

# **SKOL**

## **projektový manažment**

**Jana Baričičová, Veronika Vašková**

© Bratislava Policy Institute, Bratislava 2021



# SKOL projektový manažment

**Autori: Jana Baričičová, Veronika Vašková**

**Odborní recenzenti: Svetluša Surová, Michal Vašečka**

**Korektúra: Marta Kuhnová, Alexandra Telepčáková, Ingrid Borárosová, Michal Baran**

**Obálka a grafická úprava: Viera Žúborová**

**Vydanie: prvé**

**Náklad: 200 kusov**

**© Ilustrácie: Veronika Vašková**

**© Bratislava Policy Institute, Bratislava 2021**

**ISBN 978-80-973808-3-0 (brož.)**

**ISBN 978-80-973808-4-7 (pdf)**

**Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto publikácie nemôže byť reprodukováaná, uložená vo vyhľadávacom systéme alebo rozširovaná žiadnym spôsobom a v žiadnej forme bez predchádzajúceho súhlasu vydavateľa.**



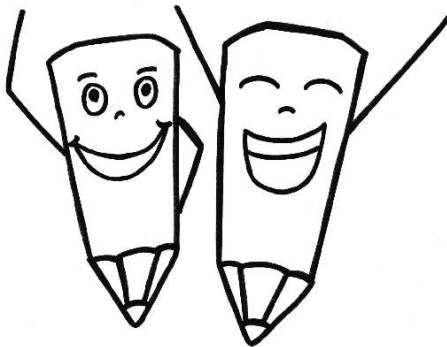
## Úvodné slovo autoriek

Ahoj, práve čítaš príručku, ktorá je návodom na to, ako napísať a zrealizovať projekt. Bude ťa sprevádzať od úplne prvého nápadu až po posledný podpis na záverečnom reporte. Vysvetľovať budeme jednoducho, stručne a na príkladoch. Naša (a už aj tvoja) príručka je vhodná pre začiatočníkov.

Veľká vďaka za pomoc pri vytváraní príručky patrí našej projektovej mentorke Marte Kuhnovej a celému tímu Bratislava Policy Institute za cenné rady z praxe. Špeciálne poďakovanie patrí najmä Svetluši Surovej a Michalovi Vašečkovi za cenné pripomienky k obsahu príručky.

Držíme ti palce!

Vero a Janka



Ak budeš potrebovať poradiť, neváhaj nám napísať:

[baricicova@bpi.sk](mailto:baricicova@bpi.sk)

[vaskova@bpi.sk](mailto:vaskova@bpi.sk)



# Obsah

<b>1. Rámcovanie problému</b>	<b>10</b>
<b>2. Identifikácia príčiny problému</b>	<b>12</b>
<b>3. Projekt</b>	<b>14</b>
Ako nájdeš tú správnu výzvu?	14
Aká silná je tvoja motivácia?	17
Máš dost' času na projekt?	18
Budeš pracovať sám/sama?	19
<b>4. Formálne subjekty</b>	<b>24</b>
Rozdiely medzi NO a OZ	24
Nezisková organizácia	25
Občianske združenie	31
Partnerstvo	36
<b>5. Písanie projektu</b>	<b>39</b>
<b>6. Realizácia projektu</b>	<b>46</b>
<b>7. Finančné prostriedky</b>	<b>50</b>
<b>8. Monitoring a reportovanie</b>	<b>59</b>
<b>BONUS: Kráľ a kráľovná projektového manažmentu</b>	<b>63</b>
Ganttov diagram	63
SWOT analýza	64
<b>Špeciálne poďakovanie</b>	<b>67</b>
<b>Zoznam použitých zdrojov</b>	<b>69</b>





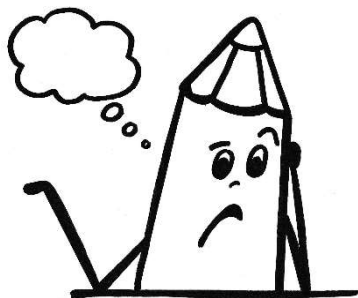
# 1 Rámčovanie problému

Spravidla sa píšú projekty preto, aby sa niečo zmenilo k lepšiemu. Napríklad, môžeš vytvoriť niečo nové, čo chýba (vytvoriť ihrisko, pretože sa nemajú deti, kde hrať). Alebo môžeš podporiť niečo, čo už existuje, ale nie v dostatočnom rozsahu alebo množstve (už ihrisko máte, ale je príliš malé, preto by sa malo rozšíriť). V oboch prípadoch ku vzniku projektu vedie nespokojnosť so súčasným stavom - túto nespokojnosť volajme **problém**. Aby si mohol problém efektívne riešiť, musíš mať sám jasnú predstavu, o aký problém ide.

Odporúčame ti v piatich vetách si na papier napísať, čo ťa trápi. Snaž sa vystihnúť hlavnú myšlienku. Pomôžu ti **nasledovné otázky**:

Čo je problém?	<i>Deti sa nechodia spolu hrať.</i>
Prečo je to problém?	<i>Ak sa deti nechodia spolu hrať, svoj voľný čas trávia samy a nemajú kde stretávať nových kamarátov. Kto nemá kamarátov, je smutný. A my nechceme, aby boli deti smutné.</i>
Ako môžem problém vyriešiť?	<i>Postavím nové ihrisko, kde sa budú môcť deti spolu hrať.</i>
Komu pomôžem, ak problém vyrieším?	<i>Pomôžem deťom, pretože budú môcť viac času tráviť so svojimi kamarátmi a pomôžem aj ich rodičom, pretože nebudú musieť vymýšľať pre deti každý deň program.</i>

Keď budeš mať vytvorenú presnú predstavu o probléme, odporúčame ti porozprávať sa o probléme s ďalšími ľuďmi, aby si spoznal ich názor. Pomôže ti to overiť si, či aj ostatní danú situáciu považujú za problém a možno získaš novú inšpiráciu pre jeho riešenie. Nezabudni, že tvoje vnímanie reality je subjektívne. Ak sa väčšina tímu zhodne na tom, že problém je iný ako ho vidíš ty, je pravdepodobné, že ich nazeranie lepšie vystihuje realitu ako to tvoje. Nebuď zaťažený potrebou presadiť “svoje riešenie”, ale radšej prijmi to najlepšie možné.



Aby si predišiel prípadným problémom v budúcnosti, polož si aj nasledujúce kontrolné otázky:

Považujú to za problém aj ostatní?	<i>Možno nie, pretože im stačí ihrisko vo vedľajšej obci.</i>
V prípade, že nie – je ich tvrdenie podľa teba opodstatnené? Prevyšujú pozitíva projektu nad jeho negatívami?	<i>Ak postavíš futbalové ihrisko, na zápasy môže chodiť veľa ľudí, ktorí budú hluční. Nebude ihrisko rušiť ľudí žijúcich v okolí?</i>
Je riešenie problému žiaduce?	<i>Ak v dedine bývajú ľudia, ktorí hrajú len basketbal, neoplatí sa stavať futbalové ihrisko.</i>

## 2 Identifikácia príčiny problému

Aby si mohol problém riešiť, musíš pochopiť **príčinu**, pre ktorú problém vzniká. Ak odstrániš nesprávnu príčinu, problém bude pretrvávať a tvoj projekt nedosiahne cieľ.

Povedzme, že za problém považuješ to, že **sa deti spolu nehávajú**. Ihrisko je už ale pár mesiacov hotové a deti tam nechodia a nehrajú sa spolu. Problém si nevyriešil, pretože si identifikoval nesprávnu príčinu. Predpokladal si, že sa nechodia hrať, pretože nemajú na to vhodné miesto. Avšak deti sa v skutočnosti nechodia spolu von hrať, lebo hovoria iným jazykom (predstavme si, že sa obec nachádza v pohraničnom území). Takže na to, aby sa deti začali spolu hrať, je potrebné posilniť výučbu jazyka susedného štátu.

Na tomto príklade sme ti ilustrovali, že identifikovať príčinu problému je veľmi dôležité. V praxi to býva oveľa komplikovanejšie, pretože problémy bývajú komplexné - spôsobuje ich viacero príčin.

Napríklad: deti sa nechodia spolu hrať, pretože:

- každé rozpráva iným jazykom
- nemajú vhodné miesto, kde by sa hrali
- rodičia sa ich boja pustiť von, pretože v obci je vysoká kriminalita
- ihrisko je postavené na okraji obce, pre deti a mladé rodiny bývajúce na opačnom konci je príliš ďaleko
- v okolí ihriska je príliš hustá premávka a prechod cez cestu nie je bezpečný

- ihrisko je v kopcovitej časti, vedie na neho cesta po schodoch, pre malé deti a mamičky s kočíčkmi je nedostupné

### Identifikovať príčinu ti pomôžu nasledujúce otázky:

Aké faktory vplývajú na problém?	<i>cudzí jazyk, chýbajúce ihrisko, kriminalita, lokalita, cestná premávka</i>
Viem simulovať situáciu, kedy by som dokázal vylúčiť vplyv nejakých faktorov?	<i>Ak sa deti spolu hrali pri príležitosti nejakej udalosti v dedine, znamená to, že sa vedia dorozumieť, a preto príčinou problému nebude jazyková bariéra.</i>
Viem odstrániť príčinu	<i>Ak je napríklad príčina problému <b>vysoká kriminalita</b>, iba veľmi ťažko sa nám takéto komplexný problém podarí zmeniť jediným projektom</i>
	<i>Ak sú príčinou problému nehostinné <b>klimatické podmienky</b>, nevieme ich ovplyvniť vôbec.</i>
	<i>Ak je príčinou to, že <b>deti nemajú dostatok príležitostí na stretávanie sa</b>, môžeme to vyriešiť napríklad usporiadaním pravidelných podujatí.</i>
	<i>Ak je príčinou to, že <b>v obci nie je priestor</b>, kde by sa deti mohli hrať, môžeš taký priestor vytvoriť.</i>

Super, už by si mal rozumieť, čo problém spôsobuje. To znamená, že si pripravený ho riešiť. Poďme na to.

