



Program cezhraničnej spolupráce
Maďarská republika-Slovenská republika
2007-2013

Európska únia
Európsky fond regionálneho rozvoja



Budujeme partnerstvá

Projektový manažment metodická príručka





Budujeme partnerstvá

Obsah

1	Cezhraničná spolupráca.....	5
2	Projektmanažmentský spôsob náhľadu.....	13
2.1	Terminológia, funkcia projektového manažmentu.....	13
2.2	Projektový manažment.....	13
2.3	Empowerment.....	15
2.4	Interkulturalizmus.....	15
2.5	Realizácia európskych hodnôt.....	16
3	Charakteristika fondov Európskej Únie.....	18
3.1	Prehľad štrukturálnych fondov.....	18
3.1.1	Cieľové oblasti.....	18
3.1.2	Programové dokumenty.....	19
3.1.3	Komunitné iniciatívy.....	20
3.1.4	Jednotlivé Fondy.....	20
3.2	Zdroje Európskej únie.....	22
3.2.1	Nový Széchenyiiovsky plán.....	22
3.2.2	Programy na rozvoj 2007–2010: operačné programy.....	23
3.2.3	Medzinárodné cezhraničné programy.....	24
3.2.4	Komunitné iniciatívy.....	24
3.2.5	Vyšehradská spolupráca.....	25
3.2.6	Komunitné programy.....	26
3.2.7	Kohézny fond (pokračovanie programu ISPA).....	27
3.2.8	Štrukturálne fondy.....	28
3.2.9	Aktuálne výpisy súbehov.....	29
3.3	Prehľad plánovaných podpôr Európskej únie na roky 2014-2020.....	29
3.4	Modely projektového manažmentu.....	32
3.4.1	Tradičný projektový manažment.....	33
3.4.2	Agilný projektový manažment.....	33
3.4.3	Extrémny projektový manažment.....	33
4	Manažmant projektového cyklu.....	35





Budujeme partnerstvá

5	Metódy cieľovo-orientovaného plánovania projektu.....	37
5.1	Logický rámec.....	40
5.1.1	1. fáza – Zladenie záujmov	45
5.1.2	2. fáza – Analýza problémov	47
5.1.3	3. fáza – Príprava analýzy cieľov.....	49
5.1.4	4. fáza – Vytvorenie vnútornej logiky projektu (Logframe)	52
5.1.5	5. fáza – Konkretizovanie podmienok a rizík	54
5.1.6	6. fáza – Definícia ukazovateľov.....	55
5.1.8	8. fáza – Vytvorenie rozpočtu.....	59
5.2	Definície	62
6	Manažérske úlohy pri pripravovaní súbehov, projektov	63
6.1	Príprava štúdie uskutočniteľnosti.....	63
6.2	Hľadanie zdrojov, súbehov k projektu.....	65
6.3	Vyplnenie súbehového tlačiva, vložiť do elektronického vypínacieho systému	68
7	Manažérske úlohy pri uskutočnení súbehov, projektov.....	70
7.1	Podpísanie zmluvy	70
7.2	Hlásenie o postupe projektu	71
7.3	Monitoring, kontroly	72
7.4	Zabezpečenie udržateľnosti projektu.....	73
7.5	Základné princípy zabezpečenia udržateľnosti spoločenského a prírodného prostredia.....	74
8	Zvláštnosti projektov sociálneho hospodárenia z pohľadu manažmentu.....	77
8.1	Definícia sociálneho hospodárenia.....	78
8.2	Sociálne družstvá.....	81
8.2.1	Typy sociálnych družstiev v Maďarsku	84
8.3	Možné úlohy družstiev v cezhraničnej spolupráci	86
8.4	Rozvíjanie vidieka, rozvíjanie pohraničných oblastí, vytváranie pracovných miest	86
8.5	Integrovaný rozvoj vidieka	89
8.5.1	Plánovací proces zakladajúci sa na účasti	93
8.5.2	1. fáza - Začiatok.....	95
8.5.3	2. fáza – Fókus plánovaného procesu.....	96





Budujeme partnerstvá

8.5.4	3. fáza – Príprava preskúmania stavu	98
8.5.5	4. fáza – Vytvorenie mikroregionálneho obrazu do budúcnosti.....	99
8.5.6	5. fáza – Vypracovanie stratégie	100
8.5.7	6. fáza - Uskutočnenie.....	101
8.5.8	Pravidelné fázy – Vytvorenie kapacít, monitoring a hodnotenie, učenie	102
9	Použitá literatúra	104
10	Prílohy.....	106
10.1	Prechodná podpora.....	106
10.2	Predvstupové fondy.....	110
10.3	Metodológia situačnej analýzy participáciou (RAH)	117
11	Vzťahujúce sa právne predpisy	120
11.1	Zákony	120
11.2	Vládne nariadenia	121
11.3	Ministerské nariadenia, pokyny	121
11.4	Komunitné pravidlá	122





Budujeme partnerstvá

1 Cezhraničná spolupráca

Spoločná, cezhraničná rozvíjacia stratégia, programové ciele

Stratégia

Metodika, ktorú Vám teraz predstavíme je pokračovaním stratégie riadiaceho Programu cezhraničnej spolupráce Maďarsko – Slovensko – Ukrajina 2004-2006, berúc do pozornosti nasledujúce aspekty:

Budúci teritoriálny spolupracujúci program je rozšírený na iné zemepisné oblasti. Dvojstranné, týkajúce sa iba župy rozprestierajúce sa pri Maďarsko-slovenských hraníc;

Program INTERREG od roku 2007 v rámci tretieho cieľa nahradí Európska teritoriálna spolupráca, ktorá má rôzne regulačné prostredie a umožňuje podporovanie len spoločných projektov;

Kým v predošlom cykle existovali medzi dvoma štátmi hranice, tieto hranice „zmiznú“ v nasledujúcom programovom cykle;

Berúc do úvahy Community Strategic Guidelines (CSG) na obdobie 2007-2013 možno plánovať programy, toto dáva všeobecný rámec zo Štrukturálnych fondov na uskutočnené programy.

Centrálne zložka stratégie zostáva bezmenná: chce dosiahnuť posilnenie hospodárskej a spoločenskej integrácie pohraničia.

Pripojením sa k Európskej únii Maďarska a Slovenska hranice medzi dvoma štátmi sa stali vnútornou hranicou EU, hoci „zaniknutie“ týchto hraníc nie je z jedného dňa na druhý. Výsledkom pripojenia možno využiť rôzne potencie regiónu, uskutoční sa voľný pohyb osôb a tovaru.

Výsledkom zaniknutia štátnych hraníc porušili sa hospodárske, spoločenské a kultúrne spolupracujúce priehradky. Toto umožňuje použitie spoločnú, efektívnejšiu kapacitu a infraštruktúru pohraničia, so spoluprácou môže rásť konkurenciaschopnosť regiónu.





Budujeme partnerstvá

Ako situačná analýza stratégie bola zdôraznená, hlavnou priehradou úzkej spolupráce medzi dvoma štátmi bola obmedzená dostupnosť. Program preto chce podporovať rozvíjanie dopravnej a komunikačnej infraštruktúry. Okrem modernizovania existujúcich sietí bude možnosť na rozšírenie infraštruktúrnych zložiek, kde región rozdeľuje rieka na dve časti.

Program dôrazne podporuje pohraničný integrovaný rozvoj hospodárstva s tým cieľom, aby zlepšil konkurencieschopnosť a prispel k vytváraniu nových pracovných miest. Preto predovšetkým vytýči za cieľ zlepšiť podmienky obchodnej spolupráce a zameriava sa na využitie účinného a koordinovaného potenciálu výskumného rozvíjania.

V rôznych oblastiach regiónu najdôležitejším príjmom zdrojov je turizmus. K využitiu tohto potenciálu je potrebný spoločný rozvoj a spolupráca regiónov.

Kľúčovou podmienkou konkurencieschopnosti je rozvíjanie ľudských zdrojov a ich efektívne využitie. Program preto podporuje nadviazanie kontaktov školských inštitúcií a rozvoj inštitúcií, okrem toho kladie dôraz na podporu spolupráce trhu pracovnej sily a na jeho integrovaný rozvoj.

Výnimočná hodnota pohraničia je bohatstvo prírodných oblastí. Ochrana prírodných oblastí, respektíve uchovanie prírodných oblastí obe strany vyžadujú obrovské úsilie. Keďže znečistenie prírody – znečistenie vzduchu a riek – nie je len javom v rámci hraníc, preto účinnú obranu proti prírodným rizikám treba spoločne, spoločným regulovaním vyriešiť.

Najdôležitejším aspektom účinnej cezhraničnej spolupráci je, aby sa ľudia prijali, porozumeli sa navzájom a aby boli schopní spolupracovať s druhým. Preto je potrebná podpora spolupráce komunít, ktorá približuje ľudí.





Budujeme partnerstvá

Ciele

Celkovým strategickým cieľom cezhraničnej spolupráce je posilnenie integrácie pohraničného hospodárstva a spoločnosti.

Celkový cieľ a kľúčové jednotky programu viedli k vytvoreniu nasledujúcim špecifickým cieľom:

- posilnenie hospodárskej konkurenciaschopnosti pohraničia;
- rozvíjanie spoločenskej a kultúrnej koherencie medzi ľuďmi a komunitami;
- zlepšenie dostupnosti a komunikácie pohraničia;
- ochrana prírodných hodnôt.

Hore uvedené špecifické ciele sústreďujú na vytvorenie základov spoločného rozvoja. Popri spoločnom rozvoji program musí prispieť – dodržaním horizontálnych princípov - bezpečnej a rastovej rovnováhy. Na základe tohto prístupu, v rámci programu každá intervencia musí zabezpečiť rovnoprávnosť medzi pohlaviami, musí mať na zreteli špeciálne potreby znevýhodnených osôb, zdravotne postihnutých osôb ďalej musí chrániť prírodné a stavané prostredie.

Hore uvedené horizontálne ciele treba mať na zreteli počas celého programového cyklu, vrátane programovania, naznačenia monitoringových indikátorov a hodnotenia, ďalej vytvorenie kritérií pri vyberaní projektov, pri každej intervencii.

Priority

V záujme uskutočnenia cieľov vytvorili sa tri prioritné osy. Prvá priorita – **hospodárstvo a spoločnosť** – vo veľkom množstve nasleduje lisabonskú stratégiu EU, druhá priorita - **udržiavateľný rozvoj, ochrana životného prostredia a prírody** – slúži göteborgský program, kým tretia priorita podáva technickú pomoc k uskutočneniu programu. Akčný plán je opis priorít na podrobné akcie, činnosti – dodnes sú rokovania na obsahovú zložku – bude neoddeliteľnou súčasťou.

1. Priorita: podporuje tie spolupráce, ktoré prispievajú k hospodárskemu a spoločenskému integrovanému rozvoju;





Budujeme partnerstvá

2. Priorita: cieľom je zlepšenie fyzických podmienok spolupráce, predovšetkým v oblasti dopravy a komunikácie, ďalej infraštruktúrálnej oblasti ochrany životného prostredia;

3. Priorita: odborná pomoc (Technical Assistance).





Budujeme partnerstvá

1. Priorita: Hospodárstvo a Spoločenstvo

Hlavné ciele priority

Na 1. prioritu alokované zdroje slúžia na podnet a rozvoj hospodárskych a spoločenských vzťahov. Cieľom priority je podporiť cezhraničnú obchodnú spoluprácu, výrazne podporuje vytvorenie podmienok spolupráce, v rámci nich rozvoj obchodných infraštruktúr. Priorita vzťahuje sa na rozvíjanie ľudských a inštitučných vzťahov v oblasti rozvoja výskumu, školstva a trhu ľudských síl. Podporuje spoločné turistické rozvoje a zdravotnícke spolupráce, dáva oblasť k vybudovaniu spoločnej siete a partnerstva.

Cieľové skupiny a príjemcovia

Cieľové skupiny priorit:

- a) osoby a domácnosti;
- b) podnikania;
- c) nevládne neziskové organizácie, NgO;
- d) vládne inštitúcie, organizácie.

Potenciálni uchádzači (príjemcovia) sú nasledovní:

- miestne a župné samosprávy a ich inštitúcie;
- vysokoškolské inštitúcie, výskumné ústavy;
- základné a stredné školy, odborné inštitúcie;
- neziskové organizácie, komory;
- neziskové turistické organizácie;
- knižnice, múzeá, divadlá, kulturné inštitúcie;
- zdravotnícke inštitúcie;
- iné neštátne, neziskové organizácie;
- neziskové organizácie na rozvoj hospodárstva;
- regionálne združenia;
- regionálne rozvojové agentúry, župné rozvojové agentúry;
- organizácia eurorégionálneho manažmentu.





Budujeme partnerstvá

Zoznam plánovaného (indikatívneho) riadenia

Intervencia: Podpora cezhraničnej obchodnej spolupráci

- Založenie a rozvoj existujúcich a nových obchodných/hospodárskych infraštruktúr
- Podpora vytvorenia nových a existujúcich cezhraničných klastrov
- Rozvoj a sprevádzkovanie cezhraničnej informačnej služby pre malé- a stredné podnikanie (zameranie sa na možnosti spolupráce)
- Vypracovanie štúdií uskutočniteľnosti, technických plánov, stavebných plánov, štúdií odpadov životného prostredia

Intervencia: Podpora cezhraničnej spolupráci K+F a inovácia

- Spoločný rozvoj infraštruktúry školstva, výskumu, technický vývoj a inovácia (Education and Research and Technological Development and Innovation; podľa anglického pomenovania viackrát používajú skratku ako RTD)
- Zlepšenie inštitučných vzťahov, pomoc pri partnerských vzťahov medzi univerzity, výskumné inštitúcie, inovačné a technologické centrá, ďalej medzi podnikania
- Uskutočnenie spoločných výskumných projektov, rozšírenie výsledkov
- Vypracovanie štúdií uskutočniteľnosti, technických plánov, stavebných plánov, štúdií odpadov životného prostredia

Intervencia: Pomoc pri spoločných turistických projektoch

- Rozvíjanie spoločných turistických produktov
- Vybudovanie a zmodernizovanie turistických zaujímavostí a k nim patriace infraštruktúry
- Podpora destinačného-manážmentu – založenie destinačno-manážmentských organizácií, podpora vybudovania siete medzi turistické organizácie





Budujeme partnerstvá

- Podpora spoločnej promovanej a marketingovej činnosti, podpora a zlepšenie viacjazyčnej informácie

Intervencia: Zdravotníctvo a riziková-prevencia

- Podpora spolupráce zdravotných služieb (spoločné získanie, nákup vybavenia a použitie, K+F, tréningy, zavedenie elektronickej zdravotnej karty)
- Podpora spolupráce zdravotných služieb (koordinácia núdzovej pomoci, rozvíjanie komunikačných systémov, rozvíjanie starostlivosti)

Intervencia: Rozvoj kapacít partnerských, programového- a projektového manažmentu

- Rozvoj integrovanej organizačnej štruktúry, vytvorenie spolupracujúcich sietí
- Harmonizácia existujúcich rozvíjacích plánov a programov, vypracovanie spoločných štratégií a plánov
- Spoločné rozvíjanie projektového manažmentu a plánovacej činnosti
- Spoločná PR činnosť

Intervencia: Spoločné použitie a rozvoj ľudských zdrojov

- Podpora cezhraničnej spolupráce v oblasti školstva a doškolovania
- Podpora založenia a spolupráce cezhraničných sietí a modelov v kruhu školských inštitúcií
- Vypracovanie, zorganizovanie a uskutočnenie vzdelávacích programov v odborných inštitúciách
- V záujme zlepšenia štrukturálneho nezamestnania podpora organizovaných školení, podpora celoživotného vzdelávania (lifelong learning), zlepšenie informačnej služby pracovných síl na trhu





Budujeme partnerstvá

- Podpora vybudovania nových a existujúcich inštitučných sietí pracovných síl na trhu

Intervencia: Základ malého projektu – Vybudovanie medziľudských vzťahov

- Zorganizovanie spoločných inovačných a udržiavateľných kultúrnych, voľnočasových a športových udalostí
- Zorganizovanie workshopov, konferencií, seminárov, štipendijných programov, výstav
- Vzdelávacie programy, ktoré pomáhajú pochopiť jeden druhého, podpora činnosti, ktorá smeruje na činnosť identity a zachovávanie tradície (podpora spolupráce múzeí, knižníc, spoločenských domov, úradov ochrany kultúrneho dedičstva; ochrana kultúrnych, umeleckých a etnických hodnôt)





Budujeme partnerstvá

2 Projektmanažmentský spôsob náhľadu

2.1 Terminológia, funkcia projektového manažmantu

Slovo **manažment** je zhrnucí názov procesu (úloh) riadenia.

Základné funkcie manažmentu sú nasledujúce:

- **Plánovanie**, čo nie je iné, než vedomé prispôsobenie sa zmeniaceho sa prostrediu. Počas plánovania na základe znalosti problémov, ktoré vyplývajú z danej situácie – snažiť sa minimalizovať riziká – sa dajú definovať ciele a k cieľom vedúce činnosti. Protikladom plánovania je improvizácia, okamžité reagovanie na problémy. V teritoriálnych detských programoch plánovanie slúži na okamžité a dlhodobé zníženie detskej chudoby.
- **Organizovanie**, teda zabezpečenie potrebných zdrojov, ktoré sú potrebné k cieľu. K úlohám treba priradiť človeka (ľudí), určiť ich právomoc, zodpovednosť a ich vzťah v rámci jednej organizácie alebo programu/projektu a zabezpečiť tie podmienky, ktoré sú potrebné k spolupráci.
- **Riadenie**, ktorá znamená kontrolu, hodnotenie, respektíve uskutočnenie potrebných korekcií.
- **Vedenie**, ktoré označuje ovplyvňovanie, motiváciu ľudí, teda to, aby tak dosiahli cieľ, že ich konanie je najúčinnjšie.

2.2 Projektový manažment

Projektový manažment je špeciálny druh riadenia. Jedným slovom znamená plánovanie, uskutočnenie, sledovanie a vyhodnotenie výsledkov projektu. Jeden druh





Budujeme partnerstvá

poznatkov manažmentu, ktorý na druhej strane neznamená vo všeobecnom ponímaní manažerskú pozíciu; keďže v danej organizácii alebo komunity hoci kto môže plánovať a uskutočniť projekt, keď na to dostane povolenie. Keď napríklad v jednej škole zavedú nový pedagogický program, tak vedúci, usmerňujúci proces nemusia byť riaditeľ, môže poveriť s tým hociktorého kolegu. Na druhej strane obsahlu zodpovednosť – ako štatutárny zástupca organizácie – samozrejme má on, ale v dennom riadení projektu nemusí sa zúčastniť.

V rámci tejto príručky sa pokúsime predstaviť projektové plánovanie. Veríme v tom, že dobré plánovanie je hlavnou garanciou úspešného uskutočnenia. Vieme však, že uskutočneniu projektu sú potrebné viaceré odborné znalosti, nie iba riadiace poznatky a skúsenosti. Táto príručka tu a teraz sa nezaobrá s rozvíjaním týchto poznatkov.

Príručka si kladie za cieľ poskytnúť metodické pokyny pre riadenie cezhraničných projektov v tom, ako treba navrhnuť, postaviť, organizovať projekty v rámci organizácie, ktoré sa spájajú k sociálnej ekonomike a prispievajú tým k integrovanému rozvoju miestnej ekonomiky a ekonomickej konkurencieschopnosti spoločnosti prihraničného regiónu. Ďalším cieľom je vytvoriť rámec spolupráce založenej na partnerstvom programe a projektové riadenie kapacity, rozvoj integrovanej organizačnej štruktúry a rozvoj sietí spolupráce. Spoločný základ znalostného manažmentu v praxi a harmonizácie hraničných plánov územného rozvoja, harmonizácie programov, stratégie a plány pre spoločný rozvoj prihraničného regiónu sa podieľa na hospodárstve a integrovaného rozvoja spoločnosti prihraničného regiónu s cieľom posilniť hospodársku konkurencieschopnosť.

Táto príručka aplikuje v prístupe projektového manažmentu model riadenia empowerment (splnomocňuje a dáva schopnosti pracovníkom projektového tímu) a vo vzťahu k hodnotám prístup interkulturalizmu, ďalej má na zreteli hodnoty uzákonené v základných dokumentoch Európskej Únie.





Budujeme partnerstvá

2.3 Empowerment

Moderné riadenie projektu je dnes už vedomé toho, že efektívnosti, účinnosti organizácie úzko súvisia s motiváciou účastníkov projektového tímu, úrovňou ich zodpovednosti, dôverou si navzájom podporovať a preto používa prístup empowerment.

Empowerment je mnohostranný koncept, ktorý je možno stanoviť z niekoľkých aspektov. Pridelenie moci môžeme všeobecne definovať ako rozvoj a sebarealizáciu, čo podporuje schopnosť človeka, aby dokázal riadiť svoj vlastný život a chovanie.¹ Vzhľadom k obtiažnosti v maďarskom preklade, je potrebné analyzovať zmysel slova "empowerment" v angličtine. Anglické slovo „powerless“ znamená bezmocnosť, ktorého antonímom je „powerful“, maďarsky: schopnosť ovplyvňovať, mať silu, schopné konať. Pojem „empowerment“ znamená ten proces, pomocou ktorého z nevládneho stavu sa dostaneme do stavu splnomocnenia.² Schopnosť jedinca rozšíriť svoje schopnosti pre účinné rozhodovanie. Jednotlivci, skupiny a / alebo spoločenstvo, budú upravovať svoje podmienky, budú sa usilovať o dosaženie svojich vlastných cieľov, a tak budú mať moc a autoritu pre riadenie svojho vlastného života a budúcnosti.³

2.4 Interkulturalizmus

V dôsledku globalizácie, voľného pohybu a zamestnávania v Európskej únii je dnes na veľa pracoviskách charakteristické, najmä v pohraničných oblastiach prirodzenejšie, že ľudia socializovaní v rôznych kultúrach, vykonávajú svoju prácu a činnosť v interkultúrnom komunikačnom prostredí. Povaha toho je to, že interakcia medzi ľuďmi z rôznych kultúrnych skupín prebieha, a musia si rozumieť, vzájomne

¹ Brown and Bourne (1995)

² Szilvási Léna (1997)

³ Katz Katalin (2007)





Budujeme partnerstvá

spolupracovať pri riešení problémov. **Interkultúrne kompetencie** sú nevyhnutné pre cezhraničné interkultúrne pracovné prostredie a pracovné postupy. Tieto sú nasledujúce:

- *Porozumenie* Realizácia, vnímanie a porozumenie dôvodov rozdielov v pozadí.
- *Prijatie* - rešpekt. Rešpektovanie pohľadu na svet a poriadku fungovania inej kultúry.
- *Hodnotenie* - úcta. Uznávanie a poznanie absolútnych hodnôt inej kultúry.
- *Selektívna aplikácia*. Na základe určitých kritérií pre selekciu prijatie niektorých prvkov inej kultúry.
- *Kultúrne* poznanie je poznanie, ktoré sa zakladá predovšetkým nie na poznatkoch kultúrnych faktov a noriem, ale na porozumení dôvodov a spojitostí v pozadí, ako vlastnej, tak aj cudzej kultúry.
- *Policentrizmus* je schopnosť toho, že v interkultúrnych situáciách hodnoty a správanie zástupcov iných kultúr sa nemajú posudzovať na základe vlastnej kultúry, ale akceptuje sa legitimita suverénnych hodnôt danej kultúry.

2.5 Realizácia európskych hodnôt

Realizácia projektového riadenia európskych hodnôt znamená, že v každom projekte sa musí uskutočniť partnerstvo a spolupráca, rovnako ako additionalita, to znamená, že výsledok činnosti financovaného zo spoločného zdroja by mala vytvárať pridanú hodnotu. Projekt sa musí zmestiť do regionálnych, profesných rozvojových stratégií, alebo v prípade financovania z prostriedkov EÚ do podporovaného programu. Dobrý projekt musí byť alebo inovatívny, alebo aplikovať inde vypracovanej dobrej praxe. Všetky projekty musia byť transparentné pre kontrolu použitia verejných prostriedkov, na účely dotácií musia byť zúčtovateľné. Projekty musia mať také štandardy pre meranie účinnosti, ktoré pomáhajú ukázať, ako sú zdroje využívané pre dosiahnutie





Budujeme partnerstvá

výsledkov, a zabezpečiť, aby verejnosť poznala výsledky projektu. Projekty musia zabezpečiť plnenie rovnosti pre - ženy, Rómov, osoby so zdravotným postihnutím, rovnako ako pre začiatočníkov v zamestnaní, pre tých, ktorí sú pred odchodom do dôchodku, osamelých rodičov, ktorí vychovávajú detí, a pre nezamestnaných. Realizácia všetkých projektov musia byť navrhnuté tak, aby sa brali do úvahy aspekty udržateľného rozvoja a minimalizovať dopad na životné prostredie.





Budujeme partnerstvá

3 Charakteristika fondov Európskej Únie

3.1 Prehľad štrukturálnych fondov⁴

3.1.1 Cieľové oblasti

Rýmska zmluva potvrdzuje Európske spoločenstvo na posielnenie hospodárskej a spoločenskej kohézie. Medzi cieľmi sa objaví zmenšenie rozdielu medzi úrovňami rozvoja rôznych regiónov a zmiernenie najviac znevýhodnených regiónov. Na hore uvedené ciele slúžia Štrukturálne fondy.

Fondy podporujú vyrovnanú a udržateľný rozvoj hospodárskej činnosti, zamestnania, ľudských zdrojov, ochranu prírody a rovnosti.

Najdôležitejšie cieľové oblasti sú nasledujúce:

1. cieľ: pomoc rozvoja a štrukturálneho prispôsobovania zaostalým regiónom. Na základe tohto cieľu sú podporené tie regióny, kde na jednu osobu HDP nedosahuje 75% spoločenského priemeru. Na základe 1. cieľu podporené regióny nemôžu získať z iných cieľov podporu.

2. cieľ: podpora hospodárskych a spoločenských zmien v oblastiach, ktoré túžia so štrukturálnymi problémami. Sem patria predovšetkým tie oblasti, ktoré prekonávajú spoločenské, hospodárske zmeny v priemyselnom a služobnom sektore, ako aj upadajúce vidiecke a ťažkými problémami túžiace mestské oblasti, závislé na rybolove, respektíve hospodársky zaostalé oblasti.

3. cieľ: podpora školských, vzdelávacích systémov a podpora zamestnanosti okrem jednotlivých regiónov, ktoré čerpajú štrukturálne fondy z prvého cieľa.

⁴ V 7.3. časti podrobne charakterizujeme jednotlivé fondy Európskej Únie.





