



UNIVERZITA  
PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA  
V KOŠICIACH



Financované  
Európskou úniou  
NextGenerationEU

---

**PLÁN [OBNOVY]**

---



MINISTERSTVO  
INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA  
A INFORMATIZÁCIE  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# Úvod do projektového manažmentu

## AKO PRIPRAVIŤ A RIADIŤ ÚSPEŠNÝ PROJEKT



# Čomu sa budeme venovať...

- ✓ základné pojmy
- ✓ ako začať – obsah projektovej žiadosti
- ✓ čo nasleduje po podaní žiadosti
- ✓ implementácia projektu
- ✓ oprávnené/neoprávnené výdavky



**PLÁN [OBNOVY]**





# Definícia pojmu „Projekt“

Projekt je cieľavedomý návrh na uskutočnenie inovácie v definovaných termínoch začatia a ukončenia (V. Neměc, profesor UK Praha)

Inovácia je každá zmena v „.....“, ktorá vedie k novému stavu. (Shumpeter, Joseph Alois, profesor Harwardskej univerzity USA)

V projekte nejde iba o výsledok – projektovú dokumentáciu, ale ide o tvorivý proces



PLÁN [OBNOVY]





# Charakteristické znaky projektu

„**jedinečnosť**“ (projekt ≠ opakovaná činnosť), sleduje konkrétny cieľ a definuje stratégiu smerujúcu k dosiahnutiu cieľa

„**časové obmedzenie**“ (má začiatok a koniec),

„**rozsah**“ (čo projekt obsahuje / neobsahuje).



PLÁN [OBNOVY]





# Vysvetlenie pojmu „projekt“ pre potreby Eurofondov

## Technický – stavebný projekt

Výkresová časť

Textová časť (súhrnné, sprievodné, technické správy)

Rozpočet (ocenený položkový výkaz/výmer)

## Ekonomický projekt – podnikateľský zámer

Textová, tabuľková časť

## Projekt pre získanie investičných prostriedkov z fondov EÚ

Vyplnená formálna žiadosť, prílohy k žiadosti, technický stavebný projekt, ekonomický projekt atď.



PLÁN [OBNOVY]





# Typy projektov

## Technické asistencie

orientovaný na podporu riadenia a implementácie programov EÚ.

zvyčajne **100 % financovanie pre verejných prijímateľov**, ale limitované rozpočtami TA  
výstup: nie je investícia, ale *podklad, služba, štúdia, proces alebo dokument* (napr. príprava štúdií, PD, analýz, strategických dokumentov, monitoring, vedenie projektov, a pod.)

## Neinvestičné projekty

zamerané na **mäkké aktivity**, bez obstarávania stavebných prác alebo dlhodobého hmotného majetku (napr. vzdelávanie, školenia, podujatia, rekvalifikácie, marketing, soc. služby)

## Investičné projekty

zamerané na **budovanie, obnovu, modernizáciu alebo nákup infraštruktúry**  
výstup: stavebné dielo alebo technológia + materiálno-technické vybavenie



PLÁN [OBNOVY]





# Typy projektov

*„V praxi často existujú hybridné projekty – napr. investičné projekty s neinvestičnými prvkami (vzdelávanie, softvérové aktivity).“*



**PLÁN [OBNOVY]**





# Ako začať - obsah projektovej žiadosti

- **myšlienka** → vhodná výzva → formulácia problému → definícia cieľov → určenie aktivít projektu → stanovenie merateľných ukazovateľov (KPIs)
- **vybudovanie** regionálneho/národného/medzinárodného **konsenzu** (definovanie „kľúčových hráčov“ a koncových užívateľov výhod)
- zostavenie **projektového tímu** s jasnými rolami (projektový a finančný manažér, odborní garanti aktivít, verejné obstarávanie, administratíva, externí dodávatelia/odborníci)
- **legislatívne podmienky projektu** (právny „titul“ k projektu a jeho výsledkom, listy vlastníctva, nájomné a iné zmluvy...)
- **rozpočet a časový plán / harmonogram projektu** (vytvorenie pomocou napr. Ganttovho diagramu)
- **príprava technickej projektovej dokumentácie** (územné rozhodnutie, stavebné povolenie, technická projektová dokumentácia...)
- **príprava projektovej dokumentácie** pre podanie žiadosti o grant z fondov EÚ
- **vypracovanie samotnej formálnej žiadosti**



