Ciele 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.

14. Ciele projektu

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.

15. Ciele projektu

Hlavným cieľom projektu je zvýšiť zamestnanosť ľudí so zdravotným znevýhodnením v okrese Banská Bystrica (počas projektu sa zamestná 10 ľudí).

Špecifické ciele:

- zvýšiť uplatniteľnosť a pripravenosť ľudí so zdravotným znevýhodnením na trhu práce,
- zlepšiť ponuku vzdelávania pre ľudí so zdravotným znevýhodnením,
- zvýšiť sebavedomie ľudí so zdravotným znevýhodnením,
- zvýšiť zapojenie ľudí do zdravotným znevýhodnením aj do iných aktivít mimo trhu práce.

3.3.3. VOĽBA STRATÉGIE

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

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.

Kľúčové kritériá pre výber vhodnej stratégie môžu byť:

- 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.

3.3.4. 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 tieto skupiny:

- členov/členky projektového tímu,
- cieľové skupiny projektu,
- širšiu komunitu,
- partnerov projektu.

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.



Príklad plánovania cieľovej skupiny projektu 1

Primárnou cieľovou skupinou projektu sú nepočujúce deti a mládež navštevujúce 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, 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.

Príklad plánovania cieľovej skupiny projektu 2

Našou cieľovou skupinou sú ľudia so zdravotným znevýhodnením v okrese Banská Bystrica. V projekte počítame so zapojením 10 ľudí, ale predpokladáme, že oslovíme viac ľudí, kým zrealizujeme výber ľudí, s ktorými budeme v projekte spolupracovať. Ide o nezamestnaných ľudí, ktorí majú z dôvodu ich nezamestnanosti nadmerné množstvo voľného času, majú vysoký potenciál vzdelávania, majú vysokú motiváciu začleniť sa do spoločnosti, ale majú nízku uplatniteľnosť na trhu práce (nie sú pripravení pracovať na trhu práce), majú nedostatok sebavedomia, často majú aj strach pracovať. Z dôvodu nezamestnanosti sú často izolovaní, majú málo kontaktov s vonkajším svetom, následok dlhodobej nezamestnanosti môžu trpieť aj ďalšími psychickými alebo zdravotnými problémami. Budú to muži aj ženy, vo veku od 30 do 50 rokov, rôznymi druhmi znevýhodnenia, teda aj s rôznymi obmedzeniami. Znevýhodnených ľudí, s ktorými budeme pracovať, oslovíme prostredníctvom organizácií zaoberajúcich sa pomocou týmto ľuďom, verejných inzerátov a v spolupráce s UPSVaR a vyberieme na základe ich charakteristík, životopisu a motivácie spolupracovať s nami v projekte.

Príklad plánovania cieľovej skupiny 3

Jedná sa o seniorov a seniorky v meste Banská Bystrica nad 50+ rokov veku (počet max 20). Ide o veľmi heterogénnu skupinu, ktorú spája zmena životného štýlu súvisiaca s ukončením ich pracovnej kariéry. V súčasnosti sa u tejto skupiny prezentuje koncept aktívneho starnutia, ktorý zahŕňa zapájanie seniorov do rôznorodých aktivít s cieľom aktívne pristupovať k životu, využiť svoj potenciál, skúsenosti a udržiavať sa po fyzickej aj psychickej stránke. K týmto aktivitám patria aj dobrovoľnícke aktivity. Seniori v meste BB sa zapájajú do týchto aktivít, ale najmä na báze vzájomnej prospešnosti, čím sa nechtiac uzatvárajú v rámci svojich skupín. Nakoľko však tvoria skupinu, ktorá má významný potenciál považujeme za dôležité motivovať ich aj k zapájaniu sa do verejnoprospešných aktivít a ponúknuť svoje názory, zručnosti a potenciál širšej komunite v meste.

Širšia komunita

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 vplyvať 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 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 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?



Cvičenie:

Uveďte, aký je rozdiel medzi cieľovou skupinou a širšou komunitou, na ktorú má projekt vplyv.

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. 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 týchto 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, nepretržitý a dobre fungujúci komunikačný systém medzi partnermi,
- flexibilita – partnerstvo musí mať štruktúru, ktorú je možné meniť v závislosti od meniacich sa okolností.

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.

Spolupráca v projektoch môže prebiehať na miestnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni. 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. stanovky, výročná správa, bližší opis činnosti a pod.),
- prehlásenie alebo vyjadrenie k spolupráci na projekte (môžu mať samostatný formulár alebo byť napísané voľne).



Príklad plánovania spolupráce v projekte 1

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.