Budujeme partnerstvá

3.1.2 Programové dokumenty

Použitie zdrojov Štrukturálnych fondov sa uskutoční podľa princípu *programovania*. To znamená, že podpora slúži na dobre založený rozvoj hospodárko- spoločenskej stratégie. Tieto stratégie rozdelia na sedem ročné cykly a na jednotlivé cykly naznačia najdôležitejšie ciele a priority.

Vzhľadom na to, že celé územie Maďarska – na základe relatívnej zaostalosti – patrí pod 1. cieľ, na základe spoločnej stratégie treba vytvoriť národnú stratégiu na využitie podpôr. Túto stratégiu v poslednom dobe pomenovali rôzne, v prvom programovanom období hovoríme o *Národnom Rozvíjacom Pláne* (NFT), a teraz *Novom Széchenyiovskom pláne* (ÚSZT). Národná stratégia – bez ohľadu na jeho meno – analyzuje hospodársko-spoločenskú situáciu a uvádza príčiny najhlavnejších nerovností a ich spôsob na riešenie.

Po hodnotení Európskeho Výboru stratégia vo forme *zmluvy* sa dostane na schvaľovanie Európska Únia a člen. Zmluva eviduje podporu stratégie, priority, ciele, ďalej peňažné zdroje, ktoré slúžia uskutočneniu.

Zmluvu medzi národných rámcov tkz. *operačných programoch* (OP) rozpíšu. OP už obsahujú podrobné detaily použitia Štrukturálnych fondov, naznačia tie podporené ciele a programy, ktoré vedú k strategickému realizovaniu v jednotlivých sektoroch. Ďalšie detaily sú pokyny, predstavujú systém podpôr a tieto sa nachádzajú *program-doplňujúcich dokumentoch* (PKD). Ku každému operačnému programu vyhotovia jeden PKD. K programu dopĺňujúcemu dokumentu – berúc do úvahy, že obsahuje dopodrobna detaily – netreba súhlas Európskeho výboru, treba poslať len na informovanie.





Budujeme partnerstvá

3.1.3 Komunitné iniciatívy

Okrem hore uvedených cieľov Štrukturálne fondy podporujú tkz. komunitné iniciatívy. Komunitné iniciatívy sú nasledovné:

- *'Interreg'* – cezhraničná, medzinárodná a spolupráca medzi regióny, ktorá má za cieľ celej oblasti komunity harmonický, vyrovnaný a udržateľný rozvoj;
- *'Urban'* – hospodárska a sociálna regenerácia miest a miestnych aglomerátov, ktoré sú v krízovej situácii, ohľadom rozvíjať mesto;
- *'Leader'* – rozvoj vidieka;
- *'Equal'* – medzinárodná spolupráca na vytvorenie nových predmetov v boji diskriminácie a nerovnosti na trhu pracovnej sily.

3.1.4 Jednotlivé Fondy

Štrukturálne fondy sú:

- *Európsky fond regionálneho rozvoja,*
- *Európsky sociálny fond,*
- *Európsky poľnohospodársky riadiaci a garančný fond,*
- *finančný nástroj na riadenie rybolovu.*

Európsky fond regionálneho rozvoja podporuje

- *vytváranie pracovné miesta alebo trvalo udržateľné pracovné miesta a k nim smerujúce produktívne investície;*
- *infraštrukturálne investície, predovšetkým dopravné, komunikačné a energetické infraštruktúry, ďalej regeneráciu mestských a vidieckých oblastí;*
- *miestne rozvíjacie a zamestnanecké investície, činnosť malých- a stredných podnikaní;*





Budujeme partnerstvá

- *investície výuky a zdravotníctva, ktoré pomáhajú štrukturálne prispôsobenie regiónov.*

Cieľové oblasti **Európskeho sociálneho fondu** vzťahujúce sa prevenciu a zníženiu nezamestnanosti, rozvoji ľudských zdrojov a spoločenskej integrácií sú nasledujúce:

- *podpora aktívnej politiky trhovej práce;*
- *podpora rovnosti príležitosti na trhu práce ohľadom dostupnosti;*
- *podpora školenia, vzdelávania, podávanie rady v záujme celoživotného vzdelávania;*
- *podpora inovácie, prispôsobovania a podnikateľského ducha;*
- *zvlášť riadenie na zlepšenie situácie žien na trhu práce.*

Podporujúce činnosti **Orientačnej sekcie Európskeho poľnohospodárskeho orientačného a Záručného fondu** v oblasti rozvoja vidieka:

- *investícia do agrárnych hospodárení;*
- *zlepšenie spracovania a predávania poľnohospodárskych produktov;*
- *podpora mladých poľnohospodárov;*
- *školenie;*
- *pomoc pri integrácii a rozvoji vidieckym regiónom.*

Úlohy **Finančného nástroja na usmerňovanie rybného hospodárstva**:

- *pomoc pri vytvorení rovnováhy medzi rybárskych ľudských síl a predávania;*
- *posilnenie rozvoja konkurencieschopnosti a životaschopných podnikaní v tejto oblasti;*
- *zlepšenie výberu rybolovných produktov a zlepšenie pridanej hodnoty;*
- *revitalizácia takých oblastí, ktoré závisia od rybolovu a akvakultúry.*

Nepatrí k Štrukturálnym fondom, ale úzko patrí k nim Kohézny fond, ktorá taktiež je zdrojom rozpočtového financovania, ďalej ktorá podporuje veľké projekty životného





Budujeme partnerstvá

prostredia a rozvíjania dopravnej infraštruktúry v tých štátoch, kde DNP na jednu osobu nedosahuje 90% spoločenského priemeru.

3.2 Zdroje Európskej únie

3.2.1 Nový Széchenyiovský plán

V centre Nového Széchenyiovského plánu je dynamické rozšírenie zamestnanosti, udržanie finančnej stability, vytváranie podmienok hospodárskeho rastu, ďalej zlepšenie konkurencieschopnosti našej vlasti. Desaťročná hospodárska stratégia vyznačuje tie body a k nim patriace programy, ktoré zabezpečujú dlhodobú rozvoj Maďarska.

Program Nového Széchenyiovského plánu je:

1. Liečiace Maďarsko – Program zdravotného priemyslu
2. Program pre rozvíjanie zeleného hospodárstva
3. Program pre vytvorenie domova
4. Program pre rozvíjanie podnikania
5. Program pre vedu a inováciu
6. Program pre zamestnanosť
7. Program pre rozvoj dopravy





Budujeme partnerstvá

3.2.2 Programy na rozvoj 2007–2010: operačné programy

- Hospodársky rast Operačný program / Economic Development Operational Programme
- Doprava Operačný program / Transport Operational Programme
- Spoločenská Infraštruktúra Operačný program / Social Infrastructure Operational Programme
- Životné prostredie a energetika Operačný program / Environment and Energy Operational Programme
- Elektronická administratíva Operačný program / Electronic Public Administration Operational Programme
- Južno-Veľkonížinný Operačný program / South Great Plain Operational Programme
- Južno-Zadunajský Operačný program / South Transdanubia Operational Programme
- Severo-Veľkonížinný Operačný program / North Great Plain Operational Programme
- Severo-Maďarský Operačný program / North Hungary Operational Programme
- Stredo-Zadunajský Operačný program / Central Transdanubia Operational Programme
- Stredo-Maďarský Operačný program / Central Hungary Operational Programme
- Západo-Zadunajský Operačný program / West Pannon Operational Programme
- Implementačný Operačný program / Implementation Operational Programme
- Štátna reforma Operačný program / State Reform Operational Programme
- Sociálna obnova Operačný program / Social Renewal Operational Programme





Budujeme partnerstvá

3.2.3 Medzinárodné cezhraničné programy

Do Operačného systému Medzinárodných spolupracovních programov patria programy ETE, IPA, ENPI, Švajčiarsky príspevok, EGT Nórsky FM, a program Twinning, ďalej u dokončených programoch Prechodná podpora, Predvstupné fondy, Schengenský fond a INTERREG komunitné iniciatívy.

- Svajčiarsky príspevok
- EGT a Nórsky fond
- ETE, IPA, ENPI 2007-2013
- Twinning Program

3.2.4 Komunitné iniciatívy

Európska únia založila štyri zvláštne programy, takzv. Komunitné iniciatívy, aby našla spoločné riešenie na problémy týkajúce sa celej Únie. Komunitné iniciatívy centrálné, riadia z Bruselu.

Interreg: Podporuje cezhraničnú, medzi národmi a interregionálnu spoluprácu a plánovanie. Projekty programu Interreg sú financované z Európskeho regionálneho rozvojového fondu. Podpora pohraničných projektov: spoločné plánovanie napr. vytvorenie KKV pri hraniciach, odstránenie prekážok verejnej dopravy. Podporuje vypracovanie územných štratégií takých veľkých transnacionálnych „európskych regiónov“, ktoré na danom území pokrývajú viac susedných EU členských štátov.

Leader+: Cieľom programu je rozvíjanie vidieckych regiónov aktívnou účasťou miestnych stupňov na základe partnerstva. Použitie nových technológií, procesov s cieľom zlepšiť uznávaniaschopnosť regionálnych produktov. Optimálne využitie prírodných a kultúrnych hodnôt daného regiónu. Sú to pokyny Operačného programu poľnohospodárstva a rozvoja vidieka (AVOP) LEADER+, ktorá sa nachádza v programovo-doplnkovej dokumentácii AVOP-u-





Budujeme partnerstvá

EQUAL: Cieľom iniciatívy je zdolať na trhu práce vytvorenú znevýhodnenú situáciu a nerovnosti. V rámci EQUAL programu možné podporujúce tematické okruhy vypracovali na základe Európskej zamestnávateľskej stratégie; hlavné priority sú nasledujúce:

- Zlepšenie pracovnej schopnosti, zamestnateľnosti;
- Rozvíjať zručnosti podnikania a podnikateľa;
- Zvýšiť schopnosť prispôsobenia;
- Rovnaké šance pre mužov a ženy.

Projekty EQUAL podporujú z Európskeho sociálneho fondu.

Urban: Pomáha uľahčiť udržiavaný rozvoj miest a miestnych oblastí, ktoré sú v krízovej situácii. Podporuje také mestské rozvojové stratégie, ktoré vypracujú miestne radiace orgány spolu so sociálnymi partnermi, civilnými organizáciami, obyvateľmi, a inými partnermi. Projekty URBAN podporujú z Európskeho regionálneho rozvíjacieho fondu.

- V oblasti nových technológií organizovanie školení
- Vybudovanie bezautných oblastí
- Vypracovanie štúdií na rozvoj verejných služieb
- Obnova verejných pozemkov

3.2.5 Vyšehradská spolupráca

Vyšehradská spolupráca (teda vyšehradské štáty, vyšehradská štvorka alebo V4) je regionálna organizácia Česka, Poľska, Maďarska a Slovenska. Cieľom spolupráce týchto stredoeurópskych štátov je hospodárske, diplomatické a spoločné zastupovanie záujmov, poprípade koordinovaný spoločný prístup. Túto snahu zakotvili do Vyšehradského vyhlásenia, ktoré podpísali 15-ho februára 1991.





Budujeme partnerstvá

3.2.6 Komunitné programy

Komunitné programy sú tie komunitnú politiku slúžiace činné akcie, ktoré zahŕňajú oblasti hospodárskeho a spoločenského života. Na základe rozhodnutia summitu Európskej rady v roku 1993 v Háge cieľom integračnej prípravy k jednotlivým komunitným programom niektoré stredo-východné európske štáty sa môžu pripojiť.

Komunitný program, ktorý slúži proti boji spoločenskej vylúčenosti: V rámci programu činnosti sa koncentrujú na to, aby vyjadrili rozhodujúci vplyv proti vylúčeniu chudobníctva. Vzhľadom na to, že aj sociálne partneri a nevládne organizácie taktiež prispievajú vylúčenosti, program zaraďuje ich do toho politického rozhovoru a debaty, ktorú chce na európskej úrovni uskutočniť.

- Program **Socrates** je školská spolupráca Európskej únie, zahŕňa každý stupeň výuky od materskej školy az po celoživotné vzdelanie. Hlavné ciele sú: podpora mobility študentov vo vysokoškolskom systéme, rozvíjanie jazykovej výuky, rozvíjanie otvorených- a diaľkových predmetov a metód, podpora celoživotného vzdelávania, vytvorenie rovnosti, podpora tých, ktorí sú v znevýhodnenej situácii.
- Program **Leonardo** je odborný program Európskej únie, ktorým cieľom je rozvíjanie kvality odborného vzdelávania a prispôbiť k trhovým požiadavkám, ďalej čím väčšej vrstve vytvoriť dostupnosť, ďalej s obsahom a reformami podporiť odborné vzdelanie. Program Leonardo podporuje rozvíjanie odborného vzdelávania na každom stupni od strednej školy cez univerzity a doškolovania, do ktorého patria aj oblasti firemného doškolovania.

Program **LIFE** podporuje nasledujúce činnosti:

- Ochrana životného prostredia – inovatívne činnosti a ukážky pre priemysel; ukážky, promócie a technická podpora pre miestne riadiace orgány; prípravné činnosti, ktoré podporujú komunitnú legislatívu a politiku.





Budujeme partnerstvá

- Ochrana prírody – patria do záujmového kruhu Európskej únie. Činnosti slúžiace na ochranu prirodzeného biotopov a divo žijúcich rastlín a zverí.
- Tretie štáty – technická pomoc na vytvorenie administratívnej organizácie ochrany životného prostredia, trvalý rozvoj slúžiace činnosti v rozvoji ochrany prírody, ukážky v oblasti Mediteránskeho- a Baltského mora.

Mládežnícky program: hlavným cieľom mládežníckej spolupráci je, aby poskytla pre mládež potrebné poznatky k správaniu zodpovedného občana, zasvojenie si schopnosti, aby posilnil pocit solidarity, podporoval iniciatívne cítenie, podporoval medzinárodnú výmenu vzťahov a posilnil spoluprácu odborníkmi, ktorý pracujú s mládežou.

3.2.7 Kohézny fond (pokračovanie programu ISPA)

O založení rozhodol Zmluva Maastrich. Podľa Zmluvy „Rada do 31-ého decembra 1993 založí jeden Kohézny fond, aby podporoval veľké infraštruktúrnych investícií v oblasti životného prostredia a dopravy vrátane transeurópskych sietí.”

Podľa cieľu pre najchudobnejšie členy Komunity, treba podporovať konvergenie reálnych sfér v období prípravy na monetárnu úniu. Treba posilniť hospodársku a spoločenskú kohéziu, ďalej treba znížiť medzi jednotlivými regiónmi sa nachádzajúce vývinové rozdiely. Maastrichtské konvergenčné-kritériá predpisujú iba peňažné požiadavky, ktorým splatnosť je predovšetkým predpisom iba absencie rozpočtu, podporuje projekty, ktoré majú dlhé zotavenie. Cieľom Kohézneho fondu je, aby tieto dilemy vyriešil bez zvýšenia rozpočtového deficitu, ale bez ďalšieho pokazenía životného prostredia. Priemerná doba návratnosti pri týchto dvoch cieľových oblastiach, pri doprave a ochrany prírody je najväčší.





Budujeme partnerstvá

Kohézny fond je pre tých členov EU dostupný, ktoré z hrubého domáceho produktu (HDP) na obyvateľa nedosahuje 90% komunitného priemeru na hlavu v parite kúpnej sily.

Medzi investície týkajúce sa životného prostredia a dopravy – tak isto ako pri ISPA – nastolia rovnováhu.

Pri riadení Kohézneho fondu podorené projekty dostávajú vyznačenú úlohu tie organizácie, ktoré nastolia v ministerstve dvoch podporených sektoroch (ochrana životného prostredia a doprava), a vykonávajú k tomu patriace operačné úlohy.

Pravými uskutočniteľmi projektov sú podporení. V zmysle dopravných projektov sú to železničné a cestné (diaľničné) spoločnosti (napr. ŽSR, Štátne diaľnice, a.s.), ktorý sú uskutočniteľmi projektov, ktoré boli podporené z viacerých Kohéznych fondov. V prípade projektov ochrany životného prostredia hovoríme o samosprávy, resp. o samosprávnych združeníach, ktorý sú podporovaní.

3.2.8 Štrukturálne fondy

Štrukturálne fondy sú hlavnými peňažnými prostriedkami regionálnej politiky EU. EU už od sedemdesiatych rokov aktívne financuje regionálnu politiku, ale len od roku 1988 nazývajú spoločne Európsky regionálny fond (ERDF), Európsky sociálny fond (ESF) a Orientačnú sekciu Európskeho poľnohospodárskeho orientačného a Záručného fondu (EAGGF GF) Štrukturálnym fondom, ku ktorým dnes už po posledného rozšírenia patrí aj Finančný nástroj na usmerňovanie rybného hospodárstva (FIFG).

Sem patria:

- Operačné programy k Novému Széchenyovskému plánu, resp.





Budujeme partnerstvá

- k predošlému Národnému rozvíjaciemu plánu patriace Operačné programy: AVOP; GVOP; HEFOP; KIOP; ROP.

3.2.9 Aktuálne výpisy súbehov

Nachádzajú sú na webových stránkach <http://www.nfu.hu/palyazatok> , kde možno vyhľadať výzvy regionálne a podľa vypisovateľa.

3.3 Prehľad plánovaných podpôr Európskej únie na roky 2014-2020

V centre stratégie Európa 2020 sú tri priority:

- **Inteligentný rast** – prostredníctvom efektívnejšieho investovania do vzdelávania, výskumu a inovácií
- **Udržateľný rast** – činné zdroje ľudských síl, podpora hospodárstva, ktoré je priateľské ochrany životného prostredia a konkurencieschopné.
- **Inkluzív rast** – vysoká zamestnanosť, hospodárska, sociálna a oblastná kohézia charakterizuje podporu hospodárstva.

Obsiahly národný rozvíjací cieľ

EU Stratégia 2020, ďalej v Národnom reformnom programe naznačené záväzky, a na základe potreby rozvíjania a možnosti rastu cieľom plánovaného cyklu obsiahleho národného rozvíjania na roky 2014-2020 je **udržateľný, na hospodársky rast stavajúci vysoko hodnotná výroba a rozšírená zamestnanosť**.





Budujeme partnerstvá

5 hlavných priorít národného rozvíjania:

1. Zvýšenie konkurencieschopnosti hospodárskych činiteľov a stupňovanie ich medzinárodná angažovanosť
2. Rozvíjanie zamestnanosti (rozvíjanie hospodárstva, zamestnanecké, vzdelávacie, spoločenské zariadenie cez odborné politiky, berúc do úvahy regionálne rozdiely)
3. Zvýšenie účinnosti energie- a využívanie zdrojov
4. Spoločenské dobiehanie a demografické výzvy, ďalej Dobrý Štát
5. Uskutočnenie miestne a regionálne rozvíjanie, ktoré pomáhajú rast v hospodárstve

Každá hlavná národná rozvíjacia priorita podporuje stratégiu Európa 2020 a spoločne obsahujú 11 tematických cieľov, ktoré navrhol Európsky výbor:

1. Rozvíjanie výskumu, technológie a posilnenie inovácie
2. Prístup k informačnej a komunikačnej technológii, podpora používania a kvality technológie
3. Malé- a stredné podnikanie, poľnohospodárske (v prípade EMMA) rybolovné a akvaristickej kultúre (v prípade ETHA) zlepšenie konkurencieschopnosti
4. podpora prechodu na nízkouhlíkového hospodárstvu v každom sektore
5. Prispôsobenie sa zmeny klímy, riziko-prevencie a podpora liečby
6. Podpora ochrany životného prostredia a využívanie zdrojov
7. Podpora udržateľnej dopravy a zániknutie nedostatku kapacít v hlavných sieti infraštruktúr
8. Podpora zamestnaneckej a pracovnej mobility
9. Boj proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu
10. Investovanie do vzdelávania, zručnosti a do celoživotného vzdelávania
11. Zlepšenie inštitučnej kapacity a efektívna verejná správa





Budujeme partnerstvá

V Maďarsku v období 2014-2020 bude 8 operačných programov

Operačné programy zabezpečujúce použitie európskych zdrojov medzi 2014–2020			
Operačný program (indikatívny názov)	Zdroje	Szakmai tartalom meghatározásáért első helyen felelős tárca	Riadiaci rányító hatóság elhelyezése
Rozvoj hospodárstva a Inovačný OP (GINOP)	ERFA	NGM	NGM
Versenyképes Közép-Magyarország OP (VEKOP)	ERFA	NGM	NGM
Rozvoj oblasti aerület- és Településfejlesztési OP (TOP)	ERFA	NGM	NGM
Inteligentný rozvoj dopravy OP (IKOP)	ERFA, KA	NFM	NFM
Környezeti és Energetikai Hatékonyági OP (KEHOP)	ERFA, KA	NFM, VM	NFM
Rozvoj ľudských zdrojov OP (EFOP)	ERFA, ESZA	EMMI	EMMI
Koordinačný OP (KOP)	KA	ME	ME
„Rozvoj vidieka, rybolov” OP	EMVA, ETHA	VM	VM





Budujeme partnerstvá

3.4 Modely projektového manažmentu

Vymedzenie pojmu projekt

Pojem projekt pochádza z latinského slova „proiectum”, ktorého význam je „vec umiestnená dopredu “. Podľa pôvodného významu projektu tedy vždy zahŕňa intelektuálne prvky činností pre budúcnosť a plánovanie. Ale tieto činnosti vyžadujú od členov organizácie pokročilý strategický prístup, lebo výsledky projektu napomáhajú dosiahnuť strategické ciele organizácie. Okrem toho sú tiež potrebné - okrem iného - dostatočné praktické skúsenosti, neustále inovácie intelektuálnej práce a interdisciplinárny know-how účastníkov, a dobre organizovanú tímovú spoluprácu.

Realizácia projektového riadenia európskych hodnôt znamená, že v každom projekte sa musí uskutočniť partnerstvo a spolupráca, rovnako ako adicionalita, to znamená, že výsledok činnosti financovaného zo spoločného zdroja by mala vytvárať pridanú hodnotu. Projekt sa musí zmestiť do regionálnych, profesných rozvojových stratégií, alebo v prípade financovania z prostriedkov EÚ do podporovaného programu. Dobrý projekt musí byť alebo inovatívny, alebo aplikovať inde vypracovanej dobrej praxe. Všetky projekty musia byť transparentné pre kontrolu použitia verejných prostriedkov, na účely dotácií musia byť zúčtovateľné. Projekty musia mať také štandardy pre meranie účinnosti, ktoré pomáhajú ukázať, ako sú zdroje využívané pre dosiahnutie výsledkov, a zabezpečiť, aby verejnosť poznala výsledky projektu. Projekty musia zabezpečiť plnenie rovnosti pre - ženy, Rómov, osoby so zdravotným postihnutím, rovnako ako pre začiatok v zamestnaní, pre tých pred odchodom do dôchodku, osamelých rodičov, ktorí vychovávajú detí, a pre nezamestnaných. Realizácia všetkých projektov musia byť navrhnutá tak, aby sa bralo do úvahy aspekty udržateľného rozvoja a minimalizovať dopad na životné prostredie.





Budujeme partnerstvá

3.4.1 Tradičný projektový manažment

Ak je cieľom projektu dosiahnuť dobre definované výsledky, ktoré sa realizujú pomocou známych postupov, činností, ktoré sú známe už pred začiatkom projektu, tak nástroje tradičného projektového riadenia (tradičná Project Management - TPM) budú optimálne. Takýto prípad môže byť napríklad investícia v stavebníctve, v rámci ktorého sa musí vybudovať budova pomocou osvedčených technológií. V prípade používania tejto metódy tiež môžeme ukončiť náš projekt inovatívnym, komplexným výsledkom.

3.4.2 Agilný projektový manažment

Je možné, že presne vieme, čo chceme mať v rukách po dokončení projektu, ale nevieme presne v plánovacej fázi to, aké sú tie kroky, ktorými sa k cieľu dostaneme. V týchto prípadoch nám sú na pomoc dynamické, interaktívne metódy agilnej projektovej metodológie (Agile Project Management - APM). Tuto naozaj vieme zmieniť prípady rozvoja softvéru, npr.: cieľom je rozvoj nového softvéru, kde je hotvá logika a scenáριο hry, ale použiteľné postupy, grafické aplikácie, atď. ešte nie sú vybrané, alebo možno ich treba ešte vyrobiť.

3.4.3 Extrémny projektový manažment

Keď je neistý aj cieľ a cesta, ktorá k nej vedie, tak sme v oblasti extrémneho projektového manažmentu (Extreme Project management - xPM). Projekty týkajúce sa Výskumu a vývoja (R & D) typicky spadajú do tejto kategórie, lebože v prípade týchto propozícií, hypotézy sú k dispozícii, ale to, čo bude výsledkom projektu (čo bude možné z neho využiť), a presne to, aké činnosti sú nevyhnutné pre realizáciu, nie je nemožné presne určiť vo fázy návrhu projektu. Možný je aj taký scenár, že existuje nová metóda, vynález, technológia a nevieme si s tým rady, hľadáme možné použitie, trhové príležitosti. V tomto prípade sa jednoznačná realizácia spája s





Budujeme partnerstvá

neistým cieľom, čo je ríšou metodológie Emertxe. Názov pochádza z obrátenie slova „extreme“.

Jedným z kľúčov k úspechu projektu je dostatočná príprava. Je dôležité, aby po dôkladnej analýze situácie a potrieb boli navrhovanie a realizácia procesu boli zámerné a navrhnuté vopred. Najúspešnejším využívaním predvstupových fondov (PHARE, ISPA, SAPARD) sa zaoberalo už veľa štúdií a vzdelávacích modulov pre predstavenie najbežnejších metód, vrátane teórie projektového cyklu techniky logframe. Nižšie je uvedený opis týchto metód.



