

Skôr než podám projekt

Europe direct Prešov



Obsah:

Úvod.....	4
Projektová problematika	5
Príprava a návrh projektu	6
Projektový manažment	12
Vlastníctvo projektu	12
Záver	17

Skôr než podám projekt

© 2014 – Europedirect Prešov
e-mail: info@europedirectpo.sk
www.europedirectpo.sk

Úvod

Hlavným cieľom tejto publikácie je poskytnúť čitateľovi informatívny prehľad, ako si vypracovať kvalitný projekt zameraný na získanie nenávratných finančných dotácií zo štrukturálnych fondov EÚ príp. iných grantových schém vlastnými silami.

Samozrejme netvrdíme, že pomoc externých odborníkov nie je potrebná, avšak v praxi si mnohí žiadatelia z finančných dôvodov nemôžu dovoliť najat' si na túto činnosť externú firmu. Ďalším dôvodom spracovania projektu interným spôsobom je často krát vysoko špecializovaná oblasť resp. zameranie predkladaného projektu (platí to najmä v prípade projektov výskumu a vývoja), ktorému rozumie len úzky okruh odborníkov, v mnohých prípadoch žiadateľ sám. V takomto prípade je snaha o vypracovanie projektových žiadostí vlastnými silami na mieste, nakoľko neodborný zásah do projektu by mohol mať opačný účinok. Pochopiteľne, vypracovanie kompletného projektu neskúseným žiadateľom prináša so sebou aj množstvo rizík spojených s prípadným vyradením projektu vo fáze hodnotenia alebo rizík na strane implementácie schváleného projektu. Naším účelom je teda poukázať na najčastejšie nedostatky a chyby pri spracovaní projektov, aby sa žiadatelia rozhodnutí písať projekt samostatne vyhli prípadným problémom a neúspechu.

Veríme, že vám budeme nápomocní lepšie sa oboznámiť s praktickými aspektmi tvorby dotačných projektov, posilníme vaše zručnosti v oblasti ich spracovania, čo v neposlednom rade zvýši vaše šance a úspešnosť pri žiadaní o dotácie.

Projektová problematika

Je náročné zhustiť alebo zovšeobecniť túto problematiku spôsobom, ktorá by pokryla všetky grantové schémy. Každá grantová (dotačná) schéma ma mierne odlišné pravidlá, ktorých je potrebné sa držať pri písaní projektu. Príbuzné špecifiká majú projekty podávané prostredníctvom štrukturálnych fondov EÚ, ktoré sú administrované slovenskými riadiacimi orgánmi, kde si žiadatelia často krátko musia dať väčší pozor na formálnu stránku projektu a množstvo príloh. Naopak iný charakter majú dotačné schémy vyhlasované priamo Bruselom, ktoré idú mimo slovenských orgánov. Tie v porovnaní so štandardnými štrukturálnymi fondmi kladú väčší dôraz na obsahovú stránku projektu a vo fáze žiadania o dotáciu nepožadujú od žiadateľa množstvo v danom momente nepotrebných príloh, ktoré sú v praxi často príčinou vyradenia predkladaného projektu.

Rozdielna filozofia žiadania je taktiež v iných alternatívnych dotačných zdrojov, ako sú napr. štátne výnosy, rozvojová pomoc, menšie súkromné granty. Z uvedeného vyplýva, že žiadateľ by mal pred začatím prác na projekte poznať detailne charakter grantovej výzvy a jej vyhlasovateľa.

U každého projektu rozoznávame nasledujúce etapy:

1. Príprava a návrh projektu
2. Spracovanie projektu
3. Finalizácia projektu a jeho podanie
4. Implementácia projektu

Každá etapa si vyžaduje samostatnú pozornosť, nakoľko ide o dôležitú fázu projektového manažmentu. V praxi sa môže stať, že detailná príprava a riešenie etapy môže viesť k rozhodnutiu nepokračovať v ďalších prácach na projekte. Ako dôvod môže byť, že žiadateľ zistí, že v danej dotačnej schéme nespĺňa všetky formálne podmienky a teda nie je oprávnený v danej výzve. Taktiež sa môže stať, že žiadateľ usúdi, že nemá dostatočné finančné, odborné a personálne kapacity, aby sa mohol o grant uchádzať resp. aby mohol projekt úspešne realizovať. Častým dôvodom je aj prípad, kedy daná výzva i keď na prvý pohľad pre žiadateľa zaujímavá po jej dôkladnom nštudovaní nespĺní očakávania žiadateľa. To sú len tie najbežnejšie príčiny, kedy dôkladná prípravná fáza vedie nielen k vytvoreniu si dobrej

východiskovej situácie do ďalšieho procesu, ale v prípade rozhodnutia o nepokračovaní povedie k veľkej úspore času a peňazí.

