



O projektoch a ľuďoch

2019

Naši autori

prof. Ing. Milan Dado, PhD.
prof. Ing. Branislav Hadzima, PhD.
doc. Ing. Peter Fabián, PhD.

Do rozhovoru prispeli

PhDr. Soňa Holúbková
Mgr. Peter Madigár
Ing. Kvetoslava Legerská, PhD.
Mgr. Marek Adamov

Edičný tím:

PhDr. Alena Mičicová, zostavovateľka, autorka
Mgr. Matúš Kubala, edícia, grafická úprava
Mgr. Maroš Konečný, grafická úprava
Mgr. Katarína Deverová, PhD. jazyková úprava
Mgr. Eva Kolláriková, technická podpora

**Materiál vznikol v rámci Ročného komunikačného plánu
EDIC Žilina pre rok 2019**

O projektoch a ľuďoch

Projekt je slovo, ktoré patrí v súčasnosti k mantrám. Každý ho používa a ťažko zistiť, či pod ním všetci myslíme to isté. Staršie generácie poznali projekty, keď napríklad stavali domy, teda stavebný projekt popisujúci stavebné činnosti. Aktuálne majú projekty umelci, keď pripravujú novú hru, vydávajú platne, ale projekty majú aj inštitúcie a politické strany, dokonca celé krajiny. Ako v tomto kontexte definovať projekty, ktorým sa venujeme v publikácii?

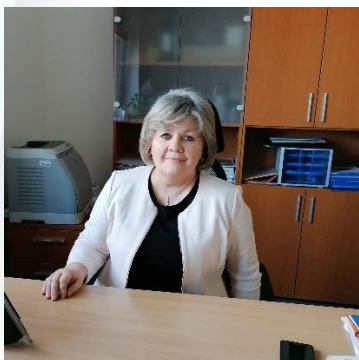
Nebudeme vyberať jednu vhodnú definíciu zo stoviek definícií projektov. Pre nás je projekt cieleňá zmena, ktorá s presne určeným plánom, s použitím zdrojov ako sú ľudia, čas, financie a ďalšie, dokáže dosiahnuť merateľný a užitočný výsledok. Jednoduché a zároveň nesmierne komplikované, o čom vedia všetci, čo sa do projektov pustili.

V Europe Direct Žilina sa tešíme z rôznorodých aktivít. Stretávame sa s mnohými cieľovými skupinami, a tak celkom dobre mapujeme aktuálnu situáciu vo využívaní európskych projektov. Chceli by sme vydať brožúru o tom, ako sa aj vďaka projektom EÚ v našom regióne, meste, kraji, organizácii podarilo meniť situáciu, kultúru, podporovať potenciál ľudí v tvorivej a zmysluplnej práci. Chceli by sme ukázať, ako dobre realizovaný projekt bez ohľadu na to, či sa v ňom zatepľovala škola, zberali sa vzory starých výšiviek a modrotlačí, alebo obnovoval starý ovocný sad, dokázal stmeliť dedinu, mesto, komunitu a často ich posunul ku ďalším krásnym aktivitám.

Áno, projekty sú aj starosti, trápenie a nervy, dokonca sú projektoví manažéri, ktorí hovoria, že sú len toto. Ale napriek tomu sa projekty ďalej robia a píšú, navyše sa do nich zapájajú mladí a ešte svieži projektoví lídri, ktorí začínajú a skúsenosti praktikov s dlhšou praxou a pamäťou ich môžu osloviť.

Europe Direct Žilina pôsobí v akademickom prostredí Žilinskej univerzity so silnými väzbami na lokálnu komunitu a regionálne prostredie. Žilinská univerzita patrí k inštitúciám, ktoré majú v regionálnom a aj národnom kontexte poprednú priečku v implementácii úspešných projektov. Univerzita a jej projektové tímy, projektoví lídri píšú históriu európskych projektov realizovaných u nás už počas predvstupových čias. Cenné skúsenosti a poznatky ľudí na univerzite, ktorí si prešli všetkými etapami európskej pomoci, sú nenahraditeľné. Ich zdieľanie môže priniesť benefit ďalším mladším kolegom a celým projektovým tímom. Podobne silná skúsenosť sa nájde aj v regióne a samotnej Žiline.

Naša publikácia môže byť malou inšpiráciou, niekedy motiváciou, že aj napriek všetkým úskaliam projektovej praxe nie je márne sa do nich pustiť a úspešne ich realizovať.



Alena Mičicová

Alena Mičicová

1.

Skúsenosti s projektami v univerzitnom prostredí

Milan Dado

Projekty medzinárodnej spolupráce v akademickom prostredí z pohľadu jednej generácie

V mojom veku si veľmi dobre pamätám aj na roky spred 1989. Dovoľte mi, teda najprv pár spomienok na tento čas. V prvom rade chcem povedať, že aj v tomto „nežičlivom“ čase na medzinárodnú spoluprácu sme sa snažili, aby sme žili a vnímali dianie aj za hranicami... Angličtina bola vtedy v mojom odbore tak trochu „mŕtvy jazyk“, pretože sme ju využívali hlavne na štúdium časopisov, vtedy dostupných najmä v knižniciach v Prahe a čiastočne aj v Bratislave. Ja osobne som získaval štúdiom nové poznanie hlavne z kníh a časopisov napísaných v nemčine, pretože také oblasti ako teória systémov, signálov, vláknové optické komunikačné systémy, či oznamovacia technika boli veľmi dobre rozvinuté na vysokých školách a najmä technických univerzitách vo vtedajšom východnom Nemecku. V ruštine sme študovali preklady kníh, najmä amerických, ktoré sa na trh Československa dostali často skôr, ako vyšli v samotných Spojených štátoch.

Časť mladej generácie sa snažila ísť tam, kde to bolo najjednoduchšie možné, najmä do NDR a Sovietskeho zväzu. Poznaniu života, aspoň čiastočnému, na tzv. družobných školách pomohli aj tzv. bezdevízové výmenné praxe pre našich

študentov najmä v NDR a Sovietskom zväze. Vždy v lete osem študentov a jeden-dvaja pedagogickí vedúci išli na tri týždne na družobné školy v už spomínaných štátoch a naopak v podobnom zložení prichádzali študenti so svojimi vedúcimi z týchto družobných škôl k nám.

Tí odvážnejší kolegovia absolvovali viacmesačné pobyty v „kapitalistickom“ zahraničí, najmä v rámci tzv. kultúrnych dohôd podpísaných medzi vládami štátov. Tieto študijné pobyty tým, ktorí ich absolvovali, často otvorili oči nielen v odbore, ale aj v poznaní života vo vtedy diametrálne odlišnom svete.

Toto sa mi zdalo dôležité povedať preto, aby som sa k obdobiu po roku 1990 nevracal ako k niečomu, čo predstavuje v našom technickom ponímaní tvar Heavisideovej skokovej funkcie. Jednoducho povedané, snažili sme sa žiť v medzinárodnom prostredí, ktoré nám vtedy tunajšie pomery umožňovali, či dovoľovali ... Niekomu viacej, niekomu menej...

Po roku 1989 sa toho veľa zmenilo. Mal som to šťastie byť vo vtedajšom vedení našej Univerzity, vtedy Vysokej školy dopravy a spojov. Nebol som zodpovedný za zahraničnú spoluprácu, ale rozvíjanie medzinárodných aktivít sa mi naskytlo akosi bez toho, aby to vyplývalo z plnenia úloh vo funkcii prorektora. Telekomunikácie boli v tom čase vnímané ako jeden z veľmi dôležitých katalyzátorov zmeny v novom a tvoriacom sa politicko-ekonomickom systéme. Nastal intenzívny záujem o poznanie nášho systému a života na

vysokých školách z inštitúcií zo zahraničia, ktorému sa vtedy otvárali dvere nášho, vtedy ešte československého štátu. V našom prípade sa pravdepodobne najväčší záujem prejavoval o kontakty zo strany škôl, vtedy ešte štátneho nemeckého a francúzskeho Telekomu. Obidvaja štátni telekomunikační operátori hľadali cestu na náš telekomunikačný trh prostredníctvom nadväzovania kontaktov so vzdelávacími inštitúciami. Vysoká škola dopravy a spojov bola pre nich významným predmetom záujmu. Vysokoškolské vzdelávacie inštitúcie patriace týmto štátnym monopolom podpisovali s našou vysokou školou v rokoch 1991 a 1992 memorandá o porozumení a zmluvy o spolupráci, na základe ktorých sa rozvíjala spolupráca vo vede ale najmä vo vzdelávaní. Účasť našich študentov a mladých absolventov na semestrálnom, ročnom alebo dvojročnom vzdelávaní na francúzskych vysokých školách bola medzi našimi študentmi veľmi populárna. O tieto študijné pobyty bol záujem najmä u tých študentov a mladých učiteľov, ale aj tých, ktorí už boli v praxi, ktorí chceli vtedy dosiahnuť viac, ako im poskytovalo vzdelávacie prostredie u nás. Na druhej strane v rámci spolupráce s nemeckými školami sme vybudovali laboratóriá vybavené najmodernejšou technikou, ktorú tieto nemecké školy pre nás poskytli. Nemecké školy sa prezentovali na výstavách u nás na Slovensku, ako bol napr. v tom čase populárny veľtrh telekomunikačných a informačných systémov TIS v Žiline.

Na základe vynikajúcej spolupráce so Slovenskými telekomunikáciami, pre ktorú boli výborným katalyzátorom aj

aktivity vyplývajúce z našej spolupráce s francúzskym a nemeckým Telekomom, sme mali možnosť absolvovať dvojmesačnú letnú školu „East/West Enterprise Exchange“ na York Univerzite v Kanade. Tam som spolupracoval s firmami ako Northern Telekom alebo Bell Canada. Celá letná škola bola ladená ako „malé vzdelávanie MBA“. Tento prakticky orientovaný študijný pobyt mne osobne dal nové poznanie v podnikaní, ekonomike, marketingu a podobných smeroch.

Paralelne s tým sa na našej vysokej škole podávali prvé návrhy projektov Európskej únie. Pre nás v predstupovom období bol určený program TEMPUS, ktorý od roku 1990 podporoval reformu a modernizáciu vysokoškolského vzdelávania. Už v roku 1990 sme vtedy na Vysokej škole dopravy a spojov, na vtedajšej Katedre elektrickej trakcie a energetiky dostali prvý TEMPUS projekt na Slovensku, ktorý bol zameraný, ak sa nemýlim, na problematiku elektrických strojov. Dodnes sa „oberajú plody“ z tohto projektu, najmä v spolupráci so sicílskou „University of Catania“.

Program TEMPUS sa začínal podporou vzdelávania v študijných odboroch na fakultách, v ďalších výzvach bol zameraný na podporu vzdelávania administratívy a na záver 90-tych rokov minulého storočia na podporu inštitucionálnych zmien, ako napr. vytváraním inštitúcií pre zlepšenie kontaktov s priemyslom, tzv. Liaison office, inštitúcií pre podporu kontaktov s absolventmi univerzít „Alumni klubov“ a podobne. Vo všetkých oblastiach, ktoré som tu spomenul, mala naša univerzita nejaký projekt TEMPUS. Žilinská univerzita bola v programe TEMPUS úspešná a patrila v tomto období k

špičkovým vzdelávacím inštitúciám na Slovensku, čo bolo vyhodnotené aj riadiacim orgánom SAAIC na konci 90-tych rokov.

V roku 1992 sme vstúpili ako vtedajšie Československo do programu COST pre podporu kooperácie vo vede a technológiách. V marci 1993 som sa zúčastnil už ako delegát Slovenskej republiky zasadnutia Technického výboru COST telekomunikácie. Na Žilinskej univerzite sme v polovici deväťdesiatych rokov významne rozvinuli a nasmerovali výskum v oblasti optických komunikačných systémov, v tom čase vo veľmi úzkej spolupráci Katedry telekomunikácií a Katedry fyziky. V súčasnosti môžem ako národný koordinátor (CNC) COST konštatovať, že sa slovenskí vedci zo Slovenskej akadémie vied, univerzít ale aj iných inštitúcií zúčastnili od roku 1993 celkovo na 597 COST projektoch (akciách).

Na prelome tisícročí sa pre nás otvorili brány rámcových programov. Žilinská univerzita bola aktívna a hneď na úvod v 5. rámcovom programe získala projekt CETRA. V tomto projekte bola Žilinská univerzita uznaná Európskou komisiou ako excelentné centrum dopravného výskumu v Európe. Tento projekt bol príkladom možností integrácie síl na Žilinskej univerzite a predstavoval významný odrazový mostík pre ďalšie projekty v rámcových programoch, ktoré boli riešené na Žilinskej univerzite po roku 2000. Vymenovať ich by som presne nedokázal. Ale musím povedať, že boli, ako iné medzinárodné projekty, veľmi dôležité pre uznanie Žilinskej univerzity v medzinárodnom vzdelávacom a výskumnom prostredí.

Za ďalší významný medzník považujem projekt ERAdiate v siedmom rámcovom programe. V rámci tohto projektu sa s významnou podporou z EK podarilo vytvoriť tím špičkových výskumníkov v oblasti inteligentnej dopravy. Práve v rámci realizácie tohto projektu bol vypracovaný a nakoniec Žilinskej univerzite ako koordinátorovi a kontraktorovi schválený výskumný projekt programu H2020 MoTiV. Bol to prvý projekt z rámcových projektov kategórie výskumných a inovačných, ktorý koordinuje slovenská inštitúcia. Projekt ERAdiate v súčasnosti pokračuje v etape tzv. udržateľnosti ako Oddelenie medzinárodných výskumných projektov – ERA Chair na Rektoráte Žilinskej univerzity.

Úspešnosť získavania projektov rámcových programov, ale aj ich prínos sa znásobuje vtedy, ak je podporený využívaním zariadení a laboratórií získanými zo štrukturálnych fondov a aj inej „State of the Art“ techniky, ktorú máme v laboratóriách Žilinskej univerzity a v neposlednom rade, ak projekty podávajú ľudia, ktorí majú medzinárodne uznanie. Medzinárodná spolupráca vo vede je lepšia, ak je veda smerovaná do aktuálnych oblastí a dobre financovaná na národnej úrovni. Vtedy aj univerzitný vzdelávací systém vykazuje vyššiu kvalitu. Získavať projekty v európskej súťaži nie je jednoduché. Aby sme boli úspešní, bude potrebné na univerzitách pristúpiť aj inštitucionálnym zmenám...

Žiadna kvalitná vysoká škola, či vysokoškolské vzdelávanie nemôže existovať bez medzinárodného uznania, preto si želám, aby na našej univerzite, vlastne na všetkých dobrých univerzitách na Slovensku, bol dostatok záujmu a sily na

prípravu nových úspešných medzinárodných projektov v programoch pre podporu medzinárodnej spolupráce.

Kto je Milan Dado?

Prof. Ing. Milan Dado, PhD. pôsobil vo funkciách rektora, opakovane prorektora a dekana Žilinskej univerzity v Žiline. Rektorom bol v období transformácie Vysokiej školy dopravy a spojov na Žilinskú univerzitu. Pod jeho vedením sa definovali



Milan Dado

všetky podstatné zásady, rámce a nástroje fungovania modernej univerzity. Jedna z oblastí, kde bol jeho vklad pre rozvoj univerzity kľúčový, bola oblasť medzinárodnej spolupráce reprezentovaná mnohými projektami vrátane projektov EÚ. Vďaka svojim odborným, jazykovým znalostiam a schopnosti diplomacie dokázal UNIZA posunúť do mnohých podstatných štruktúr, projektov a strategických plánov na regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni. Je zástupcom univerzity v medzinárodných organizáciách, v správnych radách a poradných orgánoch našich aj európskych partnerských inštitúcií.



