

***Michal Stričík***

***„Logicko - štruktúrovaný prístup  
v projektoch cezhraničnej spolupráce“  
(Školiaci program)***

**Vydavateľstvo EKONÓM**

**2025**

***Táto publikácia vznikla vďaka projektu:***

***LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border  
Partnerships***

***LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné aktivity***

***ID aplikácie: HUSKROUA/23/S/3.1/016***

***Skratka projektu: LEAD-UP***

***Program: Interreg Next Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine***

***Priorita: P3 - Spolupracujúci prihraničný región***

***Michal Stričík***

***„Logicko - štruktúrovaný prístup  
v projektoch cezhraničnej spolupráce“  
(Školiaci program)***

**Autor ©**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

**Editor:**

Ing. Lukáš Petik

Knižná publikácia bola vytvorená z iniciatívy Centra prvého kontaktu Michalovce, ktorému patrí poďakovanie.

Knižná publikácia neprešla jazykovou úpravou.

Za obsah, odbornú stránku textu, korektúru a konečnú verziu publikácie zodpovedá autor.

**ISBN 978-80-225-5325-4**

## **OBSAH**

CENTRUM PRVÉHO KONTAKTU MICHALOVCE .....	5
PROJEKT LEAD-UP.....	8
ÚVOD .....	11
<b>1 PROGRAMY CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE PODPOROVANÉ EÚ A ICH PRIORITY .....</b>	<b>14</b>
1.1 Finančná podpora zo štrukturálnych fondov Európskej únie.....	14
1.1.1 Regióny ako ciele podpory Európskej únie.....	15
1.1.2 Cieľové regióny v Slovenskej republike po vstupe do Európskej únie.....	16
1.1.3 Región a regionálny rozvoj .....	17
1.2 Predstupová pomoc Európskej únie Slovenskej republike.....	18
1.3 Štrukturálne fondy EÚ v skrátenom programovacom období 2004 – 2006 .....	20
1.4 Pomoc EÚ Slovensku na obdobie rokov 2007 – 2013.....	26
1.4.1 Strategické priority Slovenska na obdobie rokov 2007 – 2013 .....	26
1.4.2 Operačné programy .....	30
1.4.3 Rozvoj vidieka a rybného hospodárstva v programovacom období 2007 – 2013	33
1.5 Pomoc EÚ pre obdobie rokov 2014-2020.....	35
1.6 Pomoc EÚ pre obdobie rokov 2021-2027 .....	40
1.6.1 Hlavné ciele investícií a EŠIF v období 2021 - 2027.....	41
1.6.2 Štrukturálne fondy EÚ pre obdobie rokov 2021-2027.....	43
1.6.3 Programy cezhraničnej spolupráce podporované EÚ .....	47
1.6.4 Charakteristika programov INTERREG .....	48
1.6.5 Interreg A Cezhraničná spolupráca medzi susednými regiónmi na hraniciach členských štátov EÚ.....	48
1.6.6 Program Interreg HU-SK .....	51
1.6.7 Program Interreg CZ-SK.....	56
1.6.8 Program Interreg AT-SK.....	58
1.6.9 Interreg NEXT (predtým ENI CBC).....	60
1.6.10 IPA CBC - Instrument for Pre-Accession Assistance – Cross-border Cooperation.....	62
1.7 Aktuálne otvorené výzvy cezhraničnej spolupráce .....	64
<b>2 CYKLUS RIADENIA PROJEKTU .....</b>	<b>68</b>
2.1 Cyklus riadenia projektu .....	68
2.2 Projektový prístup k rozvoju obcí .....	71
2.3 Príklady projektov rozvoja obcí .....	71
2.4 Projektový prístup k rozvoju obcí - Kľúčové kroky .....	72

2.5	Príklad z cyklu riadenia projektu .....	73
2.6	Príklad z projektu LEAD-UP .....	76
2.7	Ako vieme použiť AI nástroje pri riadení projektu .....	76
3	LOGICKO-ŠTRUKTUROVANÝ PRÍSTUP PRI PRÍPRAVE PROJEKTOV .....	79
3.1	Čo je logicko-štrukturovaný prístup .....	79
3.2	Základné prvky LFA .....	80
3.3	Praktické využitie LFA pri príprave projektovej žiadosti .....	80
3.4	Návod na zostavenie logickej matice .....	81
4	ROZPOČET A FINANČNÝ PLÁN PROJEKTU .....	84
4.1	Rozpočtová štruktúra, oprávnenosť výdavkov, tvorba predbežného rozpočtu .....	84
4.2	Väzba medzi výdavkami a aktivitami, hodnotenie “value for money” .....	90
4.3	Typy rozpočtov v programoch Interreg NEXT .....	93
4.3.1	Popis a využitie tabuliek v Exceli pre projektový rozpočet a cash flow .....	94
4.4	Kontrola a vykazovanie finančných prostriedkov .....	95
4.4.1	Priebežné finančné správy .....	95
4.4.2	Overovanie výdavkov a audit projektu .....	96
4.4.3	Zásady pre oprávnenosť a neoprávnenosť výdavkov podľa pravidiel Interreg ...	96
4.5	Schémy financovania, spolufinancovanie, cash-flow plánovanie .....	96
	ZÁVER .....	102
	Prílohy .....	108

## CENTRUM PRVÉHO KONTAKTU MICHALOVCE

Za slovenskú stranu v rámci projektu LEAD-UP ako partner projektu vystupuje Centrum prvého kontaktu – Michalovce (v ďalšom len CPK-Michalovce), nezisková organizácia založená roku 2002, ktorá od roku 2005 aktívne pracuje v oblasti cezhraničnej spolupráce, rozvoju a implementácii medzinárodných projektov.

### Z histórie CPK-Michalovce:

Jednou zo základných potrieb pri zakladaní vlastnej firmy je mať v pravej chvíli prístup k správnym informáciám. Na tento účel začala v roku 1992 Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (NARMSP) s finančnou pomocou programu Európskej únie PHARE budovať komplexnú sieť inštitúcií. Bolo vytvorených dvanásť Regionálnych poradenských a informačných centier (RPIC) a štyri Podnikateľské a inovačné centrá (BIC). Keďže tieto centrá nemali dostatočný dosah na podnikateľov vo vzdialenejších oblastiach regiónov, rozšírila sa v roku 2002 táto sieť o deväť Centier prvého kontaktu (CPK).



Centrum prvého kontaktu - Michalovce (CPK-Michalovce) patrí do sústavy inštitúcií, ktoré zastupujú Slovak Business Agency<sup>1</sup> (SBA) v regiónoch.

CPK-Michalovce je nezisková inštitúcia, založená na základe partnerstva verejného a neziskového sektora ako nezávislé záujmové združenie právnických osôb, ktoré bolo založené v júli 2002 a svoju činnosť zahájilo 1. októbra 2002.

<sup>1</sup> Slovak Business Agency je od roku 2014 nový názov pre Národnú agentúru pre rozvoj malého a stredného podnikania - NARMSP

## **Zakladajúcimi členmi boli:**

Mesto Michalovce

Regionálne poradenské a informačné centrum Trebišov

CPK -Michalovce zabezpečuje ľahký prístup podnikateľov (ale aj ostatných skupín obyvateľstva) k potrebným poradenským a informačným službám.

## **Hlavným poslaním CPK-Michalovce je:**

- poskytovanými službami prispieť k zlepšeniu podnikateľskej klímy a štruktúry podnikateľských subjektov v regióne,
- aktívnou politikou podporiť vytváranie nových pracovných príležitostí,
- prostredníctvom poradenských a informačných služieb zvýšiť konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov v regióne na európsku úroveň,
- propagovať a podporovať aktivity zamerané na Ochranu životného prostredia, zmiernenie vplyvov klimatických zmien, zachovanie prírodných zdrojov,
- propagovať a podporovať aktivity podporujúce miestnu a regionálnu kultúru a zachovanie historického dedičstva,
- propagovať a podporovať aktivity v oblasti nízkouhlíkových technológií a nízkouhlíkového hospodárstva, využitie obnoviteľných zdrojov energie a rozvoj dopravnej infraštruktúry s dôrazom na ekologickú dopravu.

V minulosti CPK-Mi spracovalo a následne implementovalo niekoľko vlastných projektov s účasťou zahraničných partnerov<sup>2</sup>:

- **PROJEKT HUSKROUA/1702/7.1/0041 „Zelené kolesá: Ekologická preprava budúcnosti - dnes!“**  
zameraný na vybudovanie základnej kostry infraštruktúry nabíjacích staníc pre elektromobily v prihraničnom Sk-Ua-Hu regióne. Zároveň bolo jeho zámerom realizovať aktivity smerujúce k zvyšovaniu povedomia, informácií a odborného poradenstva v oblasti nízkouhlíkovej dopravy  
Realizácia: (08.2020 – 11.2023; Celkový rozpočet projektu: 948 219,79 EUR)
- **PROJEKT HUSKROUA/1001/144 „Vytvorenie partnerských centier prvého kontaktu na Ukrajine a ich vzájomná spolupráca“**

---

<sup>2</sup> Podrobnejšie informácie o uvedených projektoch sú uvedené na stránke [www.ukrajina.sk](http://www.ukrajina.sk)

- úlohou projektu bolo zvýšenie ekonomickej nezávislosti obyvateľov cezhraničného regiónu Slovenska a Ukrajiny. Hlavnou myšlienkou bolo zlepšiť schopnosti ekonomických entít vo vypracovaní a implementácii vzájomných cezhraničných podnikateľských projektov, podporiť príležitosti pre vzájomné investovanie a cezhraničnú spoluprácu medzi firmami v Zakarpatsku, Košickom a Prešovskom regióne, poskytnúť konzultačnú podporu v podnikovom plánovaní, asistovať v zakladaní firiem a založenie kontaktov v oblasti cezhraničnej spolupráce, vypracovanie marketingových plánov a vytvorenie 2 centier prvého kontaktu na Ukrajine.

Realizácia: (06.2012-08.2015; Celkový rozpočet projektu: 499 737,60 EUR)

- **PROJEKT HUSKROUA/1101/020 „Spolu - televízia bez hraníc“**  
hlavným cieľom projektu bolo posilniť integráciu ľudí žijúcich v cezhraničných regiónoch Maďarska – Slovenska - Ukrajiny so špeciálnym zameraním na sociálno-ekonomický kultúrny život. Taktiež bol zameraný na spoluprácu televízií TV Zemplén, Tisa 1 TV a poradenského centra CPK - Michalovce.

Realizácia: (8.2013-8.2014; Celkový rozpočet projektu: 99 785,00 EUR)

- **PROJEKT HUSKROUA/0901/037 „Obchodné tréningy a konzultácie: vytvorenie nových pracovných príležitostí pre malých a stredných podnikateľov“**  
hlavným cieľom projektu bol nárast ekonomickej nezávislosti a obchodný úspech podnikateľov v prihraničných regiónoch Slovenska a Ukrajiny, vytvorenie obojstranne výhodných partnerstiev medzi podnikateľmi alebo cezhraničné obchody so zahraničnými spoločnosťami v karpatskej oblasti. Taktiež išlo o posilnenie obchodných vzťahov v celom regióne s očakávaním nárastu celkovej úrovne podnikateľskej činnosti.

Realizácia: (02.2011-10.2013; Celkový rozpočet projektu: 324 130,00 EUR)

- **PROJEKT "Podpora podnikania naprieč hraniciami Slovensko - Ukrajina"**  
hlavným cieľom tohto prvého cezhraničného projektu bolo vytvorenie cezhraničnej inštitucionálnej spolupráce v oblasti podpory malého a stredného podnikania, vytvorenie cezhraničného toku informácií a komunikácie v oblasti podpory malého a stredného podnikania vrátane zmapovania možnosti podnikania na Slovensku a v Zakarpatskej Ukrajine a vytvorenia analýzy podmienok na podporu podnikania

Realizácia: (03.2006-05.2007; Celkový rozpočet projektu: 3 459 692,60 Sk)

## **PROJEKT LEAD-UP**

**Názov projektu:** LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

**LEAD-UP:** Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné aktivity

**ID aplikácie:** HUSKROUA/23/S/3.1/016

**Skratka projektu:** LEAD-UP

**Trvanie projektu:** od 01.02.2025 do 31.05.2026

**Program:** Interreg Next Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine

**Priorita:** P3 - Spolupracujúci prihraničný región

**Projektové partnerstvo:**

Lead partner : Asociácia projektových manažérov „Yadro“ – Ukrajina

Partner projektu: Centrum prvého kontaktu Michalovce – Slovensko

Partner projektu: Európske zoskupenie územnej spolupráce s ručením  
obmedzeným Tisza– Maďarsko

### **Stručná charakteristika projektu LEAD-UP**

Projekt LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá sa realizuje v rámci programu INTERREG NEXT Maďarsko-Slovensko-Rumunsko-Ukrajina a jeho cieľom je zvýšiť inštitucionálnu kapacitu miestnych komunít na rozvoj a implementáciu infraštruktúrnych cezhraničných projektov.

#### **Kto realizuje projekt LEAD-UP?**

Projekt realizuje Asociácia projektových manažérov „Yadro“- Ukrajina, verejná organizácia s vyše 20-ročnými skúsenosťami v oblasti cezhraničnej spolupráce, rozvoja a implementácie medzinárodných projektov ako hlavný partnera projektu. Za slovenskú stranu v rámci projektu ako partner Centrum prvého kontaktu – Michalovce, nezisková organizácia založená roku 2002, ktorá od roku 2005 aktívne pracuje v oblasti cezhraničnej spolupráce, rozvoji a implementácii medzinárodných projektov a Európske zoskupenie územnej spolupráce s ručením obmedzeným Tisza– Maďarsko.

#### **Čo zahŕňa projekt LEAD-UP?**

Tréningový program pre zástupcov samospráv, poprípade Agentúr miestneho rozvoja alebo podobných organizácií, ktoré založil orgán miestnej samosprávy (podiel samosprávy na rozhodovaní je viac ako 50 %), (ďalej ako organizácia) - intenzívne školenie pre 42 zástupcov 21 organizácií z Ukrajiny, Slovenska<sup>3</sup> a Maďarska, ktorí získajú vedomosti a zručnosti v oblasti cezhraničnej spolupráce, projektového manažmentu, prípravy štúdií realizovateľnosti a rozvoja infraštruktúrnych iniciatív, ktoré zahŕňajú praktické školenia, konzultácie a individuálnu **odbornú podporu v oblasti cezhraničného projektového manažmentu.**

#### **Témy školiaceho programu LEAD-UP:**

✓ Vývoj štúdií uskutočniteľnosti (feasibility studies - FES) pre infraštruktúrne cezhraničné projekty – osvojenie si štruktúrovaného prístupu k analýze potrieb organizácie, hodnotenie finančnej uskutočniteľnosti a identifikovanie kľúčových technických riešení;

✓ Získavanie medzinárodného financovania a práca s európskymi grantovými programami – praktické prípady a aplikačné algoritmy komunitných iniciatív, právne plánovanie partnerstva v oblasti komunikácie rozvoj infraštruktúry – integrácia lokálnych projektov do celoeurópskeho kontextu.

Spolupráca s medzinárodným tímom školiteľov-konzultantov - expertov z Ukrajiny, Maďarska a Slovenska poskytne praktické odporúčania a osobnú podporu organizáciám vo všetkých fázach prípravy projektových konceptov.

Tvorba partnerstva - účastníci programu nadviažu spoluprácu s organizáciami na Ukrajine a v Maďarsku s cieľom do hĺbky rozvinúť spoločné iniciatívy až po projektovú úroveň.

Praktická pomoc pri rozvíjaní projektových konceptov – organizácie dostanú odbornú podporu pri formulovaní projektových nápadov, ktoré budú spĺňať kritériá cezhraničných programov financovania.

Študijné cesty - zástupcovia organizácií navštívia úspešné infraštruktúrne zariadenia na Slovensku a v Maďarsku, poučia sa zo svojich skúseností a prispôbia ich miestnym podmienkam.

#### **Čo získa organizácia účasťou na projekte LEAD-UP?**

- Školenie s medzinárodným tímom odborníkov;
- Koncepty projektov cezhraničnej infraštruktúry vrátane štúdií uskutočniteľnosti;

---

<sup>3</sup> Počet voľných miest je limitovaný rámcom projektu LEAD-UP. Zo Slovenska sa očakáva účasť celkovo zástupcov 7 organizácií Košického a Prešovského samosprávneho kraja, v prípade, ak je organizáciou obec, maximálny počet jej obyvateľov nesmie presiahnuť 40 000.

- Možnosť prehĺbenia medzinárodného partnerstva pre účasť v programoch INTERREG;
- Praktické skúsenosti s prácou s európskymi grantovými programami.

### **Načasovanie školiaceho programu LEAD-UP.**

Školiaci program je navrhnutý na 12 kalendárnych mesiacov a zahŕňa rôznorodé aktivity na prípravu organizácií na účasť v medzinárodných projektoch.

Hlavné fázy projektu:

- Národné školenia na Slovensku – 4 školenia v celkovom trvaní 10 dní
- Jeden zahraničný študijný pobyt na Slovensku a jeden zahraničný študijný pobyt v Maďarsku
  - Rokovania s potenciálnymi partnermi o spoločnom vývoji projektových žiadostí.
- Online konzultácie a mentoring
  - Osobná odborná podpora organizáciám v procese vývoja projektových konceptov.
  - Dodatočné workshopy o analýze potenciálu organizácie a príprave na podávanie žiadostí o financovanie.

### **Celkový počet tréningových dní v programe LEAD-UP:**

- 10 dní denného štúdia na Slovensku
- 2 medzinárodné študijné pobyty na výmenu skúseností (Slovensko, Maďarsko)
- Séria online sedení a konzultácií podľa individuálneho plánu

### **Zhrnutie:**

Projekt LEAD-UP sa realizuje v rámci programu INTERREG NEXT Maďarsko-Slovensko-Rumunsko-Ukrajina a jeho cieľom je zvýšiť inštitucionálnu kapacitu miestnych komunít na rozvoj a implementáciu infraštruktúrnych cezhraničných projektov.

Samotný projekt zabezpečuje intenzívne školenie pre 42 zástupcov 21 komunít (samosprávy, organizácie) z Ukrajiny, Slovenska a Maďarska, ktorí získajú vedomosti a zručnosti v oblasti cezhraničnej spolupráce, projektového manažmentu, prípravy technického a ekonomického uvažovania a rozvoja infraštruktúrnych iniciatív, ktoré zahŕňa praktickú prípravu, konzultácie a v oblasti cezhraničných projektov je základom vedenia.

Prostredníctvom špecializovaných osnov a mentoringu budú môcť miestni manažéri zdokonaľiť svoje zručnosti pri rozvoji projektov, ktoré vyhovujú miestnym potrebám a prispievajú k hospodárskemu rastu.

## ÚVOD

Cezhraničná spolupráca ako súčasť regionálneho rozvoja predstavuje významný prvok modernej európskej politiky, ktorej cieľom je nielen ekonomická konvergencia regiónov, ale aj posilňovanie sociálnej súdržnosti, kultúrnej výmeny a spoločného riešenia problémov, ktoré presahujú hranice štátov. V prihraničných oblastiach Slovenska je táto problematika obzvlášť dôležitá, keďže tieto regióny sú často marginalizované, ekonomicky slabšie, s obmedzenou infraštruktúrou, problémami nezamestnanosti, odchodu mladých ľudí a nedostatkom investícií. Európska únia, najmä prostredníctvom programov ako Interreg, ponúka možnosti, ako túto situáciu zmeniť – financovaním projektov založených na partnerstve, solidarite, spolupráci a výmene know-how.

Prihraničné regióny Slovenska majú spoločné historické, kultúrne a sociálne väzby s okolitými krajinami, čo prirodzene vytvára priestor pre intenzívnejšiu spoluprácu v cezhraničnom prostredí. Táto spolupráca však nie je automatická – vyžaduje odbornú prípravu, projektové plánovanie, kvalitné partnerstvá a schopnosť dlhodobo manažovať i udržať výsledky projektov. Cezhraničné projekty preto nemožno chápať len ako technické alebo administratívne úlohy, ale ako nástroje rozvoja, ktoré majú potenciál zlepšiť životné podmienky, vytvárať nové príležitosti a posilňovať komunitné väzby.

Kľúčovým komponentom úspešného projektu je kvalitná príprava. Projektový cyklus, logický rámec (Logical Framework Approach), analýza potrieb, plánovanie aktivít, definovanie indikátorov, rozpočtová štruktúra a udržateľnosť – to všetko musí byť premyslené už vo fáze projektového zámeru. Úspech projektu nezávisí len od získania finančných prostriedkov, ale predovšetkým od jeho implementácie, monitorovania, hodnotenia a od toho, či výsledky projektu zostanú prínosom aj po skončení jeho financovania. Práve tieto aspekty sú jadrom projektového manažmentu v oblasti cezhraničnej spolupráce.

Významnú úlohu zohráva aj kultúrny a sociálny rozmer projektov. Cezhraničná spolupráca je založená na partnerstve – ide o spoluprácu medzi regionálnymi samosprávami, školami, kultúrnymi centrami, neziskovými organizáciami, podnikateľskými subjektmi a komunitami. Spoločné projekty tak vytvárajú nielen infraštruktúru či služby, ale aj vzťahy a siete, ktoré podporujú dlhodobý rozvoj regiónov.

Cieľom tejto publikácie je preto nielen predstaviť teoretické aspekty cezhraničnej spolupráce, ale aj zrozumiteľne vysvetliť význam projektového manažmentu, princípy

partnerstva, logiku projektového cyklu a dôležitosť udržateľnosti a hodnotenia výsledkov. Knižná publikácia zároveň reflektuje hlavné výzvy a bariéry, ktoré sprevádzajú cezhraničné projekty – od rozdielov v legislatíve, cez finančnú administratívu až po kultúrne rozdiely medzi partnermi.

Publikácia je výstupom projektu „Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné aktivity“, pričom poskytuje komplexný prehľad o problematike cezhraničnej spolupráce a projektového cyklu, vrátane príloh, ktoré vhodným spôsobom dopĺňajú túto publikáciu. Predovšetkým ponúka teoretický základ aj praktické skúsenosti a je preto vhodným východiskom pre pochopenie toho, ako sa regionálny rozvoj môže realizovať prostredníctvom efektívneho projektového manažmentu a medzinárodnej spolupráce a to jednak pre účastníkov školení, ako aj odborníkov so záujmom o uvedenú problematiku.

**Prvá kapitola**

***Programy cezhraničnej spolupráce  
podporované EÚ a ich priority***

# **1 PROGRAMY CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE PODPOROVANÉ EÚ A ICH PRIORITY**

## **1.1 Finančná podpora zo štrukturálnych fondov Európskej únie**

Slovensko získalo vstupom do Európskej únie jedinečnú šancu využívať finančné zdroje regionálnej politiky EÚ, ktoré slúžia na vyrovnávanie rozdielov v dosiahnutej úrovni hospodárskeho rozvoja jednotlivých regiónov EÚ, na základe vzájomnej solidarity. Táto regionálna politika je realizovaná systémom finančných nástrojov, ktorý je tiež známy pod pojmom štrukturálne fondy (STRICHÍK, 2011).

Regionálna politika (RP) Európskej únie predstavuje jednu z najvýznamnejších politík EÚ, ktorej hlavnou úlohou je posilniť ekonomickú, sociálnu a teritoriálnu súdržnosť vyrovnávaním rozdielov v dosiahnutí úrovni hospodárskeho rozvoja jednotlivých regiónov EÚ. Znižovanie rozdielov vyžaduje, aby regionálna politika predstavovala neustále zdokonaľovanie sa v konkurencieschopnosti a zamestnanosti.

Spolufinancovaním štrukturálnych projektov, budovaním informačnej spoločnosti, urýchľovaním transferu know-how, podporovaním investícií do ľudí a podporovaním cezhraničnej spolupráce regionálna politika pomáha menej prosperujúcim regiónom zlepšiť konkurencieschopnosť a dosiahnuť dlhodobý ekonomický vývoj. Takáto politika je znakom princípu solidarity EÚ (STRICHÍK, 2011).

Od 1. mája 2004 sa stala Slovenská republika súčasťou EÚ. Napriek tomu, že sme vždy boli teritoriálnou súčasťou Európy, politicky sa tento proces zavŕšil až našim vstupom do EÚ (STRICHÍK, 2011).

Európska únia je heterogénne spoločenstvo a rozdiely medzi jej ekonomicky silnými a slabými regiónmi boli, sú a budú značné. Keďže EÚ nepredstavuje iba politickú a ekonomickú úniu krajín, ale aj sociálne spoločenstvo, bohatšie krajiny a regióny pomáhajú menej rozvinutým regiónom tak, aby sa zmenšilo ich zaostávanie. Táto pomoc sa uskutočňuje prostredníctvom regionálnej politiky a je prejavom solidarity uplatňovanej vo vnútri EÚ (STRICHÍK, 2011).

Európska únia je zoskupenie demokratických štátov Európy, ktoré sa dobrovoľne spojili do politického a ekonomického zoskupenia na dosiahnutie spoločných cieľov a jednoty v Európe pomocou jednotnej zahraničnej a vnútornej politiky zvrchovaných členských štátov. V súčasnosti tvorí Európsku úniu 27 štátov (EURÓPSKA ÚNIA).

### 1.1.1 Regióny ako ciele podpory Európskej únie

V krajinách Európskej únie sa od začiatku 70. rokov používa systém kategorizácie štatistických územných jednotiek (ďalej len systém NUTS, podľa francúzskeho názvu: LA Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques) vypracovaný Eurostatom, ktorý slúži na zber, spracovanie a publikovanie porovnateľných štatistických údajov pre potreby sociálno-ekonomických a štrukturálnych analýz územných jednotiek rôzneho hierarchického postavenia (EURÓPSKY PARLAMENT).

Systém NUTS pracuje s päťstupňovým hierarchickým triedením, z ktorého tri sa vzťahujú na regionálnu úroveň a dve na lokálnu úroveň (STRICÍK, 2011).

V každej členskej krajine EÚ boli územné jednotky hierarchicky systematizované v rámci NUTS, pričom sa vytvorila hierarchicky trojstupňová klasifikácia regiónov (NUTS I, II, III).

V dôsledku veľkých rozdielov vo veľkosti teritoriálnych jednotiek v krajinách EÚ bol iniciovaný návrh nariadenia do Európskeho parlamentu o zavedení všeobecnej klasifikácie NUTS, kde sa určuje rozmedzie počtu obyvateľov jednotlivých úrovni NUTS, ako je uvedené v tabuľke 1.

**Tabuľka 1 Rozmedzie počtu obyvateľstva jednotlivých úrovní NUTS**

Úroveň NUTS	Minimálny počet obyvateľov	Maximálny počet obyvateľov
<b>NUTS I</b>	3 000 000	7 000 000
<b>NUTS II</b>	800 000	3 000 000
<b>NUTS III</b>	150 000	800 000

Zdroj: Európsky Parlament, 2025

Novo prijímané štáty musia brať ohľad na pravidlá, prispôbiť sa požiadavkám EÚ a vytvoriť štatistické regionálne jednotky príslušnej veľkosti. V niektorých krajinách sa tieto regióny v procese územno-správnej reorganizácie stávajú základnými jednotkami nového administratívneho členenia, väčšinou však musí svoje prirodzené regionálne správne jednotky štatisticky spojiť, aby dosiahli požadovanú veľkosť. Slovenská republika si zvolila variant, ktorý čiastočne rešpektuje prirodzené väzby a geografické rozdelenie územia (STRICÍK, 2011).

### 1.1.2 Cieľové regióny v Slovenskej republike po vstupe do Európskej únie

Slovenská republika má podľa územnosprávneho členenia 8 krajov, 79 okresov a 2883 obcí.

Uznesením vlády č. 157/2002 z 20. februára 2002 k alternatívnym návrhom na úpravu kategorizácie štatistických územných jednotiek na úrovni NUTS II vláda SR prijala rozhodnutie o rozdelení Slovenskej republiky na jednotky zodpovedajúce úrovni NUTS II, a to na Bratislavský kraj, Západné Slovensko, Stredné Slovensko a Východné Slovensko. (VLÁDA SR, 2002; Zákon č. 538/2008 Z. z.)

Jednotky NUTS II sú cieľovými geografickými jednotkami, do ktorých prúdi financovanie zo štrukturálnych fondov (STRIČÍK, 2011).

Kategorizácia NUTS v Slovenskej republike na regionálnej úrovni a lokálnej úrovni je uvedená v tabuľke 2.

**Tabuľka 2 Kategorizácia NUTS v Slovenskej republike**

Úroveň NUTS	NUTS	Skratka	Územnosprávne jednotky spadajúce pod príslušný NUTS v rámci Slovenska	Počet
Regionálne úrovne	NUTS 1	RŠÚJ 1	Slovenská republika	1
Regionálne úrovne	NUTS 2	RŠÚJ 2	Bratislava, Západné Slovensko, Stredné Slovensko, Východné Slovensko	4
Regionálne úrovne	NUTS 3	RŠÚJ 3	Bratislavský kraj, Trnavský kraj, Trenčiansky kraj, Nitriansky kraj, Banskobystrický kraj, Žilinský kraj, Košický kraj, Prešovský kraj	8
Lokálne úrovne	LAU 1	LŠÚJ 1	Okresy	79
	LAU 2	LŠÚJ 2	Obce	2928

Zdroj: <https://slovenskovkocke.sk/nuts>

V súlade so špecifickými kritériami a vybranými ekonomickými a štatistickými ukazovateľmi sa regióny Slovenska uchádzajú o pomoc zo štrukturálnych fondov EÚ. Na úspešné získanie finančných prostriedkov z EÚ je nevyhnutné požiadavky cez jednotlivé zadávané projekty zosúladiť s prioritami zameranými na regionálny rozvoj (STRIČÍK, 2011).

### 1.1.3 *Región a regionálny rozvoj*

Región je územný celok vymedzený podľa klasifikácie štatistických územných jednotiek.

Regionálny rozvoj je súbor sociálnych, hospodárskych, kultúrnych a environmentálnych procesov a vzťahov, ktoré prebiehajú v regióne a ktoré prispievajú k zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti, trvalému hospodárskemu rozvoju, sociálnemu rozvoju a územnému rozvoju a k vyrovnávaniu hospodárskych rozdielov a sociálnych rozdielov medzi regiónmi. (Zákon č. 538/2008 Z. z.)

Inými slovami môžeme povedať, že regionálny rozvoj je trvalý rast hospodárskeho potenciálu a sociálneho potenciálu regiónu, čo zvyšuje jeho hospodársku úroveň, výkonnosť, konkurencieschopnosť a životnú úroveň jeho obyvateľov. Región tak prispieva k hospodárskemu rozvoju a k sociálnemu rozvoju krajiny (STRÍČÍK, 2011).

#### **Hlavné ciele podpory regionálneho rozvoja:**

- odstraňovať alebo zmiernovať nežiadúce rozdiely v úrovni hospodárskeho rozvoja, sociálneho rozvoja a územného rozvoja regiónov a zabezpečiť udržateľný rozvoj regiónov,
- zvyšovať ekonomickú výkonnosť, konkurencieschopnosť regiónov a rozvoj inovácií v regiónoch pri zabezpečení udržateľného rozvoja,
- zvyšovať zamestnanosť a životnú úroveň obyvateľov v regiónoch pri zabezpečení udržateľného rozvoja (Zákon č. 538/2008 Z. z.).

Dôležitým faktorom vplývajúcim na regionálny rozvoj sú finančné zdroje. Na finančné zabezpečenie podpory regionálneho rozvoja sa môžu v súlade so zákonom č. 538/2008 Z. z. o regionálnom rozvoji využiť nasledovné zdroje financovania, ako sú uvedené v § 4 odsek 1:

- a) zo štátneho rozpočtu vrátane finančných prostriedkov z rozpočtovej kapitoly ministerstva investícií a z rozpočtových kapitol iných ministerstiev,
- b) zo štátnych účelových fondov,
- c) z rozpočtov vyšších územných celkov,
- d) z rozpočtov obcí,
- e) z prostriedkov fyzických osôb,
- f) z prostriedkov právnických osôb,
- g) z úverov a príspevkov medzinárodných organizácií,

- h) z prostriedkov vyplývajúcich z medzinárodných zmlúv o poskytnutí grantu uzatvorených medzi Slovenskou republikou a inými štátmi,
- i) z iných prostriedkov, ak to ustanoví osobitný predpis.

Doplňkovým zdrojom finančného zabezpečenia podpory regionálneho rozvoja sú finančné prostriedky z fondov Európskej únie poskytované podľa osobitných predpisov. (Zákon č. 538/2008 Z. z.).

Pomoc a podpora z fondov EÚ slúži najmä na to, aby sa životná úroveň na Slovensku priblížila životnej úrovni pôvodných členských štátov EÚ. (STRICÍK, 2011).

Podporu z fondov EÚ určenú Slovenskej republike môžeme rozdeliť podľa časových období na:

- predvstupovú pomoc EÚ Slovenskej republike,
- pomoc EÚ v skrátenom programovacom období rokov 2004 - 2006,
- pomoc EÚ na obdobie rokov 2007 - 2013,
- pomoc EÚ na obdobie rokov 2014 – 2020,
- pomoc EÚ na obdobie rokov 2021 – 2027.

V ďalšej časti sa zameriame na jednotlivé časové obdobia.

## **1.2 Predvstupová pomoc Európskej únie Slovenskej republike**

Slovenská republika využívala predvstupovú pomoc Európskej únie už od roku 1990. V tom čase sa pomoc koncentrovala vo fonde PHARE, predovšetkým formou odbornej pomoci. V roku 2000 boli zriadené ďalšie dva investične orientované predvstupové fondy: ISPA a SAPARD (STRICÍK, 2011).

Európska únia na roky 2000 - 2006 vyčlenila 22 miliárd € na predvstupové fondy, ktoré mali pomôcť štrukturálnym zmenám a podporiť rozvoj regiónov v bývalých kandidátskych, teraz už v nových členských štátoch. Tieto fondy boli vyčlenené pre Bulharsko, Českú republiku, Estónsko, Litvu, Lotyšsko, Maďarsko, Poľsko, Rumunsko, Slovensko a Slovinsko.

Predvstupová pomoc sa riadila iným, menej náročným, režimom ako štrukturálne fondy a kohézny fond. Jedným z poslání predvstupových fondov bolo pripraviť v kandidátskych krajinách účinné mechanizmy, efektívne inštitúcie a kvalitný personál na využívanie týchto fondov Európskej únie (STRICÍK, 2011).

Predvstupová pomoc EÚ Slovenskej republike bola financovaná z fondov PHARE, SAPARD a ISPA. (BARÁNIK – FARKAŠOVSKÁ, 2005)

PHARE (Poland And Hungary Assistance for Restructuring of their Economies) sa zameriaval na posilnenie administratívnych a inštitucionálnych kapacít v kandidátskych krajinách a priame finančné investície. Tento fond bol vytvorený v snahe podporiť reformu hospodárstva v krajinách strednej a východnej Európy po roku 1989. Fond PHARE bol zameraný na dve najdôležitejšie priority: budovanie inštitúcií (30 % fondov PHARE) a na podporu investícií (70 % fondov PHARE). Program PHARE fungoval na základe spolufinancovania, čiže príspevok Únie mohol byť maximálne 75 % celkových výdavkov. Pokrýval oblasti podpory budovania inštitúcií, komunitárne programy a iniciatívy, občiansku spoločnosť, podporu investícií, podporu regionálneho rozvoja a podporu podnikania (KUBRICKÁ, 2004).

SAPARD (Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development) bol predvstupovým nástrojom Európskej únie, ktorý sa sústreďoval predovšetkým na prípravu Slovenska na členstvo v Únii v oblasti poľnohospodárstva a rozvoja vidieka (STRICÍK – MIHALČOVÁ, 2000).

ISPA (Instrument for Structural Policies for Pre-accession) bol predvstupovým nástrojom Európskej únie, ktorý mal za cieľ spolufinancovať projekty v doprave a ochrane životného prostredia. Minimálna hodnota oprávneného projektu, t. j. projektu, ktorý bolo možné financovať z programu ISPA, bolo do výšky 75 % celkového rozpočtu projektu. Projekty financované z programu ISPA sa sústreďovali aj na oblasť vodného hospodárstva. Investície z fondu ISPA poslúžili na rekonštrukciu a výstavbu kanalizačných sietí a čistiarní odpadových vôd. Od 1. mája 2004 sa všetky existujúce projekty ISPA zmenili na projekty Kohézneho fondu (STRICÍK, 2011).

Cieľom týchto troch programov bolo pomôcť Slovensku pripraviť sa aj na využívanie štrukturálnych fondov, ktoré môže čerpať od 1. mája 2004, keď sa stalo plnoprávnym členom Únie.

Tieto predvstupové fondy boli po vstupe našej krajiny do Európskej únie nahradené štrukturálnymi fondmi. Od roku 2004 až do roku 2006 sa mohli už len dočerpávať vyčlenené zdroje.

### 1.3 Štrukturálne fondy EÚ v skrátenom programovacom období 2004 – 2006

Slovenská republika sa 1. mája 2004 stala plnoprávnym členom Európskej únie, čo jej umožnilo využívať finančné prostriedky z povstupových fondov. Ide o systém finančných nástrojov, ktorý bol vytvorený na vyrovnávanie regionálnych rozdielov v rámci EÚ (BARÁNIK – FARKAŠOVSKÁ, 2005).

Mohli z nich čerpať štátne a samosprávne inštitúcie, regióny, obce, mestské časti, ale aj súkromné organizácie a podnikateľské subjekty. Dotácie sa priznávali na základe vyhodnotenia projektov vypracovaných v predpísanej forme a podaných podľa podmienok stanovených príslušným programovaným nástrojom.