Príprava a návrh projektu

Zmyslom tejto etapy projektového cyklu je:

1. Učiniť záväzné rozhodnutie o podaní alebo nepodaní projektu
2. Zhromaždiť čo možno najobsiahlejšie a najrelevantnejšie informácie a vstupy do projektu
3. Pripraviť si stručný návrh (koncept) projektu

Mnoho potenciálnych žiadateľov sa púšťajú do žiadania o eurofondy takmer okamžite ako sa o otvorenej výzve dozvedia od známych, z internetu alebo iných médií. Často vidia iba maximálnu výšku možnej dotácie a prehliadajú ostatné podstatné podmienky, ktoré majú na ďalšie fázy procesu žiadania významný dopad.

Finálne rozhodnutie o zapojení sa do procesu žiadania o dotáciu nie je možné relevantne učiniť bez dôkladného naštudovania si všetkej dokumentácie súvisiacej s vyhlásenou výzvou. Mnoho neskúsených žiadateľov o dotácie robí základnú chybu, že si preštuduje výlučne iba vyhlásenú výzvu. Tá ma spravidla 3-10 strán a obsahuje základné informácie o charaktere projektu a podmienkach pre žiadateľa. Žiadateľ sa v nej síce dozvie odpovede na svoje najdôležitejšie otázky (aký objem prostriedkov môžem žiadať, do kedy musím projekt odovzdať, aké prílohy musím k žiadosti priložiť, aké základné podmienky musím splňať, čo do právnej formy, existencie na trhu, počte zamestnancov, sektora pôsobenia), avšak mnoho vysvetľujúcich podmienok je už zakotvených v iných podkladoch, ako je napríklad príručka pre žiadateľa, finančná príručka, programový manuál, príslušný operačný program atď. Toto sú kľúčové dokumenty, ktoré by si mal každý žiadateľ preštudovať pred začatím projektových prác.

V nich sa žiadateľ dozvie podstatné informácie, či vôbec splňa formálne kritériá na požiadanie o dotáciu. Ako príklad možno uviesť, že prevažná väčšina štrukturálnych fondov EÚ v komerčnom sektore je orientovaná najmä na malé a stredné podniky (ďalej len „MSP“). Spravidla je vo výzve uvedené,

ktoré podniky možno považovať za MSP, pričom je uvedený maximálny limit výšky ročného obratu a počtu zamestnancov. Mnoho slovenských pobočiek zahraničných firiem po prečítaní základnej klasifikácie usúdilo, že spĺňajú s veľkou rezervou obe kritériá a teda môžu sa do procesu zapojiť. Mnohí z nich však ostali sklamaní, keď boli vyradení po formálnom hodnotení s výsledkom, že nespĺňajú ani formálne požiadavky kladené na charakter žiadateľa a sú považovaní za veľký podnik. Celá práca tak vyšla navniwoč a samotný projekt sa ani nedostal na odborné hodnotenie. Vysvetlenie je v spomínanom dokumente – príručke pre žiadateľa, ktorá už veľmi detailne popisuje, kto je a kto nie je považovaný za MSP. V praxi sa často stáva, že zahraničné podniky zakladajú na Slovensku svoje zastúpenia, ktoré majú rádovo pár zamestnancov a finančne zanedbateľný obrat. EÚ však pri klasifikovaní podniky za MSP berie do úvahy kumulované hodnoty a teda okrem slovenskej entity aj hodnoty jej zahraničnej materskej spoločnosti a všetkých jej dcérskych spoločností po celom svete spolu. To bol len jeden z príkladov, kedy všetka snaha môže stroskotat' a ktorá sa dá jednoducho eliminovať preštudovaním si potrebných podkladov.

Ďalším častým javom v komerčnej sfére sú vylúčené sektory zo žiadania, ako sú napr. doprava, stavebníctvo, oceliarsky priemysel a pod. , ale čo je podstatné, aj súvisiace odbory. V praxi sa preto stáva, že žiadateľ je opäť vylúčený pre neoprávnenosť, nakoľko sa mylne domnieval, že nespadá do vylúčeného sektora. Jednoznačná definícia je opäť zakotvená v príručke a v prípade, že žiadateľ má aj napriek jej nastudovaniu isté pochybnosti, odporúčame požiadať o záväzné stanovisko príslušný riadiaci orgán, ktorý výzvu vyhlásil.