**PLÁN [OBNOVY]**





# Ako začať - obsah projektovej žiadosti

## 1. Definícia cieľa a rozsahu projektu

Jasne stanoviť hlavný cieľ projektu

Určiť, čo projekt obsahuje a čo nie (scope)

Identifikovať merateľné výsledky KPI a kritériá úspechu

## 2. Tvorba projektového plánu

Vypracovať detailný harmonogram (milníky, úlohy –Gantt chart)

Zostaviť rozpočet projektu a určiť zdroje

Stanoviť rolí a zodpovednosti členov tímu

## 3. Analýza rizík

Identifikovať možné riziká a prekážky, silné/slabé stránky projektu (SWOT analýza)

Stanoviť opatrenia na ich minimalizáciu

Pripraviť eskalačný plán

## 4. Zabezpečenie zdrojov

Získať potrebné finančné, personálne a technické zdroje

Overiť dostupnosť kľúčových členov tímu

## 5. Komunikácia a manažment tímu

Nastaviť pravidelnú komunikáciu (meetingy, reporty)

Určiť komunikačné kanály (email, Teams, Slack...)

Motivačne viesť tím a riešiť konflikty



PLÁN [OBNOVY]





# Ako začať - obsah projektovej žiadosti

*Najčastejšie riziko: nesúlad medzi aktivitami a rozpočtom*  
Riziká majú mať: pravdepodobnosť, dopad, opatrenie, vlastníka rizika

*Najčastejší problém: slabá definícia problému / nepripravenosť PD*



**PLÁN [OBNOVY]**





# Čo rozlišovať

výstup – čo projekt vyrobí (napr. budova, školenie, štúdia),  
výsledok – čo sa zmení bezprostredne po realizácii,  
dopad – širšia zmena v spoločnosti / prostredí.



**PLÁN [OBNOVY]**



# Životný cyklus projektu (*Project Cycle Management*)





# Kde hľadať výzvy



***„Výzva ≠ projekt. Najprv musí sadnúť výzva, až potom sa pripravuje projekt.“***

## Národné výzvy

Webové stránky riadiacich orgánov operačných programov (MPSVR, MIRRI, MZ SR, MŠVVaM SR, enviro a ďalšie)

Portály ako: [www.granty.sk](http://www.granty.sk), [www.vyzvy.sk](http://www.vyzvy.sk), [www.planobnovy.sk](http://www.planobnovy.sk), [www.slovensko.sk](http://www.slovensko.sk)

## EÚ programy

Horizon Europe, EU4Health, Digital Europe, LIFE, Erasmus+

Portály ako: **Funding & Tenders Portal** – centrálna platforma EÚ: <https://ec.europa.eu>, <https://eraportal.sk/>



**PLÁN [OBNOVY]**





# Základné princípy (atribúty) projektu

**Doplnkovosť** - financovanie EÚ **doplňa**, nie nahrádza existujúce národné alebo lokálne zdroje

**Katalýcký efekt** - teda priniesť **viac, než len samotný výsledok projektu**

**Realizovateľnosť** – projekt uskutočniteľný technicky, finančne, organizačne aj legislatívne

**Pripravenosť** - do akej miery je projekt **pripravený na okamžitú realizáciu**

**Trvalá udržateľnosť** - **dlhodobý prínos** aj po skončení financovania

**Prínos pre spoločnosť (EÚ)** - musí mať **pridanú hodnotu pre spoločnosť** a byť v súlade s cieľmi EÚ (green deal, digitalizácia, inovácie,...)