Štrukturálne fondy nefinancujú individuálne projekty, ale viacročné programy regionálneho rozvoja, ktoré spoločne pripravujú regióny, členské štáty a Európska komisia. Programy sú pripravené podľa spoločných východísk navrhnutých Európskou komisiou pre EÚ ako celok. Členenie jednotlivých fondov na Slovensku presne nadväzuje na štruktúru členenia nástrojov európskej regionálnej politiky. Nárok na využívanie štrukturálnych fondov majú iba členské krajiny EÚ a programujú sa na sedemročné obdobia. Do prvého programovacieho obdobia 2000 – 2006 sa Slovensko mohlo zapojiť až po vstupe do Európskej únie, čiže po 1. máji 2004. Preto hovoríme o tzv. skrátenom programovacom období 2004 – 2006. V tomto období bola pre SR vyčlenená suma 1 050,30 mil. €. Najviac z týchto prostriedkov, až 920 mil. €, išlo na financovanie aktivít uvedených ako Cieľ 1. Tento fakt nie je prekvapujúci, pretože pod priority tohto cieľa spadajú všetky kraje na Slovensku s výnimkou Bratislavského kraja (STRICÍK, 2011).

**Štrukturálnymi fondmi nazývame štyri hlavné fondy Európskej únie:**

- Európsky fond regionálneho rozvoja (ERDF)
- Európsky sociálny fond (ESF)
- Európsky poľnohospodársky usmerňovací a garančný fond (EAGGF)
- Finančný nástroj na usmerňovanie rybolovu (FIFG)

**Európsky fond regionálneho rozvoja (European Regional Development Fund)** bol zameraný na odstraňovanie rozdielov medzi regiónmi v hospodárskej a sociálnej oblasti. Konečným cieľom je udržať existujúce a vytvárať nové pracovné príležitosti ako prvoradý predpoklad napredovania spoločnosti v zmysle trvalo udržateľného rozvoja. Finančné zásahy tohto fondu majú investičnú povahu a podporujú:

- cezhraničnú spoluprácu, spoluprácu medzi regiónmi a medzi štátmi,
- podporu konkurencieschopnosti podnikov so zameraním na malé a stredné podniky,
- miestny ekonomický rozvoj a zamestnanosť (vrátane oblastí cestovného ruchu a kultúry, ktoré podporujú tvorbu pracovných miest),
- rozvoj vedy a technológie,
- rozvoj miestnych a regionálnych sietí (dopravná infraštruktúra, telekomunikácie a energetika),
- ochranu a opatrenia na zlepšenie životného prostredia (efektívne využívanie energie, rozvoj obnoviteľných zdrojov energie) (STRICÍK, 2011).

**Európsky sociálny fond (European Social Fund)** je orientovaný na opatrenia zamerané na oblasť politiky zamestnanosti prostredníctvom konkrétnych aktivít, ktoré sú zamerané na:

- znižovanie nezamestnanosti a boj proti nej (s dôrazom na dlhodobú nezamestnanosť),
- zachovávanie zamestnanosti,
- podporovanie rovnakých príležitostí pre všetkých pri vstupe na trh práce,
- podporovanie a zlepšovanie úrovne vzdelania, poradenstva a školení,
- podporovanie vzniku pracovných miest, podporovanie ľudského potenciálu v oblasti vedy a výskumu,
- podporovanie pracovnej mobility,
- podporovanie väzieb medzi svetom práce a vzdelávania, odbornej prípravy a výskumu.

**Európsky poľnohospodársky usmerňovací a garančný fond, usmerňovacia sekcia (European Agriculture Guidance and Guarantee Fund, Guidance Section)** podporuje rozvoj vidieka a pomoc farmárom najmä v regiónoch so zaostávajúcím rozvojom, v tzv. zaostalých regiónoch. Sú nimi regióny, ktorých HDP na obyvateľa meraný paritou kúpnej sily je menší než 75 percent priemeru EÚ. Je zameraný na adaptáciu poľnohospodárskych štruktúr, na rozvoj poľnohospodárskej infraštruktúry, na rozvoj vidieka, vidieckeho dedičstva a obnovu lesov (STRICÍK, 2011).

Tento fond (špeciálne jeho usmerňovacia sekcia) bol zameraný na podporu rozvoja vidieka vo vzťahu k poľnohospodárskym aktivitám a ich konverzie, pričom podporuje:

- zlepšovanie štruktúry poľnohospodárskych majetkov a štruktúry spracovania a marketingu poľnohospodárskych výrobkov,

- konverziu a preorientovanie potenciálu poľnohospodárskej výroby, zavedenie nových technológií a zlepšenie kvality výrobkov a posilnenie výroby nepotravinárskych výrobkov,
- udržateľný rozvoj lesov a zachovanie vysokej hodnoty prírody a udržateľného poľnohospodárstva rešpektujúceho požiadavku ochrany životného prostredia,
- diverzifikáciu činností s cieľom vytvárať doplnkové alebo alternatívne činnosti,
- zachovanie a posilnenie životaschopnej sociálnej štruktúry vo vidieckych oblastiach,
- rozvoj ekonomických činností, zachovanie a vytváranie zamestnanosti s cieľom zabezpečiť lepšie využívanie existujúceho potenciálu,
- zlepšenie pracovných a životných podmienok,
- zachovanie a presadzovanie poľnohospodárskych systémov s nízkymi vstupmi (STRÍČÍK, 2011).

**Finančný nástroj na usmerňovanie rybolovu (Financial Instrument for Fisheries Guidance)** slúžil na zlepšenie konkurencieschopnosti a na podporu podnikania v rybárstve a rybolove.

Okrem spomínaných fondov bolo možné získať pomoc aj z Kohézneho fondu (CF). **Kohézny fond (Cohesion Fund)** nie je zaradený medzi štrukturálne fondy. Hlavný rozdiel medzi nimi je ten, že základnou bunkou Kohézneho fondu je štát a nie regióny, ako to platí pre štrukturálne fondy. Krajiny, ktoré sú oprávnené čerpať z Kohézneho fondu, by mali mať HDP na obyvateľa nižší ako 90 percent priemeru EÚ. Projekty z Kohézneho fondu môžu byť spolufinancované zo strany Európskej komisie až do výšky 85 percent. Kohézny fond financuje:

- projekty životného prostredia,
- projekty dopravnej infraštruktúry spoločného záujmu (železnice, letiská, prístavy, cestná doprava),
- predbežné štúdie, ktoré súvisia s realizáciou projektov,
- štúdie, ktoré prispievajú k schvaľovaniu a implementácii ostatných projektov,
- protipovodňové opatrenia.

Kohézny fond poskytuje priame finančné prostriedky na veľké projekty s nákladmi vyššími ako desať miliónov eur. Do tejto kategórie spadajú:

- národné environmentálne projekty,
- projekty budovania transeurópskych dopravných sietí. (KUBRICKÁ, 2004)

Zo štrukturálnych fondov boli financované aj tzv. Iniciatívy Európskeho spoločenstva. Podľa nariadenia ES č. 1260/1999 sa týkajú týchto oblastí:

- A. INTERREG:** Podporuje cezhraničnú (INTERREG A), transregionálnu (INTERREG B) a transnacionálnu (INTERREG C) spoluprácu zameranú na posilnenie harmonického, vyváženého a trvalo udržateľného rozvoja celej oblasti ES. Túto iniciatívu financuje Európsky fond regionálneho rozvoja.
- B. EQUAL:** Obsahovo je tento program prepojený na európsku stratégiu zamestnanosti a na nadnárodnú spoluprácu podporujúcu nové metódy boja proti všetkým formám diskriminácie a nerovnosti v oblasti trhu práce. Program je financovaný z Európskeho sociálneho fondu.
- C. LEADER:** Tento program bol zameraný predovšetkým na rozvoj vidieka a financoval ho Európsky poľnohospodársky usmerňovací a záručný fond – usmerňovacia sekcia.

V Slovenskej republike sa využívala finančná pomoc z iniciatív INTERREG a EQUAL, pretože na roky 2004 – 2006 nové členské krajiny mohli čerpať prostriedky iba z týchto dvoch iniciatív. Žiadny z projektov nemôže byť financovaný zároveň zo štrukturálnych fondov a Iniciatív spoločenstva, alebo zároveň z Kohézneho fondu a Iniciatív spoločenstva.

Pomoc zo štrukturálnych fondov je určená tým regiónom a oblastiam, ktoré vykazujú nízku úroveň regionálneho rozvoja. Podľa platných pravidiel sa podporujú tie regióny, ktoré zodpovedajú ekonomicky a geograficky stanoveným cieľom štrukturálnej politiky.

Na programovacie obdobie rokov 2000 – 2006 (v prípade prístupujúcich krajín to bolo skrátené programovacie obdobie 2004 – 2006) boli prijaté tri ciele (BARÁNIK – FARKAŠOVSKÁ, 2005) :

- **Cieľ 1** je zameraný na podporu zaostávajúcich regiónov a oblastí postihnutých priemyselným úpadkom, vysokou mierou nezamestnanosti nad priemernú úroveň v EÚ, nedostatočne vybudovanou infraštruktúrou, v ktorých podiel HDP na obyvateľa je menší ako 75 % priemeru EÚ. Do týchto regiónov, v ktorých žije 22 % obyvateľov Európskej únie, smeruje 70 % finančných prostriedkov. V rámci tohto cieľa výška príspevku z Európskej únie môže dosiahnuť až 75 % z celkových oprávnených výdavkov projektu.

- **Cieľ 2** je zameraný na podporu oblastí, ktoré sú postihnuté úpadkom priemyslu. Ekonomickú a sociálnu konverziu v takýchto oblastiach podporuje 11,5 % prostriedkov a žije tu približne 18 % obyvateľov Európskej únie. Pri cieľi 2 výška príspevku z Európskej únie môže dosiahnuť úroveň 50 % z celkových oprávnených výdavkov projektu.
- **Cieľ 3** charakterizuje podporu rozvoja ľudských zdrojov s dôrazom na adaptáciu a modernizáciu systému zamestnanosti, vzdelávania, odborného výcviku a vzdelávacích programov. Na modernizáciu systému vzdelávania a podporu zamestnanosti sa využíva 12,3 % prostriedkov Európskej únie. V prípade cieľa 3 výška príspevku z Európskej únie môže dosiahnuť úroveň 50 % z celkových oprávnených výdavkov projektu.

Čerpanie fondov Európskej únie sa riadi tzv. programovacími dokumentmi, ktoré pripravila vláda SR a schválila Európska komisia. V týchto dokumentoch sú stanovené ciele, priority a opatrenia, na ktoré je možné jednotlivé fondy využívať, a podmienky, ktoré musí splniť každý, kto žiada o podporu.

Využívanie štrukturálnych fondov je podmienené dodržiavaním princípov:

- koncentrácie,
- programovania,
- partnerstva,
- doplnkovosti,
- monitorovania a vyhodnocovania,
- solidarity,
- subsidiarity.

**Princíp koncentrácie** – podpora je zameraná na jasne definované priority.

**Princíp programovania** – podporené projekty musia byť súčasťou strategických plánov a nie individuálne, vzájomne nesúvisiace a nesystematické aktivity.

**Princíp partnerstva** – programovanie a monitorovanie využívania štrukturálnych fondov musia byť vykonávané v súčinnosti vlád členských štátov, samospráv a sociálno-ekonomických partnerov vrátane mimovládnych organizácií.

**Princíp doplnkovosti** – finančné prostriedky zo štrukturálnych fondov by mali vhodne dopĺňať finančné zdroje členského štátu a nemali by ich nahrádzať. Povinnosti členských štátov spolufinancovať programy má tento princíp posilniť.

**Princíp monitorovania a vyhodnocovania** – ide o proces sledovania uskutočnených opatrení a celkovej efektívnosti vynakladaných prostriedkov.

**Princíp solidarity** – vychádza zo základnej filozofie celého integračného procesu. Hospodársky vyspelé štáty svojimi príspevkami do spoločného rozpočtu financujú rozvoj ekonomicky menej rozvinutých krajín.

**Princíp subsidiarity** – v podstate ide o to, aby boli jednotlivé ciele plnené na čo najnižšej možnej úrovni rozhodovania, pokiaľ je možné toto plnenie na danej úrovni uspokojiť. (WOKON, R. – MALINOVSKÝ, J. a kol., 2008)

Podľa nariadenia rady ES bol strategickým dokumentom na čerpanie pomoci zo štrukturálnych fondov národný rozvojový plán (National Development Plan – NDP).

Národný rozvojový plán je základný strednodobý strategicko-plánovací dokument na rozvoj regiónov vypracovaný spravidla na päť až sedem rokov. Analyzuje makroekonomické prostredie, hospodársku a sociálnu situáciu regiónov Slovenska, špecifické analýzy jednotlivých sektorov. Na základe analýz vymedzuje strategický cieľ, stratégiu a priority potrebné na jeho dosiahnutie. Úlohou národného rozvojového plánu je poskytnúť obraz o súčasnom stave regiónov a súčasne naznačiť možnosti riešenia problémov v krajine (STRICÍK, 2011).

Základným strategickým cieľom národného rozvojového plánu bolo zabezpečiť pri rešpektovaní trvalo udržateľného rozvoja taký rast HDP, aby Slovenská republika do roku 2006 dosiahla úroveň prevyšujúcu 50 % HDP na obyvateľa v krajinách EÚ.

Národný plán obsahoval tiež rámcový návrh finančného a administratívneho zabezpečenia podpory regionálneho rozvoja.

Na národný rozvojový plán (NDP) nadväzoval Operačný program základná infraštruktúra (OP ZI) a tri sektorové operačné programy (SOP): SOP Priemysel a služby, SOP Ľudské zdroje, SOP poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka.

V rámci skráteného programovacieho obdobia 2004 – 2006 pre Slovenskú republiku bolo určených 1 050,3 mil. € v rámci štrukturálnych fondov a 509,7 mil. € v rámci Kohézneho fondu (STRICÍK, 2011).

## 1.4 Pomoc EÚ Slovensku na obdobie rokov 2007 – 2013

Programovacie obdobie 2007 – 2013 bolo pre Slovenskú republiku prvým programovacím obdobím, v ktorom malo možnosť využívať zdroje z fondov EÚ v priebehu celého jeho trvania a to na základe dokumentu **Národný strategický referenčný rámec (NSRR)**. Tento dokument predstavoval referenčný nástroj na prípravu programovania fondov. Stanovené národné priority, ktoré sú spolufinancované zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu v programovom období 2007 – 2013 v nadväznosti na strategické usmernenia Spoločenstva o súdržnosti.

Politika súdržnosti (kohézna politika) EÚ sa v programovom období 2007 – 2013 uskutočňovala prostredníctvom sústreďovania príspevkov z fondov na tri hlavné ciele:

- Konvergenciu,
- Regionálnu konkurencieschopnosť a zamestnanosť,
- Európsku územnú spoluprácu.

Naplnenie vízie SR v tomto programovacom období bolo podmienené rešpektovaním nasledujúcich zásad pri plánovaní a implementácii príspevkov zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu:

- prostredníctvom kontinuálneho strategického plánovania dôsledne koordinovať všetky relevantné politiky EÚ a SR a predovšetkým sektorové tak, aby sa ich stratégie a nástroje vzájomne dopĺňali,
- koncentrovať príspevky na efektívne a účinné projekty, témy a územia tak, aby podporovali štrukturálne zmeny a regionálny rozvoj vedúci k zvyšovaniu atraktivity regiónov pre investovanie, rozvoj podnikania, život súčasných a budúcich generácií,
- posilňovať úlohy regiónov a princípov partnerstva pri uplatňovaní sektorových politík v území tak, aby pôsobenie príspevkov v území bolo synergické a umožňovalo tak ich účinnosť a efektívnosť vzhľadom na definované ciele stratégie (STRÍČÍK, 2011).

### 1.4.1 *Strategické priority Slovenska na obdobie rokov 2007 – 2013*

Východiskom pri definovaní stratégie sú výsledky analýzy súčasného stavu ekonomiky SR, na globálnej úrovni vyjadrené vo forme kľúčových disparít a hlavných faktorov rozvoja. V nadväznosti na disparity a faktory rozvoja z obsahového hľadiska treba za kľúčové časti Národného strategického referenčného rámca považovať analýzu súčasnej situácie SR, víziu

a stratégiu vrátane priorit NSRR, členenie stratégie na operačné programy a financovanie NSRR.

Stratégia NSRR koncentruje príspevky do troch tematických priorit:

- A. infraštruktúra a regionálna dostupnosť,
- B. vedomostná ekonomika,
- C. ľudské zdroje.

#### **A. Infraštruktúra a regionálna dostupnosť**

Cieľom tematickej koncentrácie stratégie na podporu budovania a modernizáciu verejnej infraštruktúry je zvýšenie hustoty vybavenia regiónov infraštruktúrou a zvýšenie efektívnosti s ňou súvisiacich verejných služieb, keďže výrazné zvýšenie výkonnosti a konkurencieschopnosti regiónov môže byť realizované iba v územiach, v ktorých je dostupná kvalitná základná infraštruktúra a kvalitné služby, postavené na využívaní verejnej infraštruktúry. Úroveň a dostupnosť základnej infraštruktúry majú na dosahovanie strategického cieľa výrazný vplyv z dvoch hlavných aspektov:

- investície do verejnej infraštruktúry zvyšujú atraktivnosť územia pre investovanie; generujú súkromné priame investície pozitívne vplyvajúce na rast ekonomickej výkonnosti a konkurencieschopnosti produkčnej sféry regiónov,
- investície do verejnej infraštruktúry zvyšujú atraktivnosť územia pre jeho návštevníkov, obyvateľov a ich nasledujúce generácie. Vytvárajú predpoklad na efektívnejšie fungovanie verejných služieb (STRÍČÍK, 2011).

***Strategická priorita infraštruktúra a regionálna dostupnosť zahŕňa tri špecifické priority:***

- regionálna infraštruktúra, ktorej základným cieľom je zvýšiť dostupnosť a kvalitu občianskej infraštruktúry a vybavenosti v regiónoch,
- environmentálna infraštruktúra a ochrana životného prostredia, ktorej základným cieľom je zlepšiť stav životného prostredia a racionálneho využívania zdrojov prostredníctvom dobudovania a skvalitnenia environmentálnej infraštruktúry SR,
- dopravná infraštruktúra a verejná železničná osobná doprava, ktorej cieľom je podpora trvalo udržateľnej mobility prostredníctvom rozvoja dopravnej infraštruktúry a rozvoja verejnej železničnej osobnej dopravy.

## **B. Vedomostná ekonomika**

Cieľom tematickej koncentrácie stratégie na podporu vedomostnej ekonomiky je vytvoriť podmienky stimulujúce rast konkurencieschopnosti priemyslu a služieb, postavený na lepšom využívaní existujúcich faktorov ekonomického rastu a tvorbe nových, na poznatkoch založených zdrojov trvalého rastu. V priebehu programovacieho obdobia 2007 – 2013 je potrebné koncentrovať príspevky štrukturálnych fondov na také projekty, ktoré zatriktívnia prostredie na realizáciu inovačných aktivít globálnych korporácií a zároveň budú stimulovať domáce inovačné kapacity k tomu, aby vytvárali a rozvíjali konkurencieschopné inovačné klastre (STRICHÍK, 2011).

*Strategická priorita vedomostná ekonomika zahŕňa štyri špecifické priority:*

- informatizácia spoločnosti – cieľom je vytvoriť inkluzívnu informačnú spoločnosť ako prostriedok na rozvoj výkonnej vedomostnej ekonomiky,
- výskum a vývoj – cieľom je modernizovať a zefektívniť systém podpory výskumu a vývoja tak, aby prispieval k zvyšovaniu konkurencieschopnosti ekonomiky, znižovaniu regionálnych disparít, vzniku nových inovatívnych malých a stredných podnikov a tvorbe nových pracovných miest,
- infraštruktúra vysokých škôl – cieľom je zvýšiť kvalitu vzdelávania na vysokých školách prostredníctvom investícií do hmotnej infraštruktúry,
- podpora konkurencieschopnosti podnikov a služieb najmä prostredníctvom inovácií – cieľom je zabezpečiť trvalo udržateľný hospodársky rast a zamestnanosť.

## **C. Ľudské zdroje**

Cieľom tematickej koncentrácie stratégie na podporu rastu kvality ľudských zdrojov bolo zvýšiť zamestnanosť, rast kvality pracovnej sily a ľudského kapitálu pre potreby vedomostnej spoločnosti a zvýšiť sociálnu inklúziu rizikových skupín.

Keďže by sa Slovensko malo stať nielen vedomostnou ekonomikou, ale aj vedomostnou spoločnosťou, je dôležité aby pre takýto typ spoločnosti bol pripravený aj občan. Občan, ktorý bude schopný v každodennom živote kriticky myslieť, analyzovať a ovplyvňovať spoločenské javy a pružne reagovať na zmeny potrieb na trhu práce a spoločenské zmeny sprevádzajúce proces konvergencie SR (STRICHÍK, 2011).

V tomto programovacom období bolo dôležité zvýšiť efektívnosť a účinnosť investícií do *ľudských zdrojov*. V tejto súvislosti išlo o koncentráciu na tri špecifické priority:

- moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť – cieľom bolo zabezpečiť dlhodobú konkurencieschopnosť SR prostredníctvom prispôsobenia vzdelávacieho systému potrebám vedomostnej spoločnosti,
- podpora rastu zamestnanosti a sociálnej inklúzie – cieľom bol rast zamestnanosti, sociálnej inklúzie a budovanie kapacít,
- modernizácia zdravotníctva – cieľom bolo zlepšiť podmienky ovplyvňujúce zdravotný stav obyvateľstva ako pracovnej sily, prostredníctvom zvyšovania kvality, dostupnosti, efektívnosti zdravotnej starostlivosti a podpory zdravia (STRICHÁK, 2011).

### **Horizontálne priority**

Na základe očakávaného pôsobenia príspevkov na rozvoj územia, ako aj jednotlivých odvetví ekonomických činností, stratégia NSRR definuje horizontálne priority v štyroch oblastiach. Tie boli svojim charakterom a vplyvmi prierezovými témami všetkých ostatných tematických aj územných priorít. Išlo o tieto horizontálne priority:

- A. marginalizované rómske komunity,
- B. rovnosť príležitostí,
- C. trvalo udržateľný rozvoj,
- D. informačná spoločnosť.

#### **A. Marginalizované rómske komunity**

V rámci problematiky marginalizovaných skupín sa osobitne rieši špecifická problematika marginalizovaných rómskych komunít. Zámerom tejto horizontálnej priority bolo posilnenie spolupráce, efektívnejšej koordinácie činností a finančných zdrojov smerujúcich k zlepšeniu životných podmienok príslušníkov marginalizovaných rómskych komunít. Podpora marginalizovaných rómskych komunít je zameraná na štyri prioritné oblasti:

- vzdelávanie,
- zamestnanosť,
- zdravie,
- bývanie.

## **B. Rovnosť príležitostí**

Podpora základných práv, nediskriminácie a rovnosti príležitostí je jedným zo základných princípov uplatňovaných v EÚ. Rovnosť príležitostí je súčasťou pilierov Európskej stratégie zamestnanosti a Európskej rámcovej stratégie nediskriminácie a rovnakých príležitostí pre všetkých. Princíp rovnosti príležitostí znamená potieranie diskriminácie na základe pohlavia, rasy, etnického pôvodu, náboženského vyznania, viery, zdravotného postihnutia, veku či sexuálnej orientácie.

Rovnosť príležitostí bola uplatňovaná vo všetkých operačných programoch ako horizontálna priorita. Pre všetky projekty platí všeobecná zásada, že nemôžu mať negatívny vplyv na rovnosť príležitostí a prehlbovať diskrimináciu jednej skupiny alebo viacerých skupín.

## **C. Trvalo udržateľný rozvoj**

Trvalo udržateľný rozvoj sa stáva univerzálnym nástrojom presadzovania cieľov Európskej únie vo vonkajších vzťahoch s inými krajinami smerujúc k hospodárskej prosperite rešpektujúc ochranu životného prostredia a sociálnu spravodlivosť. Podpora a vnímanie trvalo udržateľného rozvoja v SR sú priamo úmerné informovanosti a vedomostiam občanov, ale i politikov, o tejto problematike.

Cieľom tejto horizontálnej priority je zabezpečiť, aby každá aktivita podporovaná na základe projektov NSRR podporovala trvalo udržateľný rozvoj vo všetkých jeho zložkách a tým podporovala rast environmentálnej, ekonomickej a sociálnej udržateľnosti.

## **D. Informačná spoločnosť**

Táto horizontálna priorita sa koncentrovala na optimalizáciu špecifických procesov služieb poskytovaných ÚOŠS (Ústredný orgán štátnej správy) a integráciu technicko-aplikačnej infraštruktúry. Intervencie v rámci horizontálnej priority podporovali zavádzanie takých služieb ako Content, elearning, eTransport, eInclusion, eBusiness, eTourism, eSkills, a podobne, ktoré boli súčasťou sektorových stratégií.

### ***1.4.2 Operačné programy***

Stratégie, priority a ciele NSRR boli v tomto období implementované cez 11 operačných programov v rámci jednotlivých cieľov kohéznej politiky EÚ.

Priority Národného strategického referenčného rámca sú implementované prostredníctvom siedmich operačných programov v celi konvergencia, troch viac cieľových operačných programov (pre cieľ konvergencia i cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť) a jedného operačného programu v celi Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť:

**Operačný program Životné prostredie** bol zameraný na zlepšenie stavu životného prostredia a racionálneho využívania zdrojov prostredníctvom dobudovania a skvalitnenia environmentálnej infraštruktúry SR v zmysle predpisov EÚ a SR a posilniť environmentálnu zložku TUR. Globálny cieľ programu prispieva k napĺňaniu cieľa strategickej priority Infraštruktúra a regionálna dostupnosť.

**Operačný program Doprava** sa zameriaval na podporu trvalo udržateľnej mobility prostredníctvom rozvoja dopravnej infraštruktúry a rozvoja verejnej železničnej osobnej dopravy. Realizáciou tohto cieľa sa prispieva k zlepšeniu dostupnosti SR, jednotlivých regiónov a ich vzájomného prepojenia, pričom v synergii s cieľmi ostatných operačných programov aj k znižovaniu regionálnych disparít a k podpore rozvoja ekonomických aktivít a zvyšovaniu konkurencieschopnosti SR.

**Operačný program Informatizácia spoločnosti** sa snažil vytvoriť inkluzívnu informačnú spoločnosť ako prostriedok na rozvoj výkonnej vedomostnej ekonomiky, čím sa prispeje k dosahovaniu cieľa strategickej priority Vedomostná ekonomika, ktorým je rozvoj zdrojov trvalo udržateľného ekonomického rastu a zvyšovanie konkurencieschopnosti priemyslu a služieb.

**Operačný program Výskum a vývoj** - konvergenčný proces v EÚ ukazuje, že v nastávajúcom období sa potrebný rast konkurencieschopnosti bude dať zabezpečiť iba v podmienkach rozvíjania výskumno-vývojového potenciálu a prieniku inovácií do výrobnjej praxe. Globálnym cieľom operačného programu je modernizovať a zefektívniť systém podpory výskumu a vývoja a skvalitniť infraštruktúru vysokých škôl tak, aby prispieval k zvyšovaniu konkurencieschopnosti ekonomiky, znižovaniu regionálnych disparít, vzniku nových inovatívnych (hight-tech) malých a stredných podnikov, tvorbe nových pracovných miest a zlepšeniu podmienok vzdelávacieho procesu na vysokých školách.

**Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast** bol zameraný na zabezpečenie trvalo udržateľného hospodárskeho rastu a zamestnanosti. Napriek skutočnosti však SR v parametroch konkurencieschopnosti značne zaostáva za pôvodnými krajinami EÚ.

Globálnym cieľom programu bolo zabezpečiť trvalo udržateľný hospodársky rast a zamestnanosť.

Globálnym cieľom **operačného programu Vzdelávanie** bolo zabezpečiť dlhodobú konkurencieschopnosť slovenskej republiky prostredníctvom prispôsobenia vzdelávacieho systému potrebám vedomostnej ekonomiky. Tento globálny cieľ vychádza zo skutočnosti, že kvalita ľudských zdrojov patrí medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce zmeny, ktoré by mali Slovensko priviesť k fungujúcej vedomostnej spoločnosti. Stav v oblasti ľudských zdrojov charakterizuje nízka účinnosť systému vzdelávania, ktorého príčinou je pretrvávajúce tradičné tém a postupov v celej štruktúre vzdelávacieho systému.

V oblasti trhu práce napriek postupnému znižovaniu miery nezamestnanosti pretrvávajú problémy najmä v rizikových skupinách ekonomicky aktívneho obyvateľstva, ktoré v konečnom dôsledku zvyšujú dlhodobú nezamestnanosť. Globálnym cieľom **operačného programu Zamestnanosť a sociálny inklúzia** bol rast zamestnanosti, sociálnej inklúzie a budovanie kapacít.

Zdravá populácia je synonymom prosperujúcej a výkonnej pracovnej sily schopnej vytvárať zisk. Vyššia chorobnosť spôsobuje vyššiu absenciu v práci, čo má implicitne vplyv na vyššie výrobné náklady. Zdravá populácia vynakladá nižšie výdavky na zdravotnú starostlivosť, čo prináša možnosť investovať zdroje do iných oblastí. Globálnym cieľom **operačného programu Zdravotníctvo** v tejto súvislosti bolo zlepšiť podmienky ovplyvňujúce zdravotný stav obyvateľstva ako pracovnej sily, prostredníctvom zvyšovania kvality, dostupnosti, efektívnosti zdravotnej starostlivosti a podpory zdravia.

**Operačný program Technická pomoc** financuje horizontálne aktivity, ktoré sú spoločné pre všetky operačné programy, t. j. je potrebné ich vykonať celoplošne pre všetky orgány zapojené do riadenia a implementácie operačných programov. V operačnom programe sa kladie dôraz na dobudovanie kapacít na národnej, regionálnej a lokálnej úrovni s cieľom modernizovať štátnu a verejnú službu v oblasti riadenia a implementácie ŠF a KF – na horizontálnej úrovni, a tak zvýšiť jej efektívnosť a účinnosť. Globálnym cieľom operačného programu je zabezpečiť efektívne, účinné a správne riadenie, implementáciu, finančné riadenie, kontrolu a audit štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu v rokoch 2007 – 2013.

Rozpis zdroja finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov, riadiaci orgán, ako aj výška príspevku na jednotlivé operačné programy uvádza nasledujúca tabuľka:

**Tabuľka 3 Finančné alokácie 2007 – 2013 na jednotlivé operačné programy v eurách**

Operačný program	Fond	Riadiaci orgán	Príspevok (€)	v %
<b>Regionálny OP</b>	ERDF	MVRR SR	1 445 000 000,00 €	12,7
<b>OP Životné prostredie</b>	ERDF+KF	MŽP SR	1 800 000 000,00 €	16
	ERDF		230 756 935,00 €	
	KF		1 569 243 065,00 €	
<b>OP Doprava</b>	ERDF+KF	MDPT SR	3 206 904 595,00 €	28,2
	ERDF		877 409 097,00 €	
	KF		2 329 495 498,00 €	
<b>OP Informatizácia spoločnosti</b>	ERDF	ÚV SR	993 095 405,00 €	8,7
<b>OP Výskum a vývoj (vrátane presunu na výskum a vývoj)</b>	ERDF	MŠ SR	1 209 415 373,00 €	10,6
<b>OP Konkurencieschopnosť a hospodársky rast</b>	ERDF	MH SR	772 000 000,00 €	7
<b>OP Zdravotníctvo</b>	ERDF	MZ SR	250 000 000,00 €	2
<b>OP Technická pomoc</b>	ERDF	MVRR SR	97 601 421,00 €	0,9
<b>OP Bratislavský kraj</b>	ERDF	MVRR SP	87 000 000,00 €	0,8
<b>OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia</b>	ESF	MPSVR SR	881 801 578,00 €	8
<b>OP Vzdelávanie</b>	ESF	MŠ SR	617 801 578,00 €	6
<b>Spolu všetky fondy NSRR 2007 - 2013</b>			11 360 619 950,00 €	100

Zdroj: Národný strategický referenčný rámec 2007 – 2013 a vlastné prepočty

Na základe funkcie hlavného mesta a geografickej polohy je región Bratislavského kraja pólom rastu najvyššieho významu, ovplyvňujúcim celé hospodárstvo SR. Globálnym cieľom **operačného programu Bratislavský kraj** je všestranný rozvoj územia v záujme zvýšenia kvality života jeho obyvateľov v súlade s princípmi trvalo udržateľného rozvoja (STRÍČIK, 2011).

#### **1.4.3 Rozvoj vidieka a rybného hospodárstva v programovacom období 2007 – 2013**

V programovacom období 2007 – 2013 bol rozvoj vidieka a rybné hospodárstvo podporený z dvoch samostatných fondov – Európskeho poľnohospodárskeho fondu pre rozvoj vidieka (EAFRD) a z Európskeho fondu pre rybné hospodárstvo (EFF), ktoré boli na rozdiel

od programovacieho obdobia 2004 – 2006 vyčlenené zo štrukturálnych fondov a boli zaradené medzi nástroje spoločnej poľnohospodárskej politiky.

**Národný strategický plán rozvoja vidieka** definuje stratégiu rozvoja vidieka a odráža celkové smerovanie podpory rozvoja vidieka SR. Cieľom je zlepšiť konkurencieschopnosť agropotravinárskeho a lesného sektora prostredníctvom zvyšovania efektívnosti a kvality výroby so zachovaním princípov udržateľného rozvoja a princípov ekologizácie hospodárenia na vidieku. Spolu s modernizáciou, inováciou a podporou vzdelanosti sa kladie dôraz aj na vytvorenie multifunkčných poľnohospodárskych a lesníckych systémov s priaznivým dosahom na životné prostredie, prírodu a vzhľad krajiny. Globálnym cieľom je „multifunkčné poľnohospodárstvo, potravinárstvo, lesníctvo a udržateľný rozvoj vidieka“.

Stratégia rozvoja vidieka bola postavená na štyroch osiach, pričom pre každú sú stanovené nasledujúce priority:

1. priority pre os 1: zlepšenie konkurencieschopnosti poľnohospodárstva a lesného hospodárstva, t. j.:
  - podpora modernizácie, inovácie a efektivity agropotravinárskeho a lesníckeho sektora,
  - prehĺbovanie vedomostí a zvyšovanie odborného prehľadu v oblasti agropotravinárstva a lesníctva;
2. priority pre os 2: zlepšenie životného prostredia a krajiny, t. j.:
  - zachovanie biodiverzity na vidieku a poľnohospodárskych a lesohospodárskych systémov s vysokou prírodnou hodnotou,
  - zachovanie a zlepšenie kvality podzemných a povrchových vôd,
  - zachovanie a zlepšenie kvality poľnohospodárskej a lesnej pôdy,
  - zmiernenie dôsledkov klimatických zmien;
3. priority pre os 3: kvalita života vo vidieckych oblastiach a diverzifikácia vidieckeho hospodárstva, t. j.:
  - vytváranie pracovných príležitostí na vidieku,
  - podpora vzdelávacích aktivít,
  - obnova a rozvoj obcí,
  - vytváranie miestnych partnerstiev;
4. priorita pre os 4: LEADER

- zlepšovanie správy (manažmentu) a riadenia a mobilizácia rozvojového potenciálu vo vidieckych oblastiach.

**Národný strategický plán rybného hospodárstva na roky 2007 – 2013 stanovil podmienky na čerpanie Európskeho fondu pre rybné hospodárstvo. Podmienky v SR sa vzťahujú na:**

- OS 2: akvakultúra, vnútrozemský rybolov, spracovanie a marketing produktov rybolovu a akvakultúry,
- OS 3: opatrenia spoločného záujmu,
- OS 5: technická pomoc.

Program rozvoja vidieka SR zahŕňajúci celé územie SR vrátane Bratislavského kraja implementuje stratégiu rozvoja vidieka SR prostredníctvom opatrení, ktoré zabezpečia naplnenie globálneho cieľa, cieľov jednotlivých osí a priorít Národného strategického plánu rozvoja vidieka.

Pre Slovenskú republiku boli na obdobie rokov 2007 - 2013 alokované ako príspevok ES pre Európsky poľnohospodársky fond pre podporu rozvoja vidieka 1 969 418 078 € a Európskeho fondu pre rybné hospodárstvo 13 688 528 €.

Ak zoberieme do úvahy aj príspevok zo štrukturálnych fondov EÚ a Kohézneho fondu 11 360 619 950EUR, tak celková výška pomoci na sledované obdobie bola 13 343 726 556 €.

## **1.5 Pomoc EÚ pre obdobie rokov 2014-2020**

### **Spoločný strategický rámec EÚ (SSR EÚ)**

Spoločný Strategický rámec Európskej únie je základný strategický dokument, ktorý určuje investičné priority a koordináciu využívania európskych štrukturálnych a investičných fondov (EŠIF) v rámci rozpočtového obdobia 2014 – 2020. Jeho cieľom je efektívna koordinácia a maximálny úžitok z investícií do integrovaných investícií a snaha zabezpečiť konzistentnosť a trvalú udržateľnosťou. SSR EÚ koncentruje rôzne politiky EÚ do jedného spoločného nástroja a stanovuje strategické usmernenia pre členské štáty pri programovaní a využívaní fondov.

### **Ciele EÚ v programovacom období 2014 - 2020:**

Investovanie do rastu a zamestnanosti,

Európska územná spolupráca.

***Politika súdržnosti EÚ pre programovacie obdobie 2014-2020 sa realizovala s využitím EŠIF (Európskych štrukturálnych a investičných fondov) :***

- Európsky fond regionálneho rozvoja (EFRR)
- Európsky sociálny fond (ESF)
- Kohézny fond (KF)
- Európsky poľnohospodársky fond na rozvoj vidieka (EPFRV)
- Európsky fond námorného a rybného hospodárstva (EFNRH)

**Európsky fond regionálneho rozvoja (EFRR)** v programovom období 2014 - 2020 bol využívaný na znižovanie regionálnych rozdielov v úrovni rozvoja v Európe. Jeho cieľom bolo podporovať rast a zamestnanosť, posilňovať pracovný trh a regionálnu ekonomiku, a na druhej strane posilňovať európsku územnú spoluprácu na cezhraničnej, nadnárodnej a medziregionálnej úrovni. (EURÓPSKY FOND REGIONÁLNEHO ROZVOJA 2014 -2020)

**Konkrétne sa EFRR zameriaval na:**

- rozvoj a štrukturálne zmeny zaostávajúcich regiónov,
- premenu upadajúcich priemyselných regiónov,
- investície do rastu a zamestnanosti,
- zlepšenie infraštruktúry pre hospodársky rast a zamestnanosť,
- rozvoj podnikateľského prostredia priaznivého pre inovácie,
- rozvoj ľudského kapitálu a zlepšenie účasti na trhu práce,
- trvalo udržateľné a efektívne využívanie prírodných zdrojov,
- modernizáciu a profesionalizáciu verejnej správy,
- podporu cezhraničnej a medziregionálnej spolupráce.