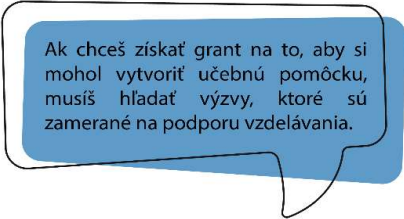
### 3 Projekt

Tešíme sa, že máš chuť pustiť sa do písania projektu. Chuť niečo zmeniť je významnou súčasťou každého projektu. No, žiaľ, spravidla to nestačí.

Dôležitým krokom je nájsť výzvu, prostredníctvom ktorej môžeš požiadať o grant na realizáciu svojho projektu.

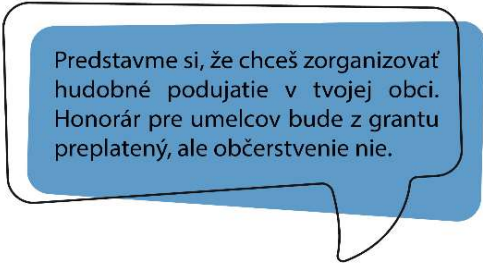
#### Ako nájdeš tú správnu výzvu?

Dôrazne odporúčame prečítať si všetky dostupné materiály k výzve a podmienkam podávania žiadosti na financovanie projektu. Výzvu vyberaj podľa toho, či projekt dosahuje cieľ, ktorý výzva stanovuje.



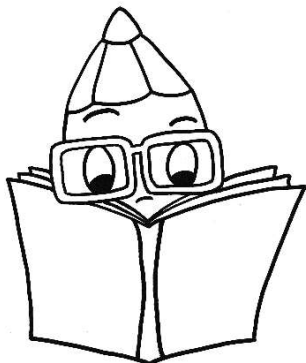
Ak chceš získať grant na to, aby si mohol vytvoriť učebnú pomôcku, musíš hľadať výzvy, ktoré sú zamerané na podporu vzdelávania.

Nezabudni sa zamerať na to, ktoré položky môžu byť z grantu preplatené a zohľadni to pri výbere.



Predstavme si, že chceš zorganizovať hudobné podujatie v tvojej obci. Honorár pre umelcov bude z grantu preplatený, ale občerstvenie nie.

Veľmi podrobný zoznam webov, kde môžeš výzvy hľadať, sme pre teba nahrali sem:



Jedným z aspektov, na ktoré by si mal prihliadať, je **množstvo podporených projektov**. Inak povedané, aké percento predstavovali podporené granty zo všetkých podaných? Napríklad, ak boli podporené iba 4% projektov, nároky na schválenie projektu sú veľmi vysoké, takže šance na schválenie klesajú. Naopak, ak bolo schválených až 75% projektov, šanca na schválenie je vysoká, preto je dobrý nápad cez takúto výzvu žiadať o podporu.

TIP



Niektoré výzvy ponúkajú možnosť konzultácie projektu pred podaním. Výrazne túto možnosť odporúčame, veľmi sa zvýšia šance pre schválenie projektu. Nezabudni na dostatočnú časovú rezervu pri príprave projektu, na jeho konzultáciu a aj zapracovanie pripomienok - informácií z konzultácie.

TIP



Aby si maximalizoval pravdepodobnosť schválenia tvojho projektu, odporúčame pri výbere výzvy zohľadniť šance na podporu.

Ďalším z aspektov je sledovanie, **kto býva väčšinou úspešným žiadateľom**. Existuje tradícia, že niektoré inštitúcie majú dobrú skúsenosť s konkrétnymi organizáciami, a preto majú tendenciu podporiť skôr overených partnerov. Nebolo by preto efektívne súťažiť na tejto naklonenej rovine. Radšej ti odporúčame zamerať sa na výzvu, kde takéto trendy nie sú pozorované.

Pre posúdenie oboch aspektov (**koľko a komu**) by mali slúžiť výsledky pridelovania grantov za posledné roky. Väčšinou bývajú voľne dostupné online.

TIP

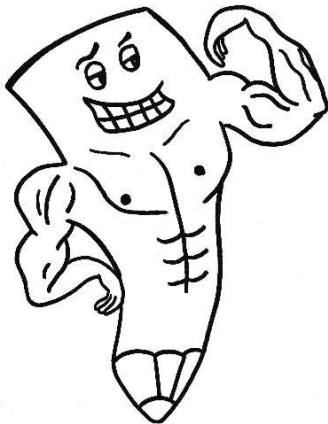


Buď pozorný voči požiadavkám poskytovateľa grantu. Pokiaľ pozoruješ veľký tlak na určitú položku zo strany zadávateľa, zvaž či neohrozia kvalitu projektu.

**Napríklad:** Ak je jednou z aktivít projektu interview, pričom poskytovateľ grantu podmienil schválenie projektu účasťou na interview, pravdepodobne bude ohrozená nezávislosť projektu. Neodporúčame ti púšťať sa do projektov, kde máš podozrenie, že zámerom poskytovateľa grantu je manipulácia výsledkov projektu.

## Aká silná je tvoja motivácia?

Keď nájdeš projektovú výzvu, ešte raz zväž, či do toho naozaj chceš ísť. Nechceme ťa odradiť, práve naopak – naším cieľom je vyzvať ťa k tomu, aby si poriadne zväžil, či máš dost času, energie a odhodlania projekt následne aj zrealizovať. Celý proces trvá minimálne niekoľko mesiacov a vyžaduje si hodiny tvojej pozornosti, veľa práce a seriózny prístup! Eventuálne odstúpenie od schváleného projektu bude pomerne náročné, ak vôbec možné.



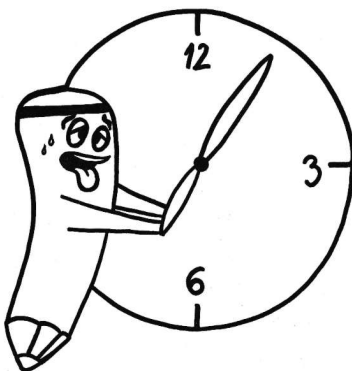
## Máš dost' času na písanie a realizáciu projektu?



Ak budeš chcieť podať viac projektov naraz, uisti sa, že na ich realizáciu budeš mať kapacitu.

Pri písaní a realizovaní projektu je veľmi dôležité dodržiavanie termínov. Preto ti hneď na začiatku odporúčame zistiť každý **deadline** (*posledný termín na odovzdanie alebo vykonanie úlohy*), aby si mal na všetko dost' času a nestresoval sa.

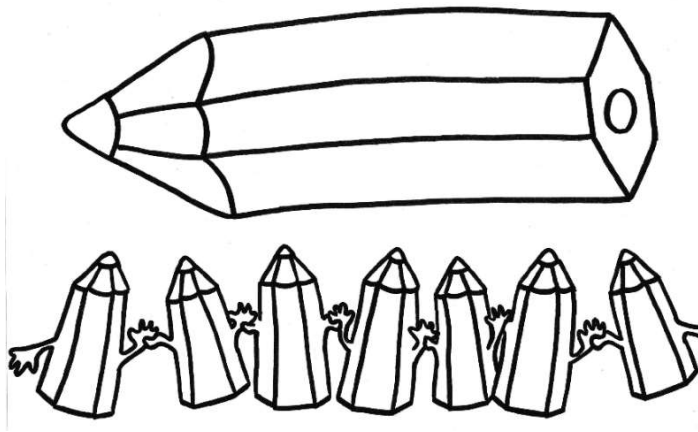
Tiež odporúčame vytvoriť si aspoň neoficiálny **časový harmonogram**, aby si mal predstavu, kedy bude potrebné jednotlivé úlohy urobiť.



## Budeš na projekte pracovať sám/sama?

**Ak si jednotlivec:**

**Výhodou** samostatnej práce je, že je odľahčená o komunikáciu s ostatnými členmi tímu a nedochádza k nedorozumeniam. **Nevýhodou** je, že neumožňuje prípadné problémy prediskutovať v tíme a môže sa stať, že sa v prípade časovej tiesne nebudeš mať na koho obrátiť, aby ti pomohol.



**Ak budete pracovať ako skupina:**

**Výhodou** skupinovej práce je možnosť vzájomnej pomoci medzi členmi tímu, preto ju hlavne začiatočníkom odporúčame. **Nevýhodou** je potreba organizácie a komunikácie v tíme.

Ak budete pracovať ako skupina, je dôležité ujasniť si niekoľko vecí. Vymysleli sme niekoľko otázok, ktoré ti v tom budú nápomocné:

<p>Zdieľate všetci v tíme rovnakú predstavu o projekte?</p>	<p><i>Pre správne fungovanie je dôležité, aby všetci v tíme mali jednotnú predstavu o tom, čo od projektu očakávajú.</i></p>
<p>Rozumejú všetci zúčastnení zmyslu, prečo budete projekt realizovať?</p>	<p><i>Keď budú členovia tímu rozumieť zmyslu projektu, budú mať oveľa väčšiu motiváciu na ňom pracovať, a tým pádom bude stúpať aj kvalita práce.</i></p>
<p>Kto je líder a aká je hierarchia v tíme?</p>	<p><i>Jasne si na začiatku dohodnite, kto je líder - vodca projektového tímu. Správny líder rešpektuje ostatných členov tímu a nepovyšuje sa. Po zohľadnení názoru ostatných členov tímu navrhne líder ďalší postup a rozdelí úlohy.</i></p>
<p>Ako si rozdeliť úlohy?</p>	<p><i>Pokrok v projekte sa vám najlepšie podarí dosiahnuť, ak si ku každej úlohe stanovíte termín, do kedy ju treba splniť. Veľké úlohy si zároveň rozdeľte na menšie časti.</i></p>



Pri rozdelení úloh si v tíme určte vždy človeka, ktorý bude mať zodpovednosť za splnenie konkrétnej úlohy. Pre lepší prehľad si môžete vytvoriť **tabuľku**, do ktorej bude mať prístup každý člen tímu.