Naopak na strane samosprávy nie sú problémy prechádzajúceho typu, ale aj v prípade tohto druhu žiadateľa môže dôjsť k vylúčeniu z dôvodu neoprávnenosti, ktorému by sa dalo predísť dôkladným preštudovaním si kompletnej dokumentácie k výzve. Nie sú to len banálne dôvody, ako nedoplatky v zdravotných poisťovaniach, Sociálnej poisťovni alebo na Daňovom úrade, ale zväčša ide o podceňované riziká, ktoré súvisia s vysporiadaním majetkovo-právnych vzťahov. Mnoho slovenských obcí sa trápí s neprehľadným vysporiadaním majetkových práv z minulosti, kedy nie je celkom možné preukázať vlastníka pozemku, na ktorom sa plánuje realizovať činnosť prostredníctvom predkladaného projektu. Práve v rozsiahlych príručkách, ktoré sa často žiadateľom nechce študovať sa píše, ako relevantne vydokladovať príslušné pozemky. V praxi často dochádza

k uzavretiu nájomných zmlúv napr. so štátnymi orgánmi, pričom až príručka pre žiadateľa definuje jej konkrétne parametre (predmet nájmu, minimálna doba nájmu, dátum jej uzatvorenia, spôsoby nepovedania zmluvy). Nesplnenie čo i len jedného z povinných a na prvý pohľad nepodstatných odporúčaní má za následok vyradenie žiadateľa z procesu hodnotenia už po formálnej stránke a projekt sa nedostane ani len na odborné hodnotenie.

Účelom dôkladného naštudovania si všetkých podkladov súvisiach s výzvou je práve eliminovať tieto riziká na minimum. Ak teda žiadateľ v tejto fáze identifikuje problém a riziko na svojej strane, ktoré objektívne nedokáže odstrániť, mal by urobiť rozhodnutie nepokračovať ďalej v procese a snažiť sa vyhľadať inú grantovú schému, kde tieto riziká nehrozia. Horeuvedené problémy patria medzi tie časté, avšak v praxi je sa možné stretnúť s mnohými inými.

Okrem horeuvedených odporúčaných dokumentov k štúdiu odporúčame naštudovať aj ďalšie. Jedným z nich sú hodnotiace kritériá, ktoré umožnia žiadateľovi preniknúť do role hodnotiteľov projektových žiadostí. Mnohí žiadatelia (majitelia firiem, starostovia) o granty sú zaničení do svojej práce, podnikania, odvetvia, obce, že sa nedokážu pozrieť na svoj zámer a jeho prínos objektívne nad rámce svojej organizácie. Práve hodnotiace kritériá by mu mali pomôcť pokúsiť sa odosobniť od tejto subjektivity, ktoré pri projektovej práci môže spôsobiť podanie nekvalitného projektu bez širších dopadov. Ak teda nejaká výzva má v hodnotiacich kritériách priradenú kľúčovú váhu na inovatívnosť projektu, pričom predkladaný projekt pojednáva o spôsobe výroby, ktorý je bežne etablovaný v každej krajine EÚ, a ak aj napriek tomu je vedenie podniku presvedčené o svojej unikátnosti (čo je na druhej strane pri podnikaní správna a podstatná vec), malo by sa v procese žiadania pristúpiť seriózne k tejto veci a zvážiť si všetky riziká, ktoré s tým súvisia.

Rovnako to platí, ak je napr. významné kritérium skúsenosť a finančná stabilita žiadateľa, pričom tento žiadateľ, i keď so skvelou myšlienkou, avšak s históriou na trhu 2 mesiace, by mal zvážiť, či neprizve do projektového konzorcia cielene vybraný subjekt, ktorý má dôležitú skúsenosť, históriu a referencie v danej oblasti, i keď na úkor rozdelenia si finančného koláča. Podobných prínosov plynúcich z naštudovania si hodnotiacich kritérií s aplikáciou na vlastný subjekt a zámer je mnoho.