Osobitná pozornosť bola venovaná najviac znevýhodneným regiónom, vrátane tých so závažnými prírodnými či demografickými nedostatkami, ako sú ostrovné, horské či cezhraničné regióny.

**Európsky sociálny fond** predstavuje hlavný zdroj investícií na úrovni EÚ určených na pomoc členským štátom pri obnove a zvýšení rastu a zaistení dostatku pracovných miest po ozdravení hospodárstva. Zabezpečuje trvalo udržateľný rozvoj.

Hlavnými cieľmi ESF sú:

- Zvyšovanie zamestnanosti,
- Sociálne začlenenie,
- Lepšie vzdelávanie,
- Kvalita verejnej správy a riadenia.

**Kohézny fond** (Cohesion Fund) nie je zaradený medzi štrukturálne fondy. Hlavný rozdiel medzi nimi je ten, že základnou bunkou Kohézneho fondu je štát a nie regióny, ako to platí pre štrukturálne fondy. Krajiny, ktoré sú oprávnené čerpať z Kohézneho fondu by mali mať HDP na obyvateľa nižší ako 90 percent priemeru EÚ. Projekty z Kohézneho fondu môžu byť spolufinancované zo strany Európskej komisie až do výšky 85 %. (KOHÉZNY FOND 2014 - 2020).

***Kohézny fond financuje:***

- projekty životného prostredia,
- projekty dopravnej infraštruktúry spoločného záujmu (železnice, letiská, prístavy, cestná doprava),
- predbežné štúdie, ktoré súvisia s realizáciou projektov,
- štúdie, ktoré prispievajú k schvaľovaniu a implementácii ostatných projektov,
- protipovodňové opatrenia.

**Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka** pomáha vidieckym oblastiam EÚ zvládať široké spektrum hospodárskych, environmentálnych a sociálnych výziev. Pre každý súbor priorít pripravujú členské štáty národné stratégie regionálneho rozvoja na základe týchto šiestich strategických usmernení Spoločenstva:

- Zlepšenie konkurencieschopnosti,
- Zlepšenie životného prostredia a vidieka,
- Zlepšenie kvality života vo vidieckych oblastiach a podpora diverzifikácie,
- Budovanie miestnych kapacít pre zamestnanosť,
- Transpozícia priorít do programov,
- Komplementárnosť finančných nástrojov.

**Európsky fond námorného a rybného hospodárstva (EFNRH)** v programovacom období 2014 – 2020 mal za úlohu podporovať trvalo udržateľný a konkurencieschopný rozvoj rybného a námorného hospodárstva s dôrazom na efektívne využívanie zdrojov, ochranu životného prostredia a podporu Spoločnej rybárskej politiky EÚ. Finančné prostriedky z fondu smerovali na modernizáciu rybárskych zariadení, investície do rybochovu, zlepšovanie podmienok chovu, podporu rybárskej turistiky, propagáciu produktov rybného hospodárstva, ako aj na zvýšenie kvality a spracovania rybích produktov. Cieľom bolo zlepšiť konkurencieschopnosť sektora, podporiť zamestnanosť a rozvoj vidieckeho turizmu v rybárskych oblastiach (OPERAČNÝ PROGRAM RYBNÉ HOSPODÁRSTVO 2014 – 2020).

V rámci SR bol implementovaný Operačný program Rybné hospodárstvo, ktorý bol schválený Európskou komisiou a riadený Ministerstvom pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR, pričom cieľom bolo aj posilnenie inovácií v sektore akvakultúry a spracovania rýb (OPERAČNÝ PROGRAM RYBNÉ HOSPODÁRSTVO 2014 – 2020).

**Významné časti financovania z EFNRH v tomto období boli sústredené na:**

- Modernizáciu existujúcich rybochovných zariadení a výstavbu nových;
- Podporu ekologického a efektívneho hospodárenia v rybníkoch, vrátane odbahňovania a zlepšovania chovných podmienok;
- Propagáciu a marketing produktov rybného hospodárstva s cieľom zvýšiť spotrebu rýb na trhu;
- Podporu konkurencieschopnosti a zvýšenie kvality rybích produktov a ich spracovania;
- Podporu zamestnanosti a rozvoj vidieckeho rybárskeho cestovného ruchu.

Operačné programy:

**Partnerská dohoda Slovenskej republiky** v programovom období 2014 – 2020 predstavovala strategický dokument, ktorý bol uzavretý medzi SR a Európskou komisiou dňa 20. júna 2014. (*Partnerská dohoda SR (PD SR) bola schválená vládou SR 12.2.2014*) Definovala strategiu a priority pre efektívne a účinné investície z európskych štrukturálnych a investičných fondov.

**Hlavné oblasti a priority riešené Partnerskou dohodou SR v tomto období boli:**

- Zameranie investícií na kľúčové odvetvia rastu, medzi ktoré patrila dopravná infraštruktúra, výskum, vývoj a inovácie.
- Podpora malých a stredných podnikov.
- Ochrana životného prostredia, digitálna agenda, energetická efektívnosť a rozvoj obnoviteľných zdrojov energie.
- Investície smerované do zamestnanosti, vzdelávania a sociálneho začlenenia.
- Zvýšenie efektívnosti verejnej správy.

Partnerská dohoda zároveň stanovila rámec na využívanie štrukturálnych fondov. Dokument vznikol na základe širokého konsenzu so sociálno-ekonomickými partnermi a zohľadnil regionálne a tematické potreby Slovenska. Vďaka tejto dohode sa Slovensko zaradilo medzi prvých päť členských štátov EÚ, ktorým bola Partnerská dohoda schválená Európskou komisiou (PARTNERSKÁ DOHODA SR NA ROKY 2014 – 2020).

Na partnerskú dohodu Slovenskej republiky (SR) v programovom období 2014 – 2020 nadväzovalo celkovo 9 operačných programov. Tieto programy boli rozdelené do dvoch hlavných cieľov a zahŕňali:

1. Programy cieľa Investovanie do rastu a zamestnanosti:

- Výskum a inovácie
- Integrovaná infraštruktúra
- Ľudské zdroje
- Kvalita životného prostredia
- Integrovaný regionálny operačný program (IROP)
- Efektívna verejná správa
- Technická pomoc
- Rybné hospodárstvo
- Program rozvoja vidieka

2. Programy cieľa Európska územná spolupráca.

Jednotlivé operačné programy financované v rámci cieľa Investovanie do rastu a zamestnanosti s vyčlenenými zdrojmi financovania zo štrukturálnych fondov EÚ a riadiacim orgánom sú uvedené v nasledovnej tabuľke.

**Tabuľka 4 Finančné alokácie 2014 – 2020 na jednotlivé operačné programy v €**

Operačné programy	Riadiaci orgán	Zdroj financovania	Pridelené finančné prostriedky v EUR	Percentuálny podiel
<b>Výskum a inovácie</b>	MŠVVaŠ SR	EFRR	2 266 776 537,00 €	14,80%
<b>Integrovaná infraštruktúra</b>	MDVRR SR	KF	3 966 645 373,00 €	25,90%
		EFRR		
<b>Ľudské zdroje</b>	MPSVR SR	EFRR	2 204 983 517,00 €	14,40%
		ESF		
<b>Kvalita životného prostredia</b>	MŽP SR	EFRR	3 137 900 110,00 €	20,50%
		KF		
<b>Integrovaný regionálny OP</b>	MPRV SR	EFRR	1 754 490 415,00 €	11,40%
<b>Efektívna verejná správa</b>	MV SR	EFRR	278 449 284,00 €	1,80%
		ESF		
<b>Technická pomoc</b>	ÚV SR	EFRR	159 071 912,00 €	1,00%
<b>Program rozvoja vidieka</b>	MPRV SR	EFRR	1 545 272 844,00 €	10,10%
<b>Rybné hospodárstvo</b>	MPRV SR	EPFRV	15 785 000,00 €	0,10%
<b>SPOLU</b>			15 329 374 992,00 €	100,00%

Zdroj: Partnerská dohoda SR na roky 2014 – 2020

Pre programovacie obdobie 2014 - 2020 bolo Slovenskej republike vyčlenených z Európskych štrukturálnych a investičných fondov (EŠIF) celkovo približne 15,33 miliárd eur. K týmto prostriedkom sa pridáva aj vnútroštátny príspevok vo výške približne 4,72 miliárd eur,

čo dáva spolu rozpočet okolo 20 miliárd eur na investície v rôznych oblastiach ako zamestnanosť, rast, udržateľná doprava, ochrana životného prostredia, výskum a inovácia.

## **1.6 Pomoc EÚ pre obdobie rokov 2021-2027**

Partnerská dohoda Slovenskej republiky na roky 2021 – 2027 je strategický dokument, ktorý určuje, ako bude Slovensko čerpať finančné prostriedky z fondov Európskej únie v tomto programovom období. Dohoda bola schválená Európskou komisiou 18. júla 2022 a Slovensko je v poradí 16. členskou krajinou EÚ, ktorej bola schválená partnerská dohoda (PARTNERSKÁ DOHODA SR NA ROKY 2021 – 2027).

Slovensko bude čerpať približne 12,6 až 12,8 miliardy eur z eurofondov do roku 2027.

### **Tieto prostriedky sú rozdelené podľa piatich hlavných cieľov politiky súdržnosti:**

- Konkurencieschopnejšia a inteligentnejšia Európa: cca 1,89 miliardy eur
- Zeleňšia a nízkouhlíková Európa: zhruba 4,2 miliardy eur
- Prepojenejšia Európa: 2 miliardy eur
- Sociálnejšia a inkluzívnejšia Európa: asi 3,25 miliardy eur
- Európa bližšie k občanom: okolo 400 miliónov eur
- Okrem toho je vyčlenený Fond na spravodlivú transformáciu so sumou približne 441 miliónov eur a na technickú pomoc je určených 411 miliónov eur.

Dôležitou novinkou oproti predchádzajúcemu obdobiu je zjednodušenie riadenia eurofondov v SR – namiesto viacerých operačných programov bude fungovať iba jeden operačný program s názvom Slovensko, čo má zjednodušiť a zrýchliť čerpanie finančných prostriedkov a zvýšiť transparentnosť (PROGRAM SLOVENSKO).

Investície budú okrem iného zamerané na zelenú transformáciu (napr. zvýšenie podielu obnoviteľných zdrojov energie, modernizáciu železničnej siete), digitálnu transformáciu, podporu zamestnanosti, vzdelávania, sociálne začlenenie a zvýšenie efektívnosti verejnej správy. Dôležitou témou je podpora marginalizovaných rómskych komunít a integrovaný územný rozvoj.

Tento rámcový dokument je výsledkom spolupráce štátnej správy, samosprávy, neziskového a súkromného sektoru a bol schválený vládou SR v roku 2022. Dohoda vychádza z priorit Európskej únie pre viacročný finančný rámec 2021 – 2027 a je základom pre programovanie investícií z fondov EÚ v Slovenskej republike (PROGRAM SLOVENSKO).

### 1.6.1 Hlavné ciele investícií a EŠIF v období 2021 - 2027

Investície EÚ v rokoch 2021 – 2027 bude stimulovať päť hlavných cieľov:

Investície do regionálneho rozvoja sa budú intenzívne zameriavať na ciele 1 a 2. Na tieto priority sa v závislosti od relatívneho bohatstva členských štátov prideli 65 % až 85 % zdrojov EFRR a Kohézneho fondu

- inteligentnejšia Európa vďaka inovácii, digitalizácii, hospodárskej transformácii a podpore malých a stredných podnikov;
- prepojenejšia Európa so strategickými dopravnými a digitálnymi sieťami;
- ekologickejšia bezuhlíková Európa vďaka implementácii Parížskej dohody a investíciám do transformácie energetiky, obnoviteľných zdrojov energie a boja proti zmene klímy;
- sociálnejšia Európa, ktorá bude napĺňať Európsky pilier sociálnych práv a podporovať kvalitné pracovné miesta, vzdelávanie, zručnosti, sociálne začlenenie a rovnaký prístup k zdravotnej starostlivosti;
- Európa, ktorá má bližšie k občanom vďaka podpore rozvojových stratégií riadených na miestnej úrovni a udržateľného rozvoja miest v celej EÚ.

**Tabuľka 5 Ciele a oblasti podpory z EŠIF v programovacom období 2021 – 2027**

Cieľ politiky	Oblasť podpory
<b>1. Inteligentnejšia Európa</b>	- Podpora opatrení na rozšírenie výskumných a inovačných kapacít a využívania pokročilých technológií
	- Podpora budovania ľudských zdrojov vo výskume a vývoji
	- Podpora budovania a modernizácie centrálnej infraštruktúry pre výskum a vývoj
	- Podpora účasti slovenských subjektov v Európskom výskumnom a inovačnom priestore
	<b>Využívanie výhod digitalizácie pre občanov, podniky a vlády:</b>
	- Podpora rozvoja digitálneho a údajového hospodárstva a digitálna transformácia širšej ekonomiky, výskum a vývoj a aplikovanie moderných technológií s cieľom zvyšovať inovatívnu výkonnosť Slovenska a eliminovanie negatívneho dopadu digitalizácie na spoločnosť
	- Modernizácia poskytovania verejných služieb
	- Podpora budovania inteligentných regiónov a miest
	- Podpora digitálnej pripojiteľnosti
	<b>Posilnenie rastu a konkurencieschopnosti najmä malých a stredných podnikov, vrátane produktívnych investícií:</b>
	- Podpora malého a stredného podnikania
	- Internacionalizácia malého a stredného podnikania
	- Podpora sieťovania podnikateľských subjektov

	<p><b>Rozvoj zručností pre inteligentnú špecializáciu, priemyselnú transformáciu a podnikanie – Ľudské zdroje pre inovatívne Slovensko a EÚ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora kvality terciárneho vzdelávania orientovaného na pracovný trh</li> <li>- Digitálne a podnikateľské zručnosti</li> </ul>
<p><b>2. Ekologickejšia nízkouhlíková Európa</b></p>	Podpora opatrení na zlepšovanie energetickej efektívnosti a zníženia emisií skleníkových plynov
	Podpora využívania energie z obnoviteľných zdrojov
	Rozvoj inteligentných energetických systémov, sietí a uskladnenia mimo TEN-e
	Podpora adaptácie na zmenu klímy, prevencie rizík a odolnosti voči katastrofám
	Zlepšenie kvality vôd a stavu v zásobovaní vodou a čistení odpadových vôd
	Prechod na obehové hospodárstvo s dôrazom na odpadové hospodárstvo
	Zlepšenie ochrany prírody, krajiny, biodiverzity a ekosystémových služieb
	Zabezpečenie prieskumu, sanácie a monitorovania environmentálnych záťaží
	Zlepšenie kvality ovzdušia
	Podpora udržateľnej multimodálnej mestskej mobility
	Prioritné oblasti podpory z ENRAF:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora udržateľného rybárstva a ochrany vodných biologických zdrojov</li> <li>• podpora udržateľných akvakultúrnych činností, ako aj spracovania produktov rybolovu a akvakultúry a uvádzania týchto produktov na trh</li> </ul>
	<p><b>3. Prepojenejšia Európa</b></p>
<p><b>Železničná doprava</b> - Modernizácia železničnej infraštruktúry zaradenej do siete TEN-T a železničných uzlov</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora regionálnej železničnej dopravy</li> </ul>	
<p><b>Vodná doprava-</b> Modernizácia infraštruktúry vodnej dopravy zaradenej do TEN-T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pomoc prevádzkovateľom plavidiel vnútrozemskej plavby pri zavádzaní technológií ekologizácie plavidiel</li> </ul>	
<p><b>4. Sociálnejšia Európa</b></p>	<p><b>- Adaptabilný a prístupný trh práce - Kvalitné inkluzívne vzdelanie - Záruka pre mladých - Aktívne začlenenie a dostupné služby - Potravinová a materiálna deprivácia - Sociálne inovácie a experimenty</b></p>
<p><b>5. Európa bližšie k občanom</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budovanie administratívnych a analyticko-strategických kapacít miestnych a regionálnych orgánov - Prevencia negatívnych spoločenských javov a vytváranie bezpečného fyzického prostredia obcí, miest a regiónov</li> <li>- Regionálna a miestna infraštruktúra pre pohybové aktivity a voľný čas</li> <li>- Zlepšovanie manažmentu, služieb a infraštruktúry podporujúcich kultúrne dedičstvo, komunitný rozvoj a udržateľný cestovný ruch</li> </ul>
<p><b>Fond spravodlivej transformácie (FST)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umožniť regiónom a ľuďom riešiť sociálne, zamestnanecké, hospodárske a environmentálne vplyvy prechodu k cieľu Únie v oblasti klímy a klimaticky neutrálneho hospodárstva do roku 2050 na základe Parížskej dohody</li> </ul>

Zdroj: Program Slovensko

## 1.6.2 Štrukturálne fondy EÚ pre obdobie rokov 2021-2027

V programovacom období 2021 – 2027 budú využívané nasledovné fondy EÚ:

- Európsky fond regionálneho rozvoja,
- Európskom sociálny fond plus,
- Kohézny fond,
- Európsky námorný a rybársky fond,
- Fond pre azyl, migráciu a integráciu,
- Fond pre vnútornú bezpečnosť
- a Nástroj pre riadenie hraníc a víza

Kým Európsky fond regionálneho rozvoja, Európskom sociálny fond plus, Kohézny fond, či Európsky námorný a rybársky fond, boli v podstatnej miere charakterizované na predchádzajúcich stranách, ďalej sa zameriame na novo využívané fondy, ktorými sú Fond pre azyl a migráciu, Fond pre vnútornú bezpečnosť a Nástroj pre riadenie hraníc a víza.

**Fond pre azyl, migráciu a integráciu (AMIF)** je jedným z kľúčových finančných nástrojov Európskej únie pre oblasť vnútorných záležitostí. Je určený na podporu členských štátov pri vykonávaní, posilňovaní a rozvoji spoločnej azylovej a migračnej politiky EÚ.

Jeho hlavným cieľom je prispievať k **účinnému riadeniu migračných tokov** a zároveň zabezpečiť plné rešpektovanie ľudských práv.

### **Hlavné špecifické ciele AMIF (pre obdobie 2021 – 2027):**

Fond je zameraný na štyri kľúčové oblasti:

#### **1. Posilňovanie a rozvoj spoločného európskeho azylového systému (CEAS):**

- Podpora infraštruktúry a systémov pre prijímanie žiadateľov o azyl.
- Zlepšovanie administratívnych postupov a kvality azylového konania (vrátane odbornej prípravy personálu).
- Zabezpečenie dôstojných podmienok pre zraniteľné skupiny (deti, obeť násillia, traumatizované osoby).

#### **2. Podpora legálnej migrácie a integrácie:**

- Presadzovanie legálnej migrácie do členských štátov v súlade s ich hospodárskymi a sociálnymi potrebami (napr. potreby trhu práce).
- Podpora opatrení pre **účinnú integráciu a sociálnu inklúziu** štátnych príslušníkov tretích krajín (napr. jazykové kurzy, poradenstvo, pomoc pri hľadaní práce, sociálne a kultúrne začlenenie).

### 3. **Boj proti nelegálnej migrácii a posilňovanie návratovej politiky:**

- Podpora spravodlivých a účinných stratégií **návratu**.
- Prioritou je **asistovaný dobrovoľný návrat** (dobrovoľný, bezpečný a dôstojný návrat do krajiny pôvodu).
- Podpora reintegrácie navrátilcov v ich krajinách pôvodu (pomoc s bývaním, vzdelávaním, podnikaním).

### 4. **Zvyšovanie solidarity a rozdelenie zodpovednosti:**

- Posilňovanie solidarity medzi členskými štátmi, najmä vo vzťahu k tým, ktoré sú najviac postihnuté migračnými tokmi.
- Finančná podpora pre iniciatívy ako **premiestňovanie** migrantov z jedného členského štátu do druhého alebo **presídľovanie** z tretích krajín.
- Poskytovanie **núdzovej pomoci** v prípade mimoriadnych migračných tlakov.

Fond AMIF tak slúži na financovanie národných programov členských štátov, ako aj na iniciatívy a projekty riadené priamo Európskou komisiou. Na Slovensku je riadením fondu AMIF poverené predovšetkým **Ministerstvo vnútra SR** (AMIF).

**Fond pre vnútornú bezpečnosť (Internal Security Fund - ISF)** je finančný nástroj Európskej únie pre programové obdobie 2021 – 2027, ktorý podporuje spoločné úsilie členských štátov o zabezpečenie vysokej úrovne bezpečnosti v EÚ.

Jeho cieľom je pomôcť členským štátom predchádzať bezpečnostným hrozbám a riadiť ich. Spoločne s Fondom pre azyl, migráciu a integráciu (AMIF) a Nástrojom finančnej podpory na riadenie hraníc tvorí balík fondov pre oblasť vnútorných záležitostí.

#### **Hlavné špecifické ciele ISF:**

Fond má tri hlavné priority pre obdobie 2021 – 2027:

#### 1. **Boj proti trestnej činnosti, terorizmu a radikalizácii:**

- Podpora preventívnych opatrení, vyšetrovania a boja proti **cezhraničnej, závažnej a organizovanej trestnej činnosti**, vrátane **terorizmu, radikalizácie a počítačovej kriminality**.
- Posilňovanie policajnej spolupráce a koordinácie medzi orgánmi presadzovania práva v EÚ, najmä prostredníctvom iniciatívy **EMPACT** (Európska multidisciplinárna platforma pre boj proti hrozbám trestnej činnosti).

#### 2. **Zlepšovanie riadenia bezpečnostných rizík a kríz:**

- Posilňovanie kapacít členských štátov na **účinné riadenie rizík, kríz a udalostí** súvisiacich s bezpečnosťou.

- Financovanie opatrení na **ochranu kritickej infraštruktúry** (napr. energetické siete, doprava, IKT systémy) pred hrozbami.
  - Podpora opatrení pre **pomoc a ochranu obetiam trestných činov**.
3. **Investície do systémov a technológií:**
- **Vytváranie, prispôsobovanie a údržba rozsiahlych IT systémov** pre bezpečnostnú oblasť a s nimi súvisiace školenia.
  - Zlepšovanie **interoperability** a kvality údajov v bezpečnostných informačných systémoch.
  - Nákup **technického vybavenia** a dopravných prostriedkov pre policajné a bezpečnostné zložky.

#### **Realizácia na Slovensku:**

Na Slovensku je za riadenie a implementáciu Fondu pre vnútornú bezpečnosť (ISF) zodpovedné **Ministerstvo vnútra SR**. Prostriedky z fondu sa používajú najmä na projekty, ktoré priamo posilňujú kapacity Policajného zboru, napríklad:

- Modernizácia technického vybavenia (napr. drony, špeciálne vozidlá).
- Školenia a výcvik pre špecializované zložky.
- Zriaďovanie špeciálnych výsluchových miestností pre obeť trestných činov.
- Investície do informačných systémov a technológií (**FOND PRE VNÚTORNÚ BEZPEČNOSŤ**).

**Nástroj finančnej podpory na riadenie hraníc a vízovú politiku (BMVI – Border Management and Visa Instrument)** je jedným z kľúčových finančných nástrojov Európskej únie pre programové obdobie 2021 – 2027 (Nástroj finančnej podpory na riadenie hraníc a vízovú politiku).

Je súčasťou širšieho **Fondu pre integrované riadenie hraníc (Integrated Border Management Fund - IBMF)** a jeho primárnym cieľom je posilniť ochranu vonkajších hraníc EÚ a zlepšiť spoločnú vízovú politiku.

#### **Hlavné ciele BMVI:**

Tento nástroj sa zameriava na dosiahnutie dvoch špecifických cieľov:

##### **1. Európske integrované riadenie vonkajších hraníc:**

- Zabezpečiť **silné a účinné riadenie vonkajších hraníc** EÚ v súlade s konceptom Európskej pohraničnej a pobrežnej stráže (Frontex).
- Prispieť k **vysokej úrovni vnútornej bezpečnosti** a zároveň zachovať **voľný pohyb osôb** v rámci schengenského priestoru.

##### **2. Spoločná vízová politika:**

- Podporiť spoločnú vízovú politiku, aby sa zabezpečil **harmonizovaný prístup** k vydávaniu víz.
- **Uľahčiť legálne cestovanie** a zároveň pomôcť **predchádzať migračným a bezpečnostným rizikám.**

#### **Oblasti podpory (Činnosti):**

BMVI financuje širokú škálu aktivít, ktoré priamo posilňujú schopnosti členských štátov, najmä:

- **Infraštruktúra a vybavenie:** Financovanie výstavby a modernizácie hraničných priechodov, budov a infraštruktúry pre hraničný dozor a konzulárnu spoluprácu.
- **Technológie a IKT systémy:** Vývoj a modernizácia rozsiahlych informačných systémov (napr. VIS – Vízový informačný systém, EES – Vstupno-výstupný systém) a nákup materiálovo-technického vybavenia (napr. dopravné prostriedky, monitorovacie systémy).
- **Ľudské zdroje a školenia:** Odborná príprava a kurzy pre personál, ktorý zabezpečuje hraničnú kontrolu a spracúvanie žiadostí o víza.
- **Operačná podpora:** Poskytovanie finančnej podpory pre každodenné operácie a služby verejných orgánov pri vykonávaní integrovaného riadenia hraníc a vízovej politiky.

#### **BMVI na Slovensku:**

Na Slovensku je riadiacim orgánom pre BMVI, rovnako ako pre Fond pre azyl, migráciu a integráciu (AMIF) a Fond pre vnútornú bezpečnosť (ISF), **Ministerstvo vnútra SR.** Prostriedky z tohto nástroja pomáhajú Slovensku ako krajine s vonkajšou hranicou EÚ (voči Ukrajine) plniť svoje záväzky v rámci schengenského priestoru (**NÁSTROJ FINANČNEJ PODPORY NA RIADENIE HRANÍC A VÍZOVÚ POLITIKU**).

**Tabuľka 6 Hlavné ciele EFRR a miera ich spolufinancovania**

<b>1. CIEĽ – Investovanie do rastu a zamestnanosti</b>		
<b>Typ regiónu</b>		<b>Miera spolufinancovania</b>
<i>Rozvinuté regióny</i>	HDP na obyvateľa > 90 % priemeru EÚ	40%
<i>Prechodné regióny</i>	HDP na obyvateľa dosahuje 75% až 90 % priemeru EÚ	60%
<i>Menej rozvinuté regióny</i>	HDP na obyvateľa < 75 % priemeru EÚ	85%
<b>2. CIEĽ – Európska územná spolupráca (INTERREG)</b>		

Zdroj: Spracované na základe Partnerská dohoda Slovenskej republiky na roky 2021 - 2027

Úroveň spolufinancovania projektov v programovacom období 2021 – 2027 z Európskeho fondu regionálneho rozvoja závisí od úrovne rozvinutia regiónu, ktorý je závislý od dosiahnutej úrovne HDP na obyvateľa, ako to je uvedené v tabuľke.

Slovenskej republike bolo na Programovacie obdobie 2021 – 2027 vyčlenených z EÚ 12 601 miliónov € na jednotlivé ciele Partnerskej dohody, ako je to uvedené v tabuľke.

**Tabuľka 7 Pridelené finančné prostriedky na ciele PD SR 2021 – 2027**

Cieľ	Pridelené finančné prostriedky v eurách	Podiel v %
Konkurencieschopnejšia a inteligentnejšia Európa	1 890 000 000	15
Zelenšia nízkouhlíková Európa	4 210 000 000	33,4
Prepojenejšia Európa	2 000 000 000	15,9
Sociálnejšia a inkluzívnejšia Európa	3 250 000 000	25,8
Európa bližšie k občanom	400 000 000	3,2
Fond na spravodlivú transformáciu	441 000 000	3,5
Technická pomoc	410 000 000	3,3
<b>Spolu</b>	<b>12 601 000 000</b>	<b>100</b>

Zdroj: Spracované na základe Partnerská dohoda Slovenskej republiky na roky 2021 – 2027

### **1.6.3 Programy cezhraničnej spolupráce podporované EÚ**

**INTERREG** predstavuje hlavný rámec Európskej únie na podporu spolupráce medzi regiónmi, ktorý existuje už od roku 1990. Ide o zásadný nástroj kohéznej politiky EÚ, ktorého cieľom je znižovať hospodárske, sociálne a územné rozdiely medzi regiónmi tým, že podporuje spoločné projekty v prihraničných oblastiach, medzi krajinami aj v širšom medzinárodnom priestore (ERA PORTAL, 2025).

#### **Priority programov (napr. Interreg Europe 2021-2027):**

- Udržateľný rozvoj a environmentálne riešenia: ochrana prírody, znižovanie emisií, efektívne využívanie zdrojov;
- Inovácie a digitalizácia: podpora inovácií v podnikaní, výskume a digitalizácii služieb a procesov;
- Sociálna inklúzia a verejné služby: zlepšenie dostupnosti zdravotnej, sociálnej starostlivosti, vzdelávania a rovnosti šancí;

- Posilnenie regionálnej konkurencieschopnosti a zamestnanosti: podpora miestnych podnikov, tvorba pracovných miest, infraštruktúra a rozvoj zručností.

Program Interreg Europe (2021–2027) pokrýva 27 členských štátov EÚ a ďalšie krajiny, s rozpočtom približne 394,5 milióna eur na projekty a súvisiacu podporu. Cieľom programu je najmä výmena skúseností a zlepšenie efektivity regionálnych politík v oblastiach ako výskum a inovácie, konkurencieschopnosť MSP, nízkouhlíkové hospodárstvo a životné prostredie (MHSR, 2024).

**Tabuľka 8 Typy programov INTERREG**

Typ programu	Zameranie	Príklady	Hlavné oblasti podpory
Interreg A	Cezhraničná spolupráca medzi susednými regiónmi na hraniciach členských štátov EÚ	Slovensko – Česko, Slovensko – Poľsko, Slovensko – Maďarsko	Infraštruktúra, životné prostredie, vzdelávanie, miestne služby
Interreg B	Nadnárodná spolupráca vo väčších geografických regiónoch	Dunajský región, Stredná Európa	Doprava, životné prostredie, inovácie, makroregionálne stratégie
Interreg C	Medziregionálna spolupráca bez hraníc, zameraná na výmenu skúseností a „policy learning“	Všetky regióny EÚ	Šírenie inovácií, know-how, zvyšovanie kapacít regionálnych samospráv

Zdroj: ERA Portál, 2025

#### **1.6.4 Charakteristika programov INTERREG**

**Financovanie:** Väčšinou z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (ERDF), s povinným spolufinancovaním z národných/regionálnych zdrojov.

**Partnerstvo:** Nevyhnutná je spolupráca partnerov z minimálne dvoch (pri A tpe programu) resp. viacerých (pri B a C typoch programu INTERREG) krajín.

**Výstupy:** Hmatateľné výsledky – napr. nové služby, infraštruktúrne projekty, spoločné stratégie, akčné plány (MPaRVSR, 2007).

#### **1.6.5 Interreg A Cezhraničná spolupráca medzi susednými regiónmi na hraniciach členských štátov EÚ**

Cezhraničná spolupráca medzi susednými regiónmi na hraniciach členských štátov EÚ v rámci projektov Interreg A je zameraná na susedné regióny na pozemných alebo morských hraniciach, ako napríklad:

- **Interreg SK–CZ (Slovensko–Česko)**
- **Interreg SK–AT (Slovensko–Rakúsko)**
- **Interreg SK–HU (Slovensko–Maďarsko)**
- **Interreg SK–PL (Slovensko–Poľsko)**

## **Program Interreg PL-SK**

**Program cezhraničnej spolupráce medzi Poľskom a Slovenskou republikou – Interreg VI-A Poľsko – Slovensko 2021 – 2027** bol vládou Slovenskej republiky schválený 22. marca 2022. Rozpočet programu z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (EFRR) je **takmer 130 miliónov eur**. Projekty budú, v závislosti od typu prijímateľa, podporované až do výšky 92 % rozpočtu, pričom maximálna výška podpory z EFRR bude 80% (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A POĽSKO – SLOVENSKO 2021 – 2027).

Za riadenie a implementáciu programu Interreg VI-A Poľsko – Slovensko je zodpovedný riadiaci orgán, nachádzajúci sa v organizačnej štruktúre Ministerstva fondov a regionálnej politiky Poľskej republiky. Úlohu národného orgánu v programe plní Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky.

Programové územie, ktoré sa rozprestiera na oboch stranách Karpát, má rozlohu viac ako 39 tis. km<sup>2</sup>, z čoho takmer 60 % sa nachádza na poľskej strane. Do programového územia patrí: na slovenskej strane Žilinský a Prešovský samosprávny kraj a okres Spišská Nová Ves (ako aktívny člen Združenia Euroregión Tatry); na poľskej strane krosniansky, przemyský, nowosądecký, osvienčimský a bielsky okres, a taktiež okres Pszczyna v tyskom subregióne, okres Rzeszów a mesto Rzeszów v rzeszovskom subregióne, a okres Myślenice v krakovskom subregióne. Zoznam oprávnených žiadateľov bude špecifikovaný v konkrétnych výzvach na predkladanie projektových žiadostí.

Cieľom programu je prostredníctvom podpory z Európskeho fondu regionálneho rozvoja vytvárať priaznivé podmienky pre zintenzívnenie a rozšírenie cezhraničných väzieb a prispieť tak k zvýšeniu atraktívnosti cezhraničného regiónu Poľskej a Slovenskej republiky pre obyvateľov a návštevníkov prostredníctvom inteligentného využívania vnútorného potenciálu územia. Zoznam problémov a výziev, ktorým čelí programové územie je rozsiahly, avšak spektrum možností rozvoja pohraničia je takisto široké. Pre programové obdobie 2021 – 2027 boli vybrané štyri najdôležitejšie oblasti pre spoluprácu:

1. životné prostredie,

2. kultúrne a prírodné dedičstvo a cestovný ruch,
3. doprava a komunikácie,
4. spolupráca inštitúcií a obyvateľov pohraničia.

### ***Priorita 1 - K prírode ohľaduplné a bezpečné pohraničie***

Špecifický cieľ 2.iv - Podpora adaptácie na zmenu klímy a prevencie rizika živelných pohrôm a katastrof

Typy aktivít - zmiernovanie negatívnych následkov zmeny klímy v cezhraničnom meradle, vrátane následkov živelných pohrôm - zlepšenie spolupráce v oblasti krízového riadenia, výmena skúseností / spoločné školenia / štandardizácie vybavenia záchranných zložiek - analýzy, výskumy, stratégie, akčné plány a pilotné aktivity, ktorých cieľom je predchádzať negatívnym následkom zmeny klímy - edukačno-propagačné aktivity zvyšujúce povedomie obyvateľov o aktivitách v oblasti adaptačných a mitigačných opatrení na zmenu klímy

Špecifický cieľ 2.vii - Posilnenie ochrany a zachovania prírody, biodiverzity a zelenej infraštruktúry

Typy aktivít - ochrana biodiverzity a zlepšenie stavu území vzácných z prírodného hľadiska - predchádzanie šíreniu a výskytu invázných druhov - analýzy, stratégie, akčné plány, pilotné riešenia zamerané na ochranu alebo tvorenie foriem ochrany prírody a zachovanie cezhraničných ekologických koridorov - edukačno-propagačné aktivity zamerané na zvýšenie verejného povedomia o biodiverzite (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A POĽSKO – SLOVENSKO 2021 – 2027).

### ***Priorita 2 - Prepojenejšie pohraničie***

Špecifický cieľ 3.ii Rozvoj a posilňovanie udržateľnej, inteligentnej a intermodálnej vnútroštátnej, regionálnej a miestnej mobility odolnej proti zmene klímy vrátane zlepšeného prístupu k TEN-T a cezhraničnej mobility

Typy aktivít - zlepšenie kvality cestnej infraštruktúry cezhraničného charakteru so zohľadnením aspektov udržateľnej dopravy - zlepšenie dostupnosti atraktivít cestovného ruchu s cezhraničným významom zavedením verejnej dopravy a/alebo iných ekologických dopravných prostriedkov v mimomestských oblastiach

### ***Priorita 3 - Tvorivé a turisticky atraktívnejšie pohraničia***

Špecifický cieľ 4.vi Posilnenie úlohy kultúry a udržateľného cestovného ruchu v oblasti hospodárskeho rozvoja, sociálneho začlenenia a sociálnej inovácie

Typy aktivít - podpora rozvoja cezhraničných konkurencieschopných / inovatívnych / integrovaných produktov / služieb / ponúk cestovného ruchu - zachovanie, sprístupnenie a propagácia kultúrneho a prírodného dedičstva - tvorba systémov informácie a propagácie cestovného ruchu popularizujúcich pohraničia - tvorba ľudského kapitálu a zlepšovanie informovanosti, predovšetkým propagáciou riešení z oblasti udržateľného cestovného ruchu, požiadaviek Európskej zelenej dohody a digitálnych zručností

### ***Priorita 4 - Spolupráca medzi inštitúciami a obyvateľmi pohraničia***

Špecifický cieľ ISO a) posilňovanie inštitucionálnej kapacity orgánov verejnej moci

Typy aktivít - budovanie inštitucionálnych kapacít verejných inštitúcií - posilňovanie spolupráce a kapacít potenciálu inštitúcií ponúkajúcich služby v pohraničí - cezhraničné analýzy, stratégie a akčné plány

Špecifický cieľ ISO c) budovanie vzájomnej dôvery – „*l'udia l'ud'om*“ (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A POĽSKO – SLOVENSKO 2021 – 2027).