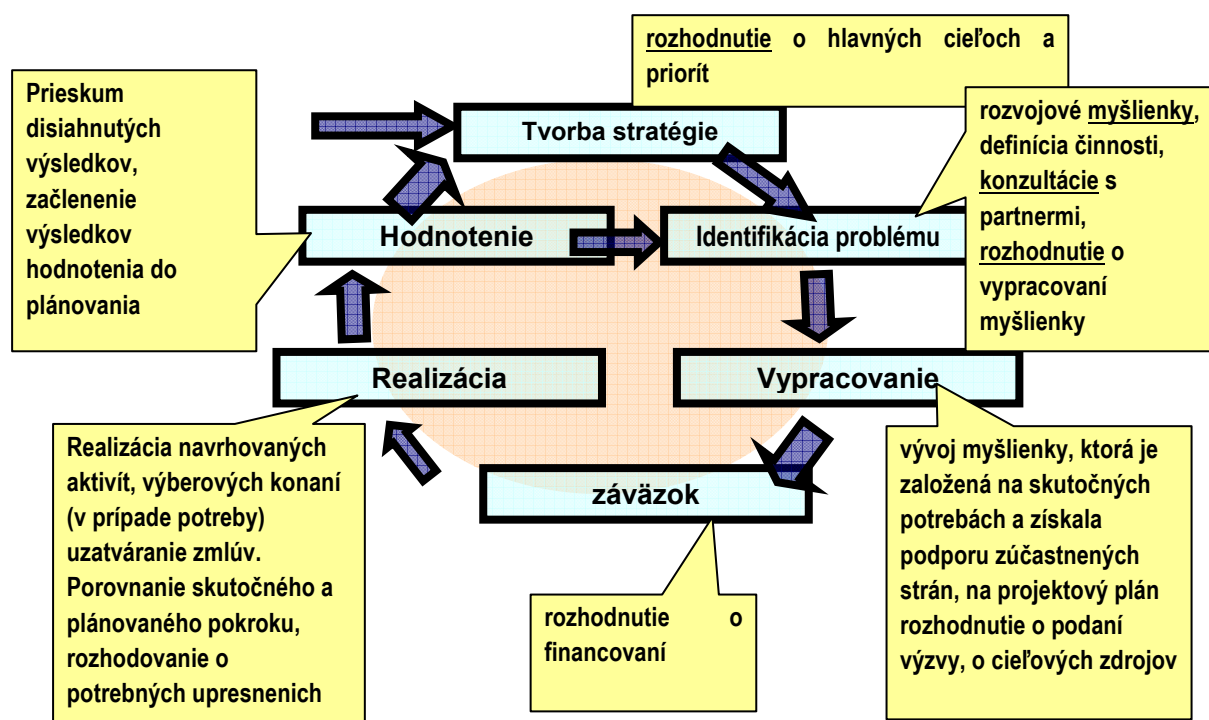


Budujeme partnerstvá

4 Manažmant projektového cyklu

Pod pojmom projektový cyklus rozumieme proces plánovania a realizácie projektu: zahŕňa obdobie od myšlienky po realizáciu projektu. Cyklická povaha sa dá vykladať dvojakým spôsobom. Na jednej strane, projekt sa dá rozdeliť na dobre rozlíšiteľné fázy, ako je znázornené na obrázku nižšie. Nasledujúca fáza sa môže začať iba po dokončení jednotlivých fáz.

Cyklus poskytuje štruktúru, ktorá zaistí dostupnosť relevantných informácií a získanie stanovisk zainteresovaných strán. Takto je možné vykonať dobre podložené rozhodnutia v kľúčových fázach trvania projektu.





Budujeme partnerstvá

Základné princípy PCM možno zhrnúť takto:

1. Dôsledné dodržiavanie fáz projektového cyklu. Táto metóda je vysoko štruktúrovaná, preto môže poskytnúť rozhodovací proces založený na relevantných informáciách.
2. Zabezpečenie účasti (participácia) Veľmi dôležitým princípom EÚ je partnerstvo, prostredníctvom toho poskytovanie účasti a zapojenie zainteresovaných strán. To je najlepší spôsob, ako zabezpečiť formuláciu výhod a dlhodobých prínosov organizovaných workshopov a projektových cieľov v kľúčových fázach projektového cyklu.
3. Kritériá udržateľného rozvoja Jedným z najdôležitejších kritérií naozaj úspešného projektu je pravdepodobne to, že sú udržateľné v dlhodobom horizonte, tzn. že ich vplyv je stále cítiť aj po rokoch a zostávajú funkčné aj po podpore Spoločenstva. Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebné brať do úvahy aspekty udržateľnosti pri plánovaní projektu.
4. Aplikácia logframe Logický rámec, krátko logframe, je nástrojom zabezpečujúci štruktúru zariadenia cielených intervencií Spoločenstva, je účinný pri zabezpečovaní konzistentnej analýzy v oblasti projektového návrhu a realizácie.
5. Integrovaný prístup Ciele projektu je potrebné úzko napojiť na národný plán regionálnej politiky EÚ, alebo na vytýčené ciele programov, ktoré slúžia k realizácii. Tento prístup zabezpečuje, že projekty okrem cieľov spoločnosti zohľadňujú aj vnútroštátne a medzisektorové ciele.





Budujeme partnerstvá

5 Metódy cieľovo-orientovaného plánovania projektu

Dobry projekt je cieľ-orientovaný, a to je hlavnou zásadou pre ciele požadovaného budúceho stavu a situácie, ktoré chceme dosiahnuť. Cieľ-orientované plánovanie projektu nám napomáha vyhnúť sa nástrahám krátkodobého myslenia, nenechá nám ignorovať potreby cieľových skupín, v záujme ktorých chceme projekt dokončiť. Pomáha nám, aby nás videli ciele namiesto činností, a dokázali posúdiť, či je zabezpečená návratnosť investovaných prostriedkov a či stojí za to vykonať projekt.

Prečo je plánovanie projektu cieľ-orientované?

1. Cieľ-orientované plánovanie projektu je nástroj pre riadenie, ktorý môže položiť základ pre vedomé plánovanie, vykonávanie, hodnotenie.
2. Najlepším nástrojom na to, aby sme v priebehu plánovania a realizácii celého projektu mohli koncentrovať na ciele, je plánovanie cieľ-orientované plánovanie projektu. Metóda povinne používaná v Európskej únii, teraz dnes sa najviac používa pre konkurzné podklady, musia byť postavené podľa návrhu metódy pre projekty orientované na cieľ, ktoré pripravia organizácie splniť požiadavky EÚ.

Manažment pomôže, aby zúčastnené strany mohli uznieť najvhodnejšie rozhodnutie.

ÚROVNE ČINNOSTI:

Program - zhrnutie rôznych projektov, ktoré sú synergické a stoja medzi sebou za účelom daného cieľu do systému

Projekt - činnosti vykonávané pre stanovené ciele.





Budujeme partnerstvá

Cieľ je stav v budúcnosti, na ktorý účastníci sa pozerajú ako stav, ktorý chcú dosiahnuť. Ciele by mali byť realistické, to znamená, že majú byť dostupné pre súčasné rámcové podmienky a zdroje.

ÚROVNE CIEĽOV:

- **Ciele rozvojovej politiky**
Rozvojová politika sformulovaná na úrovni vládnej alebo regionálnej
- **Vyššie ciele**
Dohody o spolupráci v oblasti spoločného cieľa medzi spolupracovníkmi na úrovni vládnej alebo regionálnej Obsahuje predpisy o tom, aké koncepcie by mali formovať projekt.
- **Rozvojové ciele**
Rozvojový cieľ definuje tú zmenu, ktorú sa snažia dosiahnuť aj cieľové skupiny sami. Projekty sú vytvorené na podporu zmeny. Rozvojové ciele sú vytvorené ako výsledok rokovaní medzi rôznymi skupinami.
- **Ciele projektu**
Ciele projektu popisujú navrhované zmeny činností ľudí alebo organizácií. Služby projektu majú uskutočniť túto zmenu. Týmto sa cieľové skupiny dostanú do takej pozície, ktorá vedie k zlepšeniu ich situácií.

Pri plánovaní a realizácii programov a projektov rozlišujeme dva hlavné typy cieľov.

Všeobecným⁵ cieľom sa nazýva cieľ, ktorý projekt alebo program priamo nedosahuje, ale prispievajú k nim dlhodobe. V prípade daného projektu alebo programu sa zvyčajne označuje všeobecný cieľ.

⁵ Bohužiaľ, koncepčný zmätko sa nachádza aj v tomto prípade. Všeobecný cieľ volajú často celkovým cieľom alebo proste len cieľom, v takom prípade z konkrétnych cieľov budú čiastkové ciele.





Budujeme partnerstvá

Špecifické ciele sú také ciele, ktoré musíme dosiahnuť pre príjemcov projektu (cieľové skupiny), tj. čo majú za následok merateľné výhody a lepšiu situáciu pre nich.





Budujeme partnerstvá

5.1 Logický rámec

Logický rámec je nástrojom pre cieľ-orientované plánovanie projektu. Pomocou tejto štruktúry, môžu projektanti testovať svoje návrhy projektových zámerov k ich relevantnosti, realizovateľnosti a udržateľnosti. Logický rámec je okrem prípravy projektu dôležitým nástrojom pre riadenie vo fáze vykonávania a vyhodnocovania, pretože pomocou indikátorov v matici sa uľahčí príprava akčných plánov, naďalej monitorovací a hodnotiaci rámcový systém. Aby sa zabezpečilo čo najefektívnejšej aplikácie je potrebné podpory logframe-u inými prostriedkami pre hospodársku, sociálnu a environmentálnu analýzu.

Ak projekt zahŕňa niekoľko záujmových skupín, odporúča sa, aby boli zapojené už do prípravy projektu v maximálnej možnej miere, ale od vedúcich projektu to vyžaduje dobrú spoluprácu.

METÓDA LOGICKÉHO RÁMCA (LKM)

LKM je nástroj používaný pri príprave, realizácii a hodnotení projektu/ programu.

Táto metóda bola vyvinutá USAID na konci 60. rokov, pre podporu plánovania, riadenia a hodnotenia rozvojových procesov. Od toho času metódu prijalo mnoho organizácií, rozvinuli ju, tak aj medzi inými aj Európska Rada.

Význam tejto metódy spočíva v tom, že - po osvojení - zjednoduší proces návrhu, pomôže, aby plány boli jasnejšie a štruktúrovanejšie, vďaka charakteru neumožňuje zabudnúť na pôvodne stanovené ciele v etape navrhovania a realizácii, čo sa bohužiaľ dnes v prípade mnohých programov a projektov stáva.

LKM je zvlášť vhodný pre riešenie problémov. Zabezpečuje rámec pre naše myslenie, metóda tiež upozorňuje na to, že projekt by mal byť založený na skutočných a reálnych hodnoteniach situácie, posúdenie rizík a nebezpečenstva dáva možnosť vyhnúť sa, alebo aspoň ich spraviť.





Budujeme partnerstvá

Dôsledné uplatňovanie jednotných metód LKM vytvorí presné a organizované projektové dokumentácie, ktoré výrazne uľahčujú fáze implementácie. Pomáha systematizovať naše myslenie a upozorňuje aj na nedostatky. Návrh vykonaný v súlade s LKM, ktoré môžu - okrem iného - v rámci programov EÚ vytvorené požiadavky štúdia uskutočniteľnosti.

Plánovanie pomocou logického rámca sa dá rozdeliť na dve hlavné fázy. Prvá je fáza analýzy, druhá je fáza plánovania.

Fáza analýzy

1. krok: ZLADENIE ZÁUJMOV

Súpis tých skupín, ľudí, organizácií, na ktoré bude mať projekt pravdepodobne vplyv, naďalej základné problémy, obmedzenia, príležitosti, ktorých sa zainteresované strany čelia.

2. krok: ANALÝZA PROBLÉMOV

Formulácia problémov, určenie vzťahov dôvodu - dôsledku, stanovenie problémového diagramu

3. krok: ANALÝZA CIEĽU

Definovanie vytýčenia cieľov z konkrétnych problémov, odhalenie nástrojov potrebných na dosiahnutie cieľov, a potom v nadväznosti na logické zoskupenie cieľov vytvorenie stratégie projektu.





Budujeme partnerstvá

Fáza plánovania

4. krok: VYTVORENIE VNÚTORNEJ LOGIKY PROJEKTU

Opis častí projektu, skúmanie vnútornej logiky, formulácia merateľných cieľov.

5. krok: OBJASNENIE PODMIENOK A RIZÍK

Stanovenie tých podmienok, ktoré spadajú mimo právomoc vedúceho projektu, ktoré pravdepodobne ovplyvňujú realizáciu projektu.

6. krok: URČOVANIE INDIKÁTOROV

Určenie metód merania projektov, pokroku a určenie ukazovateľov výkonnosti, určenie metódy merania.

7. krok: HARMONOGRAM ČINNOSTÍ

Určte poradie spojení jednotlivých činností, určí sa predpokladaná doba trvania projektu, identifikácia osôb zodpovedných za každú úlohu.

8. krok: PLÁNOVANIE NÁKLADOV

Určenie nutných investícií, finančný plán a podrobný rozpočet.





Budujeme partnerstvá

LOGICKÝ RÁMEC

Opis zahŕňa vnútornú logiku projektu, dôležité podmienky a rizika slúžiace ako základ pre logiku, naďalej úlohy potrebné k riadeniu a kontrole projektov, požadované kritéria a rámec, proti ktorému je možno kontrolovať a vyhodnocovať pokrok.

<u>Opis</u>	<u>Indikátory Výkonu</u>	<u>Meranie</u>	<u>Podmienky a riziká</u>
Všeobecné ciele:	Miera vykonania všeobecných cieľov	Zdroje informácií a metódy používané na overenie výsledkov	
Konkrétne ciele	Miera vykonania konkrétnych cieľov	Zdroje informácií a metódy používané na overenie výsledkov	Podmienky, ktoré ovplyvňujú vzťahy medzi všeobecnými a konkrétnymi cieľmi
Výsledky	Miera dosiahnutia výsledkov	Zdroje informácií a metódy používané na overenie výsledkov	Podmienky, ktoré ovplyvňujú vzťahy medzi všeobecnými a konkrétnymi cieľmi
Činnosti	Vstupy - potrebné ľudské a materiálne podmienky	Náklady ľudských a materiálnych podmienok	Podmienky, ktoré ovplyvňujú vzťah medzi činnosťou a výsledkami





Budujeme partnerstvá

Metóda je účinná vtedy, keď:

- Je podporovaná z ekonomickej, sociálnej a environmentálnej analýzy;
- aktéri a zainteresované strany zapojíme do plánovania a realizácie;
- stava na tímovú spoluprácu;
- Pri realizácii stále kontrolujeme logický rámec a realizujeme potrebné zmeny.





Budujeme partnerstvá

5.1.1 1. fáza – Zladenie záujmov

Cieľom je:

Určenie hlavných subjektov zapojených do projektu alebo ich zainteresovanie v tom, ako ovplyvňujú záujmy realizovateľnosti projektov a rizík.

- Vytvorenie záujmov zúčastnených strán formulovať problémy a rozvoj kľúčových rolí v projekte.
- Objasnenie rizík projektu, ktoré predstavujú konflikty záujmov medzi členmi projektu.
- Existujúce a potenciálne budúce vzťahy medzi členmi projektu, na základe ktorých sa zvyšuje šanca na úspech projektu.
- Vhodné spôsoby pre účasť členov projektu v projekte.

Metóda:

"Brainstorming" v prítomnosti zúčastnených strán.

zájmová skupina	V čom sú zainteresovaní?	Podmienky nepretržitej podpory	Správny mechanizmus účasti





Budujeme partnerstvá

5.1.1.1 Hodnotenie inštitúcie analýza SWOT

Kľúčovým prvkom úspechu projektu je výkon a kapacita zúčastnených inštitúcií. K tomu, aby sme analyzovali záujmy každého zúčastneného orgánu, v danom projekte, musí sa vykonať inštitucionálne hodnotenie. SWOT analýza inštitucionálneho hodnotenia je metóda, ktorá analyzuje inštitúciu na základe nasledovných štyroch kategórií:

- Silné stránky (Strengths) - pozitívna vnútorné charakteristiky inštitúcie
- Slabé stránky (Weaknesses) - negatívne vnútorné charakteristiky inštitúcie
- Príležitosti (Opportunities) - vonkajšie faktory zlepšujúce vyhlíadky inštitúcie
- Ohroženia (Threats) - vonkajšie faktory ohrozujúce vyhlíadky inštitúcie

Metóda:

"Brainstorming" v prítomnosti zúčastnených strán - na čele s moderátorom.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PRÍLEŽITOSTI	OHROŽENIA





Budujeme partnerstvá

5.1.2 2. fáza – Analýza problémov

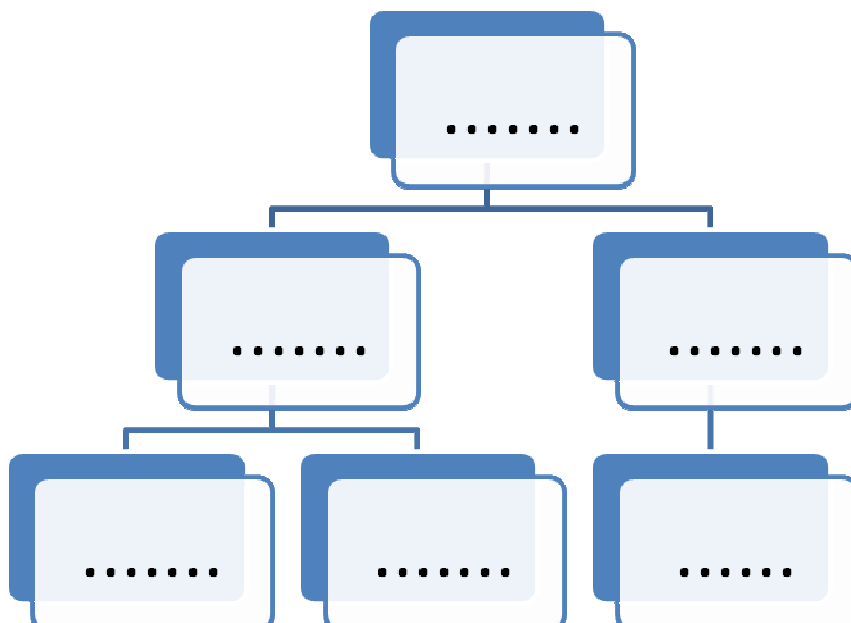
Cieľom analýzy problému je určiť súvislosť príčiny - dôsledku medzi problémami pomocou problémového grafu. Problémový graf nie je nič viac než reprezentácie problémov v hierarchii.

Problémová analýza sa skladá z dvoch úloh:

1. stanovenie hlavných problémov, s ktorými sa príjemcovia stretávajú,
2. „Strom problémov“ načrtáva príčiny a dôsledky rozhodnutí.

Napišeme hlavný problém, a vzťahujúci sa druhotný problém s tým porovnáme.

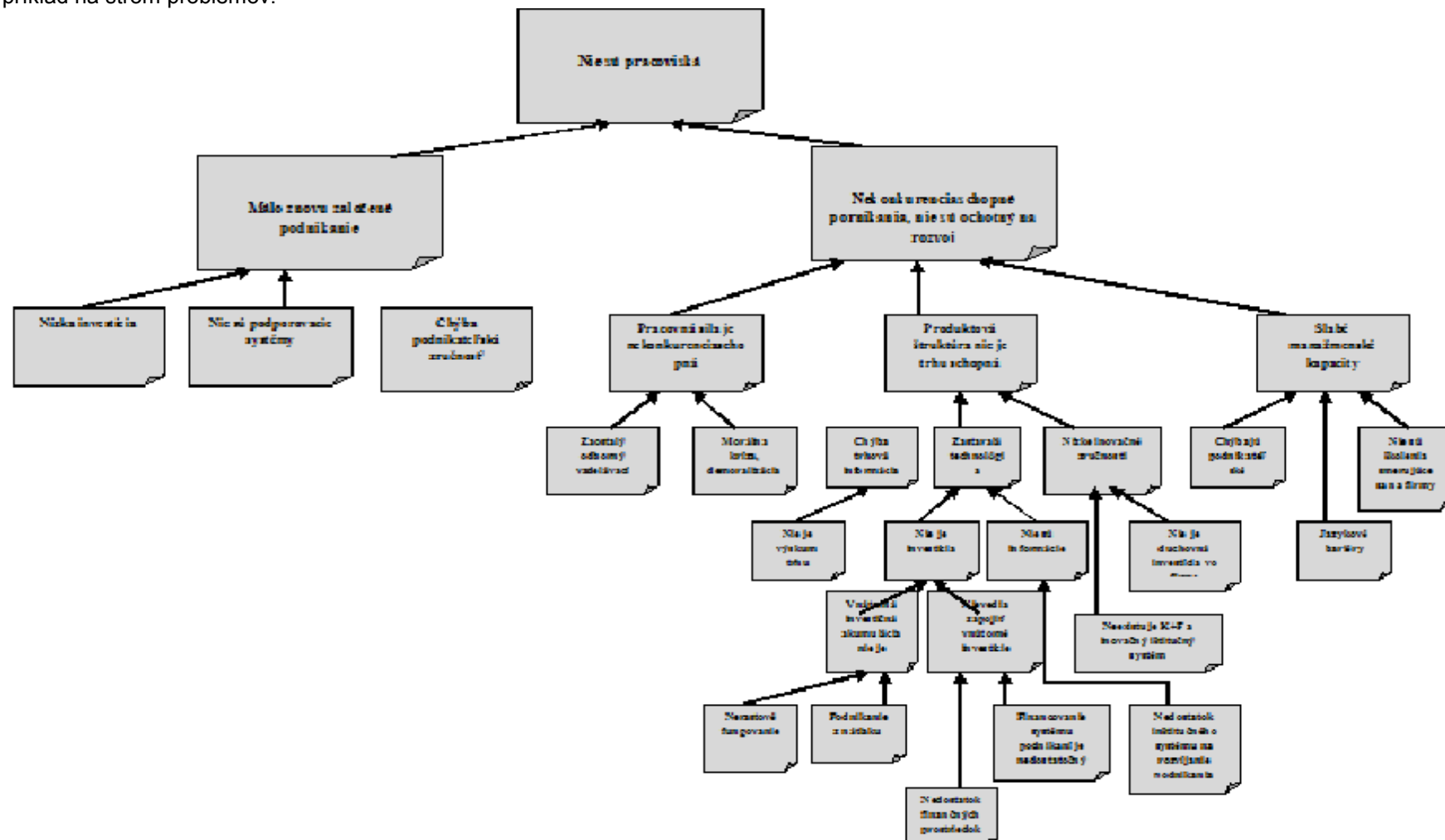
- V prípade, že problémom je dôvod, dostane sa o jednu úroveň nižšie;
- V prípade, že problémom je dôsledok, dostane sa o jednu úroveň vyššie;
- V prípade, že problémom nie je ani dôvod, ani dôsledok, zostane na tej istej úrovni;





Partnerséget építünk

Jeden príklad na strom problémov:





Budujeme partnerstvá

5.1.3 3. fáza – Príprava analýzy cieľov

Kým problémová analýza ukazuje záporné strany existujúcej situácie, zatiaľ analýza cieľov zobrazuje pozitíva dosiahnuteľného stavu. Zahŕňa transformáciu problémov do cieľa.

Stanovenie, charakteristika cieľov:

Realita - finančnú životaschopnosť projektu pomocou daných materiálnych podmienok v stanovenej lehote.

Konkrétnosť - akýkoľvek pokrok smerom k cieľu projektu a nesmie byť spôsobený inými vplyvmi.

Merateľnosť - za rozumnú cenu a úsilie možnosť merať výkonnosť projektu.

Pre formuláciu cieľov používajte silných sloviac, vo forme infinitívu (niečo **urobiť**), určite **povahu** zmeny, ktoré chcú dosiahnuť daným projektom (cieľovou skupinou), majte **merateľné ukazovatele**, ktoré informujú rozhodovaciu právomoc o realizácii blízkych či vzdialenejšie cieľov programu.

Zoskupovanie cieľov

Strom cieľov obsahuje viac cieľov než v projekte bude. Toto je posledná časť analýzy cieľov, výberov stratégií aplikovaných v rámci alebo mimo programu. "Stratégia" sa skladá zo skupín úzko súvisiacich cieľov. Strategická analýza určí, ktoré cieľové skupiny by sa mali výslovne začleniť do projektu a posúdiť jeho uskutočniteľnosť.



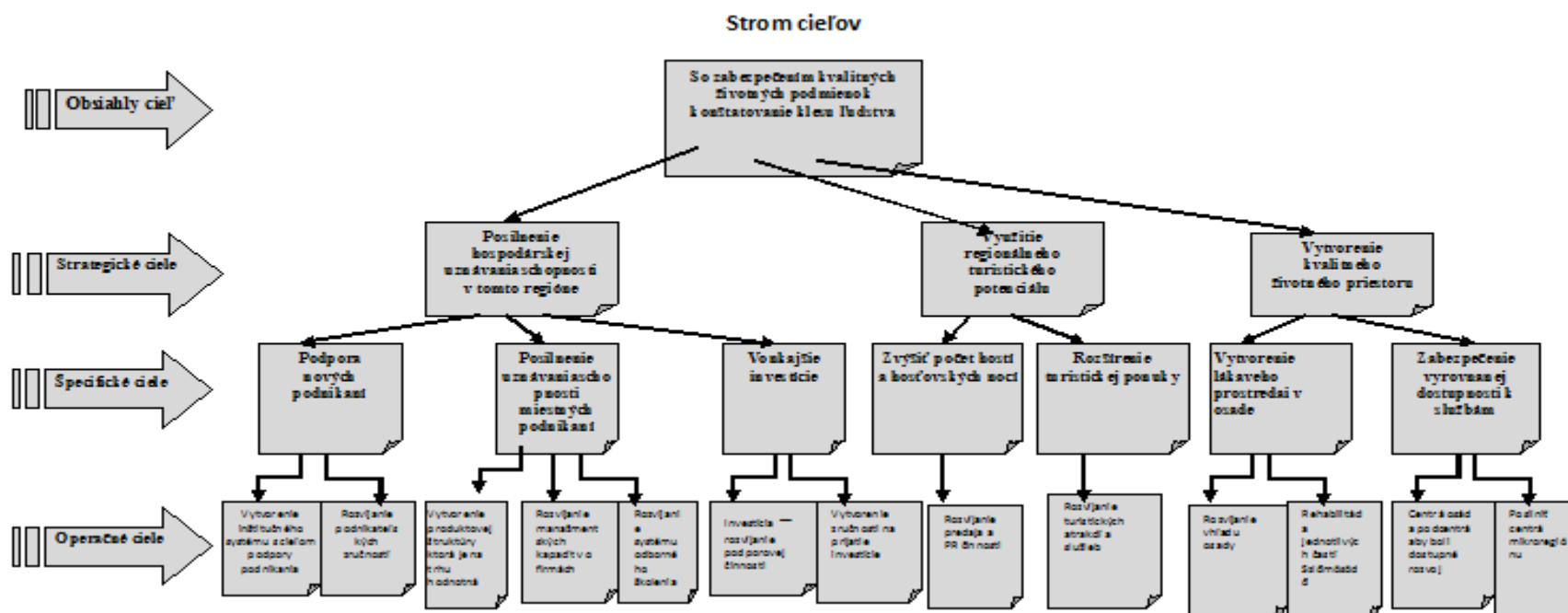


Budujeme partnerstvá

Jeden príklad na strom cieľov:

Viaccelné zoskupenie Miškovského maloregiónu Stratégia rozvíjania regiónu a Operačný program 2007-2013

Viaccelné zoskupenie Miškovského maloregiónu Stratégia rozvíjania regiónu a Operačný program 2007-2013





Budujeme partnerstvá

5.1.3.1 Charakteristika stratégie

Poslednej fáze analýzy vyberieme tú stratégiu, ktorá je potrebná k tomu, aby sme dosiahli vytýčené výsledky. Stratégia smeruje k takým cieľom, ktoré možno doložiť do voľaktorého programu, na základe času a ľudských zdrojov. Stratégia preskúma tie intervencie, ktoré sa dajú uskutočniť, čo môže posunúť projektový fókus. Na základe hore uvedených cieľ projektu a všeobecné vytýčené cieľ sú pevne naznačené. Z cieľového stromu vyplýva, že daný projekt uskutoční „iba“ jednu zložku cieľového stromu (napr. tu na zorganizovanie školiacich kurzov). Dôležité je, aby v záujme riešenia problémov v cieľovom strome plánované činnosti sa uskutočnili postavením partnerských spoluprác.