ÚLOHA	ZODPOVEDNÝ	DEADLINE	SPLNENÉ ?
objednať tlač plagátov	Kristína	13.10.	
kontaktovať partnerskú organizáciu	Michal	22.10.	<input checked="" type="checkbox"/>

Celý tím tak získa lepší prehľad o tom, čo sa v danej chvíli v rámci projektu deje a môže ti to dodať aj motiváciu úlohu

čo najskôr splniť. Nechceš sa predsa nechať zahanbiť pred ostatnými členmi svojho tímu, alebo?

TIP



Prácu uľahčujú zdieľané online platformy. Google ponúka bezplatnú verziu, ale plne dostačujúcu. Na zdieľanom disku môžete ukladať materiály, ku ktorým bude mať prístup celý tím. Ľahko sa zorganizujete vďaka zdieľanému Google kalendáru a takisto si môžete zavolať cez Google meet.

Okrem toho stoja za zmienku aj iné platformy alebo aplikácie, ktoré vám môžu prácu uľahčiť. Okrem Google služieb odporúčame aj: Slack, Trello, Discord, Zoom, alebo MS Teams.

Zoom a MS Teams sú platformy vhodné na poskytovanie online hovorov alebo videohovorov. MS Teams ponúka možnosť vytvorenia tímov, kde môžeš s členmi tímu chatovať alebo zdieľať dokumenty. Výhodou Zoom-u oproti MS Teams je, že nevyžaduje žiadnu registráciu konta pred zahájením hovoru.

# TIP

Aplikácia Slack umožňuje chatovať v skupinách v rôznych kombináciách členov tímu. Napríklad, predstavme si, že váš tím tvorí spolu päť členov, ale nie o všetkých úlohách potrebujú všetci členovia tímu komunikovať. Za "marketing" sú zodpovední členovia č.2 a č.5 a za "financie" členovia č. 1, č. 3. a č. 4. Vytvorením skupín vybraných členov tímu robíte tak celú komunikáciu prehľadnejšiu a efektívnejšiu.

Aplikácia Discord je podobná Slacku - umožňuje komunikáciu v rôznych skupinách. Okrem chatu si môžete vo vytvorených skupinách aj zavolať.

Ak sa rozhodnete používať platformu Trello, ku každému projektu si budete môcť vytvoriť jeho nástenku, ostatným členom zadávať úlohy a postupne ich odškrtnúť, keď budú hotové.

## 4. Formálne subjekty

Ako sme si už povedali, projekt môže napísať jednotlivec alebo skupina viacerých ľudí. Najčastejšie sú ale výzvy venované **neziskovým organizáciám (NO)** a **občianskym združeniam (OZ)** - to znamená, že oni sú oprávnenými žiadateľmi. Preto v nasledujúcej časti uvádzame ich hlavné rozdiely, výhody, povinnosti a poskytneme ti stručný návod pre ich založenie.



Nezamieňaj si pojmy. Medzi mimovládne neziskové organizácie patrí:

- 1) nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby
- 2) občianske združenie

### Rozdiely medzi NO a OZ <sup>1</sup>

„Občianske združenie (OZ) aj nezisková organizácia (NO) poskytujúca verejnoprospešnú činnosť patria medzi mimovládne neziskové organizácie.“ OZ je oproti NO právna forma s jednoduchou štruktúrou a fungovaním. V neziskovej organizácii budete potrebovať na zloženie orgánov minimálne 5 osôb (3 osoby správna rada, riaditeľ a revízor). V občianskom združení stačí aj jedna osoba – predseda. Ostatné osoby budú len členovia. Nezisková organizácia má

*oproti občianskemu združeniu jednu povinnosť navyše, a to každoročne zverejňovať výročnú správu do registra účtovných závierok. Občianske združenie môže mať neobmedzený počet členov, v neziskovej organizácii môže byť len 5 osôb, tzn. tie osoby ktoré sú v orgánoch. Čo sa týka daní, účtovníctva, dotácií, zbierania 2% z dane, získavania darov a podobne, sú na tom úplne rovnako. “*

## **Nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby <sup>1</sup>**

### **Výhody**

- nižšie dane - po splnení určitých náležitostí je možné veľké množstvo príjmov považovať za oslobodené od dane
- 2% z dane – predstavujú významný zdroj financovania NO
- dotácie – NO sú často oprávnenými žiadateľmi pre čerpanie dotácií a grantov
- podnikanie je umožnené popri vykonávaní verejne prospešnej činnosti

### **Povinnosti**

NO má povinnosť každý rok zverejňovať výročnú správu v registri účtovných závierok. Výročnú správu ukladá NO do verejnej časti registra účtovných závierok najneskôr do 15. júla. Okrem toho má NO povinnosť viesť jednoduché účtovníctvo. Ak NO podniká (to znamená, že má vydané osvedčenie o živnostenskom oprávnení) alebo jej príjmy presiahli 200 000€ za rok, je povinná viesť podvojné účtovníctvo. Nasledujúci úryvky textu sú citované z webu *Ministerstva vnútra - Informácie o registrácii*.<sup>2</sup> Niektoré naše doplňujúce komentáre pomôžu lepšiemu porozumeniu. V

prípade potreby podrobnejších informácií vyhľadaj plné znenie zákona.

## Základné ustanovenia, založenie a registrácia



"Zákon č. 213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby v znení neskorších predpisov upravuje založenie, vznik, zrušenie, zánik, postavenie orgánov a hospodárenie neziskových organizácií poskytujúcich všeobecne prospešné služby (ďalej len "nezisková organizácia")."

Fyzickou osobou sa rozumie človek, ľudská bytosť. Právnická osoba je právny subjekt. Rozdielom je, že fyzická osoba vzniká narodením, zatiaľ čo právnická osoba musí byť zriadená nejakým dokumentom - zmluvou, listinou.

Princíp neziskovosti znamená, že činnosť neziskovej organizácie nesmie viesť k obohateniu jej členov. Nezisková organizácia môže vykonávať aj činnosti, ktoré sú ziskové, ale musia byť v plnej miere použité na verejnoprospešné činnosti.

*"Všeobecne prospešné služby sú najmä:*

- *poskytovanie zdravotnej starostlivosti*
- *poskytovanie sociálnej pomoci a humanitárna starostlivosť,*
- *tvorba, rozvoj, ochrana, obnova a prezentácia duchovných a kultúrnych hodnôt,*
- *ochrana ľudských práv a základných slobôd,*
- *vzdelávanie, výchova a rozvoj telesnej kultúry,*

- *výskum, vývoj, vedecko-technické služby a informačné služby,*
- *tvorba a ochrana životného prostredia a ochrana zdravia obyvateľstva,*
- *služby na podporu regionálneho rozvoja a zamestnanosti,*
- *zabezpečovanie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu. “*

Zoznam všeobecne prospešných služieb nie je konečný, zákon pripúšťa aj iné všeobecne prospešné služby.



“Nezisková organizácia môže poskytovať služby len vtedy, ak spĺňa podmienky na ich poskytovanie upravené osobitnými predpismi.”

Na vykonávanie niektorých služieb musia byť splnené konkrétne predpisy, ktoré napríklad upravuje zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov alebo zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve v znení neskorších predpisov.)



“Názov neziskovej organizácie musí obsahovať označenie "nezisková organizácia" alebo skratku "n.o." a musí sa odlišovať od názvu iných už registrovaných neziskových organizácií.“

Takisto nesmie byť názov neziskovej organizácie hanlivý, urážlivý alebo zameniteľný s názvom orgánu verejnej moci.  
*“Neziskovú organizáciu môže založiť fyzická osoba, právnická osoba alebo štát.“*

#### **Ako sa taká nezisková organizácia zakladá?**

*“Nezisková organizácia sa zakladá zakladacou listinou podpísanou všetkými zakladateľmi. Pravosť podpisov všetkých zakladateľov musí byť úradne osvedčená. Po zápise neziskovej organizácie do registra nie je možné zmeniť, vymazať alebo doplniť zakladateľa. Zakladaciu listinu môže uzavrieť aj splnomocnenec, ktorý má na to plnomocenstvo. Plnomocenstvo s úradne osvedčeným podpisom splnomocniteľa sa pripojí k zakladacej listine.“*

Formulár zakladacej listiny sa dá nájsť online. Jeho vzor nájdeš aj v prílohách, ktoré sme pre teba uložili online tu:



Minimálny počet zakladateľov je 1 osoba, optimálny počet je 5 osôb (na zostavenie orgánov - 3 osoby do správnej rady + riaditeľ + revízor). Úradné osvedčenie sa dá získať u notára alebo na matrike, kde to zvykne byť lacnejšie.

*“Nezisková organizácia vzniká dňom, keď **rozhodnutie registrového úradu o registrácii nadobudlo právoplatnosť**. Registrovým úradom je okresný úrad v sídle kraja v Slovenskej republike, odbor všeobecnej vnútornej správy, príslušný podľa sídla neziskovej organizácie.”*

Registrácie trvá cca do 20 - 30 dní od podania návrhu.

*“Písomný návrh na zápis neziskovej organizácie do registra musí podať zakladateľ alebo osoba na to ním písomne splnomocnená do 60 dní od založenia neziskovej organizácie. Pravosť podpisu navrhovateľa musí byť úradne osvedčená. “*

Pamätaj, nezisková organizácia sa zakladá zakladacou listinou. Na vznik neziskovej organizácie je ešte potrebné nadobudnutie právoplatnosti rozhodnutia o registrácii od registrového úradu. V praxi to znamená, že do 60 dní od podpísania zakladacej listiny zakladateľmi musí niekto zo zakladateľov podať návrh na zápis neziskovej organizácie do registra (v súčasnosti je poplatok stanovený na 66€).