Príklad plánovania spolupráce v projekte 2

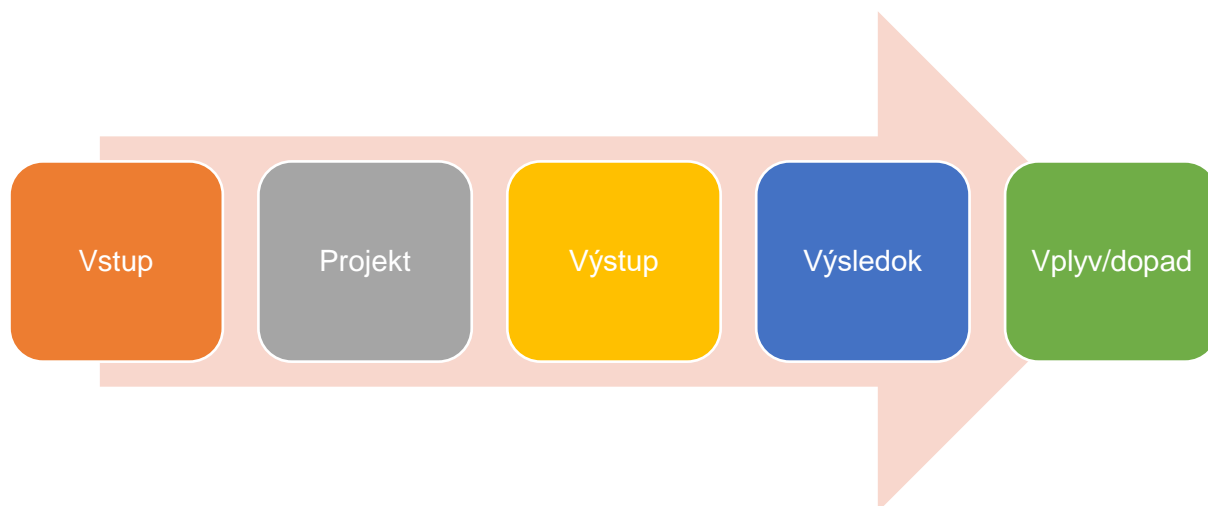
- Organizácie pracujúce s deťmi, mládežou a rodinami na území mesta Banská Bystrica (mimovládne, cirkevné, zriadené samosprávou, štátne), s ktorými budeme spolupracovať aplikovaním programu na podmienky v Slovenskej republike, ale zároveň aj pri kontaktovaní rodín a detí „vhodných“ pre účasť v programe. 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.

- 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 Českej republike – 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.

3.3.5. DEFINOVANIE VÝSTUPOV, VÝSLEDKOV A VPLYVU (DOPADU) 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, výsledky a dopad projektu hovoria o tom, aké sú zmeny, ktoré nastanú vďaka realizácii projektu a čo má priniesť pre rôzne zapojené strany. Výstupy projektu (outputs) sledujú kvantitatívne ukazovatele, výsledky (outcomes) predstavujú kvalitatívne zmeny, ktoré projekt priniesie cez výstupy. Len pri vyhodnotení oboch skupín ukazovateľov úspešnosti projektu je možné zhodnotiť, čo sa v projekte zrealizovalo a s akým efektom.

Obrázok 14 Schéma výstupov, výsledkov a vplyvu projektu



Výstupy projektu

Výstupy sú priame prvky vyprodukované alebo vygenerované projektom, tiež produkty alebo služby poskytované počas projektu. Výstupy sú merateľné a jasne definovateľné. Výstupy projektu odzrkadľujú kvantitatívnu stránku realizácie projektu.

Obrázok 15 Plánovanie výstupov projektu



Výstupy sa môžu 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,
- archiváciu vydaných letákov, propagačných materiálov, publikácií, publikovaných článkov...

Výstupy projektu musia pri evalvácii spĺňať:

- 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).



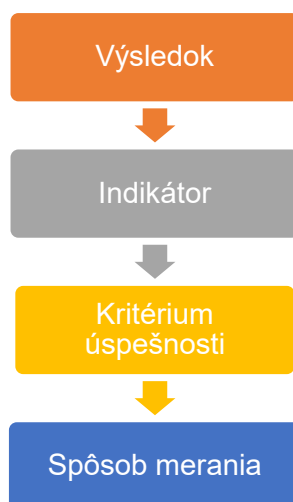
Príklad plánovania výstupov projektu:

- 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

Výsledky projektu

Výsledky projektu označujú prínosy, zmeny alebo efekty projektu, ktoré sú generované v konkrétnom čase, zvyčajne počas alebo hneď po ukončení aktivít projektu. Výsledok je zmena, ktorá sa stane vďaka projektu. Výsledok je merateľný, ohraničený v čase, hoci môže chvíľu trvať, kým sa naplno rozvinie. Výsledky úzko nadväzujú a vychádzajú z cieľov projektu.

Obrázok 16 Plánovanie výsledkov projektu



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.

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.

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



Príklad plánovania výsledkov projektu:

Výsledok: rozvoj kompetencií vysokoškolských pedagógov v oblasti service learningu ako inovatívnej pedagogiky:

Indikátory:

- pozitívne hodnotenie úrovne rozvoja kompetencií potrebných na aplikáciu service learningu po absolvovaní tréningu a po implementácii service-learningových kurzov (dotazník, sebareflexia)
- počet pedagógov a pedagogičiek absolvujúcich tréning (O2), zapojení do testovania kurzu (minimálne 20)
- počet pedagógov a pedagogičiek absolvujúcich tréning a mentorovaných v procese aplikácie service learningových kurzov (minimálne 10)

Výsledok: zvýšenie počtu pedagógov a pedagogičiek aplikujúcich service learning

Indikátory:

- počet pedagógov a pedagogičiek vo vysokých školách aplikujúcich service learning pred realizáciou projektu a po ňom (zvýšenie minimálne o 20%)

Výsledok: rozvoj občianskej angažovanosti študentov a študentiek rozvoj sociálnych, občianskych a interkultúrnych kompetencií, demokratických hodnôt a aktívneho občianstva študentov a študentiek vysokých škôl

Indikátory:

- rozdiely v úrovni rozvoja sledovaných kompetencií a charakteristík študentov a študentiek pred a po absolvovaní kurzov s aplikáciou service learningu (pretesty a posttesty s kontrolnými skupinami, použité metódy: dotazníky, sebareflexie študentov a študentiek, špecifické testy a pod.)
- počet študentov a študentiek zapojených do testovania výstupov, absolvujúcich predmety s aplikáciou service learning stratégie (minimálne 50)