Budujeme partnerstvá

5.1.4 4. fáza – Vytvorenie vnútornej logiky projektu (Logframe)

Vnútoraná logika projektu je nie iné, než opis projektu na štyroch stupnoch cieľovej hierarchie – činnosti, výsledky, konkrétne a všeobecné ciele. Prvou fázou je definovanie vnútornej logiky.

<i>Opis</i>		<i>Ukazovatele výkonu</i>	<i>Meranie</i>	<i>Požiadavky a riziká</i>
Všeobecné ciele	1	9	10	5
Konkrétne ciele	2	11	12	6
Výsledky	3	13	14	7
Činnosti	4	Inputi 15	Výdavky 16	8

Vodorovný logický pruh definuje cieľ projektu, vyjasní súvislosti príčiny-účinnosti a vyznačí okolnostné a neisté faktory, ktoré padajú do iného kruhu projektového manažéra.

Podlhovastý logický pruh s opisom najdôležitejších ukazovateľov merania výkonov spája meranie účinnosti projektu, spolu s používanými zdrojmi a predmetmi s čím sa kontroluje meranie.

Vyplniť kolónky treba podľa čísiel.

Je všeobecným problémom, keď chceme ciele z logického diagramu do logického rámca položiť, že čo je rozdiel medzi cieľmi, výsledkami a činnosťami. Logický rámec mátrix je riadiaci predmet; ktorý určí ciele, výsledky a činnosti a čo určí rozdieli to je „ovládateľnosť“. Ovládateľnosť úzko sa viaže v projekte naznačenými ujmami a rizikám.

Okrem toho logframe treba chápať nie ako statický, ale viac ako dynamický predmet, ktoré treba chápať počas uskutočnenia projektu a zmeniacimi sa podmienkami a





Budujeme partnerstvá

paralelne treba znovu a znovu prehodnotiť. Matrix možno používať na plánovanie projektu a na porovnanie rozpočtu, ďalej ako naznačenie cieľu a štruktúry projektu.

Jeden príklad na používanie Logframe:

	Vnútna logika	Indikátory	Zdroje indikátorov	Riziká a predpoklady
Strategické ciele	Posilnenie konkurencieschopnosti pohraničných regiónov	Odobovanie znalosti, vytvorenie organizačných foriem, hospodárska spolupráca	školiace knihy; družstvá, spoločenské podnikanie; hospodárske ciele	V globálnom trhovom prostredí nájsť cezhraničnú samoudržateľskú hospodársku činnosť
Cieľ projektu	V sociálnej hospodárstve vytvoriť nové pracoviská	Založenie spoločenských podnikaní, družstiev	Registrácia firmy	Vytvorenie spoločenského podnikacieho pohľadu
Výsledky	Na obe strany hraníc vzniknú spoločenské podnikanie, ktoré zabezpečujú prácu pre ľudí v nevýhodnej situácii	3-3spoločenské podnikanie zamestnanie 20-20 osôb	Registrácia firmy, pracovné zmluvy;	Nájsť vhodné osoby a zamestnancov na založenie organizácii
Aktivity	Sprevádzkovanie samoudržateľského spoločenského podnikania; zamestnanosť, hospodárska spolupráca	Príjmy a výdavky minimálne 0-ové, alebo je pozitívny zisk; 40 osôb pracuje pracovnou zmluvou, 30% z príjmov pochádza z cezhraničnej spolupráce	Ročné peňažné údaje, pracovné zmluvy; peňažné doklady, faktúry	V trhovom prostredí nájsť samoudržateľskú hospodársku činnosť; právne predpisy oboch štátoch, ktoré určujú hospodársku spoluprácu

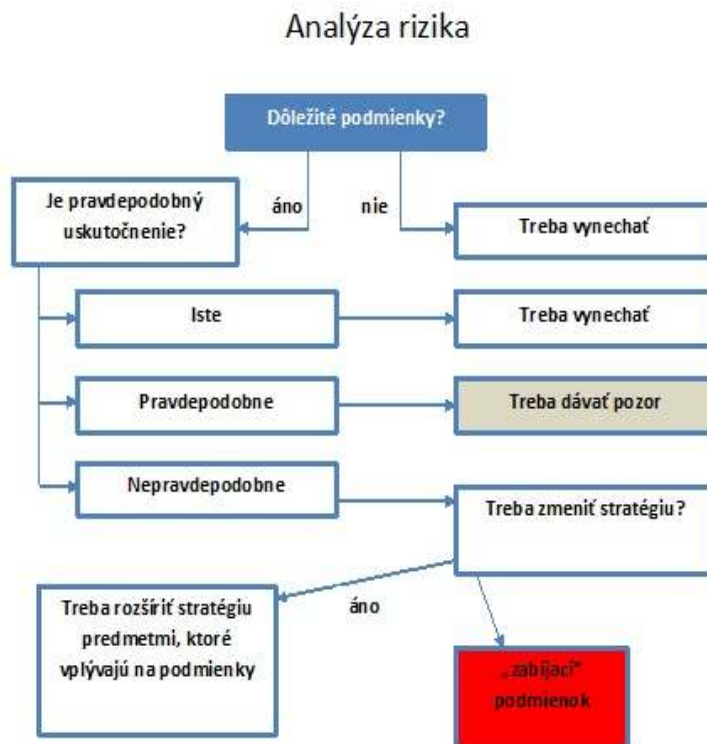




Budujeme partnerstvá

5.1.5 5. fáza – Konkretizovanie podmienok a rizík

Plánovatelia projektu majú za úlohu naznačiť vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú projekt a vytvoriť plány na ich riešenia alebo na kontrolu. Tieto slúžia na to, aby sme vedeli určiť riziká.





Budujeme partnerstvá

5.1.6 6. fáza – Definícia ukazovateľov

Nestačí určiť cieľ. Dôležité je, aby sme vytvorili spôsob ako budeme postupne merať. Aby sme vedeli merať jeden cieľ treba k nemu pridať ukazovatele a treba určiť predmety merania, respektíve pramene ukazovateľov. Vybranie ukazovateľov pomôže v tom, ako presne opísať cieľ, akú realitu má cieľ, nakoľko je konkrétny a merateľný cieľ.

Vybranie ukazovateľov má štyri postupy:

- naznačenie ukazovateľa;
- naznačenie kvality;
- naznačenie množstva;
- naznačenie času.

Vytvorenie merania

- pramene ukazovateľov;
- forma, v ktorej treba určiť prístupnosť informácií (napr. postupné hlásenie, projektové vyúčtovanie, projektové údaje, statistiky, atď.);
- osoba, ktorá podáva informácie;
- seriozita, s ktorou sa podáva informácia (mesačne, štvrťročne, negyedévente, ročne, atď.).

Tie ukazovatele, ku ktorým sa nedá priložiť dobrý meriaci predmet treba vymeniť na iný ukazovateľ. Aktivity treba určiť vhodnou podrobnosťou.

System kritérií SMART

Najznámejší princípny požiadavkový systém je takzvaný SMART.

System kritérie SMART-u je viac ako monitoringová činnosť, ktorá sa viaže rozvíjajúcim programom, prakticky ho možno používať v hociktorej fáze a naznačuje





Budujeme partnerstvá

požiadavky proti informáciám. Toto slovo možno z viacerých aspektov vyjasniť. Pozostáva z prvých písmien anglických slov Specific, Measurable, Available/Achievable, Relevant/Reliable, Timely. Maďarský variant týchto slov vytvára ideálne indikátory:

- Sú špecifické (specific): teda odkazuje na to a predosvetkým na tú špecifikáciu, ku ktorým pridáme, a o špecifikácií v značnej hĺbke a podrobnosti podáva informácie.
- Sú merateľné (measurable): je málo takých používateľných indikátorov, ku ktorým nevieme pridať číslo. K čísloniu sú veľmi dôležité, aby sme vedeli definovať indikátory v merateľnej forme.
- Sú dostupné, sú k dispozícii (available/achievable): taktiež je veľmi dôležitý z hľadiska praxe, aby sa dalo k hodnote indikátoru pristúpiť, aby existoval, alebo aby sa dalo vytvoriť taký informačný systém, z ktorého sa dá na daný indikátor vyňať informácia. Toto kritérium nie len v teórii sa uskutoční, lebo uskutočnenie plynulého získania údajov závisí o tom; takto pri označení indikátoru treba brať do pozornosti aj to, že s akými výdavkami, s úsilím sa dajú získať indikátorské hodnoty; to čo použijeme na získanie informácii musí byť v sadzbe užitočnými informáciami.
- Sú relevantné (relevant): indikátory musia v sebe zahŕňať dôležité a užitočné informácie z hľadiska použitia. Sú spoľahlivé (reliable): programový manažment len natoľko sa spolieha na informácie z indikátorov, nakoľko odzrkadľujú skutočné stavy. Obavy z údajov podľa spravodlivosti a spoľahlivosti môžu znamenať obrovské riziko z pohľadu uskutočnenie projektu.
- Sú aktuálne (timely): je nutné k plánovaniu a optimalizácii, aby opisné ukazovatele boli včasné, aby charakterizovali daný termín. Čerstvosť informácií je samozrejme rozdielny v jednotlivých typoch údajov. Praktický prospech znamená v plánovaní monitoringového systému, keď aspoň časovej relevácií v značnej miere sa meniacich indikátorov charakterizuje konkrétna čerstvosť, kritérium časovosti. (Napríklad prostredne, alebo bezprostredne





Budujeme partnerstvá

môžeme naznačiť, že monitoringové výbory, alebo iné výbory môžu rozhodovať podľa niekoľko starých informácií – samozrejme to sa uskutoční len vtedy, keď rozhodnutie podporuje efektívny systém zozbierania údajov a vyhodnotenie údajov.)





Budujeme partnerstvá

5.1.7 7. fáza – Plánovanie činnosti (Gantt-diagram)

Činnostné plánovanie slúži na to, aby prezentovalo činnosti projektu, aby naznačilo poradie činnosti a zodpovedajúcu osobu činnosti.

Postupy plánovania:

1. vymenovať hlavné činnosti
2. rozdeliť hlavné činnosti na úlohy
3. spresniť poradie a vťah činnosti a úloh
4. účtiť začiatok, dobu a dokončenie každej činnosti a úlohy
5. spresniť takých postupujúcich ukazovateľov alebo hraničných bodov s ktorými sa dá merať výkon projektu
6. spresniť potrebnú odbornú znalosť, ktorá je potrebná k výkonu činnosti a úlohe
7. rozdeliť úlohy medzi členmi projektu

Gantt-diagram

Aktivita	jan.	febr.	mar ec	apr.	máj	jún	júl	aug.	sept	okt.	nov.	dec.	dob a	zod pov edn ý
Rokovanie														
Rozpočet atď.														





Budujeme partnerstvá

5.1.8 8. fáza – Vytvorenie rozpočtu

Odhadovo-nákladné činnosti

Náklady priradujeme k činnostiam, alebo zdrojom ľudských síl. K činnostiam pridelené náklady (fixné) sú také náklady, ktoré nezávisia časovo od činnosti a od zdrojov vykonaných prác. Také náklady sú napr. pri stavebných projektoch náklady, ku ktorým patria povoloňacie konanie, pri výziev cena výzvovej dokumentácie.

Pri nákladoch, ktoré sú zaradené zdrojom ľudských síl pridávame konkrétne hodnoty.

Zložky metódy prieskumu projektových nákladov:

- náklady práce
- vecné výdavky
- výdavky služieb (zmluvní aktéri)
- výdavky strojov a zariadení
- výdavky projektového manažmentu
- výdavky riadenia a administrácie
- príspevky, dane, poistenie, výdavky licencov
- náklady inflácie
- zamestnávateľské výdavky (napr. zamestnanecké-zrivotnícke vyšetrenie)

Postup vyhotovenia rozpočtového plánu:

1. ku každej činnosti potrebný zoznam predmetov
2. zdroje ľudských síl
3. investície
4. zaradenie predmetov do rozpočtových kategórii
5. naznačenie jednotiek, množstva a ceny jednotiek
6. naznačenie peňažného zdroja
7. distribuovanie nákladových kódov
8. načasovanie nákladov
9. odhadovanie udržiavateľských nákladov





Budujeme partnerstvá

Vytvorenie tabuľky, ktorá zhrňa rozpočet

Aktivity	Množstvo	Množstvo v plánovanej dobe				Cena	Spôsob podpory	Výdavky danej dobe				Projekt spolu	Ročné režijné
		I.	II.	III.	IV.			I.	II.	III.	IV.		

Zdroje uskutočniteľských nákladov

1. **Suma vlastnej čiastky** k uskutočneniu (minimálne 10% celého rozpočtu, (1.1,+1.2+1.3)):

Ft / EUR

1.1 . Suma z vlastnej čiastky vlastné zdroje (vlastná čiastka najmenej 25%):

Ft / EUR

1.2 . Suma z vlastnej čiastky príspevky v naturáliách (vlastná čiastka maximálne 50%):

Ft / EUR

1.3 . Suma z vlastnej čiastky iné podpory (npr. NCF):

Ft / EUR

2. **Požadovaná suma EGT/ Nórsky FM (2.1+2.2)** (maximálne 90% celého rozpočtu):

Ft / EUR

Zdroje spolu (1+2):

Ft / EUR

2.1. Z uchádzanej podpory EGT/ Nórsky FM na fungovanie (vecné):

Ft / EUR

2.2 Z uchádzanej podpory EGT/ Nórsky FM hromadenie (investícia):

Ft / EUR





Budujeme partnerstvá

Číslo	Roky	20..		20..		20..		Spolu
	Naznačenie položky a kalkulácia (Podávajte presne kalkuláciu, napr. Ubytovanie 2 dni * 10 osôb * X tisíc Ft, Honorár expertu 10 dní * Y tisíc Ft.)	Fungovanie	Hromadenie	Fungovanie	Hromadenie	Fungovanie	Hromadenie	
1.názov publikácie (3 ks) Rozsah: 60 strán pre jednu publikáciu Rozmer: A5 Kus: 300 kusov/publikácií							
1.1	Honorár editora publikácie							
1.2	Honorár grafiky publikácie							
1.3	Tlačiarenské výdavky publikácií							
2.	Školenia v téme: 3 podujatie (3 x1 deň)							
2.1	Prenájom miestností							
2.2	Nájomné pre techniku							
2.3	Honorár prednášateľov (3 osoby/podujatie)							
2.4	Ubytovanie pre 2 osôb							
2.5	Cestovné výdavky pre dvoch osôb s vlakom							
2.6	Príprava školenia (sadzbové kancelárske výdavky, telefónne výdavky, sadzbová mzda, stavovanie)							
2.7	Informačné materiály (200 kusov)							
3.hodnotenie zamestnancov, vytvorenie databázy							
3.1	2 ks ďalekohľadu typu.....							
3.2	1 ks videokamera typu.....							
3.3	Vytvorenie webovej stránky, operácie, prenájom miesta, design							
4.	Program vyloženia nory (500 ks)							
4.1	Drevo a predmety k vytvoreniu nory							
4.2	Vytvorenie nory z čiastky dobrovoľníckej práce (...../Ft/osoba/deň)							
4.3	Vyloženie nory z čiastky dobrovoľníckej práce (.../Ft...../osoba/deň)							
Spolu (vrátane DPH):								
Vrátenie DPH (keď uchádzať vo vecnom projekte je oprávnení na vrátenie DPH, ak nie, tak treba 0 zapísať!):								
Zničený rozpočet bez DPH:								





Budujeme partnerstvá

5.2 Definície

Predstavenie metódy LKM

Popis	Stratégia čo je za projektom. Opis vnútornej logiky projektových úloh vo štyroch úrovniach v LKM použiteľná „cieľová hierarchia“.
Všeobecný cieľ	“ Ku ktorému uskutočneniu projekt v dlšej dobe sa podieľa ” Rozsiahlejší sektorový alebo národný program s cieľom vyššej hodnoty, ku ktorému projekt chce prispieť.
Konkrétny cieľ	“ Ktoré projekt musí dosiahnuť pre svojich príjemcov ” Hlavným cieľom projektu je, že prináša merateľný príjem pre príjemcov. Odzrkadľuje konkrétne dosiahnutú situáciu, ďalej prispieje k dosiahnutiu všeobecného cieľa. Nevzťahujú sa na služby projektu (tie sú výsledky), ale ako využijú služby príjemcovia projektu.
Výsledky	“ Čo prijíma vedenie projektu, že počas projektu uskutoční ” Činnosti, ktoré sú preto, aby sme dosiahli konkrétne ciele a tým uskutočnené výsledky. Výsledky sú tie, ktoré projekt do dokončenia uskutoční.
Aktivity	“ Práca, ktoré treba urobiť účinkujúcim projektu. ” Konkrétne úlohy, ktoré sú potrebné k tomu, aby investícia vedela dosiahnuť plánované výsledky.
Inputi	“ Ktoré sú potrebné k projektu, aby sa projekt uskutočnil ” K činnosti potrebné podmienky (napr. osobné, vecné, finančné).
Ukazovatele výsledkov	“ Úroveň výkonu, ktoré sú potrebné k dosiahnutiu cieľov ” Merateľné ukazovatele výkonu, ktoré informujú o tom, či ciele sa uskutočnili alebo nie na úrovni hierarchie logického rámca. Na základe ukazovateľov možno plánovať kontrolný systém.
Rozhodujúce body	“ Podľa ktorých sa dá určiť, či projekt smeruje k vytýčeným cieľom. mi alapján megállapítható, hogy a projekt a kitűzött célok felé halad ” Rövid távú célmutató, mely az egész projekt folyamán segíti a teljesítménymérést, nemcsak a végén. Jelzi továbbá a döntéshozatal időpontját.
Meranie	“ Informačné zdroje k ukazovateľom ” Tie predmety, s ktorými ukazovatele a najvýraznejšie body evidujú, zaznamenajú a pre manažment, ďalej k záujemcom, ktorí sa zaujímajú o projekt nechajú k dostupným.
Požiadavky a riziká	“ Ktoré spomalia alebo prekazujú dosiahnutie cieľov ” Také vonkajšie činitele, ktoré sú vplyvom na postupnosť a úspech projektu, ale na ktoré vedúci projektu nemá vplyv.
Predošlé požiadavky	“ Ktoré sú potrebné k začiatku projektu ” Predošlé zmluvy (keď sú) ktoré sa vzťahujú na obsah a na udalosti, ktoré treba zabezpečiť pred začiatkom začatia projektu.
Udržiavateľnosť zabezpečujúce zložky	“ Zložky, ktoré budú vplyvom na výsledky projektu po skončení projektu. ” Tie zložky, ktoré určujú výsledky projektu po dokončení projektu.





Budujeme partnerstvá

6 Manažérske úlohy pri pripravovaní súbehov, projektov

Keď sme už pripravili logický matrix projektu, teda vieme, že čo, kedy, s kým, za koľko a ako budeme pracovať, tak sme už pri konkrétnej plánovacej fáze. V logickom matrixe zhrnuté veci rozpisujeme v časti štúdie uskutočniteľnosti.

6.1 Príprava štúdie uskutočniteľnosti

Cieľom štúdie uskutočniteľnosti je, aby pre rozhodujúceho slúžil takými informáciami o projekte, ktoré s údajmi štúdie, textovými opismi pomáhali pri komplexnom obsahu návrhu projektu, ďalej o objektívnom rozhodovaní. Dôležitou funkciou štúdia uskutočniteľnosti je, že je to plánovací predmet, teda predovšetkým slúži pre spolupracovníkom projektu.

Časti štúdia uskutočniteľnosti:

Zhrnutie vedúceho

Predstavenie projektovej organizácie

- doterajšie činnosti, rozvoje;
- zdroje ľudských síl;
- peňažní stav.

Prehľad potreby, potreba rozvíjania

- predstavenie spoločenskej, hospodárskej okolnosti;
- dôvod na rozvíjanie;
- projekt nakoľko sa pričleňuje k stratégii projektového gazdu;
- ciele projektu, cieľové skupiny.

Predstavenie projektu

- podrobné predstavenie rozvíjania, časové plánovanie;
- predstavenie projektového manažmentu;
- predstavenie spolupracujúcich partnerov;
- plánované výsledky, vplyvy projektu;





Budujeme partnerstvá

- funkcia, odborná a peňažná udržateľnosť.

Peňažný plán

- ročné hlásenia (peňažná váha, vykázanie výsledkov);
- predstavenie projektového financovania (náklady: podrobný rozpočet, zdroje: vlastné náklady, podpora);
- vykázanie cash-flow;
- vypočítanie doby návratnosti:
 - celková návratnosť investičných nákladov,
 - návratnosť investičných nákladov bez žiadanej EU podpory.

Marketingový plán

- S rozvíjaním vyhotovené, predávané produkty/služby, ktoré sa dostanú k spotrebiteľovi a ktomu smerujúce stratégie (stimulácia predávania), zhrnutie stratégie, ktorým sa dostane spotrebiteľovi, cieľovej skupine produkt a to reklamou.

Analýza rizika

- Naznačenie rizika a možnosti obchodnej činnosti, ktoré sú účinkami projektového výsledku. Keď je možné kvantitatívne, keď nie je možné kvalitatívne odhady miery účinku. Kritické zložky projektu a vybrané parametrov ich predstavenie, ktoré majú veľký vplyv na výkonné ukazovatele. Plánovaný spôsob riešenia rizika.

Prílohy

- K životopisu: Vyznačená osoba na vedenie projektu, ktorá má skúsenosti (na základe životopisu).
- K rozpočtu: Jasný, podrobný a reálny rozpočet, ktorý nerizkuje časový faktor a úspešné dokončenie projektu. Potrebné, oddôvodnené výdavky projektu. Plánované príjmy po projektovej dobe cieľom samoudržania. Plánované činnosti





Budujeme partnerstvá

a rozpočtový plán musí byť v súlade, koherenčný. Efektívnosť nákladov použitej podpory.

- Ku diagramu GANTT: konkrétny, premyslený a jasný uskutočniteľský plán a projektová konštrukcia.

6.2 Hľadanie zdrojov, súbehov k projektu

Rozvíjanie zdrojov (iným slovom vytvorenie zdrojov, angolul fundraising) je zhrnutie činnosti ktoré smerujú k tomu, aby neziskové organizácie získali k svojej činnosti a k jednotlivým programom hmotné (peňažné a nehmotné) zdroje. Rozvíjanie zdrojov vo veľkej miere pomáha, keď vykonávajú cez premyslenú stratégiu, resp. keď sa zapája čím hlbšie do iných činnosti danej organizácie. Rozvíjanie zdrojov má výdavky, ale zisk je už v strednej dobe.

Rozvíjanie zdrojov nie je jednoduché zbieranie peňazí, ale môže smerovať na také zdrojové sily⁶, ktoré potrebuje daná organizácia.

Keď rozmýšľame o získaní zdrojov, tak predovšetkým nám príde na úm vonkajší zdroj, ale nemyslíme na to, že v danej inštitúcii, organizácií môžu byť nevyužiteľné zdroje, alebo zbytočné výdavky. Teda keď chceme zlepšiť našu finančnú situáciu, tak najprv plánujme na sebe! Rozmýšľajme o tom, čo je to, s čím by sme mi vedeli obohatiť fungovanie organizácie. To nie je len dar, alebo 1% z daní, ale skúsenosti, vedomosti, predmety atď., ktoré majú napríklad rodičia tých detí, ktoré chodia do detských domov alebo škôl.

Keď skúmame vnútorné zdroje organizácie, môže byť dobrým predmetom nižšie uvedená analýza SWOT. Ale na konci tejto časti nachádzajúci článok, taktiež môže podávať nápady na rozvíjanie zdrojov, ďalej môžeme sa spoliehať aj na naše každonenné skúsenosti.

⁶ Peniaze, čas, odborné poznatky, predmety, atď.





Budujeme partnerstvá

K získaniu vonkajších zdrojov potrebujeme vykonať značnú marketingovú činnosť. Keď chceme len málo dary získať (a vždy začíname v malom!), tak túto marketingovú funkciu môžu vykonávať aj naši členovia, alebo rodičia. V prípade väčšieho vonkajšieho zdroju je lepšie zavolať vonkajšieho odborníka, alebo firmu. V dlhšej časovej dobe detský program uskutočňujúce maloregióny budú potrebovať marketing, PR, preto je užitočné dopredu o tom rozmýšľať a zaobstarať. Netreba v každom prípade z trhu, teda orientovaného na zisk poprosiť o pomoc. Pre členov organizácie, dobrovoľníkom už nájdeme rôzne školenia, v ktorých je možnosť spoznať taktiky fundraisingu.

Keď hovoríme o rozvíjaní zdrojov, tak myslíme na tri veci:

- a) získanie darov (zorganizovanie darov);
- b) dostupné súbehové zdroje;
- c) zapojenie dobrovoľníkov do činnosti organizácie

a) Získanie darov

Môžeme peňažné a predmetové dary zbierať. Najčastejšie prístupné zdroje sú súkromné dary, alebo podpory firiem, súkromníkov, alebo 1% dane. Najznevýhodnených malých regiónoch, kde chudobníctvo v značnej miere sa koncentruje, je menšej miere takýto zdroj, ale nie je to beznádejné.

Počas získavania daru treba myslieť aj na tých, ktorí sa odsťahovali z osady! Aj najmenšie dediny majú takých synov a dcér, ktorí žijú niekde inde, ale radi sa spamätajú na miesto detských čias. Vypátrať to, že odsťahovalci kde žijú môže byť aj užitočné, lebo okrem toho, že získajú zdroje konkatné vzťahy môžu byť pre jednu osadu užitočné. Úspešní ľudia ukazujú príklad pre detí, môžu zvýšiť investičnú náladu a mohli by sme pokračovať v príkladoch.

b) Dostupné súbehové zdroje

V nasledujúcich častiach metodického príručky sa podrobnejšie zaoberáme s touto témou, preto tu ich nerozpíšeme.





Budujeme partnerstvá

c) Zapojenie dobrovoľníkov do činnosti organizácie

Dobrovoľník⁷ je ten človek, ktorý bez hocijakej mzdy vykonáva prácu. Keď si domyslíme, je to rozšírený termín, lebo veľmi veľa ľudí pracuje bez hocijakej mzdy pri spolku, nadácii, alebo inštitúcií, resp. veľa ľudí pomáha rvo svojom okolí v rodine na základe priateľstva alebo rodiny.