UNIZA, Foto: C. Králík

Projekty Štrukturálnych fondov EÚ na UNIZA v programovom období 2014-2020

Európska únia umožňuje cez štrukturálne fondy EÚ financovanie rozličných aktivít, ktoré slúžia na vyrovnávanie rozdielov v rámci menej rozvinutých regiónov Slovenskej republiky. S výnimkou Bratislavského samosprávneho kraja ide o všetky ostatné samosprávne kraje, v ktorých majú tieto rozdiely byť stierané prostredníctvom štrukturálnych fondov EÚ. Univerzitného prostredia sa v najväčšej miere dotkol Európsky fond regionálneho rozvoja cez operačný program Výskum a inovácie, ktorého aktivity v decembri 2019 pokryl Operačný program Integrovaná infraštruktúra. Na výskum a inovácie v rokoch 2014-2020 bolo alokovaných 2,23 mld. eur.

Projekty financované cez vyššie uvedené operačné programy zamerané na výskum, vývoj a inovácie majú v pláne podporovať v programovom období 2014-2020 najmä samotnú vedecko-výskumnú prácu kreatívnych zamestnancov univerzít a firiem s inovačným potenciálom. Projekty sú však výrazne ovplyvnené zložitou byrokratickou systémom riadenia a v neposlednom rade odbornosťou resp. skúsenosťami projektových manažérov na strane poskytovateľa prostriedkov. Už samotná príprava výziev zo strany ministerstiev ako poskytovateľa finančných prostriedkov a sprostredkovateľských orgánov musí podstúpiť veľmi zložitý proces, rôzne úrovne schvaľovania v radách a komisiách a v neposlednom rade samotnú prípravu textu

výzvy, ktorá musí zohľadňovať schválené procesy, častokrát vyžadované z pohľadu toho, kto píše a pripravuje projekt nezmyselných dokumentov. Aj tento fakt spôsobil, že finančné prostriedky vo väčšej miere určené pre prostredie vysokého školstva na Slovensku neboli v doterajšom období takmer vôbec pridelované, na úrovni Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu bola podpora politizovaná a vypisované výzvy častokrát ešte v priebehu prípravy projektov menené.

Pri príprave projektov financovaných zo štrukturálnych fondov sa musí žiadateľ najmä obrnúť trpezlivosťou, pretože s časovým vývojom operačných programov a v nich vypisovaných výzvach na finančnú podporu sa menia podmienky prípravy projektov. Prakticky neexistuje rovnaká filozofia projektových návrhov dokonca ani v takých prípadoch, keď výzvy majú rovnaké názvy.

Keďže do podpory vedy a výskumu by malo/má byť vynaložené veľké množstvo finančných prostriedkov, jednotlivé výzvy vypisované sprostredkovateľským orgánom – Výskumnou agentúrou mali relatívne veľkú alokáciu finančných prostriedkov a taktiež možnosť podať projekty s vysokou sumou na ich riešenie. Tri hlavné výzvy podpory, Výzva na projekty priemyselných výskumno-vývojových centier a Výzva na podporu dlhodobého strategického vývoja (vypisovaná 2x) mali do výskumu a inovácií na Slovensku priniesť spolu 900 miliónov eur. Preto každý z podaných a verím, že aj v budúcnosti riešených projektov, je samostatnou „firmou“ vyžadujúcou zapojenie celého tímu ľudí. Z pozície profesionálneho výskumníka však musím konštatovať, že

zložitosť prípravy ako aj implementácie projektov je v podstatnej miere na administratívnej časti projektov, na dôležitosti formálne správneho vyplnenia množstva formulárov, výkazov a tabuliek a akosi sa samotná vedecká práca v celom systéme stráca. Nechcel by som, aby to vyznelo, že vedecká práca v týchto projektoch nie je. Naopak. Vedci, výskumníci a inovátori vykonávajú množstvo kreatívnej práce s častokrát unikátnymi výsledkami, avšak zavalenie tímu riešiteľov administratívou spôsobuje nechuť pracovať a zo strany riadenia projektov, ale aj riadenia jednotlivých súčastí univerzity aj problémy s motiváciou svojich zamestnancov. Len keď si zoberieme fakt, že na príprave projektov vyššie spomenutých troch výziev strávili zamestnanci našej univerzity rádovo desiatky tisíc hodín, pričom nezriedka museli v priebehu prípravy meniť pripravené, pretože dochádzalo k „vývoju“ podmienok pri príprave projektov a nakoniec prvá výzva na podporu dlhodobého strategického výskumu bola pred ukončením hodnotenia projektov úplne zrušená, výzva na podporu priemyselných výskumno-vývojových centier bola síce dotiahnutá do implementačnej fázy, ale po troch mesiacoch implementácie projektov bolo financovanie pozastavené (tento stav trvá už tretí rok), nie je vôbec čudné, že možní prijímatelia podpory, t.j. samotní výskumníci sú skeptickí k ďalšej príprave projektov. Treba ešte podotknúť, že v rámci prvej výzvy na podporu dlhodobého strategického výskumu (nakoniec zrušenej) museli žiadatelia vynaložiť nemalé finančné prostriedky na nezmyselné úradné preklady projektových zámerov do anglického jazyka, kde museli byť prekladané aj časti projektov, ktoré vôbec nesúviseli s ich

samotným vedecko-výskumným zameraním. Náklady na tieto preklady dosahovali v každom projekte rádovo tisíce až desaťtisíce eur.

Z hľadiska samotných projektov financovaných zo štrukturálnych fondov sa nedá jednoznačne určiť, ktorá z fáz projektov je najdôležitejšia. Samozrejme, príprava projektového zámeru má vplyv na celý projekt, avšak časté zmeny podmienok znižujú prepracovanosť pripravených projektov. Naopak, pri implementácii týchto projektov v aktuálnom programovom období musia práve riadiaci zamestnanci projektov vynaložiť obrovskú mieru kreativity, aby projekt spĺňal požiadavky úradníkov na strane poskytovateľa. Tak ako všetky projekty zamerané na podporu vedy a výskumu, aj v projektoch financovaných zo štrukturálnych fondov sú podstatnou časťou úspešného riešenia projektu kľúčoví vedci, ktorí dajú projektom myšlienku, smer a zabezpečia podstatné množstvo výstupov z projektu získaním nových poznatkov, overenia faktov a zverejnenia výsledkov širokej odbornej verejnosti. Spôsob riadenia implementácie projektov Výskumnou agentúrou zvyšuje dôležitosť samotného riadenia projektov a administratívy na strane prijímateľa pomoci. Ak mám odhadnúť čas venovaný riešeniu niektorých projektov, 50% projektových hodín je venovaných riadeniu a administratíve. Pritom z hľadiska oprávnenosti výdavkov by mal byť tento čas maximálne v jednotkách percent. Bohužiaľ, nie je, samotní vedci a inovátori venujú svoj voľný čas (t.j. mimo samotnej výskumnej práce) práve byrokracii a administratíve. Aj z tohto

dôvodu sú pre projekty veľmi dôležitým článkom skúsení projektoví manažéri resp. pracovníci s veľkými skúsenosťami s riadením podobného typu projektov. Pri správnom riadení a nastavení procesov sa administratívna zložka projektov dostáva k samotným výskumníkom len v obmedzenej miere. Zvládnuť tento proces je hlavným umením projektových manažérov, t.j. žiadať od výskumných zamestnancov len tie dáta a podklady, ktoré sú skutočne nutné a ďalšiu administráciu zvládnuť vo svojom administratívnom tíme ľudí. Projektový manažér musí vedieť preto odhadnúť účel žiadaných podkladov, musí mať veľmi dobré komunikačné schopnosti smerom k výkonným zamestnancom projektu, mať prehľad v množstve dokumentov a riadiacej dokumentácie vydávanej orgánmi štátnej správy, vedieť kreatívne skĺbiť pravidlá organizácie, v ktorej pracuje s pravidlami samotných projektových výziev. A v neposlednom rade musí mať excelentné komunikačné schopnosti smerom k projektovým manažérom poskytovateľa pomoci, v našom prípade najčastejšie projektovým manažérom Výskumnej agentúry. Tu by som chcel upozorniť na fakt, že aj keď je vydané enormné množstvo riadiacich dokumentov, tak mnoho pravidiel je nejednoznačných a niekedy aj protichodných, takže spôsob riadenia a požadované dokumenty zo strany projektových manažérov Výskumnej agentúry sa rôznia. Mať skúsenosti s riadením jedného projektu preto neznamena, že aj ďalší projekt bude implementovaný podľa rovnakých pravidiel.

V rámci operačného programu Výskum a inovácie v období rokov 2014-2020 boli na začiatku programového obdobia (od v

roku 2016) implementované dva projekty, tzv. druhej fázy Univerzitného vedeckého parku Žilinskej univerzity a Výskumného centra Žilinskej univerzity. Zo strany UNIZA sa implementácia týchto projektov dostala do záverečnej fázy, keď v prvých mesiacoch roku 2018 boli zaslané Výskumnej agentúre podklady k ukončeniu týchto projektov (záverečné žiadosti o platbu a záverečné monitorovacie správy implementácie projektov). Do dnešného dňa však z dôvodu procesov na strane poskytovateľa neboli preplatené prostriedky zo záverečných platieb, a preto podľa projektových dokumentov nebolo ukončené riešenie projektov. Aj tu sa prejavuje nezmyselnosť a zlé nastavenie podmienok, keď viac ako dva roky po ukončení aktivít na projekte nemôžeme povedať, že sme projekt vyriešili. Zo strany našich ľudí však bolo všetko vykonané na profesionálnej úrovni.

Naopak ku koncu programového obdobia, na konci roku 2018 sa rozhodlo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu prostredníctvom Výskumnej agentúry vypísať výzvy na podporu výskumno-vývojových kapacít, kde sa naša univerzita zapojila podaním 10 projektových zámerov, ktoré museli byť pripravené v extrémne krátkom čase (väčšinou do jedného týždňa od zverejnenia výzvy na prelome novembra a decembra 2018). Musím konštatovať aj smutný fakt, že k podpisu zmlúv a riešeniu týchto projektov došlo až v mesiacoch október – december 2019, t.j. skoro rok po podaní projektov. Naša univerzita rozhodnutím rektora a členov kolégia rektora nastavila podmienky implementácie týchto projektov tak, že UNIZA riadila projekty centrálné. Znamená to, že aj keď

implementujeme 8 projektov, komunikujeme s Výskumnou agentúrou všetci jednotne a mnoho sporných otázok a riešení ide centrálnie priamo cez rektora univerzity resp. ním poverených osôb, ktoré konajú v jeho mene voči Výskumnej agentúre. Tento mechanizmus, ktorý je časovo, fyzicky aj psychicky veľmi náročný, sa však osvedčil a aj zo strany riadiaceho orgánu majú podstatne menej možností byrokratizovať celý proces. V minulosti rôzne riadenie projektov, ktoré spôsobovalo problémy v implementácii najmä riadiacim pracovníkom projektov na UNIZA (napr. vyžadovanie rôznej dokumentácie od rôznych projektových manažérov Výskumnej agentúry) sa presadilo do jednotného riadenia, odstránenia niektorých nezmyselných požiadaviek a urýchlenia prípravy žiadostí o platbu na financovanie aktivít. Taktiež sa angažovaním samotného rektora univerzity zvýšila sila našich zamestnancov a aj zo strany Výskumnej agentúry museli pristúpiť k úprave komunikácie s našimi zamestnancami. Vedenie našej univerzity ukázalo, že za ním stojí 1700 ľudí a nejde o jednotlivcov.

Zo skúseností z implementácie týchto projektov by som si dovoľil vyvodiť hlavné závery. Univerzita ako taká musí v rámci komunikácie a implementácie jedného typu projektov vystupovať jednotne. Netreba sa báť presadzovať svoj názor, pýtať sa, komunikovať a požadovať zmeny v riešení, pokiaľ sa zdajú nezmyselné a neobjektívne. Aj keď niekedy prehráte s úradníckou nezmyselnosťou, častokrát vplynú z tohto boja iné závery, ktoré prácu zjednodušia. Keďže prijímateľom pomoci sú viaceré výskumné organizácie a to najmä univerzity,

bolo by vhodné do určitej miery koordinovať prácu naprieč všetkými univerzitami a zvýšiť tým prieraznosť argumentov voči Výskumnej agentúre. Je fakt, že ľudia vo Výskumnej agentúre sú viazaní požiadavkami svojich nadriadených orgánov (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu, Ministerstvo dopravy, Ministerstvo financií, Úrad vlády,...), avšak všetky tieto inštitúcie tu majú byť pre nás, výskumníkov, vedcov a inovátorov. Majú nám pomáhať, nie nás zatláčať do kúta a hľadať problémy aj tam, kde nie sú. Je na nás, aby sme sa spojili. Áno, vyznieva to ako keby štátne orgány boli našimi protivníkmi, tí u ktorých si musíme presadiť vlastné záujmy. Doterajšia prax ukazuje, že to tak je. Ale je to tak správne?

Kto je Branislav Hadzima?

Prof. Ing. Branislav Hadzima, PhD. manažoval mnohé projekty štrukturálnych fondov EÚ v podmienkach Žilinskej univerzity v Žiline. V súčasnosti pôsobí ako riaditeľ Výskumného centra ŽU v Žiline

Výskumné centrum ŽU v Žiline je unikátne pracovisko výskumu a vývoja Žilinskej univerzity v Žiline, ktoré vzniklo v roku 2013. Jeho poslaním je pôsobiť ako regionálne centrum aplikovaného výskumu integrujúce rozhodujúce výskumné aktivity a dosiahnuť tak synergický efekt vo využití a zvyšovaní výskumného potenciálu ŽU. Primárnym cieľom je vytvoriť prostredie podporujúce akceleráciu a integráciu inovačných a výskumných aktivít pracovísk Žilinskej univerzity, rýchlu

implementáciu a komercializáciu výsledkov výskumu, čo priamo prispeje k zvyšovaniu konkurencieschopnosti ekonomiky regiónu Žilinského samosprávneho kraja, SR a euroregiónu Beskydy. A zároveň pomôže pri znižovaní regionálnych disparít, pri vzniku nových inovatívnych (high-tech) malých a stredných podnikov typu spinn-off a tvorbe nových pracovných miest vo VaV predovšetkým pre mladých výskumníkov a postdoktorandov, čo samozrejme zlepší aj podmienky vzdelávacieho procesu na ŽU.

Úlohou Výskumného centra ŽU v Žiline nie je len realizácia excelentného výskumu v priemyselnej praxi, ale najmä realizácia výskumu s priamym dopadom na bežný život človeka. Výskumné centrum chce realizovať výskum pre ľudí.



Výskumné centrum UNIZA Zdroj: <https://www.uniza.sk/>

K čomu by ste prirovnali projekt podľa Vašich doterajších skúseností?

Vypracovanie návrhu vzdelávacieho alebo výskumného projektu je výzva v pravom slova zmysle – je to výzva na zhodnotenie možností a schopností človeka a kolektívu potenciálnych riešiteľov na splnenie zadania, stanovenia časovej a finančnej náročnosti projektu, stanovenia potrieb na ľudské, materiálne a finančné zdroje, čo pri viacročných projektoch v neustále sa meniacom prostredí nie je jednoduché. V prípade koordinácie projektu s viacerými, či už „národnými“ alebo medzinárodnými partnermi je situácia ešte zložitejšia, pretože je potrebné vhodne rozdeliť plnenie úloh a prostriedkov, pripraviť mechanizmus kontroly priebehu projektu, zhodnotiť a pripraviť sa na možné riziká. Podaním návrhu riešiteľa vstupujú do súťaže či už v národnom alebo medzinárodnom kontexte, takže všetka vložená práca a všetky vynaložené prostriedky môžu byť zbytočné, ak návrh nespĺňa požadované nároky zadania, alebo je len o niečo horší (v zmysle stanoveného spôsobu hodnotenia), než sú návrhy projektov desiatok či stoviek ďalších navrhovateľov. S pridelením projektu samozrejme problémy nekončia, ale len začínajú. Plán projektu uvedený v návrhu, na ktorý boli pridelené požadované prostriedky, je potrebné splniť a každá skrytá chyba, zabudnutá pri návrhu projektu, ale aj výskyt ťažko predvídateľných udalostí, sa môže prejavíť mnohonásobnými dôsledkami. Riziko je samozrejme vyššie pri vedecko-výskumných projektoch, kde dosiahnutie

stanovených špičkových cieľov na svetovej alebo aspoň európskej úrovni, ako je to stanovené v pravidlách rámcových programov Európskej únie pre vedu, výskum a inovácie, nie je určite jednoduché.