Až po dôkladnom naštudovaní si všetkých vydaných dokumentov k danej výzve je možné začať uvažovať nad zapojením sa do procesu a vypracovaním projektovej žiadosti. Pre správne rozhodnutie je zároveň dôležité zhromaždiť čo možno najobsiahlejšie a najrelevantnejšie informácie a vstupy do projektu. Jeho súčasťou je fáza, ktorá do určitej miery súvisí s predchádzajúcou časťou a tým je monitoring už schválených projektov z minulosti.

Naštudovanie si už schválených projektov má viacero prínosov. Tým hlavným je, aby sme opäť predišli vyradeniu predloženého projektu z dôvodu určitej duplicity. Najmä bruselské inštitúcie nie sú ochotné finančne podporovať projekty, ktoré už boli v minulosti podporené. Týka sa to rovnakých aktivít, rovnakej cieľovej skupiny, rovnakého územia. Keď teda zistíme, že podobný projekt ako je ten náš už bol v minulosti podporený, pričom sa nechceme vzdať myšlienky podania projektu, navrhujeme starostlivo popremýšľať, ako dať do svojho projektu isté nové, ktoré je kvalitatívne a kvantitatívne významné a jasne ho v projekte popísať. Je dobré v projekte otvorene spomenúť podobné projekty a isté prieniky s naším, avšak hneď v nasledujúcej časti uviesť naše unikátne črty projektu, ktorým sa od ostatných odlíšime a jasne zdôrazníme dôvody, prečo by mal byť aj náš projekt podporený a čo môže priniesť pre cieľové skupiny.

Analytická fáza projektového cyklu nám umožní odborne sa na spracovanie projektu pripraviť. V prípade spracovania projektu vlastnými silami je predpoklad, že spracovateľ projektu (majiteľ, odborný zamestnanec) je dostatočne fundovaný na to, aby dokázal spracovať predmetnú problematiku na patričnej odbornej úrovni. Má k dispozícii dáta o spoločnosti, obci, regióne, konkurencii, používanej technológii, produktovej rade a pod. Aj napriek tomu, že jednotlivé grantové schémy majú odlišné formuláre svojich žiadostí a teda vyžadujú odlišné dáta, vo všeobecnosti je možné konštatovať, že žiadateľ, či už firma, samospráva alebo tretí sektor potrebuje získať cca. 50% nových druhov informácií, ktoré doposiaľ pri výkone svojej činnosti (riadení podniku, obce, mesta, neziskovej organizácii) doposiaľ vôbec nepotreboval. Je to spravidla ovplyvnené tým, že riadiace orgány, či už na národnej alebo bruselskej úrovni sledujú širšie ciele ako sú tie naše pri písaní projektu. Kým majiteľ podáva projekt zameraný z jeho pohľadu na nákup technológie, ktorý by mu umožnil spracovať viac ton plastov ročne a tým dosahovať vyššie tržby, Brusel sleduje širší cieľ, ktorým môže byť zvýšený podiel vyseparovaných plastov, nižšia miera skládkovania, zvýšenie povedomia

obyvateľov o potrebe separovania plastov alebo dokonca šírenie inovačných technologických procesov v európskom rozmere.

Ak chce teda žiadateľ uspieť v konkurencii iných žiadateľov musí poznať tieto ciele, čo v praxi znamená sumarizovanie a analýza dodatočných informácií, ako sú súvisiace zákony, nariadenia Bruselu v danej oblasti, ale i mnohé strategické dokumenty príslušného mesta, VÚC alebo štátu. Vyžaduje si to naštudovať rozličné štatistiky a prieskumu trhu, v krajnom prípade si spraviť vlastnú analýzu prostredia, ak nie je dostupná v požadovanej kvalite a rozsahu.

Žiadateľ sa teda musí pokúsiť opustiť koncentrovanú optiku svojho videnia výlučne na svoj „core business“ a rozšíriť ho na širšie súvislosti. Ide o fázu, ktorá je najmä pre žiadateľov z radov podnikateľov ťažko predstaviteľná, ale je potrebné ju vnímať, ako daň za poskytnutie nenávratného finančného príspevku.

Až keď sme si dôkladne naštudovali všetky podporné dokumenty a vykonali analytickú časť projektového cyklu, môže začať s vypracovaním základného konceptu projektu. V teórii sa táto časť zvykne označovať, ako vypracovanie matice logického rámca, ktorá má svoje fixné časti. Bez ohľadu na jej označenie a pravidlá, odporúčam neviazať sa tradičnými modelmi a poznačiť si na papier základné myšlienky svojho projektu. K hlavným bodom patrí, definovanie problému, ktorý chcem projektom riešiť a pomenovanie nástrojov riešenia, čo môže byť spravidla sumár aktivít, ktoré chceme v projekte realizovať (postaviť výrobnú halu, kúpiť nový stroj, opraviť obecnú komunikáciu, vybudovať kanalizáciu a pod.).