*"K návrhu na zápis neziskovej organizácie do registra sa priloží:*

- *zakladacia listina,*
- *štatút v dvoch vyhotoveniach,*
- *písomné vyhlásenie zakladateľa o konečnom užívateľovi výhod s údajmi v rozsahu meno, priezvisko, rodné číslo alebo dátum narodenia, ak rodné číslo nebolo pridelené, adresa trvalého pobytu alebo iného pobytu, štátna príslušnosť a druh a číslo dokladu totožnosti alebo okruh osôb, ktoré sa považujú za konečného užívateľa výhod podľa osobitného predpisu (§ 6a ods. 1 písm. c) zákona č. 297/2008 Z.z. o ochrane pred legalizáciou príjmov z trestnej činnosti a o ochrane pred financovaním terorizmu a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov),*
- *čestné vyhlásenie zakladateľov, v ktorom sa uvedú údaje o tom, v ktorých neziskových organizáciách pôsobili alebo pôsobia ako zakladatelia alebo členovia orgánov neziskovej organizácie (pravosť podpisu musí byť úradne osvedčená),*
- *plnomocenstvo, ak zakladaciu listinu uzaviera splnomocnenec,*
- *aktuálny znalecký posudok v prípade nepeňažného vkladu,*
- *potvrdenie o úhrade správneho poplatku v hodnote 66€*

Druhou možnosťou je založiť občianske združenie, o ktorom sa viac dočítaš na nasledujúcich stranách.

## Občianske združenie

### Výhody

rovnaké ako pri NO – okrem toho je aj jednoduchšie na spravovanie a založenie

### Povinnosti <sup>3</sup>

*Zjednodušene povedané, ak združenie nevykonáva žiadnu činnosť a nemá žiadne príjmy, tak nemá žiadnu povinnosť (odvodovú, daňovú, účtovnú a pod.). Nemá v takom prípade dokonca ani povinnosť podať daňové priznanie. To, aké bude mať občianske združenie následne povinnosti záleží od povahy činností, ktoré bude vykonávať a aké príjmy bude mať. S poukazom na vyššie uvedené, je preto dôležité posudzovať povinnosti občianskeho združenia osobitne prípad od prípadu.*

*Občianske združenie je povinné viesť jednoduché účtovníctvo. Ak občianske združenie podniká (má vydané osvedčenie o živnostenskom oprávnení) alebo jeho príjmy presiahli 200 000€ za rok, je povinné viesť podvojnú účtovníctvo.*

Nasledujúci úryvky textu sú citované z webu *Ministerstva vnútra - Informácie o registrácii/evidencii* <sup>4</sup>

Porozumeniu môžu pomôcť vysvetľujúce komentáre uvedené v časti pre neziskové organizácie. V prípade potreby podrobnejších informácií vyhľadaj plné znenie zákona.

## Základné ustanovenia, založenie a registrácia

*“Podmienky vzniku a právneho postavenia občianskych združení upravuje **zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov. Občania môžu zakladať spolky, spoločnosti, zväzy, hnutia, kluby a iné občianske združenia, ako aj odborové organizácie a organizácie zamestnávateľov a združovať sa v nich. Členmi združenia môžu byť aj právnické osoby.**”*

*“Združenia sú **právnickými osobami. Vznikajú registráciou. Registrovým orgánom je Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, sekcia verejnej správy, odbor všeobecnej vnútornej správy, Drieňová 22, 826 86 Bratislava 29.***

***Návrh na registráciu môžu podávať najmenej traja občania, z ktorých aspoň jeden musí byť starší ako 18 rokov (ďalej len „prípravný výbor“). Návrh podpíšu členovia prípravného výboru a uvedú svoje mená a priezviská, rodné čísla a bydliská. Ďalej uvedú, kto z členov starších ako 18 rokov je splnomocnencom oprávneným konať v ich mene. Návrh na registráciu musí obsahovať údaje o štatutárnom orgáne združenia alebo členoch štatutárneho orgánu združenia v rozsahu meno, priezvisko, adresa trvalého pobytu, dátum narodenia a rodné číslo. K návrhu na registráciu je nutné pripojiť aj potvrdenie o zaplatení správneho poplatku vo výške 66€ (povinnosť úhrady poplatku sa nevzťahuje k návrhu na evidenciu odborovej organizácie alebo organizácie zamestnávateľov podľa § 9a vyššie uvedeného zákona).***

*K návrhu pripoja stanovky (v dvoch exemplároch), v ktorých musia byť uvedené:*

- *názov združenia,*
- *sídlo (v rozsahu adresa sídla, orientačné číslo; súpisné číslo, ak bolo pridelené; PSČ a názov*

*obce/mesta). Ak je sídlo v Bratislave alebo v Košiciach, je nutné v adrese uviesť aj mestskú časť,*

- *cieľ jeho činnosti,*
- *orgány združenia, spôsob ich ustanovenia, určenie orgánov a funkcionárov oprávnených konať v mene združenia,*
- *ustanovenia o organizačných jednotkách, pokiaľ budú zriadené a pokiaľ budú konať vo svojom mene,*
- *zásady hospodárenia.*

**TIP**



Daj si na vytvorení stanov záležať! Najčastejším dôvodom neschválenia Návrhu na registráciu sú práve nezrovnalosti v stanovách. Aj také detaily, za akých podmienok zaniká členstvo v OZ alebo kto preberá záväzky po zániku OZ, sú veľmi dôležité.

*Ak návrh nemá náležitosti podľa zákona, alebo ak sú údaje v ňom neúplné alebo nepresné, ministerstvo na to prípravný výbor do 15 dní od doručenia návrhu, upozorní s tým, že dokiaľ vady nebudú odstránené, konanie o registrácii sa nezačne.*

*Konanie o registrácii sa začne dňom, keď ministerstvu došiel návrh, ktorý nemá vady."*

Pred tým ako sa rozhodneš mimovládnu organizáciu založiť, skús pred tým nejaký čas už v nejakej existujúcej pracovať. Budeš si môcť overiť, že či je takáto práca pre teba vhodná a zároveň získaš mnoho užitočných skúseností.

## TIP

Vybuduj organizáciu tak, aby bola nezávislá na tvojej osobe. Fungujúce štruktúry oceníte ty aj tvoj tím, keď napríklad náhle a neočakávane vypadneš a nebudeš môcť byť prítomný. Navyše, čím väčšia vaša organizácia bude, tým bude neudržateľnejšie, aby si bol pri každom rozhodovaní.



**Otázka od účastníka:** Musí mať zakladateľ OZ trvalý pobyt na SR?

**Odpoveď:** Aspoň jeden z najmenej troch občanov, ktorí podávajú návrh na registráciu OZ, musí mať trvalý alebo prechodný pobyt na SR a zároveň musí mať viac ako 18 rokov (viac info: zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov).

## Partnerstvo

**Môžem do projektu zapojiť aj nejakú inú organizáciu, ktorá nám s jeho realizáciou pomôže?**

TIP



Cieľom projektu je vytvoriť mobilnú aplikáciu na základe politických preferencií obyvateľstva. Vaša organizácia sa v rámci projektu zameria na sociologický výskum, ale nemá kapacitu vytvoriť mobilnú aplikáciu. Preto osloví ako partnera inú organizáciu, ktorá sa venuje IT a je schopná aplikáciu naprogramovať.

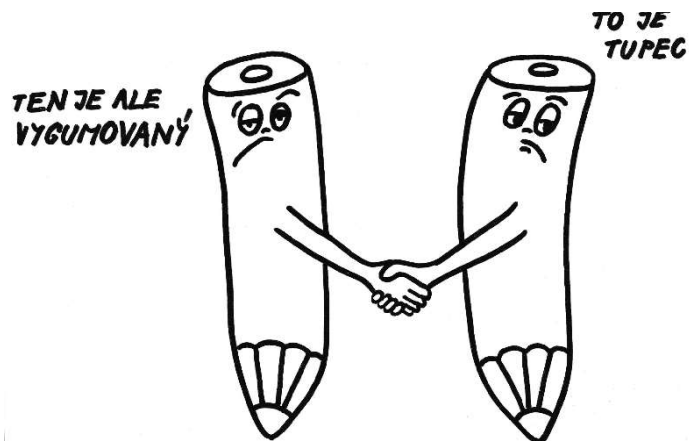
O grant môže žiadať subjekt samostatne alebo v partnerstve (v spolupráci) s inou organizáciou. Realizovanie projektu spolu s partnermi sa oplatí v prípade, že partnerská organizácia disponuje expertízou, ktorá je pre projekt dôležitá, ale členovia tvojej organizácie nie sú odborníkmi v danej oblasti.

TIP



Odporúčame pred schválením partnerstva skontrolovať, že či zdieľate rovnaké hodnoty. Napríklad, ak ste organizácia, ktorá sa snaží o podporu ľudských práv, je možné, že v spolupráci s kresťanskou organizáciou príde na nezhodu v otázke LGBTQ+. Vyhnite sa týmto problémom voľbou partnerov, ktorí sú s vašimi hodnotami kompatibilní.

Ďalším dôvodom pre partnerstvo môže byť požiadavka spolufinancovania. Viac sa dozvieš v kapitole **Finančné prostriedky** (str. 45).



Možnosti spolupráce s inými organizáciami alebo inštitúciami závisia od druhu projektovej výzvy. Preto je vždy najlepším riešením podrobne si prečítať podmienky týkajúce sa danej projektovej výzvy. Ak sa k nejakej informácii nevieš dopátrať, nie si si istý alebo nerozumieš formuláciám vo výzve, pokojne kontaktuj poskytovateľa grantu alebo agentúru, ktorá ho sprostredkúva. Nezabudni ich kontaktovať v dostatočnom časovom predstihu, pretože niektorí poskytovatelia nie sú k dispozícii na informovanie tesne pred uplynutím termínu na podanie žiadosti.



ostaňte  
informovaní!