**Synergia a komplementarita** – projekt by nemal duplovať existujúce iniciatívy, ale nadväzovať na ne



PLÁN [OBNOVY]





# Univerzálni predkladatelia žiadostí pre štrukturálne fondy a kohézny fond

**Štátna správa** (ústredné orgány, vláda, ministerstvá, štátne podniky, organizácie priamo riadené štátom)

**Samospráva** (všetky stupne: NRSR, VUC, mestá, mestské časti, obce)

**Tretí sektor** (ZPO, ZFO, nadácie,...)

**Podnikatelia** (maximálna výška grantu je 300.000 € v priebehu 3 po sebe nasledujúcich rokov) (plnenie podmienok zákona o štátnej pomoci) – de minimis



PLÁN [OBNOVY]





# Žiadosť

1. **základné údaje** (číslo žiadosti, názov projektu, sektor, miesto projektu)
2. **ciele** (všeobecný cieľ, bezprostredný cieľ, musia byť **SMART** - špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné, časovo vymedzené)
3. **popis** (všeobecný popis, spojené aktivity, výsledky, aktivity)
4. **KPI projektu (Key Performance Indicators)** sú **merateľné ukazovatele**, ktoré slúžia na hodnotenie úspešnosti projektu. Pomáhajú zistiť, či projekt napĺňa svoje ciele, či prebieha podľa plánu a či prináša očakávané výsledky.

Na čo slúžia KPI:

- merajú **pokrok** počas realizácie projektu
- hodnotia **výstupy** a **výsledky** projektu
- umožňujú riadiť riziká a prijímať včasné opatrenia
- sú základom pre **monitoring, reporting** a záverečné hodnotenie

Príklady KPI: počet vyškolených osôb, zníženie nákladov, počet vybudovaných infraštruktúrnych prvkov



PLÁN [OBNOVY]





# Žiadosť II

5. **inštitucionálny rámec** (identifikácia prekážok, riadenie projektu)
6. **podrobný rozpočet projektu**
7. **implementácia projektu** (implementačná agentúra, twinning, neštandardné aspekty, kontrakty)
8. **časový plán** implementácie (začiatok tendrovania, začiatok činnosti projektu, ukončenie projektu) – Gantt chart
9. **rovnosť príležitostí** (pohlavie, rasa, podnikanie...)
10. **životné prostredie** (predbežná EIA, EIA, SEA)
11. **ekonomické ukazovatele** (doba návratnosti investícií, vnútorné výnosové percento, čistá súčasná hodnota, štúdia uskutočniteľnosti)
12. **investičné kritériá** (katalytický efekt, spolufinancovanie, princíp doplnkovosti, pripravenosť a veľkosť projektu, udržateľnosť, súlad s ustanovenia o štátnej pomoci, príspevok k Národnému plánu RR, príspevok k Európskemu spoločenstvu)
13. **podmienenosť a radenie aktivít** (existencia podmienok pre uskutočnenie projektu, míľniky projektu) +

## Prílohy k žiadosti



PLÁN [OBNOVY]





# Prílohy k žiadosti

- logická plánovacia matica
- harmonogram implementácie projektu
- kumulatívna kontrakčná a výdavková tabuľka
- štúdia uskutočniteľnosti (Feasibility study)
- zoznam príslušnej legislatívy
- odkazy na akékoľvek podporné dokumenty (štúdie, koncepcie rozvoja, sektorové štúdie, projekty a pod.)



**PLÁN [OBNOVY]**





# Podporná dokumentácia

**Štúdia uskutočniteľnosti** – ang. Feasibility study (všeobecný popis projektu, demografia a nezamestnanosť, pracovná sila, predpokladané náklady na projekt, možný rozvoj projektu, dopad projektu na životné prostredie (EIA), investori, pripravenosť projektovej dokumentácie, finančná analýza, prínosy projektu, časový plán, riadenie, závery a odporúčania)

**Finančná analýza** (vnútorné výnosové percento, analýza príjmov a výdavkov, čistá súčasná hodnota, doba návratnosti investície, analýza citlivosti, analýza príjmov a výdavkov)



PLÁN [OBNOVY]