S ktorými typmi projektov máte najviac skúseností?

Osobne mám najviac skúseností s projektami medzinárodných programov Európskej únie a to v oblasti vzdelávania a vedecko-výskumných a inovačných rámcových programov. Menovite to boli programy SOCRATES, LEONARDO DA VINCI, TEMPUS, ERASMUS-MUNDUS, rámcových programov FP5, FP6, FP7 a Horizont 2020 Veľa skúseností (a zážitkov) som získal ako koordinátor projektu rámcového programu EÚ U-STIR alebo ako lokálny koordinátor ďalších vedeckovýskumných alebo vzdelávacích projektov, prípadne ako tzv. Národný kontaktný bod (NCP) pre oblasť Doprava v rámci 7. rámcového programu EÚ.

Projektový cyklus je akýmsi „cestovným poriadkom“ každého projektu. Ktorú fázu projektu považujete za podstatnú? Je možné aj to, aby sme urobili dobrý projekt bez toho, aby sme tušili, aký je projektový cyklus?

Ako som naznačil vyššie, za podstatnú fázu považujem návrh projektu. Bez jej úspešného zvládnutia sa žiadny projekt ani nezačne. V prípade dobrej projektovej prípravy jednotlivé fázy projektu môžu prebiehať ako „po masle“ a práve dobrá pripravenosť na možné riziká, ktoré samozrejme môžu nastať v priebehu riešenia viacročných projektov s množstvom zapojených partnerov s rôznorodou „národnou“

a inštitucionálnou kultúrou a zvykmi môže zaistiť, že riešenie prebehne úspešne. Vzhľadom na dlhodobú históriu európskej spolupráce a jej úspechy aj neúspechy sú dokumenty pre návrh projektov pripravované a pravidelne upravované tak, aby pokryli všetky fázy priebehu projektu. Dokumenty ako grantová zmluva, zmluva o konzorciu, príprava využitia výsledkov, pokrytie práv duševného vlastníctva, časový plán projektu, stanovenie míľnikov riešenia, rozdelenie zodpovednosti a pod. majú vypracované komentované vzory a priradené vysvetlenia, ktoré vedú navrhovateľov k tomu, aby nezabudli ošetriť (takmer) všetky možné situácie, ktoré môžu v priebehu riešenia nastať.

Kto je podľa Vás v projekte najdôležitejší, bez ktorých osôb, či ich pozícií dobrý projekt nie je možné realizovať?

Až na malé výnimky, ako sú napr. projekty Európskej rady pre výskum (ERC) sú projekty riešené tímami pracovníkov jednotiek a niekedy až desiatok inštitúcií v rôznych štátoch. Z hľadiska riešenia úloh stanovených zadaním výskumného alebo vzdelávacieho projektu sú samozrejme najdôležitejší výskumníci, riešitelia, ktorí zabezpečujú naplnenie obsahu projektu. Nemenej dôležití sú ale aj administrátori projektu, ktorých úlohou je zabezpečiť, aby projekt naplnil aj ďalšie požadované nároky s ohľadom na šírenie dosiahnutých výsledkov, zabezpečenie dokumentácie, finančného a časového rámca, komunikáciu s grantovou agentúrou a pod. Bez žiadnej z týchto dvoch skupín a ich tesnej spolupráce nie je možné projekt ani navrhnúť a ani realizovať.

Ktoré ľudské vlastnosti a osobné zručnosti by mal mať dobrý projektový manažér?

Projektový manažér by mal byť predovšetkým oboznámený s obsahom návrhu projektu a aspoň so základmi problematiky, ktorej sa projekt týka. Nevyhnutná je tiež znalosť podmienok programu, v rámci ktorého je projekt riešený a schopnosť komunikovať s podpornými štruktúrami, ktoré pre daný program boli vytvorené či už na národnej alebo európskej úrovni (financie, duševné vlastníctvo, tematická skupina v rámci programu a pod.). Čo sa týka popisu potrebných ľudských vlastností a osobných zručností, bolo by to na celú knihu, je to hlavne o odbornej spôsobilosti, komunikatívniosti, ústretovosti, poznatkoch z ekonómie, psychológie a často aj z psychiatrie.

Čo je najväčšia prekážka úspešnej realizácie projektov u nás?

Najväčšou prekážkou úspešnej realizácie projektov (konkrétne v rámci rámcových programov EÚ na podporu vedy, výskumu, rozvoja a inovácií) u nás je ich neprijatie, t. j. nedostatočné vypracovanie konkurencieschopných návrhov projektov. Percentá úspešnosti (či skôr neúspešnosti) hovoria jasnou rečou a problém by si zaslúžil hlbšiu analýzu a riešenie otázok, týkajúcich sa podpory a riadenia vedy a výskumu na univerzite. Čo sa týka realizácie pridelených projektov a prípadnej úspešnosti využitia ich výsledkov, hlavnú prekážku vidím v izolacionizme a nekomunikatívniosti jednotlivých riešiteľských pracovísk, ktoré napriek tomu, že sú projekty pridelované univerzite ako celku a na základe jej celkových

dlhodobých výsledkov sa správajú ako „sám vojak v poli“ a nezapájajú do riešenia a využitia dosiahnutých výsledkov ostatné zložky univerzity.

Mohli by ste sa s nami podeliť o projekt, na ktorý ste hrdý/hrdá najviac? Čo v ňom bolo najcennejšie?

Najviac som hrdý na účasť a činnosť v rámci lokálnej (slovenskej) koordinácie vedecko-výskumného projektu 7. rámcového programu EÚ VEL-WAGON, v rámci ktorého bolo možné zapojiť a využiť synergiu zručností a potenciál viacerých pracovísk z rôznych fakúlt našej univerzity – Strojníckej fakulty, Elektrotechnickej fakulty, Fakulty riadenia a informatiky, Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, v spolupráci s priemyslom – konkrétne Tatravagónkou Poprad. Okrem hodnotných vedeckých a vývojových výsledkov a plodnej medzinárodnej spolupráce s univerzitami vo Švédsku a Nemecku, ocenením získaným vo Švédsku, viedol projekt na Slovensku aj k praktickým výsledkom – ku konštrukcii komerčne úspešného nákladného vagónu v Tatravagónke Poprad. Práve synergia pracovísk UNIZA s ich rôznorodými schopnosťami umožnila naplniť rôznorodé aspekty zadania projektu, týkajúce sa návrhu, posúdenia ekonomickej a technologickej spôsobilosti, simulácie technologickej pripravenosti jeho obsluhy (nakládka, vykládka), výber potenciálne možných trás, obmedzených stavebnými a konštrukčnými podmienkami (stanice, tunely, polomery zakrivenia tratí a pod.). Na základe úspešnej účasti boli pracoviská UNIZA prizvané k účasti na ďalších návrhoch projektov.

Akékoľvek iné tipy, rady a názory na projekty na záver?

Ktorákoľvek inštitúcia, pracovisko, jednotlivec, ktorí sa chcú úspešne zapojiť do riešenia projektov na medzinárodnej úrovni, by si mali byť ešte pred podaním návrhu projektu dobre vedomí svojich schopností a možností, čiže mali by mať prehľad o svojich vlastných schopnostiach a nedostatkoch, ako aj o možnostiach a prekážkach, ktoré sú mimo nich v rámci oblasti, v ktorej majú záujem o podanie projektu. V prípade neindividuálnych projektov je potrebné získať spojencov, či už na vlastnom pracovisku, v celej inštitúcii alebo v rámci medzinárodnej spolupráce. Túto oblasť je potrebné dlhodobo kultivovať, t. j. zúčastňovať sa aj na spolupráci v iných oblastiach, ako je vzdelávanie, šport, účasť v odborných orgánoch na národnej a medzinárodnej úrovni, ktoré síce neprinášajú ekonomické výhody (skôr naopak), ale rozširujú povedomie o existencii a potenciáli osoby, pracoviska či inštitúcie. K tomu patrí samozrejme účasť na odborných seminároch, diskusiách, vystúpenia na konferenciách a publikácie v renomovaných periodikách. Pokiaľ má inštitúcia záujem, aby jej pracoviská získavali projekty a zvyšovalo sa jej uznanie v národnom i medzinárodnom kontexte, mala by mať vypracovanú a implementovanú stratégiu zamerania a rozvoja v technologickej a samozrejme aj personálnej oblasti, bez ktorej nie je možné v budúcnosti úspešné návrhy projektov vypracovať a po ich prípadnom úspešnom prijatí realizovať. To čo bolo možné v minulosti - individualistický prístup k návrhu a realizácii projektov, vrátane rôznych „chytrých“ postupov – sa stáva v prostredí zvyšujúcej sa konkurencie, zvýšených

požiadaviek na rôznorodé stránky projektu (ochrana duševného vlastníctva, rodová vyváženosť, otvorený prístup k dátam a výsledkom, ochrana osobných údajov, znižovanie uhlíkovej záťaže...), ktoré je potrebné zohľadniť pri návrhu a dodržiavať pri riešení, čoraz viac nemožným a práve z toho vyplývajú úlohy pre organizáciu, ktorá chce byť v projektovej oblasti úspešná.

Kto je Peter Fabián?

Doc. Ing. Peter Fabián, PhD. je autorom a manažérom úspešných európskych projektov. Má bohaté skúsenosti s projektami medzinárodnej spolupráce a bol jeden z prvých odborníkov v univerzitnom prostredí, ktorí sa do projektov zapojili. Pôsobil aj ako prorektor ŽU pre medzinárodnú spoluprácu. V súčasnosti je riaditeľom CETRA, Ústavu dopravy ŽU v Žiline.



Peter Fabián

CETRA - Ústav dopravy Žilinskej univerzity v Žiline je jednou z dvoch slovenských inštitúcií, ktorým bol po overení vedeckej, výskumnej a organizačnej spôsobilosti v roku 2000 zástupcami Európskej komisie pridelený titul Centrum excelencie.

Hlavným cieľom založenia CETRA bolo zlepšiť koordináciu výskumnej základne Žilinskej univerzity a jej materiálnych a

ľudských zdrojov. Rovnako ich zapojenia do riešenia sociálnych a ekonomických potrieb Slovenska, s dôrazom na záujmy Európskej únie ako celku.

S pomocou skúsených zahraničných špecialistov sa CETRA stala prirodzeným fórom, kde subjekty môžu aktívne komunikovať v oblasti dopravy a logistiky. Rovnako sa môžu zapájať do riešenia medzinárodných projektov, ako aj prepojiť akademické prostredie s praktickými skúsenosťami na národnej a medzinárodnej úrovni.

CETRA je zameraná na šírenie informácií a účasť vo výskumných projektoch rámcových programov (RP) EÚ výskumu a vývoja v oblasti dopravy. CETRA sa zúčastnila a koordinovala projekty 5. RP, 6. RP a 7. RP.

CETRA sa taktiež podieľa na organizovaní významných medzinárodných seminárov, konferencií a sympózií v oblasti dopravy, ako je napr. každoročné medzinárodné sympóziu EURO-ŽEL, zamerané na výskum, vývoj, ekonomiku a prevádzku v oblasti železničnej dopravy v Európe.

Práca v medzinárodných výskumných projektoch

Na Žilinskej univerzite v Žiline sú práve medzinárodné projekty pomerne časté. Špičkové poznatky sa získavajú v medzinárodných, minimálne európskych tímoch, a tak je prirodzené, že programy, ako je Horizon 2020, boli ideálne na získanie podpory pre vedu, výskum, inovácie. Na vrchole projektovej pyramídy z hľadiska dôležitosti, kvality a významu bol už ukončený projekt ERAdiate. Okrem iných cenných výstupov medzinárodný tím pod vedením projektovej manažérky Tatiany Kováčikovej vypracoval dokument Deliverable 5.1- Guide for preparation and implementation of R&I projects.

Dokument považujeme za studnicu užitočných odporúčaní. Čo si teda medzinárodný výskumný tím počas svojho niekoľkoročného pôsobenia vyskúšal? Ktoré pravidlá a tipy zdieľa s ostatnými tímami, ktoré uvažujú o vytvaraní medzinárodných projektových konzorcií?

Príprava úspešných výskumných projektov

Schopnosť písať úspešné výskumné projekty založené na medzinárodnej spolupráci sa dá podporiť viacerými nástrojmi a opatreniami. V zabehnutých výskumných inštitúciách, akými sú aj univerzity, je v ideálnej konštelácii mladý vedec, doktorand v tandeme so starším vedeckým kolegom. Podpora mentora, supervízora je často kľúčovou v procese rozvoja

mladého vedeckého pracovníka všeobecne a to isté platí aj pri získavaní zručností v procese prípravy projektov. Mladí kolegovia sú často zapájaní do procesu generovania základných ideí projektu, do písania projektových žiadostí. Od starších kolegov získavajú spätnú väzbu a know-how, ktoré ťažko získať v teoretickej rovine - musí sa proste zažiť.

Okrem fungovania mladých vedcov v zmiešaných tímoch môže k rozvoju projektových zručností prispieť špecificky zameraný tréning písania projektov. Treba sa rozhodnúť, akú stratégiu „dovzdelávania“ si zvolí začínajúci vedec. Môže si vybrať z veľkej ponuky tréningov na písanie projektov všeobecne u nás na Slovensku, môže si vybrať z ponuky rôznych seminárov v Európe, môže absolvovať tréningy v rámci rôznych európskych programov špecializované na konkrétne projekty a výzvy, ako napr. program Erasmus plus, Horizon 2020 a ďalšie, ktoré prídu v novom programovacom období.

Napriek tomu, excelentne napísaný projekt nie je stopercentnou zárukou, že bude podporený.

Čo prispieva k úspechu projektovej žiadosti v oblasti výskumných projektov?

Na základe skúseností ERAdiate je to:

- Predchádzajúca vedecká činnosť a skúsenosti garantov a celého projektového tímu sú zárukou pre príslušnú agentúru, že tím bude schopný dosiahnuť stanovené ciele v požadovanej kvalite.

- Garant, výskumný líder musí mať jedinečnú identitu, vedecké meno, ktoré je podporené pracoviskom, fakultou, univerzitou a je rozpoznateľné v medzinárodnom kontexte. V podmienkach našich univerzít to často býva zásadná výzva pre postavenie úspešného projektu.
- Práca lídra v projekte musí byť na špičkovej úrovni.
- Musí mať vytvorené silné portfólio publikácií v oblasti špičkovej vedy, najlepšie v spolupráci s inými medzinárodne uznávanými vedcami.
- Ak je projektový líder, prípadne aj ďalší členovia tímu v medzinárodných vedeckých asociáciách (napr. COST) napomáha to nielen jeho renomé, ale aj dáva možnosť dostať sa do etablovaných vedeckých a projektových sietí.
- V procese prípravy treba vyhľadať a využiť všetky dostupné fondy na získanie špičkových vedeckých medzinárodných kolegov a tímov na spoluprácu. Iba to zaručí synergický efekt dobrého projektu a napomôže individuálnym vedeckým kariéram.

Vo fáze prípravy projektu napomôžu aj viaceré mäkké zručnosti:

- Komunikačné zručnosti (vrátane jazykových), ktoré pomáhajú efektívne viesť prípravné stretnutia,
- Zručnosti formulácie ideí, písania textov tak, aby idey boli zachytené jasne, zrozumiteľne a ucelene, kým si ich tím osvojí,

- Techniky a využitie rozličných personálnych nástrojov pre efektívne organizovanie a stanovenie priorít pracovných úloh tak, aby sa zvládlo enormné množstvo práce vrátane detailov, ktoré musia byť vo výskumnom projekte vykonané.