Existuje mnoho podujatí, na ktorých poskytovatelia grantov poskytujú bližšie informácie k nasledujúcim výzvam na podávanie žiadostí. Sledujte webstránky grantových poskytovateľov, kde bývajú termíny akcií pravidelne zverejňované.

Rovnako aj agentúry majú vo zvyku organizovať školenia na ktorých potenciálnych záujemcov vzdelávajú v tom, ako projektové žiadosti vyplňať a ako na čo pri plánovaní projektu nezabudnúť (napr. luventa). Ak nemáš možnosť zúčastniť sa školenia naživo, môžeš využiť webinára, ak Ti nevyhovuje termín organizovaného webinára, tie často bývajú zaznamenané a môžeš si pozrieť online nahrávku.

Najľahšie sa budete o príležitostiach dozvedať, pokiaľ budete v komunite aktívnych ľudí s podobnými záujmami. Odporúčame ti nadväzovať kontakty či na prezenčných podujatiach alebo na sociálnych médiách.



ostaňte aktívni  
a v kontakte!

Veľmi praktické sú skupiny na Facebooku, ktoré sú zamerané na zdieľanie výziev, hľadanie partnerov, promovanie projektov. Napríklad tieto:

EU Projects - partners & participants  
EU Projects Partner Search  
Slovenské Erasmus+ Projekty  
Erasmus Plus Partner Finding

## 5 Písanie projektu

### KROK 1 : Priprav sa na vyplňanie žiadosti

Samotné písanie projektu po dôkladnej príprave nie je náročné. Pri vyplňaní sa snaž opísať svoje plány veľmi podrobne, aby posudzovatelia videli, že vieš, čo a ako chceš spraviť.

Podrobne neznamená zaplniť čo najväčší rozsah. Pokús sa svoje myšlienky formulovať **zrozumiteľne a výstižne**.

Takisto ber ohľad na to, že posudzovateľ ti nevie čítať myšlienky a vychádza iba z toho, čo je napísané v žiadosti. Preto je lepšie radšej **viac vysvetľovať** než riskovať, že posudzovateľ projekt nepochopí. Porožumenie projektu je hlavným predpokladom pre jeho schválenie. Nezabudni na to, že napísaná žiadosť je jediný dokument, ktorý v procese hodnotenie reprezentuje tvoj projekt.



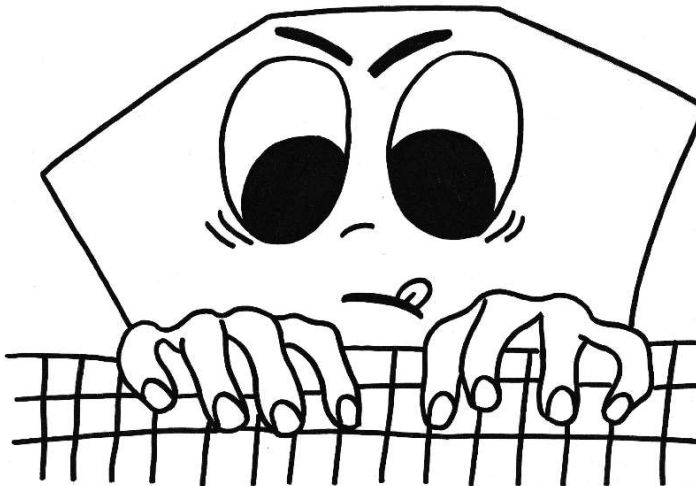
#### TIP

Pri vyplňaní žiadosti odporúčame na úvod v krátkosti formulovať cieľ – napríklad: Vytvoriť priestor pre zblíženie komunity/ zvýšenie povedomia a problematike/ skrášlenie námestia). Vďaka tomu si posudzovatelia vytvoria nejakú základnú predstavu a ľahšie pochopia jednotlivé detaily, pretože si ich budú vedieť spojiť s daným cieľom.

Nezabudni ani na vymenovanie prínosov, ktoré v dôsledku projektu nastanú. Komu sa zlepši kvalita života? Mali by byť vykreslené detailne a konkrétne. Práve **motivácia zmeny k lepšiemu** je dôvod pre schválenie projektu. Preto si táto časť v žiadosti vyžaduje dostatočný priestor.

Nasledujúce otázky budú pri väčšine projektových žiadostí kľúčové. Skús si na ne odpovedať.

- Čo je problém?
- Čo je príčinou daného problému?
- Ako príčinu vyriešime?
- Kto je našou cieľovou skupinou?  
(Pre koho je projekt určený?)
- Aké sú hlavné produkty alebo výstupy projektu?
- Aké sú dôsledky projektu?
- Ako pozitíva projektu prevyšujú prípadné negatíva?



Je možné, že k nejakým negatívnym dôsledkom pri realizácii projektu dôjde. Napríklad, ak chceš realizovať projekt o integrácii cudzincov do spoločnosti, v krátkodobom horizonte môže dôjsť k ťažkostiam pri stretnutí domáceho obyvateľstva s cudzincami.



Projekt môže dokonca posilniť, ak už priamo v žiadosti spomeniete, že ste si vedomí negatívnych externalít. Práve preto, že ste si ich vedomí, môžete v rámci projektu podniknúť kroky na ich zmiernenie.

Dôvodom je prirodzený strach človeka z novej situácie. Po istej dobe sa však obe skupiny viac spoznajú a zistia, že vedia spolu dobre vychádzať. Z dlhodobého hľadiska sa preto opatrenie vyplatí, pretože benefit bude oveľa väčší ako dočasný diskomfort.

## KROK 2 : Ako popísať cieľ projektu?

Pri písaní projektu je potrebné vysvetliť, prečo je cieľ plánovaného projektu relevantný pre výzvu.

1 | Každá výzva skrýva nejakú hodnotu, ktorú má za cieľ posilniť. Identifikuj ju. (napr. bezpečnosť)

2 | Projekt obsahuje tiež nejaké hodnoty. Pomenuj ich. (napr. zvýšenie povedomia o nenávisťných prejavoch).

3 | Vysvetli, ako daná hodnota (napr. zvýšenie povedomia o nenávisťných prejavoch) podporuje hodnotu výzvy (bezpečnosť).



Nenávisťné prejavy podporujú vznik konfliktov, pretože vzbudzujú v ľuďoch hnev. S rastúcim počtom konfliktov klesá bezpečnosť. Pretože našim projektom znižujeme počet konfliktov, posilňujeme bezpečnosť, čo v súlade s cieľom výzvy.

<b>Cieľ projektu</b>	<p>Cieľom nášho projektu je zvýšiť povedomie a informovanosť mladých ľudí pomocou vzdelávacej vizuálnej pomôcky - komiksu o Severoatlantickej aliancii a Európskej únii. Vzhľadom na fakt, že Slovensko je jednou z krajín s dlhodobo najnižšou účasťou vo voľbách do Európskeho parlamentu, cítíme potrebu zvyšovať povedomie v tejto oblasti. Komiks nenásilnou formou priblíži komplikované mechanizmy a dianie v týchto organizáciách, pričom pochopenie je základným predpokladom pre budúcu participáciu, ktorej chceme prispieť.</p> <p>Pozornosť detí bude upútaná vďaka zábavnej forme podania informácií - komiksom.</p>
----------------------	--

### KROK 3 : Ako zabezpečíš, že dosiaheš cieľ?

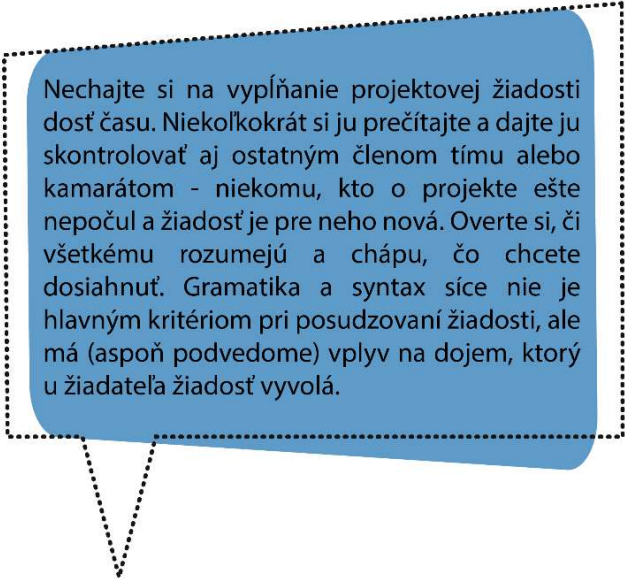
Dobre, teraz posudzovatelia vedia, že tvoj projekt má zmysel. Ale to nestačí, pretože pravdepodobne má zmysel aj ďalších 20 konkurenčných projektov, ktoré sa o grant uchádzajú. Tvojou úlohou je posudzovateľov presvedčiť, že tvoj projekt dosahuje cieľ výzvy najefektívnejšie.

Môžeš využiť rôzne stratégie, ako na to:

„Máme skúsenosti s podobným projektom.“	Ak chcete napísať projekt, ktorého cieľom je vytvoriť učebnú pomôcku na hodiny občianskej výchovy, veľmi sa vaše šance na schválenie zvýšia, ak ste minulý rok úspešne napísali projekt, ktorého cieľom bolo vytvoriť kartovú hru na hodiny dejepisu.
„Členovia tímu sú v danej téme odborníci.“  „Máme partnerov, ktorí sú v danej téme odborníci.“	Pri schvaľovaní projektu o školskej pomôcke z občianskej výchovy veľmi pomôže, ak budete mať v tíme ľudí, ktorí sa venujú pedagogike a občianskej výchove.
„Náš projekt zasiahne veľký počet ľudí.“  <i>kvantita</i>	Pomôcka bude dostupná online, výtlačky sa budú zasielať na školy e ešte aj do Centier voľného času.