Od prvého októbra 2005 existujúci zákon vyzdvýhuje z týchto dobrovoľníckých činností jeden, ktorý nazve ako verejná dobrovoľnícka činnosť. Zákon dáva organizovaný rámec na činnosť organizovanej forme, resp. vyjasňuje základné pravidlá vzťahu medzi dobrovoľníkom a prijímacej organizácie.

Úlohou prijímacej organizácie je, aby organizovanou formou, za výhodné podmienky zabezpečil rámec na vykonanie dobrovoľníckej činnosti, a on právom môže sa spolať na prijatú úlohu, ktorú prijal dobrovoľník.

Podstata dobrovoľníctva je, že dobrovoľník bez hocijakej mzdy vykonáva prácu. Zákon zabezpečuje možnosť na to, že počas verejnej dobrovoľníckej činnosti vyskutnuté náklady organizácia vyplatí, resp. malej hodnotnej miere obdaroval osobu vykonávajúcu dobrovoľnícku činnosť.

Dôkladne sa treba pripraviť na úspešný rozvoj zdrojov. Najdôležitejšie je, aby sme dobre artikulovali, kto sme, čo je naším cieľom, poslaním, a prečo žiadame, na čo a akým spôsobom použijeme podporu. O výsledkoch taktiež treba informovať podporovateľa a úspech treba rozdeliť s dobrovoľníkmi. Prvoradou podmienkou úspešného rozvíjania zdrojov je verejné fungovanie organizácie, presvitná činnosť a metóda rozhodovania.

K rozvíjaniu zdrojov je potrebné, aby niekto v inštitúcii, organizácii sledoval súbehové výpisy a iné možnosti zdrojov. Na sledovanie sú nasledujúce formy:

- sledovanie webovej stránky Národnej rozvíjacej agentúry (www.nfu.hu);

⁷ Az Önkéntes Központ Alapítvány Önkéntesség című kiadványa alapján. Budapest, 2005.
http://www.oka.hu/formanyom/torvkiadvany_maganszemelyeknek.pdf





Budujeme partnerstvá

- časopisy (Alapítványi hírlevél, Kurázsi, Parola, Pályázatfigyelő, Sansz, Háló);
- smernice jednotlivých ministerstiev;
- telefónne služby (sledovanie súbehov napr. Mládežnícke kancelárie);
- knižnice (služba na sledovanie výpisov);
- počítačová sieť (na internete uverejnené súbehy);
- odborné organizácie;
- zahraničné zdroje;
- Internetový RSS systém na sledovanie súbehov, kde o daných témach vypísaných súbehoch dostáva informácie organizácia;
- spoločenské stránky, respt. registrácia na webových stránkach, kde o súbehov dostáva oznámenie záujemec.

6.3 Vyplnenie súbehového tlačiva, vložiť do elektronického vypíňacieho systému

Od roku 2013 pri každom výpise súbehov je potrebný elektronické vyplnenie. Najprv treba stiahnuť vyplňací program, potomk danemu výpisu patriaci vypíňací program k formuláru. Vypíňace programy sa nachádzajú na webovej stránke Národnej rozvíjacej agentúry (<http://www.nfu.hu/kitoltoprogramok>) Taktiež tu sa nachádza aktuálna „Používateľská kniha Elektronickému vypíňovaciemu súbehovému programu”

K vypíňovacému rámcovému programu možno stiahnuť viac formulárov, v tomto prípade po funkcii otvorenie nového formuláru v malom okienku sa nachádzajú predošle vyplnené formuláre, kde vieme **vybrať** a vieme **nazvať** ten, ktorým chcem pracovať. Meno súboru bude vložený **fixným** označením. Na ten istý výpis dvakrát ten istý meno súboru memožno podať.

Prvoradým cieľom Elektornického súbehového vypíňovacieho programu je, aby pomáhal pri vyplňovaní súbehov, minimalizoval chyby týkajúce sa vyplnenia, aby





Budujeme partnerstvá

uľahčil vyplnenie súbehov. S používaním aplikácie uchádzač súbehový formulár po predpísaných kontrolných funkciách vyplňuje a konečný formulár exportuje do pdf, nakonci vytlačí a vypíše na elektronický predmet (CD, DVD, atď) Vytlačený formulár a elektronický predmet treba poslať na danú adresu vypisovateľa. Pri vytlačení konečného, bezchybného formuláru program vytlačí na formulár aj evidenčný kód.





Budujeme partnerstvá

7 Manažérske úlohy pri uskutočnení súbehov, projektov

7.1 Podpísanie zmluvy

Na uskutočnenie každého podporeného projektu podporujúca organizácia (ministerstvo alebo spoluorganizátor) a podporený podpíšu zmluvu.

Dotačná zmluva je základom sledovania uskutočnenia, financovania a kontroly.

Berúc do úvahy priehľadnosť princípu, v prípade dotácie európskej únie je žiadateľné, aby návrh dotačnej zmluvy, alebo aspoň každá obsahová zložka bola časťou výpisu projektu, teda uchádzači už pred napísaním žiadosti spoznali pokyny dotačnej zmluvy. Táto požiadavka u domácich systémoch dotácie nie vždy sa splní, ktorá vo viacerých prípadoch robí problém pre podporenému.

Dotačná zmluva musí obsahovať aspoň nasledujúce:

- forma dotácie (neberúc do úvahy niektoré výnimky podpora je nevratná),
- maximálna výška a sadzba podpory,
- začiatok a koniec uskutočnenia projektu, v prípade sprevádzkovania jeho doba,
- predpisy vyúčtovania nákladov,
- proces, požiadavky žiadostí vyplácania,
- povinnosti, týkajúce sa postupnostných hlásení,
- pravidiel, týkajúce sa so štátnou podporou,
- pravidiel, týkajúce sa s verejnými zákazkami
- povinnosti, týkajúce sa s informovaním a verejnosťou súvisiace povinnosti,
- dokumentačné povinnosti,
- pravidiel, týkajúce sa uskutočnenia kontroly na mieste,
- pravidiel, týkajúce sa zastavenia vyplácania dotácie, resp. vrátenia dotácie,
- povinnosť zabezpečenia požiadavky,
- proces, podmienky zmeny zmluvy.

Medzi prílohami dotačnej zmluvy musia byť aspoň nasledujúce:

- náklady, rozdelené podľa nákladových položiek a ich plánovanie,





Budujeme partnerstvá

- zdroje,
- merateľné ciele, plánovanie,
- garancie (napr. čestné prihlásenie, hypotekárna zmluva, atď. podľa potreby).

7.2 Hlásenie o postupe projektu

Cieľom hlásenia postupnosti projektu je:

- potvrdenie žiadosti vyplácania dotácie, teda potvrdenie toho, že vyskytnuté náklady v súbehu, resp. dotačnej zmluve sa viažu naznačeným cieľom a činnostiam;
- podávanie informácií o postupnosti, ktoré vedú k cieľu pre poskytovateľovi;
- oddôvodnenie prečo sme odstúpili od cieľov v značnej miere (potrebná je zmena dotačnej zmluvy, keď v značnej miere nevieme dodržať v zmluve naznačené veci, ktorú treba na potrebnom formulári žiadať, teda nie v hlásení o postupe projektu);
- podávanie kvantitatívnych a kvalitatívnych informácií o efektívnosti a úžitocnosti projektu.

Hlásenie o postupe projektu – s potrebnými informačnými obsahovými zložkami – treba vyplniť v elektronickej forme, treba k tomu priložiť podkladové dokumenty (fotografie investora, jeden exemplár publikácie, kópia prezenčnej listiny školenia, plagátu alebo tabule, fotografia o podujatí, jeden exemplár publikácie, kópie faktúr, kópie dokladov o vyplácaní faktúr, výpis z banky).

Prijatie hlásenia

Ako zamestnanec, ktorý kontroluje hlásenie o postupe projektu sa presvedčí o tom, že

- hlásenie podali v dotačnej zmluve naznačenom termíne;
- hlásenie zodpovedá formálnym požiadavkám (náklady a číselné výsledky sú číselne presné, dobre spočítané, podpis a pečiatka je vychovujúca, sú podané žiadané prílohy, atď.);





Budujeme partnerstvá

- dokončené činnosti sú v súlade v dotačnej zmluve napísanými (vrátane verejných zákazkov, resp. splnenie informovanosti a uverejnenosti sú splnené) postup je uspokojivé v porovnaní naznačených cieľov (vzhľadom na náklady a sčíslené výsledky), nenastala značná zmena v projekte.

Ak hlásenie vyhovuje formálnym požiadavkám, keď z hľadiska hlásenia uskutočnené činnosti a postupnosť podľa dotačnej zmluvy sú vyhovujúce, môže prísť rad na to, že príjmu hlásenie. Podporujúca organizácia v prípade toho, keď niečo chýba, alebo sú voľajaké problémy informuje podporujúceho o tom, čo treba doložiť.

7.3 Monitoring, kontroly

Miestne kontroly

Cieľom miestnych kontrol je, aby zabezpečili pravidelné použitie verejných peňazí. Miestne kontroly dopĺňajú základné kontroly dokumentačných pokladov. Kým kontroly s dokumentačnými pokladmi sú úplné, miestne kontroly všeobecne sú na základe prijatia vzoriek.

Typy miestnych kontrol

Miestna kontrola môže byť predbežná, dočasná, alebo spätná.

Predbežná miestna kontrola je pred tým, než rozhodnutie je buď podporujúce/odmietnuté na základe podrobného vyšetrenia. Cieľom predošlej miestnej kontroly je:

- vyšetrenie toho, či v súbehu podané informácie sú prevdivé;
- pomáhať pri podporujúcom alebo odmietnutom rozhodovaní projektu: zozbierať informácie o odbornej pripravenosti a peňažnej stability uchádzača, ďalej analyzovať potrebnosť projektu;
- v tom prípade, keď kontrola je z hľadiska voľajakého problému, vyšetrenie toho.

Dočasná miestna kontrola je počas financovania. Cieľom dočasnej miestnej kontroly je:





Budujeme partnerstvá

- vyšetrenie toho či vo vyplácaneckej žiadosti, resp. v hlásení o postupe projektu podané informácie sú pravdivé, kontrola peňažného a fyzického uskutočnenia;
- vyšetrenie ponuknutého poistenia;
- vyšetrenie vykonanej záväzkovej informácie;
- v tom prípade, keď kontrola je z hľadiska voľajakého problému, vyšetrenie toho.

Spätná miestna kontrola je po financovaní, v období záväzkového sprevádzkovania (keď podporujúci má záväzkové sprevádzkovanie: v prípade investície). Cieľom spätnej miestnej kontroly je:

- vyšetrenie toho či v hlásení o postupe projektu podané informácie sú pravdivé, kontrola sprevádzkovania;
- vyšetrenie ponuknutého poistenia;
- vyšetrenie vykonanej záväzkovej informácie;
- k analýze výsledkov a vplyvov projektu zosbieranie informácií
- v tom prípade, keď kontrola je z hľadiska voľajakého problému, vyšetrenie toho.

7.4 Zabezpečenie udržateľnosti projektu

Dlhodobá udržateľnosť znamená, že plánovaná investícia (služba) musí byť udržateľná aj po dokončení projektu. Najdôležitešie princípy dotačného postupu sú, že dotačné organizácie potrebujú garanciu na to, že s pomocou dotácie udržiavané výsledky a činnosti aj po uskutočnení projektu budú udržateľné. Uchádzači na projektovom-formuláry musia rozpísať, že dotačné výsledky dlhodobo ako budú udržateľné z odborného, organizačného a finančného hľadiska.





Budujeme partnerstvá

Dimenzie udržateľnosti:

- **Organizačná udržateľnosť:** Schopnosť na to, že strategický rámec má zabezpečiť úspešné riadenie a efektívne fungujúce organizačné pozadie.
- **Odborná udržateľnosť:** Všetky tie kapacity a schopnosti, ktoré zabezpečujú najlepšie kvalitné programy a služby, a ktoré zabezpečujú najlepší spoločenský vplyv, ďalej zlepšia životnú kvalitu klientov s efektívnym použitím zdrojov.
- **Finančná udržateľnosť:** Schopnosť zabezpečiť potrebné zdroje na udržiavanie organizácie a programov.

7.5 Základné princípy zabezpečenia udržateľnosti spoločenského a prírodného prostredia

Viac desaťročný plánovaný rozvoj vytvoril koncepciu udržateľného vývinu, ktorú OECD v roku 2001 definoval nasledovne:

Udržateľný vývin zdôrazňuje ľudský blahobyt dlhodobej rozšíriteľnosti v hospodárskej, spoločenskej a prírodnej dimenzií, pričom uznáva ich krátkodobú konkurencieschopnosť.

Základnou požiadavkou udržateľskej spoločnosti je **sociálna spravodlivosť**, základom ktorej je zabezpečenie právo na rovnosť a spoločný podiel spoločenských bremien; snaha **zlepšenia životnej** kvality; **udržateľné používanie prírodných zdrojov**, ku ktorým je potrebný postoj spoločenského správania v oblasti vedomého životného prostredia a etiky životného prostredia; a **ochrana životného prostredia**. Všetko toto odkazuje pre nás, že **dobrú kvalitu životného prostredia treba garantovať pri vývoch**, o tom nie spätne treba starať, keď už nastalo porušenie. Udržateľný vývoj spolu s **dobrovoľníckym, opatrným a preventívnym správaním** je ochotný zachovať dynamickú rovnováhu životného prostredia, spoločnosti a hospodárstva.





Budujeme partnerstvá

I. Manažment a plánovanie vedomého životného prostredia stará sa o to, aby činnosť organizácie nemal negatívny vplyv na životného prostredia, alebo napríklad mal taký pozitívny vplyv ako napr. rozvoj vedomého životného prostredia a optimalizácia fungovania. Najlepším zdrojom toho je plánovanie, v rámci ktorého zmeria, že činnosť organizácie má aký vplyv na životné prostredie. Ak tieto definujú, tak najprv treba sa starať o prevencii negatívnych vplyvov, keď to nie je možné, tak o zníženie a naposledy o kompenzovaní vplyvov. Nutné je v ohľade manažmentu a plánovania vedomého životného prostredia odborné školenie organizácie, resp. spolupracovníkov organizácie, rozdelenie vedomosti v ohľade udržateľnosti a spolupráca, ktoré slúžia tieto ciele.

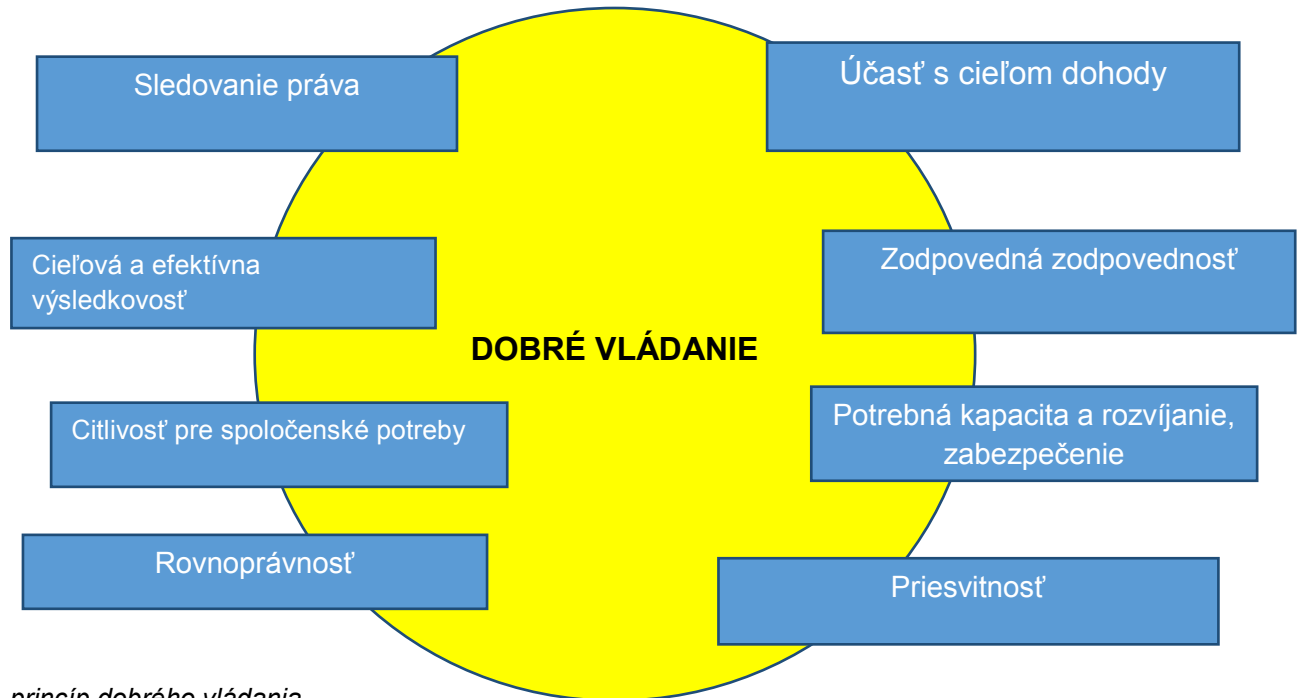
II. Uskutočnenie a udržiavanosť slúžiaci udržiavateľský vývoj spomáhajú v tom, aby sme múdro využili prírodné a ľudské zdroje, aby sme používali sporivo, aby sme zachovávali funkcie a predišli poškodenia. Preto na základe svojich prúdených materiálov organizácia produkty, služby, rozvoj a výrobu verejných služieb preskúma, s cieľom získať výhodné vplyvy, resp. predísť nevýhodné prírodné vplyvy. Bere do úvahy k činnosti používané materiály, množstvo ľudských zdrojov (inputi), riziko životného prostredia, resp. zníži výsledkový materiál, ktorý obťažuje životné prostredie, kvantitu vedľajších materiálov (outputi). Usiluje sa použiť udržiavateľské miestne ľudské zdroje, s činnosťou, organizovaním podujatí ukazuje príklad na vedomé životné prostredie. Organizácia má dobrovoľnícky, spolupracujúci vzťah s predstaviteľmi spoločnosti, resp. v činnosti účinkujúcimi predstaviteľmi v oblasti sociálnych a v oblasti ochrany životného prostredia. Pre kolegov zabezpečuje dobré pracovné podmienky, a zabezpečuje pre nich možnosť rekreácie.

Princíp „**dobrého vládnania**“ v uskutočnení projektu sa stavia na nasledujúce 8 hľadiskové-skupiny (na základe dokumentov OSN a OECD): sledovanie práva, účasť s cieľom dohody, cieľová a efektívna výsledkovosť, priesvitnosť, zodpovedná zodpovednosť, citlivosť pre spoločenské potreby, rovnoprávnosť, potrebná kapacita a rozvíjanie, zabezpečenie kompetencie.





Budujeme partnerstvá





Budujeme partnerstvá

8 Zvláštnosti projektov sociálneho hospodárenia z pohľadu manažmentu

Európska Únia strategickým výkonným spôsobom definuje rastajúcu nezamestnanosť rozvoj sociálneho hospodárstva členských štátov, súhlasom Genfského návrhu z roku 2002 číslo 193. Medzinárodnej organizácie práce (ILO) Uznajú dôležitosť družstiev v sociálnom hospodárstve, v oblasti vybavenia nových pracovných miest, ktorá sa predstavuje v mobilizovaní ľudských zdrojov, investícií a tým pádom podporuje hospodárstvo. Uznajú, že v rôznych formách fungujúce družstvá pomáhajú najúplnejšiu účasť každého človeka v rozvoji hospodárskeho a spoločenského. Ďalej uznajú, že globalizácia rôzne nové nutné vplyvy, problémy, výzvy a možnosti znamenajú pre družstvá, ďalej to, že globalizačné prospechy pomáhajú pri lepšej distribúcii, je potrebné posilniť formy národnej a medzinárodnej solidarity. V záujme toho, Európska Únia pre členské štáty zabezpečuje značné zdroje na rozvoj sociálneho hospodárstva.

Európska Únia v právnej regulácii s cieľom posilnenia vnútorného trhu zaviedol definíciu „európsa akciová spoločnosť“, ktorá lepšie sa hodí k viacerých členských štátov fungujúcim podnikateľským dimenziám, lebo predpisy európskeho práva sú v popredí a nepatria naraz pod viacere právne systémy.

Štatút „Európskeho združenia“ zase zabezpečuje pre družstvá obchodovanie v európskom meradle. Pre také európske firmy, ktoré nechcú sa spojiť alebo založiť dcérske spoločnosti, taktiež majú k dispozícii medzinárodne spolupracujúce zariadenie, tkz. „európske hospodárske združenie“. Preto cezhraničná hospodárska spolupráca si nájda takú organizačnú formu, ktoré zabezpečia spoločnú činnosť, ďalej k začatiu hospodárskej spolupráci tie zdroje, ktoré sú dané pre vlasný sociálny hospodársky vývoj.





Budujeme partnerstvá

8.1 Definícia sociálneho hospodárenia

Procesy, ktoré privolali na svet sociálnu ekonomiku (Csoba Judit)⁸

Prítomnosť dlhodobej nezamestnanosti a zvýšenie počtu a kruhu nezamestnaných je jedným z najpálčivejších hospodárskych a sociálnych problémov našej doby. Napriek všetkej snahe v posledných rokoch počet tých, kto sú bez práce dlhšie ako rok, sa od deväťdesiatych rokov neustále rozširuje a do konca desaťročia dosiahne 40%. Z deľby práce sú vytláčaní stále väčšie skupiny, lebo nemajú žiadne iné formy kapitálu, a stane sa otázkou ich participácia v spoločnosti a životaschopnosti. Sociálna súdržnosť je v kríze. Zvyšuje sa počet vylúčených, a žijúcich sociálne na kraji spoločnosti, a rastúci počet prináša bolesti hlavy spôsobené otázkou: ak práca, ako všeobecná miera hodnoty spoločnosti sa týka len polovice či tretiny členov, ako môže táto organizačná sila držať pohromade, dôsledne prevádzkovať na základe zdieľaných hodnôt, organizovať stále diferencovanejšiu a stále individualizovanú spoločnosť.

O majetku sa dobrovoľne nevzdá ani jedna sociálna skupina. Ani v krátkodobom, ani v dlhodobom horizonte (Beck, 1996). *Preto je nevyhnutná, Grassrootska alternatívna ekonomika, ktorej ciele vykazujú dlhodobu, a v systéme fungovania sledujú aj iné zásadné hodnoty nie len maximalizáciu profitu. Iná skupina analytikov sa domnieva, že ekonomické podmienky celkového zamestnávania v XXI. storočí nie sú splnené.*

"Sociálna ekonomika"? "Tretí sektor"? Pojmy polovici deväťdesiatych rokov boli ešte veľmi riedke, ale základné charakteristiky novej ekonomiky boli už markantne načrtnuté. Je zrejmé, že autori oproti hodnotám dominantných trhových hodnôt, predovšetkým vyzdvihnutia utilitárnej a predstavujú nový chod ekonomiky na základe spoločenských hodnôt. Beck predstavuje formu zamestnania, kde by okrem zárobkovej činnosti prinajmenšom mali rovnaký význam ocenené sociálne aspekty ľudskej činnosti a sociálnej súdržnosti. Pojem "Bürgerarbeit" obsahuje *ak hospodárske tak aj sociálne charakteristiky. K záruke príjmu rovnako patrí možnosť rozhodnutia o pracovnom čase, tak aj právo aktívnej občianskej účasti* (Beck, 2000).

⁸ In.: Frey Mária (szerk.) (2007) Szociális gazdaság kézikönyv OFA-ROP





Budujeme partnerstvá

Soros upozorňuje na to, že „správanie na získanie profitu na úkor postoj občianskych cností naruší aj politický systém," a má negatívny vplyv na ekonomiku. Vo svojom modeli "otvorenej spoločnosti", v ktorej navrhuje merať mieru šťastia na základe autonómie občanov, a prispôbiť formu, kde sa môžu zúčastňovať ekonomického procesu „ (Soros 1999, 235).

Fukuyama upozorňuje na význam sociálneho kapitálu, ktorý nie je možný posilniť finančnou investíciou. Silná komunita normy, poctivosť a vernosť, bez ktorých sa nedá predstaviť dlhodobá fungujúca ekonomika. (Fukuyama, 1997). Navrhuje budovanie takých komunít, ktoré slúžia k posilneniu spoločenského kapitálu. (Fukuyama, 1997).

Giddens vo svojej práci „Tretia cesta" hlasuje pre takú prácu, ktorá je *jednako zmysluplná práca, ale zvyšuje posilňovanie osobnej identity a aj väzby sociálnej súdržnosti* (Giddens 1999, 144).

Ekonomická aktivita ani pre sociálnu ekonomiku nie je cieľom sama pre seba. Pred ziskom a chamtivosťou sú "sociálne" ciele tejto ekonomickej aktivity špecifiká, vo formálnej ekonomike ťažko postaviteľné vedľa seba. „Sú v polovici cesty" - hovorí Castel - medzi prácou a podporou. Znamená to, že jednoducho nestojí za to prevádzkovať tieto organizácie, pracoviská za účelom dosiahnutia zisku. Sociálna ekonomika stojí vtedy oproti mýtu „homo oeconomicus" - že človek je od prírody zisku orientovaný a počíta so ziskom (FERG 1991, 28). Rovnako ako v archaických spoločnostiach, kde "domorodci veľa času a úsilia plytvajú v úplne zbytočné úsilie, a to najmenej v utilitárneho hľadiska" (Malinowszki 1972, s 32), *aktéri organizácií sociálnej ekonomiky tiež vykonávajú rad úloh, ktoré sú viac určené pre sociálnu integráciu, expanziu rolí, posilnenie sociálnych vzťahov účastníkov, skôr než dosiahnutie zisku alebo maximalizáciu zisku v ekonomickom zmysle.*

Cieľom spoločne vykonanej úlohy sociálnej ekonomiky vtedy je "posilniť komunitu prostredníctvom zdieľania zodpovednosti a radosti" (FERG 1991, 29). To samozrejme neznamená, že obchodné organizácie nie vykonávajú produktívne, hodnotu vytvárajúce činnosť. Nevyhnutne vykonávajú, pretože účelom tejto ekonomiky je, aby vyhovovala potrebám, vrátane materiálnych (ekonomických)





Budujeme partnerstvá

potrieb. Ale zisk nie je hlavným účelom výroby, hlavným meradlom účastníkov. V týchto produkčných spoločenstvách praktizujú výpočet výsledkov práce v zhrnutí, ale ekonomická nutnosť neprepisuje potrebu počítat'.