Príprava a písanie projektovej žiadosti

Predtým, než začneme projektovú žiadosť písať, je dobrým strategickým rozhodnutím, ak sa okrem nevyhnutných pokynov pre žiadateľov zoznámime aj s **pravidlami hodnotenia projektov**.

Hodnotenie projektov Európskou komisiou v programe Horizon 2020 prebieha na základe pravidiel, ktoré sú výsledkom 30-ročnej praxe a skúseností v štrukturálnych fondoch. Administratívny aparát má k dispozícii profesionálny a naprogramovaný systém efektívne podporujúci evaluáciu a výber projektov. Preto je veľmi dôležité čítať „s porozumením“ všetky inštrukcie, pokyny, rady, príklady, ktoré sa v príručkách pre žiadateľov vyskytujú.

Hodnotenie vykonávajú experti na základe toho, že čítajú vaše slová v žiadosti. Ak nevediete niečo dôležité, hodnotiteľ nebude hádať, čo ste mysleli, čo v konečnom dôsledku znamená, že nezískate financie. Práve preto je podstatné starostlivo čítať kritériá a potom vyhodnotiť, či je každé kritérium vo vašom projekte vyjadrené a obsiahnuté tak, aby ste získali Excellent.

Každý hodnotiaci proces má 3 fázy: **Individuálny proces, Konsenzus skupina a Review panel.**

Administrátori v riadiacich agentúrach vyberajú hodnotiteľov na žiadosti na základe abstraktov žiadostí. Ak administrátor dostane 100 projektov, číta z nich jedinú časť a to je abstrakt.

WHY?	Ktorý konkrétny problém rieši môj projekt?
PRIORITY?	Je to európska priorita? Treba si priority na európskych stránkach skontrolovať, vybrať aktuálne aj horizontálne aj ročné a zodpovedať otázku, čo sleduje výzva a čo je cieľom stanovenej priority.
EXISTING SOLUTIONS?	Sú nejaké riešenia pre naše problémy? V čom sú naše riešenia lepšie?
WHY NOW?	Prečo práve teraz? Prečo problémy nie sú doteraz vyriešené?
WHY WE?	V čom je náš projektový tím jedinečný?

Tabuľka 1

Je dosť podstatné, aby ste expertom uľahčili hodnotenie vášho projektu tak, aby získali kompletný obraz o projekte vďaka výstižnému abstraktu a správnym formuláciám v projektovej žiadosti, ktoré vyhovujú formuláciám výzvy a jej kritériám.

Čo hodnotitelia/experti očakávajú:

Kreditabilitu



myšlienka projektu presvedčivá
a dosiahnuteľná, dáva to zmysel

Komunikatívnosť



jasný popis toho, čo sa bude
realizovať

Konkrétnosť



veľmi špecifické, nie všeobecné
koncepty (čo kto urobí, kedy a ako)

Konzistentnosť



vysokú kvalitu dokumentácie,
napísané ako konzorcium, ale
editované

Dôležité poznámky pre úspešné hodnotenie projektovej žiadosti

- Uistite sa, že navrhované ciele projektu a ostatné pracovné časti vyhovujú výzve
- Buďte čo najviac presvedčiví a precízni. Vyhnite sa všeobecným formuláciám
- Presne sledujte štruktúru žiadosti danú v žiadateľskej príručke
- Použite samohodnotiaci formulár
- Konzorcium partnerov musí byť vynikajúce a zodpovedajúce cieľu projektu
- Nepreháňajte ciele a dokážte, ako ich dosiahnete
- Majte pred sebou hodnotiace kritéria a hodnotiteľov pri písaní žiadosti
- Vnímajte každú časť ako tú najdôležitejšiu
- Myslite na prezentáciu a dispozície projektu. Využite diagramy na vysvetlenie konceptu
- Predajte, nie popíšte svoje myšlienky v projekte. Umožnite evaluátorom cítiť vaše zapálenie. Aj napriek najlepšej myšlienke projektu, vedci, výskumníci musia predať svoj koncept hodnotiteľovi ako dobre plynúci príbeh
- Projekt musí vyhovovať potrebám Komisie
- Skontrolujte si chyby v texte

ROZVÍJANIE IDEY PROJEKTU

Kreovanie a precizovanie idey projektu vyžaduje najšť správne priesečníky medzi individuálnymi vedeckými prioritami a požiadavkami európskych programov a ich konkrétnych výziev.

V princípe táto časť projektovej prípravy vo vedeckých projektoch vyžaduje:

- **identifikovanie možností podpory**
- **prieskum projektových ideí**
- **oboznámenie sa s predchádzajúcimi projektmi**
- **prieskum uskutočniteľnosti projektu**
- **prienik ideí projektu s prioritami výzvy**
- **príprava a krátky popis projektových ideí**

Ak máme podstatné veci v zámere projektu v našom tíme ujasnené, môžeme pracovať na vytvorení konzorcia.

Tipy pre vytvorenie konzorcií
Vytvorte mapu zdrojov, ktoré v projekte potrebujete. Buďte precízni v tom, čo vaša organizácia potrebuje od partnerstva.
Buďte selektívni. Každý partner musí priniesť do projektu pridanú hodnotu. Neprinášajte len svojich „priateľov“ bez jasnej roly. Zapájajte partnerov známych v Európe, ale dávajte šance aj mladšej generácii vedcov.
Dodržiavajte rovnováhu medzi partnermi s rôznym profesionálnym zázemím (akademické disciplíny, regióny, ne-akademickí partneri a iné).
Zapojte partnerov do prípravy žiadosti. Dohodnite si pracovné metódy a dohodnite ich úlohy.
Skoro stanovte alternatívy, ale buďte pripravení meniť plány.

Tabuľka 2

Odporúčania ku fáze implementácie projektu

Nevyhnutným predpokladom úspešného štartu projektu je odsúhlasenie a podpis DOHODY KONZORCIA všetkými projektovými partnermi. V niektorých prípadoch sa vyžaduje aj podpis tretích strán zapojených v projekte. Dohoda konzorcia je súkromná dohoda medzi prijímateľmi podpory a Komisia do nej nezasahuje, ale zvyčajne ju vyžaduje podpísanú pred udelením grantu a podpisom zásadných dohôd o grante s Komisiou.

Dôležité poznámky ku podpisu Zmluvy o grante
Komisia upozorní koordinátora mailom, keď je zmluva pripravená na podpis.
Koordinátor podpíše zmluvu online na Účastníckom portáli Komisie.
Komisia podpíše zmluvu online a grant vstupuje do platnosti.
Komisia upovedomí ďalších prijímateľov, keď sú ich vstupné formuláre pripravené na podpis.
Všetci prijímatelia okrem koordinátora podpíšu vstupné formuláre online do 30 dní a dohoda začína byť účinná.

Tabuľka 3

Vytvorenie projektového tímu

Jedno z prvých rozhodnutí koordinátora je rozhodnutie kedy a kde sa uskutoční prvé stretnutie medzinárodného projektového tímu, tzv. kick-off meeting. Doladiť všetky podmienky, detaily stretnutia je možné použitím všetkých dostupných nástrojov a technológií, ktoré majú manažéri k dispozícii alebo, ktoré radi a efektívne využívajú.

Pri organizácii kick-off mítingu nezabudnime na:

Agenda mítingu	klúčový dokument, čo sa bude riešiť, na čo je stretnutie zamerané, okolo tejto agendy sa točí všetko na stretnutí
Pozvanie na stretnutie	jasné, presné pozvanie treba poslať všetkým partnerom s dostatočným predstihom, odporúčaných aspoň 7 týždňov
Logistika stretnutia	pokyny, odporúčania pre všetky potrebné úkony pre vycestovanie a účasť na stretnutí, logistické zabezpečenie úspešného priebehu stretnutia
Prezentácia stretnutia	najlepšie je, ak kick –off meeting ako všetky ostatné aktivity, je prístupný na web stránke
Zápis zo stretnutia	musí byť prístupný každému účastníkovi, v zápise sa sústrediť na všetky podstatné veci
Prezentácia mítingu	závery mítingu sa zdieľajú so všetkými účastníkmi
Prezenčná listina	každý míting musí mať riadne podpísanú listinu účastníkov so všetkými potrebnými informáciami rozšírenú medzi všetkých účastníkov.

Tabuľka 4

Projektová koordinácia a manažment

Projektový denný manažment môže byť zabezpečený vlastnou inštitúciou alebo podľa zvyklostí, ktoré má žiadateľská organizácia. Aj keď je delegácia úloh a pracovných povinností bežná prax, projektový manažér je zodpovedný za dosiahnutie cieľov. Projektový koordinátor je podporná pozícia pre projektového manažéra a mali by pracovať v tesnom tandeme tak, aby zabezpečili úspešné dosiahnutie cieľov a implementáciu celého projektu.

Čo to je ERAdiate+ ?

Oddelenie medzinárodných výskumných projektov Žilinskej univerzity ERAdiate+ bolo zriadené rozhodnutím rektora po schválení akademickým senátom UNIZA 16. mája 2019.

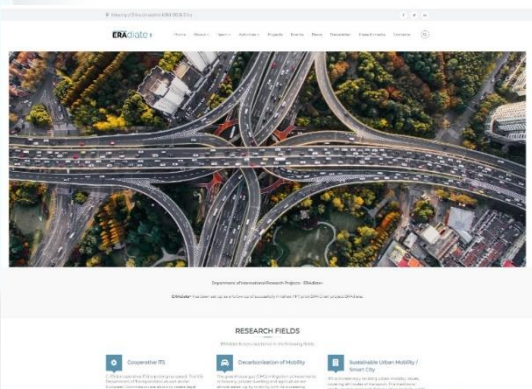
Spadá do kompetencie prorektora pre vedu a výskum. Oddelenie je riadené vedúcou oddelenia Tatianou Kováčikovou a nachádza sa v budove Univerziténeho vedeckého parku UNIZA.



Zdroj: <http://www.erachair.uniza.sk/>

Oddelenie ERAdiate+ zodpovedá za nasledujúce činnosti:

1. Podpora zapojenia zamestnancov UNIZA do prípravných a implementačných výskumných a inovačných projektov financovaných ES, najmä projektov rámcových programov, ktoré vznikajú vytvorením spojených výskumných tímov zamestnancov ERAdiate+ a odborníkov z pracovísk UNIZA.
2. Využívanie a rozširovanie existujúcej siete európskych a medzinárodných kontaktov ERAdiate+ pre európske výskumné a inovačné projekty rámcových programov za účasti odborníkov z pracovísk UNIZA.
3. Navrhovanie a implementácia procesov efektívneho riadenia európskych výskumných a inovačných projektov v prostredí UNIZA v spolupráci s prorektorom, riaditeľom Univerzitného vedeckého parku a riaditeľom Výskumného centra.



Spracované zo
zdroja
Deliverable 5.1-
Guide for
preparation and
implementation
of R&I projects.

Zdroj: <http://www.erachair.uniza.sk/>

Ako sme uviedli v úvode brožúrky, máme veľa skúsených a naozaj šikovných projektových manažérov, ktorí v našom kraji pôsobia v lokálnych komunitách rôzneho zamerania. Títo ľudia sú práve takým typom, ktorý nemá ďaleko od slov k činu. Najprv vidia v realite určitú potrebu alebo problém cieľovej skupiny, potom im skrsne v myšliach nápad, ako sa tomu dá pomôcť a často až potom rozmýšľajú, ako sa to dá urobiť a kde na to zohnať zdroje. Máme radi ich svit v očiach, keď s otvorenou hlavou predstupujú pred ľuďmi, cítime s nimi, keď často vidíme, akí sú vystresovaní a niekedy aj frustrovaní z toho skostnateného sveta okolo. Je s nimi veselo, vždy aktívne, ale hlavne, je za nimi kusisko dobre urobenej roboty.

Ako to robia? Aké majú čarovné zaklínadlá, aby to všetko zvládli? Alebo je to skôr o premyslenom a praxou overenom efektívnom prístupe?

Pýtali sme sa:

- **Sone Holúbkovej**, špičkovej odborníčky s neuveriteľne ľudským prístupom pre všetkých, ktorí potrebujú pomoc v sociálnej oblasti. Dlho pracuje v Nadácii Krajina Harmónie, ktorú spolu s inými zakladala a stojí za jej známymi projektmi a aktivitami.



Soňa Holúbková Zdroj: www.idea12.eu

- **Peťa Madigára**, znalca pomerov v mikroregiónoch, na vidieku, človeka, ktorý z vidieka nezutekal, ale naopak, vracia sa na dedovizeň a snaží sa vhodnými formami prepojiť to tradičné s modernými postupmi.



Kvetka Legerská

- **Kvetky Legerskej**, z mladej generácie projektových manažérov, výmyselníkov, ktorí dokážu v lokálnych komunitách priniesť veľmi cenné oživenie a scelenie komunity. Okrem toho je jednou z najskúsenejších lektoriek práce s mládežou s vlastnými bohatými skúsenosťami s projektmi medzinárodnej výmeny mladých.



Marek Adamov

- **Mareka Adamova**, šéfa OZ Truc sphérique a dnes už legendárnych projektov Stanica Žilina-Záriečie, Nová synagóga, organizátora komunitných eventov známeho nielen v Žiline, na Slovensku ale aj v Európe a možno až vo svete...

K čomu by ste prirovnali projekt podľa Vašich doterajších skúseností?

Soňa: *Projekty sú príležitosťou na nové aktivity, nových partnerov, nové skúsenosti. Prinášajú plánovanie a udržiavanie sa vo forme, výmenu skúseností a posilňovanie všetkých účastníkov. Prispievajú k budovaniu dobrého mena organizácie doma aj vo svete.*

Peťo: *Ako prirovnanie pre projekt mi napadá slovo misia. Asi mám to šťastie, že väčšina projektov, ktoré som písal, alebo sa na nich spolupodieľal vzišli z reálnych potrieb, zaujímavých námetov a boli písané za účelom podpory potrebných*

a zmysluplných aktivít, či investícií. Preto mi napadne pre projekt synonymum misia, pretože väčšinou v mojej projektovej histórii šlo o určité „misie“ :).

Kvetka: Slovo projekt by som nahradila vymysleným slovom Cielovač. Podľa mňa to, čo naozaj projekt je najlepšie vystihuje. Je to súbor krokov od nápadu k realizácii-od popisu problému k dosiahnutiu cieľa.

Každý nápad, ktorý sa rozhodneš realizovať **môže byť projekt**. Všetko čo robíš, má svoj začiatok aj koniec.

Marek: Slovo používam v dvoch významoch: 1. Projekt ako synonymum pre aktivitu, plánovanú a premyslenú väčšinou dlhodobú aktivitu, plán a jeho realizácia, 2. „Projekt“ ako synonymum pre grantovú žiadosť, byrokratickú súčasť nevyhnutnú pre získanie finančných prostriedkov na aktivitu, ktorá si nemá ako sama zarobiť, vrátane celého následného procesu získania financií, ich čerpania na napísané aktivity a vyúčtovania (vyhodnotenia). Prvá možnosť je to, čo chcem robiť, čo treba, čo je zmysluplné, druhá to, čo musím robiť, resp. čo je nevyhnutné, aby sa to prvé podarilo. Zmysel tej druhej aktivity si teda ospravedlňujem tou prvou, zmysel a ospravedlnenie byrokracii dávajú len zmysluplné aktivity a problém nastáva, keď niekto robí projekty (v zmysle 2) len pre to, aby čerpal peniaze, vtedy ide o nezmysel (a bohužiaľ je u nás celkom častý).

S ktorými typmi projektov máte najviac skúseností?