Výsledok: zvýšenie informovanosti o stratégii service learning medzi odbornou verejnosťou (vysokoškolskými učiteľmi, pracovníkmi s mládežou, učiteľmi na iných stupňoch škôl, riadiacimi pracovníkmi, pracovníkmi verejnej správy)

Indikátory:

- počet účastníkov a účastníčok konferencie (minimálne 70),
- počet univerzít a treťosektorových organizácií, ktorým bola zaslaná informácia o projekte a jeho výstupoch (minimálne 50),
- počet diseminačných aktivít (minimálne 1 za mesiac),
- počet prezentácií projektu na rozličných podujatiach, konferenciách a pod. (minimálne 4),
- počet ďalších stakeholderov zaujímajúcich sa o projekt a jeho výsledky (minimálne 20),
- počet návštev webovej stránky projektu a stiahnutí jednotlivých výstupov (minimálne 200).

Vplyv/dopad projektu

Vplyv alebo dopad projektu je opisom zmien, ktoré sú výsledkom projektu vo vzťahu k širšiemu prostrediu a v dlhšom časovom úseku.



Príklad plánovania vplyvu projektu

Očakávaný vplyv na účastníkov a zúčastnené organizácie:

- reálne naplnenie tzv. tretieho posolania univerzít z hľadiska ich cieľov zameraných na spoločnosť a spoločenskú zodpovednosť,
- rozvoj kompetencií účastníkov pri realizácii medzinárodných projektov a spolupráci so zahraničnými partnermi,
- zlepšenie medzikultúrneho porozumenia medzi účastníkmi
- intenzívnejšia medzinárodná a medzisektorová spolupráca medzi partnermi a inými organizáciami,
- zlepšenie PR zúčastnených organizácií a ich uznanie v rámci ich komunit aj v medzinárodnom kontexte;

Očakávaný vplyv na študentov:

- vyššia angažovanosť v spoločnosti a riešení sociálnych problémov, vytváranie pozitívnych postojov k spoločenskej zodpovednosti,

- rozvoj kompetencií potrebných pre trh práce a lepšiu zamestnateľnosť,
- získavanie praktických skúseností z reálnej práce,
- integrácia skúseností z komunitnej práce do formálneho vzdelávacieho procesu,
- posilňovanie schopností kritického myslenia,

Očakávaný vplyv projektu na komunity a cieľové skupiny:

- posilnenie existujúcich partnerstiev medzi univerzitami a organizáciami tretieho sektora a organizáciami verejnej správy a nové partnerstvá na miestnej/regiónálnej úrovni,
- uspokojovanie skutočných potrieb komunit,
- lepšie sociálne začlenenie,
- vyššia tolerancia, empatia a sociálna citlivosť medzi rôznymi skupinami obyvateľstva.

Očakávaný vplyv na ostatné zainteresované strany:

- Implementácia stratégie učenia sa prostredníctvom univerzitného vzdelávania môže pritiahnúť viac pozornosti k dôležitosti komunitnej práce a práce s komunitou a tým zvýšiť povedomie úradov a ministerstiev, ktoré sa zaoberajú problematikou komunity.

Na miestnej a regionálnej úrovni:

- zlepšený komunitný život,
- lepšia spolupráca medzi rôznymi aktérmi zaoberajúcimi sa radom miestnych a regionálnych problémov – zástupcami občianskej spoločnosti, občanmi a univerzitami;

Na národnej úrovni:

- výstupy a výstupy projektu môžu byť realizované a rozvíjané inými organizáciami (vysoké školy, stredné školy, organizácie tretieho sektora) a prispieť tak k rozvoju spoločenského poslania univerzít, angažovanosti a kompetencií mladých ľudí a riešeniam rôznych problémov komunity.

Na medzinárodnej úrovni:

- projekt tiež prispieva k rozvoju európskeho občianstva. Projekt sleduje myšlienku aktívneho občianstva podporovanú Európskou komisiou v súvislosti s potrebou vychovať novú generáciu osobností, ktoré budú schopné ovplyvňovať kultúrny, politický, ekologický a spoločenský život v úzkom vzťahu k miestnym komunitám.
- projekt je ďalším krokom k vybudovaniu novej siete inštitúcií v oblasti service learningu na európskej úrovni;

3.3.6. 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 17).

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.

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. 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.

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

- 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 dlhodobou udržateľná, ako prvá 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. (Vakulová, 2005)