Typy aktivít - podpora spolupráce pre budovanie cezhraničných partnerstiev - podpora miestnych cezhraničných iniciatív vyvíjaných pre zlepšenie kvality života v pohraničí - posilňovanie cezhraničnej integrácie a budovanie spoločnej identity obyvateľov pohraničia

#### ***1.6.6 Program Interreg HU-SK***

**Program cezhraničnej spolupráce medzi Slovenskou republikou a Maďarskom – Interreg VI-A Maďarsko – Slovensko 2021 – 2027** bol vládou Slovenskej republiky schválený 30. marca 2022. Rozpočet programu z EFRR (Európsky fond regionálneho rozvoja) je takmer **130 miliónov eur**. Projekty sú podporované do výšky **92 % rozpočtu** v závislosti od typu žiadateľa. Maximálna výška podpory z EFRR je vo výške **80%**. (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A MAĎARSKO – SLOVENSKO 2021 – 2027).

Za riadenie a implementáciu programu Interreg VI-A Slovensko – Maďarsko zodpovedá Riadiaci orgán (RO) Ministerstvo zahraničných vecí a obchodu Maďarska. Národným orgánom (NO) programu je Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR.

Oprávnenými územiami sú: na slovenskej strane Bratislavský, Trnavský, Nitriansky, Banskobystrický kraj a Košický kraj; na maďarskej strane sú to regióny Budapest, Pest, Komárom-Esztergom, Győr-Moson-Sopron, Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád, Szabolcs-Szatmár-Bereg. Dva z regiónov (župa Heves a Budapešť) nie sú priamo spojené so štátnou hranicou. Ich zahrnutie v programe vyplýva z územnej blízkosti a vplyvov na pohraničné regióny.

Spoločná slovensko-maďarská hranica patrí medzi najdlhšie štátne hranice v Európskej únii, programový región pokrýva 61 496 km<sup>2</sup> (veľkosť podobná Lotyšsku) s 8,85 milióna obyvateľov (veľkosť podobná Rakúsku). Pohraničný región zahŕňa až 13 odlišných územných jednotiek pozdĺž vnútornej hranice v dĺžke viac ako 650 km a z hľadiska hospodárskej a sociálnej situácie je mimoriadne rôznorodý.

Cieľom programu je zhrnutie hlavných spoločných výziev, pričom sa zohľadnia hospodárske, sociálne a územné rozdiely a nerovnosti, a spoločné investičné potreby a prostredníctvom podpory z Európskeho fondu regionálneho rozvoja vytvárať priaznivé podmienky pre zintenzívnenie a rozšírenie cezhraničných väzieb a prispieť tak k zvýšeniu atraktívnosti cezhraničného regiónu Maďarskej a Slovenskej republiky pre obyvateľov a návštevníkov prostredníctvom inteligentného využívania vnútorného potenciálu územia. Pre programové obdobie 2021 – 2027 boli vybrané tri najdôležitejšie tematické oblasti pre spoluprácu: zelené spolupráce, sociálne spolupráce a inštitucionálne spolupráce. Od roku 1999 sú súčasťou programu aj projekty malého rozsahu (**minimálna výška grantu na projekt FMP je 5 000 € a maximálna 50 000 €**), ktoré sa stali jednými z najpopulárnejších typov projektov medzi prijímateľmi na oboch stranách hranice. Pokračovanie Fondu malých projektov vo východnej a západnej časti programovej oblasti umožní aj menším inštitúciám a organizáciám zapojiť sa do cezhraničnej spolupráce medzi Maďarskom a Slovenskom, v programovom období 2021 – 2027 s väčším zameraním na medzil'udské akcie.

### ***Priorita 1 – Zelené spolupráce***

Špecifický cieľ 2.vi - Podpora prechodu na obehové hospodárstvo efektívne využívajúce zdroje

Typy aktivít • prenos environmentálne vhodných technológií a know-how v oblasti čistých technológií, nízkoodpadovej výroby a spracovania odpadov • výskum bezpečnosti dodávok prostredníctvom udržateľného riadenia environmentálnych zdrojov • výroba väčšieho množstva

s menšími vstupmi, využívanie zdrojov udržateľným spôsobom a minimalizovanie vplyvov na životné prostredie • zlepšenie trvanlivosti, opätovnej použiteľnosti, modernizovateľnosti a opraviteľnosti výrobkov, zvýšenie ich energetickej účinnosti • Zvýšenie zastúpenia recyklovaných výrobkov • Podpora spolupráce inštitúcií a prenosu know-how v spracovaní odpadov • Podpora spracovania odpadov pri ich zdroji • Šírenie vedomostí medzi občanmi a obstarávateľmi o spracovaní odpadov a zodpovednom spotrebovaní • Podpora zručností podnikateľov na vývoj lokálnych potravinových produktov a procesov • Podpora vytvorenia miestnych potravinových systémov a krátkych dodávateľských reťazcov

Špecifický cieľ 2.vii - Posilnenie ochrany a zachovania prírody, biodiverzity a zelenej infraštruktúry

Typy aktivít • ochrana a obnovovanie mokradí, trávnatých porastov, kríkov a lesov • Zalesňovanie, obnova lesov, zatravnovanie • Agrolesníctvo, zabránenie degradácii pôdy • Zapojenie miestnych komunit, zvýšenie informovanosti • Podpora prírode blízkeho obhospodarovania lesov • Zachovanie a obnova pôvodných druhov a biotopov • Chránenie miest rozmnožovania ohrozených druhov • Sledovanie, kontrolovanie a odstraňovanie invázných druhov • Podpora biodiverzity v poľnohospodárskych oblastiach • Monitorovanie migračných koridorov voľne žijúcich živočíchov • Zvyšovanie environmentálneho povedomia spoločnosti o biotopoch • Rozvíjanie siete zelenej infraštruktúry

## ***Priorita 2 – Sociálne spolupráce***

Špecifický cieľ 4.i - Zvýšenie efektívnosti a inkluzívnosti trhov práce a prístupu ku kvalitnému zamestnaniu prostredníctvom rozvoja sociálnej infraštruktúry a podpory sociálneho hospodárstva; (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A MAĎARSKO – SLOVENSKO 2021 – 2027).

Typy aktivít • posilnenie cezhraničnej inštitucionálnej spolupráce vypracovaním cezhraničných stratégií, plánov a politík • zvýšenie konkurencieschopnosti znevýhodnených a zraniteľných skupín na trhu práce • zapojenie znevýhodnených a zraniteľných skupín do odbornej prípravy a celoživotného vzdelávania • zlepšenie pracovných podmienok organizácií zamestnávajúcich znevýhodnené a zraniteľné skupiny • rozvoj sociálnych podnikov • navrhovanie a prijímanie inovatívnych riešení • posilnenie sociálnej súdržnosti a začlenenia zabezpečením prístupu k sociálnym, rekreačným a kultúrnym aktivitám • zapojenie miestnych komunit, zvyšovanie povedomia

Špecifický cieľ 4.ii - Zlepšenie rovnakého prístupu k inkluzívnym a kvalitným službám v oblasti vzdelávania, odbornej prípravy a celoživotného vzdelávania prostredníctvom rozvoja dostupnej infraštruktúry, a to aj posilnením odolnosti dištančného a on-line vzdelávania a odbornej prípravy

Typy aktivít • posilnenie cezhraničnej inštitucionálnej spolupráce príslušných organizácií • zlepšenie systémov monitorovania a hodnotenia, ktoré ukazujú pokrok škôl • poskytovanie školení pre zamestnancov škôl a zlepšovanie dostupnosti a využívanie kvalitných učebných nástrojov • prijímanie osvedčených postupov a zdrojov na zavedenie kolaboratívnych prístupov v školách s cieľom zlepšiť inkluzívnosť a poskytnúť rovnaké príležitosti • zabránenie predčasnému ukončovaniu školskej dochádzky • vývoj digitálnych vzdelávacích nástrojov • Vylepšenie a modernizácia vzdelávacej infraštruktúry • Implementácia osvetových a preventívnych programov cieliacich na zdravotné problémy študentov a ich rodín (napr. drogy, nebezpečenstvá na internete, šikanovanie)

Špecifický cieľ 4.v - Zabezpečenie rovnakého prístupu k zdravotnej starostlivosti a podpora odolnosti zdravotníckych systémov vrátane primárnej starostlivosti a podpora prechodu od inštitucionálnej k rodinnej a komunitnej starostlivosti

Typy aktivít • posilnenie cezhraničnej inštitucionálnej spolupráce príslušných organizácií a výmena know-how • podpora výskumu a inovácií s cieľom zlepšiť život ľudí so zdravotným postihnutím, ľudí s duševnými poruchami a starších ľudí • zlepšovanie služieb umožňujúcich ľuďom pracujúcim mimo zdravotníckych zariadení poskytovať svoje služby • podpora technologických inovácií ako e-health a telemedicína • zavedenie inovatívnych terapeutických metodík pri rozvoji motorických, senzorických a kognitívnych zručností starších dospelých • podpora prevencie a včasnej diagnostiky počas celého života, ako aj rehabilitácie • rozširovanie povedomia a vzdelávacie kampane • podpora zdravotníckych služieb umožňujúcich cezhraničnú mobilitu pacientov a zdravotníckych pracovníkov • rozvoj prístupu k vysokokvalitným zdravotníckym službám prostredníctvom využívania nových zariadení, spoločných služieb a spoločných zariadení v cezhraničnej oblasti

Špecifický cieľ 4.vi - Posilnenie úlohy kultúry a udržateľného cestovného ruchu v hospodárskom rozvoji, sociálnom začlenení a sociálnej inovácii.

Typy aktivít • posilnenie cezhraničnej inštitucionálnej spolupráce príslušných organizácií a výmena know-how • zhodnocovanie kultúrneho, historického a náboženského dedičstva a zabezpečenie jeho udržateľného využívania na budovanie komunit • podpora inteligentných

a konkurencieschopných dedín • ochrana, obnova, rekonštrukcia a zhodnocovanie kultúrneho, historického, náboženského a prírodného dedičstva, ktoré zabezpečí jeho trvalo udržateľné využitie pre cestovný ruch • rozvoj bodov záujmu pre návštevníkov • zlepšenie infraštruktúrneho zázemia turistických destinácií • zlepšenie dostupnosti turistických destinácií (cesty, cyklocesty) • vytvorenie alebo rozvoj komerčných turistických služieb • rozvoj tematických trás, spoločných turistických balíkov, harmonizácia komplexných turistických ponúk • digitalizácia turistických služieb • vytvorenie inštitucionálneho rámca pre regionálnu spoluprácu v turizme

### ***Priorita 3 – Inštitucionálne spolupráce***

Špecifický cieľ ISO 1 b) posilniť efektívnu verejnú správu podporou právnej a administratívnej spolupráce a spolupráce medzi občanmi, aktérmi občianskej spoločnosti a inštitúciami, najmä s cieľom vyriešiť právne a iné prekážky v pohraničných oblastiach (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A MAĎARSKO – SLOVENSKO 2021 – 2027).

*Implementácia formou projektu strategického významu, ktorého ciele sú:* • systematicky identifikovať existujúce prekážky, s ktorými sa stretávajú bežní občania • Analyzovať právne zázemie prekážok • Vytvárať platformy na výmenu medzi kompetentnými orgánmi • Vytvárať projekty, ktoré dané prekážky riešia • Prevádzkovať trvalý kontaktný bod pre občanov a inštitúcie poskytujúci informácie o cezhraničných prekážkach a ich riešeníach

Špecifický cieľ ISO 1 c) budovať vzájomnú dôveru, najmä podporou medzil'udských aktivít.

*Implementácia formou fondov malých projektov*

Fond malých projektov využíva dva fondy s rovnakými podmienkami

Alokácia: 13 mil. € rozdelená pol na pol medzi fondy Iba 1 prijímateľ v projekte, ďalší partneri bez rozpočtu

• Organizácia cezhraničných kultúrnych a športových podujatí • Budovanie nových partnerstiev medzi verejnými inštitúciami • Organizácia výmenných pobytov a táborov pre deti • Podpora bilingvizmu a digitalizácie • Podpora festivalov a vystúpení propagujúcich cezhraničné partnerstvá • Podpora vývoja a prípravy projektov pre program Interreg (TVORÍME LEPŠIE SLOVENSKO, 2023).

### **1.6.7 Program Interreg CZ-SK**

**Program cezhraničnej spolupráce medzi Slovenskou republikou a Českou republikou– Interreg VI-A Slovensko – Česko 2021 – 2027** bol vládou Slovenskej republiky schválený 30. marca 2022. Rozpočet programu z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (EFRR) je takmer 85,5 miliónov eur. Projekty budú, v závislosti od typu prijímateľa, podporované až do výšky 92 % rozpočtu, pričom maximálna výška podpory z EFRR bude 80% (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE MEDZI SLOVENSKOU REPUBLIKOU A ČESKOU REPUBLIKOU– INTERREG VI-A SLOVENSKO – ČESKO 2021 – 2027).

Program je zastrešovaný riadiacim orgánom ktorým je Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR a národným orgánom – Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR. Oprávnené územie programu je tvorené pozdĺž slovensko-českej štátnej hranice. Na slovenskej strane programová oblasť zahŕňa územie Trenčianskeho samosprávneho kraja, Trnavského samosprávneho kraja a Žilinského samosprávneho kraja. Na českej strane programová oblasť zahŕňa Zlínsky kraj, Moravskoslezský kraj a Jihomoravský kraj. Zoznam oprávnených žiadateľov býva špecifikovaný konkrétnou výzvou (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A SLOVENSKO – ČESKO 2021 – 2027).

Hlavným cieľom Programu je prostredníctvom spoločných cezhraničných projektov riešiť spoločné výzvy, prekonať slabé stránky a podporiť rozvoj slovensko- českého prihraničného územia. Prostredníctvom realizácie spoločných cezhraničných projektov bude program implementovať vybrané politické ciele stanovené v príslušných nariadeniach EÚ týkajúcich sa Európskeho fondu regionálneho rozvoja. Nižšie uvedené oblasti boli identifikované ako kľúčové, na ktoré sa Program cezhraničnej spolupráce Interreg Slovensko – Česko na obdobie 2021 – 2027 zameria.

#### ***Priorita 1.1 Životné prostredie***

Špecifický cieľ Podpora adaptácie na zmenu klímy a prevencie rizika katastrof, ako aj odolnosti, a to s prihliadnutím na ekosystémové prístupy: • zber a výmena dát, informácií a skúseností; • realizácia spoločných stratégií a akčných plánov; • zvyšovanie povedomia o zmierňovaní a prispôsobovaní sa zmene klímy.

Očakávané výsledky: vhodné opatrenia a realizované pilotné projekty s cezhraničným presahom, zníženie negatívnych dopadov klimatických zmien, informovaná verejnosť, posilnené väzby medzi príslušnými inštitúciami a odborníkmi.

Špecifický cieľ Posilnenie ochrany a zachovanie prírody, biodiverzity a zelenej infraštruktúry, a to aj v mestských oblastiach, a zníženie všetkých foriem znečistenia: • zber a výmena dát, informácií a skúseností; • realizácia spoločných stratégií a akčných plánov; • osvetové aktivity o potrebe zachovania biodiverzity.

Očakávané výsledky: riešenia na udržanie biotopov a ochranu územia s vysokým stupňom biodiverzity, zlepšenie kvality ŽP, podpora partnerstiev a sietí.

### ***Priorita 2.1 Vzdelávanie***

Špecifický cieľ Zlepšenie rovnakého prístupu k inkluzívnym a kvalitným službám v oblasti vzdelávania, odbornej prípravy a celoživotného vzdelávania rozvíjaním dostupnej infraštruktúry vrátane posilňovania odolnosti pre dištančné a online vzdelávanie a odbornú prípravu: • výmena vedomostí, skúseností, odborných poznatkov a dobrej praxe medzi vzdelávacími inštitúciami na všetkých stupňoch vzdelávania od predprimárneho až po vysoké školstvo

Očakávané výsledky: skvalitnenie obsahu a foriem vzdelávania, zvýšenie prepojenosti vzdelávania na špecifické potreby prihraničného regiónu.

### ***Priorita 2.2 Kultúra a cestovný ruch***

Špecifický cieľ Posilnenie úlohy kultúry a udržateľného cestovného ruchu v oblasti hospodárskeho rozvoja, sociálneho začlenenia a sociálnej inovácie: • zachovanie a obnova kultúrneho a prírodného dedičstva; • spolupráca a výmena skúseností pri vytváraní a propagácii komplexných produktov cestovného ruchu.

Očakávané výsledky: zlepšenie kvality služieb v cestovnom ruchu v cezhraničnom regióne, nárast návštevnosti, budovanie infraštruktúry, obnova kultúrneho dedičstva.

### ***Priorita 3.1 Inštitucionálna spolupráca***

Špecifický cieľ Zvyšovanie efektivity verejnej správy podporou právnej a administratívnej spolupráce a spolupráce medzi občanmi, aktérmi občianskej spoločnosti a inštitúciami, najmä s ohľadom na riešenie právnych a iných prekážok v pohraničných regiónoch: • spolupráca verejnej správy a spolupracujúcich subjektov na oboch stranách prihraničného územia.

Očakávané výsledky: efektívnejšie mechanizmy verejnej správy, spoločné riešenia a ich implementácia pre efektívnejšiu spoluprácu, identifikácia a znižovanie administratívnych bariér.

### ***Priorita 3.2 Miestne iniciatívy***

Špecifický cieľ Budovanie vzájomnej dôvery, najmä propagáciou akcií typu “ľudia ľuďom”:

- vytváranie nových a upevňovanie existujúcich partnerstiev, sietí a cezhraničných štruktúr vrátane činností zameraných na voľnočasové a záujmové aktivity.

Očakávané výsledky: vzájomné spoznávanie sa obyvateľov prihraničných regiónov a budovanie dôvery, predovšetkým prostredníctvom voľnočasových a vzdelávacích aktivít, nástroj people-to-people v rámci Fondu malých projektov (ŽILINSKÝ SAMOSPRÁVNÝ KRAJ, 2025).

#### ***1.6.8 Program Interreg AT-SK***

**Program cezhraničnej spolupráce medzi Slovenskou republikou a Českou republikou – Interreg VI-A Slovensko – Česko 2021 – 2027** bol vládou Slovenskej republiky schválený 30. marca 2022. Rozpočet programu z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (EFRR) je takmer 85,5 miliónov eur. Projekty budú, v závislosti od typu prijímateľa, podporované až do výšky 92 % rozpočtu, pričom maximálna výška podpory z EFRR bude 80%.

Program je zastrešovaný riadiacim orgánom ktorým je Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR a národným orgánom – Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR. Oprávnené územie programu je tvorené pozdĺž slovensko-českej štátnej hranice. Na slovenskej strane programová oblasť zahŕňa územie Trenčianskeho samosprávneho kraja, Trnavského samosprávneho kraja a Žilinského samosprávneho kraja. Na českej strane programová oblasť zahŕňa Zlínsky kraj, Moravskoslezský kraj a Jihomoravský kraj. Zoznam oprávnených žiadateľov býva špecifikovaný konkrétnou výzvou (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A SLOVENSKO – ČESKO 2021 – 2027).

Hlavným cieľom Programu je prostredníctvom spoločných cezhraničných projektov riešiť spoločné výzvy, prekonať slabé stránky a podporiť rozvoj slovensko- českého prihraničného územia. Prostredníctvom realizácie spoločných cezhraničných projektov bude program implementovať vybrané politické ciele stanovené v príslušných nariadeniach EÚ týkajúcich sa Európskeho fondu regionálneho rozvoja. Nižšie uvedené oblasti boli identifikované ako kľúčové, na ktoré sa Program cezhraničnej spolupráce Interreg Slovensko – Česko na obdobie 2021 – 2027 zameria.

### ***Priorita 1.1 Životné prostredie***

Špecifický cieľ Podpora adaptácie na zmenu klímy a prevencie rizika katastrof, ako aj odolnosti, a to s prihliadnutím na ekosystémové prístupy: • zber a výmena dát, informácií a skúseností; • realizácia spoločných stratégií a akčných plánov; • zvyšovanie povedomia o zmiernovaní a prispôsobovaní sa zmene klímy.

Očakávané výsledky: vhodné opatrenia a realizované pilotné projekty s cezhraničným presahom, zníženie negatívnych dopadov klimatických zmien, informovaná verejnosť, posilnené väzby medzi príslušnými inštitúciami a odborníkmi.

Špecifický cieľ Posilnenie ochrany a zachovanie prírody, biodiverzity a zelenej infraštruktúry, a to aj v mestských oblastiach, a zníženie všetkých foriem znečistenia: • zber a výmena dát, informácií a skúseností; • realizácia spoločných stratégií a akčných plánov; • osvetové aktivity o potrebe zachovania biodiverzity.

Očakávané výsledky: riešenia na udržanie biotopov a ochranu územia s vysokým stupňom biodiverzity, zlepšenie kvality ŽP, podpora partnerstiev a sietí.

### ***Priorita 2.1 Vzdelávanie***

Špecifický cieľ Zlepšenie rovnakého prístupu k inkluzívnym a kvalitným službám v oblasti vzdelávania, odbornej prípravy a celoživotného vzdelávania rozvíjaním dostupnej infraštruktúry vrátane posilňovania odolnosti pre dištančné a online vzdelávanie a odbornú prípravu: • výmena vedomostí, skúseností, odborných poznatkov a dobrej praxe medzi vzdelávacími inštitúciami na všetkých stupňoch vzdelávania od predprimárneho až po vysoké školstvo (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A SLOVENSKO – ČESKO 2021 – 2027).

Očakávané výsledky: skvalitnenie obsahu a foriem vzdelávania, zvýšenie prepojenosti vzdelávania na špecifické potreby prihraničného regiónu.

### ***Priorita 2.2 Kultúra a cestovný ruch***

Špecifický cieľ Posilnenie úlohy kultúry a udržateľného cestovného ruchu v oblasti hospodárskeho rozvoja, sociálneho začlenenia a sociálnej inovácie: • zachovanie a obnova kultúrneho a prírodného dedičstva; • spolupráca a výmena skúseností pri vytváraní a propagácii komplexných produktov cestovného ruchu.

Očakávané výsledky: zlepšenie kvality služieb v cestovnom ruchu v cezhraničnom regióne, nárast návštevnosti, budovanie infraštruktúry, obnova kultúrneho dedičstva.

### ***Priorita 3.1 Inštitucionálna spolupráca***

Špecifický cieľ Zvyšovanie efektivity verejnej správy podporou právnej a administratívnej spolupráce a spolupráce medzi občanmi, aktérmi občianskej spoločnosti a inštitúciami, najmä s ohľadom na riešenie právnych a iných prekážok v pohraničných regiónoch: • spolupráca verejnej správy a spolupracujúcich subjektov na oboch stranách prihraničného územia.

Očakávané výsledky: efektívnejšie mechanizmy verejnej správy, spoločné riešenia a ich implementácia pre efektívnejšiu spoluprácu, identifikácia a znižovanie administratívnych bariér.

### ***Priorita 3.2 Miestne iniciatívy***

Špecifický cieľ Budovanie vzájomnej dôvery, najmä propagáciou akcií typu "ľudia ľuďom":

- vytváranie nových a upevňovanie existujúcich partnerstiev, sietí a cezhraničných štruktúr vrátane činností zameraných na voľnočasové a záujmové aktivity. Miestne iniciatívy cezhraničnej spolupráce sú zamerané predovšetkým na vzájomné spoznávanie sa obyvateľov prihraničných regiónov a budovanie dôvery medzi nimi.

Očakávané výsledky: vzájomné spoznávanie sa obyvateľov prihraničných regiónov a budovanie dôvery, predovšetkým prostredníctvom voľnočasových a vzdelávacích aktivít, nástroj people-to-people v rámci Fondu malých projektov - FMP (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A SLOVENSKO – ČESKO 2021 – 2027).

#### ***1.6.9 Interreg NEXT (predtým ENI CBC)***

**Program cezhraničnej spolupráce medzi Maďarskom, Slovenskom, Rumunskom a Ukrajinou – Interreg VI-A NEXT Maďarsko-Slovensko-Rumunsko-Ukrajina na obdobie 2021 – 2027** bol vládou Slovenskej republiky schválený 30. marca 2022. Rozpočet programu z Európskeho fondu regionálneho rozvoja a Nástroja susedstva a rozvojovej a medzinárodnej spolupráce – Globálna Európa je **takmer 63 miliónov eur**. Projekty budú, v závislosti od typu prijímateľa, podporované z fondov EÚ až do výšky 90 % rozpočtu. (PROGRAM CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE INTERREG VI-A NEXT MAĎARSKO-SLOVENSKO-RUMUNSKO-UKRAJINA 2021 – 2027).

Za riadenie a implementáciu programu je zodpovedný riadiaci orgán – Ministerstvo zahraničných vecí a obchodu Maďarska. Národnými orgánmi sú Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky, Ministerstvo rozvoja, verejných prác a správy Rumunska a Sekretariát kabinetu ministrov Ukrajiny.

Oblasť programu Interreg VI-A NEXT Maďarsko-Slovensko-Rumunsko-Ukrajina pozostáva z rôznych regiónov Maďarska, Slovenska, Rumunska ako členských štátov EÚ a Ukrajiny ako partnerskej krajiny. Celková oblasť spolupráce pokrýva územie približne stredne veľkého európskeho štátu s rozlohou 83 057 km<sup>2</sup> a s populáciou vyše 8 miliónov obyvateľov. Administratívne je však programové územie rozdelené medzi štyri krajiny s rôznymi úlohami a zodpovednosťami príslušných regiónov.

Oprávneným územím pre realizáciu projektov sú: na území Maďarska Sabolčsko-satmársko-berežská župa a Boršodsko-abovsko-zemplínska župa; na území Slovenska Košický samosprávny kraj a Prešovský samosprávny kraj; na území Rumunska Marmarošská župa, Satumarská župa a Župa Suceava; na území Ukrajiny Zakarpatská oblasť, Ivanofrankivská oblasť a Černovická oblasť.

Cieľom programu je prostredníctvom podpory z fondov EÚ vytvárať priaznivé podmienky pre zintenzívnenie a rozšírenie cezhraničných väzieb a prispieť tak k zvýšeniu atraktívnosti cezhraničného regiónu pre obyvateľov a návštevníkov prostredníctvom inteligentného využívania vnútorného potenciálu územia. Zoznam problémov a výziev, ktorým čelí programové územie je rozsiahly, no spektrum možností rozvoja pohraničia je takisto široké.

### ***Priorita 1: Odolný a zelený hraničný región***

Priorita 1 sa zaoberá zvýšením pripravenosti a odolnosti regiónu voči prírodným nebezpečenstvám, akými sú záplavy, suchá, extrémne teploty (ako napríklad vlny horúčav). Zameraná je tiež na zosuvy pôdy a ľadové zápchy na riekach, ako aj človekom spôsobené priemyselné katastrofy a lesné požiare. Bude podporovať náležitú ochranu a riadenie prírodných zdrojov a biodiverzity regiónu. Podporené budú dva špecifické ciele:

1. iv) podpora prispôsobovania sa zmene klímy a predchádzania riziku katastrof a odolnosti, s prihliadnutím na ekosystémové prístupy
2. vii) posilnenie ochrany a zachovania prírody, biodiverzity a zelenej infraštruktúry, a to aj v mestských oblastiach, a zníženie všetkých foriem znečistenia.

### ***Priorita 2: Zdravý a atraktívny pohraničný región***

Priorita 2 je zameraná na zvýšenie sociálneho blahobytu a inkluzívneho rastu obyvateľstva budovaním kapacít zainteresovaných strán v sektore zdravotníctva, ako aj podporou kultúrnej spolupráce a rozšírením ponuky environmentálne a sociálne udržateľného cestovného ruchu.

Podporené budú dva špecifické ciele:

1. v) zabezpečenie rovnakého prístupu k zdravotnej starostlivosti a posilnenie odolnosti zdravotníckych systémov vrátane primárnej starostlivosti a podpora prechodu z ústavnej na rodinnú a komunitnú starostlivosť
2. vi) posilnenie úlohy kultúry a trvalo udržateľného cestovného ruchu v hospodárskom rozvoji, sociálnom začlenení a sociálnych inováciách.

### ***Priorita 3: Spolupracujúci hraničný región***

Priorita 3 odzrkadľuje zameranie programu na výmenu skúseností a budovanie kapacít medzi aktérmi. Je zameraná na prekonávanie právnych a administratívnych prekážok, ktoré bránia mnohým potenciálnym oblastiam spolupráce od cezhraničných záchranných akcií cez rozvoj cezhraničnej dopravy po hraničnú kontrolu. Harmonizované riešenia, ako aj zdokonalené a nové formy spolupráce by výrazne zlepšili celkovú súdržnosť celej oblasti. Podporený bude špecifický cieľ Interreg:

1. b) posilnenie efektívnej verejnej správy podporou právnej a administratívnej spolupráce a spolupráce medzi občanmi, aktérmi občianskej spoločnosti a inštitúciami, najmä s cieľom vyriešiť právne a iné prekážky v pohraničných oblastiach (ŽSK, 2025).

**Projekt musí zahŕňať aspoň jedného partnera z Ukrajiny a aspoň jedného partnera z členských štátov EÚ**

#### ***1.6.10 IPA CBC - Instrument for Pre-Accession Assistance – Cross-border Cooperation***

##### **IPA III: nástroj predvstupovej pomoci (2021 – 2027)**

Musíme si uvedomiť, že Európska únia nepomáha iba členským krajinám EÚ, ale aj krajinám, ktoré sa pripravujú na vstup do EÚ (IPA III: NÁSTROJ PREDVSTUPOVEJ POMOCI 2021 – 2027).

**ZHRNUTIE K DOKUMENTU:** Nariadenie (EÚ) 2021/1529, ktorým sa zriaďuje nástroj predvstupovej pomoci (IPA III)

## AKÝ JE CIEĽ TOHTO NARIADENIA?

Nariadením sa zriaďuje **nástroj predvstupovej pomoci (IPA III)** na obdobie viacročného finančného rámca (VFR) na roky 2021 – 2027.

Stanovujú sa ním:

- **všeobecné a špecifické ciele** politiky,
- **veľkosť, forma a pravidlá financovania** Európskej únie (EÚ).

### HLAVNÉ BODY IPA III:

- vzťahuje sa na Albánsko, Bosnu a Hercegovinu, Čiernu Horu, Island, Kosovo, Severné Macedónsko, Srbsko a Turecko
- má **všeobecný cieľ** pomôcť prijímateľom v rámci nástroja IPA III zosúladiť sa s pravidlami, normami, politikami a postupmi EÚ s cieľom pripraviť sa na členstvo v EÚ podporovaním politických, inštitucionálnych, právnych, administratívnych, sociálnych a hospodárskych reforiem,
- identifikuje **konkrétne ciele**:
  - posilniť právny štát, demokraciu, ľudské práva a hospodársky a sociálny rozvoj,
  - posilniť účinnosť verejnej správy, štrukturálne reformy a dobrú správu vecí verejných,
  - formovať pravidlá, normy, politiky a postupy,
  - podporiť ochranu životného prostredia a nízkouhlíkové hospodárstvo,
  - podporiť územnú súdržnosť a cezhraničnú spoluprácu,
- obsahuje **20 tematických priorít** od rodovej rovnosti a kvalitného zamestnania po inteligentnú dopravu a bezpečné dodávky potravín a vody,
- musí poskytovať synergiu, dopĺňať ostatné vnútorné a vonkajšie politiky a financovanie EÚ a byť s nimi v súlade,
- funguje v celkovom rámci politiky rozširovania EÚ.

**Rozpočet** na 7-ročný program je **14,162 miliardy EUR**. Finančné prostriedky sa môžu použiť na:

- prípravu,
- monitorovanie,
- kontroly,
- audity,
- hodnotenie a

- systémy informačných technológií na úrovni inštitúcií.

**Financovanie pre prijímateľov** je založené na:

- **programovacom rámci IPA**, ktorý obsahuje ročné výdavky, ktoré schvaľuje Európsky parlament a Rada Európskej únie, a zohľadňuje národné stratégie a sektorové politiky,
- **výkonnosti a zásadách spravodlivého podielu** a je ciele a prispôsobené konkrétnym situáciám.

**Projekty cezhraničnej spolupráce** využívajú až **3 %** celkového rozpočtu s maximálnym príspevkom EÚ vo výške 85 %.

Členské štáty EÚ, prijímatelia v rámci nástroja IPA III, krajiny Európskeho hospodárskeho priestoru a oblasti susedstva sú všetky oprávnené na financovanie. Prijímatelia v rámci nástroja IPA III môžu získať financie z Európskeho fondu pre udržateľný rozvoj plus a zo záruky pre vonkajšiu činnosť.

Prijímatelia podpory v rámci nástroja IPA III musia priznať pôvod a zabezpečiť zviditeľnenie financovania.

Európska komisia môže prijímať vykonávacie a delegované akty, pričom jej pomáha výbor pre nástroj IPA a radí jej strategická rada pre západný Balkán.

## 1.7 Aktuálne otvorené výzvy cezhraničnej spolupráce

V ďalšej časti uvádzame aktuálne výzvy INTERREG, ktoré sú zverejnené v auguste 2025.

### 1. Interreg Slovensko – Rakúsko (SK-AT) – 5. výzva

- **Uzávierka:** 30. september 2025
- **Cieľ:** Podpora projektov v oblastiach ako vzdelávanie, cestovný ruch, inovácie, environmentálna ochrana
- **Priority:** inteligentnejší, zelenší, sociálnejší a lepšie prepojený pohraničný región
- **Výška financovania:** Celkovo 48,9 mil. € z ERDF – pre turizmus vyčlenených 5,5 mil. €; spolufinancovanie môže dosiahnuť až 80 %  
[transition-pathways.europa.eu](https://transition-pathways.europa.eu)

### 2. Interreg Slovensko – Česko (SK-CZ) – kultúra a turizmus

- **Uzávierka:** 16. september 2025
- **Cieľ:** Rozvoj cezhraničnej spolupráce v oblasti kultúry a cestovného ruchu

- **Financovanie:** 4,5 mil. € z ERDF – z toho 1,5 mil. € špeciálne na kultúrne a turistické iniciatívy  
[transition-pathways.europa.eu](http://transition-pathways.europa.eu)
- 3. Cezhraničné energetické komunity (Cross-Border Energy Communities – CBEC)**
- **Uzávierka:** 21. november 2025 (do 18:00 CEST)
  - **Cieľ:** Pilotné financovanie a technická podpora pre rozvoj cezhraničných (alebo quasi-cezhraničných) energetických spoločenstiev
  - Výzva súvisí s misiou „Cross-Border regions for the European Green Deal“
  - **Financovanie:** pilotná podpora 15 000 € + technická asistencia
- 4. Program Bulharsko – Srbsko: služby všeobecného záujmu**
- **Uzávierka:** 30. september 2025
  - **Cieľ:** Podpora vývoja a poskytovania cezhraničných verejných služieb (mimoturistického/záchranárskeho zamerania)
  - **Oprávnení žiadatelia:** obce, štátne podniky (min. 51 % vlastníctva), mimovládne organizácie
  - **Financovanie:** celkovo 4,63 mil. €, max. 1 mil. € na projekt  
[mei.gov.rs](http://mei.gov.rs)
- 5. Interreg Švédsko – Nórsko (SE-NO)**
- **Uzávierka:** 15. september 2025
  - **Cieľ:** Projekty podporujúce rozvoj inteligentnej, zelenej, sociálnej a silnejšej pohraničnej oblasti – zamerané najmä na cestovný ruch, inovácie a vzdelávanie
  - **Financovanie:** Švédska časť – až 65 % nákladov (max. 60 000 €); Nórska časť – až 50 % (max. 30 000 €) – pomer 70 % (EU) vs 30 % (no funds)  
[transition-pathways.europa.eu](http://transition-pathways.europa.eu)
- 6. Interreg Rumunsko – Srbsko — druhá výzva (predĺženie termínu)**
- **Nový termín:** 23. máj 2025 (už minulé, aktuálne už uzavreté)
  - **Cieľ:** Projekty v oblasti obnoviteľných zdrojov a energetickej efektívnosti v cezhraničnej oblasti
  - **Financovanie:** 10,3 mil. €, z čoho 8,8 mil. € z IPA fondov
- 7. CB RES – 5. výzva pre status cezhraničných projektov obnoviteľnej energie**
- **Obdobie:** otvára sa 2. september 2025, uzávierka 15. január 2026 (do 17:00 CET)
  - **Ciele:** Získať oficiálny status projektu ako CB RES, čím sa projekt začne považovať za oprávnený na financovanie v rámci programu CEF (Connecting Europe Facility).

- **Výhody:** Zaradenie na zoznam oprávnených projektov, lepšia viditeľnosť, vyššia šanca na investorov a finančné podpory

### **Zhrnutie**

*Táto kapitola sa zameriava na programy cezhraničnej spolupráce, ktoré sú hlavnou časťou európskeho cieľa Európska územná spolupráca (ETC), ktorý je známy pod zastrešujúcou značkou INTERREG. Tieto programy sú financované z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (ERDF) a ich hlavným cieľom je prekonať hranice a spoločne riešiť problémy, ktoré nepoznajú štátne hranice, čím sa posilňuje súdržnosť a integrácia v EÚ. Pre lepšie pochopenie celej problematiky je uvádzame aj históriu využívania predvstupovej pomoci EÚ a jednotlivé plánovacie obdobia vo využívaní štrukturálnych fondov EÚ, vrátane aktuálneho programovacieho obdobia 2021 – 2027 a aktuálne výzvy INTERREG.*

**Druhá kapitola**

# ***Cyklus riadenia projektu***

## 2 CYKLUS RIADENIA PROJEKTU

### 2.1 Cyklus riadenia projektu

Často označovaný aj ako **životný cyklus projektu**, predstavuje sled fáz, ktorými projekt prechádza od svojho začiatku až po jeho ukončenie. Tento cyklus poskytuje štruktúru, ktorá uľahčuje plánovanie, realizáciu, kontrolu a vyhodnotenie projektu.