Soňa: *Keďže pracujeme s mládežou tak všetky, ktoré sa jej venujú – v poslednom čase hlavne Mládež v rámci Erasmus+ a v rámci tohto programu od mládežníckych výmen, cez dobrovoľnícku službu dlhodobú aj krátkodobú pre mladých ľudí s rôznym znevýhodnením až po tréningy a stáže.*

Peťo: *Je to rôzne, kvantitatívne to budú asi menšie mäkké projekty zameriavajúce sa na prírodné/kultúrne dedičstvo, krajinotvorbu, lokálne aktivity.*

Kvetka: *Pred 10timi rokmi som začala s malými komunitnými grantmi , tie sú doteraz moje srdcovky, lebo dokazujú že aj za málo peňazí sa dá urobiť veľa muziky.*

Posledné 4 roky tvorím veľké projekty podporované EÚ. Momentálne mám na svojich pleciach projekty za 1,4 milióna eur, ktoré sú v realizácii. Je to super pocit, keď viete že svojimi skúsenosťami a nápadmi prispievate k rozvoju mesta. Som lokálpatriot a som rada, že takto môžem pomôcť rozvoju nášho regiónu.

Marek: *S asi všetkými v oblasti kultúry – od malých až po veľké, od aktivít po infraštruktúru, od lokálnych po medzinárodné. Horšie aj lepšie, zmysluplné aj nezmyselné.*

Projektový cyklus je akýmsi „cestovným poriadkom“ každého projektu. Ktorú fázu projektu považujete za podstatnú? Je

možné aj to, aby sme urobili dobrý projekt bez toho, aby sme tušili, aký je projektový cyklus?

Soňa: *Naučili sme sa riadiť týmto cestovným poriadkom a dodržiavanie všetkých fáz projektového cyklu prináša dobré ovocie. Zodpovedá potom zisteným potrebám a vieme, ako s kým a za čo ho môžeme realizovať. Poznáme partnerov aj účastníkov a na konci môžeme oslavovať úspechy a podeliť sa o ne s ďalšími skupinami.*

Peťo: *Asi sa nedá urobiť úplne dobrý projekt bez toho, aby človek poznal projektový cyklus, ono to každého v praxi vycvičí, ak podcení určité fázy projektového cyklu. Niekedy v praxi odhodlanie a zanietenosť dokážu v projektoch aj hory prenášať, ale je to veľké trápenie, teda myslím, že časom ten cyklus viacerých vycvičí, že po určitých skúsenostiach si dajú druhýkrát pozor a nepodcenia tú – ktorú fázu. Podstatné sú všetky fázy, ale určite z osobnej skúsenosti fáza plánovania dokáže eliminovať mnoho neskorších problémov a kvalitná príprava a hlavne opatrenia pre elimináciu možných rizík dokážu pomôcť potom v praxi.*

Kvetka: *Podľa mňa najdôležitejšia časť projektu je plánovanie nielen variantu A, ale aj scenárov B, C, D, ak si správne naplánujete aktivity a odhadnete, aké riziká môžu nastať, veľmi vám to uľahčí realizáciu projektu.*

Myslím si, že projektový cyklus treba aspoň trochu ovládať, aby bol projekt dobrý. Za moje roky praxe som zistila, že dokážem základy projektovej logiky „odškoliť“ za pol dňa tak, aby ľudia boli pripravení napísať nejaký „projektík“.

Marek: *Na rozdiel od príručiek si myslím, že je dobrý projekt možné zrealizovať aj bez jeho napísania, bez formálneho projektového cyklu, resp. s vynechaním niektorých častí. Vyžaduje si to však veľkú mieru intuície či iného talentu, prípadne veľa predchádzajúcich skúseností s formálnymi projektami. A závisí samozrejme od veľkosti projektu. Nechcem tým nijak negovať zmysel tradičného projektového manažmentu, len pripomenúť, že dobrý projektový manažment nie je zárukou dobrého projektu rovnako ako dobrý projekt môže pokaziť zlý alebo chýbajúci projektový manažment. Osobne mám radšej, keď je dobrý nápad, keď projekt dáva zmysel, keď je robený so srdcom, ako keď je profesionálne, načas a formálne správne zrealizovaný, ale nikomu nepomohol a ide o zbytočnú aktivitu. Čo je bohužiaľ prípad veľa eurofondových projektov u nás – od malých a celkom zbytočných informačných tabúl či konferencií až po veľké infraštruktúrne či vzdelávacie projekty, ktoré sa robili len preto, že boli dostupné peniaze a keby neboli, nikoho by ani nenapadli.*

Kto je podľa Vás v projekte najdôležitejší, bez ktorých osôb, či ich pozícií dobrý projekt nie je možné realizovať?

Soňa: *Ľudia sú vždy najdôležitejší – všetci účastníci, partneri, spolupracovníci, ale bez projektového manažéra by bolo ťažké projekt vytvoriť a úspešne zrealizovať.*

Peťo: *Ideálny je kvalitný projektový tím, ktorý sa dokáže dopĺňať a posúvať, vzájomne obohacovať. Tu je ťažko vybrať*

jedného a najdôležitejšieho človeka, pretože určité projekty sú bytostne závislé od tímovej práce. Kľúčovou osobou projektu bude asi projektový manažér.

Kvetka: *Na projekte je najdôležitejší celý tím, bez dobrého tímu nie je dobrý projekt.*

Marek: *Bohužiaľ, je to u nás najmä dobrý účtovník či finančný manažér, administrátor a niekto, kto sa na aktivitách nijak nepodieľa, ale bez neho nie je možné EÚ projekt ani podať ani vyúčtovať. To je smutné a malo by sa to zmeniť.*

Ktoré ľudské vlastnosti a osobné zručnosti by mal mať dobrý projektový manažér?

Soňa: *Otvorenosť, tvorivosť, komunikatívnosť, zodpovednosť, zapájanie všetkých partnerov, flexibilita, odolnosť voči stresu, humor.*

Peťo: *Vytrvalosť, odolnosť voči stresu, tolerantnosť, nasadenie, tímového ducha, zmysel pre zodpovednosť.*

Kvetka: *Projektový manažér by mal byť hlavne nad vecou a dobrý stratég, mal by mať všeobecný prehľad a mal by vedieť delegovať jednotlivé aktivity členom tímu. Projektový manažér musí byť aj pedant, dokonca by som povedala až punitičkár.*

Marek: *Závisí, čo tým myslíme. Ak ide skutočne o projekt ako aktivitu, mal by to byť odborník, kreatívny a tímový hráč, kamarátsky líder, kapitán mužstva, tvorca hry, scenárista a režisér, flexibilný človek schopný všetkého vrátane*

komunikácie. Ak myslíme „projekt“ v zmysle minútia grantových projektov, mal by to byť suchý a pragmatický byrokrat, majster excellovských tabuliek, extrémny pedant a v bojovník proti nápadom a zmenám. Čiže pre projekt a „projekt“ sa buď takíto dvaja spoja a nájdú v tíme alebo musíme nájsť univerzálneho hrdinu, Dr. Jekyla a Mr. Hyda.

Čo je najväčšia prekážka úspešnej realizácie projektov u nás?

Soňa: *Nedostatok ochotných a kompetentných ľudí.*

Peťo: *Nedostatok odhodlaných „bláznov“, nadšencov, ktorí by mohli byť nositeľmi rozvojových projektov, často nedostatok financií na základné fungovanie, permanentná neistota a významnou prekážkou býva riadenie (politické) v niektorých štátnych riadiacich orgánoch (nedá sa samozrejme paušalizovať, našťastie existujú aj skvelí úradníci a ministerskí pracovníci).*

Kvetka: *Administratívna náročnosť projektov a „zmena pravidiel počas hry“.*

Marek: *Byrokracia a neschopnosť na strane grantových programov a nedostatok skutočných nápadov na strane realizátorov projektov. Orientácia na kvantitatívne čerpanie peňazí a formálne hodnotenie namiesto zmyslu a kvalitatívnych výsledkov.*

Mohli by ste sa s nami podeliť o projekt, na ktorý ste hrdý/hrdá najviac? Čo v ňom bolo najcennejšie?

Soňa: *IDEA 12 <https://www.idea12.eu/>, kde sme spoločne v medzinárodnom projekte strategického partnerstva venovali článku 12 Dohovoru o právach občanov so zdravotným postihnutím. Okrem referenčného dokumentu a dobrých príkladov podpory samostatného rozhodovania sme spracovali návrh tréningu pre trénerské dvojice, kde jeden mal osobnú skúsenosť s obmedzením spôsobilosti na právne úkony. Získali sme nové skúsenosti v partnerskom prístupe s občanmi so zdravotným postihnutím a vo vytváraní nových príležitostí podpory pri samostatnom rozhodovaní.*

Peto: *Ťažko sa mi vyberá z projektov len jeden, pretože každý projekt má čosi do seba a našťastie viacero projektov prinieslo aj svoje ovocie a požadovaný efekt, vyberiem ako príklad jeden malý projekt „ Krajina nášho srdca- zabudnuté dedičstvo predkov, ktorý sme realizovali s tímom dobrovoľníkov a expertov pre Združenie obcí Mikroregión Terchovská dolina tiež v území Miestnej akčnej skupiny Terchovská dolina. Projekt bol financovaný z Environmentálneho fondu Slovenskej republiky v rámci Programu obnovy dediny 2015. Pôvodne sme chceli vydať knihu, ktorá by vyzdvihovala hodnoty krajiny a architektúry v mikroregióne a upevnila vzťah ľudí k nemu, okrem týchto aktivít mal prebehnúť aj výtvarná súťaž a odborný seminár. V procese realizácie sme dokázali dať dokopy tím expertov – dobrovoľníkov a rozvíli sme jednoduchý koncept projektu do mimoriadne tvorivej realizácie. Namiesto publikácie, ktorá by ukazovala len to „pekné“ z regiónu sme*

vykonali terénny prieskum všetkých členských obcí počas cca 12 dní, kedy sme ako tím spoločne pracovali v teréne a koncipovali štruktúru publikácie. Vo finále sa podarilo vytvoriť publikáciu, ktorá jednoducho prostredníctvom fotografií a krátkeho textu popisovala pozitívne, ale aj negatívne javy v krajine i dedinách. Najväčšou pridanou hodnotou projektu bolo, že naň nadväzovali ďalšie dva. V roku 2017 „Krajina nášho srdca - zabudnuté dedičstvo predkov“ (Program obnovy dediny 2017), v rámci ktorého vznikol Manuál ako stavať pod Rozsutcom a pracovný zošit pre žiakov základných škôl v regióne, v roku 2019 „Za krajšie dediny pod Rozsutcom“ (Participatívny rozpočet ZASK 2019), v rámci ktorého vznikol komiks a leták pojednávajúci o problémoch architektúry a krajiny v mikroregióne terchovskej doliny. Projekt som vybral aj preto, že pekne ilustruje trvalú udržateľnosť, od roku 2014, kedy sme predkladali projektový zámer sa nám podarilo vytvoriť viacero hodnotných výstupov (ďalších projektov), ktoré boli v rámci SR určitým spôsobom pionierske) získali a získavajú slušný ohlas:

(Rozhovor v Týždni)

<https://www.tyzden.sk/spolocnost/55770/ako-vyzera-tradicna-architektura-na-dedine-aj-brizolitove-domy-su-sucast-nasej-tradicie/?fbclid=IwAR05wpBJq30m3gpUPpY7SEchT9K4QmaOXGwTQG1ZZVEcYQtS3Qx3ZawHi68>,

(Rádio FM)

https://www.mixcloud.com/radiofm/zive-mesto_fm-2942019/?fbclid=IwAROPHZjPBWg-DhXuPyGD_aA_P5AEIGNpb8lXXBU0vcXNehkoxvji-uVrqB4,

(Konferencia krajina, človek kultúra)

<https://www.sazp.sk/app/cmsFile.php?disposition=i&ID=286>)

Séria týchto realizovaných projektov prešla do neformálnej iniciatívy, ktorou chceme aj naďalej tieto témy rozvíjať <http://podrozsut.com/>. Aj napriek tomu, že sa jednalo o menší a mäkký/neinvestičný projekt v hodnote 8 500 eur (nadväzujúce projekty v hodnote 8 500 a 3500 eur) priniesol mimoriadne hodnotné výstupy a ohlas, ktorý niekoľkonásobne prevýšil naše ambície a dokazuje, že aj prostredníctvom zmysluplných a menších intervencií sa dajú realizovať mimoriadne hodnotné a prospešné aktivity.

Kvetka: Keby ste videli moje portfólio projektov , niekto by povedal že je to projekt, kde zamestnávame 33 opatrovateliek, lebo je to projekt za 500 000 eur, ale mňa najviac tešia projekty, ktoré vidím že majú zmysel a veľakrát sú realizované len s malým rozpočtom. Príkladom takýchto projektov je to, že sme v meste Ružomberok na verejných priestranstvách vysadili kvety , alebo úsmev na tvári dedka alebo babky, ktorí sa vozia na cyklorikši po meste, alebo radosť z knižky, ktorú dostanú každé Vianoce deti z detských domov.

Marek: Rekonštrukcia Novej synagógy bol 7-ročný boj za milióny eur, v ktorom som si vyskúšal všetko od stoviek dobrovoľníkov až po manažovanie polmiliónového grantu z

nórskych fondov s verejnými obstarávaniami. Som rád, že sme to prežili, lebo išlo viackrát o život a psychické zdravie. Hoci sa to podarilo, nikomu to neodporúčam a nechcel by som, aby sme boli modelom toho, ako niečo podobné robiť. Ale osobne som za tú skúsenosť vďačný. Čo je ale ešte väčším dobrodružstvom a projektom, na ktorý som hrdý, je S-dvojka pri Stanici Žilina-Záriečie. Divadelná sála z tritisíc bední od piva a 800 slamených balíkov s rozpočtom menším ako jedna regionálna eurofondová konferencia. 120 dobrovoľníkov, tri mesiace priateľstva a „makačky“ bez byrokracie. Desať rokov fungujúci komunitný priestor bez oficiálnych povolení ale so srdcom a dušou ukončil v máji 2019 neznámy podpaľač, možno kvôli dúhovej vlajke vyvesenej deň predtým na podporu grantového programu menších, vrátane tých sexuálnych.

Akékoľvek iné tipy, rady a názory na projekty na záver?

Soňa: *Ak viete, čo sa dá robiť lepšie, uvažujte projektovo a hľadajte možnosti to zrealizovať.*

Peťo: *Bol by som mimoriadne rád, ak by do projektového sveta v SR vo vzťahu k štátnym inštitúciám a donorom/riadiacim orgánom zavitalo omnoho viac partnerstva, transparentnosti, otvorenosti, vzájomnej podpory, akceptácie potreby a zmysluplnosti aktivít partnerov a aktérov v územiach a komunitách. Tiež by som v budúcnosti ocenil, ak by sa nám spoločne so samosprávami a verejným sektorom darilo nachádzať zdroje pre systematickú podporu rozvoja vidieka a jeho aktérov teda trvalú udržateľnosť. Tiež si myslím, že by*

sme mali byť viac odvážni / inovatívni a dávať si vyššie méty, nebáť sa sklamaní a čiastkových neúspechov.

Kvetka: Na začiatku stačí vedieť čo chceš dosiahnuť/zrealizovať.

Premýšľaj, ako by si mohol niečo zlepšiť, alebo zmeniť ?

Premýšľať ale nestačí. Treba sa pokúsiť nápad realizovať. A keď to nevyjde, treba sa z toho poučiť a spraviť to znovu a inak.

Marek: „Bez peňazí, ale s nasadením, hlbavosťou aj praktickým rozumom stojíme v protiklade k modelom založeným na verejných rozpočtoch alebo biznis či startup stratégiách, ktoré pomaly začínajú dominovať celému poľu. Nech to dopadne akokoľvek, musí nás to spoločne zvädzať k objavovaniu nových perspektív pre hľadanie autentických spôsobov, ako chceme prežiť svoje vlastné životy.“ (citát je z konceptu rekonštrukcie Novej synagógy)

Ukážky z projektov:

Soňa Holúbková



Idea 12, Zdroj: www.idea12.eu



Obrázok 1 Idea 12 2, Zdroj: www.idea12.eu

Peter Madigár



Zdroj: <https://lnk.sk/wBEX>



Zdroj: <https://lnk.sk/wBEX>

Kvetka Legerská



Foto: K. Legerská

Marek Adamov



Zdroj: <https://www.stanica.sk/>

Všetci v autorskom kolektíve brožúrky, ktorú držíte v rukách sme sa zhodli, že trochu projektovej teórie neuškodí. Vyberali sme také prístupy k projektom, ktoré majú nadhľad nad projektovým riadením prešpikovaným softvérovými produktmi. Ak sa vám v živote stane, že budete manažovať práve takýto typ „high-tech“ projektu, riadiace agentúry a realizačná inštitúcia projektu vás zaškolia.