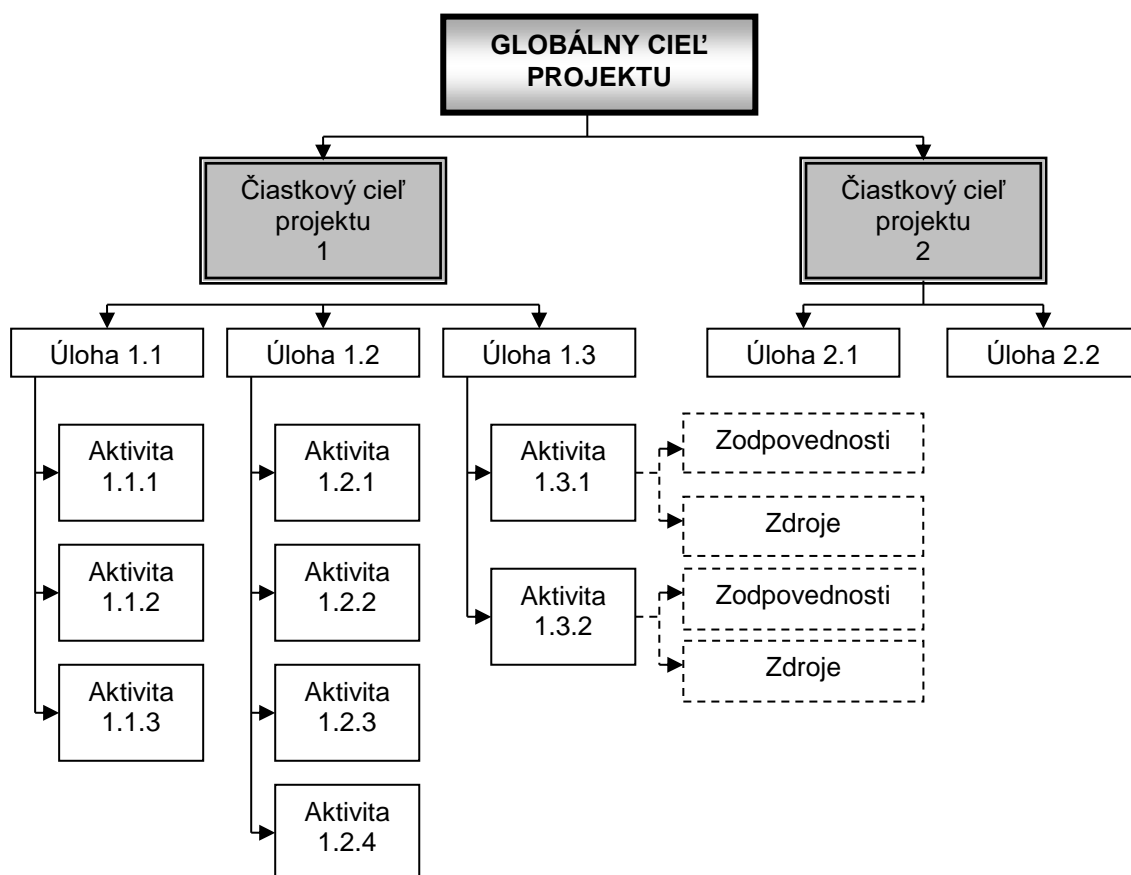
Metódy práce s cieľovou skupinou sú v niektorých grantových formulároch označované aj ako metodológia riešenia projektu. Úlohou tejto časti žiadosti o grant je doplniť opis projektu a bližšie špecifikovať konkrétne postupy práce s cieľovou skupinou, ktorými chce žiadateľ dosiahnuť plánovanú kvalitatívnu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

Špecifikácia metód práce, respektíve metodologie 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.

Obrázok 17 Schéma plánu implementácie projektu



Príklad plánovania aktivity v projekte

Názov aktivity: Univerzitné poradenské a podporné centrum
 Aktivita bude realizovaná v priebehu dvoch kalendárnych rokov (1.1.2021 – 31.12.2022). realizáciu aktivity sme rozdelili do troch etáp: prípravnej, realizačnej a evalvačnej. Realizačná a evalvačná etapa sa navzájom prekrývajú. V rámci prípravnej etapy (1.1.2020 – 31.8.2020) vytvoríme v tímovej spolupráci s riešiteľmi a riešiteľkami aktivity koncepciu fungovania Univerzitného poradenského a podporného centra. Do jej tvorby zapojíme aj študentov a študentky, aby centrum zodpovedalo ich potrebám a preferenciám. Koncepcia bude obsahovať hlavne systém fungovania poradenských a podporných služieb v jednotlivých oblastiach, systém zapojenia študentstva do poskytovania poradenských, podporných a asistenčných služieb, personálne obsadenie, systém evidencie a evalvácie poskytovaných služieb, etické princípy práce, systém propagácie. V rámci prípravnej etapy bude vytvorená web stránka UPPC, na ktorej nájdu študenti a študentky aj uchádzači a uchádzačky základné informácie o poskytovaných službách v oblasti psychologického, sociálneho a právneho poradenstva a v oblasti poradenstva pre študentstvo a uchádzačov so špeciálnymi