# Čo nasleduje po podaní žiadosti

- overenie projektu zo strany implementačnej agentúry
- dopracovanie projektu, zapracovanie pripomienok
- stanovenie definitívneho predkladateľa projektu a predloženie projektu
- schválenie projektu, zmluva o NFP
- príprava tendrovej dokumentácie (súťažné podklady pre VO)
- Zmluva o konzorciu (partneri projektu)
- overenie tendrovej dokumentácie zo strany EU – TA
- Verejné obstarávanie – výber dodávateľa prác (FIDIC (R/Y)), služieb, tovaru



PLÁN [OBNOVY]





# Implementácia / Realizácia projektu

**Tendrovanie** – výber dodávateľa a uzatvorenie zmluvy s dodávateľom stavebných prác, tovaru, služieb

**Riadenie/plnenie úloh** podľa harmonogramu

Monitorovanie postupu, kvality a odchýlok

Priebežne upravovať plán pri zmenách

Zmenové konania – formálne schvaľovanie zmien rozsahu, rozpočtu alebo harmonogramu

## **Kontrola a reporting**

Vyhodnocovať priebežné výsledky podľa KPI

Mesačné úhrady faktúr

Pravidelne informovať stakeholderov

Včas identifikovať problémy a prijímať opatrenia

## **Testovanie / validácia výstupov**

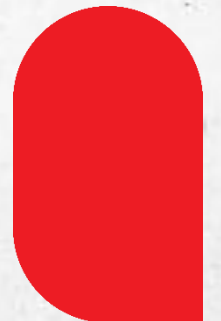
Overiť splnenie požiadaviek.

Otestovať funkcionality alebo výsledok projektu

Zabezpečiť, že výstup je pripravený na odovzdanie



**PLÁN [OBNOVY]**





# Implementácia / Realizácia projektu

## Odovzdanie projektu

Odovzdať finálny produkt/stav klientovi alebo vedeniu.

Zabezpečiť dokumentáciu a školenie používateľov (ak treba).

Uzavrieť všetky otvorené úlohy.

## Záverečné vyhodnotenie

Zhodnotiť, čo fungovalo a čo nie (lessons learned)

Porovnať pôvodné ciele s výsledkami

Archivovať dokumenty a uzavrieť projekt administratívne a finančne – záverečná správa  
záverečné vyhodnotenie projektu – audit

***Najčastejšie chyby projektov:*** nedostatočná dokumentácia, oneskorené VO, nesprávne účtovanie mzdových výdavkov, neaktuálne Gantt diagramy, slabá komunikácia s riadiacim orgánom



PLÁN [OBNOVY]





# Výdavky

## Oprávnené výdavky:

- Priamo súvisiace s projektom
- V súlade s výzvou a legislatívou
- Preukázateľné a kontrolovateľné

## Neoprávnené výdavky:

- Nesúvisiace s aktivitami projektu
- Neprimerané alebo nezdokladované
- Výdavky mimo obdobia realizácie

*Vždy treba sledovať: obdobie oprávnenosti, limity, sadzby, pravidlá verejného obstarávania*



**PLÁN [OBNOVY]**





# Spolufinancovanie

Pri väčšine investičných projektov financovaných z fondov EÚ **platí, že granty EÚ sú len doplnkové** — EÚ nikdy nekryje 100 % nákladov → **musí byť spolufinancovaný** — buď zo štátneho rozpočtu, alebo zo zdrojov prijímateľa (verejného alebo súkromného), alebo kombinácie.

Pravidlá často **vyžadujú národné alebo regionálne spoluúčasti** — a ich výška je predmetom dohody v rámci výzvy, resp. môže byť upravovaná podľa lokálnych rozpočtových možností, typu žiadateľa (verejný vs. súkromný), typu výzvy a pod.

Tento princíp platí aj pri projektoch infraštruktúry, investícií, rozvoja regiónov, atď.

**Pozor!!! niektoré výzvy majú rozdielnu intenzitu pomoci podľa regiónu (napr. menej rozvinuté vs. viac rozvinuté regióny)**



PLÁN [OBNOVY]





Financované  
Európskou úniou  
NextGenerationEU

**PLÁN [OBNOVY]**



MINISTERSTVO  
INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA  
A INFORMATIZÁCIE  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

# Ďakujem za pozornosť