<p>„Náš projekt bude mať na ľudí veľký dopad.“</p> <p><i>kvalita</i></p>	<p>Zameriame sa na deti, pretože sú v období vývoja, kedy sa ich osobnosť ľahko formuje. Zároveň, hra bude deti baviť, takže pri nej budú tráviť veľa času. Čím viac času človek nejakou činnosťou trávi, tým väčší vplyv na neho má.</p>
<p>„Dobre poznáme prostredie, v ktorom sa bude projekt realizovať.“</p>	<p>Ak chcete školskú pomôcku prispôsobiť deťom s goralskou národnosťou, veľmi pomôže, ak vaša organizácia sídli v lokalite s vyšším zastúpením goralského obyvateľstva a pozná miestne pomery. Máte nápad, ako viete na výstupy nadviazať ďalším projektom</p>
<p>„Máme nápad, ako vieme na výstupy nadviazať v ďalšom projekte niekedy v budúcnosti.“</p>	<p>Vďaka tomu, že vašu školskú pomôcku budú využívať žiaci v niekoľkých školách, budete môcť zbierať dáta o tom, do akej miery učiteľom uľahčuje vyučovací proces a ako pomáha žiakom lepšie pochopiť učivo. Na základe zozbieraných dát potom môžete vytvoriť ďalší projekt, v rámci ktorého školskú pomôcku napríklad rozšírite alebo prispôbite lepšie potrebám žiakov a učiteľov.</p>

Ak si dokončil všetky tri kroky, je veľmi pravdepodobné, že sa tebe alebo tvojej organizácii podarí získať podporu projektu. A ak aj náhodou nie, nezúfaj, celá práca určite nebola zbytočná. Vďaka posudku, ktorý od hodnotiteľov projektu obdržíš, budeš môcť projekt upraviť a uchádzať sa o grant znovu v ďalšom kole o niekoľko mesiacov. Držíme palce!



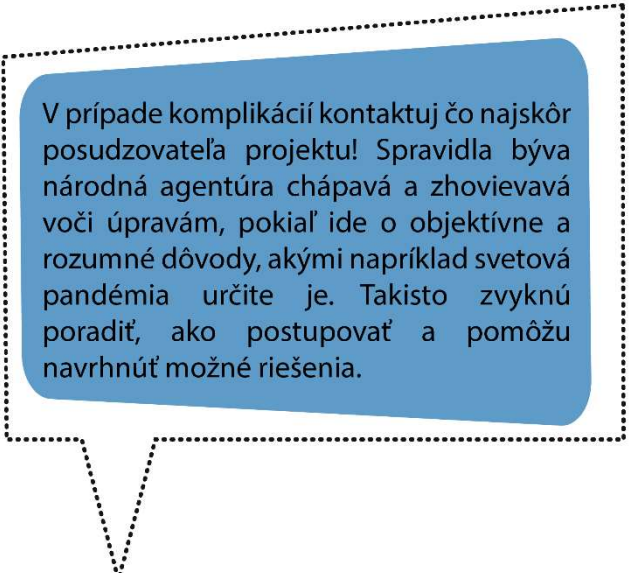
Nechajte si na vyplňanie projektovej žiadosti dost' času. Niekoľkokrát si ju prečítajte a dajte ju skontrolovať aj ostatným členom tímu alebo kamarátom - niekomu, kto o projekte ešte nepočul a žiadosť je pre neho nová. Overte si, či všetkému rozumejú a chápu, čo chcete dosiahnuť. Gramatika a syntax síce nie je hlavným kritériom pri posudzovaní žiadosti, ale má (aspoň podvedome) vplyv na dojem, ktorý u žiadateľa žiadosť vyvolá.

Projekt nám schválili, poďme ho zrealizovať!

## 6. Realizácia projektu

Gratulujeme! Úspešne sa podarilo presvedčiť ostatných, že projekt má zmysel. Teraz to dokážte a predstavy zhmotnite!

Realizovanie projektu sa veľmi líši od obsahu projektu, preto ti len ťažko vieme poskytnúť nejaký návod. Napriek tomu, že ste projekt svedomito naplánovali, častokrát nastanú problémy, ktoré budete musieť riešiť. Nezáknite sa, buďte kreatívni. Všetko sa dá, prinajhoršom požiadate o zmenu v projekte alebo predĺženie doby na realizáciu projektu.



V prípade komplikácií kontaktuj čo najskôr posudzovateľa projektu! Spravidla býva národná agentúra chápaná a zhovievavá voči úpravám, pokiaľ ide o objektívne a rozumné dôvody, akými napríklad svetová pandémia určite je. Takisto zvyknú poradiť, ako postupovať a pomôžu navrhnúť možné riešenia.

**Prikladáme preto pár príkladov z praxe, ako sa môžu veci skomplikovať a ako sa dajú riešiť.**

PR1: Predstavme si projekt, ktorého súčasťou mali byť rozhovory so Slovákami žijúcimi v rakúskom pohraničí. Bohužiaľ, zastihla nás pandémia COVID-19 a kvôli izolácii sme rozhovory nemohli zrealizovať osobne a už vôbec nie cestovať do zahraničia. Situáciu sme vyriešili tak, že sme prostredníctvom rôznych skupín na Facebook-u oslovili niekoľkých ľudí, aby nahrali videá, v ktorých odpovedajú na niekoľko vopred zadaných otázok. Online prostredie nie je dokonalou náhradou, ale v čase pandémie jedinou možnou alternatívou.



Občas sa stane, že sa zmení projektový tím alebo aj dokonca koordinátor projektu. Pre takéto dôvody odporúčame zostaviť si dostatočne skúsený tím, aby mohol byť projektový koordinátor v prípade potreby plnohodnotne nahradený.

PR2: Predstavme si projekt, ktorého formátom by mala byť moderovaná diskusia odborníkov na určitú špecifickú tému - povedzme história čipiek v Levoči. Po schválení projektu však moderátor svoju účasť zrušil. V prípade takejto špecifickej témy by sme len ťažko našli iného odborníka ochotného

diskusiu moderovať. Preto sme museli formát prispôbiť tak, aby nebola odborná znalosť moderátora potrebná - miesto odbornej diskusie šlo iba o kladenie otázok s populačno - náučným cieľom.



PR3: Predstavme si projekt, ktorého cieľom je prispieť k zmysluplnému tráveniu času mládeže. Po schválení projektu však zistíme, že deti v obci nemajú o takéto voľnočasové aktivity záujem. Avšak v obci žije aj veľká komunita dôchodcov, ktorí majú takisto veľa voľného času a častokrát im chýba nejaká zmysluplná činnosť. Preto aktivity, ktoré boli zacielené na deti, sa po úprave môžu zamerať na dôchodcov.

PR4: Predstavme si projekt, ktorého cieľom je pomôcť ľuďom bez domova. Vaším plánom je zriadiť klubovňu, kde by sa mohli stretávať, prespať, najesť. Tieto aktivity však vyžadujú hromadné stretávanie, čo v čase pandémie nie je vítané. Alternatívou je preto napríklad zorganizovať zbierku oblečenia, pripraviť balíčky s jedlom so sebou a vytvoriť kampaň na sociálnych sieťach, ktorá by zviditeľnila túto tému a prilákala tak ďalších potenciálnych donorov.

## 7. Finančné prostriedky

Čarovné (a možno strašidelné) slovné spojenie v tejto časti je: **finančná príručka**



Financovanie každého projektu je individuálne. Preto je dôležité, aby si si našiel finančnú príručku, ktorá k danému typu projektu patrí a pomôže ti zodpovedať základné otázky týkajúce sa financovania projektu - ako napríklad: o koľko finančných prostriedkov môžem najviac požiadať? ktoré položky môžu byť z rozpočtu financované? čo robiť v prípade, že budem potrebovať rozpočet navýšiť?

Informácie vo väčšine finančných príručiek sú dobre štruktúrované a mal by si tam nájsť všetko, čo potrebuješ. Existujú ale aj také príručky, ktoré ťa môžu prekvapiť svojou nezrozumiteľnosťou a počítajú s tým, že máš už množstvo skúseností s riadením financií a účtovníctvom. Preto sme pre teba zhrnuli niekoľko základných rád, ktoré ti pomôžu udržať všetko pod kontrolou. Podíme na to postupne.



Finančnú príručku čítaj veľmi pozorne. Aj taký detail, že či sú sumy uvedené vrátane alebo bez DPH, vie spraviť veľký rozdiel.

1. Rozpočet projektu je neoddeliteľnou súčasťou plánovania projektu. Prvé, čo si vo finančnej príručke všimni, je maximálna a minimálna **výška financií, ktoré môžu byť pridelené projektu.**

Výške rozpočtu prispôsob svoj plán, nároky a ambície projektu.



Nechaj si v rozpočte rezervu. Spravidla sa rozpočet nečakane navýši.

2. Okrem tejto informácie sa v príručke dočítaš aj o tzv. **oprávnených a neoprávnených položkách**. Toto označenie vyjadruje, ktoré položky *môžu* a *nemôžu* byť z projektu preplatené. Napr. nákup techniky nevyhnutnej pre realizovanie projektu môže byť oprávnená položka, kdežto nákup občerstvenia už nie je oprávnená položka.

Takmer každá výzva definuje oprávnené a neoprávnené položky inak.

3. Keď už poznáš maximálnu sumu a takisto máš prehľad o tom, ktoré položky môžu byť preplatené, rozhodni sa, **do akej výšky sa chceš zmestiť. Aký je strop tvojho rozpočtu?**



Odporúčame nežiadať o plnú výšku sumy. Málokedy zvykne byť schválená žiadosť s najvyšším možným rozpočtom. Predsa len je lepšie získať o trošku menší grant ako žiadny :) Napríklad: ak je maximálna možná výška grantu 5000€, požiadaj o 3800€.