potrebami, oblasti, v ktorých je možné získať poradenstvo ako aj základné kontaktné údaje a aktuálne informácie. V rámci prípravnej etapy tiež vybavíme a zariadíme 3 miestnosti pre poskytovanie poradenstva na fakultách UMB a 1 psychodiagnostické a poradenské centrum vybavíme okrem zariadenia aj potrebnými diagnostickými nástrojmi a pomôckami pre skupinovú prácu. V rámci prípravnej etapy aktivity bude dobudované aj prostredie UMB tak, aby zabezpečilo lepšiu inklúziu študentov s rôznymi typmi postihnutia (napr. vodiace čiary, označenia kancelárií) a budú zakúpené pomôcky pre zefektívnenie a sprístupnenie vzdelávania študentstvu so špeciálnymi potrebami. Realizačnú etapu (1.9.2021 – 31.12.2022) sme rozdelili do dvoch fáz. Prvá fáza bude prebiehať počas akademického roka 2021/2022 ako testovacia fáza vytvorenej koncepcie fungovania UPPC, následne testovaciu fázu vyhodnotíme, v prípade potreby upravíme na základe spätných väzieb študentstva, učiteľstva a odborných pracovníkov a pracovníčok UPPC. V rámci aktivity budeme priebežne pokračovať v poskytovaní podporných a poradenských služieb UPPC v ďalšom akademickom roku 2022/2023. V úvode tejto etapy uskutočníme informačnú kampaň medzi študentstvom UMB a strednými školami o službách UPPC, následne o službách bude prebiehať pravidelné informovanie. Za účelom informovania využijeme vytvorenú web stránku, ale aj stránky jednotlivých fakúlt a UMB, sociálne siete, newsletter, informovanie počas zápisov, informovanie na študijných oddeleniach. V rámci celej etapy zabezpečíme v zmysle vytvorenej koncepcie poskytovanie sociálneho, psychologického a právneho poradenstva a špeciálno-pedagogického poradenstva pre študentstvo UMB podľa jeho aktuálnych potrieb. Toto poradenstvo bude zabezpečované v spolupráci so zamestnanectvom UMB, v prípade potreby v spolupráci externými odborníkmi a odborničkami a študentmi a študentkami odborov, ktoré majú v praxi tento typ poradenstva poskytovať a ktorí budú pracovať pod supervíziou. Poradenstvo bude poskytované zdarma osobne vo vytvorených miestnostiach, ale tiež v prípade potreby dištančnou formou (telefonicky alebo online). V rámci poradenstva spustíme tiež emailovú a chatovú poradňu pre študentstvo UMB, aj v tejto oblasti počítame so zapojením študentstva do realizácie. Poradenstvo bude poskytované individuálnou a skupinovú formou. Počas realizačnej etapy bude tiež fungovať psychodiagnostické a poradenské centrum, ktoré bude slúžiť okrem poradenstva pre študentstvo UMB aj žiakov a žiačky stredných škôl pre diagnostiku ich ďalších profesijných dráh. Na základe vytvorenej koncepcie bude tiež v rámci realizačnej fázy zabezpečovaná pomoc a podpora pre uchádzačov a študentstvo so špeciálnymi potrebami, ktoré bude zabezpečovať súčasť UPPC - Centrum podpory pre študentstvo so špeciálnymi potrebami. Centrum bude poskytovať poradenstvo uchádzačom a študentstvu so špeciálnymi potrebami, ako aj učiteľov z jednotlivých fakúlt pri práci so študentmi, bude koordinovať podporu formou asistencie pre týchto študentov, zrealizuje počas trvania projektu 6 školení pre zamestnanectvo UMB o práci so študentmi so špeciálnymi potrebami. Poradenské služby pre študentstvo so špeciálnymi potrebami budú zabezpečované osobne aj dištančne. Tretia etapa realizácie aktivity bude evalvačná, tá bude tiež rozdelená na dve časti. Prvá časť evalvácie bude realizovaná po prvom roku fungovania UPPC, druhá časť bude realizovaná v poslednom mesiaci trvania projektu. Z evalvácie po prvom roku bude vypracovaná správa, jej výsledky budú zahrnuté do ďalšieho fungovania UPPC



Cvičenie:

Uvedte, aký je rozdiel medzi aktivitou a metódou práce.

3.3.7. TRVANIE PROJEKTU A ČASOVÝ HARMONOGRAM

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 spoluúčast' 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. 2022 do 31. 12. 2022), prípadne je vymedzené najkratšie a najdlhšie obdobie realizácie projektu (napr. doba trvania projektu je minimálne 10, maximálne 15 mesiacov).

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.

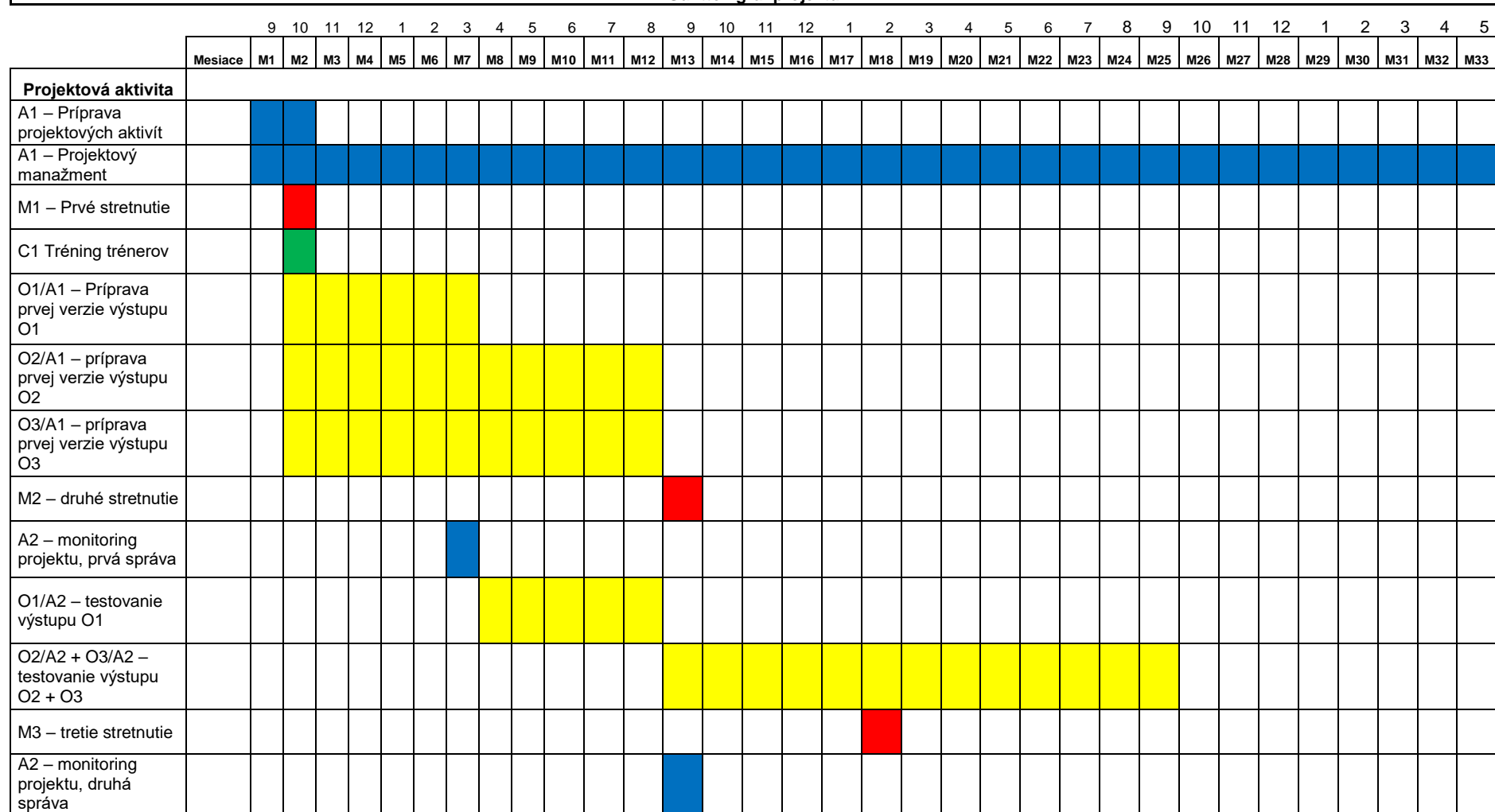
Vypracovanie časového harmonogramu projektu:

- 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. Príklad uvádzame na nasledujúcej strane.

Ganttov graf projektu



3.3.8. PLÁNOVANIE DISEMINÁCIE/PREZENTÁCIE/PROPAGÁCIE 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.

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,
- vďaka informovaniu verejnosti sa môže podariť nielen odovzdať jej určitú sumu informácií, ale postupne meniť aj jej postoje a hodnoty (Vakulová 2005),
- 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 zväziť 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 sociálnych sietí, 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 prebiehať**. Plánovaná úroveň následne úzko súvisí i s **distribučným kanálom**. Vo všeobecnosti rozlišujeme tieto 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.

Vakulová (2005) 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.

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, sociálne siete),
- 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 disemináčnú aktivitu **čas**, t.j. kedy by mali byť informácie šírené a kedy sa budú pripravovať podklady pre disemináciu.



Plánovanie diseminácie projektu:

V mesiaci jún uverejníme informácie o výstupoch a výsledkoch projektu na našej web stránke a v Informačnom spravodajcovi 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.



Plán diseminácie projektu – vybraná časť

Diseminačná aktivita/výstup	Kedy	Kanál (ako)	Obsah (čo)	Cieľová skupina (pre koho)
Informácia o projekte všeobecná	01/2022	Spravodajca UMB	Informácia o projekte, jeho cieľov, aktivitách, výstupoch	Zamestnanectvo UMB, verejnosť
Informácia o projekte všeobecná	01/2022	www.umb.sk	Informácia o projekte, jeho cieľov, aktivitách, výstupoch	Zamestnanectvo UMB, verejnosť
Článok o prvom stretnutí projektu	02/2022	Webstránka o projekte www.servicelearning.umb.sk/slihe	Informácia o výsledkoch prvého stretnutia projektu	Verejnosť
Leták o projekte	02/2022	Distribúcia počas konferencií, stretnutí, seminárov....	Informácia o projekte, jeho cieľov, aktivitách, výstupoch	Verejnosť
Web stránka projektu	02/2022	Samostatná web stránka projektu www.slihe.eu	Informácia o projekte, jeho cieľov, aktivitách, výstupoch	Verejnosť
Tlačová správa o projekte	03/2022	Poslaná do médií	Informácia o projekte, jeho cieľov, aktivitách, výstupoch	Verejnosť
Pozvánka na tréning pre učiteľov a učiteľky UMB	03/2022	Email	Informácia o tréningu, jeho obsahu a spôsobe prihlásenia sa	Učitelia a učiteľky UMB
Pozvánka na konferenciu	05/2022	Email	Informácia o konferencii a možnosti registrácie	Vysoké školy v zahraničí a na Slovensku

3.3.9. 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. 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. nespolupráca partnerov).

Plánovanie rizík úspešnosti projektu si vyžaduje odpovede na tieto otázky:

- Čo je rizikom projektu?
- Do akej miery je toto riziko pre realizácie 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.

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.



Príklad odhadu rizík úspešnosti projektu

Riziko	Rozhodujúce?	Požadované riešenie situácie, riešenie na elimináciu rizika
Nezáujem cieľovej skupiny o aktivity	Áno	Motivácia skupiny prostredníctvom učiteľov a učiteliek 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

3.3.10. 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. 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,
- ktoré je potrebné o realizácii projektu informovať.



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

3.3.11. 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. (Brewer, Repin, Brennan, 2001)



Plánovanie zdrojov projektu - príklad

Úloha: zabezpečenie školenia o fundraisingu

Úloha	Zdroje
Úloha 1 Určiť presný termín školenia	telefón, e-mail, papier, členovia projektového tímu
Úloha 2 Navrhnuť obsah a program školenia	školitelia, miestnosť, papier, kancelárske potreby, e-mail, telefón
Úloha 3 Pripraviť príručku a iné materiály na školenie	školitelia, 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

3.3.12. 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 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. (Orbánová, Urbančíková, 2004)

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

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.