Je dobré ak si tu žiadateľ identifikuje ciele svojho zámeru, konkrétne výstupy ktoré vzniknú, samozrejme všetko v kontexte už naštudovaných materiálov vydaných k výzve. Až keď to žiadateľ má v kocke pomenované dokáže pokročiť v procese ďalej, v ideálnom prípade k začatiu prác na projektovej žiadosti a rozpracovaniu jednotlivých častí formulárov. V niektorých prípadoch, napr. keď si žiadateľ ešte stále nie je istý, či spĺňa podmienky účasti v súťaži, mu môže tento podklad poslúžiť ako doplnok pri oslovení príslušného riadiaceho orgánu so žiadosťou o predbežné posúdenie jeho zámeru a vydanie stanoviska k oprávnenosti. Tento dokument tiež môže poslúžiť ako podporný dokument pri vyhľadávaní projektových partnerov doma alebo v zahraničí. Mnoho grantových schém (napr. cezhraničnej

spolupráce, Vyšehradského fondu a pod.) si povinne vyžadujú zahraničných partnerov, naopak v iných prípadoch je to na dobrovoľnej báze žiadateľa, avšak ako bolo vyššie uvedené, partnerstvo s významným subjektom dokáže žiadateľovi v nemalej miere pomôcť zvýšiť šance na úspech projektu. Vyhľadávanie partnerov, najmä tých zahraničných je náročná činnosť a nie je ju možné robiť na záver projektu, ale v jeho úvode. V úvode projektu však zväčša projektová žiadosť ešte nie je na svete a bez relevantných informácií o projekte žiadny z partnerov nevstúpi do zmysluplnej diskusie o možnej spolupráci. Naopak jednoduchý koncept projektu, ktorého vypracovanie nie je časovo náročné tento problém rieši, dokonca je efektívnejší v porovnaní s tým, ak by sme potenciálnemu partnerovi zaslali napr. 100 stranovú kompletnú žiadosť.

Z uvedených dôvodov teda odporúčam poctivo pristúpiť k tejto fáze projektového cyklu. Ak potenciálny žiadateľ svedomito uskutoční prípravnú fázu projektu, naštuduje si všetko potrebné, vypracuje projektový zámer, dokáže učiniť relevantné manžérske rozhodnutie o ďalšom postupe, bude tento ďalší priebeh o mnoho jednoduchší, najmä čo sa týka následnej fázy spracovania projektu, ale i finálna kvalita projektu bude vysoká a odbúra sa nepríjemné zistenie, kedy je projekt vyradený z dôvodu neoprávnenosti a nesplnenia základných formálnych kritérií.

Schválenie predloženého projektu, ktorý predstavuje predpoklad pre následné získanie dotácie je dozaista úspechom. Je to však len prvý krok v následnom zložitom procese implementácie projektu. Momentom schválenia projektovej žiadosti sa začína dlhodobý proces administrácie a kontroly využitia schválenej dotácie. Práve táto fáza celého projektového cyklu je najnáročnejšia vzhľadom na dôsledky, ktoré pri nesprávnom postupe môžu nastať.

Ak by sme to porovnali s pochybením napr. pri spracovaní projektu, možný následok nesprávneho postupu môže predstavovať neschválenie projektovej žiadosti. Aj keď ide o nepríjemnú skutočnosť, žiadateľ však prišiel „len“ o svoj investovaný čas a potenciálny cieľ realizácie projektu. Naopak pri nesprávnej implementácii projektu, môžu byť dôsledky katastrofálne. Tým najhorším dôsledkom je povinnosť vrátenia celej alebo podstatnej časti už zaplatenej a minutej dotácie. V praxi sa môže stať, že pri nedodržaní všetkých zákonných povinností pri verejnom obstarávaní pri výbere stavebnej firmy bude príslušný riadiaci štátny orgán žiadať vrátenie vyplatennej dotácie späť, čo môže v prípade veľkých investičných projektov aj niekoľko miliónov eur.