Projektový cyklus predstavuje súbor fáz, ktorými projekt prechádza od svojho vzniku až po ukončenie a zhodnotenie. Metodika **Project Cycle Management (PCM)** zahŕňa klasické fázy ako **identifikácia** (analýza potrieb a formulácia zámeru), **plánovanie (formulácia)**, **implementácia (realizácia a monitoring)** a **hodnotenie**. Niektoré metodiky zahrnujú aj úvodnú fázu **programovania** (zasadenie projektu do širšej stratégie) a záverečnú **ex-post evaluáciu**. Podstatou PCM je zabezpečiť logickú nadväznosť krokov, jasné rozhodovacie procesy a poučenie sa z realizovaných projektov pre budúce zámery (VŠETEČKA, 2017).

V kontexte rozvoja miest a obcí znamená projektový prístup to, že rozvojové zámery obce sa **uchopia ako projekty** – s jasne definovanými cieľmi, aktivitami, rozpočtom, časovým plánom a merateľnými výsledkami. Takýto prístup umožňuje lepšie plánovať zdroje a kroky potrebné na dosiahnutie rozvojových cieľov obce a zároveň zvyšuje šancu získať externé financovanie (napr. z fondov EÚ) na ich realizáciu. Obec si napríklad vo svojom strategickom pláne môže stanoviť cieľ zlepšiť dopravnú infraštruktúru či cezhraničnú spoluprácu – projektový prístup znamená, že k splneniu tohto cieľa sa vytvorí konkrétny projekt (alebo viac projektov) s detailným plánom **čo, kto, kedy a za koľko** urobí.

**Cyklus riadenia projektu (Project Cycle Management – PCM)** je metodologický rámec, ktorý sa používa na riadenie projektov počas celého ich životného cyklu – od identifikácie a prípravy až po implementáciu a hodnotenie. Tento cyklus pomáha zabezpečiť, aby projekty boli riadené efektívne, účinne a zamerané na dosiahnutie svojich cieľov.

#### **Fázy riadenia projektu:**

- A. Iniciácia** – Definovanie cieľov, účelu, rozsahu projektu a identifikácia jeho hlavných zainteresovaných strán. V tejto fáze sa rozhoduje o tom, či projekt bude realizovaný.

#### **Identifikácia a analýza potrieb**

**Účel:** Určenie problémov, ktoré projekt rieši, a definovanie potrieb cieľovej skupiny.

#### **Kroky:**

- Analýza problémov a identifikácia cieľov

- Vytvorenie návrhu a identifikácia hlavných zainteresovaných strán
- Zber dát, analýza a formulácia problémov

**B. Plánovanie** – Príprava detailného plánu realizácie vrátane harmonogramu, rozpočtu, riadenia rizík, rozdelenia úloh, spôsobu komunikácie a ďalších kľúčových prvkov projektu.

#### **Príprava projektu (plánovanie)**

- **Účel:** Vytvorenie detailného plánu, ktorý špecifikuje, ako sa projekt bude realizovať.
- **Kroky:**
  - Stanovenie konkrétnych cieľov a výsledkov
  - Určenie aktivít, časového rámca a potrebných zdrojov
  - Definovanie rozpočtu, plánovanie rizík a vypracovanie sledovacích ukazovateľov
  - Identifikácia metodológie monitorovania a hodnotenia
  - Príprava plánov na zaobchádzanie s rizikami a udržateľnosťou projektu

**C. Realizácia** – Skutočné vykonávanie naplánovaných aktivít, tvorba výstupov projektu, priebežná koordinácia a riadenie tímu.

**Účel:** Realizácia aktivít a dosahovanie stanovených cieľov.

#### **Kroky:**

- Koordinácia a realizácia projektových aktivít
- Sledovanie pokroku a výkonnosti
- Riadenie rozpočtu, časového rámca, rizík a zdrojov
- Pravidelná komunikácia so zainteresovanými stranami
- Prípadné úpravy v pláne na základe výsledkov z monitorovania

**D. Monitorovanie a kontrola** – Súbežne s realizáciou projektový manažér sleduje plnenie cieľov, termínov, rozpočtu a kvality, rieši vzniknuté problémy a prijíma opatrenia na korekcie.

#### **Monitorovanie a hodnotenie**

**Účel:** Posúdenie, či projekt dosahuje svoje ciele a aké sú jeho výsledky.

#### **Kroky:**

- Sledovanie výkonnosti a efektívnosti prostredníctvom definovaných indikátorov
- Vyhodnotenie dopadu, efektívnosti a účinnosti projektových aktivít
- Úpravy na základe zistení počas hodnotenia
- Zhrnutie úspechov a identifikácia oblastí na zlepšenie

**E. Ukončenie** – Odovzdanie výsledného produktu/služby, uzatvorenie zmlúv, vyhodnotenie úspešnosti a poučenie sa pre budúce projekty. Uzávierka je často formalizovaná protokolom a archiváciou dokumentácie (IOM, 2023).

### **Udržateľnosť a ukončenie projektu**

**Účel:** Zabezpečiť, aby projekt mal dlhodobý vplyv a nebol obmedzený len na obdobie jeho realizácie.

#### **Kroky:**

- Analýza trvalých prínosov a odporúčania pre ďalší rozvoj
- Odovzdanie projektových výsledkov miestnym aktérom
- Výstupy a dokumentácia pre budúce referencie
- Formálne ukončenie projektu

Niektoré metodiky ešte rozlišujú prípravnú fázu pred samotnou iniciáciou, prípadne rozdeľujú ukončovaciu fázu na testovanie a finálne odovzdanie.

Každá fáza má špecifické cieľové výstupy a kritériá ukončenia, pričom prechod medzi fázami je zvyčajne podmienený splnením týchto kritérií. Významné je tiež priebežné riadenie kľúčových aspektov projektu ako sú čas, náklady, rozsah, kvalita, riziká a prínosy.

V jednotlivých projektoch sa môže poradie fázy jemne líšiť v závislosti od používaného prístupu (napr. tradičné vs. agilné metodiky), ale vyššie uvedené fázy tvoria základný rámec cyklu riadenia projektu (JANEKOVÁ, 2018).

Riadenie projektového cyklu pomáha manažérom v samospráve udržať kontrolu nad projektom počas všetkých fáz. V praxi to znamená napríklad:

- v identifikačnej fáze dôkladne analyzovať problémy a potreby,
- v plánovacej fáze nastaviť logický rámec projektu (ciele, výstupy, aktivity) a pripraviť realizovateľný plán,
- počas realizácie priebežne monitorovať pokrok, riešiť vzniknuté problémy a riadiť tím,
- po skončení projektu vykonať zhodnotenie (čo sa dosiahlo, aké sú poučenia do budúcnosti).

Projektový prístup k rozvoju obcí zabezpečuje, že projekty nie sú izolované aktivity, ale zapadajú do dlhodobej stratégie obce alebo regiónu. Napríklad ak má obec strategický plán rozvoja, projekty by mali byť konzistentné s týmto plánom. PCM taktiež kladie dôraz na zapojenie zainteresovaných strán a cieľových skupín už pri navrhovaní projektu, aby projekt vychádzal z reálnych potrieb a mal podporu tých, ktorých sa týka.

## 2.2 Projektový prístup k rozvoju obcí

Projektový prístup k rozvoju obcí (či už v kontexte mestského alebo vidieckeho rozvoja) znamená využiť štruktúrovaný, systematický prístup k zlepšeniu kvality života obyvateľov, efektívne využívanie verejných zdrojov a zabezpečenie udržateľného rozvoja.

### Základné princípy projektového prístupu k rozvoju obcí:

#### 1. Účasť občanov

**Prečo:** Aby projekt odrážal potreby obyvateľov a mal podporu komunity. Zapojenie občanov do identifikácie problémov, navrhovania riešení a implementácie zvyšuje udržateľnosť a zmysluplnosť projektu.

#### 2. Rovnováha medzi rôznymi zložkami rozvoja

**Prečo:** Každý projekt by mal pokrývať nielen infraštruktúrne a ekonomické potreby, ale aj environmentálne, sociálne a kultúrne aspekty. Napríklad kombinovanie zlepšenia miestnej dopravy s environmentálnou udržateľnosťou alebo podpora miestnej kultúry spolu s vytváraním pracovných miest.

#### 3. Dlhodobá udržateľnosť

**Prečo:** Všetky projekty musia byť navrhnuté tak, aby mali trvalý prínos pre komunitu. To znamená zahrnutie efektívnych mechanizmov financovania, zabezpečenie kvality projektových výstupov a plánovanie, ako budú služby alebo infraštruktúra udržiavané po skončení projektu.

#### 4. Viacúrovňová spolupráca

**Prečo:** Na miestnej úrovni je dôležité zapojiť všetky relevantné zainteresované strany – samosprávy, neziskové organizácie, podnikateľov a občianske iniciatívy, ale aj vyššie úrovne správy (regionálne a národné orgány) (MIRRaI SR, 2020).

## 2.3 Príklady projektov rozvoja obcí

V tejto podkapitole sa zameriame na vybrané ciele a dosiahnuté výsledky v jednotlivých oblastiach ktoré je možné riešiť v rámci projektového zámeru v samosprávach, ako aj iných organizáciách.

#### 1. Zlepšenie verejnej infraštruktúry

**Cieľ:** Rekonštrukcia miestnych ciest, budovanie chodníkov, verejných parkov a rekreačných plôch, zlepšenie verejného osvetlenia.

**Výsledok:** Zvýšenie kvality života obyvateľov a podpora miestneho cestovného ruchu.

## **2. Podpora miestnej ekonomiky a podnikania**

**Cieľ:** Vytvorenie podnikateľských inkubátorov, podpora malých a stredných podnikov (MSP) a zavedenie programov na podporu zamestnanosti. Sociálna ekonomika – sociálne podniky.

**Výsledok:** Vytváranie pracovných miest a rozvoj podnikateľských aktivít, čo zvyšuje miestnu ekonomiku.

## **3. Klimatická adaptácia a environmentálne projekty**

**Cieľ:** Výstavba zelenej infraštruktúry, podpora obnoviteľných zdrojov energie, riešenie odpadového hospodárstva.

**Výsledok:** Zlepšenie environmentálneho stavu a zníženie ekologickej stopy komunity.

## **4. Sociálna integrácia a inklúzia zraniteľných skupín**

**Cieľ:** Programy zamerané na podporu zdravotnej starostlivosti, vzdelávania a integrácie zraniteľných skupín (napr. starších ľudí, Rómov, migrantov).

**Výsledok:** Zlepšenie sociálnych podmienok a podporenie rovnosti príležitostí pre všetkých občanov.

## **2.4 Projektový prístup k rozvoju obcí - Kľúčové kroky**

Pri rozvoji obcí je veľmi dôležité plánovanie a príprava strategických dokumentov ako „Program rozvoja obce“, ktoré vyplývajú zo zákona o regionálnom rozvoji (Zákon č. 538/2008 Z. z.). Už pri príprave týchto dokumentov je žiadúce brať na vedomie nasledovnú postupnosť krokov:

- 1. Identifikácia potrieb obce** – Prieskum medzi obyvateľmi, miestnymi podnikateľmi, školami a inými aktérmi.
- 2. Príprava plánu rozvoja** – Určenie priorit, stanovenie jasných cieľov a vypracovanie konkrétneho plánu.
- 3. Hľadanie zdrojov financovania** – Identifikácia vhodných grantov a možností financovania cez národné a európske fondy (napr. EÚ fondy, Interreg).
- 4. Realizácia projektov** – Implementácia konkrétnych projektov na základe stanoveného plánu.
- 5. Monitorovanie a hodnotenie** – Priebežné sledovanie dosahovania cieľov a hodnotenie dopadov.
- 6. Udržateľnosť a záverečné hodnotenie** – Zabezpečenie pokračovania aktivít a vyhodnotenie dlhodobých prínosov.

### **Priebeh cyklu riadenia projektu**

Priebeh cyklu môže byť lineárny. Potom sa po sebe nasledujúce fázy striedajú jedna po druhej. Avšak v mnohých prípadoch nasleduje fáza iniciácie opakovane fázy plánovania, vykonávania a testovania, a dokonca aj počiatočná implementácia. To je preto, že cyklickosť životných fáz projektu závisí od:

- povahy výsledkov projektu – v závislosti od štandardov odvetvia, napríklad na tom, koľkokrát a kým je produkt testovaný pred konečnou implementáciou, čo je ľahké si predstaviť na príklade uvedenia kozmetiky, liekov alebo softvéru,
- metodológie – kaskádovej alebo agilnej, kde faktor ovplyvňujúci opakovateľnosť krokov bude to, aký inovatívny je výsledok a aká je spolupráca so zainteresovanými stranami,
- rytmus dodávania výsledkov

Rytmus dodávania výsledkov môže byť obmedzený na jednorazové dodanie, keď cieľom projektu je vytvorenie konkrétneho produktu alebo vykonanie jedinečnej služby. Môže byť tiež cyklický, ako v prípade vylepšeného a aktualizovaného softvéru alebo služby vykonávanej v pravidelných intervaloch. Dodanie môže tiež pozostávať z niekoľkých nie tak úzko súvisiacich komponentov. Napríklad, keď je cieľom projektu revitalizácia parku, môže pozostávať z úloh tak rôznorodých ako:

- analýza existujúcej vegetácie,
- rozpoznanie potrieb miestnej komunity,
- výsadba stromov,
- vyznačenie ciest,
- inštalácia osvetlenia.

V tomto prípade bude pre každú z týchto fáz potrebné prejsť takmer celým cyklom – od plánovania po implementáciu.

## 2.5 Príklad z cyklu riadenia projektu

Cyklus riadenia projektu je zložený z niekoľkých fáz, ktoré sa opakujú počas celého životného cyklu projektu, aby sa zabezpečilo jeho úspešné dokončenie. Tu je konkrétny príklad cyklu riadenia projektu, ktorý ilustruje jednotlivé fázy na príklade výstavby novej kancelárskej budovy:

### 1. Inicializácia projektu (Plánovanie)

- **Úloha:** Rozhodnutie o začatí projektu, definovanie cieľov a požiadaviek, analýza rizík.

- **Príklad:** Investori sa rozhodnú postaviť novú kancelársku budovu. Stanovia si cieľ: výstavba moderného kancelárskeho komplexu s 10 podlažiami do dvoch rokov.
- **Výstupy:** Projektová dokumentácia, počiatočný rozpočet, časový plán.

## 2. Plánovanie a definovanie cieľov

- **Úloha:** Podrobné plánovanie projektu, vypracovanie konkrétnych krokov, rozdelenie projektu na menšie úlohy.
- **Príklad:** Projektový manažér vytvorí podrobný časový plán, priradí úlohy jednotlivým tímom (napríklad architektom, inžinierom, stavebným firmám).
- **Výstupy:** Detailný plán, rozdelenie úloh, kontrolné míľniky.

## 3. Realizácia projektu

- **Úloha:** Začiatok práce na projekte, implementácia všetkých plánovaných aktivít, monitorovanie postupu.
- **Príklad:** Začína sa výstavba budovy, sú vykonávané stavebné práce, inštalácia elektroinštalácie, výstavba nosných konštrukcií.
- **Výstupy:** Priebežné dodanie stavebných častí, pravidelný report o pokroku, prvé kontrolné míľniky.

## 4. Monitorovanie a kontrola

- **Úloha:** Monitorovanie priebehu projektu, sledovanie rozpočtu a časového plánu, identifikácia a riešenie problémov.
- **Príklad:** Projektový manažér pravidelne kontroluje, či stavebné práce postupujú podľa plánu a v rámci rozpočtu. Zistia sa nepredvídané náklady alebo oneskorenia, ktoré sa musia riešiť.
- **Výstupy:** Priebežné aktualizácie, správy o rizikách, opatrenia na odstránenie problémov.

## 5. Záver a ukončenie projektu

- **Úloha:** Dokončenie všetkých úloh, prebieha záverečná kontrola kvality, odovzdanie hotového diela zákazníkovi.

- **Príklad:** Po dokončení výstavby prebieha záverečná kontrola (napríklad kontrola bezpečnosti budovy, dodržanie predpísaných štandardov). Budova je odovzdaná investorovi a začne sa jej prevádzka.
- **Výstupy:** Oficiálne odovzдание budovy, uzavretie projektu, vyhodnotenie celkových nákladov a času.

## 6. Reflexia a uzavretie projektu

- **Úloha:** Zhodnotenie priebehu projektu, identifikácia naučených lekcií, archivácia dokumentácie.
- **Príklad:** Po dokončení projektu sa zorganizuje tímová reflexia, kde sa zhodnotí, čo išlo dobre a čo sa mohlo zlepšiť. Všetky dôležité dokumenty sa archivujú na budúce referencie.
- **Výstupy:** Správa o projekte, návrhy na zlepšenie procesov pre budúce projekty.

Tento cyklus riadenia projektu je iteratívny, takže pri veľkých projektoch, ako je výstavba budovy, sa často opakuje kontrola a úpravy počas realizácie. Dôležité je neustále sledovať pokrok, riešiť problémy včas a zabezpečiť, že projekt zostane na správnej ceste (DOMINANTA, 2007).

V súvislosti so stanovením cieľov projektu odporúčame využiť SMART prístup pre ich určenie. SMART ciele sú osvedčená metodika pre **správne stanovenie cieľov**, ktorá sa využíva v rôznych oblastiach – od marketingu a projektového manažmentu až po osobný rozvoj.

Skratka **SMART** pochádza z anglických slov, ktoré popisujú päť základných vlastností, ktoré by mal každý dobre stanovený cieľ spĺňať:

**S - Špecifický (Specific):** Cieľ musí byť **jasne a konkrétne** definovaný, bez vágnych formulácií. Malo by byť zrejmé, **čo** sa má dosiahnuť.

*Príklad:* Namiesto "Chcem vylepšiť zdravotnú starostlivosť" radšej "Rozšírim rozsah poskytovaných služieb o očné a chirurgickú ambulanciu."

**M - Merateľný (Measurable):** Musíte vedieť, **ako** zmeriate dosiahnutie cieľa. Cieľ by mal byť kvantifikovateľný, ideálne pomocou číselných hodnôt a metrík.

*Príklad:* "Rozšírim poskytovanú činnosť o 2 nové ambulancie."

1. **A - Dosiahnuteľný (Achievable/Attainable):** Cieľ musí byť **realistický a dosiahnuteľný** s ohľadom na vaše zdroje, schopnosti a možnosti. Príliš nereálne ciele vedú k frustrácii. (Niekedy sa používa aj ako **Akceptovateľný** – všetci zainteresovaní s ním súhlasia).

2. **R - Relevantný (Relevant):** Cieľ by mal byť **dôležitý** pre celkovú víziu, stratégiu alebo dlhodobé plány. Malo by dávať zmysel venovať mu čas a zdroje. (Niekedy sa používa aj ako **Realistický**, v zmysle či má naozaj zmysel ho sledovať.)
3. **T - Časovo ohraničený (Time-bound):** Cieľ musí mať stanovený **konkrétny termín** dokončenia. Bez termínu chýba pocit naliehavosti a ľahko sa odkladá.

*Príklad:* "Otvorenie dvoch nových ambulancií **do konca 3. kvartálu.**"

Použitie metódy SMART pomáha transformovať nejasné predstavy na **konkrétne, sledovateľné a motivujúce plány** (DORAN, 1981).

## 2.6 Príklad z projektu LEAD-UP

V projekte LEAD-UP je jedným z hlavných cieľov zvýšiť kapacity miestnych samospráv na plánovanie a riadenie projektov. Preto projekt zahŕňa tréningy zamerané na riadenie projektového cyklu a súvisiace metódy (vrátane logického rámca a dizajnérskeho myslenia) pre manažérov v cieľových obciach. To dokumentuje, aký význam sa prikladá PCM pri rozvoji obcí – účastníci sa učia, ako správne iniciovať, plánovať a riadiť projekty od začiatku do konca. Tento systematický prístup umožní obciam efektívnejšie realizovať svoje rozvojové zámery a dlhodobo zlepšovať kvalitu projektov vďaka poučeniam z každého cyklu (ERA PORTAL, 2025).

## 2.7 Ako vieme použiť AI nástroje pri riadení projektu

Čo vyjadruje skratka AI a čo znamená?

AI je skratka pre Umelú inteligenciu (Artificial Intelligence) a znamená schopnosť počítačového systému napodobňovať ľudskú inteligenciu, spracovávať informácie a vykonávať úlohy, ktoré by inak vyžadovali ľudské premýšľanie. AI nachádza svoje uplatnenie v mnohých oblastiach spoločenského života.

Aj pri projektovom riadení môžeme využiť AI:

PERPLEXITY: <https://www.perplexity.ai/>

CHATGPT: <https://chatgpt.com/>

GEMINI: <https://gemini.google.com/app>

Generatívna umelá inteligencia, ako napríklad **Gemini**, **ChatGPT** alebo **Perplexity**, môže výrazne zefektívniť riadenie projektu v každej jeho fáze:

## 1. Inicializácia a plánovanie

- **Identifikácia potrieb:** AI vám pomôže analyzovať rozsiahle súbory dát z prieskumov, správ alebo sociálnych médií, aby ste rýchlo našli kľúčové problémy a potreby obce. Nástroj dokáže zhrnúť a roztriediť dáta, na základe čoho je možné pripraviť logický rámec projektu.
- **Príprava plánu:** Vytváranie projektového plánu je s AI oveľa jednoduchšie. Môžete zadávať vstupy, ako sú ciele, rozpočet a časový horizont, a AI vám vygeneruje návrh **harmonogramu, rozdelenia úloh a potenciálnych rizík**.

## 2. Realizácia a monitorovanie

- **Správa úloh:** AI nástroje dokážu automaticky aktualizovať stav úloh na základe informácií z reportov alebo e-mailov. Taktiež môžu upozorniť na možné oneskorenia alebo konflikty medzi úlohami.
- **Analýza rizík:** Môžete pravidelne zadávať priebežné údaje o pokroku a AI nástroj vám pomôže identifikovať, kde sa projekt odchyľuje od plánu. Napríklad dokáže na základe dát predpovedať, či prekročíte rozpočet, a navrhnúť možné riešenia.
- **Komunikácia:** Generovanie **pravidelných reportov, e-mailov a prezentácií** o priebehu projektu zaberie s AI len niekoľko minút. Stačí zadať surové dáta a AI ich spracuje do čitateľného formátu.

## 3. Ukončenie a hodnotenie

- **Záverečné správy:** AI dokáže na základe zozbieraných dát pripraviť komplexné záverečné správy, ktoré sumarizujú dosiahnuté výsledky, náklady a zistenia.
- **Reflexia a poučenie:** Na základe celého priebehu projektu a finálnych dát vám AI nástroj pomôže analyzovať, čo fungovalo a čo nie, a vytvorí **zoznam poučení** pre budúce projekty.

Používanie AI nástrojov zefektívňuje prácu, no je dôležité mať na pamäti, že sú len **pomocnými nástrojmi**. Projektový manažér naďalej nesie zodpovednosť za konečné rozhodnutia a strategické riadenie projektu.

*Tento text podkapitoly 7 : „GENEROVAL GEMINI“*

### Zhrnutie

*Životný cyklus projektu je séria po sebe idúcich etáp, ktoré sa môžu uskutočniť raz alebo vytvoriť slučky, ktoré sa opakujú niekoľkokrát. Nakoniec vedú k dodaniu hodnoty, t. j. k realizácii cieľa projektu, a vždy začínajú iniciáciou projektu.*

Tretia kapitola

***LOGICKO-ŠTRUKTUROVANÝ  
PRÍSTUP PRI PRÍPRAVE  
PROJEKTOV***

### 3 LOGICKO-ŠTRUKTUROVANÝ PRÍSTUP PRI PRÍPRAVE PROJEKTOV

#### 3.1 Čo je logicko-štrukturovaný prístup

Logicko-štruktúrovaný prístup (Logical Framework Approach - LFA) je systematický nástroj používaný na plánovanie, riadenie a hodnotenie projektov s cieľom zabezpečiť ich úspešnú realizáciu. Umožňuje jasne a prehľadne definovať a usporiadať všetky kľúčové elementy projektu, čím pomáha zlepšiť komunikáciu medzi zúčastnenými stranami a zvýšiť efektívnosť riadenia projektu (ZADANIE PROJEKTU LOGICKÝ RÁMEC).

##### **Medzi hlavné charakteristiky LFA patria:**

**Systematické plánovanie:** LFA pomáha zariadiť projektové ciele, aktivity, výstupy a očakávané výsledky do logickej štruktúry, ktorá zohľadňuje príčiny a dôsledky, čo umožňuje lepšie pochopenie vzťahov medzi jednotlivými prvkami projektu.

**Definovanie cieľov a aktivít:** *V rámci LFA sa najprv stanovujú jasné, konkrétne a merateľné ciele, na ktoré nadväzujú plánované aktivity a výstupy.* Týmto spôsobom je zabezpečené, aby všetky plánované aktivity slúžili na dosiahnutie stanovených cieľov.

**Vyhodnocovanie a monitorovanie:** LFA obsahuje mechanizmy na pravidelné hodnotenie priebehu projektu a jeho výsledkov pomocou indikátorov, čo umožňuje včas identifikovať možné problémy a prijímať opatrenia na ich riešenie.

**Zabezpečenie logickej prepojenosti:** Medzi cieľmi, aktivitami, výstupmi a výsledkami existuje jasné logické prepojenie, ktoré je transparentné a umožňuje lepšie sledovanie priebehu a úspechu projektu.

**Zohľadnenie vonkajších predpokladov:** LFA identifikuje aj externé faktory, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť projektu (tzv. predpoklady a riziká), čo pomáha pri plánovaní mitigácie týchto rizík.

Vďaka týmto vlastnostiam je LFA veľmi široko používaný v oblastiach rozvojovej spolupráce, verejného sektora, medzinárodných organizácií, ako aj v rôznych programoch Európskej únie na zabezpečenie jasnej a efektívnej implementácie projektov (EUROPEAN COMMISSION. 2011).

### **3.2 Základné prvky LFA**

**Cieľ (Goal):** Ide o dlhodobý dopad alebo širší efekt, ktorý sa projekt snaží dosiahnuť v rámci spoločnosti, regiónu alebo cieľovej oblasti. Tento cieľ reflektuje strategické zámery a prispieva k napĺňaniu širších rozvojových priorít.

**Účel (Purpose):** Predstavuje priamy efekt projektu na cieľovú skupinu, teda čo konkrétne sa zlepši alebo zmení v dôsledku úspešnej realizácie projektu. Je to zvyčajne konkrétnejší výsledok ako cieľ a mal by byť dosiahnuteľný v rámci časového rámca projektu.

**Výstupy (Outputs):** Sú to konkrétne produkty, služby alebo výsledky, ktoré projekt priamo poskytne. Výstupy sú výsledkom vykonaných aktivít a predstavujú merateľné výsledky, ktoré prispievajú k dosiahnutiu účelu.

**Aktivity (Activities):** Sú to činnosti, ktoré musí projekt vykonať, aby vytvoril požadované výstupy. Plánovanie aktivít zahŕňa určenie konkrétnych krokov, časového harmonogramu a potrebných zdrojov.

**Indikátory:** Merateľné ukazovatele, ktoré umožňujú sledovať úspešnosť a pokrok na každej úrovni logickej matice (ciele, účelu, výstupov). Indikátory musia byť jasné, relevantné, merateľné a realistické.

**Predpoklady a riziká:** Externé faktory alebo okolnosti mimo priamej kontroly realizátorov projektu, ktoré môžu ovplyvniť úspech projektu, ako napríklad environmentálne, politické alebo socioekonomické podmienky. Identifikácia týchto rizík je kľúčová pre plánovanie ich mitigácie alebo adaptácie (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR MIGRATION, 2023).

### **3.3 Praktické využitie LFA pri príprave projektovej žiadosti**

**Vypracovanie logickej matice (logframe):** Táto matica je nástrojom, ktorý štruktúruje vyššie uvedené prvky do štvorstĺpcovej tabuľky. Zahŕňa definovanie cieľov, účelu, výstupov a aktivít spolu s indikátormi, spôsobom overenia a predpokladmi/rizikami. Logframe zlepšuje prehľadnosť a umožňuje jednoduchú komunikáciu projektu s donormi a partnermi.

Jasné definovanie indikátorov a spôsobu ich merania: Pre každú úroveň logickej štruktúry sa určí, ako sa bude meranie vykonávať (napríklad kvantitatívne alebo kvalitatívne metódy), čo umožňuje systematické monitorovanie a hodnotenie úspešnosti projektu.

Identifikácia rizík a plánovanie ich mitigácie: V procese prípravy projektu sa analyzujú externé faktory, ktoré môžu ohroziť jeho implementáciu, a vypracujú sa stratégie na minimalizovanie ich dopadov alebo riešenie vzniknutých problémov (EVROPA.GOV.RS, 2011).

### 3.4 Návod na zostavenie logickej matice

Definujte cieľ projektu (Goal): Určte, aký dlhodobý dopad chcete dosiahnuť – napríklad „Zvýšenie zamestnanosti mladých ľudí v regióne“.

Stanovte účel projektu (Purpose): Detailne opíšte, čo sa má zmeniť v cieľovej skupine vďaka realizácii – napríklad „Zvýšenie úrovne mäkkých zručností a pracovnej pripravenosti študentov“.

Určte výstupy (Outputs): Napíšte konkrétne produkty alebo služby, ktoré projekt poskytne – napríklad „Realizácia 10 školení a mentoringových stretnutí“.

Naplánujte aktivity (Activities): Popíšte hlavné činnosti na dosiahnutie výstupov – „Príprava školení, nábor mentorov, organizácia workshopov“.

Definujte indikátory: Pre každú úroveň uveďte merateľné ukazovatele – napríklad „Počet účastníkov školení“, „Úroveň zlepšenia zručností meraná testami“.

Stanovte spôsob overenia: Popíšte, ako a kde sa budú indikátory sledovať – napríklad „Výstupy anonymných dotazníkov po každom školení“.

Identifikujte predpoklady a riziká: Uveďte vonkajšie faktory, ktoré môžu ovplyvniť projekt – napríklad „Podpora miestnych škôl“, „Stabilita politickej situácie“.

Zostavte maticu: Všetky tieto prvky usporiadajte do prehľadnej tabuľky s príslušnými stĺpcami a riadkami, čím získate kompaktný a funkčný dokument (RANKTRACKER, 2023).

Vzor logickej matice, ktorý je využiteľný aj pri tvorbe projektov a ktorý vychádza z projektu LEAD-UP je uvedený v nasledovnej tabuľke.

**Tabuľka 9 Vzor logickej matice (zjednodušený príklad pre projekt LEAD-UP)**

Úroveň	Popis	Indikátory	Spôsob overenia	Predpoklady / Riziká
<b>Cieľ (Goal)</b>	Zvýšenie zamestnanosti mladých v regióne	Zvýšenie zamestnanosti o 10% za 3 roky	Štatistiky trhu práce	Podpora miestnych zamestnávateľov
<b>Účel (Purpose)</b>	Rozvoj mäkkých zručností študentov	80% účastníkov dosiahne zlepšenie zručností	Výsledky hodnotiacich testov	Zapojenie škôl a študentov
<b>Výstupy (Outputs)</b>	Realizácia 10 školení a mentoringu	Počet zrealizovaných školení a mentorov	Záznamy z aktivít	Dostupnosť skúsených mentorov
<b>Aktivity (Activities)</b>	Príprava materiálov, organizovanie školení	Počet vypracovaných edukačných materiálov	Reporty z tvorby materiálov a organizácie	Dostatočný rozpočet a technické vybavenie

Zdroj: Spracované na základe interných materiálov CPK Michalovce

## Zhrnutie

*Logicko-štruktúrovaného prístupu je štruktúrovaná metodika plánovania a riadenia projektov, ktorá zabezpečuje, že projekt je navrhnutý logicky, ucelene a s jasne definovanými a merateľnými cieľmi. Tento prístup je kľúčovou súčasťou metódy Riadenia projektového cyklu a často ho vyžadujú medzinárodné organizácie a grantové schémy.*

Štvrtá kapitola

## *Rozpočet a finančný plán projektu*

## 4 ROZPOČET A FINANČNÝ PLÁN PROJEKTU

### 4.1 Rozpočtová štruktúra, oprávnenosť výdavkov, tvorba predbežného rozpočtu

Každý projekt financovaný z EÚ fondov musí mať starostlivo naplánovaný **rozpočet**, ktorý pokryje všetky potrebné výdavky a zároveň spĺňa kritériá oprávnenosti. Rozpočet je vyjadrením projektu v číslach – mal by teda presne reflektovať plánované aktivity. V prípade cezhraničných projektov je obzvlášť dôležité rozpočet koordinovať medzi viacerými partnermi a zohľadniť rôzne národné prostredia (napr. rozdielne ceny, meny, mzdy). V tejto kapitole sa zameriame na štruktúru rozpočtu, oprávnenosť výdavkov, väzbu rozpočtu na aktivity a princíp “hodnoty za peniaze”, ako aj na financovanie, spolufinancovanie a cash-flow.

**Teoretické vysvetlenie: Rozpočtová štruktúra** projektu zvyčajne sleduje štandardné kategórie nákladov definované donorom. Programy Interreg (a väčšina EÚ programov) používa tieto hlavné kategórie rozpočtu:

- **Personálne náklady (Staff costs):** mzdy a odvody interných zamestnancov, ktorí pracujú na projekte. Môžu byť vykazované buď na základe reálnych mzdových nákladov alikvotne za čas strávený na projekte, alebo formou **flat rate** (paušálnej sadzby) z iných nákladov. Napríklad Interreg programy často povoľujú paušál 20% z ostatných priamych výdavkov ako personálne náklady, čím odpadá nutnosť detailne vykazovať čas. Treba však dodržať podmienky (napr. mať aspoň jednu osobu oficiálne pracujúcu na projekte).
- **Cestovné a stravné (Travel and accommodation):** náklady na služobné cesty, diéty, ubytovanie, dopravu pre zamestnancov projektu. V Interreg býva aj toto často paušalizované – napr. paušál do 15 % personálnych nákladov. Inak sa musia dokladať reálne výdavky podľa účtovných dokladov.
- **Externé služby (External expertise and services):** sem patria všetky výdavky na subdodávky a odborné služby: napr. honoráre lektorov, konzultantov, prekladateľov, IT služby, právne služby, publicity (grafika, webdizajn), organizácia podujatí (catering), atď. Táto kategória býva v projektoch významná, najmä pri “mäkkých” projektoch – môže tvoriť aj vyše polovicu rozpočtu. Treba však dbať na to, aby nebola neprimerane vysoká; niektoré programy odporúčajú limit (napr. Interreg Europe odporúča aby externé služby netvorili viac než 50 % rozpočtu, inak to musí byť dobre odôvodnené).

- **Investície a vybavenie (Equipment and works):** nákup hmotného majetku (stroje, zariadenia, IT technika) a prípadné stavebné práce. V cezhraničných projektoch bývajú investície limitované (napr. drobná infraštruktúra, pilotné investície). Každá vec musí byť oprávnená – t.j. nevyhnutná pre dosiahnutie cieľov projektu. Oprávnenosť investícií závisí od programu (napr. Interreg NEXT môže povoliť investície, ak prispievajú k cieľom priority – napr. environmentálne vybavenie v projekte ochrany prírody).
- **Administratívne (riaditeľné) výdavky:** často označované ako *Office and administration*. Zahŕňajú režijné náklady projektových partnerov: kancelárske potreby, telefón, internet, nájom kancelárie, energie, účtovníctvo atď. Väčšinou sa tieto náklady v Interreg riešia paušálom – napr. paušál 7 % z personálnych nákladov (tak je to v mnohých programoch). To znamená, že partneri nemusia dokladovať každý papier a telefónny účet, ale môžu automaticky získať 7 % navyše k mzdám ako príspevok na réžiu.

Niektoré programy (najmä Interreg) umožňujú použiť aj **zjednodušené vykazovanie nákladov** (Simplified Cost Options) – okrem spomínaných paušálov na mzdy a režijné, môžu to byť napr. jednotkové náklady (unit costs) na určitú položku, alebo paušálna suma (lump sum) na určitý výstup. Vo fáze rozpočtovania si preto treba preštudovať, aké metódy sú dovolené, a vybrať tú, ktorá partnerom najviac vyhovuje (MH SR, 2016).

**Oprávnenosť výdavkov** znamená, že výdavky musia spĺňať podmienky stanovené programom a všeobecnými pravidlami EÚ:

- Výdavok musí **priamo súvisieť s aktivitami projektu** a byť nevyhnutný na dosiahnutie jeho cieľov. Musí byť identifikovateľný a overiteľný (t.j. doložený účtovnými dokladmi).
- Musí vzniknúť **v čase trvania projektu** (od oficiálneho začiatku do konca oprávnenosti). Výnimkou môžu byť náklady na prípravu projektu alebo uzávierku, ak to program povoľuje (napr. niektoré programy umožňujú drobné výdavky pred začiatkom projektu alebo po ňom, ale spravidla nie).
- Musí byť v súlade s **pravidlami verejného obstarávania**, ak ide o nákup tovarov a služieb. T.j. partneri musia pri výbere dodávateľov postupovať transparentne a podľa zákonov (napr. národné zákony o verejnom obstarávaní, ak sú verejnými inštitúciami).
- Musí byť **primeraný (hospodárny)** – cenu je potrebné vnímať v kontexte trhu. Napr. nemôžete do rozpočtu dať mzdu projektového manažéra 5000 € mesačne, ak v danom

región je obvyklá mzda 1500 €. Hodnotitelia posudzujú rozpočet aj z hľadiska jednotkových cien a môžu krátiť neodôvodnené položky.

- Niektoré typy výdavkov sú **neoprávnené** všeobecne: napr. DPH (ak si ju viete odpočítať), úroky z úverov, pokuty, kurzové straty, výdavky nesúvisiace s projektom, nadmerné alebo luxusné položky, výdavky hradené iným projektom (žiadne dvojité financovanie). Programy majú detailné zoznamy oprávnených a neoprávnených výdavkov – treba ich dodržiavať (MH SR, 2016).