Ponúkame pohľad na projekty v ľudskej reči, ktorá sa snaží rozpoznať, čo sú vlastne projekty a čo je pri nich dôležité.

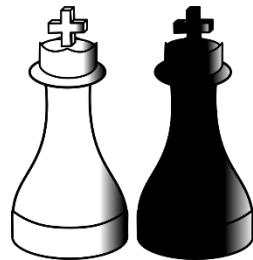
Skúsme teda povedať na úvod, čo projekt nie je...

Ak porovnávame projektové procesy a znaky, môže sa stať, že si ho zameníme za iné, tiež veľmi populárne a moderné metodiky.

Projekt teda nie je:



Strategické plánovanie – dlhodobé orientovanie a definovanie politík, aktivít a organizačného rozvoja. Snaží sa definovať a pripraviť kapacity pre štrukturálne zmeny a adaptáciu na ne v dlhých časových rámcoch. Strategické plánovanie ovplyvňuje štrukturálne zmeny, alebo naopak pomáha sa im prispôbiť, zmierniť ich.





Taktické plánovanie – je podobné projektovému plánovaniu.

Cieľom taktického plánovania však je rozmeniť na drobné strategický plán. Ide krok za krokom podľa jednotlivých strategických cieľov a takticky plánuje nastavenie všetkých zdrojov, ako sú ľudia, technológie, čas, financie a ďalšie na to, aby sa strategický plán, čiže dlhodobé ciele naplnili.

Taktické plánovanie zároveň monitoruje priebežné dosahovanie

zmien a po ich vyhodnotení dáva spätnú väzbu a korekcie pre strategický plán.



Cyklické plánovanie – manažment pravidelných aktivít, deje sa v pravidelných intervaloch, napr. na základe výročných zasadnutí.



Denné plánovanie - riadenie dennej operatívy, úlohy aktivity, ktoré sa plnia ihneď alebo v krátkom presne určenom čase.



MBO /manažment cieľov/ - manažérsky prístup cieľov a tímov, ktorý spočíva v zameraní sa na ciele. Často sa vytvorí

priestor tímu, aby po definícii cieľov sám rozhodol, akými cestami sa k nemu dostane. Môže si vybrať svoju autonómnu cestu, zásadne inú a niekedy ich môžu manažérmi stanovené cesty limitovať. Je to však spojené s relatívne veľkou autonómiou zamestnancov, dobrovoľníkov, špecialistov. Úlohou manažéra je povzbudzovať ich kreativitu, podporovať ich, aby boli produktívni za predpokladu, že si všetci definovali a osvojili ciele vopred spoločne dohodnuté.



Krízový manažment – čarovné spojenie, často využívané v našich podmienkach. Krízový manažment vlastne nastupuje vtedy, keď niekto nezvládol iné potrebné plánovacie nástroje. Nevýhodou krízového manažmentu je, že môže ovplyvniť charakter aktivít. Jeho prednosťou je, že môže zabrániť ešte väčšej kríze, až katastrofe.

Čo teda je projekt a projektový manažment?

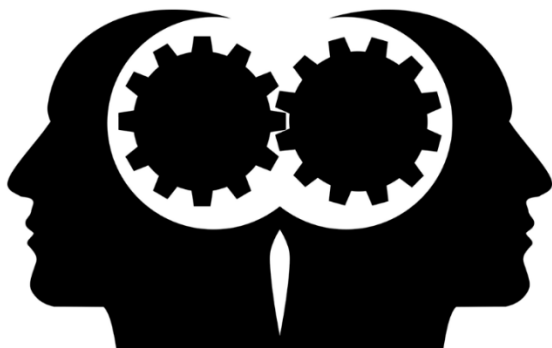
Oxford English Dictionary definuje projekt ako individuálny alebo kolektívny počin, ktorý je starostlivo naplánovaný a vytvorený tak, aby dosiahol konkrétny cieľ.

Charakteristika projektu:

- **Projekt má cieľ** - projekt má jasne definované ciele a je nastavený na dosiahnutie jasne stanovených výsledkov. Cieľom všetkých snažení je vyriešiť „problém“ a to vyžaduje vykonanie analýzy potrieb. Vo výsledku sa navrhuje jedno alebo viac riešení, ktoré docielia trvalé sociálne zmeny.
- **Projekt je realistický** – ciele projektu musia byť dosiahnuteľné, realizovateľné pri zapojení všetkých finančných a ľudských zdrojov, ktoré sú k dispozícii.
- **Projekt je limitovaný časom a priestorom** – projekt má začiatok a koniec, musí sa začať a ukončiť podľa určeného času vo vymedzenom priestore.
- **Projekt je komplexný** – projekty vyžadujú rôzne plánovacie implementačné zručnosti so zapojením rozličných partnerov a hráčov.
- **Projekty sú kolektívne** – projekt býva produktom kolektívneho úsilia. Prebiehajú v tímoch, zapájajú partnerov a uspokojujú potreby cieľových skupín.
- **Projekt je jedinečný** - projekty vznikajú z nových ideí. Uspokojujú špecifické potreby, problémy, požiadavky v špecifickom kontexte. Bývajú inovatívne.
- **Projekty sú dobrodružstvo** – každý projekt je iný a zásadný, často znamená neistotu a risk.
- **Projekt má byť hodnotený** – projekty sú plánované dosiahnuť merateľné ciele, ktoré sa musia evaluovať.
- **Projekt je realizovaný v etapách** – projekt by mal prechádzať jednotlivými etapami projektového cyklu.

Pohľad realistov:

**Dosiahnutie cieľa v slabo naplánovanom projekte trvá 3x viac, ako sme predpokladali.
Dosiahnuť cieľ v dobre naplánovanom projekte vyžaduje iba 2x viac času.**



Začíname s projektom

Projekt začína na základe rôznych impulzov, potrieb, motivácií. Niekedy je to proces veľmi živelný a naopak, skúsené projektové tímy dokážu manažovať sofistikované metódy prípravy projektu. Predtým, než začneme s prípravou a vyberieme nejaký teoretický model projektu, mali by sme si zodpovedať tieto otázky:

Hlavné okruhy	Čo treba zodpovedať pred spustením projektu
Definovanie celkového cieľa projektu a špecifických cieľov, opisu a cieľových skupín	V akom kontexte sa bude projekt realizovať? Akú zmenu chceme dosiahnuť? Prečo sa realizuje tento projekt? Aké sú očakávané výsledky? Pre koho vznikol tento projekt? Aké sú kľúčové problémy?
Obsah projektu	Čo je hlavná téma a obsah projektu? Aké sa zvolili prístupy (metodológia)? Aké aktivity sa uskutočnia? Čo potrebujeme na realizáciu projektu?
Kde a kedy	Kde sa bude projekt implementovať? Ako dlho bude trvať? Kedy začne a skončí?
Praktické záležitosti	Aká je logistika? Aké praktické veci musíme vyriešiť?
Financovanie	Aké sú celkové náklady? Odkiaľ získame nevyhnutné financie?
Partneri	Kto sú partneri? Čo je ich úloha? Ako sme sa dohodli na koordinácii?
Uskutočniteľnosť	Je projekt dostatočne kvalitný pre získanie nejakej finančnej podpory? Dajú sa využiť existujúce zariadenia, iná podpora?
Komunikácia	Interná: Ako budú informácie cirkulovať v projektovom tíme Externá: Bude projekt spolupracovať s médiami?
Evaluácia a pokračovanie	Ako a kedy sa bude projekt vyhodnocovať? Ktoré aspekty? Prečo? Aké pokračovanie je plánované?

Modelov, ako úspešne naplánovať projekt, je veľa. Niekedy prirovnáme tvorbu projektu k procesu varenia s priateľmi. Vieme, prečo chceme spolu kuchtiť, čo chceme uvariť. Záleží od surovín, ktoré máme k dispozícii, od fortieľa a skúseností kuchárov, od zázračných prísad a korenín, ktoré do jedla dáme a samozrejme, ako veľmi sme hladní a kedy má byť jedlo hotové.

Projektové tímy si zvyknú vytvoriť vlastnú „kuchárku“ na prípravu projektu. Musí však obsahovať nevyhnutné ingrediencie- teda aspekty projektu, aby sa dalo spoznať, že ide o projekt.

Medzi veľmi rozšírené metódy patrí Laswellova metóda a od nej odvodená metodika W- otázok:



- **Who? –Whom? – With Whom? Kto? – Pre koho? – S kým?**
 - *Identifikácia projektových partnerov a cieľových skupín*
 - *Ich úlohy a vzťahy v projekte*
 - *Ich názory na projekt*
 - *Silné a slabé miesta v týchto vzťahoch a názoroch*
- **Who? Čo?**
 - *Hlavné projektové aktivity: spontánne, organizované, inštitucionálne*
 - *Sociálna, ekonomická, kultúrna, politická a vzdelávacia dimenzia*
 - *Dopad projektu na uvedené dimenzie*
- **Why? Prečo?**
 - *Potreby a požiadavky naplnené projektom*
 - *Motivácia a záujem účastníkov/cieľových skupín*
 - *Cieľ projektu*
 - *Možnosti financovania projektu*
 - *Vzťahy medzi cieľmi účastníkov/cieľových skupín a inštitucionálnymi cieľmi*
- **Where? Kde?**
 - *Sociálny kontext projektu a východisková situácia*
- **When? Kedy?**
 - *Na ktoré obdobie sa zameriavate (minulosť, súčasnosť, budúcnosť)*
 - *Krátkodobý, strednodobý, dlhodobý horizont*
 - *Ako zázemie participantov ovplyvňuje projekt*
- **How? Ako?**
 - *Ako to urobíme? Organizačný a účastnícky proces*
 - *Použité techniky a inštrumenty*
 - *Účastnícke vstupy ako skúsenosti, teórie, iné projekty a iné*

Riadenie projektového cyklu

Od modelov, ako sa dá uchopiť projektová príprava, sa dostávame k projektovému cyklu, teda reálnemu životu projektu od vzniku projektovej idey, zámeru, cez jej pretavenie do projektu, jeho implementáciu až po ukončenie a vyhodnotenie s možným pokračovaním.

Existuje veľa metód riadenia projektového cyklu. Chceme vám stručne predstaviť metodiku riadenia projektového cyklu (Project cycle management PCM) s využitím logických rámcov. Je možno trochu zložitejšia, ale je to oficiálna metodika, ktorú si Európska komisia zvolila ako jednotnú metodiku. Zoznámiť sa podrobne s touto metodikou môžete na seminári alebo tréningu, ktoré ponúkajú viaceré vzdelávacie organizácie na Slovensku. Výhodou PCM je z nášho pohľadu aj to, že nepomáha iba riadeniu projektov, ale celkovo projektovému, štruktúrovanému mysleniu pri riešení rozličných problémov.

O čo teda v PCM ide?

Z hodnotenia Európskej komisie dlhodobo vyplývajú tieto závery: zhruba 1/3 podporených projektov bola úspešná a dosiahla plánované zmeny v čase, v kvalite a danom rozpočte; asi 1/3 podporených projektov mala vážne ťažkosti a nedosiahla všetky plánované zmeny v plánovanej kvalite a čase; a zvyšná tretina skončila viac – menej krachom. Závery hodnotenia upozornili na slabé miesta v príprave projektov a

dali podnet na zlepšenie. A to je cieľom riadenia projektového cyklu.

Aby sme si lepšie uvedomili tento cieľ, je potrebné najskôr porozumieť hlavným problémom a slabým stránkam pri realizácii projektu. Podľa spomínaného hodnotenia projektov sa rozhodujúce nedostatky projektov dali rozdeliť do dvoch kategórií:

1. buď sa v priebehu prípravy alebo realizácie zabudlo na jeden alebo viac faktorov dôležitých pre úspešný výsledok – podcenilo sa štádium prípravy a plánovania;
2. alebo v správnom čase chýba nevyhnutná disciplína a zodpovednosť pri prijímaní rozhodnutí o iných aktivitách – zlyhal ľudský faktor.

Z prvej kategórie slabých stránok sa najčastejšie vyskytujú tieto prípady:

- projekty neriešia skutočné problémy cieľovej skupiny a iných zúčastnených strán;
- projekty nemajú politickú podporu v krajine;
- ciele projektu nie sú jasne a reálne definované;
- nerobí sa rozdiel medzi cieľmi (napr. skutočná dostupnosť pitnej vody) na jednej strane a prostriedkami, ako dosiahnuť tieto ciele (napr. vykopaním studní) na strane druhej;

- použité technológie nie sú vhodné a nevyužívajú domáce obnoviteľné zdroje;
- nerešpektujú sa sociálno – kultúrne potreby a hodnoty ľudí, ktorým projekt pomáha;
- nie je snaha posilniť manažérske kapacity miestnych verejných a súkromných organizácií, ktoré sú zapojené do projektu;
 - nie sú predvídané riziká a nezisťujú sa spôsoby, ako sa im vyhnúť alebo ich obmedziť;
- nekladie sa dostatočný dôraz na dobrú ekonomickú a finančnú životaschopnosť projektu počas jeho trvania aj po skončení projektu.

K nedostatkom z druhej kategórie patrí:

- ľudia, ktorí formulujú projekt, či už na strane donora alebo žiadateľa, často zabudnú na vopred dané faktory a kritériá;
- pred spracovaním plánu projektu nie sú jednotlivé riešenia posudzované a analyzované v štádiu uskutočniteľnosti, takže chýbajú informácie, či má skutočnú cenu zaoberať sa nimi podrobnejšie;
- v priebehu realizácie chýba dostatok informácií, zanedbáva sa monitorovanie a v dôsledku toho sa musia robiť nápravné akcie;
- za jeden projekt je často zodpovedných príliš mnoho aktérov;

- nie je jasne definovaná del'ba zodpovednosti medzi členmi projektového tímu;
- zodpovedné osoby sa často venujú skôr uplatňovaniu pravidiel a procedúr než vlastnému riadeniu projektu.

Stručný popis prvkov riadenia projektového cyklu

Riadenie projektového cyklu je metóda riadenia projektov vo všetkých fázach od prvého nápadu až po posledné hodnotenie po ukončení projektu. Jednotlivé fázy cyklu sú jasne popísané a príslušné zodpovednosti sú dobre definované. Kľúčové dokumenty, ktoré sprevádzajú projektový cyklus, sú štruktúrované podľa metódy logického rámca, v ktorej na seba nadväzuje príprava a implementácia projektov. Niektorí donori kladú dôraz na dôležitosť tohto pojmu **riadenie projektového cyklu**, ale vypracovanie a realizácia sa môžu uskutočniť iným spôsobom v závislosti na type, kultúre a veľkosti organizácie.

Prehľad prvkov riadenia projektového cyklu

Riadenie projektového cyklu znamená mať kontrolu nad projektovým cyklom. Projektový cyklus sa skladá zo vzájomne na seba nadväzujúcich fáz, ktorými projekt prechádza, od prvotného nápadu až do konca projektu, kedy sú v ideálnom prípade dosiahnuté ciele projektu. Pod kontrolou tu rozumieme regulovanie a dohľad nad rôznymi aktivitami podnikanými v jednotlivých fázach cyklu.

Nepredstavuje priame riadenie realizácie projektu, čo je zodpovednosť manažéra projektu.

Hlavní aktéri sú cieľové skupiny projektu, sprostredkovateľské organizácie, ktoré zaisťujú služby a dodávajú odborníkov a manažéri z donorských organizácií, ministerstva a firiem, ktoré zaisťujú vlastnú realizáciu projektu. Všetci aktéri majú konkrétnu zodpovednosť voči projektu alebo portfóliu projektov v rôznych fázach cyklu.