V prípade mnohých obcí to môže niekoľkonásobne prekračovať celoročný rozpočet obce. V takomto prípade to môže obec dostať do nútenej správy a na dlhé obdobie zastaviť rozvoj celého regiónu. V kontexte súkromného sektora to môže znamenať až bankrot celej spoločnosti. Dotácia, ktorá mala pôvodne pomôcť žiadateľovi dosiahnuť rozvoj a rast, naopak spôsobí pokles až dokonca jeho zánik. K tejto nepriaznivej situácii môže dôjsť aj na základe na prvý pohľad nepodstatnej chyby. Proces administrácie a implementácie projektu je preto dôležitý a náročný proces, ku ktorému musí každý žiadateľ pristúpiť veľmi seriózne. Z toho dôvodu je v prípade väčšiny dotácií finančný náklad na projektový manažment oprávnený a je teda možné ho hrať priamo z dotácie.

Projektový manažment

Tento predpoklad súvisí s časťou „príprava projektu“. Už pri tvorbe projektovej žiadosti a následne rozpočtu je nevyhnutné myslieť na budúcu implementáciu projektu. Odporúčame reálne sa zamyslieť nad tým, kto bude projektovým manažérom, kto bude mať na starosti finančnú stránku projektu, kto bude zodpovedať za bežné operatívne činnosti, koľko času im to zaberie, koľko to bude stáť. Týmto spôsobom sa žiadateľ vyhne problémom po schválení dotácie v podobe nedostatku finančných zdrojov na pokrytie mzdových nákladov členov projektového tímu.

V praxi sa stáva, že žiadatelia majú tendenciu zapájať do procesu implementácie projektov vlastných zamestnancov „za zásluhy“. Znamená to, že ich dosadia do projektového tímu, preplatia mzdové náklady na základe pracovných výkazov, avšak bez skutočne vynaloženej práce. Ide o nebezpečný postup pri ktorom sa medzi členmi navzájom posúvajú kompetencie a úlohy, pričom nikto sa necíti zodpovedný za projektové výsledky.

Vlastníctvo projektu

Každý projekt musí mať tzv. projektového vlastníka. Je to osoba, ktorá je zodpovedná za projekt ako celok a ak aj napriek tomu, že projektový tím ma

viacero členov, z ktorých každý má svoje kompetencie, vždy musí byť v tíme jeden človek, ktorý bude povinný prebrať na seba zodpovednosť v prípade, že niekto z členov zlyhá.

Vlastník projektu príde do práce aj cez víkend prípadne ostane v práci do neskorej noci, ak je potrebné dokončiť časovo terminovanú úlohu, aj napriek tomu, že formálne daná úloha nespadá do jeho kompetencií. Prostredníctvom menovania „vlastníka projektu“ dosiahneme zabezpečenie krízového manažmentu, ktorý je v prípade projektov z eurofondov bežný a často nevyhnutný.

Samozrejme, osoba, ktorá bude zodpovedná za túto dôležitú funkciu musí byť o tejto povinnosti upovedomená vopred a musí s ňou súhlasiť. Netvrdíme, že každý z projektového tímu musí mať nevyhnutne predchádzajúce skúsenosti s administráciou projektov zo štrukturálnych fondov EÚ, avšak minimálne už spomínaný „vlastník projektu“, spravidla hlavný projektový manažér by mal disponovať praktickými skúsenosťami s implementáciou obdobných projektov. Pre zvyšných členov projektového tímu je dôležitá praktická skúsenosť s predmetnou činnosťou, ktorú bude na projekte vykonávať.

Medzi základné pozície projektového tímu patria:

Projektový manažér – práve tento post je najvhodnejší pre výkon funkcie „vlastníka projektu“. Projektový manažér je zodpovedný za celkovú koordináciu projektu, koordináciu jednotlivých projektových aktivít, strategický manažment, komunikáciu s riadiacim orgánom, kontrolu ostatných členov tímu, sledovanie časového harmonogramu. Projektový manažér by okrem relevantných praktických skúseností s implementáciou projektov mal disponovať všeobecnými projekt manažérskymi skúsenosťami. Mal by vedieť alokovať zdroje a byť schopný realizovať efektívnu kontrolu ich využitia. Pri cezhraničných a medzinárodných projektoch je táto schopnosť ešte podstatnejšia. V medzinárodných projektoch spravidla figuruje viacero (2 až 20 subjektov) partnerov z rozličných krajín EÚ. Každý z partnerov má spravidla svoj projektový tím, avšak vždy musí byť menovaný hlavný projektový manažér, ktorý bude vystupovať ako „spojka“ medzi jednotlivými partnermi. Ide o náročnú rolu, keďže každý z partnerov sleduje svoje vlastné ciele a jeho členovia projektového tímu nie sú podriadení hlavnému projektovému manažérovi. Ten však musí zabezpečiť, aby každý z partnerov plnej úlohy, dodržiaval termíny a sledoval aj spoločné projektové ciele. Mal by