**Tvorba predbežného rozpočtu** je proces, kde z plánovaných aktivít odhadujeme náklady:

- Najprv si prejdeme každú aktivitu a spíšeme, aké zdroje vyžaduje.
- Potom oceníme tieto zdroje: napr. aktivita “tréningový workshop” si vyžiada 2 dni školiteľa – sadzba 300 €/deň = 600 €, prenájom miestnosti 200 €, občerstvenie 20 € x 30 ľudí = 600 €, cestovné účastníkov 50 € x 10 = 500 €. Spolu workshop ~1900 €. Takéto kalkulácie urobíme pre každú aktivitu.
- Porovnáme tieto odhady s možnosťami programu: ak je maximálny rozpočet projektu povedzme 400 000 €, skontrolujeme, či súčet všetkého nie je viac. Ak je viac, musíme zredukovať rozsah alebo hľadať úspory.
- Rozpočet sa zvyčajne tvorí **po partneroch** – každý partner pripraví svoj diel (na aktivity, za ktoré zodpovedá). Potom sa všetko zloží do celkového rozpočtu projektu. Celkový rozpočet musí dávať **zmysluplný pomer** medzi partnermi a aktivitami: rozdelenie financovania má odrážať, kto koľko aktivít realizuje. Napríklad ak partner A robí väčšinu výstupov, mal by mať aj primerane vyšší rozpočet než partner B, ktorý robí menší komponent. Nezrovnalosti (napr. partner pýta veľa peňazí, ale málo úloh) bývajú červenou vlajkou pri hodnotení.
- Pri príprave rozpočtu je dobré dodržať zásadu **proporcionality**: projektový rozpočet má byť primeraný plánovaným aktivitám, dĺžke trvania a počtu partnerov. Napr. ak projekt trvá len 12 mesiacov a má 3 partnerov, neočakáva sa obrovský rozpočet v miliónoch – typicky Interreg projekty s 2-3 partnermi a ročným trvaním majú rozpočty v stovkách tisíc, nie milióny. (Pre ilustráciu, pri Interreg Europe uvádzajú, že projekty zväčša bývajú v rozsahu 1 – 2 mil. € na 3-4 roky a 5+ partnerov. Menší projekt by mal mať úmerne menej).
- Po zložení rozpočtov partnerov sa skontroluje, či niečo nechýba (častá chyba: zabudnuté náklady na audit, na cestovné, na povinnú publicitu projektu atď.), a či naopak niečo nie je

naviac. Ak nejaký výdavok nevieme priradiť ku konkrétnej aktivite, zrejme do rozpočtu nepatrí.

- Výsledný predbežný rozpočet by sa mal rozdeliť aj **po položkách rozpočtovej štruktúry** (personál, cestovné, atď.) a **po obdobiach** (napr. štvrťrokoch), aby sa dalo plánovať cash-flow a kontrolovať, že financie budú plynúť rovnomerne. Niektoré programové formuláre to vyžadujú, iné nie – ale pre vnútorný manažment je dobré vedieť, koľko asi minieme v prvej polovici projektu a koľko v druhej, atď (MH SR, 2020).

### **Praktický návod – zostavenie rozpočtu:**

1. **Zoznam položiek k aktivitám:** Vezmite harmonogram a ku každej aktivite doplňte, aké nákladové položky bude potrebovať (mzdy – koľko ľudí a mesiacov; cestovné – koľko ciest, kam; služby – aké expertné činnosti, publikácie, tlmočenie; vybavenie – ak treba počítače či špeciálne pomôcky; atď.).
2. **Overte oprávnenosť a limity:** Skontrolujte programové pravidlá – či napr. plánované vybavenie je povolené, či služby ako konferencie môžu byť hradené, či nie sú stanovené stropy (napr. maximálne 15 % na vybavenie, alebo paušály). Ak sú paušálne sadzby, rozhodnite sa, či ich využijete. Napr. ak program ponúka **paušál 15 % na cestovné**, môžete vypustiť detailný výpočet ciest a jednoducho plánovať 15 % z miezd. To zjednoduší administratívu, ale pozor – paušál dostanete bez ohľadu na skutočné cestovné, čiže ak neprecestujete dosť, ten paušál aj tak zostane, čo môže byť výhodné, alebo aj riziko (ak cestovné bude vyššie než paušál, rozdiel nedostanete).
3. **Stanovenie jednotkových cien:** Pre každú položku odhadnite cenu. Pri personáli určte mesačnú (alebo hodinovú) mzdu vrátane odvodov. Pri cestách odhadnite priemer (napr. domáca cesta 100€ na osobu, zahraničná 500€). Pri službách zistite trhové ceny – napr. deň konzultanta v danej oblasti (môžete použiť interné smernice alebo prieskum). Pri vybavení opäť prieskum cien. Buďte realistickí a radšej trochu konzervatívni – nadhodnotené rozpočty komisii bijú do očí, na druhej strane podhodnotenie môže viesť k nedostatku prostriedkov pri realizácii.
4. **Výpočet nákladov:** Vynásobte jednotkové ceny množstvom (napr. 5 školení \* 1900 € = 9500 €). Každú takúto položku priradte partnerovi, ktorý ju bude platiť. Potom spočítajte sumy pre každého partnera a pre každú kategóriu.

5. **Revízia a vyváženie:** Pozrite sa na celkové sumy. Sú v súlade s očakávaniami a s limitmi? Skontrolujte percentuálne rozdelenie: koľko % na personál, koľko na externé služby, atď. Napr. ak vidíte, že externé služby tvoria 70 % rozpočtu, zvážte, či to neohrozí hodnotenie (museli by ste veľmi dobre zdôvodniť, prečo partneri robia len 30% práce a všetko iné outsourcujú). Alebo ak personálne náklady sú len 5 %, možno ste zabudli započítať čas projektového manažéra.
6. **Zahrnutie rezerv:** Niektoré projekty pridávajú malú rezervu (napr. 5%) pre nepredvídané výdavky, avšak vo verejných grantoch formálne “rezerva” nebýva položkou. Skôr ju môžete skryť v niektorej položke (napr. o trochu nadhodnotiť cestovné). Treba byť opatrný – ak to prestrelíte, riskujete krátenie pri hodnotení. Alternatívne, ak rozpočet nie je veľmi napnutý ku stropu, môžete jednoducho vedieť, že nevyužitá časť zostane nečerpaná, čo je v poriadku.
7. **Preverenie partnerov:** Odkomunikujte s partnermi ich rozpočty. Každý partner by mal potvrdiť, že vie zabezpečiť spolufinancovanie na sumu, ktorú má v rozpočte. Taktiež, či súhlasia s rozdelením financií. Ak niektorý partner výrazne menej dostane, mal by mať aj menej úloh. Upravte podľa potreby.
8. **Dokumentácia rozpočtu:** Pre interné účely si spíšte rozpočtový rozklad – ako ste k sumám došli (to pomôže neskôr pri implementácii aj pri prípadných kontrolách). Do samotného formulára projektu sa väčšinou uvádza rozpočet v prehľadnej tabuľke po kategóriách a partneroch. Očakáva sa krátky komentár, že rozpočet je **cost-effective** a primeraný. Môžete uviesť, že ste volili ekonomicky najvýhodnejšie varianty (napr. kombinácia online a offline podujatí šetrí cestovné), že rozdelenie nákladov medzi partnerov zodpovedá ich zapojeniu, a že jednotkové ceny vychádzajú z reálnych ponúk. To presvedčí hodnotiteľov, že rozpočet je dôveryhodný (MI RRAI SR, 2020).

**Príklad (projekt LEAD-UP):** V projekte LEAD-UP bol celkový rozpočet **329 490 EUR**. Financie boli rozdelené medzi troch hlavných partnerov (UA, SK, HU) v súlade s ich úlohami. Hoci detailná rozpočtová tabuľka projektu nie je v texte k dispozícii, vieme identifikovať hlavné nákladové položky z popisu aktivít:

- Personálne náklady: projekt mal tím manažérov (vedúci partner YADRO mal projektového manažéra a finančného manažéra, partneri koordinátorov). Rátajme, že aspoň 3-4 osoby na čiastočné úväzky. Táto kategória mohla tvoriť povedzme okolo 15-20 % rozpočtu.

- Cestovné náklady: zahraničné pracovné cesty na partnerské stretnutia a študijné cesty pre zástupcov komunit. Boli plánované 2 študijné cesty (napr. do Maďarska a Slovenska podľa náznakov v texte ) plus úvodné a záverečné konferencie v každej krajine. To znamená mnoho cestujúcich z UA do SK/HU a naopak, víza, poistenia atď. Cestovné mohlo byť nemalou položkou. Program pravdepodobne umožnil uplatniť paušál na cestovné (15 % miezd), ale ak nie, museli to rozpisat’.
- Externé služby: Toto bola zrejme najväčšia položka. Patria sem: experti na prípravu tréningových materiálov (možno najali odborníkov pre každú krajinu), lektori na školenia, facilitátori fór, IT firma na vývoj webovej platformy, prekladateľské služby (materiály a web museli byť v troch jazykoch), tlmočenie na podujatiach, grafické spracovanie príručiek, externí hodnotitelia projektových konceptov, audítor projektu (na finančnú kontrolu – v Interreg musí mať každý partner tzv. First Level Controller, čo je externý auditor, a jeho odmena sa tiež rozpočtuje). Taktiež náklady na publicitu projektu (napr. plagáty, info tabule, PR články). Externé služby mohli tvoriť možno 50 % aj viac rozpočtu.
- Vybavenie: Keďže projekt bol zameraný na mäkké aktivity, veľa vybavenia nepotrebovali. Možno nejaké notebooky či projektory na školenia, prípadne nákup licencií na software pre e-learning. To bude finančne malá časť.
- Administratíva: pravdepodobne využili paušál (napr. 7 % miezd). Z projektu by to mohlo byť pár tisíc eur pre každého partnera na pokrytie režijných výdavkov ako elektrina, kancelária (MH SR, 2024).

Rozpočet **odrážal aktivity** – napríklad značná časť prostriedkov išla na organizáciu školení a fór (prenájmy sál, strava, materiály), čo sú priame aktivity. Taktiež na vytvorenie trojjazyčného webu a materiálov (to spadá pod externé služby). Finančný plán musel pokryť aj drobnosti ako preklady formulárov, cestovné náhrady pre účastníkov školení (možno preplácali cestu starostom na tréningy), atď. Nič “navyšé” si dovoliť nemohli, keďže rozpočet bol relatívne kompaktný na trojstranný projekt (RANKTRACKER, 2023).

Hodnotitelia pri schvaľovaní pravdepodobne posudzovali, či rozpočet LEAD-UP dáva zmysel voči výstupom. Projekt s rozpočtom ~0,33 mil. € sľuboval vyškoliť 42 ľudí, pripraviť 21 projektových konceptov a vytvoriť sieť partnerstiev. To na prvý pohľad **pôsobí efektívne**, pretože jednotkový náklad na vyškolenie jedného manažéra vychádza okolo 7 800 € (keď podelíme celý rozpočet 329 tis. € medzi 42 ľudí – hoci rozpočet slúži aj iným výstupom, táto hrubá úvaha je často robená). V kontexte budúceho prínosu – ak každý z týchto manažérov pripraví projekt možno za státisíce eur v budúcnosti – je to výborná investícia. Aj pomer

administratívnych nákladov k odborným aktivitám bol zrejme v norme (väčšina peňazí išla do obsahu projektu, nie do riadenia) (MH SR, 2020).

Z hľadiska **oprávnenosti** LEAD-UP starostlivo dodržal pravidlá: všetky plánované výdavky priamo súviseli s cieľmi (nebol tam napr. nákup auta, ktorý by ťažko obhájili). Každý partner si tiež musel skontrolovať svoje národné pravidlá – najmä ukrajinský partner musel rátať s kurzovými výkyvmi a možno inou daňovou úpravou. Všetci partneri sa vopred zaviazali, že budú postupovať podľa pravidiel verejného obstarávania pri nákupe služieb. Tým pádom bol rozpočet nastavený nielen realisticky, ale aj v súlade s predpismi programu (MH SR, 2016).

#### 4.2 Väzba medzi výdavkami a aktivitami, hodnotenie “value for money”

**Teoretické vysvetlenie: Prepojenie výdavkov na aktivity** je zásadné pre správne čerpanie projektu. Každé euro v rozpočte by malo byť priradené k nejakej aktivite alebo výstupu – ak nie, hrozí, že pôjde o zbytočný alebo neodôvodnený výdavok. Preto sa pri implementácii sleduje tzv. **čerpanie rozpočtu podľa aktivít**: manažér kontroluje, či výdavky idú podľa plánu a či sa za ne skutočne realizuje to, čo sa naplánovalo (IOM, 2023).

Z pohľadu hodnotiteľov kvality projektu platí, že **rozpočet má byť úmerný aktivitám a výsledkom**. Tento princíp sa označuje aj ako “value for money” – či projekt za požadované peniaze prinesie primeranú hodnotu (úžitok). Hodnotitelia sa pýtajú: „*Je rozpočet rozumný vzhľadom na plánované aktivity, výstupy a trvanie projektu?*“. Ak napríklad malý projekt žiada veľkú sumu s relatívne skromnými výsledkami, dostane mínusové body za neefektívnosť.

Hodnotenie “hodnoty za peniaze” zahŕňa:

- **Efektívnosť**: porovnanie *výstupov k vstupom*. Dosahuje projekt maximálny úžitok za dané peniaze? Napríklad, ak dva projekty žiadajú 300 tis. €, ale jeden plánuje vyškoliť 40 ľudí a druhý len 10, prvý pôsobí efektívnejšie (ak kvalita školenia je porovnateľná). Samozrejme, závisí aj od povahy – investičný projekt môže minúť 1 mil. € na jednu cestu, čo je v poriadku, ak tá cesta zásadne zlepši dopravu pre tisíce ľudí. Dôležité je, že náklady a prínosy sú v rovnováhe.
- **Hospodárnosť (economy)**: skúma, či boli zdroje nakupované za primerané ceny. Či projekt neplytvá – napr. či cestovali ekonomickou triedou, či nakupovali vybavenie za trhové ceny a nie predražené. Toto sa preveruje aj počas kontroly verejného obstarávania.
- **Účelnosť (effectiveness)**: či navrhnuté výdavky idú na tie aktivity, ktoré naozaj vedú k cieľom. Niektoré projekty môžu míňať veľa na aktivity, ktoré sú menej dôležité pre cieľ

– to by bolo neefektívne rozdelenie zdrojov. Každé euro by malo smerovať tam, kde prinesie najväčší prínos pre projektový cieľ.

- **Porovnatel'nosť:** hodnotitelia môžu porovnávať jednotkové náklady s inými projektmi alebo s priemerom. Napríklad vedľa, že bežne Interreg projekt s 10 partnermi a 3-ročným trvaním stojí okolo 2 mil. €. Ak by niekto žiadal 5 mil. € na podobný rozsah, asi by sa pýtali, prečo toľko. Programy niekedy zverejňujú priemerné rozpočty či typické nákladové úrovne (IOM, 2023).

Aby projekt preukázal “value for money”, mal by už v žiadosti uviesť argumenty: napr. “Náklady sú primerané, keďže jednotková cena školenia na osobu je X €, čo je v súlade s obvyklými kurzami” alebo “za investovaných 100 tis. € dosiahneme úsporu nákladov 150 tis. € ročne (cost-benefit)”. Nie vždy sa to takto počíta pri mäkkých projektoch, ale aspoň kvalitatívne treba naznačiť, že projekt je **nákladovo efektívny**.

Z pohľadu riadenia projektu je dôležité priebežne strážiť, že výdavky neunikajú mimo aktivity. K tomu slúži *budget monitoring*: porovnávané plánované vs. skutočné čerpanie na danú aktivitu. Ak nejaká aktivita míňa viac než mala (pretože napr. zdraželi služby), musíte upraviť rozpočet alebo ušetriť inde (*v projektoch Interreg býva istá flexibilita, napr. do 20 % presun medzi položkami možný bez schvaľovania*).

**Hodnotenie “value for money”** vykonáva najprv samotný žiadateľ pri písaní – mal by kriticky prejsť rozpočet a spýtať sa: *Dal by som svoje vlastné peniaze na takto zostavený projekt?* Ak niečo vyzerá priveľa peňazí za málo muziky, treba zmeniť projektový dizajn.

### **Praktický návod – zabezpečenie hodnoty za peniaze:**

1. **Prepočet jednotkových nákladov na výsledky:** Vypočítajte si, koľko stojí jeden kus vášho kľúčového výstupu. Napr. jeden vyškolený človek = total training cost / počet ľudí. Alebo jedna km obnovenej turistickej trasy = total cost of trail / km. Porovnajte s bežnými normami alebo inými projektmi. Ak je váš náklad podozrivo vyšší, premyslite, prečo – máte lepšiu kvalitu? Alebo ste niekde nadhodnotili cenu? Tieto prepočty možno nebudete v projekte uvádzať, ale pomôžu vám nastaviť rozpočet realisticky.
2. **Odstránenie zbytočností:** Prejdite každú položku a spýtajte sa, či je naozaj nevyhnutná. Napríklad, ak ste plánovali kúpiť drahý softvér, viete to urobiť aj open-source? Alebo namiesto tlače 1000 brožúr stačí 500 + PDF online? Zbytočné alebo luxusné výdavky odstráňte, jednak to zníži rozpočet (čo môže byť plus), a tiež to zlepší šancu na schválenie (projekt nebude vyzeráť ako rozhadzovačný).

3. **Optimalizácia nákladov:** Niekde sa dá ušetriť synergiou – napr. spojiť dve pracovné cesty do jednej, využiť jedno stretnutie na riešenie viacerých úloh. Alebo zdieľaním zdrojov – napr. partneri môžu spoločne obstarat' jednu IT platformu namiesto každej zvlášť. Taktiež hľadajte či domáci experti nemôžu urobiť to, na čo by ste inak volali drahých zahraničných.
4. **Kontrola percent rozpočtu:** Všimnite si, koľko % ide na administratívu vs. obsah. Väčšinou by gro peňazí malo ísť na odborné aktivity, nie na riadenie. Napr. ak personálne + administratívne náklady spolu tvoria viac než 50 % rozpočtu, znamená to, že polovica peňazí ide len na platy a režiú – to je dosť, najmä ak výstupy sú “mäkké”. Pri investičných projektoch zasa investícia by mala tvoriť značnú časť, inak projekt nie je investičný.
5. **Odôvodnite vyššie výdavky:** Ak máte v niečom vyššiu cenu než je bežné, pripravte si vysvetlenie. Napr. cestovné náklady môžu byť vysoké, ak partneri sú ďaleko a stretnutia nutné – to treba uviesť, že vzhľadom na vzdialenosti a potrebu fyzických stretnutí cestovné je významnou položkou, ale nevyhnutnou na budovanie dôvery medzi partnermi, atď.
6. **Sledujte kritériá hodnotenia:** Programy Interreg majú výberové kritériá, kde býva explicitne “Hodnota za peniaze” ako jedno z podkritérií. Zistite si, čo presne hodnotitelia hľadajú (často to je v prílohe výzvy). Napr. kritérium môže byť: “Je rozpočet primeraný aktivitám a výsledkom? Je podiel externých služieb rozumný? Nie sú náklady nadhodnotené?”. Uistite sa, že na všetky tieto otázky by ste im vedeli odpovedať “Áno, primeraný, rozumný, nie nadhodnotené” s konkrétnymi argumentmi. Prípadne tieto odpovede zapracujte priamo do textu projektu (niektoré formuláre majú sekciu “zdôvodnenie rozpočtu”).
7. **Interná oponentúra:** Dajte váš rozpočet skontrolovať nezávislej osobe (napr. kolegovi, ktorý nebol v tíme prípravy). Nechá ho prejsť, či tam nevidí nepotrebné výdavky alebo disproporcie. Často čerstvé oči zachytia “Prečo potrebujete tri konferencie? Nestačili by dve?” atď. Tieto otázky vám pomôžu doladiť pomer nákladov a prínosov (IOM, 2023).

**Príklad (projekt LEAD-UP):** Projekt LEAD-UP dosiahol dobrú hodnotu za peniaze. Za približne 330 tis. € prinesie vytvorenie trojjazyčných metodických materiálov, online platformu, vyškolenie 42 ľudí a vznik minimálne 10 nových partnerstiev a 21 projektových konceptov pripravených na realizáciu. Ak si uvedomíme, že každý z týchto 21 konceptov môže byť potenciálne budúci investičný projekt v hodnote napr. 0,5 – 1 mil. €, investícia 330 tis. €

do *prípravy pôdy* je veľmi efektívna. Inými slovami, projekt *multiplikuje hodnotu* – malé prostriedky do kapacít môžu odomknúť veľké prostriedky na rozvoj v budúcnosti.

Hodnotitelia pravdepodobne uznali, že pomer nákladov a výstupov je primeraný. Napríklad porovnali, či 42 vyškolených ľudí za cca 100 tis. € (odhadnime časť rozpočtu na školenia) je rozumné – čo vychádza ~2380 € na osobu za komplexný tréningový program s medzinárodnými prvkami, čo je zodpovedajúce (obsahuje to viacdenné školenia, študijné cesty do zahraničia, materiály – to nie je premrštené). Taktiež si všimli, že externé služby (napr. tvorba metodík, web) sú síce výraznou položkou, ale sú nevyhnutné, a tvoria základné výstupy projektu. Podiel administratívy a riadenia bol limitovaný – väčšina zdrojov ide priamo do aktivít pre cieľové skupiny.

LEAD-UP sa vyhol zbytočným výdavkom – nekupovali napríklad autá či budovy, nezahrnuli nadbytočné konferencie (spravili úvodné briefingly a záverečné konferencie, čo je štandard). Každá väčšia položka mala zmysel: cestovné výdavky umožnia partnerom z troch krajín reálne sa stretnúť, čo je kľúčové pre budovanie vzťahov (čo je cieľ projektu). Výdavky na IT platformu sú odôvodnené tým, že výsledky budú dlhodobo prístupné online pre ďalšie obce – čiže zvýši to multiplikačný efekt.

Projekt taktiež udržal **externé služby** v rozumnej miere. Aj keď presné percento nevieme, povedzme, že externé služby boli okolo 40-50 % rozpočtu. Interreg Europe manuál by pri takomto projekte odporúčal nepresiahnuť 50 %, čo zrejme dodržali alebo len mierne prekročili s patričným zdôvodnením. V ich prípade zdôvodnenie je jasné: potrebujú trojjazyčné materiály a web – to sú odborné činnosti, ktoré partneri interne nemajú kapacity urobiť, musia ich zadať externistom.

Celkovo LEAD-UP prešiel hodnotením *value for money* pravdepodobne výborne. Dokázal, že **za relatívne malú sumu dosiahne vysokú pridanú hodnotu** – zvýši schopnosť čerpať budúce fondy, čo je meta-prínos. To je typ projektu, ktorý programy radi podporia, lebo znásobuje efekt financovania. Pre projektových manažérov je to poučenie, že keď viete jasne ukázať, aký *impact* (dopad) dostane donor za svoje peniaze, máte väčšiu šancu uspieť (MH SR, 2016).

### 4.3 Typy rozpočtov v programoch Interreg NEXT

Program Interreg NEXT zaviedol dva hlavné typy zostavenia rozpočtu, ktoré možno zvoliť podľa veľkosti a režimu projektu:

- Typ A (Standard Budgeting Model): Tento model vyžaduje podrobný rozpis nákladov do všetkých kategórií vrátane presných položiek k personálnym nákladom, cestovnému, materiálu, službám a režijným nákladom. Všetky položky musia byť zdokladované a podrobne zdôvodnené. Tento model je požadovaný pri väčších projektoch so zložitejším rozpočtom.
- Typ B (Flat-rate or Simplified Budgeting Model): Tento model umožňuje zjednodušené vyčíslenie niektorých nákladov pomocou paušálnych sadzieb, najmä pre režijné alebo všeobecné náklady. Nie je potrebné detailné dokladovanie položiek režijných nákladov, čo znižuje administratívnu náročnosť. Vhodný je pre menšie alebo stredne veľké projekty s menej komplexným spracovaním rozpočtu.

**Tabuľka 10 Ukážka zostavenia projektu rozpočtu podľa typu A a B v MS Excel**

Kategória nákladov	Typ A - Detailný rozpočet (EUR)	Typ B - Zjednodušený (Paušál EUR)	Poznámky
Personálne náklady (Staff)	40 000	40 000	Detailné položky miezd, odvody, príplatky
Cestovné náklady (Travel)	5 000	5 000	Lístky, ubytovanie, diéty podľa limitov
Materiálové náklady (Materials)	3 000	3 000	Spotrebný materiál, kancelárske potreby
Služby (Services)	7 000	7 000	Externé poradenstvo, školenia, marketing
Režijné náklady (Overhead)	0	16 000	Paušál napr. 40% z personálnych nákladov (Typ B)
<b>Spolu</b>	<b>55 000</b>	<b>71 000</b>	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

#### 4.3.1 Popis a využitie tabuliek v Exceli pre projektový rozpočet a cash flow

List Rozpočet: V tomto liste v Exceli sa zaznamenávajú všetky nákladové kategórie, ako sú personálne, cestovné, materiálové, služby a režijné náklady. Položky môžu byť v prípade typu A rozpisované na jednotlivé mzdové zložky, druhy cestovných nákladov a podobne, zatiaľ čo typ B obsahuje sumárne paušály.

List Cash Flow: Cash flow plán je rozdelený po mesiacoch alebo štvrtrokoch. Tu sa rozpisuje plánovaný príjem (financovanie z EÚ, národné zdroje, vlastné financie) a plánované výdavky podľa jednotlivých kategórií. Excel automaticky vyhodnocuje zostatok finančných prostriedkov a pomáha tak zabrániť finančným problémom počas realizácie.

Automatické súčty a kontroly: Tabuľky obsahujú vzorce pre automatický súčet položiek a ich porovnanie so schváleným rozpočtom. Sú tu aj kontrolné mechanizmy na kontrolu limitov (napr. maximálne povolené percento režijných nákladov).

#### **4.4 Kontrola a vykazovanie finančných prostriedkov**

Kontrola a vykazovanie finančných prostriedkov patrí k základným pilierom efektívneho finančného riadenia projektov v programoch Interreg. Každý partner má presne definované povinnosti, pričom vedúci partner (Lead Partner) nesie zodpovednosť za koordináciu a správu financií celej projektovej skupiny.

##### **Povinnosti vedúceho partnera a ostatných partnerov**

Vedúci partner je zodpovedný za:

- koordináciu finančného riadenia projektu vrátane zabezpečenia správnosti a včasnosti finančných správ,
- prípravu a predkladanie komplexných monitorovacích a finančných správ (Progress Report) na konci každého vykazovaného obdobia,
- komunikáciu s riadiacim orgánom a spoločným sekretariátom,
- zabezpečenie, že všetci partneri vedú samostatnú a transparentnú evidenciu svojich výdavkov (Partner Report) a dodržiavajú finančné pravidlá programu,
- dohľad nad dodržiavaním pravidiel oprávnenosti výdavkov u všetkých partnerov a koordináciu prípravy potrebnej dokumentácie na kontrolu a audit.

Ostatní partneri majú povinnosť viesť podrobné preukázateľné účtovníctvo svojich výdavkov, pravidelne predkladať správy vedúcemu partnerovi a spolupracovať počas overovacích a audítorských procesov (MIRZaI SR, 2024).

##### **4.4.1 *Priebežné finančné správy***

Každý partner pripravuje správy o vynaložených nákladoch a realizovaných aktivitách – tzv. Partner Report, ktoré vedúci partner konsoliduje do súhrnnej Správy o pokroku (Progress Report). Tieto správy sú následne predkladané a kontrolované úradmi programu prostredníctvom špecializovaného online systému (Interreg Europe Portal), čo zabezpečuje transparentnosť finančných tokov a priebežný monitoring implementácie projektu.

#### **4.4.2 Overovanie výdavkov a audit projektu**

Každý výdavok deklarovany v projekte podlieha overovaniu zo strany príslušných kontrolných a auditorských orgánov. Overovanie zahŕňa nielen administratívnu kontrolu, ale aj fyzické preverovanie dokladov, dodržiavanie pravidiel oprávnenosti a zmluvných podmienok. V prípade nezrovnalostí alebo porušení pravidiel sa môže vyžadovať vrátenie finančných prostriedkov (MH SR, 2020).

#### **4.4.3 Zásady pre oprávnenosť a neoprávnenosť výdavkov podľa pravidiel Interreg**

Na oprávnené výdavky sa kladú tieto základné podmienky:

- Výdavky musia byť skutočne vynaložené počas trvania projektu a priamo súvisieť s jeho implementáciou.
- Musia byť primerané, účelné, efektívne a riadne zdokumentované.
- Nemôžu byť hradené z iných verejných zdrojov (zásada nezdvajovania).
- Dodržiavajú ustanovené limity a pravidlá pre jednotlivé typy nákladov, napríklad maximálne paušály na režijné náklady alebo limity na cestovné.
- Všetky faktúry, zmluvy a doklady musia obsahovať jasné prepojenie na projekt (napr. uvedenie názvu a čísla projektu).

Neoprávnené výdavky sú také, ktoré tieto podmienky nesplnia a môžu viesť k finančným korekciám alebo sankciám.

#### **4.5 Schémy financovania, spolufinancovanie, cash-flow plánovanie**

**Teoretické vysvetlenie:** Financovanie projektu z fondov EÚ funguje na princípe **spolufinancovania**. Znamená to, že grant EÚ pokryje len určitú časť nákladov a zvyšok musia pokryť prijímatelia z vlastných (alebo iných národných) zdrojov. V programe Interreg NEXT (cezhraničná spolupráca s vonkajšími hranicami) je typický **pomerný príspevok EÚ okolo 90 %**, čiže vyžaduje sa približne 10 % spolufinancovania na úrovni projektu (MH SR, 2024).

Napríklad program Interreg NEXT Med má max. 89 % príspevok EÚ a min. 11 % spolufinancovanie, program Čierneho mora uvádza 90:10. V programe HUSKROUA je to nastavené na 90 % EÚ a 10 % vlastné zdroje (čo potvrdzuje aj rozpočet LEAD-UP: celkové náklady 329 490 €, z toho príspevok EÚ 296 541 €, čo je presne 90 %).

**Schéma financovania** projektu teda vyzerá tak, že každá oprávnená výdavková položka bude nakoniec hrazená z určitej časti grantom a z určitej časti spolufinancovaná. Spolufinancovanie môže byť:

- *Vlastné zdroje prijímateľov*: napr. obec dá zo svojho rozpočtu 10 % nákladov,
- *Národné verejné zdroje*: v niektorých krajinách vláda poskytuje národné spolufinancovanie pre projekty (napr. na Slovensku sa bežne poskytovalo 5 % na projekty Interreg, ak obec mala 5 % povinné, štát pridal ďalších 5 % aby obec nemusela platiť nič – treba overiť pre aktuálny program),
- *Iné zdroje*: napr. sponzori, iné granty, alebo u neziskoviek vlastná práca ako nepeňažný vklad (avšak v Interreg sa nepeňažné vklady obvykle veľmi neuplatňujú, väčšinou musí byť reálne zaplatené a preukázané výdavkami).

Každý partner projektu má povinnosť zabezpečiť svoje spolufinancovanie pomerne k svojmu rozpočtu. V praxi to znamená, že ak partner má rozpočet napr. 100 000 €, z toho 90 000 € mu preplatí program a 10 000 € si musí zaplatiť sám (pričom môže to byť kombinácia vlastných a národných zdrojov). Partneri podpisujú tzv. *declaration of own contribution*, že tieto peniaze poskytnú (IOM, 2023).

**Čerpanie financií v čase (cash-flow)**: EÚ fondy (obzvlášť Interreg) fungujú na refundračnom princípe. To znamená, že **partneri najprv uhrádzajú výdavky z vlastných zdrojov a následne žiadajú o refundáciu** podielu EÚ. Program zvyčajne neposkytuje predfinancovanie (zálohu) – čo kladie nároky na cash-flow partnerov. Konkrétne, projekt predkladá správy o výdavkoch periodicky (napr. každých 6 mesiacov) a po schválení správy program preplatí príslušné percento (90 %) výdavkov. Medzitým musia partneri vedieť financovať prebiehajúce aktivity zo svojho (MH SR, 2024).

Plánovanie cash-flow spočíva v:

- odhade, koľko peňazí bude projekt potrebovať v ktorom mesiaci,
- zabezpečení dostatočnej likvidity (napr. obec môže potrebovať krátkodobu úver alebo presun prostriedkov, kým nedorazí refundácia),
- a synchronizácii výdavkov s termínmi refundácií. Napríklad ak viete, že report podávate k 30.6. a refundáciu dostanete cca do 3 mesiacov, tak výdavky v 1. polroku preplatí program až v septembri. Ak je tam veľká suma, musíte dovedy “preklenúť” financovanie.

Je vhodné spraviť si **plán čerpania** – tabuľku mesiac po mesiaci, koľko plánujeme minúť, koľko z toho bude spolufinancovanie. Napr. v prvých mesiacoch kým sa rozbehne projekt

menšie výdavky, v strede projektu najviac (workshopy, investície) a na konci opäť menej. Podľa toho partneri vidia, kedy budú potrebovať najviac peňazí.

Ďalší aspekt cash-flow je **konečná platba**: Program často zadrží časť grantu (napr. 10 %) do času záverečného vyúčtovania. To znamená, že aj po skončení projektu môže trvať kým posledné peniaze prídu. Aj to treba zohľadniť.

**Schéma tokov financií v Interreg**: Zvyčajne to funguje tak, že každý partner má svoje výdavky, tie overí externý audítor (First Level Controller), potom Lead Partner pošle hromadnú žiadosť o platbu na Spoločný sekretariát. Ten to skontroluje a certifikačný orgán preplatí peniaze *Lead Partnerovi*, ktorý ich potom **rozdistribuuje** partnerom. Lead Partner teda zohráva úlohu finančného sprostredkovateľa – dostane všetky refundácie a musí promptne poslať diely ostatným. To vyžaduje dôveru medzi partnermi a dobré nastavenie zmluvy o partnerstve (MH SR, 2016).

#### **Z hľadiska rizík financovania:**

- **Kurzové riziko**: Ak projekt prebieha v rôznych menách (napr. euro a hrivna), výdavky partnera v hrivnách sa prepočítavajú na EUR fixným kurzom možno v čase podania správy. Ak hrivna oslabí, partner za svoje hrivny dostane menej eur. Preto partneri musia počítať s rezervou. LEAD-UP to riešil tak, že plánoval veľké výdavky (napr. obstarávanie služieb) načasovať tak, aby minimalizovali dopad výkyvov kurzu.
- **Nedostatok cash-flow**: Ak nejaký partner nemá dosť peňazí priebežne, môže spomaliť celý projekt (napr. nemôže zaplatiť faktúry načas). Riešením je vopred si vybaviť krátkodobý úver alebo využívať faktoring, prípadne požiadať vedúceho partnera o pomoc (no lead partneri spravidla nemôžu poslať peniaze vopred). Niektoré štáty poskytujú *mostíkové financovanie* pre svojich partnerov – napr. bezúročné pôžičky na preklopenie, treba zistiť lokálne (IOM, 2023).
- **Neoprávnené výdavky**: Ak počas kontroly programu niečo nájdete, že je neoprávnené, ten výdavok nepreplatia. Partner to musí pokryť sám. To môže narušiť finančnú rovnováhu, ak ide o veľkú sumu. Prevenciou je dôsledné dodržiavanie pravidiel a interné kontroly dokladov pred podaním správy.

#### **Praktický návod – finančné riadenie a cash-flow:**

1. **Získanie záväzku spolufinancovania**: Ešte pred podaním projektu si zabezpečte, že každý partner vie zohnať svoj podiel spolufinancovania. Obce to zvyknú mať v rozpočte pod položkou

“spolufinancovanie projektov EÚ” – musí to schváliť zastupiteľstvo. Neziskovky musia mať buď vlastné úspory alebo prísľub od donora (napr. národný fond). Vezmite do úvahy, že niektoré krajiny poskytnú spolufinancovanie automaticky (napr. v Poľsku často štát dá 15 % pre projekty Interreg), inde nie. Na Slovensku v minulosti pre Interregy nebol národný fond, no pre nové programy sa to môže meniť – overte aktuálne u národného kontaktného bodu.

2. **Partnerská zmluva – financie:** V partnerskej zmluve (Partnership Agreement) si dohodnite jasné pravidlá finančných tokov: termíny, dokedy lead partner po prijatí peňazí pošle podiel partnerom; zodpovednosť partnerov vrátiť peniaze ak im niečo neuznajú; spôsob riešenia kurzových rozdielov; aj sankcie ak niekto nesplní povinnosť (napr. neodošle včas podklady a zdržal tým platbu). Tieto veci predídu sporom neskôr.
3. **Plánovanie predfinancovania:** Zistite, či program poskytuje *advance payment* (predfinancovanie). Väčšinou Interreg nie (žiadne predfinancovanie), takže rátajte s tým, že prvú platbu dostanete možno 6-9 mesiacov po štarte projektu. Ak to je pre niektorého partnera problém, môže pomôcť rozdeliť aktivity tak, že partner s menšími prostriedkami bude míňať skôr v druhej polovici projektu (kým nazbiera refundácie z prvej polovice).
4. **Cash-flow tabuľka:** Vytvorte si tabuľku, kde po mesiacoch (alebo štvrťrokoch) uvediete: plánované výdavky partnera, kumulatívne výdavky, a kedy predpokladáte refundácie. Napr. Jan–Jún: partner minie 50 tis. €, v auguste dostane naspäť 45 tis. € (90%). Júl–Dec: minie ďalších 80 tis. € (spolu 130 tis. €), v marci nasledujúceho roka dostane 72tis. € atď. Tak uvidí, že v decembri vlastne mal “z vlastného” investovaných cca 85 tis. € (nevrátila sa mu ešte druhá platba). Podľa toho nech si zabezpečí financie.
5. **Monitorovanie počas projektu:** Sledujte priebežne čerpanie rozpočtu a cash-flow. Ak vidíte, že niektorý partner mešká s výdavkami (míňa pomalšie), upozornite ho, že na konci by mohol nestihnúť všetko minúť – radšej presuňte peniaze inam (sú na to mechanizmy zmien rozpočtu). Tiež sledujte kurz – ak extrémne kolíše, možno požiadajte o čiastkovú platbu skôr (ak program umožňuje výnimočne).
6. **Príprava na audit:** Udržujte výdavkové doklady prehľadne a archivujte ich. Cash-flow aj spolufinancovanie budú kontrolované audítormi. Musíte vedieť dokázať, že spolufinancovanie bolo reálne vynaložené (ale to sa implicitne dokáže tým, že faktúra je zaplatená z účtu partnera – európska platba príde neskôr). Tiež majte doložené, ak ste dostali národné spolufinancovanie, zmluvy o tom atď. (MH SR, 2020).