Ďalším kľúčovým aspektom riadenia projektového cyklu sú **rozhodnutia**, ktoré je potrebné vykonať, aby projekt mohol pokračovať do ďalšej fázy. Často je potrebný súhlas všetkých strán zapojených do projektu. Na prijatie rozumného rozhodnutia sú potrebné kritériá a pravidlá (smernice). Rozhodnutia sa okrem iného prijímajú na základe informácií obsiahnutých v dokumentoch.

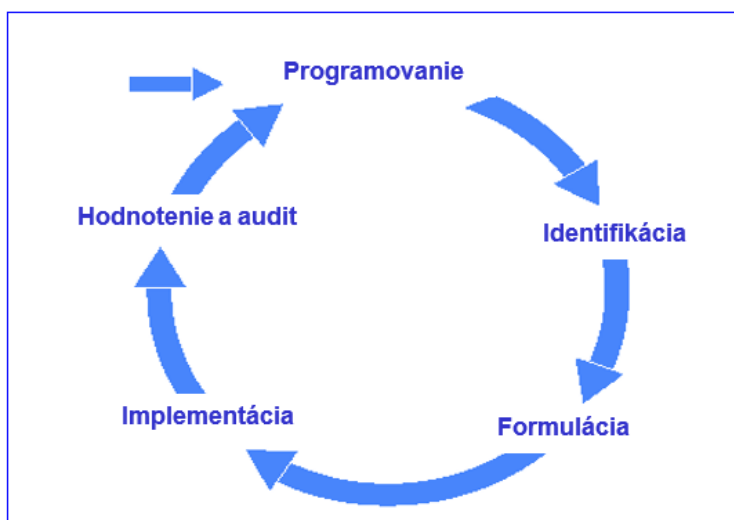
V riadení projektového cyklu boli tieto dokumenty navrhnuté tak, že formát je vo všetkých fázach rovnaký. **Štandardizovaný formát dokumentov** podporuje kompatibilitu komunikácie medzi jednotlivými aktérmi a zvyšuje tak efektívnosť projektu.

Piatym dôležitým prvkom riadenia projektového cyklu je **logický rámec (Logframe)**, vyjadrenie projektu formou diagramu. Logický rámec je nástrojom analýzy a prezentácie projektov a programov v rôznych fázach cyklu. V každej fáze sa do logframu pridávajú ďalšie informácie relevantné pre danú fázu. Logický rámec poskytuje konzistentný popis projektu všetkým zúčastneným stranám.

Projektový cyklus a jeho časti

Projektový cyklus sa skladá z projektových fáz. Pre každú z nich je potrebné popísať aktivity a zapojené osoby alebo organizácie (viď schéma 1). Každý donor si vytvoril svoje vlastné cykly so svojimi špecifickými fázami, ale všeobecne všetci používajú viac – menej rovnaký model. Každá fáza má zvyčajne niekoľko čiastkových fáz (aktivít). Európska únia popisuje projektový cyklus takto:

Schéma 1. Riadenie projektového cyklu



Programovanie

Programovanie (používajú sa i termíny: indikatívne programovanie, všeobecný zámer, celospoločenský zámer) je stanovenie základných pravidiel pre spoluprácu s Európskou komisiou. Pokrýva odvetvové a tematické zameranie pomoci v konkrétnej krajine alebo regióne a môže stanoviť väčší počet tém projektov/programov.

Identifikácia

Fáza identifikácie sa zaoberá prvotnou formuláciou myšlienky projektu v zmysle cieľov, výsledkov a aktivít, aby bolo možné rozhodnúť, či má cenu urobiť štúdiu uskutočniteľnosti. Ak áno, napíše sa zadanie pre túto štúdiu (terms of reference). Je to fáza analýz.

Dôraz je kladený na:

- Súlad s celkovou a odvetvovou **stratégiou**
- Analýza problémov: **relevancia** (pre cieľové skupiny a miestne organizácie)
- Prvá definícia - analýza **celkových cieľov a cieľov projektu**
- Výber – analýza **partnerských organizácií**
- Výber – analýza **alternatívnych prístupov**

Formulácia

Pri fáze formulácie sú špecifikované všetky podrobnosti projektu za použitia prvkov štúdie uskutočniteľnosti. Často ju pripravujú konzultanti v spolupráci s ministerstvami alebo donorskou organizáciou. V prípade EÚ potom Komisia skúma uskutočniteľnosť a udržateľnosť projektu a tiež sa posudzuje, ako zapadá do odvetvových politík. Iní donori majú podobné hodnotiteľské komisie, ktoré posudzujú návrhy, či má byť projekt financovaný.

Dôraz je kladený na:

- Uskutočniteľnosť
- Udržateľnosť
- Presnosť cieľov a celkových cieľov projektu
- Definícia výsledkov (výstupov), aktivít a vonkajších faktorov
- Odhad zdrojov a nákladov
- Zodpovednosť a záväznosť pre zúčastnené strany

Implementácia

Vo fáze implementácie dochádza k vlastnej realizácii projektu. Po dosiahnutí očakávaných cieľov a výsledkov projektu sa vychádza zo zdrojov, poskytnutých na základe zmluvy o financovaní. V tejto fáze sa produkujú rôzne správy: plán projektu, ročné plány a správy o monitorovaní.

Hodnotenie

Vo fáze hodnotenia sú analyzované výsledky a účinky projektu. Fáza hodnotenia môže byť odštartovaná už počas implementačnej fázy. V tom prípade sa používa hodnotenie k identifikácii možností nápravných akcií.

Ak sa robí hodnotenie až po skončení implementačnej fázy, využíva sa k formulácii odporúčanie, ako zlepšiť realizáciu podobných projektov v budúcnosti. Pokiaľ zmluva o financovaní obsahuje niekoľko implementačných fáz, začatie ďalšej fázy sa normálne podmieňuje závermi hodnotenia predchádzajúcej fázy.

Čo je dôležité?

- Dodržiavať fázy cyklu
- Dodržiavať jasnú osnovu stratégie
- Vyjasniť si zodpovednosti, procedúry a kritériá
- Štandardizovať dokumenty
- Trvať na dôkladne urobenej analýze problému
- Ciele stanoviť jasne
- Vziať do úvahy udržateľnosť
- Usilovať sa o záväznosť u všetkých zainteresovaných strán

Logický rámec

Logický rámec je nástroj, ktorý preukázal svoju prospešnosť ako v príprave, tak aj v implementácii projektov.

Je kombináciou metódy analýzy a spôsobu prezentácie jej výsledkov. Pred vlastným začatím projektu alebo intervencie sa analyzujú problémy súčasnej situácie. Na základe tejto analýzy sa dajú sformulovať ciele intervencie a interpretovať ich v termínoch logického rámca. Hlavné výsledky analýzy sú zhrnuté do matice, ktorá logickým spôsobom popisuje najdôležitejšie aspekty projektu / programu (schéma 2):

Schéma č.2 : Logický rámec

Popis projektu	Indikátory	Zdroje	Predpoklady
Celkový cieľ (CC) - prínos projektu k koncepcii, alebo	Ako budeme merať CC , sledujúc	Ako budeme zbierať informácie o dosahovaní	
Účel projektu (ÚP) - priamy prínos (výhody) pre cieľovú	Ako budeme merať ÚP , sledujúc	Ako budeme zbierať informácie o dosahovaní	Ak je dosiahnutý ÚP , aké predpoklady sa musia
Výsledky (V) - konkrétny produkt, alebo služby	Ako budeme merať V , sledujúc	Ako budeme zbierať informácie o dosahovaní	Ak je dosiahnutý V , aké predpoklady sa musia
Aktivita (A) - úlohy, ktoré musia byť zrealizované pri dosahovaní výsledkov			Ak sú A ukončené, aké predpoklady sa musia splniť, aby sa dosiahli V

METODIKA LOGICKÉHO RÁMCA

Prehľad metodiky logického rámca - Pozadie

Metodika logického rámca bola vyvinutá koncom 60-tych rokov na zlepšenie plánovania a evaluácie (hodnotenia) projektov. Problémy, ktoré mali byť touto metodikou riešené boli hlavne tieto:

- plánovanie bolo príliš všeobecné, bez jasného vymedzenia cieľov, ktoré by mohli byť použité pre vyhodnotenie úspechu (alebo zlyhania) projektov
- boli nejasné manažérske zodpovednosti
- evaluácia bola často protichodným procesom, pretože nebolo celkom jasné, čo sa projekt pokúšal dosiahnuť.

Od svojho vzniku sa metodika logického rámca stala nástrojom viacerých bilaterálnych a multilaterálnych rozvojových agentúr. Európska komisia vyžaduje používanie metodiky logického rámca od roku 1993 a poskytuje celý súbor nástrojov slúžiacich na ohodnotenie kvality projektu.

Postupom času mnoho organizácií modifikovalo formáty, terminológiu a nástroje metodiky logického rámca ale základné analytické princípy zostali rovnaké.

Čo to je?

Metodika logického rámca (MLR) je analytický proces a súbor nástrojov používaných na plánovanie a manažment projektu.

Metodika logického rámca (MLR) by mala byť chápaná ako „**pomoc pri myslení**“. Umožňuje analyzovať a usporiadať informácie v štruktúrovanej forme tak, aby bolo možné klásť dôležité otázky, identifikovať slabé stránky a robiť kvalifikované rozhodnutia založené na lepšom pochopení logiky projektu, jeho cieľov a spôsobov na dosiahnutie cieľov.

Je dôležité rozlíšiť medzi MLR, čo je vlastne analytický **proces** (obsahuje analýzu ovplyvňovateľov, problémov, stanovenie cieľov a výber stratégie) a logickou plánovacou maticou. Táto okrem toho, že vyžaduje ďalšie analýzy cieľov, spôsobov ich dosahovania a potenciálnych rizík, ponúka **produkt** analytického procesu.

Logická plánovacia matrica (skrátene logický rámec) sa skladá z matice obsahujúcej štyri stĺpce a štyri riadky, ktoré sumarizujú kľúčové časti plánu projektu. Konkrétne:

- hierarchiu cieľov projektu (popis projektu, intervenčná logika)
- kľúčové externé faktory determinujúce úspech projektu (predpoklady)
- monitorovanie a hodnotenie dosahovania cieľov (indikátory a zdroje overenia)

Typická štruktúra logického rámca je zobrazovaná v schéme 3.

Logický rámec poskytuje aj údaje, potrebné pre stanovenie zdrojov (vstupy) a nákladov (rozpočet).

Analýza problémov a tvorba stromu problémov

Tvorba stromu problémov by mala prebiehať formou skupinovej práce.

Používajú sa kúsky papiera, na ktoré sa napíšu formulácie problémov. Na jednu kartičku sa napíše jeden problém. Problémy sa následne zoradia do príčinných vzťahov.

Krok 1: Cieľom prvého kroku je pomenovať problémy (vhodné je použiť metódu brainstormingu), ktoré zúčastnení považujú za prioritné. Tento prvý krok môže byť buď úplne otvorený (nie sú predpripravené formulácie prioritných problémov) alebo riadený cez špecifikovaný významný problém alebo cieľ (napr. zlepšená kvalita vody v rieke) založený na predbežných

analýzach dostupných informácií a diskusiách ovplyvňovateľov.

Krok 2: Z problémov identifikovaných v predošlej fáze vyberieme počiatočný problém

Krok 3: Hľadáme problémy vzťahujúce sa k počiatočnému problému

Krok 4: Začneme stavať hierarchiu príčiny a dôsledku:

Pod počiatočný problém sa umiestňujú tie problémy, ktoré ho priamo spôsobujú.

Nad počiatočný problém sa umiestňujú problémy, ktoré sú ním priamo spôsobené

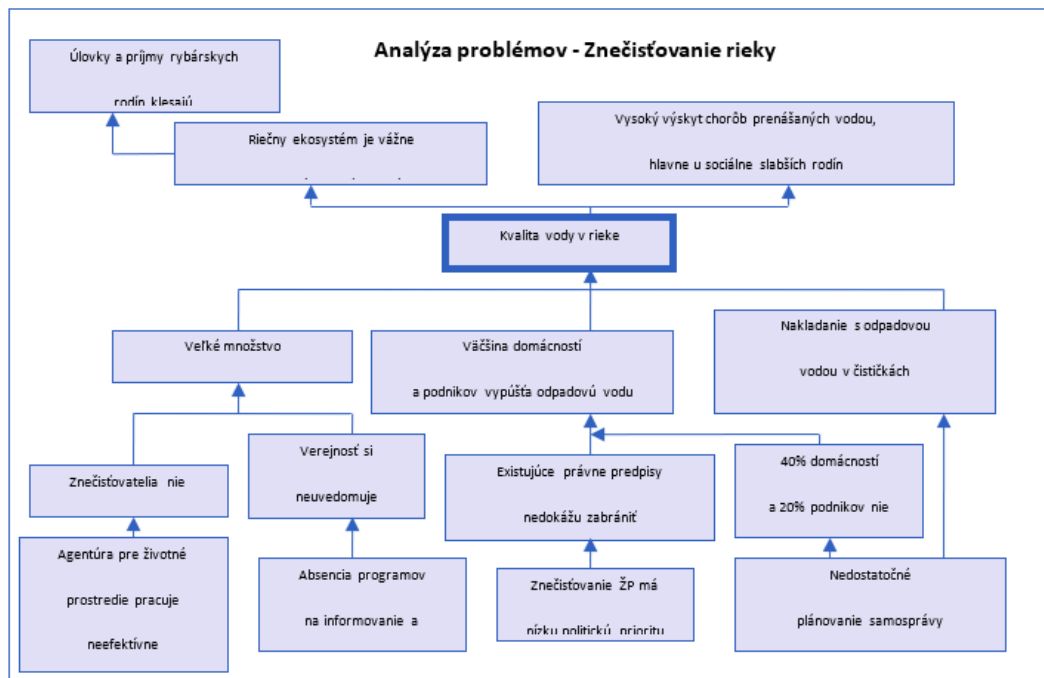
Krok 5: Všetky iné problémy sú potom umiestňované obdobným spôsobom – otázka, ktorú by sme sa mali pýtať je: „Čo to spôsobuje?“. Ak je viac ako jedna príčina spôsobujúca problém, dáme ich v diagrame na jednu úroveň.

Krok 6: Pospájajte problémy šípkami jasne naznačujúcimi kľúčové prepojenia

Krok 7: Skontrolujte diagram a overte relevantnosť a kompletnosť. Opýtajte sa skupiny: „Sú nejaké dôležité problémy, ktoré nie sú spomenuté?“ Ak áno, špecifikujte problémy a umiestnite ich na vhodnom mieste v diagrame.

Krok 8: Skopírujte diagram na papier a predložte jednotlivým členom skupiny na diskusiu.

Schéma 3: Príklad stromu problémov



Analýza cieľov slúži na:

- Popis situácie tak ako by mala vyzeráť v budúcnosti, keď budú stanovené problémy vyriešené
- Overenie hierarchie následnosti cieľov
- Ilustráciu vzťahov medzi prostriedkami a účelom v diagrame

„Negatívne formulácie“ v strome problémov sú preklopené na „pozitívne formulácie“. Napríklad „kvalita vody v rieke sa zhoršuje“ je preformulované na „kvalita vody v rieke je zlepšená“. Tieto pozitívne formulácie sú v podstate **ciele** prezentované v diagrame cieľov, ktorý zobrazuje hierarchiu prostriedkov a účelu. (pozri schému). Tento diagram má za cieľ poskytnúť jasnú predstavu o budúcej želanej situácii.