Pri tvorbe rozpočtu projektu je vhodné postupovať týmto 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. Vyčíslieť 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,
- 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 tieto:

Mzdové náklady alebo náklady na personálne 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 s cenou práce podobne ako pri mzdách),
- 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 10 Eur za 1 hodinu. Polovica odpracovaných hodín bude hrazená z grantového programu. Mzda bude vyplatená na faktúru.

Celkové náklady: $10,00 \text{ Eur} \times 20 \text{ hodín} \times 11 \text{ mesiacov} = 2\,200 \text{ Eur}$

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 50 Eur za cestu = 200 Eur

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 oboom 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 stravy v projekte

Občerstvenie na skupinové stretnutia so študentmi študentkami: 1 stretnutie x 10 Eur x 12 stretnutí = 120 Eur.

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/účastníčok a 2 lektorov počas realizácie úvodného víkendového workshopu na dve noci. 1 noc = 40 Eur. Celkové náklady: 12 ľudí x 2 noci x 40 Eur = 960 Eur

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, poisťné na akcie a pod.

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) – 50Eur
toner do kopírovacieho stroja – 150 Eur

kancelárske potreby (fixy, flipchardový papier, špendlíky, lepidlo) – 50 Eur

nájomné (12 mesiacov x 100 Eur/mesiac) – 1200 Eur

Spolu režijné náklady = 1450 Eur

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, videí a pod.

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.

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.

Najčastejšie chyby v rozpočte sú tieto:

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

Väčšina grantových formulárov presne určuje štruktúru rozpočtu a vymedzuje delenie jednotlivých položiek. 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.



Príklad sumárnej tabuľky rozpočtu

Položka	Kalkulácia	Spolu	Iné zdroje	Grant
Koordinácia projektu	3x200€	600,00 €	600,00 €	
Koordinácia programu	3mx40hx9€	1 080,00 €		1 080,00 €
Odmena pre hodnotiteľky	30x30€	900,00 €	900,00 €	- €
Konzultácie projektov	25€*2hod*15ľudí	750,00 €	500,00 €	250,00 €
Fotograf	1x300€	300,00 €	100,00 €	200,00 €
Moderátorka podujatia	1x200€	200,00 €	100,00 €	100,00 €
Ceny pre ocenených	1x900€	900,00 €	400,00 €	500,00 €
Kancelárske potreby	1x200€	200,00 €	100,00 €	100,00 €
Facebook	1x100€	100,00 €	100,00 €	
Tlač certifikátov a materiálov na podujatie	1x100€	100,00 €	100,00 €	
Prenájom priestorov, premietanie, ozvučenie	1x400€	400,00 €		
Občerstvenie - obed a káva	60x25€	1 500,00 €		1 500,00 €
Prenájom kancelárie	3x150€	450,00 €		450,00 €
Účtovné služby a finančný manažment	1x100€	100,00 €		200,00 €
Lektorné	24*50	1 200,00 €		1 200,00 €
SPOLU		7 580,00 €	2 900,00 €	5 580,00 €

3.3.13. 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.

Premysleným plánom udržateľnosti projektu prekladateľ dokladuje, že účelom projektu nie je len získanie financií, ale dosiahnutie zmeny, ktorá bude mať dlhodobejší 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. (Vakulová, 2005)



Príklad plánovania udržateľnosti projektu 1

Udržateľnosť projektu zabezpečíme tým, že dobrovoľnícka skupina bude realizovať aktivity naplánované v projekte nielen počas jeho trvania, ale už v letnom semestri 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 zaangažovať aj do vydávania časopisu, ktorý by informoval o aktivitách študentov a študentiek v rôznych oblastiach.

Príklad plánovania udržateľnosti projektu 2

S každým novým dobrovoľníckym programom si uvedomujeme aj záväzok jeho udržateľnosti. Kontinuitu zabezpečujeme v dvoch rovinách. Prvú rovinu sa dotýka rozširovania realizátorov medzigeneračného program — napr. pribratie ďalšej MŠ, ZŠ pre doučovanie, či knižnice alebo múzea. Je to dôležité z hľadiska prirodzeného vývoja a cyklu dobrovoľníkov (útlm či u inštitúcie alebo u dobrovoľníka). Prevenciou je mať program na viacerých miestach. Druhú rovinu tvorí finančné krytie programov. To je realizované z viacerých zdrojov. Pomáha nám to DP profesionálne koordinovať, robiť im PR a technicky zabezpečiť. Vedenie dobrovoľníckych programov je jednou z najautentickejších skúseností centra. Každý program má vypracovaný vlastné štandardy, manuály, brožúrky či propagačné materiály, a metodiky zavádzania programu či zaškolenia dobrovoľníkov, ktoré sú k dispozícii každému, kto má záujem. Pridanou hodnotou notou by bolo odovzdať naše skúsenosti aj spolupracujúcim organizáciám v rámci banskobystrického regiónu. Pre finančnú podporu programu budeme oslovovať ďalších darcov. Nakoľko budovanie programov medzigeneračnej spolupráce je súčasťou Komunitného plánu sociálnych služieb, je súčasťou

Komunitného plánu sociálnych služieb, máme v rámci dotačného mechanizmu schválenú aj podporu zo strany mesta.

3.3.14. 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 tieto 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 niesť 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“.