4. Po tom, čo máš utvorenú predstavu o výške rozpočtu, preskúmaj povinnosť tzv. **spolufinancovania**. To označuje ďalší zdroj financií okrem schválenej dotácie. **Povinné**

**spolufinancovanie** vyjadruje povinnosť podieľať sa na financovaní projektu buď z vlastných alebo zo zdrojov tretej osoby. Najčastejšie býva vyjadrené v percentách.

TIP



Ak sa jedná o nákladnejší projekt, kedy je suma, ktorou musíš prispieť, príliš vysoká, pokús sa nájsť nejakých partnerov. Môžu ti pomôcť s finančným príspevkom a nabudúce zas ty pomôžeš im. Zaplatiť 10€ pre desať ľudí je oveľa ľahšie ako 100€ pre jedného.

Napríklad: Tvoj rozpočet je vo výške 3800€ a máš povinnosť spolufinancovania vo výške 10%. To znamená, že 10% (teda 380€) budeš musieť získať z iných zdrojov ako z grantu a zvyšných 90% (teda 3420€) získaš z grantu.

**Otázka od účastníka kurzu:** *Kedy sa vyplácajú peniaze na projekt?*

**Odpoveď:** Je to individuálne, záleží od toho, ako je to upravené v zmluve. Spravidla sa však vypláca väčšina prostriedkov na začiatku projektu a zvyšok až po dokončení projektu.

**Otázka od účastníka:** *Môžem si vyplatiť prácu na projekte?*

**Odpoveď:** Opäť, je to individuálne a záleží na tom, aké sú oprávnené položky. V menších dobrovoľníckych projektoch (ako napr. vysadenie kvetinového záhonu) je skôr nepravdepodobné, že za manažovanie projektu si žiadateľ o grant bude môcť vyplatiť svoju prácu. Ak ide o väčšie projekty, napríklad výskumné, je možné, aby si žiadateľ vyplatil prácu, ak sa bude podieľať na výskume.

# TIP



Farebne si v príručke zvýrazni, ktoré náklady sú oprávnené. Aké položky budeš v projekte potrebovať a zároveň môžu byť preplatené?

5. Fajn. Prešli sme prvou fázou, ktorej cieľom bolo vytvoriť si predstavu. Teraz sa podme pokúsiť rozpočet spresniť. Ešte raz si prejdi oprávnené a neoprávnené položky a počas toho uvažuj o tom, čo budeš potrebovať zaplatiť v tvojom projekte.

6. Dospeli sme k plánovaniu rozpočtu. Existuje viacero prístupov, ako odhadnúť rozpočet projektu.

Odporúčame použiť metódu „zdola nahor“, ktorá spočíva vo vyčíslení jednotlivých položiek rozpočtu a následnom sčítaní. Náklady na projekt sa líšia od potrieb projektu, ale najčastejšie to bývajú nasledujúce položky:

- personálne náklady (osobné náklady)
- výrobky a materiál
- služby
- prenájom budov a technológií
- poistenie

**Krok číslo 1:** napíš si zoznam položiek, ktoré budeš na realizáciu projektu potrebovať.

**Krok číslo 2:** urob si prieskum trhu - s pomocou internetu zisti, koľko bude stáť najnákladnejšia položka. Pozri si napríklad štyri internetové obchody, ktoré majú v ponuke daný výrobok. Počítaj s tým, že cena výrobku sa môže v priebehu trvania projektu zvýšiť. Urob si teda priemer niekoľkých cenových ponúk, aby si

približne vedel, koľko prostriedkov budeš na daný výrobok musieť z rozpočtu vynaložiť.

**Krok číslo 3:** keď už vieš, koľko môže stať najnákladnejšia položka, ostatné finančné prostriedky prerozdeľ medzi všetky ostatné materiálne aj nemateriálne položky, ktoré budeš počas trvania projektu potrebovať prefinancovať.



Nezabudni si overiť, či môžeš prostriedky z rozpočtu použiť aj na pokrytie nepriamych nákladov, resp. či sú medzi oprávnenými nákladmi. Za nepriame náklady sú považované náklady, ktoré priamo nesúvisia s realizáciou projektu - napríklad náklady spojené s prenájom kancelárie, nákupom kancelárskych potrieb, výplaty osôb potrebných na chod kancelárie, platbu energií alebo internetu. V niektorých projektoch je možné ich z grantu uhradiť.

## TIP

Najprehľadnejšie budeš sledovať rozpočet, ak si ho rozvrhneš do tabuľky. Vzor rozpočtu nájdeš napríklad online tu:



Musíš rátať s tým, že už aj pri samotnom podaní projektu ti vzniknú určité náklady, ktoré ti nikdy nikto nepreplatí - napríklad poštovné, keď budeš poskytovateľovi grantu posilať určité dokumenty; poplatok za overenie dokumentov u notára atď.

## Projekt ti už schválili a poslali ti zmluvu. Čo máš robiť teraz?

Hneď po tom, ako dostaneš zmluvu, dôkladne si ju prečítaj.

Zaujímaj sa najmä o to

- do kedy je potrebné urobiť vyúčtovanie projektu a či sú termíny aj po zmene splniteľné,
- či a za akých podmienok je možné robiť zmeny v rozpočte (spravidla je povolené robiť menšie zmeny bez konzultácie s národnou agentúrou - je to ale individuálne od projektu k projektu),
- či sa informácie v zmluve náhodou neodlišujú od informácií uvedených vo finančnej príručke,
- či nedošlo ku kráteniu rozpočtu (ak áno, je pravdepodobné, že poskytovateľ grantu bude požadovať prerobenie rozpočtu).



Buď v otázkach rozpočtu realista. Ak došlo ku kráteniu financií, zvaž, či je projekt realizovateľný aj s menšou finančnou podporou.

Odporúčame, aby si si dokumenty k vyúčtovaniu pripravoval priebežne.

1. Čo najskôr si vytvor vzorové zmluvy a faktúry. Inšpiráciu nájdeš napríklad na webe “faktúry.sk”
2. Odkladaj si všetky **ORIGINÁLNE** faktúry, pokladničné bločky, cestovné lístky atď.
  - a) Ideálne je, aby si si vytvoril v počítači priečinok, kde budeš mať všetko uložené. Dokumenty logicky zatried, číslouj (podľa osoby, typu, dátumu).
  - b) Doklady, ktoré obdržíš len vo fyzickej kópii si oskenuj a takisto ulož do priečinku v počítači. Je to dôležité, pretože pri vyúčtovaní budeš všetko dokladovať online.



Dokumenty starostlivo uschovávajú. V prípade kontroly musíš na vyžiadanie doložiť ich originály. Mimo kanceláriu posielaj iba kópie.

V niektorých projektoch je povolené platiť len prostredníctvom bankového prevodu, nie v hotovosti.

### Čo sa odo mňa ešte bude očakávať po skončení projektu?

**Reportovanie** ! V praxi táto činnosť vyzerá spravidla tak, že ti bude online zaslaná šablóna dokumentu alebo (aj) tabuľky, ktorú budeš musieť vyplniť a odoslať národnej agentúre.

Môže vyzeráť napríklad takto:

<b>Dátum prevodu</b>	<b>Číslo prevodu</b>	<b>Číslo faktúry</b>	<b>Suma</b>

Potom už len čakáš, či je všetko vyreportované správne, prípadne ťa vyzvú, aby si niektoré veci prerobil alebo doložil. Nestresuj, ak sa tak stane. Pri takom veľkom množstve dokumentov je to normálne.

## 8. Monitoring a reportovanie

Hlavným cieľom monitorovania je sledovanie pokroku jednotlivých aktivít projektu. Monitorovanie umožní včas zachytiť prípadné problémy, a tak prispieva k úspešnému ukončeniu projektu. Pokrok sa meria v tzv. "merateľných ukazovateľoch". Monitorovanie začína dňom účinnosti projektovej zmluvy a končí dňom ukončenia jej platnosti.

Hlavným výstupom monitorovania je vypracovanie **monitorovacej správy**. Tá je určená inštitúcii, ktorý projekt financuje.

Rozsah a množstvo monitorovacích správ sa môže líšiť v závislosti od podmienok, ktoré poskytovateľ grantu - finančných prostriedkov stanoví. Bližšie informácie o monitorovaní a reporte sú spravidla upresnené v projektovej zmluve. K vypracovaniu monitorovacích správ bývajú zväčša k dispozícii manuály.

Monitorovacie správy prevažne delíme na 3 typy:

<b>priebežné</b>	predkladajú sa priebežne (v intervale 3 - 6 mesiacov) počas realizácie projektu
<b>záverečné</b>	predkladá sa po ukončení projektu. Veľmi voľne by sme záverečný monitoring mohli nazvať <b>report</b> .
<b>následné</b>	sa predkladajú každých 12 mesiacov odo dňa finančného ukončenia projektu (po dobu 2- 5 rokov)

Pri **následnom monitorovaní** býva špeciálne hodnotená tzv. **“udržateľnosť projektu”**, ktorá hodnotí, do akej miery sa darí **“udržiavať”** pozitívne efekty projektu.

NAPRÍKLAD: Predstavme si, že máme schválený projekt, ktorý sleduje dlhodobé ciele (digitalizácia verejnej správy), ale doba na vytvorenie nástroja (aplikácia), ktorý má cieľ zabezpečiť, je pomerne krátka.

Po tom, čo sa aplikácia vytvorí ešte nemôžeme sledovať želanú zmenu, a preto by report nebol výpovedný.