vedieť vyjednávať, presviedčať, vysvetľovať, efektívne argumentovať, komunikovať, počúvať, hľadať riešenia. Istým spôsobom by mal byť „lídrom“, čo je už niečo viac ako projektový manažér. Odporúčame preto, nepodceniť túto funkciu a dosadiť na ňu skúseného človeka, ktorý sa do predmetnej agendy rozumie, chce túto prácu robiť a najmä má na túto prácu čas. Práve otázka času je dôležitá, nakoľko často sa stáva, že rolu projektového manažéra vykonáva síce skúsený manažér, ale často taký, ktorý pracuje na viacerých projektoch a nemá dostatok času na dostatočnú administráciu projektu. Tento problém zväčša nastáva pri menších neinvestičných projektoch, napr. zameraných na vzdelávanie. Paradoxne práve pri týchto projektoch je projektový manažment náročnejší ako v prípade veľkých investičných projektov vo výške niekoľko miliónov eur. Je to najmä z dôvodu, že v prípade malých projektov ide síce o malé finančné čiastky, avšak spravidla finančných operácií je viacero, realizuje sa mnoho aktivít, je potrebné spraviť mnoho výkazov, mnoho finančných dokladov, spraviť viacero verejných obstarávaní, i keď malých, ale aj v týchto prípadoch je potrebné dodržať všetky zákonné postupy. Je teda paradoxné, že projektový manažment vzdelávacieho projektu vo výške 20 000 eur môže byť náročnejší ako manažment veľkého investičného projektu (napr. výstavba námestia v obci) vo výške 1 000 000 eur.

Finančný manažér – predstavuje rolu projektového účtovníka. Nie je nevyhnutné, aby finančný manažér mal prax s riadením projektov z eurofondov. Odporúčame však, aby mal prax s účtovníctvom, finančným manažmentom. Všetky dôležité pravidlá a postupy si finančný manažér naštuduje z finančnej príručky, ktorá je spravidla vydávaná ku každej výzve. Často sa stáva, že rolu finančného manažéra vykonáva firemný resp. obecný účtovník, čo je správny postup. Interný účtovník má nielen skúsenosti s účtovníctvom, ale i detailne pozná situáciu a interné finančné prostredie žiadateľa. Ak však Váš účtovník nemá skúsenosti s finančným riadením projektov z „eurofondov“ je nevyhnutné mu vysvetliť, že aj napriek mnohým tradičným finančným procesom bude musieť „projektové účtovníctvo“ oddeliť od toho tradičného, zákonného účtovníctva, ako i to, že v rámci finančnej administrácie bude nútený často vykonávať úlohy na ktoré nie je zvyknutý a môžu sa javiť ako zbytočné. Keďže ide o nenávratný finančný príspevok, jeho vydokladovanie je prísne a detailné. V kombinácii s ťažkou bruselskou byrokraciou sa celý proces projektového účtovníctva môže javiť pre firemného účtovníka, ktorý je zvyknutý hľadať rýchle riešenia ako zbytočný, zdĺhavý dokonca niekedy nelogický.

Projektový asistent – často nedocenená funkcia v projektovom tíme, na ktorú sa obsadzujú neskúsení a neproduktívni zamestnanci. Avšak práve efektívny a produktívny projektový asistent môže najmä v prípade projektov s viacerými a rozmanitými aktivitami mať veľkú pridanú hodnotu a vo veľkej miere odbremenit hlavného projektového manažéra a dať mu priestor na výkon strategických úloh. Pri oficiálnej kontrole môže nastať problém aj pri na prvý pohľad nepodstatných záležitostiach (kompletne vyplnené formuláre, správne dátumy, podpisy, cenové ponuky a pod.). V prípade, že to dotácia umožňuje, odporúčam vytvoriť rolu projektového asistenta. Na výkon tejto funkcie opäť nie sú nevyhnutné predchádzajúce skúsenosti s podobnými projektmi. Kľúčová je precíznosť, orientácia na detaily, ochota pracovať s byrokratickými procesmi.