Cvičenie:

Vyhľadajte zoznam podporených projektov u ľubovoľného poskytovateľa grantov a posúďte názvy projektov na základe náležitostí.

3.3.15. 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.



Príklad zhrnutia projektu:

Ťažiskom projektu je udržanie a stabilizácia dlhodobých medzigeneračných dobrovoľníckych programov (ďalej MDP), ktoré koordinuje Centrum dobrovoľníctva v Banskej Bystrici. Programy sa zameriavajú na prepájanie generácií –detí v predškolskom a školskom veku a seniorov v meste Banská Bystrica. Pomocou dobrovoľníckej aktivity vykonávanej seniormi ako napr. čítanie alebo doučovanie, rozvíjame u detí vzťah k čítaniu, zlepšujeme ich prospechu v škole, návyk k učeniu a sekundárne poskytujeme pozitívne vzory a odbúravame negatívne stereotypné nazerania na staršiu generáciu deťmi a mládežou. Pomocou projektu reagujeme na živý záujem potencionálnych dobrovoľníkov, ale aj inštitúcií (ZŠ, MŠ) o tento typ dobrovoľníckych programov na území mesta Banská Bystrica. Skúsenosti z uplynulých rokov nám umožňujú posúvať túto autentickú skúsenosť aj do iných dobrovoľníckych centier či organizácií v spriatelených mestách.



Cvičenie:

Vyhľadajte konkrétny grantový formulár a analyzujte súčasti žiadosti o grant, ktoré poskytovateľ grantu vyžaduje.

Zoznam použitých zdrojov

- Adams. R. (2008). Empowerment, participation and social work. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Bianchi G. & Miková, K. (2000). Občania a verejné rozhodovanie. In: Ondrušek, D. et al. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 193- 224.
- Bishop, P. & Davis, G. (2002). Mapping Public Participation in Policy Choices. *American Journal of Public Administration*, 61 (1), 14-29.
- Bláha, J. & Šemberová, J. (2004). Anglický výkladový slovník vybraných odborných termínů z psychologie, sociologie, etiky a sociální práce. Praha: Triton
- Brewer, E., Repon, A & Brennan, M. (2001). *Budovanie občianskej spoločnosti*. Zvolen: Ústav pre výchovu a vzdelávanie pracovníkov lesného a vodného hospodárstva SR.
- Černá, E. (eds). (2017). Metodická příručka participace obyvatel při řešení problematiky bydlení. Praha: Platforma pro sociální bydlení.
- Filipová, M., Woleková, H. & Petijová, M. (2018). *Komunitný plán sociálnych služieb. Metodická príručka*. Bratislava: Nadácia SOCIA.
- Gojová, V., Bjelončíková, M., Gojová, A. & Glumbíková, K. (2015). Participativní přístupy v sociální práci. Ostrava: Ostravská univerzita.
- Hullová, D., Findra T.& Košťan, P. (2005). *Projektový manažment*. Banská Bystrica: Centrum vzdelávania neziskových organizácií.
- Kaduková, E. (2003). *Projektový manažment v kocke*. Prešov.
- Matoušek, O. (2003). *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.
- Matulayová, T. (2011). Antiopresívne prístupy v sociálnej práci. In: Aaadland E. & Matulayová, T. (eds.), *Etické reflexie v pomáhajúcich profesiách*, Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, s.72-79.
- Nemec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: GRADA0392-0
- Orbániová, I & Urbančíková, N. (2004). *Písanie projektov pre pracovníkov verejnej správy*. Košice: Technická univerzita v Košiciach.
- Plichtová, J. & Šestáková, A. et al. (2020). *Slovník základných pojmov participácie občanov a verejnosti v kontexte demokracie*. Bratislava: Ministerstvo vnútra

Slovenskej republiky/Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti.

Rappaport, J. (1984). Studies in empowerment: Introduction to the issue. *Prevention in Human Services*, 3, 1-7.

Repková, K. (2000). *Projektovanie v sociálnej práci*. Bratislava: Mračko.

Teplanová, K. (2001). Nepodnikateľské projekty a ich ochrana. In *Zborník z konferencie Duševné vlastníctvo na Slovensku (ku Svetovému dňu duševného vlastníctva)*. Banská Bystrica: ÚPV SR, 83 – 88.

Vakulová, L. (2005). *Evaluácia*. Bratislava: Nadácia pre deti Slovenska.

Walters, N. et al. (2001). Empowerment indicators :combating social exclusion in Europe. Bristol: Policy Press.

Weisová, D & Bernátová, M. (2012). Strategické plánovanie samosprávy. Žilina: MUNICIPALIA.

World Bank, (2007). Empowerment in practice: analysis and implementation. A World Bank learning module. Washington, D.C.: World Bank Institute.

Zimmerman, M. 1990. Toward a theory of learned hopefulness: a structural model analysis of participation and empowerment. *Journal of Research in Personality* 24, 71 – 86.

Autorky: Alžbeta Brozmanová Gregorová (4,5 AH)
Martina Hrozenková (2,2 AH)

Názov Participatívne plánovanie a projektovanie

Vydavateľ: BELIANUM. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Rok vydania: 2022

Rozsah: 108 strán

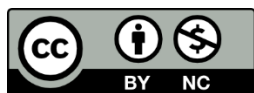
AH: 6,7 AH

Vydanie: prvé

ISBN 978-80-557-2025-8

EAN 9788055720258

DOI: <https://doi.org/10.24040/2022.9788055720258>



Táto publikácia je šírená pod licenciou Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 (uvedenie autora – nekomerčné použitie).