Práca na základe týchto nie je ani povinná, ani ako prostriedok na dosiahnutie nejakého iného cieľu, ale prirodzená existencia režimu, ktorá nie je oddelená od iných spoločenských aktivít. Organizácie sociálnej ekonomiky sú preto organizátori spoločnosti, vykonávajú obranné, well being a sociálne funkcie. Ak tieto funkcie nie sú ponechané, sociálna ekonomika sa rýchlo vyprázdni, zveľičie sa na ekonomické funkcie vlastných záujmov.

Sociálna ekonomika v dôsledku toho preberá obrovskú úlohu. Pokúsi sa znova pripojiť subsystemy ekonomiky odpojené od iných subsystemov, iba striktným nasledovaním svojich subsystemov záujmov a hodnôt (prínosy, urýchlenie rastu a nákladovej efektívnosti, produktivity), a obnoviť kolektívne záujmy jednotlivých záujmov pri výkone konkrétnych hospodárskych aktivít. Oživuje staro-nové hodnoty ekonomiky: úrovne, kvalitu spokojnosti dopytu; a povedľa časovej dimenzii zrýchleného sveta (v lepšom prípade namiesto toho) postaviť myšlienku dlhodobej (aspoň strednodobej) užitočnosti, nástroje, ktorý nemôže byť vždy vyjadrený priamo v peňažnom vyjadrení. Namiesto prvotného cieľu maximalizácie profitu slúži k prežitiu blaha komunity. Vykonáva aj splnenie neplatených požiadavkov, ktoré odmietol trh s kapitálovú primeranosťou, niekedy toto dáva do popredia. Pracovnú silu (čo samo o sebe sa stala komoditou), ktorá sa po zovšeobecnení zmaterializovania tovarového vzťahu, oslobodzuje z čisto ekonomického, materialistického vzťahu, a vráti jej personalizáciu a spoločnosť. Ako výsledok pokusu nutne znovuzrodí, resp. posilni sociálna solidarita, ktorá je pilierom európskej paradigmy, je nevyhnutnou pre fungovanie spoločnosti.

Pokusy vytvoriť sociálnu ekonomiky brali na seba nie ľahkú úlohu. Musia vytvoriť v rámci dominantnej ekonomickej formácie prvky, ktoré jednou v budúcnosti nahradia dominantné prvky modelu ekonomiky a zamestnanosti.





Budujeme partnerstvá

8.2 Sociálne družstvá

Popísané vyššie, rad teoretických prístupov k sociálnej politike a praktické odpovede sú - ako po celom svete všade - koalície, a v rámci toho v Maďarsku, rozvoj sociálnych družstiev.

Na začiatku je tiež nutné, aby sa hovorilo o tom, prečo boli sociálne družstvá zriadené ako relatívne nová forma družstiev v roku 2006? V čase po zmene režimu, sa úplne zmenila štruktúra trhu práce a v dôsledku toho na trhu práce dlhodobá nezamestnanosť dosiahla 40%. V rámci toho prevažná časť všetkých nezamestnaných nezamestnaný po mnoho rokov, a v rodine po sebe idúce generácie spolužívajú so skutočnosťou nezamestnanosti. Žiadne výsledky nepriniesli v liečbe nezamestnanosti systém rekvalifikácie, ani reorganizácia pracovnej sily. Spoločnosť musela čeliť skutočnosti, že informačná spoločnosť potrebuje oveľa menej pracovnej sily, čo znamená prítomnosť dlhodobej nezamestnanosti.

Dobre premyslená reakcia na sociálnu situáciu boli sociálne družstvá, ktoré mohli zabezpečiť sociálnu integráciu dlhodobo nezamestnaných. Vráťane:

1. vytvára organizačný rámec na základe hodnoty družstiev, ktorý je vhodný pre znovubudovanie pripravenosti pracovných síl na trhu dlhodobo nezamestnaných;
2. V nadväznosti na miestne hostiteľské spoločenstvá zapojuje nezamestnaných pre sociálne začlenenie;
3. prostredníctvom aktivít členov družstva zabezpečuje príjem, čím sa výrazne znižuje riziko chudoby a sociálne náklady vlády;
4. družstvo svojimi demokratickými postupmi prispievajú ku každodennej činnosti demokratických spoločenských postupov;
5. Účelom podnikania družstva je predovšetkým splniť potreby svojich členov (a prostredia), a prispieť tak k trvalo udržateľnému sociálnemu rozvoju.





Budujeme partnerstvá

Potrebujeme tiež sociálne družstvá zakladajúcich na spoločenskú súdržnosť malých obcí, pretože politika bola zle predpokladá, že tí, ktorí "chcú pracovať, aj vie pracovať" a stále silnejší trend je, že politika chce sociálne dávky pripojiť k pracovnej činnosti alebo príjmu zárobku, zatiaľ čo nemôže poskytnúť prácu či len ponížujúce verejné práce ako alibi, na krátku dobu. Ako reakciu na to je možno interpretovať ako Grassroots alternatívne sociálne hospodárstva, spolupráce, ktorá namiesto maximalizácia zisku bez limitu zvýšenia výkonu postaví dosiahnutie komunitných prínosov, ktoré predstavujú človeka ako hodnotu, ktoré poskytujú humánne pracovné podmienky, zamestnanie s významným predvídateľným príjmom oproti naplnenie individuálnych ziskov.

Fungovanie sociálnych družstiev obsahuje ak hospodárske tak sociálne charakteristiky. Bez silných noriem, hodnôt komunity, sa nedá predstaviť dlhodobá ekonomická udržateľnosť. Činnosť v sociálnom družstve je aj zmysluplná práca, identita, príslušnosť ku komunitě a väzby spoločnosti, integrácia.

Jednou z úloh vykonávaných v rámci sociálneho družstva je zdrojom príjmov, avšak ďalšou úlohou je plnenie toho, že členovia rozširujú a integrujú vedomostí, zručností a sociálne vzťahy. Vlastné záujmy sú spojené so spoločným záujmom, hodnota práce vykonanej v družstve je meraná sociálnou funkciou. Sociálne družstvá sú tiež organizátorom miestneho spoločenstva, zabezpečujú funkcie bezpečnosti, prosperity a komunity. Predstavuje vzor fungovania (pre iné dominantné účastníky v ekonomike - pre tých, ktorí žijú v kúzle výhod rastu, produktivity a nákladovej efektívnosti) - o tom, ako je možné:

- postaviť komunitné hodnoty pred individuálne hodnoty;
- krátkodobé záujmy nahradiť dlhodobými záujmami;
- slúžiť prežitie a blahu komunity a nie maximalizácii zisku;
- organizovať služby nie obchodovateľné, ale pre uspokojenie ľudských potrieb;
- odcudzenú prácu znova prebudovať na terén osobného naplnenia.





Budujeme partnerstvá

Sociálne družstvo, ktoré podporuje spoluprácu pre praktickú realizáciu vyššie uvedených cieľov, ako výsledok sociálnej solidarity, je základným modelom európskej kultúry a tiež hospodárstva a zamestnanosti budúcnosti. Tieto len spolu vedú k udržateľným, do sociálneho fungovania zabudovaným, komunitným a organizačným kooperáciám. Sociálne družstvo je demokraticky zriadená a prevádzkovaná obchodná organizácia podľa potreby komunity, v ktorej sa združili sociálnou mierou bohatí, dobre vzdelaní, s dobrými kontakty, s znevýhodnenými ľuďmi žijúcich vylúčené, aby spoločne vytvorili životaschopné miestne komunity, ktorá ich zamestnáva.

V maďarskom jazyku k pojmu sociálny je pripojená zložitá situácia, bezmocnosť a potreby, takže ak niekto hovorí o sociálnom družstve, tak myslí že to je v podstate družstvo, ktoré je samo o sebe v ťažkej situácii, uhynuté alebo v núdzi, a členovia sú v ťažkej situácii, alebo zbavené alebo chudobné.

Ak sa snažíme interpretovať anglosaský koncept sociálne, a nájsť maďarské ekvivalenty, tak okamžite bude mať viacej významov, možno preložiť ako sociálne, spoločenské aj komunitné.

Sociálne družstvá sa dajú popísať týmito tromi pojmami. **Sociálna** v tom zmysle, že považuje za svoju úlohu, vytváranie humánnych, podporných a udržateľných pracovných miest pre osoby všetkých znevýhodnených skupín, ktoré sú vylúčené z trhu práce. Vylúčenie môže byť vzhľadom k svojmu veku (mladí, neskúsení, vo veku, drahá pracovná sila, atď.) môžu vzniknúť v dôsledku nejakého etnického členstva v skupine (Rómovia, migranti, atď), môže vzniknúť z osobného atribútu (zdravotné postihnutie, exotický vzhľad, správanie, závislosti, atď.) môžu vzniknúť zo životnej situácie (nezamestnanosť, po materskej dovolenke sa vracia na trh práce, vychováva deti sama, je bez domova, atď). Sociálne znamená aj angažovanosť, čo je ľudské, aby sa spojili v družstve tí, čo sú v dobrej situácii (podiel z ktorých je dve tretiny) a vylúčené (1/3), aby bolo možné prevádzkovať životaschopnú miestnu komunitu. Tento pomer je dôležitý, pretože je to jediný spôsob, ako zabezpečiť, aby smer integrácie bol životný štýl smeroval k dobrému a bol väčšiny.





Budujeme partnerstvá

Sociálna družstvo je **spoločenské** v tom zmysle, že prevezme úlohu sociálnej integrácie, ktorú nemohla poskytnúť jedinca alebo pre rodiny s deťmi žiadna iná ďalšia inštitúcia (škola, pracovisko). Spoločenská zodpovednosť určuje fungovanie sociálneho družstva, v ktorom sa jednak korigujú dôsledky sociálneho vylúčenia, a na druhej stranu zavádza inkluzívne, súdržné spoločenstvo a snaží zabezpečiť dôstojnosť. Sociálnou funkciou sociálnych družstiev je tiež to, že prostredníctvom integrácie vylúčeného jedinca prispieva k životaschopným sociálnym funkciám. Avšak, k sociálnej funkcii sociálneho družstva patrí tiež, že predstavuje alternatívu prístupu trhového hospodárstva pre globálne záujmy jednotlivca, ako ktoré zastupujú miestne potreby miestnej komunity, s odpoveďami podľa družstevných zásad a ktoré realizujú alternatívne hospodárske spolupráce, alternatívne komunitné hodnoty vytvorenej formy života, ktoré predstavujú aspekty trvalo udržateľného rozvoja.

Sociálne družstvá ako **spoločenstvo** funguje v podstate ako miestna, vzájomne sa podporujúca komunita, pri čom každému poskytuje dôstojnosť, spoločne hľadá riešenie problémov. Činnosť komunity zahŕňa pracovať na zabezpečení trvalej hospodárskej spolupráce nad rámec každodenného života členov a kvality ich rodinného života, zlepšiť ich životné podmienky, celoživotné vzdelávanie, podporiť potreby individuálnych a kolektívnych kultúrnych a vzdelávacích. Sociálna funkcia komunity družstiev vyžaduje, aby spoločenstvo samo považovalo hodnoty za dôležité, dokázalo ich identifikovať, a musí byť schopné neustále dávať čas a úsilie na udržanie a zlepšenie komunity. Komunitu sociálneho družstva ovplyvňuje tú komunitu, v ktorej je umiestnená a na základe spoločenských hodnôt formuje inkluzívny prístup miestnej komunity, prispieva k vytvoreniu životaschopnej a udržateľnej spoločnosti.

8.2.1 Typy sociálnych družstiev v Maďarsku

1. Sociálne družstvá zabezpečujúce integráciu znevýhodnených do zamestnania





Budujeme partnerstvá

Sociálne družstvo založené na zamestnávanie osôb zo zvlášť znevýhodnenej skupiny na trhu práce, v ktorom je navrhované zloženie členov: 70% v dobrej pozícii a 30% integrovaťelných osôb.

2. Sociálne družstvo zabezpečujúce potreby miestnej komunity

Sociálne družstvo, ktoré na rozdiel od prístupu, ktorý uprednostňuje globalizované individuálne záujmy predstavuje záujmy miestnej komunity, reaguje na miestne potreby. Zloženie členov na základe miestnych podmienok, aktivít.

3. Sociálne družstvo fungujúce ako komunitné podnikanie

Sociálne podnikanie zriadené komunitou podľa družstevných princípov dôležitých pre podporu komunitného rozvoja založeného ako alternatívny spôsob života, hospodárskej spolupráce, alternatívne komunitné hodnoty a aspekty trvalo udržateľného rozvoja.

4. Školské družstvo

Družstvo pôsobiace na základe osobitných dojednaní, pracujúce účasťou študentov denného režimu a je zamerané na zabezpečenie a organizovanie pracovných príležitostí pre ich časový harmonogram. Pre zakladanie školského družstva je nevyhnutné, aby zakladajúcim členom bola edukačná inštitúcia.

5. Družstvá pre zamestnávanie

Členom je najmenej 500 individuálov a aspoň jeden zo štátnej samosprávy národnostnej menšiny. Pre členov znevýhodnených vytváranie pracovných podmienok, poskytnutie predovšetkým outplacement aktivity pre obsadzovanie pracovných miest prostredníctvom sprostredkovania.





Budujeme partnerstvá

8.3 Možné úlohy družstiev v cezhraničnej spolupráci

V Európskej únii, je možné založiť "Európske družstvo" (SCE) na základe ujednaní Európskej rady číslo 1435/2003 ES no. Podľa maďarského právneho systému dľa nariadenia k vytvoreniu európskeho družstva, čo je Zákon LXIX. z roku 2006. V skutočnosti, každé družstvo spolupracuje v súlade s prijatými medzinárodnými princípy družstiev v Manchestri v roku 1995. Tým je zaistené, že miestne kooperatívne spolupráce integrované do miestnej komunity na oboch stranách hranice, jednak vytvárajú pracovné miesta a to lokálne, na strane druhej, cezhraničná obchodná spolupráca otvára trh inej krajiny cez partnera. Zdroje môžu byť zapojené zo systému tenderov danej krajiny z EÚ a z prostriedkov pridelených na cezhraničnú spoluprácu. Doplnením hospodárskej činnosti družstva z dostupných zdrojov výziev je sebestačné na vytvorenie funkcie družstva, ktorá reaguje na potreby miestnej komunity. Hospodárska, sociálna a kultúrna spolupráca oboch krajín umožňuje efektívnejšie využitie kapacity a infraštruktúry v prihraničnej oblasti, takže to môže viesť k rastu konkurencieschopnosti regiónu.

8.4 Rozvíjanie vidieka, rozvíjanie pohraničných oblastí, vytváranie pracovných miest⁹

Nielen v Maďarsku dochádza k tomu, že vidiecke obce musia stále bojovať za ekonomické prežitie. Klesajúce výmenné relácie a viac otvorený a konkurencieschopný trh poľnohospodárskych produktov po celom svete sú umiestnené pod rastúci ekonomický tlak na poľnohospodárov a poľnohospodárske podniky. Problémy sú zložité, ako sa ľudia sťahujú z vidieka do miest, služba štátnej správy je obmedzená. K prekvitaniu vidieckej ekonomiky je potreba zmena prístupu z výrobného orientovaného podniku na trhovo orientovaný prístup.

K opätovnému obohateniu vidieckeho hospodárstva nutné hospodárske plánovanie a inovácie nie je niečo, čo by mohlo byť ponechané na jednotlivých poľnohospodárov a

⁹ Simone van Vugt és Mundie Salm (2005): Maďarská prax integrovaného rozvoja vidieka. bola vypracovaná na základe štúdie Príručka k plánovaniu na základe účasti





Budujeme partnerstvá

podnikateľov. Ľudia potrebujú spolupracovať na identifikácii príležitostí, produktov a služieb v oblasti predaja výhod a rozvíjať nové zručnosti a schopnosti.

Európska komisia v súlade s predchádzajúcimi vývojmí zriadila v troch hlavných cieľoch politiky rozvoja vidieka na roky 2007 - 13 nasledovné:

- Zvýšiť konkurencieschopnosť poľnohospodárskeho sektora prostredníctvom podpory reštrukturalizácie.
- Zlepšenie kvality životného prostredia a krajiny prostredníctvom podpory hospodárenia s pôdou (vrátane opatrení na rozvoj vidieka, ktoré sa týkajú lokalít Natura 2000).
- Zlepšovanie kvality života vo vidieckych oblastiach a podpora diverzifikácie poľnohospodárskych činností prostredníctvom opatrení zameraných na poľnohospodárske odvetvie a iné subjekty na vidieku. Všeobecný trend zvýšenej pozornosti príde na rozvoj vidieka, rovnako ako financovanie.

Program LEADER sa ukázal ako cenný nástroj pri realizácii hlavných zásad rozvoja vidieka ak z hľadiska obsahu, tak rovnako ako metóda. Preto ako návrh na novú politiku rozvoja vidieka, Komisia rozšíri miestne programovanie a rozhodovací systém. Tento prístup je integrovaný s ďalšími opatreniami na rozvoj vidieka. Rastúce využívanie diverzifikácia vidieckeho hospodárstva a kvality života vo vidieckych oblastiach prostredníctvom stratégií miestneho rozvoja.

Hlavným cieľom programu EÚ LEADER + bolo jednak plánovanie vzťahujúce sa k regiónu a podpora účasti pri realizácii stratégií.

Hlavné účinky participatívneho plánovania boli jasné. Stratégie vytvorené v procese participačných stratégií

- boli jedinečné pre čiastkové oblasti;
- boli na základe celej empirickej analýzy schmatených problémov, čím sa poskytol pevný základ pre strategické plánovanie;
- obsahovali vzájomne podporujúce strategické balíčky;





Budujeme partnerstvá

- rôzne sociálne subjekty boli aktivované pre rovnaký, spoločne zriadený cieľ , posilnili sa tak miestne a sub-regionálne komunity, identity a združenia, rovnako
- ako skutočné, životaschopné projekty v priebehu realizácie.





Budujeme partnerstvá

8.5 Integrovaný rozvoj vidieka

Pri príprave a realizácii programov pre rozvoj vidieka a regionálneho rozvoja, je veľmi dôležité vytvoriť integrovaný a holistický prístup k rozvoju komplexnej akcie. Kľúčovými slovami návrhu a implementácie sú tímová práca, hĺbkové analýzy, otvorené myslenie, dobrá koordinácia a komunikácia.

Účasť (participácia), slúži dve hlavné ciele:

Účasť ako nástroj:

Je to proces, na základe ktorých budú realizovateľné rozvojové iniciatívy, bude pokrok podporovaný a zabezpečený úspešný výsledok. Rôzne participatívne metódy a techniky sú používané ako zapojiť nápady ľudí do rozvojových plánov a aktivít.

Účasť ako cieľ:

Splnomocnenie ľudí tak, že im pomáhame s osvojením zručností, vedomostí a skúseností, cez ktoré získajú väčšiu zodpovednosť za vlastný rozvoj. To často vyžaduje štruktúrovanejší kontakt, a účasť je nástrojom zmeny.

Účasť vždy znamená to, že miestni účastníci vykonali všetky rozhodnutia. Je možné rozlíšiť rôzne stupne účasti (určený rebrík účasti od Pretty, adaptácia z roku 1996 od UNCDF):

1. Manipulácia: Najnižší stupeň sa vlastne nevzťahuje na "účasť", kde účasť je vlastne len možnosť byť učený.
2. Informovanie: zainteresované strany dostanú informácie.
3. Konzultácie: zúčastnené strany odpovedajú na otázky a dostávajú slovo
4. Realizácia: zúčastnené strany tvoria skupiny na vykonanie aktivít.
5. Budovanie konsenzu: zúčastnené strany sú v interakcii, analyzujú problémy a riešenia týchto projektov.
6. Rozhodovanie: zainteresované strany prinášajú kolektívne rozhodnutie.

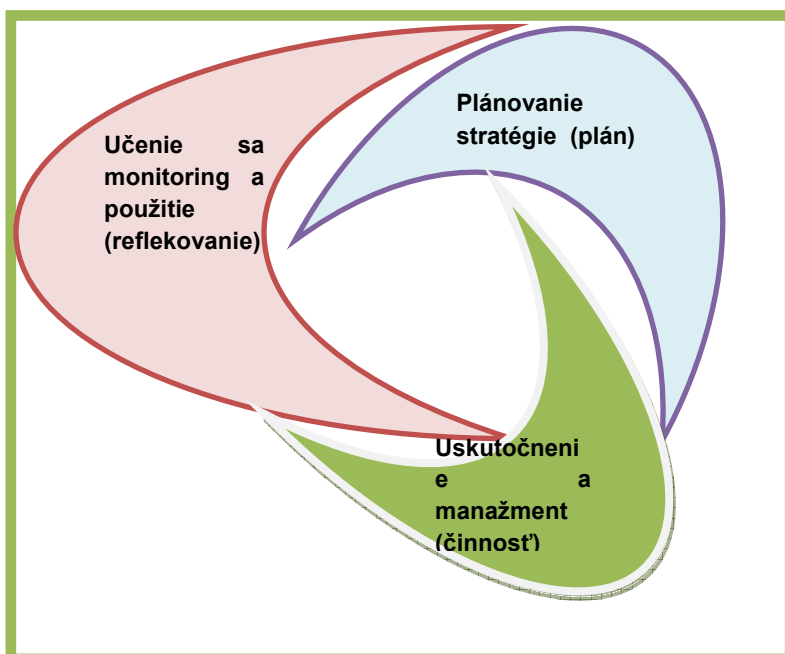




Budujeme partnerstvá

7. Asociácia: výmena skúseností rovnakých strán na dosiahnutí spoločného cieľa.
8. Samospráva: zainteresované strany budú iniciovať.

Usilie o vytvorenie atmosféry „Učiť sa cez aktivitu“ (learning by doing) a schopnosť prispôbiť sa.





Budujeme partnerstvá

Naštartovanie

- Objasnenie oprávnenosti procesu s mnohými účastníkmi.
- Predbežná analýza situácie (otázky, zúčastnené strany, inštitúcie, moc a politika).
- Vytvorenie dočasného riadiaceho orgánu.
- Zvýšenie podpory pre všetky zúčastnené.
- Určenie rozsahu, mandátu a očakávaní procesu s mnohými účastníkmi.
- Celkový čas spracovania, inštitucionálne požiadavky a potreby v oblasti zdrojov by mali byť načrtnuté.

Strategické plánovanie

- Zainteresované strany majú rozdielne hodnoty, motivácie, pochybnosti a záujmy o porozumení pre rozvoj.
- Vytvorte víziu pre budúcnosť.
- Otázky, problémy a identifikácia príležitosti.
- Skúmanie budúcich scenárov a možných volieb.
- Rozhodovanie a prístup k dohode kľúčových stratégií.
- Definovanie cieľov a opatrení, trvanie a určenie zodpovedností.
- Dokumentácia a komunikáciu výsledkov plánovania.

Učenie - Monitorovanie a adaptácia

- Vytvorte kultúru a prostredie učenia.
- Kritériá pre stanovenie úspechu (výkonnostné ukazovatele).
- Rozvoj a začatie kontrolných mechanizmov.
- Preskúmanie, hodnotenie a diskusia procesu, a poučenie.
- Návrat z lekcí implementačných stratégií a postupov





Budujeme partnerstvá

Realizácia a manažment

- Vypracovanie integrovaných iniciatív a podrobných akčných plánov.
- Zabezpečiť zdroje a technickú podporu.
- Rozvoj kapacít zúčastnených strán.
- Potrebné riadiace štruktúry a postupy smerovanie.
- Riadenie postupov realizácie.
- Zachovať záväzok zúčastnených strán.

Hlavnou úlohou procesu regionálneho rozvoja je záväzok a tvorba kapacity. K dobrému procesu plánovania je potrebné zvážiť nasledujúce skutočnosti:

- posilnenie dôvery medzi jednotlivcami a rôznymi skupinami;
- zabezpečiť, aby kľúčové zainteresované skupiny vodičov a facilitátorov procesov, a proces samotný považovali za legitímne;
- Inšpirovať kreativitu a inováciu (najnovšie problémy nemožno riešiť tak, keď myslenie a konanie zostane po starom);
- vytváranie silného partnerstva a efektívnych tímov, ktoré sa vyrovnajú s náročnými otázkami a efektívne spravujú rozdiely a konflikty záujmov;
- objasnenie rolí a zodpovedností, podanie hlásení jednotlivcov a skupiny o riadnom vykonaní; naďalej
- poskytujú príležitosť pre jednotlivcov i skupiny účinne prispievať k procesu plánovania a realizácie.

Inštitúcie považujeme za také formálne a neformálne „pravidla hry“, ktoré utvárajú spoločenský život na organizačný model spoločnosti. Pre rozvoj vidieka sú dôležité tieto inštitucionálne aspekty a segmenty:

- poradenstvo a vedenie nevyhnutné pre proces rozvoja vidieka (existujúce alebo prenositeľné);
- podpora a koordinácia vládnych agentúr a programov;
- miestne normy, hodnoty a vplyv správanie;
- vonkajšie inštitucionálne zmeny, ako sú vplyvy trhu a politik EÚ,





Budujeme partnerstvá

- ako aj prevádzka a potenciálna úloha miestnych obchodných a komunitných organizácií.

8.5.1 Plánovací proces zakladajúci sa na účasti

Prvým krokom v procese participatívneho plánovania pre regionálny rozvoj je organizovanie porád pre regionálnych manažérov a **vedúcich sub-regionálnych združení obcí (kot)**.

Pri organizácii fokusovaných **workshopov** (alebo pre dominantnú úlohu) by sa mala venovať osobitná pozornosť nasledujúcemu:

- Organizovanie stretnutí častejšie, ale kratších, v čase vhodnom pre účastníkov, tzn. neskoro popoludní.
- Zameranie na určenie hlavných rozvojových oblastí určených v procese plánovania . (Poľnohospodárstvo a cestovný ruch).
- Identifikácia, navrhovanie miestneho inštitucionálneho rámca nevyhnutného pre realizáciu procesu plánovania.

Zriadení **Prípravného výboru**, ktorého cieľom je podporiť tvorbu **Výboru miestneho rozvoja vidieka** (HVB), na základe plnej účasti.

- Hlavnou úlohou HVB je sledovať proces navrhovania a SPC je poradným orgánom ako záväzného právneho rozhodovacieho orgánu pre prevádzku.
- Pod úradným dohľadom HVB zriadenie pracovnej skupiny o participatívnej práci a situačné analýzy.

Budovanie kapacít **školenia** pre pracovné skupiny.

Tvorba **tematických pracovných skupín** zameraných na konkrétne otázky.

Práca na mieste za obdobie jedného týždňa.

- **Skupinové diskusie** vedené účastníkmi, s poľnohospodármi a výrobcami v rôznych skupinách, správcami obce, Poslanecká snemovňa poľnohospodárstva a podnikateľov.
- Fórum pre tých, ktorí neboli zapojení v oblasti cestovného ruchu predtým, ale majú záujem o ňu, alebo mali konkrétne projektové myšlienky na túto tému.