**Príklad (projekt LEAD-UP):** V projekte LEAD-UP bol grant EÚ ~296 tis. € a spolufinancovanie ~33 tis. € (10 %) . Každý partner musel doložiť, že vie pokryť svoj 10 % podiel. Napríklad Košický kraj mohol mať na to vyčlenené peniaze z vlastného rozpočtu, ukrajinský partner YADRO mohol čerpať z členských príspevkov alebo iných projektov zisk, maďarský partner možno dostal podporu od svojej vlády (Maďarsko často spolufinancuje projekty centralizovane). Tieto detaily nie sú verejné, ale je isté, že to mali premyslené, inak by projekt neschválili.

Po finančnej stránke LEAD-UP funguje tak, že vedúci partner YADRO zodpovedá za predkladanie spoločných finančných správ. Partneri každého pol roka pripravujú zoznam výdavkov, dajú ich overiť audítormi (na UA strane to mohol byť medzinárodný audítorsky schválený program, v SK a HU tzv. “kontrolór verejných výdavkov” nominovaný). Po overení YADRO skompletizuje report a podá ho Manažérskemu orgánu. Ten po kontrole pošle refundáciu 90 % výdavkov na účet YADRO. YADRO je povinné obratom poslať príslušné sumy partnerom v EUR (pozor: ukrajinskému partnerovi program vypláca tiež v EUR na devízový účet).

Keďže zálohové platby sa neposkytujú, partneri v LEAD-UP museli prvý polrok všetko hrať sami. Povedzme, že za prvý polrok minuli spolu 100 tis. € – týchto 100 tis. € išlo z ich účtov. V lete 2025 dostali refundáciu 90 tis. € (EÚ podiel). To pokrylo veľkú časť vynaložených peňazí, ale 10 tis. € ostalo ako ich spolufinancovanie, čo je v poriadku. Ďalší polrok minuli znovu napr. 200 tis. €, z toho v 2026 im príde 180 tis. € refundácia atď. Partneri museli mať **dostatok cash-flow**, aby vedeli v kritických momentoch prefinancovať možno aj vyše 200–250 tis. € naraz (pred tým, než prišla refundácia za posledné obdobie).

Zrejme na kritické výdavky si plánovali čas tak, aby minimalizovali riziká. Napríklad spomínané **menové riziko**: ak hrivna oslabila počas roka 2025, ukrajinský partner by za svoje hrivnové platby dostal menej eur. Oni to ošetrili tak, že ťažiskové výdavky (ako platby externým dodávateľom) možno realizovali v závere roka, kedy vedeli lepšie odhadnúť kurz, alebo sa dohodli na platbách v EUR. V risk pláne uviedli, že budú finančne manažovať kurzové riziko a plánovať väčšie výdavky ku koncu reportovacích období, čo umožní prispôbiť tempo mienania podľa vývoja kurzu.

Lead partner YADRO mal aj zodpovednosť, aby peniaze po refundácii rýchlo poslal SK a HU partnerovi – zvyčajne zmluva káže do 1-2 týždňov po doručení peňazí. Tým sa minimalizuje, že by partneri boli bez prostriedkov dlho. V partnerstve boli aj organizácie z verejného sektora (napr. kraj, maďarská agentúra), ktoré majú relatívne stabilné financie, takže projekt mohol plynúť bez väčších finančných problémov.

Každý partner taktiež musel viesť presné účtovníctvo projektu (samostatné kódy nákladových stredísk), aby oddelil projektové peniaze od ostatných. Pre účely kontroly vytvárali záznamy – od výpisov z účtov, faktúr, mzdových listov – všetko preložené do angličtiny pre audítov. Finančný manažér projektu to koordinoval.

Z hľadiska cash-flow sa LEAD-UP javí ako zvládnuteľný projekt – nie je príliš veľký, partneri nie sú malí (kraj a etablované organizácie). Navyše 10 % spolufinancovanie je relatívne nízke, ľahšie sa im s tým pracovalo, než keby museli spolufinancovať 30 %. To však neznamená, že by mohli podceniť finančné riadenie. Naopak, nastavili si ho tak, aby *peniaze neboli prekážkou realizácie*. Tým pádom sa mohli sústrediť na obsah projektu (MIRRaI SR, 2020).

#### **Zhrnutie:**

*Pre projektových manažérov je finančné plánovanie rovnako dôležité ako obsahové. Treba poznať pravidlá spolufinancovania, naplánovať realistický rozpočet previazaný s aktivitami a priebežne strážiť čerpanie i cash-flow. Príklad LEAD-UP ukazuje, že aj komplexný cezhraničný projekt sa dá udržať v medziach rozpočtu a zabezpečiť, aby každý partner vedel uhrádzať svoje výdavky načas. Dobrý finančný manažment napokon prispieva k úspechu projektu – umožní plynulú realizáciu aktivít, buduje dôveru medzi partnermi a vytvára predpoklad, že projekt dosiahne svoje ciele bez finančných komplikácií.*

## ZÁVER

Na základe teoretických poznatkov aj praktických skúseností možno konštatovať, že cezhraničná spolupráca predstavuje významný nástroj regionálneho rozvoja, ktorý presahuje tradičný rámec financovania miestnych iniciatív. Ide o komplexný proces prepájania komunit, budovania dlhodobých partnerstiev, zdieľania poznatkov a vytvárania európskeho priestoru spolupráce, solidarity a inovácií. Projekty cezhraničnej spolupráce dokážu priniesť konkrétne výsledky – nové služby, infraštruktúru, zlepšenie verejných služieb, podporu vzdelávania a kultúry, ale aj posilnenie sociálnej inklúzie a európskeho občianstva.

Z tejto knižnej publikácie vyplýva, že nevyhnutným faktorom úspechu projektov nie je len dobrý nápad či vhodný partner, ale aj schopnosť projekt odborne pripraviť, systematicky manažovať, udržať výsledky a zapojiť cieľové skupiny. Projektový cyklus preto nie je len formálny postup, ale základný nástroj plánovania a riadenia, bez ktorého nemožno zabezpečiť transparentnosť, efektivitu a udržateľnosť projektov.

Prihraničné regióny Slovenska majú veľký potenciál zapájať sa do projektov cezhraničnej spolupráce – v oblastiach kultúry, turizmu, životného prostredia, podnikania, sociálnych služieb, vzdelávania či digitalizácie. Avšak tento potenciál nie je využitý naplno. Analýzy ukazujú, že obce, školy, samosprávy či občianske organizácie často chýbajú odborné kapacity, skúsenosti s projektovým riadením a niekedy aj dôvera medzi partnermi na oboch stranách hranice. Práve preto je potrebné posilňovať projektový manažment, odbornosť, jazykové kompetencie, schopnosť networking-u, a najmä rozvíjať schopnosť myslieť strategicky.

Cezhraničná spolupráca má aj dôležitý spoločenský rozmer – spája kultúry, obohacuje regióny o nové podnety a prispieva k formovaniu európskej identity. Zdieľanie skúseností, vzdelávacie mobility, kultúrne projekty a komunitné iniciatívy majú silu meniť stereotypy, prekonávať bariéry a posilňovať vzájomné porozumenie.

Do budúcnosti je jasné, že cezhraničná spolupráca sa bude ešte viac orientovať na inovácie, digitalizáciu, zelenú ekonomiku, sociálnu inklúziu a podporu kompetencií občanov. Učí nás však, že najväčšou hodnotou projektov nie sú finančné prostriedky, ale ľudia, ktorí sú schopní vytvárať partnerstvá, učiť sa, spolupracovať a spoločne rozvíjať regióny. Veríme, že svojím obsahom táto knižná publikácia vhodným spôsobom prispela k budovaniu projektových kapacít, ako aj rozvoju prihraničných regiónov.

### **Bibliograficky záznam:**

1. BARÁNIK, M. – FARKAŠOVSKÁ, M. Národohospodárska politika, teória a prax. Trenčín : Fakulta socio-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne; Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity so sídlom v Košiciach, 2005. ISBN 80-8069-007-3.
2. DOMINANTA. Tvorba projektov CR [online]. 2007. Dostupné na: <http://www.dominanta.sk/TvorbaProjektovCR.pdf>
3. DORAN, G. T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review, 1981, roč. 70, č. 11, s. 35–36. ISSN 0025-1909.
4. ERA PORTAL. Interreg [online]. 2025. Dostupné na: <https://eraportal.sk/eraportal/ine-europske-programy/interreg/>
5. EUROPEAN COMMISSION. Guidelines – Project Cycle Management [online]. 2011. Dostupné na: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file\\_import/guidelines-project-cycle-management-2011\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/guidelines-project-cycle-management-2011_en.pdf)
6. EURÓPSKA KOMISIA. Európsky fond regionálneho rozvoja 2014 – 2020 [online]. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/SK/legal-content/summary/european-regional-development-fund-2014-2020.html>
7. EURÓPSKA KOMISIA. IPA III: Nástroj predvstupovej pomoci (2021 – 2027) [online]. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/SK/legal-content/summary/ipa-iii-the-instrument-for-pre-accession-assistance-2021-2027.html>
8. EURÓPSKA KOMISIA. Kohézny fond 2014 – 2020 [online]. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/SK/legal-content/summary/cohesion-fund-2014-20.html>
9. EURÓPSKA ÚNIA. Krajiny EÚ [online]. Dostupné na: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries\\_sk](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries_sk)
10. EURÓPSKY PARLAMENT. Spoločná nomenklatúra územných jednotiek pre štatistické účely (NUTS) [online]. 2025. Dostupné na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sk/sheet/99/spolocna-nomenklatura-uzemnych-jednotiek-pre-statisticke-ucely-nuts->
11. EVROPA.GOV.RS. Project documentation [online]. 2011. Dostupné na: <http://www.evropa.gov.rs/Evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=525>
12. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR MIGRATION. PME Handbook [online]. 2023. Dostupné na: <https://mandeguidelines.iom.int/sites/g/files/tmzbd12306/files/2023-03/pme-handbook.pdf>

13. INTERREG SK–CZ. Program 2021–2027. Program cezhraničnej spolupráce Interreg VI-A Slovensko–Česko [online]. Dostupné na: <https://www.sk-cz.eu/program-2021-2027/>
14. JANEKOVÁ, J. Životný cyklus projektu [online]. Košice : TUKE, 2018. Dostupné na: [https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2018/index.files/23\\_Janekova\\_Zivotny%20cyklus%20projektu.pdf](https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2018/index.files/23_Janekova_Zivotny%20cyklus%20projektu.pdf)
15. KUBRICKÁ, M. Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike 2004 – Sprievodca iniciatívami. Bratislava : Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, 2004. 342 s. ISBN 80-88957-32-X.
16. MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. Interný manuál programu: Interreg Europe verzia 2 2021 – 2027 [online]. 2024. Dostupné na: <https://www.economy.gov.sk/uploads/files/rDsdnvB9.pdf>
17. MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. Interreg Europe: Programový manuál verzia 4 [online]. 2016. Dostupné na: <https://www.economy.gov.sk/uploads/files/MCXJSHpx.pdf>
18. MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. Interreg Europe: Programový manuál verzia 5 [online]. 2016. Dostupné na: <https://www.economy.gov.sk/uploads/files/MCXJSHpx.pdf>
19. MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. Interreg Europe: Programový manuál verzia 6 [online]. 2016. Dostupné na: <https://www.economy.gov.sk/uploads/files/nJHu6BOT.pdf>
20. MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. Interreg Europe: Programový manuál verzia 7 [online]. 2020. Dostupné na: <https://www.mhsr.sk/uploads/files/5kZOgUTJ.pdf>
21. MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. Interreg Europe: Programový manuál verzia 7 [online]. 2020. Dostupné na: <https://www.mhsr.sk/uploads/files/5kZOgUTJ.pdf>
22. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Životný cyklus riadenia projektu. Vyhláška č. 85/2020 [online]. 2020. Dostupné na: [https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2020/06/QA\\_ZIVOTNY-CYKLUS-RIADENIA-PROJEKTU\\_VYHLASKA\\_85\\_2020\\_A4.pdf](https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2020/06/QA_ZIVOTNY-CYKLUS-RIADENIA-PROJEKTU_VYHLASKA_85_2020_A4.pdf)
23. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Programy cezhraničnej spolupráce [online]. 2020. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/projekty/projekty-esif/programy-cezhranicnej-spoluprace/>

24. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Pravidlá oprávnenosti výdavkov – Interreg Stredná Európa 2021–2027. Verzia 1.0 [online]. 2020. Dostupné na: [https://centraleurope.vlada.gov.sk/site/assets/files/1173/pravidla\\_opravnenosti\\_vydavkov\\_interreg\\_stredna\\_europa\\_2021-2027\\_verzia\\_1\\_0.pdf](https://centraleurope.vlada.gov.sk/site/assets/files/1173/pravidla_opravnenosti_vydavkov_interreg_stredna_europa_2021-2027_verzia_1_0.pdf)
25. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Partnerská dohoda SR na roky 2014 – 2020 [online]. Dostupné na: <https://www.partnerskadohoda.gov.sk/zakladne-dokumenty/>
26. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Partnerská dohoda Slovenskej republiky na roky 2021 – 2027 [online]. Dostupné na: <https://eurofondy.gov.sk/fondy-eu/partnerska-dohoda-sr-na-roky-2021-2027/>
27. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Program Slovensko [online]. Dostupné na: <https://eurofondy.gov.sk/program-slovensko/>
28. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Program cezhraničnej spolupráce Interreg VI-A Maďarsko – Slovensko 2021 – 2027 [online]. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/projekty/projekty-esif/programy-cezhranicnej-spoluprace/programove-obdobie-2021-2027/program-cezhranicnej-spoluprace-interreg-sk-hu-2021-2027/>
29. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Tvoríme lepšie Slovensko [online]. 2023. Dostupné na: <https://eurofondy.gov.sk/wp-content/uploads/2023/10/BB-prezentacia.pdf>
30. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Program cezhraničnej spolupráce medzi Slovenskou republikou a Českou republikou – Interreg VI-A Slovensko – Česko 2021 – 2027 [online]. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/en/projekty/projekty-esif/programy-cezhranicnej-spoluprace/programove-obdobie-2021-2027/program-cezhranicnej-spoluprace-interreg-slovensko-cesko-2021-2027/>
31. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Program cezhraničnej spolupráce Interreg VI-A Poľsko – Slovensko 2021 – 2027 [online]. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/projekty/projekty-esif/programy-cezhranicnej-spoluprace/programove-obdobie-2021-2027/program-cezhranicnej-spoluprace-interreg-polsko-slovensko-2021-2027/>

32. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Program cezhraničnej spolupráce Interreg VI-A Slovensko – Česko 2021 – 2027 [online]. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/en/projekty/projekty-esif/programy-cezhranicnej-spoluprace/programove-obdobie-2021-2027/program-cezhranicnej-spoluprace-interreg-slovensko-cesko-2021-2027/>
33. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Program cezhraničnej spolupráce Interreg VI-A NEXT Maďarsko – Slovensko – Rumunsko – Ukrajina 2021 – 2027 [online]. Dostupné na: <https://mirri.gov.sk/projekty/projekty-esif/programy-cezhranicnej-spoluprace/programove-obdobie-2021-2027/program-cezhranicnej-spoluprace-interreg-next-madarsko-slovensko-rumunsko-ukrajina/>
34. MINISTERSTVO INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA A INFORMATIZÁCIE SR. Partnerská dohoda Slovenskej republiky na roky 2021 – 2027 [online]. Dostupné na: [https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2021/10/Navrh-PD-SR-2021\\_2027\\_aktualizovane-znenie-S-TITULKOU.pdf](https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2021/10/Navrh-PD-SR-2021_2027_aktualizovane-znenie-S-TITULKOU.pdf)
35. MINISTERSTVO PÔDOHOSPODÁRSTVA A ROZVOJA VIDIEKA SR. Operačný program Rybné hospodárstvo 2014 – 2020 [online]. Dostupné na: <https://www.mpsr.sk/operacny-program-rybne-hospodarstvo-2014-2020/111---9528/>
36. MINISTERSTVO PÔDOHOSPODÁRSTVA A ROZVOJA VIDIEKA SR. Príručka pre žiadateľa o poskytnutie nenávratného finančného príspevku v rámci Jednotného programového dokumentu cieľ 2 [online]. 2007. Dostupné na: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fmpsr.sk%2Fmvrfiles%2F003148.doc>
37. MINISTERSTVO VNÚTRA SR. Fond pre azyl, migráciu a integráciu (AMIF) [online]. Dostupné na: <https://www.minv.sk/?fond-pre-azyl-migraciju-a-integraciju>
38. MINISTERSTVO VNÚTRA SR. Fond pre vnútornú bezpečnosť [online]. Dostupné na: <https://www.minv.sk/?fond-pre-vnutornu-bezpecnost>
39. MINISTERSTVO VNÚTRA SR. Nástroj finančnej podpory na riadenie hraníc a vízovú politiku [online]. Dostupné na: <https://www.minv.sk/?fond-pre-integrovanie-riadenie-hranic-nastroj-na-riadenie-hranic-a-viza-bmvi>
40. NÁRODNÝ STRATEGICKÝ REFERENČNÝ RÁMEC 2007 – 2013 [online]. Dostupné na: <https://www.nsrr.sk/narodny-strategicky-referencny-ramec-2007-2013/>

41. PREŠOVSKÝ SAMOSPRÁVNY KRAJ. Program Interreg NEXT HUSKROUA 2021 – 2027 [online]. 2020. Dostupné na: <https://psk.sk/domov/samosprava/vyzvy-granty-a-dotacie/cezhranicne-programy-2/program-interreg-next-huskroua-2021-2027/>
42. PROJEKTOVÉ RIADENIE.SK. Zadanie projektu – Logický rámec [online]. Dostupné na: <https://projektoveriadenie.sk/zadanie-projektu-logicky-ramec/>
43. RANKTRACKER. The 5 Phases of the Project Management Lifecycle in 2023 [online]. 2023. Dostupné na: <https://www.ranktracker.com/sk/blog/the-5-phases-of-the-project-management-lifecycle-in-2023/>
44. SLOVENSKO V KOCKE. NUTS – územná štruktúra Slovenska [online]. Dostupné na: <https://slovenskovkocke.sk/nuts>
45. STRIČÍK, M. – MIHALČOVÁ, M. Agropodnikanie (III.) – Zahraničné zdroje. In: Poľnohospodársky rok, 2000, roč. 8, s. 3. ISSN 1336-4723.
46. STRIČÍK, M. Regionálny rozvoj. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 121 s. ISBN 978-80-225-3173-3.
47. VLÁDA SR. Pravidlá oprávnenosti výdavkov Interreg DRP 2021–2027, verzia 2.0 [online]. Dostupné na: [https://danube.vlada.gov.sk/site/assets/files/1151/pravidla\\_opravnenosti\\_vydavkov\\_interreg\\_drp\\_21-27\\_verzia\\_2\\_0.pdf](https://danube.vlada.gov.sk/site/assets/files/1151/pravidla_opravnenosti_vydavkov_interreg_drp_21-27_verzia_2_0.pdf)
48. VŠETEČKA, P. Projektové myslenie – sprievodca súborom znalostí. [s.l.] : Petr Všetěčka, 2017. 528 s. ISBN 978-80-972683-9-8.
49. WOKON, R. – MALINOVSKÝ, J. a kol. Regionálny rozvoj. Praha : Linde, a.s., 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.
50. Zákon č. 538/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja. 2008.
51. ŽILINSKÝ SAMOSPRÁVNY KRAJ. Príručka prijímateľov malých projektov. Verzia 3.0 [online]. 2025. Dostupné na: [https://www.zilinskazupa.sk/files/prirucka-prijimatelov-malych-projekto\\_3.0\\_10.3.2025-zmeny-stavebny-zakon-poprawka-03.04.2025.pdf](https://www.zilinskazupa.sk/files/prirucka-prijimatelov-malych-projekto_3.0_10.3.2025-zmeny-stavebny-zakon-poprawka-03.04.2025.pdf)

## **Prílohy**

- Príloha č. 1 – Pracovný list č.1
- Príloha č. 2 – Pracovný list č.2
- Príloha č. 3 – Pracovný list č.3
- Príloha č. 4 – Pracovný list č.4
- Príloha č. 5 – Pracovný list č.5
- Príloha č. 6 – Pracovný list č.6
- Príloha č. 7 – Pracovný list č.7
- Príloha č. 8 – Pracovný list č.8
- Príloha č. 9 – Pracovný list č.9
- Príloha č. 10 – Praktické cvičenia k LFA školeniu
- Príloha č. 11 – Vzorový vyplnený pracovný list č.1
- Príloha č. 12 – Vzorový vyplnený pracovný list č.2
- Príloha č. 13 – Vzorový vyplnený pracovný list č.3
- Príloha č. 14 – Vzorový vyplnený pracovný list č.4
- Príloha č. 15 – Vzorový vyplnený pracovný list č.5
- Príloha č. 16 – Vzorový vyplnený pracovný list č.6
- Príloha č. 17 – Vzorový vyplnený pracovný list č.7
- Príloha č. 18 – Vzorový vyplnený pracovný list č.8
- Príloha č. 19 – Vzorový vyplnený pracovný list č.9
- Príloha č. 20 – Vstupný test
- Príloha č. 21 – Výstupný test
- Príloha č. 22 – Hodnotiaci formulár pre experta
- Príloha č. 23 – Vyhodnocovanie výsledkov – Kľúč k vyhodnocovaniu
- Príloha č. 24 – Učebný plán školiaceho programu k logicko-štruktúrovanému prístupu (LFA)
- Príloha č. 25 – Obsahové listy modulov (Bloky 1–4)
- Príloha č. 26 – Pracovné listy a šablóny
- Príloha č. 27 – Príklady z praxe cezhraničných projektov (case studies)
- Príloha č. 28 – Inštrukcie k cvičeniam a testové úlohy pre účastníkov školenia
- Príloha č. 29 – Súhrnný prehľad odporúčaní pre účastníkov školenia – Logicko-štruktúrovaný prístup (LFA)
- Príloha č. 30 – Zhrnutie hodnotiacich kritérií a metrik pre projektové koncepty – LFA školenie

## ***PRACOVNÝ LIST č.1***

### **Pracovné listy a šablóny**

#### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

#### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

#### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

## Pracovný list č. 1 – Analýza zainteresovaných strán (Stakeholder Analysis)

Zainteresovaná strana / inštitúcia	Záujem o projekt / motivácia	Očakávania	Vplyv na projekt (nízky/stredný/vysoký)	Spôsob zapojenia / komunikácie
---------------------------------------	---------------------------------	------------	--	-----------------------------------

### Pokyny na vyplnenie:

1. Vymenujte hlavné subjekty, ktoré majú záujem alebo môžu byť ovplyvnené projektom (napr. samosprávy, školy, podniky, obyvatelia, mimovládne organizácie).
2. Vyhodnoťte ich motiváciu a záujem o projekt.
3. Určte mieru ich vplyvu a zapojenia.
4. Navrhnite spôsoby, ako ich zapojiť do prípravy a realizácie projektu.

## ***PRACOVNÝ LIST č.2***

### **Pracovné listy a šablóny**

#### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

#### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

#### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

## Pracovný list č. 2 – Strom problémov (Problem Tree)

**Cieľ:** identifikovať hlavný problém, jeho príčiny a dôsledky.

**Dôsledky (efekty)**

**Hlavný problém**

**Príčiny (faktory, ktoré ho spôsobujú)**

### Postup:

1. Stanovte jeden *hlavný problém*, ktorý projekt rieši.
2. Zapište *príčiny*, ktoré k nemu vedú, a *dôsledky*, ktoré z neho vyplývajú.
3. Overte, či existuje logická väzba medzi príčinami a dôsledkami.
4. Strom problémov bude slúžiť ako východisko pre tvorbu stromu cieľov

## ***PRACOVNÝ LIST č.3***

### **Pracovné listy a šablóny**

#### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

#### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

#### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

## Pracovní list č. 3 – Strom cieľov (Objectives Tree)

**Cieľ:** pretransformovať problémy na pozitívne ciele (želané stavy).

**Výsledky / prínosy (dôsledky pozitívne)**

**Hlavný cieľ**

**Prostriedky / predpoklady (ako cieľ dosiahnuť)**

### Postup:

1. Každý problém preformulujte na pozitívne tvrdenie (napr. „Nedostatok spolupráce“ → „Zlepšená spolupráca“).
2. Zachovajte logiku „prostriedok – cieľ – prínos“.
3. Strom cieľov vám ukáže, čo projekt dosiahne a ako.

## ***PRACOVNÝ LIST č.4***

### **Pracovné listy a šablóny**

#### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

#### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

#### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

**Hierarchia cieľov**

**Ukazovatele (indikátory)**

**Zdroje overenia**

**Predpoklady / riziká**

**Globálny cieľ**

**Špecifický cieľ**

**Výstupy**

**Aktivity**

**Pokyny:**

- Pri tvorbe logickej matice sa opierajte o výsledky stromu cieľov.
- Indikátory by mali byť merateľné (SMART).

Overte vnútornú logiku: ak sa aktivity zrealizujú, vzniknú výstupy; ak výstupy prinesú zmenu, dosiahne sa cieľ.

## ***PRACOVNÝ LIST č.5***

### **Pracovné listy a šablóny**

#### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

#### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

#### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

#### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

## Pracovní list č. 5 – Analýza rizík a predpokladov

**Identifikované riziko / vonkajší faktor**

**Pravdepodobnosť  
(nízka/stredná/vysoká)**

**Dopad na projekt  
(nízky/stredný/vysoký)**

**Opatrenia /  
reakcia**

### **Pokyny:**

1. Identifikujte faktory, ktoré môžu ovplyvniť úspech projektu (politické, finančné, organizačné, legislatívne, prírodné atď.).
2. Zhodnoťte ich závažnosť a pravdepodobnosť.
3. Definujte opatrenia, ktoré riziká znížia alebo odstránia.

## ***PRACOVNÝ LIST č.6***

### **Pracovné listy a šablóny**

#### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

#### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

#### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

#### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

## Pracovný list č. 6 – Plán aktivít a časový harmonogram

Kód / číslo aktivity	Názov aktivity	Zodpovedná osoba / partner	Začiatok	Koniec	Trvanie (mesiace)	Poznámka
----------------------	----------------	----------------------------	----------	--------	-------------------	----------

**Odporúčanie:**

Použite túto naznačenú tabuľku ako podklad pre vytvorenie Ganttovho diagramu projektu.

## ***PRACOVNÝ LIST č.7***

### **Pracovné listy a šablóny**

#### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

#### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

#### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

#### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

## Pracovný list č. 7 – Návrh rozpočtu projektu

Rozpočtová kategória	Opis výdavku	Odhadovaná suma (€)	Partner zodpovedný za výdavok	Poznámka / odôvodnenie
Personálne náklady				
Cestovné a diety				
Externé služby				
Investície / infraštruktúra				
Publicita a komunikácia				
Iné oprávnené výdavky				

### **Pokyny:**

1. Priradíte výdavky ku konkrétnym aktivitám z logickej matice.
2. Dbajte na súlad medzi cieľmi, aktivitami a rozpočtom (tzv. *value for money*).
3. Využite šablónu na predbežné zostavenie finančného plánu projektu.

## ***PRACOVNÝ LIST č.8***

### **Pracovné listy a šablóny**

#### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

#### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

#### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

#### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

## **Pracovný list č. 8 – Súlad cieľov, aktivít a výdavkov**

**Cieľ projektu**

**Súvisiace aktivity**

**Súvisiace výdavky**

**Poznámka k súladu**

**Cieľ:** overiť, či sú všetky plánované výdavky jasne prepojené s aktivitami a cieľmi projektu.

## ***PRACOVNÝ LIST č.9***

### **Pracovné listy a šablóny**

#### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

#### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

#### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

#### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

## Pracovní list č. 9 – Vyhodnotenie školenia (Feedback od účastníkov)

Otázka	Odpoveď (škála 1–5)	Poznámka / návrh na zlepšenie
Ako hodnotíte obsah školenia?		
Ako hodnotíte praktickú využiteľnosť tém?		
Ako hodnotíte odbornú pripravenosť lektora?		
Vyhovoval formát a dĺžka školenia?		
Aké témy by ste chceli prehliť v ďalšom vzdelávaní?		

# PRAKTICKÉ CVIČENIA K LFA ŠKOLENIU LFA ŠKOLENIU

## Názov projektu:

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

## ID aplikácie:

HUSKROUA/23/S/3.1/016

## Odborný garant / expert:

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

## **Cvičenie 1: Analýza problémov a tvorba stromu problémov**

**Cieľ:** Účastníci sa naučia identifikovať hlavné problémy projektu a ich vzťahy.

### **Postup:**

1. Vyberte si konkrétnu oblasť cezhraničného rozvoja (napr. doprava, vzdelávanie, infraštruktúra).
2. Identifikujte hlavný problém a jeho príčiny.
3. Nakreslite strom problémov: koreň = hlavný problém, vetvy = príčiny, listy = sekundárne príčiny.
4. Diskusia v skupinách: identifikujte vzájomné prepojenia problémov a možných dopadov.

**Výstup:** Strom problémov vo formáte pracovného listu.

## **Cvičenie 2: Analýza zainteresovaných strán a cieľových skupín**

**Cieľ:** Naučiť sa identifikovať, mapovať a prioritizovať kľúčové zainteresované strany projektu.

### **Postup:**

1. Zostavte zoznam všetkých organizácií a jednotlivcov ovplyvnených projektom.
2. Určte ich záujem, vplyv a úroveň zapojenia (matica: vysoký/nizký vplyv a záujem).
3. Určte cieľové skupiny projektu a najvhodnejšie spôsoby zapojenia.

**Výstup:** Matica zainteresovaných strán s popisom cieľových skupín a navrhnutými aktivitami zapojenia.

---

### **Cvičenie 3: Tvorba stromu cieľov a výber projektovej stratégie**

**Cieľ:** Prepojiť problémy s cieľmi a navrhnúť stratégiu projektu.

**Postup:**

1. Na základe stromu problémov vytvorte strom cieľov (pre každý problém formulujte cieľ).
2. Diskutujte a vyberte projektovú stratégiu: riešenie problémov od základov, či čiastočné zlepšenie situácie.
3. Pre každý cieľ určte výstupy a aktivity, ktoré ho podporujú.

**Výstup:** Strom cieľov a návrh projektovej stratégie.

### **Cvičenie 4: Vyplnenie logicko-štruktúrovanej matice (LFA matica)**

**Cieľ:** Naučiť účastníkov naplniť všetky časti LFA matice pre projektový koncept.

**Postup:**

1. Vložte globálny cieľ, špecifické ciele, výstupy a aktivity do matice.
2. Určte indikátory, zdroje overenia, predpoklady a riziká.
3. Pre každý výstup definujte merateľné výsledky a spôsoby monitorovania.

**Výstup:** Kompletná LFA matica pre vlastný projektový koncept.

---

### **Cvičenie 5: Finančný plán a rozpočet**

**Cieľ:** Prepojiť plánované aktivity s realistickým rozpočtom projektu.

**Postup:**

1. Rozdeľte aktivity projektu na hlavné kategórie výdavkov (personálne, materiálne, služby, vybavenie).
2. Identifikujte oprávnené a neoprávnené výdavky podľa požiadaviek EÚ.
3. Sestavte predbežný finančný plán, cash-flow a identifikujte možné riziká výpadku financovania.
4. Zosúladte výdavky s aktivitami a výstupmi projektu.

**Výstup:** Predbežný finančný plán a rozpočet vo formáte tabuľky.

### **Cvičenie 6: Simulácia prezentácie projektového konceptu**

**Cieľ:** Návčik prezentácie projektového návrhu pred odbornou skupinou.

**Postup:**

1. Každý účastník pripraví 5–10 min. prezentáciu svojho projektového konceptu.
2. Skupina poskytuje spätnú väzbu podľa hodnotiacich kritérií (logika LFA, realizovateľnosť, rozpočet).
3. Diskusia o možnostiach zlepšenia projektu.

**Výstup:** Prezentácia projektového konceptu a zoznam odporúčaných úprav.

---

**Vypracoval:**

.....  
**doc. Ing. Michal Stričík, PhD.**  
odborný garant / expert

**Dátum:** 27.08.2025

**VZOROVÝ VYPLNENÝ PRACOVNÝ LIST č.1**

projekt „Rekonštrukcia komunitného centra v obci“

**Pracovný list č. 1 – Analýza zainteresovaných strán (Stakeholder Analysis)**

<b>Zainteresovaná strana / inštitúcia</b>	<b>Záujem o projekt / motivácia</b>	<b>Očakávania</b>	<b>Vplyv na projekt</b>	<b>Spôsob zapojenia / komunikácie</b>
<b>Obecný úrad</b>	Zlepšenie kvality života obyvateľov, efektívne využitie verejných priestorov	Transparentná realizácia projektu, dodržanie rozpočtu a termínov	<b>Vysoký</b>	Pravidelné pracovné stretnutia, správy o priebehu projektu
<b>Obyvatelia obce</b>	Možnosť využívať nové priestory na voľnočasové a spoločenské aktivity	Funkčné a estetické centrum, dostupné služby	<b>Stredný</b>	Verejné konzultácie, dotazníky, informačné kampane
<b>Dodávateľ stavebných prác</b>	Získanie zákazky a referencie	Jasné zadanie, včasné platby, bezproblémová komunikácia	<b>Vysoký</b>	Zmluvný vzťah, pravidelné kontrolné dni na stavbe
<b>Miestne neziskové organizácie</b>	Možnosť využívať centrum na vlastné aktivity	Spolupráca pri plánovaní priestorov a programov	<b>Stredný</b>	Konzultačné stretnutia, pracovné skupiny
<b>Škola / školské zariadenia</b>	Rozšírenie priestoru pre mimoškolské aktivity	Možnosť organizovať podujatia pre žiakov	<b>Nízky až stredný</b>	Spoločné plánovanie podujatí, informovanie
<b>Finančný donor (napr. fond EÚ)</b>	Efektívne využitie poskytnutých prostriedkov, dodržanie cieľov projektu	Transparentné správy, dosiahnutie merateľných ukazovateľov	<b>Vysoký</b>	Pravidelné monitorovacie správy, audit, komunikácia e-mailom

## ***VZOROVÝ VYPLNENÝ PRACOVNÝ LIST č.2***

projekt „Rekonštrukcia komunitného centra v obci“

### **Pracovný list č. 2 – Strom problémov (Problem Tree)**

**Projekt:** Rekonštrukcia komunitného centra v obci

<b>Dôsledky (efekty)</b>	<b>Hlavný problém</b>	<b>Príčiny (faktory, ktoré ho spôsobujú)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Nízka úroveň spoločenského života v obci</li><li>- Nedostatok aktivít pre deti, mládež a seniorov</li><li>- Slabá súdržnosť komunity</li><li>- Odchod mladých ľudí do miest</li></ul>	<b>Zanedbaný a nefunkčný priestor komunitného centra</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dlhodobá absencia údržby a investícií do budovy</li><li>- Nedostatok finančných prostriedkov v obecnom rozpočte</li><li>- Slabá komunikácia medzi obcou a obyvateľmi o potrebách komunity</li><li>- Neexistencia plánovania spoločenských a kultúrnych aktivít</li></ul>

#### **□ Vysvetlenie logiky stromu:**

- **Príčiny** (korene) – popisujú, prečo je centrum v zlom stave (napr. nedostatok financií, plánovania, komunikácie).
- **Hlavný problém** (kmeň stromu) – „Zanedbaný a nefunkčný priestor komunitného centra“.
- **Dôsledky** (vetvy) – ukazujú, ako tento problém ovplyvňuje komunitu (slabá aktivita, odchod mladých, sociálna izolácia)

## VZOROVÝ VYPLNENÝ PRACOVNÝ LIST č.3

projekt „Rekonštrukcia komunitného centra v obci“

### Pracovný list č. 3 – Strom cieľov (Objectives Tree)

**Projekt:** Rekonštrukcia komunitného centra v obci

Výsledky / prínosy (dôsledky pozitívne)	Hlavný cieľ	Prostriedky / predpoklady (ako cieľ dosiahnuť)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktívny spoločenský a kultúrny život v obci</li> <li>- Väčšia súdržnosť komunity a medzi-generačná spolupráca</li> <li>- Zvýšená spokojnosť obyvateľov s kvalitou života</li> <li>- Mladí ľudia zostávajú v obci a zapájajú sa do jej rozvoja</li> </ul>	<p><b>Funkčné a moderné komunitné centrum slúžiace všetkým obyvateľom obce</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekonštrukcia a vybavenie budovy komunitného centra</li> <li>- Zabezpečenie finančných zdrojov (granty, rozpočet obce)</li> <li>- Spolupráca obce, obyvateľov a miestnych organizácií pri plánovaní aktivít</li> <li>- Zavedenie pravidelného programu spoločenských a kultúrnych podujatí</li> <li>- Vytvorenie systému údržby a správy centra</li> </ul>

#### Vysvetlenie logiky:

- **Prostriedky / predpoklady** (korene stromu) → konkrétne kroky a zdroje, ktoré umožnia realizáciu.
- **Hlavný cieľ** (kmeň) → požadovaný výsledok projektu – plne funkčné komunitné centrum.
- **Výsledky / prínosy** (vetvy) → pozitívne dôsledky pre obyvateľov a komunitu

## VZOROVÝ VYPLNENÝ PRACOVNÝ LIST č.4

projekt „Rekonštrukcia komunitného centra v obci“

### Pracovný list č. 4 – Logická matica projektu (Logical Framework Matrix)

**Projekt:** Rekonštrukcia komunitného centra v obci

Hierarchia cieľov	Ukazovatele (indikátory)	Zdroje overenia	Predpoklady / riziká
<p><b>Globálny cieľ</b> Zlepšenie kvality života obyvateľov obce prostredníctvom posilnenia komunitného života a rozvoja miestnej identity.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšenie účasti obyvateľov na spoločenských a kultúrnych podujatiach o min. 30 % do 2 rokov po ukončení projektu.</li> <li>- Zlepšenie spokojnosti obyvateľov s verejnými službami (podľa prieskumu).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výsledky komunitných prieskumov a dotazníkov.</li> <li>- Štatistiky o účasti na podujatiach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilné demografické a ekonomické podmienky v obci.</li> <li>- Záujem obyvateľov o spoločenský život.</li> </ul>
<p><b>Špecifický cieľ</b> Zrekonštruovať a sprístupniť funkčné, moderné a udržateľné komunitné centrum pre všetky vekové skupiny.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokončená rekonštrukcia budovy do stanoveného termínu.</li> <li>- Centrum využíva min. 100 osôb mesačne počas 1. roku prevádzky.</li> <li>- Zorganizovaných min. 12 komunitných podujatí ročne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stavebný denník a kolaudačné rozhodnutie.</li> <li>- Evidencia prenájmov a návštevnosti centra.</li> <li>- Kalendár a záznamy o podujatiach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zabezpečené financovanie projektu.</li> <li>- Efektívne riadenie projektu obcou.</li> <li>- Záujem miestnych skupín spolupracovať.</li> </ul>
<p><b>Výstupy</b> 1. Zrekonštruovaná budova komunitného centra. 2. Zakúpené vybavenie a zariadenie. 3. Vytvorený plán kultúrnych a spoločenských aktivít.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokončenie rekonštrukcie podľa projektovej dokumentácie.</li> <li>- Min. 3 miestnosti vybavené moderným zariadením.</li> <li>- Schválený ročný plán aktivít.</li> <li>- Zverejnené min. 4 informačné články/oznámenia o projekte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stavebné záznamy, fotografie, účtovné doklady.</li> <li>- Inventúrne listy zariadenia.</li> <li>- Schválený plán aktivít obce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dodržanie časového harmonogramu stavebných prác.</li> <li>- Dostupnosť dodávateľov materiálov.</li> <li>- Aktívna komunikácia s obyvateľmi.</li> </ul>

Hierarchia cieľov	Ukazovatele (indikátory)	Zdroje overenia	Predpoklady / riziká
4. Zrealizovaná propagačná kampaň pre obyvateľov.		- Mediálne výstupy, webová stránka obce.	
<b>Aktivity</b>			
1. Vypracovanie projektovej dokumentácie.			
2. Zabezpečenie financovania (grant, rozpočet obce).	- Projektová dokumentácia schválená do 3 mesiacov.	- Projektová a zmluvná dokumentácia.	- Meškanie stavebných prác.
3. Výber dodávateľa a realizácia stavebných prác.	- Uzatvorená zmluva s dodávateľom.	- Zápisnice z verejného obstarávania.	- Riziko nedostatku finančných zdrojov.
4. Obstaranie vybavenia a zariadenia.	- Stavba dokončená do 12 mesiacov.	- Harmonogram prác.	- Nedostatočná účasť verejnosti na aktivitách
5. Príprava a implementácia programu podujatí.	- Min. 5 podujatí zorganizovaných do 6 mesiacov po otvorení.	- Kalendár podujatí.	
6. Propagácia a otvorenie komunitného centra.			