Manažér publicity – je to pozícia, ktorá môže byť v projekte nevyhnutná a je teda povinnosť ju vytvoriť. Má na starosti marketingové úlohy spojené s projektom, ako sú tlačové správy, newsletter, zadávanie zákaziek na tvorbu propagačných nástrojov (reklama v printových médiách, internete, rádiu a pod.). Z toho dôvodu, odporúčam obsadiť tento post zamestnancom, ktorý má skúsenosti s marketingom. Nie je to však podmienka, nakoľko všetky povinné postupy pri projektovej publicite sú zväčša detailne popísané v príručke pre publicitu, ktorá je vydávaná k výzve. Podobne, ako v prípade projektového asistenta, aj pri tejto pozícii sú kľúčové vlastnosti a schopnosti ako sú precíznosť a orientácia na detaily. Keďže táto funkcia nezaberá príliš veľa času, navrhujem v prípade, že to výzva neukladá ako povinnosť nevytvoriť tento post separátne. Túto agendu dostatočne zvládne projektový manažér v súčinnosti s projektovým asistentom.

Manažér monitoringu – v mnohom má podobné črty s manažérom publicity. Manažér monitoringu má na starosti tvorbu monitorovacích správ projektu. Zabezpečuje proces evaluácie priebehu projektových aktivít, dosahovanie projektových cieľov. Podobne, ako v prípade manažéra publicity, aj v tomto prípade odporúčam nevytvoriť túto pozíciu separátne, ak to nie je povinná podmienka stanovená výzvou. Rovnako ako v prípade manažéra publicity, aj v tomto prípade dokáže plnohodnotne túto agendu pokryť projektový manažér a projektový asistent.

Pri kreovaní projektového tímu navrhujem jasne a čo možno najdetailnejšie vyšpecifikovať pracovné pozície a zadeliť kompetencie medzi jednotlivých

členov projektového tímu, aby ste sa pri implementácii vyhli problémom vzniknutých z nejasne zadelených úloh a povinností.

Záver

Predmetom našej malej príručky nie je popisovať všeobecné fakty o projektovom manažmente. Existujú totiž viaceré postupy, metodológie dostupné z rôznych zdrojov. I keď mnohé poznatky z tradičného projektového manažmentu sú aplikovateľné aj v prípade manažmentu projektov z eurofondov, našim cieľom bolo jednoduchou formou poukázať na špecifiká práve tejto kategórie projektov. Samozrejme žiadateľ si môže uľahčiť prácu prostredníctvom rozličných softwarových riešení zameraných na riadenie projektov. Predpokladáme však, že žiadateľ nemá túto možnosť a v tomto prípade celkom postačí, ak projektový manažér vytvorí jednoduchý harmonogram všetkých potrebných úkonov na celé projektové obdobie aj keď len na nástenný kalendár. Poznačí naň napr. kedy treba poslať žiadosť o platbu alebo monitorovaciu správu. Okrem priradeniu úloh k časovým termínom navrhujem priradiť aj osobu zodpovednú na dodanie daného výstupu. Zároveň na základe praktických skúseností odporúčam nastaviť časové medzníky s niekoľkodňovým predstihom. Pracovníci majú tendenciu pracovať na úlohách pred deadline, čo je však v prípade, že sa objaví neočakávaný problém značne nebezpečné.

V praxi sa často stretávame s nedostatkami pri implementácii projektov, ktoré vznikli z nedostatočnej komunikácie medzi projektovým manažérom žiadateľa a príslušným projektovým manažérom zo strany riadiaceho orgánu. Odporúčame osobne navštíviť manažéra z riadiaceho orgánu za účelom osobného spoznania sa, zistenia vzájomných očakávaní, nastavenia si spolupráce. Každý človek je špecifický, preto je dobré poznať tieto špecifiká v úvode, nakoľko to pomôže v ďalšom procese predchádzať rozličným nedorozumeniam.

Táto príručka vznikla na základe požiadaviek našich klientov a práve kvôli nízkej informovanosti, alebo dokonca nedorozumeniam, či nepochopeniam pri zámere uchádzať sa o finančnú podporu z projektov. Veríme, že sme naplnili ich očakávania a v ďalších obdobiach pripravíme kontinuálne pokračovania z danej problematiky.



Vyhotovené z prostriedkov Európskej únie v rámci realizácie projektu
Europe direct Prešov.

Názory vyjadrené v tejto publikácii vyjadrujú len názor autora/autorov
a Európska komisia nie je zodpovedná za jej obsah.

NEPREDAJNÉ!