Budujeme partnerstvá

- Fórum pre MVO, na túto tému:
 - vysoká nezamestnanosťou v kruhu žien;
 - situácia rómskej menšiny.
- Jednotlivé rozhovory

Školenia metodiky Participatívnej situačnej analýzy (SW)¹⁰

Úspešné mobilizácie zúčastnených strán. Najvhodnejšie je, keď osobne poznám niekoľko (10-20) kľúčových osôb, vyhľadať ich buď telefónne alebo osobne, a požiadať ich, aby privolali druhých, vlastných známych ako návštevníkov.

Strategické plánovanie vo forme analýzy scenárov a visioning-plánovania:

- Pre vnútorné hierarchie stratégií a vnútornú konzistenciu konštrukčných tímov pripraviť logický rámec.

Zadanie programu LEADER + Budovanie kapacít v rámci miestnej inštitucionálnej kapacity a projekt vybudovaný na stratégiu.

Záverečná konferencia

- Budovanie záväzku a mobilizácia pre spoluprácu zainteresovaných strán je zložitý proces so vzostupmi, pádmi a kopcami, a to najmä v skorých štádiách.
- Vykonávanie participatívneho procesu si vyžaduje značné schopnosti a vedomosti.
- Potrebnú flexibilitu pri používaní rôznych nástrojov.
- Načasovanie udalostí a forma realizácie tvoria dôležitú rolu pri získaní kvality informácií.

¹⁰ Popis sa nachádza v prílohe číslo 3.





Budujeme partnerstvá

1. fáza	2. fáza	3. fáza	4. fáza	5. fáza	6. fáza
Začiatok	Fokusovanie procesu	Analýza stavu	Vypracovanie maloregionálného obrazu do budúcnosti	Vytvorenie stratégie	Uskutočnenie
Plynulé časti					
Budovanie kapacity					
Monitoring a vyhodnotenie, učenie a prispôsobenie					
1. Začiatok procesu plánovania. 2. Spoznávanie kľúčových osôb a ich zavedenie do projektu 3. Vytvorenie odchodnosti od začiatkov 4. Porozumenie kontextu 5. Naznačenie procesu plánovania 6. Naznačiť inštitučných opcií	7. Vysvetlenie procesu plánovania pre širšiu verejnosť zainteresovaných 8. Rozšírenie analýzy zainteresovaných 9. Identifikácia hlavných otázok a obáv zainteresovaných osôb 10. Vytvorenie procesu plánovania a o tom dohoda 11. Naznačenie rozvoja inštitučnej štruktúry a kruhu zodpovednosti 12. Vytvorenie komunikačného plánu	1. Príprava na analýzu okolností 2. Získanie základných informácií 3. Vyjasniť miestne poznatky a vnímanie 4. Ďalšie skúmanie 5. Zhrnutie informácií	1. Spätná väzba o RAH-u 2. Analýza scenárov 3. Vytvorenie obrazu do budúcnosti 4. Vypracovanie nasledujúce kľúčové akcie/stratégie	1. Identifikácia pracovných skupín 2. Prezrieť všetky výsledky 3. Postaviť priority 4. Vytvorenie a určenie stratégií 5. Rozšírovanie stratégie: strategická plánovacia dielňová práca	1. Posilnenie partnerstva 2. Vyšetrenie uskutočniteľných možností 3. Plánovanie konkrétneho projektu 4. Vytvorenie súbehov, manažment projektov a uskutočnenie
Udalosť	Udalosť	Udalosť	Udalosť	Udalosť	Udalosť
Orientačná dielňová práca	Fokusovaná dielňová práca	Rôzne stretnutia, dielňové práce	Dielňová práca formulujúca obrazu do budúcnosti	Strategická dielňová práca	Rôzne stretnutia, dielňové práce

8.5.2 1. fáza - Začiatok

Často sa stane, že plánovanie na základe participatívneho procesu je úplne nový prístup pre mnohých ľudí. Preto je potrebné podrobne prediskutovať, čo to znamená, a pravdepodobne je užitočné zorganizovať nejaký úvodný tréning. Služby





Budujeme partnerstvá

skúseného facilitátora, založené na účastníckych plánovacích procesov a budovanie schopnosti sú často veľmi dôležité v tejto fáze.

Na konci prípravnej fázy je dôležité, aby sme mali na palube kľúčové zainteresované strany, aby sme mali jasnú predstavu o realizácii zvyšku procesu návrhu, aby boli jasné úlohy a zodpovednosti, aby v širšej verejnosti sa vzbudil čo najväčší možný záujem a odhodlanie.

8.5.3 2. fáza – Fókus plánovaného procesu

Táto fáza procesu plánovania musí pokročiť od myšlienok „niekoľkých“ k procesu podporeného väčšinou, ktorý je podporovaný legitímne a efektívne v rozhodovaní a koordinácii organizačnej štruktúry. Počas tejto fázy, „kontrolujeme“ myšlienky Prípravnej skupiny v širšom spoločenstve. V dôsledku toho pre Prípravnú skupinu budú niektoré kroky opakované. Avšak, je dôležité zapojiť čo najširšie komunity, a aby oni a vedúci procesov dohodli na ďalšom postupe.

Úspech participatívneho plánovania je zásadný pre dobré komunikačné stratégie. Komunikačná stratégia si kladie za cieľ zabezpečiť pokračujúci záväzok a podporu všetkých kľúčových zainteresovaných strán v súvislosti so všetkými aspektmi tohto procesu.





Budujeme partnerstvá

Časový poriadok fókusovanej dielňovej práce

Čas	Činnosť	Metóda
30 minút	Predstavenie plánovacieho procesu	Pomocou laptopu a projektoru ukážeme plán procesu. Organizujeme krátky popis o hlavných cieľoch projektu/procesu. Vysvetlíme, že prečo je inovatívny prístup z hľadiska účasti, než predošlé plánovacie skúsenosti.
30 minút	Uskutočnenie analýzy zúčastnených	Vytvoríme malé skupiny, a poprosíme ich, aby identifikovali počas rozvojovej fázy aké skupiny chcú osloviť, zapojiť. Toto môže obsahovať formálne neexistujúcich skupín, ale aj existujúce skupiny, ako napr. cyklisti, tehotné ženy, alebo telesne postihnutí atď. Majú započítať konflikty medzi skupinami, a naplánujú také činnosti, ktoré riešia tieto a zvýšia záväznosť jednotlivých účastníkov.
30-60 minút	Identifikácia hlavných otázok a obáv rôznych skupín	Podľa času a počtu účinkujúcich vytvoríme 5-7 osobné podskupiny, aby mohli paralelne pracovať na úlohách. Môžeme používať kartovú techniku: Poprosíme členov skupiny, aby za niekoľkých minút napísali na karty tie zložky (výzvy, problémy, možnosti, atď.) potom spolu so skupinou zhrnúli. Potom jeden člen skupiny má predviesť kde sa dostali.
30 minút	Príprava plánu procesu	Poprosíme podskupiny, aby identifikovali tie činnosti, ktoré môžu využiť na spracovanie hlavných úloh a možností regiónu. Majú zozbierať nápady a naznačiť tie hlavné oblasti, s ktorými sa má projekt na základe účasti počas procesu sa zaoberať. Každému odovzdáme kópiu o navrhnutom procesovom pláne. Poprosíme účastníkov, aby premysleli a dodali veci k procesovému plánu.
15 minút	Dohoda o inštitúcii ako pozadia	Vysvetlíme potrebné inštitučné rozvoje, nariadenia, o ktorom sa rozhodol maločlenná Orientačná dielňa. Vysvetlíme miesto rôznych inštitúcií/účastňujúcich v štruktúre organizácie, ich úlohy a zodpovednostné okruhy. Treba žiadať informácie od účastňujúcich o týchto inštitúciách.
10 minút	Identifikácia úloh a zodpovednosti	Poprosíme účinkujúcich, aby napísali svoje mená k tým častiam procesu, v ktorých by sa chceli zúčastniť. Poprosíme ich, aby naznačili, keď sa chcú zúčastniť v prípravnej fáze aby podali svoje mená a údaje (telefónne číslo, adresa, mail). Vyvesíme prázdne papiere na stenu, aby účastníci sa mohli vybrať a napísať v ktorej pracovnej skupine by chceli pracovať.
30 minút	Vypracovanie komunikačného plánu	Poprosíme účastňujúcich, aby identifikovali všetky tie komunikačné zdroje, s ktorými sa dá nakontaktovať osoby, s ktorým všetci sa dajú informovať. V malých skupinách majú rozmýšľať o tom, ktorá je najlepšia forma komunikácie. Pozitívne treba hodnotiť všetky pokusy: napríklad, zozbieranie mailových adries, dopisovacia skupina alebo vytvorenie webovej stránky, atď. Naznačíme potrebné komunikačné formy: komunikácia medzi skupinami (koľko a aké skupiny), komunikácia s komunitou – PR. Aký stupeň komunikácie je potrebný, kedy je potrebný a čo je cieľom komunikácie (alebo podmet)? Zaoberajme sa riadením komunikácie.





Budujeme partnerstvá

8.5.4 3. fáza – Príprava preskúmania stavu

Metóda - Participatívna Analýza situácie (RAH) ¹¹ Základom je, aby aj malé regionálne komunity boli zapojené v porozumení a analýze ich vlastnej situácie. Táto metóda je viac než len experti pozbierajú informácie, pretože to dáva oveľa viac, posilni miestnych zainteresovaných do participatívneho procesu vykonávania práce. Nakoniec sú všetky nástroje a prístupy dané k tomu, aby tento proces sa mohol opakovať kedykoľvek, alebo v iných prípadoch. Každý krok procesu vykonávajú miestni ľudia, alebo aspoň sa zúčastni.

Zriadte koordinačný tím RAH pre koordináciu participačných stretnutí a workshopov. Skupina miestnych aktivistov, ktorí majú záujem a sú odborníkmi v tejto oblasti.

Potom ich rozdelte do tematických pracovných skupín, ktoré sa špecializujú na hľadanie hlavných problémov, ako je cestovný ruch, drobné poľnohospodárskej výroby, výrobu vína, sektor služieb, apod. V týchto skupinách, sa členovia podieľajú na koordinácii skupiny RAH, ale teraz sa zameriavajú na určité oblasti. Tematické skupiny pripraví rozhovory, vedú skupinové stretnutie, atd, a analyzujú získané informácie. Skupina pripraví podrobný plán o prvom kole stretnutí. Ostatné činnosti súvisiace s prípravou: Príprava kontrolného zoznamu, opatrenia na dosiahnutie disciplinovanej tímovej práce (kontrola informácií), najdôležitejšie zistenia informátorov, atď.

Pomocou plánovania rozvoja vidieka, programovania, sa dá dosiahnuť vysoké účinky, pokiaľ cieľom cvičenia je vytvoriť miestny akčný plán, ktorý je financovaný na úrovni programu. V Maďarsku zatiaľ typ pilotného programu LEADER bol jediný program, ktorý poskytoval financovanie na úrovni programov, a bude sa pokračovať v rámci ARDOP. Akčný plánu miestnych akčných skupín v rámci strategického plánovania pre rovnaké opatrenia v oblasti / povaha a / alebo synergický vplyv na individuálne alebo spoločné projekty. Koordinácia jednotlivých projektov v pláne alebo programe a špecifických vykonávacích predpisov (vytvárať, podporovať

¹¹ Popis metódy sa nachádza v prílohe číslo 3.





Budujeme partnerstvá

animované projekty a poradenské služby pre prípadných vlastníkov projektov, atď), aby sa zabezpečilo výrazne zlepšenie účinnosti plánu.

8.5.5 4. fáza – Vytvorenie mikroregionálneho obrazu do budúcnosti

Vytvorenie vízie je spôsob, ako nájsť spoločné východiskové základne a dosiahnutie spoločných cieľov, rôzne záujmy v budúcnosti. Pred vytvorením vízie môže byť užitočné hodnotenie možných scenárov, vnútorné a vonkajšie skúmanie trendov ako funkcia v oblasti potenciálnej cesty rozvoja. Je zrejmé, že to obsahuje aj možné negatívne smery, Na základe vízie môžu byť identifikované činnosti, ktoré sú nevyhnutné pre správny vývoj pohybu v smere vízie.

Spoločná vízia sa vytvára z jednotlivých obrazov budúcnosti jednotlivcov. Môžem mať viac vízií, ktoré sa zameriavajú na rôzne oblasti: napr. „sociálny“, "business", alebo "o účasti na".



Budujeme partnerstvá

Čas	Činnosť	Metóda
30-45 minút	Spätná väzba z RAH-u	<p>Dajme krátku spätnú väzbu o analýze situácie tým, ktorý sa v ňom nezúčastnili, alebo len jednu časť procesu poznajú.</p> <p>Po tom z tematických pracovných skupín poprosme osoby, aby krátko predstavili výsledky. Toto musí obsahovať aj „mäkké“ informácie, so všeobecným postojom účinkujúcich, ohľadom informálnych konfliktov.</p>
60 minút	Analýza scenárov	<p>V troch skupinách naznačme 3 rôzne scenáre. Malé skupiny scenáre majú napísať na väčšie karty (formát A5) (na každej karte jeden scenár). Niekoľko scenárov je všeobecne negatívny, ale nezastavme sa pri tom, že len jeden negatívny a jeden pozitívny scenár predstavíme. V najlepšom prípade je viac scenárov, z ktorých každý dokazuje jeden z možných rozvojev. Scenáre majú obsahovať:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1. hovoriaci, zhrnutý názov,ä - 2. krátky opis - 3. súpis vonkajších a vnútorných princípov, ktorý vedú k scenáru. <p>Z každej malej skupiny jedna osoba predstaví scenáre skupiny. Facilitátor vtedy zoskupuje podobné a vytvorí niekoľko (všeobecne 3-5) spoločných scenárov pre región.</p>
60 minút	Generovanie obrazu do budúcnosti	<p>Poprosme malú skupinu, aby napísali ako predstavujú budúcnosť. Najdôležitejšia otázka: Ako chcem vidieť región po 5 (10) rokov. Možno túto úlohu riešiť aj na základe predstavy. Napríklad môžeme poprosiť účastníkov, aby si predstavili, že majú prednášku na konferencii v budúcnosti o tom, že prečo bol užitočný rozvoj v regióne. Skúste byť optimisti, ale aj realisti.</p> <p>Každá skupina môže sa predstaviť aj s jedným bláznivým nápadom. Toto pomáha pri zadržaní kreativity a dobrú náladu.</p>
		<p>Poprosme ľudí, aby naznačili 5 kľúčovú činnosť, ktoré sú potrebné k tomu, aby sa splnil obraz do budúcnosti, ďalej naznačme organizácie, ktoré sú zodpovedné pre činnosť. Malé skupiny môžu použiť techniku „nápadovej mapy“ (mind mapping) (viď. 3.1.8. podbod) na zrýchlenie procesu. Poprosme skupiny, aby napísali na jeden papier obraz do budúcnosti.</p> <p>Na každom papieri majú byť nasledujúce:</p> <ul style="list-style-type: none"> - najmenej 5 dôležitých zmien, ktoré chce vidieť skupina do 5-10 rokov, - najmenej 5 činností, spolu s poznačením inštitúcie/osoby, ďalej - jeden bláznivý nápad. <p>Z každej skupiny poprosme voľakoho, aby predstavil ich papier.</p>

8.5.6 5. fáza – Vypracovanie stratégie

Stratégia (alebo strategický program) zahŕňa všetky činnosti vykonávané za účelom dosiahnutia cieľov a vízií. Participačný proces pri vykonávaní stratégií a akčných oblastí je treba preskúmať na základe participatívnej analýzy situácií a účastí na jednotlivých podprogramoch.





Budujeme partnerstvá

Hlavné oblasti, ktoré je potrebné riešiť v rámci stratégie (podprogramy) určíme na Fókusových seminároch, a hlavné konkrétne oblasti a aktivity sa identifikujú v RAH a pri činnosti vytvorenia vízie. Príprava stratégie sa buduje na tieto predošlé fáze.

Cestovný poriadok strategickej dielňovej práce

Čas	Činnosť	Metóda
60 minút	Predstavenie podprogramov	Pracovné skupiny predstavujú podprogramy pre širšiu verejnosť (činnosti a operatívne ciele)
30 minút	Hodnotenie metódov	Poprosíme pracovné skupiny, aby napísali úspechy a ponaučenia týkajúce sa techniky. Poprosíme ich, aby hodnotili vývin facilitáčnej schopnosti, a majú vypovedať, že aké rady by dali tým, ktorý chcú uskutočniť podobný postup.
30 minút	Všeobecné predstavy o postupe	Cez činnosti máme predstaviť priblíženie týkajúce sa uskutočnenia podprogramov. Vysvetlíme spôsoby prípravy projektov a získanie finančných podpôr a dôležitosť spolupráce.
60 minút	Vypracovanie činnostného plánu	Generujeme partnerstvo a motiváciu s tým, že konkrétnym činnostiam podprogramov vytvoríme akciové skupiny. Najväčšej miere ako sa dá zapojme podnikateľov a vo vypracovaní podstratégií pracujúcich. Vypracujeme jeden činnostný plán na základe priorit. Máme rozhodovať o nasledujúcom: o daných činnostiach zodpovedné osoby alebo zbory; keď sa dajú uskutočniť činnosti, a približne koľko stojí a ktoré sú zdroje ktoré sú k dispozícii. Vyznačíme medzníky. Rozdelíme zodpovednosti.
30 minút	Uzavretie	Uzavríme činnosť plánovania. Zdôrazníme, že proces sa pokračuje, a koniec projektu neznamená koniec procesu.

8.5.7 6. fáza - Uskutočnenie

Naozaj je veľkou výzvou nájsť najlepší spôsob, ako používať dokumentovanú stratégiu. Existuje nebezpečenstvo, že táto stratégia sa stratí v zásuvke alebo na polici bez riadneho vykonávania. Preto je veľmi dôležité, aby sme naplánovali, facilitovali a stále posilňovali fázu vykonávania. Spôsob vykonania sa mení podľa





Budujeme partnerstvá

štruktúry financovania. Vo väčšine prípadov, integrované programy sú financované z mnohých zdrojov. Je to zložité a riskantné, komplikuje realizáciu tejto stratégie, pretože dostupné podporné systémy sa neustále mení a je vysoká konkurencia medzi kandidátmi. Existuje však systém na podporné programy (napr. LEADER +), ktorý nevyžaduje činnosť poznania zdrojov, ale skôr ide o široké spektrum inštitúcií a partnerstiev. Rad projektov a súvisiace činností umožňujú realizáciu stratégie. Projekt by mal byť k ich integrácii a ďalšie stratégie a politiky vyvinuté v regióne dobre premyslené.

8.5.8 Pravidelné fázy – Vytvorenie kapacít, monitoring a hodnotenie, učenie

Participatívny proces plánovania je navrhnutý tak, aby sme nepripravili len dobrú stratégiu a vykonali niektoré projekty, ale aj rozvíjala sa miestne samosprávaná funkcia pre návrh a vývoj. Proces je dokončený, ale na rozdiel od tradičných developerských projektov zostane v rukách miestnych ľudí a slúži tak užitočné pre ďalší vývoj. Budovanie kapacít je teda veľmi dôležitou súčasťou participatívnej plánovania.

Najlepší spôsob, ako vybudovať kapacity je metóda "learning by doing". Za týmto účelom, sú vytvorené malé pracovné skupiny usporiadané v každej fáze procesu, v ktorom sa zúčastnia miestni ľudia a vykonávajú vlastnú prácu.





Budujeme partnerstvá

Budovanie kapacity počas procesu

Kedy	Čo	Komu
Fáza: Začiatok	- Oboznámenie s plánovaním na základe účasti, úvod do techniky na základe účasti a do facilitačných schopností, oboznámenie s jedným programom workshopu	Miestna hlavná skupiny projektu
Fáza: Analýza situácie	- Školenie na tému technika na základe účasti a schopnosti facilitácie - Predmety analýzy výsledkov a zhrnutia	RAH pracovné skupiny
Fáza: Plánovanie obrazu do budúcnosti	- Na dielňovej práci plánovania obrazu do budúcnosti používané metódy a predmety	RAH pracovné skupiny
Fáza: Vypracovanie stratégie	- Používateľné metódy a predmety, jasné vysvetlenia. Kontrolný zoznam dobrej stratégie.	Tematické pracovné skupiny
Fáza: Uskutočnenie	- Metódy a predmety vypracovania projektových nápadov. Kontrolný zoznam vypracovania projektu. - Všeobecný know-how písania projektov z pohľadu financovania. - Oboznámenie s možnosťami financovania.	Tematické pracovné skupiny, gazdovia projektu

Účinné monitorovanie vykonávania návrhu alebo procesu musia mať rôzne systémy. To si vyžaduje rad ukazovateľov, vrátane primeraného monitorovania postupov a metód pre ukladanie a analýzu výsledkov a skúmanie vplyvu informačné stretnutia. V mnohých prípadoch, monitorovanie a hodnotenie skončí neúspechom, pretože potrebné systémy nie sú k dispozícii. Systematický a metodologický prístup, kreativita je potrebné pre dobré monitorovanie a hodnotenie.





Budujeme partnerstvá

9 Použitá literatúra

- Allan Brown and Iain Bourne (1995): The social work supervisor. Supervision and power: an anti-oppressive perspective. (ford. Németh László)
- Arthur R. Tenner — Irving J. DeToro (1996): Teljes körű minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó
- Dávid János — Mátyási Sándor — Tajti József: Projekt menedzsment kézikönyv.
www.3kconsens.hu/files/Projekt%20menedzsment%20kezikonyv.pdf
- George Chabrzyk — Mark Foley — John Bedingfield (2003): Strukturális és Kohéziós Alapok Működési Kézikönyv. Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatala
- Hobbs, Peter (2000): Projektmenedzsment. Scolar Kiadó, Budapest
- Az EU Strukturális Alapjai által finanszírozott programok értékelésének módszertana. MEANS füzetek (1999) VÁTI Kht.
www.terport.hu/webfm_send/273
- Az EU pályázatok rendszere és projektmenedzsmentje (2004). Nemzeti Fejlesztési Hivatal Strukturális és Kohéziós Alapok Képzéskoordinációs Központ (SAKK), Budapest
- Katz Katalin (2007): „Etika” előadása a szupervízor képzésben –2007. január 31- február 2. - jegyzet
- Ken Blanchard — John P. Carlos — Alan Randolph (1998): Empowerment a felelősség hatalma. SHL Hungary kft.
- Kohéziós Alap projektek Menedzsment Egységeinek létrehozása – Útmutató (2005). Nemzeti Fejlesztési Hivatal megbízásából,
www.nfu.hu/download/1199/pme_050728.pdf
- Projektciklus-menedzsment, <http://hu.wikipedia.org/wiki/Projektciklus-menedzsment>
- Simone van Vugt és Mundie Salm (2005): Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon. Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez. Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság (VÁTI), Regionális Kutatások Központja Közép- és Észak-Magyarországi Tudományos Intézete (RKK), Magyarország; Kormányzati Föld- és





Budujeme partnerstvá

Vízgazdálkodási Szolgálat (DLG), Nemzetközi Mezőgazdasági Központ (IAC),
Hollandia





Budujeme partnerstvá

10 Prílohy

10.1 Prechodná podpora

Únia zabezpečí dočasnú peňažnú podporu (Prechodný fond, alebo Transition Facility) novým členskými krajinami do roku 2006. Prechodný fond slúži na uskutočnenie spoločenských právnych predpisov, ďalej na rozvoj a posilňovanie administratívnej kapacity na implementáciu legislatívy EÚ, ďalej na podporu výmeny dobrej skúsenosti. Podporu možno brať ako predĺženie programovania PHARE.

Podpora slúži na nárok, aby sme inštitucionálne kapacity posilnili v takých oblastiach, ktoré nemožno podporovať zo štrukturálnych fondov. Z toho vyplýva, že pre ktorú oblasť je dostupná:

- vnútroštátne- a spravodlivostné záležitosti (posilnenie spravodlivostného systému, kontrola vonkajších hraníc, stratégia proti korupciám, posilnenie kapacity protičinných v trestnom konaní);
- peňažná kontrola;
- ochrana peňažných záujmov a boj proti podvodom;
- vnútorný trh, v rámci toho aj colná únia;
- životné prostredie;
- rozvoj zverozdravotných a riadiacich kapacít viažuce sa potravinárskemu bezpečiu;
- riadiace a kontrolné systémy poľnohospodárstva a rozvoja vidieka, v rámci toho integrované riadenie a kontrolný systém (IIER);
- nukleárna bezpečnosť (posilnenie účinnosti orgánov, ktorý sú zodpovedný za nukleárnu bezpečnosť, posilnenie ich odbornej zručnosti, ďalej posilnenie ich podporujúce technické inštitúcie, podpora orgánov, ktorý sú zodpovedný za nakladanie s rádioaktívnymi odpadom);
- statistika;





Budujeme partnerstvá

- posilnenie verejnej správy v tej oblasti, ktoré Výbor vo svojom obsiahlom kontrolnom hlásení naznačil, na ktoré sa nevzťahujú podpory zo štrukturálnych fondov.

Únia pre členské krajiny spolu dodáva prechodnú podporu v nasledujúcej výške (počítajúc s kurzom z roku 1999):

2004: 200 Miliónov Eura

2005: 120 Miliónov Eura

2006: 60 Miliónov Eura

Projekty týkajúce sa rozvoja inštitúcií – podľa predošlých skúseností – musia bezprostredne potvrdiť, pomáhať štátnu prípravu vstupu do Európskej Únie.

Všeobecné pripomienky

- *Ciele:* Cieľom Prechodného fondu je posilnenie administratívnej a inštitučnej kapacity v tých oblastiach, ktoré sú zaostané od súčasných členských krajín. Možno použiť v oblastiach, ktoré sú naznačené v Zmluve o pristúpení (viď vyššie), ale predovšetkým chce rýchlo a cieľovo pomôcť v riešení tých nedostatkov, ktoré boli v Obsiahlom monitoringovom hlásení Výboru v novembri 2003.
- *Financovanie:* Výbor jednu časť ročnej sumy, ktorá je určená v Zmluve o pristúpení – podľa dnešných PHARE skúseností – vyčleňuje pre viaceré krajiny, tkz. *multi-beneficiary* programy. Rozdelenie zvyšku tejto sumy taktiež zodpovedá pravidlám Phare: približne polovicu v rovnakej miere rozdelia medzi novými členskými krajinami, druhú polovicu úmerne na základe populácie a HDP na obyvateľa.
- *Koordinácia s inými programami a fondmi:* Riadenie, ktoré sú podporené z Prechodného fondu nemôžu získať dotáciu ani z prechodného (PHARE, ISPA, SAPARD), ani zo Štrukturálnych a Kohéznych fondov, ďalej ani Schengenskej Facilitysem.