Avšak projekt už môže byť finančne ukončený, pretože:

- aplikácia je hotová
- digitalizácia verejnej správy nastane v dôsledku zavedenia aplikácie a nevyžaduje ďalšie financie

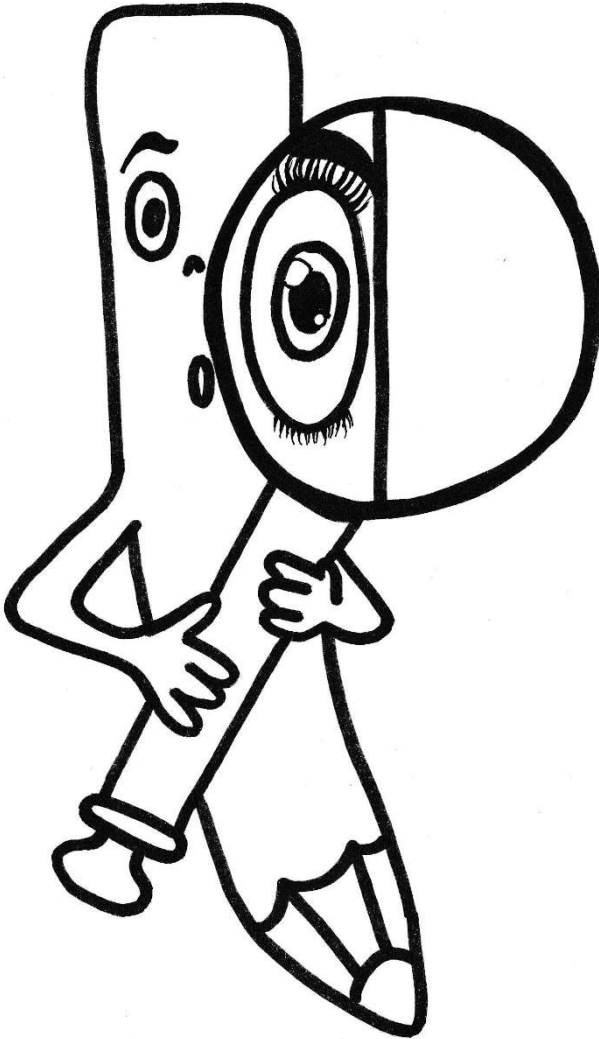
Následné monitorovanie tak umožní merať dlhodobé ciele, ktoré nastanú až po finančnom ukončení projektu.

TIP



Je vhodné, ak monitorovaciu správu vyplňa tá istá osoba, ktorá sa podieľa aj na realizácii aktivít a zároveň aj pripravovala projektovú žiadosť, pretože má prehľad o podmienkach, postupe práce a výdavkoch.

Report a monitoring slúžia vlastne na zhodnotenie projektu. Inak povedané, porovnanie toho, čo sa vám podarilo spraviť s tým, čo ste podľa plánu spraviť mali.

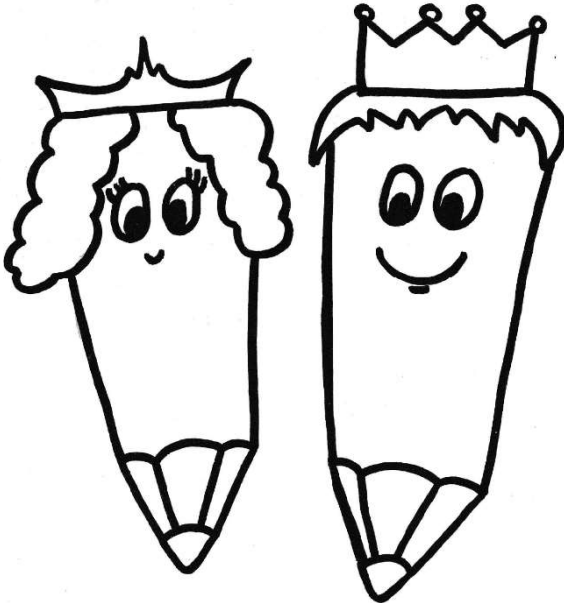


V monitorovacích správach treba obsiahnuť nasledovné:

Realizovali sme všetky aktivity podľa projektového plánu?	Ak nie, aké boli dôvody?
Aký bol dopad realizovaných aktivít?	Aká pozitívna zmena nastala? Koľko, komu a ako sme pomohli?
Dodržali sme časový harmonogram?	Ak nie, aké boli dôvody?
Prekročili sme rozpočet?	Ak nie, aké boli dôvody?
Nastali nejaké ďalšie odchýlky alebo nečakané zmeny?	Ak áno, ako sme ich riešili?
Naplnili sme ciele? Dosiahli sme plánovanú zmenu?	

Súčasťou monitorovacích správ zvyknú byť aj **povinné prílohy**. Vhodné je priložiť aj sprievodný list, ktorý prehľadne zosumarizuje, čo zasielame.

**BONUS: Kráľ a kráľovná projektového manažmentu alebo aj 2 nástroje, ktoré ti pomôžu pri písaní a realizácii projektu**



### **Ganttov diagram (z angl. Gantt Chart)**

Plánovať niekoľko vecí naraz môže byť zložité. Práve Ganttov diagram by ti mohol pomôcť prehľadne si usporiadať jednotlivé projektové aktivity.

Tu prikľadáme jeden príklad, ako môže Ganttov diagram vyzeráť. V stĺpci naľavo sú uvedené jednotlivé projektové aktivity (úlohy) a na horizontálnej osi mesiace, počas ktorých budú aktivity

realizované. Vďaka grafickému znázorneniu môžeš jasne vidieť, kedy dané aktivity začnú, majú byť hotové a na koľkých z nich je potrebné pracovať súbežne.

Mesiac / týždeň→	Január				Február				Marec				Apríl			
↓Aktivita																
Vytvorenie online dotazníka	■	■														
Elektronický (online) prieskum				■	■	■										
Spracovanie a analýza dát					■	■	■									
Správa z prieskumu								■	■							
Press konferencie k prieskumu									■							
Vytvorenie „Manuálu iGenerácie“											■	■	■	■	■	■

## SWOT analýza (z angl. SWOT analysis)

SWOT analýza je nástroj strategického plánovania, ktorý od nás hodnotitelia projektu častokrát požadovali pri podávaní projektu. Slúži na zhodnotenie silných a slabých stránok projektu, príležitostí a hrozieb, ktoré sú s realizáciou projektu spojené. SWOT analýza ti môže pomôcť v nasledujúcich veciach:

- rozhodnúť sa, či má zmysel rozvinúť v danej oblasti činnosť
- posúdiť projekt trochu objektívnejšie
- odhaliť, ktoré aspekty by mohli byť v rámci projektu problematické

V rámci SWOT analýzy posudzujes **silné stránky** projektu, **slabé stránky** projektu, **príležitosti** a **hrozby**. Pri zostavovaní SWOT analýzy ti môžu pomôcť nasledujúce otázky:

SILNÉ STRÁNKY	Ktoré sú tie silné stránky nášho projektu, ktoré pomôžu počas jeho realizácie? Ako ich môžeme ešte viac posilniť a najlepšie využiť v prospech projektu?
SLABÉ STRÁNKY	Čo môže realizáciu nášho projektu ohroziť? Aké má nedostatky?
PRÍLEŽITOSTI	Aké vonkajšie faktory, ktoré nedokážeme ovplyvniť, môžu náš projekt posilniť?
HROZBY	Aké vonkajšie faktory, ktoré nedokážeme ovplyvniť, môžu skomplikovať náš projekt?



# Špeciálne poďakovanie

Za cenné konzultácie ďakujeme odborníkom a odborníčkam:

**Peter Adam**

**Boris Kočko**

**Soňa Koreňová**

**Michal Kubo**

**Peter Németh**

**Ábel Ravasz**

**Magdaléna Rothová**

**Michal Vašečka**

Za pomoc so šírením výzvy ďakujeme nasledujúcim osobám a organizáciám:

Organizácia **Človek v ohrození**

**Boris Kočko**

**Mikuláš Lakatoš**

**Michal Šfacha**

**Viktor Teru**



## Zoznam použitých zdrojov

1. Aliancia neziskových organizácií Slovenska. Založenie neziskovej organizácie. In: Aliancia neziskových organizácií Slovenska. [online]. [cit. 2021-12-11]. Dostupné na internete: <https://www.anosk.sk/zalozenie-neziskovej-organizacie/>
2. Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Informácie o registrácii. In: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. [online]. [cit. 2021-12-11]. Dostupné na internete: <https://www.minv.sk/?informacie-o-registracii-2>>
3. Aliancia neziskových organizácií Slovenska. Založenie občianskeho združenia. In: Aliancia neziskových organizácií Slovenska. [online]. [cit. 2021-12-11]. Dostupné na internete: [https://www.anosk.sk/zalozenie-obcianskeho-zdruzenia/?gclid=CjwKCAiAs92MBhAXEiwAXTi25xwgyxXPtNeO29pNUBzXR2nhLVmF13JJBf6URWuLgFDvmkoCX3GlxoCWQsQAvD\\_BwE](https://www.anosk.sk/zalozenie-obcianskeho-zdruzenia/?gclid=CjwKCAiAs92MBhAXEiwAXTi25xwgyxXPtNeO29pNUBzXR2nhLVmF13JJBf6URWuLgFDvmkoCX3GlxoCWQsQAvD_BwE)>
4. Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Informácie o registrácii občianskeho združenia/evidencii odborovej organizácie alebo organizácie zamestnávateľov. In: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. [online]. [cit. 2021-12-11]. Dostupné na internete: <https://www.minv.sk/?informacie-o-registracii-3>>



# SKOL projektový manažment

**Autori: Jana Baričičová, Veronika Vašková**

**Odborní recenzenti: Svetluša Surová, Michal Vašečka**

**Korektúra: Marta Kuhnová, Alexandra Telepčáková, Ingrid Borárosová, Michal Baran**

**Obálka a grafická úprava: Viera Žúborová**

**Vydanie: prvé**

**Náklad: 200 kusov**

**© Ilustrácie: Veronika Vašková**

**© Bratislava Policy Institute, Bratislava 2021**

**ISBN 978-80-973808-3-0 (brož.)**

**ISBN 978-80-973808-4-7 (pdf)**

**Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto publikácie nemôže byť reprodukováná, uložená vo vyhľadávacom systéme alebo rozširovaná žiadnym spôsobom a v žiadnej forme bez predchádzajúceho súhlasu vydavateľa.**