Krok 1: Preformulujte všetky negatívne formulácie na pozitívne, ktoré sú:

- Potrebné (relevantné)
- Reálne dosiahnuteľné

Krok 2: Skontrolujte vzťahy medzi prostriedkami a účelom, ako aj kompletnosť hierarchie (príčinné vzťahy sa zmenia na vzťahy medzi prostriedkami a účelom)

Krok 3: Ak je to nutné:

- Zmeňte formulácie
- Pridajte nové ciele, ak sa zdajú relevantné a nutné pre dosiahnutie cieľov o úroveň

Hlavné kroky pri analýze cieľov sú:

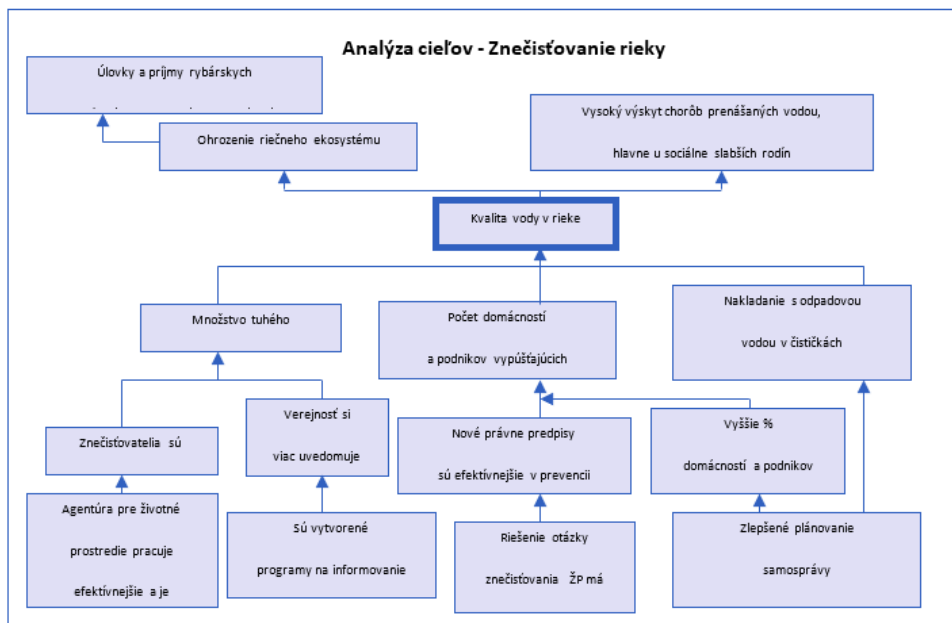
Znovu je nutné zdôrazniť, že analýzu cieľov je nutné urobiť prostredníctvom konzultácií so všetkými zainteresovanými skupinami. Mali by sme brať do úvahy aj tie informácie, ktoré sme získali v predošlej analýze ovplyvňovateľov.

Toto by malo pomôcť hlavne pri:

- Zvážení priorít
- Posúdení, či jednotlivé ciele sú reálne
- Identifikácii ďalších prostriedkov potrebných na dosiahnutie stanovených cieľov

Kompletný strom cieľov poskytuje obraz o žiadúcej budúcej situácii vrátane prostriedkov, ktorými sa ciele dajú dosiahnuť.

Tak ako strom problémov, aj strom cieľov by mal poskytovať zjednodušený obraz reality. Jeho hlavná silná stránka je v tom, že analýza cieľov je pevne podopieraná jasne identifikovanými problémami.



Analýza stratégií

Počas procesu analýzy ovplyvňovateľov, analýzy problémov a cieľov sa diskutuje o výhodách a nevýhodách spojených s rôznymi spôsobmi riešenia identifikovaných problémov. Tieto otázky a návrhy by mali byť podrobnejšie preskúmané, aby sa napomohlo stanoviť pravdepodobný rozsah projektu predtým, než sa začne detailné plánovanie.

Mali by sme sa pýtať nasledovné otázky:

- Mali by byť podchytené všetky identifikované problémy alebo len niektoré vybrané?
- Na ktorých pozitívnych príležitostiach môžeme stavať?

- Aká je kombinácia intervencií, ktoré by viedli k dosiahnutiu želaných výsledkov a podporili by udržateľnosť?
- Ako by bolo najlepšie podporené lokálne vlastníctvo projektu, podporujúc rozvoj kapacít lokálnych inštitúcií?
- Aké sú pravdepodobné investičné a neinvestičné náklady spojené s rôznymi možnými intervenciami a čo si reálne môžeme dovoliť?
- Ktorá možnosť je finančne najefektívnejšia?
- Ktorá stratégia bude mať najpozitívnejší dopad na potreby zraniteľných skupín?
- Ako môžu byť eliminované prípadné negatívne dopady na ŽP?

Táto analytická fáza je v mnohých ohľadoch najnáročnejšia, pretože zahŕňa syntézu veľkého množstva informácií a následný výber vhodnej implementačnej stratégie. V praxi to znamená mnoho kompromisov v záujme uspokojenia zainteresovaných ovplyvňovateľov, prípadne politických a iných požiadaviek.

V každom prípade je to ľahšie, ak sú určené presné kritériá na posúdenie výhod každej z možných stratégií. Kľúčové kritériá pre výber stratégií môžu byť nasledovné:

- Očakávané príspevanie ku kľúčovým cieľom celkovej koncepcie ako napríklad pokles chudoby a ekonomická integrácia

- Výhody pre cieľové skupiny – ženy, muži, starí, mladí, s postihnutím, bez postihnutia
- Dopĺňanie sa s inými prebiehajúcimi alebo plánovanými projektmi a programami
- Odhady pre investičné a operačné náklady a lokálna schopnosť pokrývať náklady
- Vynaložené finančné a nefinančné prostriedky a výsledný zisk
- Podpora budovania inštitucionálnej kapacity
- Technická uskutočniteľnosť
- Dopad na ŽP

Tieto kritériá pomôžu určiť aký by mal (prípadne nemal) byť rozsah projektu. Zvolená stratégia potom poslúži na vyplnenie prvého stĺpca logického rámca, hlavne identifikáciu celkového cieľa, účelu a výsledkov projektu.

Schéma 5: Výber stratégií



V logickom rámci je používaných viac úrovní cieľov, ciele majú aj strategické dokumenty či výzvy, do ktorých vstupujeme so svojimi projektovými žiadosťami. Je podstatné, aby dobre stanovený cieľ projektu spĺňal niekoľko kritérií, ktoré sú známe pod názvom **S M A R T**.

Rozkódovanie názvu nám vysvetlí, o akú kvalitu cieľov ide:

S - specific dostatočne konkrétne, na dosiahnutie zmeny zamerané ciele projektu

M – measurable v projekte uvádzame indikátory, ktoré zaručujú meranie dosahovaných cieľov

A – achievable nastavenie cieľov, aby sa dali v rámci projektu dosiahnuť aj vzhľadom na jeho zdroje

R – realistic ciele, ktoré po zvážení všetkých podmienok rešpektujú realitu

T - time specific určenie presných etáp projektu, jeho míľnikov a dotácia času na aktivity projektu

Keď sa rozprávame so skúsenými projektovými manažérmi, čo považujú v projektoch za podstatné, mnohí povedia, že jednoznačne ľudí. S troškou humoru a s nadhľadom by sme mohli povedať, že dlhoroční projektívni manažéri majú chorobu z povolania. Spoznáte ich podľa nesústredeného pohľadu a ďalších vonkajších znakov signalizujúcich všade prítomný stres. Projektívni ľudia zásadne hovoria v skratkách ako sú Interreg, RIS, OP, SORO, CKJ a mnohé ďalšie. Na počkanie sypú termíny seminárov, tréningov, prezentácií operačných programov. Aj zo sna vám povedia „deadline“ konkrétnej výzvy, ktorá je už x-tá v poradí. Vedia, ako zohnať dobrý priestor na aktivity, poradia, kto pomôže s bezplatným prenájmom, kde rýchlo a kvalitne tlačia materiály, kde je možnosť chutného a nie drahého občerstvenia pre účastníkov projektu. A vedia tiež milión iných vecí, vyznačujú sa mnohými neoceniteľnými zručnosťami.

Kľúčová je takisto schopnosť projektových ľudí pracovať v tímoch. Ak je tím projektu dostatočne zohraný, má dosiahnutie svojich cieľov na dosah.

Projektové tímy

Ľudia sa radi zoskupujú, pretože socializácia je ľudskému druhu prirodzená. Dávame sa do rôznych skupín na základe rôznych záujmov, potrieb, koníčkov a mnohých iných vecí. Každý z nás bol alebo je členom nejakej skupiny ľudí.

Príslušnosť k skupine sa nám často „prihodi“ v práci.

Ako rozoznať skutočný projektový tím?

Pracovná skupina	Skupina a tím – charakteristiky	Tím
každý je zodpovedný sám za seba		zodpovednosť je individuálna aj vzájomná
jasne určený vedúci skupiny		pomenované vodcovské roly
ciele skupiny reflektujú ciele organizácie		tím si tvorí vlastné špecifické ciele
členovia skupiny tvoria individuálne produkty		produkt tímu je výsledkom kolektívnej práce
diskusia, rozhodovanie a delegovanie		diskusia, mítingy, ktoré riešia problémy
		skupinové rozhodovanie

Charakteristiky projektového tímu

Projektový tím je skôr malý počet ľudí so vzájomne sa doplňujúcimi spôsobilosťami, ktorý je utvorený so zámerom riešiť určitý zložitejší projekt, úlohu, problém.

- Definované členstvo
- Tímové povedomie
- Predstava zdieľaného cieľa
- Vzájomná závislosť
- Schopnosť konať jednotne

Význam projektových tímov

Tím vie viac: lebo kombinuje vedomosti a rozvíja sa každý

Tím podnecuje: pretože členovia sa navzájom podnecujú v kreativite, vznikajú nové myšlienky

Tím vyrovnáva : pozitívne ovplyvňuje slabších, pre spoločné fungovanie vyberá kompromisy

Cieľové správanie sa pri vytváraní tímu	
OD	K/KU
mlčanlivosti	komunikácii
tajnostkárstva, rezervovanosti	otvorenosti
sporov, konfliktov	spolupráci
nedôvery	dôvere
neosobnosti a vyhýbania sa zodpovednosti	priblíženiu a osobnej zodpovednosti
neplodnosti	kreativite
odcudzenia	previazanosti
roly chaosu	role jasnosti

Fázy vývoja projektového tímu

Teória manažmentu tímov najčastejšie používa delenie fáz vývoja tímu:

- **Formalizácia**
- **Kryštalizácia/kvasenie**
- **Normovanie/výbuch**
- **Podávanie výkonu/fungovanie**

FORMOVANIE

Prevažujú rozpaky a neistota. Skupina sa pokúša o čítanie situácie, snažia sa stanoviť parametre úlohy, ktorá ich čaká, aké informácie sú potrebné a pod. Z hľadiska sociálnej činnosti je to obdobie testovania a závislosti. Skupina zisťuje, aké správanie sa bude vhodné, či nevhodné, aké roly budú hrať jednotlivci, aké je ich postavenie a pod.

KRYŠTALIZÁCIA

Objavujú sa konflikty medzi malými skupinami, niekto spochybňuje autoritu a kompetentnosť vedúceho tímu. Názory sa polarizujú, vznikajú interpersonálne konflikty, hlavne v otázke roly a podielu jednotlivcov na činnosti skupiny. Jednotliví členovia negatívne reagujú na snahu vedúceho riadiť ich.

NORMOVANIE

Vytvára sa spolupráca. Dochádza ku otvorenej výmene názorov a pocitov. Skupina postupne zažíva vedomie súdržnosti a jednoty. Keď sa strany konfliktu zmieria, začínajú vytvárať normy, stanovovať

role. Kládne sa dôraz na súlad. Skupina sa zomkne a už vníma sama seba ako tím. Objavuje sa vzájomná podpora.

PODÁVANIE VÝKONU

Tím prijíma štruktúru, ktorá mu vyhovuje najviac. Na role sa pozerá z hľadiska funkčnosti vo vzťahu k úlohe a uplatňuje sa flexibilita medzi rolami.

Chcete vedieť čítať role v tíme?

Pozrite sa, či máte okolo seba:



Robotník – vykonáva množstvo základných, až rutinných činností, ženie tím, nech to odsýpa, aby pokračovali v úlohe



Líder- vidí svetlo na konci tunela, vie rozhodnúť, podporiť, posilniť, postaviť sa riešeniu problému čelom



Vyzývateľ – zdanlivo spochybňuje našu cestu, ale často pomáha jeho postoj meniť situáciu k lepšiemu, nezaspať na vavrínoch



Koordinátor – sleduje ciele, termíny, obsah, stará sa o rozdelenie úloh, snaží sa, aby bol každý zapojený



Mysliteľ – prináša dôkladne premyslené myšlienky, zvažuje a zlepšuje nápady ostatných



Aktivista – prvý sa chopí úloh, vyskúša si, čo dokáže, často sa pridajú ostatní, nadchne sa a neskôr nechá, aby ich iní dokončili

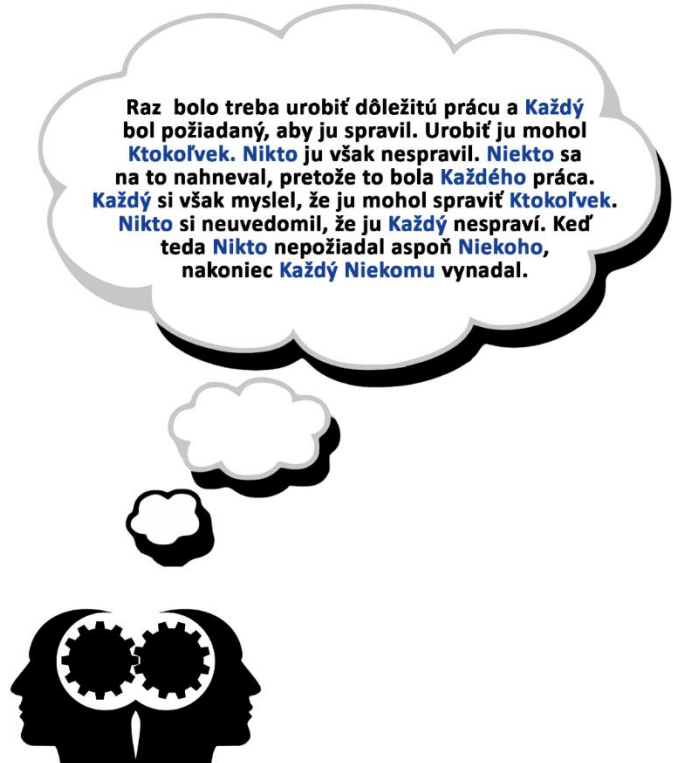


Doťahovač - často úloha žien, dokážu dotiahnuť drobné aj väčšie úlohy do konca s nesmiernou trpezlivosťou, vydržia písať dokumenty, správy a posilať načas, keď už ostatní odpadli.

No typických členov tímu sa dá nájsť oveľa viac a určite ich dokážete identifikovať a pomenovať aj vy.

Pohľad realistu

Keby sa nič z toho, čo sme vám doteraz radili nepodarilo, môže to dopadnúť takto:



Raz bolo treba urobiť dôležitú prácu a **Každý** bol požiadaný, aby ju spravil. Urobiť ju mohol **Ktokoľvek**. **Nikto** ju však nespravil. **Niekt** sa na to nahneval, pretože to bola **Každého** práca. **Každý** si však myslel, že ju mohol spraviť **Ktokoľvek**. **Nikto** si neuvedomil, že ju **Každý** nespraví. Keď teda **Nikto** nepožiadaval aspoň **Nieko**ho, nakoniec **Každý** **Niekomu** vynadal.



Informačné centrum Europe Direct Žilina

Poslaním **EDIC Žilina** je prispieť ku komunikácii všetkých podstatných **aktuálnych tém Európskej únie**, prenosu hlavných informačných potrieb občanov kraja ako podkladu pre tvorbu nových stratégií a politík EK ako aj poskytnutie spätnej väzby o účinnosti politík EK v našom kraji.

Viac informácií nájdete na: www.europedirectzilina.sk

KONTAKT



+42141/513 1460
+421908 928 488



@EuropeDirectZilina



europedirectzilina@uniza.sk



Ul. vysokoškolačkov 24, 01184 Žilina