Budujeme partnerstvá

Programovanie

- *Prístup:* Podporu možno brať ako predĺženie programovania PHARE. Predovšetkým slúži na vynahradenie tých nedostatkov v administratívnej kapacite, ktoré počas výborového monitoringu zbadali, ďalej môžu z nich financovať k implementácii legislatívy EU potrebné menšie predmetové investície. V druhom rade je možnosť podpory takých riadení, ktoré sú v action Plan-e, ale neboli nahradené, resp. ktoré slúžia k riešeniu po prevzatí novej implementácii legislatívy vyskytujúcim nedostatkom
- *Národné programy:* Ročné programovanie PHARE preberá celodobové programovanie Prechodného fondu, teda v roku 2004 na tri roky treba naznačiť okruh dotačných projektov. Tým pádom zabezpečuje flexibilitu programovania, že finančné dohody sa zrodia ročne, a začiatkom každého roka je možnosť na zmenu predošlých indikatívnych plánovania. (Začiatkové plánovanie na rok 2004 samozrejme nie je indikatívne, ale definitívne.)
- *Speciálne priority:* Majú zvláštnu prioritu nasledujúce oblasti:
 - koordinačný inštitučný systém v boji proti korupcií;
 - nukleárna bezpečnosť;
 - uskutočnenie dočasných vyhodnotení Prechodného fondu (zodpovednosť členskej krajiny – berúc do úvahy pri národnom programovaní).
- *Horizontálne programy:* Nasledujúce, dotiaľ PHARE-podporované horizontálne/multi-beneficiary programy sa podporujú v rámci Prechodného fondu:
 - TAIEX (informačný a školiaci program)
 - Sigma (program vládnej reformy)
 - Statistics (statistický spolupracovný program)
- *Časové plánovanie:* Národné programovanie sa začalo v roku 2003, berúc do úvahy Výborové hlásenie obsahového monitoringu. Začiatkom roka 2004 treba predložiť Výboru Managementu PHARE konečné, ďalej indikatívne plány na





Budujeme partnerstvá

rok 2005 a 2006. Projekty na rok 2004 musia byť pripravené pre okamžité spustenie verejnej súťaže.

- *Rozdelenie úloh:* Výbor si berie za východujúcim a žiadúcim nechať v súčasnosti fungujúcu Phare štruktúru.
- *Spolufinancovanie:* Podobne ako pri pravidlách PHARE pri investičných projektoch sú potrebné národné spolufinancovania, a spoločenské príspevky nemôžu dosiahnuť 75% celého programu.

Uskutočnenie

- *Horizontálne programy:* Výkon – podobne súčasného postupu – je centrálnym spôsobom.
- *Národné programy:* Výkon je podľa tzv. postupu rozdeleného manažmentu, a to za nasledujúce podmienky:
 - V nových členských krajinách len tie Výkonné agentúry sa môžu zúčastniť vo výkone, u ktorých Výbor sa zriekol o práve kontroly ex-ante týkajúce sa na predvstupové základy.
 - Zodpovednosť nových členských krajín je v uskutočnení dočasných hodnoteniach a monitoringu. Výbor ako pozvaný sa zúčastňuje v monitoringovom postupe.
- Kontrola ex-post a – podľa potreby – podľa uznesenia ER č. 438/2001 z roku 2001 peňažné korekcie patria do zodpovednostného kruhu Výboru.
- *Nástroje:*
 - projekty Twinning a Twinning Light;
 - technická pomoc;
 - spolufinancovanie malých dodávok zariadenia.
- *Poukázanie:* Podstate je podľa PHARE postupu, s tým rozdielom, že výška zálohy je pomerne vyššia, a počet splátok bude menší.





Budujeme partnerstvá

10.2 Predvstupové fondy

Pre krajiny, ktoré chcú vstúpiť do Európskej únie sú k dispozícii tri predvstupové programy, ISPA, SAPARD a PHARE.

ISPA je nástrojom predvstupovej štrukturálnej politiky, prostredníctvom ktorého sa poskytuje podpora na projekty v oblasti ochrany životného prostredia a dopravnej infraštruktúry. SAPARD je špeciálny predvstupový program, ktorý poskytuje podporu na rozvoj udržateľného poľnohospodárstva a na rozvoj vidieka. Programy PHARE prebiehajú u nás už od roku 1990, a sústreďujú sa na budovanie inštitúcií a podporu investícií.

PHARE je predchodcom štrukturálnych fondov, ISPA predchodcom kohéznych fondov a SAPARD predchodcom poľnohospodárskych fondov. PHARE sa od roku 2000 zameriava najmä na ekonomickú a sociálnu súdržnosť, pričom kladie dôraz na budovanie inštitúcií, s osobitným zreteľom na program "twinning" a súvisiace podporné investície. Program "twinning" umožňuje maďarským odborníkom, aby v spolupráci so svojimi kolegami z Európskej únie zvyšovali efektivitu svojich inštitúcií. Progra "twinning" sa okrem centrálnej úrovne postupne rozširuje aj na regionálne orgány, akými sú rozvojové agentúry a samosprávy. Z programu PHARE sa už ďalej neposkytujú podpory na investície do dopravy, životného prostredia a rozvoja vidieka, pretože tieto oblasti budú patriť v plnej miere do kompetencie ďalších dvoch nástrojov.

Nové nástroje uplatňované od roku 2000 priniesli výraznú zmenu: namiesto predchádzajúceho jediného programu fungujú tri predvstupové programy, s vdojnásobne väčším finančným rámcom. Môže však spôsobiť problémy, že tieto tri nástroje fungujú podľa úplne odlišných pravidiel.

- [ISPA](#)
- [SAPARD](#)
- [PHARE](#)





Budujeme partnerstvá

Kohézny fond (pokračovanie programu ISPA) – Všeobecné informácie

Definícia a ciele

Vznikol na základe Maastrichtskej zmluvy. Podľa Zmluvy *"zriadi Rada do 31. decembra 1993 Kohézny fond na poskytovanie finančných prostriedkov na projekty z oblasti životného prostredia a transeurópskych dopravných sietí v oblasti dopravnej infraštruktúry."*

Jeho cieľom je podporovanie konvergenencie reálnej ekonomiky v období príprav na menovú úniu v najchudobnejších štátoch Spoločenstva. Je potrebné posilniť hospodársku a sociálnu súdržnosť a znížiť rozdiely vo vyspelosti, ktoré existujú medzi jednotlivými regiónmi. Maastrichtské konvergenčné kritériá si vyžadujú iba splnenie finančných podmienok, ktorých splnenie, v prvom rade čo sa týka splnenia predpisu vzťahujúceho sa na rozpočtový schodok, podporuje odkladanie projektov s dlhodobou návratnosťou. Cieľom Kohézneho fondu je práve riešenie týchto dilem bez zvýšenia rozpočtového deficitu, ale takým spôsobom, aby nedošlo k ďalšiemu zhoršeniu stavu životného prostredia. Premierná návratnosť projektov je najdlhšia práve v prípade vybraných dvoch cieľových oblastí, dopravy a ochrany životného prostredia.

Kohézny fond je prístupný pre členské štáty EÚ ktorých HNP v parite kúpnej sily na jedného obyvateľa nedosahuje úroveň 90% priemeru EÚ. Táto podmienka bola v prípade všetkých kandidujúcich krajín splnená.

Medzi investíciami do ochrany životného a do dopravnej infraštruktúry, rovnako ako v prípade ISPA, sa stanovuje rovnováha.

Ako možno vidieť v prípade programu ISPA, štyri členské štáty (Grécke, Írsko, Portugalsko a Španielsko), ktoré sú oprávnené čerpať prostriedky z Kohézneho fondu, sú konkrétne uvedené v nariadení č. 1164/94 a v nariadení 1264/99, ktorým sa mení predchádzajúce nariadenie. Celkové dostupné zdroje v období 2000–2006 predstavovali 18 miliárd eur.

Vypracovanie Stratégie pre sektor ochrany životného prostredia a Stratégie pre sektor dopravy v rámci Kohézneho fondu je úlohou Sprostredkovateľských orgánov,





Budujeme partnerstvá

ktoré schvaľuje Riadiaci orgán Kohézneho fondu a odovzdáva ich Európskej komisii. Návrhy projektov musia byť predložené Európskej komisii samostatne.

Súťažné podklady sú k dispozícii v troch verziách:

- pre projekty v oblasti ochrany životného prostredia;
- pre projekty v oblasti dopravy; ďalej
- dokument pre žiadosť o poskytovanie technickej pomoci.

Prijateľné návrhy projektov prejdú dôkladným vyhodnotením projektu zo strany Komisie, v priebehu ktorého skúma, do akej miery sú opatrenia v súlade v podrobnými kritériami. V priebehu prvého kola medzi orgánmi Komisie dotknuté orgány Komisie majú možnosť pripojiť k návrhom základné poznámky. To je základom pre ďalšiu analýzu a rokovania za účasti orgánov zvähodnených krajín, cieľom ktorých je upresnenie niektorých bodov projektu, resp. definitívne sformulovanie koncepcie projektu. Cieľom druhého kola rokovaní medzi orgánmi Komisie je dosiahnutie súhlasu všetkých orgánov Komisie.

Základné aspekty hodnotenia projektov sú:

- Ekonomické a sociálne prínosy;
- Efektívny manažment;
- Príspevok k dosiahnutiu cieľov politiky Spoločenstva v oblasti životného prostredia;
- Príspevok k Transeurópskej dopravnej sieti a k dosiahnutiu cieľov dopravnej politiky Spoločenstva;
- Vhodná rovnováha medzi ochranou životného prostredia a dopravou;
- Zohľadnenie možných alternatívnych zdrojov financovania.

Postup pri podávaní žiadosti

Všetky oprávnené krajiny musia predložiť Rade konvergenčný program zameraný na splnenie konvergenčných kritérií a plánovaného v záujme predchádzania narmednému deficitu verejných prostriedkov.

Namiesto národnej sektorovej stratégie ISPA treba pripraviť [Stratégiu pre Kohézny fond](#), pričom sa má dbať o súlad s Národným rozvojovým plánom.





Budujeme partnerstvá

Cyklus projektov Kohézneho fondu a ISPA od plánovania po realizáciu – okrem vyššie a ďalej uvedených rozdielov – je prakticky rovnaký.

Vyplácanie prostriedkov

Ako finančný preddavok sa vypláca 20% podory súčasne so schválením spoločenskej podpory resp. po podpise zmlúv vzťahujúcich sa na verejné obstarávanie. Ak projekt uspokojivo smeruje k ukončeniu, na uhradenie potvrdených a skutočne vyplatených nákladov možno realizovať aj priebežné platby; ich výška však nesmie prevyšovať 80% percent celkovej schválenej podpory (v odôvodnených prípadoch sa môže zvýšiť do 90%). Konečný zostatok sa vypláca po úspešnom dokončení projektu a podaní záverečnej správy.

Oprávnenosť

Je dôležité poznamenať, že nariadenie o zriadení ISPA ohľadne kandidujúcich krajín oprávnených čerpať prostriedky z programu ISPA neobsahuje podmienky vzťahujúce sa na makroekonomické ukazovatele danej krajiny. Čerpanie prostriedkov omedzuje iba maximálna výška udelených prostriedkov, kým celková ročná podpora z Kohézneho fondu a podpora v rámci Štrukturálnych fondov nesmie prekročiť 4% HDP danej krajiny.

Indikatívne rozdelenie celkových prostriedkov Fondu, podobne programu ISPA, berie do ohľadu:

- populáciu danej krajiny,
- údaje HDP na obyvateľa,
- pokrok v oblasti národnej prosperity,
- hospodársko-spoločenské faktory.

Pokuty

V tom prípade, ak sa daná krajina stane nespôsobilou na podporu, v súlade s tým sa znižujú zdroje Kohézneho fondu. Je to teda prísnejšie pravidlo, veď v prípade ISPA ak niektorá kandidujúca krajina už nie je oprávnená čerpať podporu – teda sa stala členským štátom EÚ -, suma priradajúca na túto krajinu sa rozdelí medzi ostatnými krajinami.





Budujeme partnerstvá

V porovnaní s programom ISPA znamená ďalšie obmedzenie, že v zmysle nariadenia Kohézny fond nemôže financovať ani jediný projekt alebo čiastkový projekt v členskej krajine, ktorá nespĺnila podmienky vzťahujúce sa na neprekročenie hranice deficitu verejných financií.

Takisto ako v prípade ISPA Nariadenie Rady 1265/1999/ES z 21. júna zakotvuje, že s výnimkou riadne odôvodnených prípadov sa musí odobrať schválená podpora na projekty, skupiny projektov alebo fázy projektov ak do dvoch rokov od dátumu začiatku uvedeného v rozhodnutí o povolení podpory nebola začatá ich realizácia.





Budujeme partnerstvá

Rozsah podpory

Rozsah podpory je 80-85% štátnych, resp. podobných výdavkov. Tento rozsah podpory je vyšší ako je tomu v prípade projektov ISPA. Rozsah podpory sa však – podobne ISPA – môže znižovať vzhľadom na príjmy z projektu a na princíp „znečisťovateľ platí“. hoz hasonlóan.

Takisto, ako je to programe ISPA, na jeden projekt sa v tom istom termíne môže poskytovať podpora iba z jedného programu Fondu. To znamená, že ani projekt ISPA nemôže byť súčasne podporovaný z programu PHARE alebo SAPARD; resp. ani projekt Kohézneho fondu nemôže byť zároveň podporovaný zo Štrukturálneho fondu.

Pravidlá vzťahujúce sa na projekty

Kým v prípade programu ISPA – ako hlavné pravidlo platí – že minimálna hodnota projektu je 5 miliónov eur, v prípade Kohézneho fondu je táto suma 10 miliónov eur. Podobne programu ISPA, pri stanovení veľkosti projektu je podmienkou, aby mal významný ekologický dopad resp. významnou mierou prispel k rozvoju transeurópskych dopravných sietí.

Od 90-tych rokov medzi hlavné ciele politiky EÚ v oblasti dopravy patria:

- presmerovanie ťažiska diaľkovej osobnej a nákladnej dopravy z ciest na železnice;
- presmerovanie ťažiska miestnej dopravy z osobných áut na prostriedky verejnej dopravy;
- rozvoj letísk;
- zvyšovanie efektivity, rýchlosti dopravných sietí.

V súlade s tým je ekologická politika EÚ:

- zníženie znečistenosti ovzdušia;
- nakladanie s pevným odpadom;
- zlepšenie kvality vôd;
- rozvoj zásobovania zdravou pitnou vodou.





Budujeme partnerstvá

Podávanie správ

Tak v prípade programu ISPA, ako v prípade Kohézneho fondu pripravuje Komisia ročné správy pre Európsky parlament, pre Radu, pre Hospodársky a sociálny výbor a Výbor regiónov. Oficiálne stanovisko ohľadne správ pripravuje Európsky parlament.

Výzvy blízkej budúcnosti

Verejné obstarávanie

Ako to predpisuje Finančná dohoda ISPA, podrobné pravidlá postupov pri tendroch a uzatváraní zmlúv v prípade programu ISPA regulujú Decentralizovaný implementačný systém (Decentralized Implementation System, DIS), Praktická príručka (Practical Guide, PRAG) a príručka Medzinárodnej federácie konzultačných inžinierov (Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils, FIDIC).

V súlade s pravidlami obsiahnutých vo vyššie uvedených knihách v prípade tendrov a uzatvárania zmlúv je potrebný predbežný súhlas Komisie pri všetkých druhoch verejného obstarávania a pri všetkých postupoch (napr. súťažné podklady, hodnotenia ponúk, hodnotiace správy, zmluvy atď.). Podľa súčasných predstáv Európskej komisie pri implementácii programu ISPA by sa malo prejsť na systém rozšírenej decentralizácie, čím by sa zaviedla aj inštitúcia dodatočnej kontroly. Na to je potrebné predovšetkým vybudovanie a prevádzkovanie vhodného inštitucionálneho systému. Bola odštartovaná ilustrácia inštitucionálneho systému v spolupráci s orgánmi komisie a jeho „prispôsobenie“ rozšírenej decentralizácii, EDIS (Extended Decentralized Implementation System). Počas realizácie prvej fázy prechodu na systém EDIS – zhodnotenie nedostatkov (gap assessment) – Vládny kontrolný úrad (KEHI) použil dotazníky pracovného materiálu, ktorý vydala Komisia EÚ ako metodický dokument. Na základe zistených nedostatkov všetky dotknuté organizácie - így a Národný rozvojový úrad, Ministertvo financií, Ministerstvo hospodárstva a dopravy a Ministerstvo životného prostredia a vodného hospodárstva – pripravili plán opatrení na odstránenie týchto nedostatkov, ktorých definitívnu verziu schválil KEHI v máji 2002. Druhá fáza predstavovala odstránenie nedostatkov (gap filling) na základe schválených plánov opatrení. Táto fáza bola ukončená koncom januára 2003. Tretia fáza, vnútorný audit (compliance assessment) sa začala vo februári a bola





Budujeme partnerstvá

dokončená koncom leta 2003. Potom nasledovala štvrtá, zároveň posledná fáza, príprava na rozhodnutie Komisie (preparation for Commission decision).

Rozvoj inštitúcií

Ďalším nástrojom prípravy inštitúcií je HU/2001/IB/SPP/2 Kovenant. V rámci neho írski a grécki experti napomáhajú prípravu tých inštitúcií na vstup, ktoré budú mať kľúčovú úlohu pri využívaní podpôr získaných z Kohézneho fondu. Zhrnutie cieľov projektu:

- účasť a poskytovania podpory v procese EDIS;
- odovzdávanie odborných vedomostí potrebných pre úspešné využívanie Kohézneho fondu;
- poskytovanie pomoci pri právnej harmonizácii a pri vypracovaní potrebných postupov;
- v záujme maximalizácie našej absorpčnej schopnosti príprava projektov Kohézneho fondu.

10.3 Metodológia situačnej analýzy participáciou (RAH)

Zhodnotenie (vidieckej) komunity participáciou po anglicky: Participatory rural appraisal, PRA) je jedným z prístupov k analýze miestnych problémov a k vypracovaniu experimentálnych riešení spoločne s dotknutým miestnym obyvateľstvom. Počas analýzy na báze skupiny využíva širokú škálu metód vizualizácie za účelom skúmania priestorových a časových aspektov spoločenských a ekologických problémov. Analýza prebieha v prvom rade na úrovni komunity, ale metóda sa čoraz viac využíva aj pri analýze problémov na vyššej úrovni..

Metóda RAH vznikla zo zisťovacích metód používaných v 70-tych a 80-tych rokoch minulého storočia v rôznych oblastiach (napr. 'agro-ekologická systémová analýza', 'vidiecka rýchla analýza'), ktorých spoločnou črtou bol zámer odkrývania a využívania pestrých a mnohostranných miestnych znalostí za účasti vonkajších facilitátorov





Budujeme partnerstvá

(pomocníkov). K metóde RAH viedli dve, od seba vzdialené praxe plánovania: 'vonkajšia' metodológia plánovania, ktorá mala ambície prekonať prax výlučného využívania nepriamo získaných informácií; ďalej 'vnútorná' rozvojová činnosť miestnych aktivistov (občianska sféra), kde vznikla požiadavka prispôsobenia ich spoločenských ideálov praxi. Metódu RAH používajú komunity čoraz častejšie nezávisle, ale jej používanie sa nadnes stalo natoľko zložitým, že je ťažko hovoriť o jedinej metodológii. Zavádzajúci je aj samotný výraz, pretože kombinácia techník je vhodná aj pre mestské prostredie a neobmedzuje sa iba na zisťovanie; súvisí aj s procesmi plánovania a používa sa aj pri monitorovacích a hodnotiacich procesoch. Metodológia RAH v podstate poskytuje štruktúru a praktické nápady pre analýzu problémov miestnou, spoločenskou participáciou a pre spoločné uvažovanie a plánovanie na tejto báze. Techniky spočívajúce na spätnej väzbe komunity umožňujú zapojenie širokých vrstiev dotknutého obyvateľstva do plánovacieho procesu. Čoraz častejšie sa spájajú s procesmi plánovania participáciou (napr. používaním upravených foriem analýzy logickej rámcovej matice). RAH síce neslúži v prvom rade účelom zhromažďovania štatisticky významných informácií, často sa používa spolu s inými metódami, preto môže doplniť tradičné metódy zberu dát a ich spracovania.

Neexistuje síce jediný správny spôsob realizácie RAH, je niekoľko základných princípov a viac ako 30 metód vedenia tímovej práce, výberu vzoriek, štruktúrovania rozhovorov a vizualizácie analýzy. Kombinácia a rad metód závisí vždy od kontextu. „Optimálna nevednosť“ a triangulácia získaných výsledkov usmerňujú prácu takým spôsobom, že spozná požiadavku vedieť dosť, bez toho, aby sme vedeli všetko, a aby sme zabezpečili kontrolu kvalitatívnych informácií pochádzajúcich z rôznych zdrojov používaním rôznych metód.

Základné princípy RAH sú nasledujúce:

- pravidelná sumarizácia získaných a nahromadených skúseností a ich využívanie v nasledujúcej fáze procesu: vďaka tomu možno postupne





Budujeme partnerstvá

prehlbovať proces odkrývania, motivovať dotknuté osoby a rozvíjať ich schopnosť riešiť problémy a ich kapacitu;

- odkrývanie rôznych aspektov počas analýzy na báze skupiny: metóda RAH je zameraná jednoznačne na zisťovanie potrieb individuálnych a kolektívnych dotknutých osôb; tieto si môžu navzájom aj protirečiteľným ale v súvislosti s danou situáciou tak získame ucelený obraz;
- kľúčová úloha facilitátorov: odkrývanie odlišných názorov, aspektov si často vyžaduje narušenie bežných komunikačných foriem danej oblasti, čo si vyžaduje citlivý prístup facilitátorov; často, najmä na začiatku procesu, túto úlohu dokážu efektívne vykonávať iba osoby prichádzajúce zvonka, ale neskôr môžu čoraz väčšiu úlohu dostať aj mestní obyvatelia;
- systematický a metodologicky pripravený proces: dôležitá je dôkladná príprava procesu RAH (mobilizácia, motivovanie miestnych kľúčových osôb atď.) v záujme toho, aby sa problémy mohli skúmať za účasti čo najširších vrstiev dotknutých osôb;

podmienenosť situáciou: odkrývanie zvláštnych spoločenských a fyzických podmienok znamená použitie najvhodnejších nástrojov pre danú situáciu.





Budujeme partnerstvá

11 Vzt'ahujúce sa právne predpisy

11.1 Zákony

- 1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről (Ptk.)
- 1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről
- 2000. évi C. törvény a számvitelről
- 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről
- 2001. évi CXX. törvény a tőkepiacról
- 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
- 2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről
- 2004. évi CXXXIV. törvény a kutatás-fejlesztésről és a technológiai innovációról
- 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
- 2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról
- 2007. évi CLXXXI. törvény a közpénzekből nyújtott támogatások átláthatóságáról
- 2007. évi CXXVII. törvény általános forgalmi adóról
- 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről
- 2011. évi CLV. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról
- 2011. évi CLXXXVII. törvény a szakképzésről
- 2011. évi CVIII. törvény a közbeszerzésekről
- 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 2012. évi CCIV. törvény Magyarország 2013. évi központi költségvetéséről





Budujeme partnerstvá

11.2 Vládne nariadenia

- 102/2006. (IV. 28.) Korm. rendelet az Európai Unió által nyújtott egyes pénzügyi támogatások felhasználásával megvalósuló, és egyes nemzetközi megállapodások alapján finanszírozott programok monitoring rendszerének kialakításáról és működéséről
- 22/2004. (II. 16.) Korm. rendelet a felnőttképzést folytató intézmények és a felnőttképzési programok akkreditációjának szabályairól
- 240/2006. (XI. 30.) Korm. rendelet a társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból elmaradott, illetve az országos átlagot jelentősen meghaladó munkanélküliséggel sújtott települések jegyzékéről
- 249/2000 (XII. 24.) Korm. rendelet az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségeinek sajátosságairól
- 253/1997. (XII.20) Korm. rendelet az országos településrendezési és építési követelményekről (OTÉK)
- 311/2007. (XI.17.) Korm. rendelet a Kedvezményezett térségek besorolásáról
- 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról
- 37/2011 (III.22) Korm. rendelet az EU-s versenyjogi értelemben vett állami támogatásokkal kapcsolatos eljárásról és a regionális támogatási térképről
- 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
- 4/2011. (I. 28.) Korm. rendelet a 2007–2013 programozási időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának rendjéről
- 150/2012. (VII. 6.) Korm. rendelet az Országos Képzési Jegyzékről és az Országos Képzési Jegyzék módosításának eljárásrendjéről

11.3 Ministerské nariadenia, pokyny

- 15/2008 (VIII.13.) SZMM rendelet a szociális és munkaügyi miniszter hatáskörébe tartozó szakképzések szakmai és vizsgakövetelményeiről





Budujeme partnerstvá

- A nemzeti fejlesztési miniszter 26/2012. (X.24.) NFM utasítása az egységes működési kézikönyvről
- 32/2012. (VI.8.) NFM rendelet a Társadalmi Megújulás Operatív Program prioritásaira rendelt források felhasználásának részletes szabályairól és egyes támogatási jogcímeiről 2/2010. (II. 16.) SZMM rendelet a felnőttképzési tevékenység megkezdésének és folytatásának részletes szabályairól

11.4 Komunitné pravidlá

- Nariadenie rady (ES) č. 1083/2006 z 11. júla 2006, ktorým sa ustanovujú všeobecné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde a Kohéznom fonde a ktorým sa zrušuje nariadenie (ES) č. 1260/1999
- Nariadenie komisie (ES) č. 1828/2006 z 8. decembra 2006, ktorým sa stanovujú vykonávacie pravidlá nariadenie Rady (ES) č. 1083/2006, ktorým sa ustanovujú všeobecné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde a Kohéznom fonde a nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1080/2006 o Európskom fonde regionálneho rozvoja
- Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1081/2006 z 5. júla 2006 o Európskom sociálnom fonde, ktorým sa zručuje nariadenie (ES) č. 1784/1999
- Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1080/2006 z 5. júla 2006 o Európskom fonde regionálneho rozvoja, a ktorým sa zrušuje nariadenie (ES) 1783/1999
- Nariadenie komisie (ES) č. 1998/2006 z 15. decembra 2006 o uplatňovaní článkov 87 a 88 zmluvy na pomoc de minimis
- Nariadenie komisie (ES) č. 800/2008 zo 6. augusta 2008 o vyhlásení určitých kategórií pomoci za zlučiteľné so spoločným trhom podľa článkov 87 a 88 zmluvy (Všeobecné nariadenie o skupinových výnimkách)
- Rozhodnutie Európskeho parlamentu a Rady č. 1982/2006/ES z 18. decembra 2006 o siedmom rámcovom programe Európskeho spoločenstva v oblasti výskumu, technického rozvoja a demonštračných činností (2007–2013)