### Poznámka:

Táto logická matica nadväzuje priamo na „strom cieľov“.

Ak sa **aktivity** zrealizujú → vzniknú **výstupy** (zrekonštruované centrum, plán aktivít, propagácia).

Výstupy umožnia naplniť **špecifický cieľ** (funkčné centrum),

a ten prispeje k **globálnemu cieľu** (zlepšený život v obci)

**VZOROVÝ VYPLNENÝ PRACOVNÝ LIST č.5**

projekt „Rekonštrukcia komunitného centra v obci“

**Pracovný list č. 5 – Analýza rizík a predpokladov**

Projekt: Rekonštrukcia komunitného centra v obci

Identifikované riziko / vonkajší faktor	Pravdepodobnosť	Dopad na projekt	Opatrenia / reakcia
<b>Oneskorenie stavebných prác</b> (napr. z dôvodu nepriaznivého počasia alebo problémov s dodávkami materiálu)	Stredná	Vysoký	Vypracovanie realistického harmonogramu, uzavretie zmluvy s dodávateľom s jasne stanovenými termínmi a sankciami za meškanie; priebežné monitorovanie postupu.
<b>Nedostatok finančných zdrojov</b> (napr. neúspešná grantová žiadosť alebo zvýšenie cien stavebných prác)	Stredná	Vysoký	Diverzifikácia zdrojov financovania (granty, obecný rozpočet, sponzori); vytvorenie finančnej rezervy; priebežná kontrola rozpočtu.
<b>Nízky záujem obyvateľov o zapojenie sa do aktivít centra</b>	Stredná	Stredný	Realizácia informačnej kampane, zapojenie obyvateľov už do plánovania aktivít, spolupráca so školou a miestnymi organizáciami.
<b>Zmeny v miestnej samospráve alebo politické rozhodnutia</b> (napr. zmena priorít vedenia obce)	Nízka	Stredný	Včasné informovanie a zapojenie poslancov a vedenia obce do projektu, transparentná komunikácia o prínosoch projektu.
<b>Riziko legislatívnych alebo administratívnych priet'ahov</b> (napr. zdržanie pri povoľovacích procesoch)	Nízka	Stredný	Konzultácie s príslušnými úradmi vopred, dôkladná príprava dokumentácie, sledovanie termínov a právnych povinností.
<b>Poškodenie majetku alebo vandalizmus po dokončení projektu</b>	Nízka	Stredný	Zabezpečenie objektu (kamerový systém, osvetlenie), zapojenie komunity do správy centra, budovanie pocitu spoluzodpovednosti.

Identifikované riziko / vonkajší faktor	Pravdepodobnosť	Dopad na projekt	Opatrenia / reakcia
Neočakávané prírodné udalosti (napr. silné búrky, povodne)	Nízka	Vysoký	Poistenie stavby a vybavenia, dodržanie stavebných noriem, vhodné technické riešenia (napr. odvodnenie).

---

### Zhrnutie:

- **Najväčšie riziká:** oneskorenie prác a financovanie.
- **Kľúčové opatrenia:** dôkladné plánovanie, kontrola harmonogramu a rozpočtu, komunikácia s obyvateľmi a partnermi.

**VZOROVÝ VYPLNENÝ PRACOVNÝ LIST č.6**

projekt „Rekonštrukcia komunitného centra v obci“

**Pracovný list č. 6 – Plán aktivít a časový harmonogram**

Projekt: Rekonštrukcia komunitného centra v obci

Kód / číslo aktivity	Názov aktivity	Zodpovedná osoba / partner	Začiatok	Koniec	Trvanie (mesiace)	Poznámka
A1	Vypracovanie projektovej dokumentácie a získanie stavebného povolenia	Projektový manažér, projektant, obecný úrad	01/2025	03/2025	3	Konzultácie s úradmi, príprava rozpočtu a vizualizácie
A2	Zabezpečenie financovania projektu (grantové podanie, schválenie rozpočtu obce)	Starosta obce, finančný manažér	02/2025	04/2025	3	Podanie žiadosti o grant, uznesenie obecného zastupiteľstva
A3	Verejné obstarávanie dodávateľa stavebných prác	Projektový manažér, obecný úrad	04/2025	05/2025	2	Výber dodávateľa podľa zákona o verejnom obstarávaní
A4	Realizácia stavebných prác (rekonštrukcia budovy)	Dodávateľ, stavebný dozor, projektový manažér	06/2025	12/2025	7	Priebežné kontroly kvality, komunikácia s obyvateľmi
A5	Obstaranie vnútorného vybavenia a zariadenia	Projektový manažér, dodávateľia	10/2025	12/2025	3	Nákup nábytku, IT techniky a vybavenia pre kultúrne aktivity
A6	Príprava a realizácia propagačnej kampane	PR pracovník, obecný úrad	11/2025	01/2026	3	Plagáty, webová stránka, sociálne siete, miestne médiá
A7	Tvorba a spustenie programu komunitných a kultúrnych aktivít	Koordinátor centra, miestne organizácie	01/2026	03/2026	3	Konzultácie s občanmi, prvé podujatia, pilotný harmonogram

Kód / číslo aktivity	Názov aktivity	Zodpovedná osoba / partner	Začiatok	Koniec	Trvanie (mesiace)	Poznámka
A8	Slávnostné otvorenie komunitného centra a vyhodnotenie projektu	Starosta obce, projektový tím	03/2026	03/2026	1	Otváracie podujatie, mediálna prezentácia, záverečná správa

⌚ **Celkové trvanie projektu:** 01/2025 – 03/2026 (15 mesiacov)

💡 **Poznámka:** Časový harmonogram je možné jednoducho previesť do Ganttovho diagramu – horizontálne vyznačiť mesiace a priebeh aktivít.

**VZOROVÝ VYPLNENÝ PRACOVNÝ LIST č.7**

projekt „Rekonštrukcia komunitného centra v obci“

**Pracovný list č. 7 – Návrh rozpočtu projektu**

Projekt: Rekonštrukcia komunitného centra v obci

<b>Rozpočtová kategória</b>	<b>Opis výdavku</b>	<b>Odhadovaná suma (€)</b>	<b>Partner zodpovedný za výdavok</b>	<b>Poznámka / odôvodnenie</b>
<b>Personálne náklady</b>	Odmena projektového manažéra (15 mesiacov), koordinátora centra, administratívnej podpory	25 000 €	Obecný úrad	Riadenie projektu, koordinácia aktivít, spracovanie správ a komunikácia s partnermi
<b>Cestovné a diéty</b>	Služobné cesty na rokovania s dodávateľmi, kontrolné dni, účasť na školeniach	2 000 €	Obecný úrad	Potrebné pre dohľad nad realizáciou a administráciu projektu
<b>Externé služby</b>	Projektová dokumentácia, stavebný dozor, účtovníctvo projektu, právne poradenstvo	12 000 €	Obecný úrad / externí partneri	Zabezpečenie odborných služieb a správneho priebehu projektu
<b>Investície / infraštruktúra</b>	Stavebné práce na budove, rekonštrukcia strechy, elektroinštalácia, podlahy, okná, kúrenie, sociálne zariadenia	150 000 €	Dodávateľ stavebných prác	Hlavná časť projektu – obnova objektu komunitného centra
<b>Publicita a komunikácia</b>	Propagačná kampaň, informačné tabule, webové oznamy, tlač plagátov, záverečné otvorenie	4 000 €	Obecný úrad	Povinná publicita projektu, informovanie verejnosti a zapojenie komunity
<b>Iné oprávnené výdavky</b>	Nákup nábytku, IT vybavenia, audiovizuálnej techniky, kuchynky a základného interiéru	15 000 €	Obecný úrad / dodávateľa	Zariadenie centra pre jeho plnohodnotné fungovanie
<b>SPOLU</b>		<b>208 000 €</b>		

**💡 Zhrnutie:**

- Hlavnú časť rozpočtu (cca 70 %) tvoria **investičné výdavky** – rekonštrukcia budovy
- Zvyšok pokrýva **personálne zabezpečenie, odborné služby a publicita**.
- Rozpočet je navrhnutý realisticky pre menší obecný projekt s využitím grantových zdrojov a spolufinancovania obce.

**VZOROVÝ VYPLNENÝ PRACOVNÝ LIST č.8**

projekt „Rekonštrukcia komunitného centra v obci“

**Pracovný list č. 8 – Súlad cieľov, aktivít a výdavkov**

<b>Cieľ projektu</b>	<b>Súvisiace aktivity</b>	<b>Súvisiace výdavky (€)</b>	<b>Poznámka k súladu</b>
<b>Vybudovať funkčné a atraktívne komunitné centrum pre obyvateľov</b>	A1 – Vypracovanie projektovej dokumentácie a získanie stavebného povolenia	Externé služby (projektant, stavebný dozor) – 12 000 €	Zabezpečenie právnych a odborných podkladov pre rekonštrukciu
	A3 – Verejné obstarávanie dodávateľa stavebných prác	Externé služby – 12 000 €	Transparentný výber dodávateľa, zabezpečenie kvality a dodržania rozpočtu
<b>Zabezpečiť efektívne fungovanie centra s vybavením pre aktivity komunity</b>	A4 – Realizácia stavebných prác	Investície / infraštruktúra – 150 000 €	Priama investícia do obnovy objektu, hlavný predpoklad splnenia cieľa
	A5 – Obstaranie vnútorného vybavenia a zariadenia	Iné oprávnené výdavky – 15 000 €	Zariadenie centra nábytkom a technikou umožní plnohodnotné využitie
	A7 – Tvorba a spustenie programu komunitných a kultúrnych aktivít	Personálne náklady – 25 000 €, Cestovné a diéty – 2 000 €	Koordinácia a realizácia aktivít, motivácia obyvateľov, personálna a logistická podpora
<b>Zvýšiť informovanosť a zapojenie obyvateľov do projektu</b>	A6 – Príprava a realizácia propagačnej kampane	Publicita a komunikácia – 4 000 €	Informovanie verejnosti, zapojenie komunity a propagácia centra

**💡 Zhrnutie súladu:**

- Každý cieľ projektu je priamo prepojený s konkrétnymi aktivitami a výdavkami.
- Hlavný cieľ – funkčné centrum – je zabezpečený investíciami a odbornými službami.
- Podporné ciele (personál, vybavenie, publicita) sú logicky viazané na konkrétne aktivity, takže všetky výdavky majú jasný účel a prispievajú k dosiahnutiu cieľa.

***VZOROVÝ VYPLNENÝ PRACOVNÝ LIST č.9***

projekt „Rekonštrukcia komunitného centra v obci“

**Pracovný list č. 9 – Vyhodnotenie školenia (Feedback od účastníkov) – vzor**

<b>Otázka</b>	<b>Odpoveď (škála 1–5)</b>	<b>Poznámka / návrh na zlepšenie</b>
Ako hodnotíte obsah školenia?	5	Obsah bol veľmi prehľadný a relevantný k projektu.
Ako hodnotíte praktickú využiteľnosť tém?	4	Praktické príklady boli dobré, mohlo byť viac cvičení priamo na našom projekte.
Ako hodnotíte odbornú pripravenosť lektora?	5	Lektor bol veľmi fundovaný a vedel odpovedať na všetky otázky.
Vyhovoval formát a dĺžka školenia?	4	Formát bol fajn, ale niektoré bloky by mohli byť kratšie, viac diskusie.
Aké témy by ste chceli prehĺbiť v ďalšom vzdelávaní?	–	Chceli by sme viac o plánovaní rozpočtu, Ganttových diagrame a monitorovaní projektu.

**💡 Vysvetlenie vzoru:**

- Hodnotenia 1–5 ukazujú, že školenie bolo veľmi úspešné, ale stále existuje priestor na zlepšenie.
- Poznámky poskytujú konkrétne odporúčania pre budúce školenia.
- Tento formát sa dá použiť aj elektronicky alebo tlačene na rýchle zberanie spätnej väzby.
- Každý cieľ projektu je priamo prepojený s konkrétnymi aktivitami a výdavkami.
- Hlavný cieľ – funkčné centrum – je zabezpečený investíciami a odbornými službami.
- Podporné ciele (personál, vybavenie, publicita) sú logicky viazané na konkrétne aktivity, takže všetky výdavky majú jasný účel a prispievajú k dosiahnutiu cieľa.

## ***VSTUPNÝ TEST***

### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

**Trvanie:** 25–30 minút

**Forma:** 10 otázok (kombinácia otvorených a výberových)

**Max. počet bodov:** 10

### **Témy:**

#### **1** **Cyklus riadenia projektu (PCM)**

1. Aké sú hlavné fázy cyklu riadenia projektu (Project Cycle Management)?
2. Čo znamená pojem „projektový prístup k rozvoju“ v kontexte samosprávy alebo regionálneho rozvoja?  
(*otvorená otázka*)

#### **2** **Programy cezhraničnej spolupráce EÚ**

1. Uveďte aspoň **dve priority** programu Interreg NEXT Maďarsko – Slovensko – Rumunsko – Ukrajina 2021–2027.

2. Aký typ projektov sa typicky financuje z programov cezhraničnej spolupráce?

**3 Logicko-štruktúrovaný prístup – fáza analýzy**

1. Aký je účel „analýzy zainteresovaných strán“?
2. Vysvetlite, čo je „strom problémov“ a aký je jeho výstup.

**4 Logicko-štruktúrovaný prístup – fáza plánovania**

1. Aké sú štyri hlavné úrovne logickej matice (LFM)?
2. Vysvetlite, čo znamená, že cieľ má byť formulovaný podľa metódy SMART.

**5 Rozpočet a finančný plán projektu**

1. Aké sú **tri základné kategórie výdavkov** v rozpočte projektu Interreg?
2. Čo znamená princíp **value for money** v plánovaní projektového rozpočtu?

## Sebahodnotiaci dotazník (pred a po školení)

Účastník hodnotí svoje vedomosti a zručnosti v **4 oblastiach** (1 = vôbec neovládám, 5 = výborne ovládám)

Oblasť kompetencie	1	2	3	4	5
Rozumiem princípom cyklu riadenia projektu (PCM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznám priority a logiku programov cezhraničnej spolupráce EÚ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokážem aplikovať logicko-štruktúrovaný prístup (analýza a plánovanie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viem zostaviť základný rozpočet a finančný plán projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ***VSTUPNÝ TEST***

### **Účastník**

**Názov:**

**Adresa:**

**Vypracoval:**

### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

**Trvanie:** 35–40 minút

**Forma:** 10 otázok (viac praktických), max. 10 bodov

### **Témy:**

#### **1** **Cyklus riadenia projektu (PCM)**

1. Vysvetlite, ako súvisí identifikácia projektu s jeho implementáciou v cykle PCM.

#### **2** **Programy cezhraničnej spolupráce EÚ**

1. Ako sa definuje cezhraničná pridaná hodnota projektu? Uveďte príklad.
2. Ktoré typy aktivít sú oprávnené a neoprávnené v programoch Interreg NEXT?

#### **3** **LFA – fáza analýzy**

1. Na príklade vysvetlite, ako by ste vytvorili strom problémov pre tému „nedostatočná dopravná infraštruktúra“.

2. Uved'te hlavné kroky pri transformácii stromu problémov na strom cieľov.

#### 4 LFA – fáza plánovania

1. Vytvorte mini logickú maticu: 1 globálny cieľ, 1 špecifický cieľ, 2 výstupy, 3 aktivity.
2. Uved'te príklad SMART indikátora pre cieľ „Zlepšiť energetickú efektívnosť verejných budov“.
3. Aké externé riziká môžu ovplyvniť realizáciu projektu a ako na ne reagovať?

#### 5 Rozpočet a finančný plán projektu

1. Uved'te dve zásady, ktoré je potrebné dodržať pri plánovaní rozpočtu projektu Interreg.
2. Vysvetlite, ako by ste zosúlادili rozpočet s logickou maticou projektu.

## Sebahodnotiaci dotazník (pred a po školení)

Účastník hodnotí svoje vedomosti a zručnosti v **4 oblastiach** (1 = vôbec neovládám, 5 = výborne ovládám)

Oblasť kompetencie	1	2	3	4	5
Rozumiem princípom cyklu riadenia projektu (PCM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznám priority a logiku programov cezhraničnej spolupráce EÚ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokážem aplikovať logicko-štruktúrovaný prístup (analýza a plánovanie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viem zostaviť základný rozpočet a finančný plán projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***HODNOTIACI FORMULÁR PRE EXPERTA***

<b>Meno účastníka</b>	<b>Vstupný test (10)</b>	<b>Výstupný test (10)</b>	<b>Sebahodnotenie vstup (20)</b>	<b>Sebahodnotenie výstup (20)</b>	<b>Spolu</b>	<b>Úroveň zvládnutia%</b>	<b>Komentár</b>

**Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

 **Vypracoval:**

.....  
doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

**Dátum:** 19.09.2025

## VYHODNOCOVANIE VÝSLEDKOV – KĽÚČ K VYHODNOCOVANIU

**Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

Oblasť hodnotenia	Test (max.)	Sebahodnotenie (max.)	Spolu
Cyklus riadenia projektu	2	5	7
Programy cezhraničnej spolupráce	2	5	7
LFA – analýza a plánovanie	4	5	9
Rozpočet a finančný plán	2	5	7
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30 bodov</b>

**Interpretácia výsledkov**

Percento celkového skóre	Úroveň zvládnutia	Popis
0–40 %	Základné porozumenie	Rozumie základom, potrebuje podporu
41–70 %	Pokročilá úroveň	Samostatne zvláda základné nástroje LFA
71–100 %	Vysoká úroveň	Schopný aplikovať LFA a PCM v praxi, pripravený tvoriť projektové koncepty

**Vypracoval:**

.....  
doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

## Učebný plán školiaceho programu k logicko-štruktúrovanému prístupu (LFA)

### Názov projektu:

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

### ID aplikácie:

HUSKROUA/23/S/3.1/016

### Odborný garant / expert:

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

## 1. Cieľ učebného plánu

Učebný plán určuje štruktúru, logiku a organizáciu vzdelávacieho procesu v rámci školiaceho programu. Jeho cieľom je zabezpečiť efektívne a praktické osvojenie princípov **riadenia projektového cyklu (PCM)** a **logicko-štruktúrovaného prístupu (LFA)** pri príprave cezhraničných infraštruktúrnych projektov.

Plán zohľadňuje:

- logickú nadväznosť tém od základov projektového riadenia po rozpočet,
- prepojenie teoretických vstupov s praktickými cvičeniami,
- striedanie formátov výučby (prezenčné školenie, konzultácie, samoštúdium),
- potrebu priebežnej spätnej väzby a individuálneho mentoringu.

## 2. Prehľad formátov výučby

Formát	Popis
<b>Prezenčné školenie</b>	2 trojdňové bloky (6 dní spolu) zamerané na teoretické a praktické zvládnutie LFA metód a logiky projektového cyklu.
<b>Individuálne konzultácie (mentoring)</b>	70 hodín celkovo (cca 10 hodín na účastníka); zamerané na tvorbu konkrétnych projektových konceptov. Priebežné štúdium materiálov, vypracovanie cvičení (strom problémov, logická matica, rozpočet).
<b>Samoštúdium a domáce úlohy</b>	

### 3. Učebný plán podľa modulov

Modul / téma	Obsahové zameranie	Formát výučby	Metódy a prístupy
<b>1. Cyklus riadenia projektu (Project Cycle Management)</b>	Základy PCM, fázy projektového cyklu, prepojenie s LFA, úloha projektového manažéra	Online školenie (1. modul – deň 2)	Online školenie (1. modul – deň 2) Interaktívna prednáška, práca v skupinách, cvičenie „Životný cyklus projektu“
<b>2. Programy cezhraničnej spolupráce podporované EÚ a ich priority</b>	Prehľad programov Interreg NEXT, špecifiká cezhraničných projektov, oprávnenosť, priority, partnerstvá	Online školenie (1. modul – deň 1)	Prezentácia, diskusia, analýza príkladov, práca v dvojiciach
<b>3. Logicko-štruktúrovaný prístup k príprave projektov</b>	Teoretické poznatky z témy logicko – štruktúrovaného prístupu vo fáze prípravy projektu	Online školenie (1. modul – deň 2)	Interaktívna prednáška
<b>4. Logicko-štruktúrovaný prístup – fáza analýzy</b>	Analýza problémov, strom problémov a cieľov, analýza zainteresovaných strán, výber stratégie	Online školenie (2. modul ) prezentácie	Prípadová štúdia, tímové cvičenie, facilitovaná práca s kartami
<b>5. Logicko-štruktúrovaný prístup – fáza plánovania</b>	Logická matica, SMART ciele, indikátory, zdroje overenia, predpoklady, riziká, plán aktivít	Online školenie (2. modul) prezentácie	Praktické cvičenie, tvorba logickej matice, koučing, spätná väzba
<b>6. Rozpočet a finančný plán projektu</b>	Väzba medzi logikou zásahu a rozpočtom, oprávnené výdavky, štruktúra rozpočtu, cash-flow	Online školenie (1. modul – deň 3)	Prezentácia, praktické cvičenie, diskusia, príklad rozpočtu
<b>7. Konzultačné sprevádzanie účastníkov</b>	Individuálne poradenstvo pri tvorbe konceptov projektov a logickej matice	Individuálne konzultácie (online/prezenčne)	Mentoring, spätná väzba, koučing
<b>7. Samoštúdium a praktické úlohy</b>	Vypracovanie stromu problémov a cieľov, návrh logickej matice, návrh rozpočtu	Samoštúdium	Samostatná práca, využitie e-learningu, pracovné listy

#### 4. Časový rámec realizácie učebného plánu

Mesiac 2025	Aktivity
August	1. trojdňové prezenčné školenie (modul 1)
September	2. trojdňové prezenčné školenie (modul 2) + priebežné konzultácie
Október	Individuálne konzultácie, samoštúdium a finalizácia projektových konceptov

#### 5. Výstupy a hodnotenie

- Vypracované **projektové koncepty (min. 7)** v logickej štruktúre (cieľ, výstupy, aktivity).
- Vyplnené **logické matice** a návrhy **rozpočtov**.
- **Vstupné a výstupné testy** – hodnotenie pokroku účastníkov.
- **Záverečná prezentácia projektových konceptov** (február 2026).

#### 6. Poznámky k implementácii

- Učebný plán je flexibilný a môže byť upravený podľa individuálnych potrieb účastníkov.
- Dôraz sa kladie na **praktické učenie prostredníctvom reálnych projektových príkladov**.
- Učebný plán je súčasťou širšieho vzdelávacieho rámca, ktorý zahŕňa aj prípravu **online kurzu „Logicko-štruktúrovaný prístup v projektoch cezhraničnej spolupráce“**.

---

Vypracoval:

.....  
doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

Dátum: 06.08.2025

## **Obsahové listy modulov (Bloky 1–4)**

### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

## **Blok 1: Cyklus riadenia projektu (Project Cycle Management)**

**Trvanie:** 1. deň

**Formát:** Online školenie – 1. modul, deň 2

### **Vzdelávacie ciele:**

- Porozumieť princípom projektového prístupu k rozvoju územia.
- Identifikovať fázy projektového cyklu (programovanie, identifikácia, formulácia, implementácia, hodnotenie).
- Pochopiť prepojenie medzi PCM a logicko-štruktúrovaným prístupom (LFA).
- Vedieť uplatniť koncept PCM pri plánovaní projektov v cezhraničnom prostredí.

### **Obsah modulu:**

1. Úvod do riadenia projektového cyklu (PCM).
2. Fázy cyklu – opis, hlavné úlohy, výstupy.
3. Projektový prístup k rozvoju územia – význam pre samosprávy a agentúry rozvoja.
4. Väzba medzi PCM a LFA – ako LFA podporuje kvalitu a logiku projektov.
5. Príklady praktickej aplikácie PCM v projektoch Interreg a ENI CBC.

### **Metódy a formy práce:**

- Interaktívna prezentácia.
- Skupinová diskusia („čo je dobrý projekt?“).
- Cvičenie: mapa projektového cyklu.
- Práca v malých tímoch – identifikácia fáz pre vlastné projektové nápady.

### **Očakávané výstupy:**

- Schopnosť vysvetliť a aplikovať logiku PCM.
- Zostavená mapa projektového cyklu pre konkrétny projektový nápad účastníka.

### **Odporúčané materiály:**

- Prezentácia „Project Cycle Management – základy“.
- Pracovný list: *Fázy projektového cyklu*.
- Príručka Európskej komisie: *Aid Delivery Methods – Volume 1: Project Cycle Management Guidelines*.

## **Blok 2: Programy cezhraničnej spolupráce podporované EÚ a ich priority**

**Trvanie:** 1. deň

**Formát:** Online školenie – 1. modul, deň 1

### **Vzdelávacie ciele:**

- Poznať hlavné programy cezhraničnej spolupráce (Interreg NEXT, ENI CBC).
- Porozumieť štruktúre programov, tematickým prioritám a typom oprávnených aktivít.
- Vedieť určiť súlad vlastného projektového nápadu s cieľmi a prioritami programu.
- Poznať základné princípy partnerstva v cezhraničných projektoch.

### **Obsah modulu:**

1. Prehľad programov Interreg NEXT a ENI CBC na území SR – UA – HU.
2. Tematické priority a strategické ciele EÚ.
3. Typy podporovaných projektov a oprávnení prijímatelia.
4. Pravidlá partnerstva, územná oprávnenosť, finančné schémy.
5. Príklady úspešných cezhraničných projektov (case studies).

### **Metódy a formy práce:**

- Prezentácia a diskusia.
- Analýza konkrétnych projektov z praxe.
- Cvičenie: priradenie projektového nápadu k relevantnej prioritě programu.
- Skupinová práca: „Mapa cezhraničných partnerstiev“.

### **Očakávané výstupy:**

- Účastníci vedia určiť, ktorý program a priorita zodpovedajú ich projektovému zámeru.
- Vytvorený návrh rámcového partnerstva pre cezhraničný projekt.

### **Odporúčané materiály:**

- Prezentácia: *Programy Interreg NEXT a priority spolupráce.*
- Prehľad výziev a indikátorov programov Interreg SK-UA a SK-HU.
- Pracovný list: *Hľadanie priorít pre môj projekt.*

---

## **Blok 3: Logicko-štruktúrovaný prístup (LFA) – fáza analýzy**

**Trvanie:** 1-3 deň

**Formát:** Online školenie – 2.modul, deň 1-3

### **Vzdelávacie ciele:**

- Porozumieť princípom logicko-štruktúrovaného prístupu (LFA).
- Osvojiť si hlavné analytické nástroje: analýza zainteresovaných strán, analýza problémov, analýza cieľov, výber stratégie.
- Vedieť samostatne vytvoriť strom problémov a strom cieľov pre vlastný projekt.

### **Obsah modulu:**

1. Úvod do LFA a jeho význam v projektovom cykle.
2. Analýza zainteresovaných strán (stakeholder analysis).
3. Analýza problémov – identifikácia kľúčového problému, príčiny, dôsledky.
4. Tvorba stromu problémov a jeho transformácia do stromu cieľov.
5. Výber projektovej stratégie.

### **Metódy a formy práce:**

- Interaktívna prezentácia s ukázkami.
- Práca v skupinách – tvorba stromu problémov (pomocou kariet / flipchartu).
- Prípadová štúdia: reálny príklad z územia Košického alebo Prešovského kraja.
- Diskusia a spätná väzba od experta.

### **Očakávané výstupy:**

- Vypracovaný strom problémov a strom cieľov pre projekt účastníka.
- Jasne formulovaný hlavný problém a jeho kľúčové príčiny.

## Odporúčané materiály:

- Prezentácia: *Logicko-štruktúrovaný prístup – fáza analýzy.*
- Pracovný list: *Strom problémov / cieľov.*
- Šablóna: *Analýza zainteresovaných strán.*

---

## Blok 3: Logicko-štruktúrovaný prístup (LFA) – fáza plánovania

**Trvanie:** 1-3deň

**Formát:** Online školenie – 2.modul, deň 1-3

### Vzdelávacie ciele:

- Vedieť vypracovať logicko-štruktúrovanú maticu projektu.
- Pochopiť logiku zásahu – globálny cieľ, špecifický cieľ, výstupy, aktivity.
- Osvojiť si formuláciu cieľov podľa metódy SMART.
- Vedieť definovať indikátory, zdroje overenia, riziká a predpoklady.
- Pripraviť rámcový plán aktivít a zdrojov projektu.

### Obsah modulu:

1. Logická matica projektu – štruktúra a logika zásahu.
2. Definovanie cieľov (SMART) a ich vzájomná väzba.
3. Indikátory a zdroje overenia – meranie úspechu.
4. Analýza rizík, predpoklady a vonkajšie faktory.
5. Plán aktivít, časový harmonogram a zdroje projektu.
6. Príklady dobrej praxe – logické matice z projektov Interreg.

### Metódy a formy práce:

- Prezentácia s príkladmi.
- Tímová práca – tvorba logickej matice pre vlastný projekt.
- Koučing a spätná väzba k návrhom.
- Simulácia plánovania aktivít (časová os, Ganttov diagram).

### Očakávané výstupy:

- Vypracovaná logická matica projektu.
- Návrh SMART cieľov, indikátorov a predpokladov.
- Predbežný plán aktivít a rozdelenie zodpovedností.

## Odporúčané materiály:

- Prezentácia: *Logická matica – ako na to*.
- Pracovný list: *SMART ciele a indikátory*.
- Šablóna: *Logická matica (Logical Framework Matrix)*.
- Vzorový príklad z projektu Interreg NEXT.

---

## Blok 3: Logicko-štruktúrovaný prístup (LFA) – interaktívna prednáška

**Trvanie:** 1. deň

**Formát:** Online školenie – 1. modul, deň 2

### Vzdelávacie ciele:

Teoretické poznatky z témy logicko – štruktúrovaného prístupu vo fáze prípravy projektu

### Vzdelávacie ciele:

- Porozumieť princípom teórie logicko-štruktúrovaného prístupu
- Identifikovať fázy prípravy projektu

### Obsah modulu:

Základné prvky LFA  
Indikátory  
Praktické zostavenie logickej matice  
Vzor logickej matice

### Metódy a formy práce:

- Interaktívna prezentácia.
- Skupinová diskusia („čo je dobrá logická matica?“).

### Očakávané výstupy:

- Schopnosť vysvetliť a aplikovať logickú maticu

### Odporúčané materiály:

- Prezentácia „Logicko-štruktúrovaný prístup“.

---

## Blok 4: Rozpočet a finančný plán projektu

**Trvanie:** 1 deň

**Formát:** Online školenie – 1. blok, deň 3

### Vzdelávacie ciele:

- Vedieť vypracovať rozpočet a finančný plán projektu.
- Väzba medzi logikou zásahu a rozpočtom, oprávnené výdavky, štruktúra rozpočtu, cash-flow.

### Obsah modulu:

Town twining  
Prečo je rozpočet kľúčový  
Časová oprávnenosť projektov  
Kategorické výdavkov  
Rozpočtová štruktúra EÚ projektov  
Personálne výdavky, cestovné náklady, kancelárske, administratívne výdavky, externé výdavky, stavebné práce  
Praktická ukážka zostavenia rozpočtu  
Kritériá oprávnenosti výdavkov  
Väzba medzi rozpočtom a aktivitami  
Value for money  
Schéma financovania  
Cash flow  
Kormidlo projektu

### Metódy a formy práce:

- Prezentácia s príkladmi.
- Tímová práca – tvorba rozpočtu.
- Koučing a spätná väzba k návrhom.

### Očakávané výstupy:

- Vypracovaný rozpočet projektu.

### Odporúčané materiály:

- Prezentácia: *Rozpočet projektu*.

### Vypracoval:

.....  
doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

**Dátum:** 06.08.2025

## Pracovné listy a šablóny

### Názov projektu:

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

### ID aplikácie:

HUSKROUA/23/S/3.1/016

### Odborný garant / expert:

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

## Úvod

Táto príloha obsahuje pracovné listy a šablóny určené na praktické precvičenie a aplikáciu jednotlivých krokov logicko-štruktúrovaného prístupu (LFA) počas prezenčných školení, konzultácií a samoštúdia.

Materiály boli navrhnuté tak, aby účastníkom umožnili:

- analyzovať problémy a záujmy zainteresovaných strán,
- formulovať ciele projektu,
- vypracovať logickú maticu,
- naplánovať aktivity, zdroje a rozpočet projektu.

## Pracovný list č. 1 – Analýza zainteresovaných strán (Stakeholder Analysis)

<b>Zainteresovaná strana / inštitúcia</b>	<b>Záujem o projekt / motivácia</b>	<b>Očakávania</b>	<b>Vplyv na projekt (nízky/stredný/vysoký)</b>	<b>Spôsob zapojenia / komunikácie</b>
---	---	-------------------	--	---

### Pokyny na vyplnenie:

5. Vymenujte hlavné subjekty, ktoré majú záujem alebo môžu byť ovplyvnené projektom (napr. samosprávy, školy, podniky, obyvatelia, mimovládne organizácie).
6. Vyhodnoďte ich motiváciu a záujem o projekt.
7. Určte mieru ich vplyvu a zapojenia.
8. Navrhните spôsoby, ako ich zapojiť do prípravy a realizácie projektu.

## Pracovný list č. 2 – Strom problémov (Problem Tree)

**Cieľ:** identifikovať hlavný problém, jeho príčiny a dôsledky.

**Dôsledky (efekty) Hlavný problém Príčiny (faktory, ktoré ho spôsobujú)**

**Postup:**

1. Stanovte jeden *hlavný problém*, ktorý projekt rieši.
2. Zapište *príčiny*, ktoré k nemu vedú, a *dôsledky*, ktoré z neho vyplývajú.
3. Overte, či existuje logická väzba medzi príčinami a dôsledkami.

Strom problémov bude slúžiť ako východisko pre tvorbu stromu cieľov

## Pracovný list č. 3 – Strom cieľov (Objectives Tree)

**Cieľ:** pretransformovať problémy na pozitívne ciele (želané stavy).

<b>Výsledky / prínosy (dôsledky pozitívne)</b>	<b>Hlavný cieľ</b>	<b>Prostriedky / predpoklady (ako cieľ dosiahnuť)</b>
--	--------------------	---

**Postup:**

1. Každý problém preformulujte na pozitívne tvrdenie (napr. „Nedostatok spolupráce“ → „Zlepšená spolupráca“).
2. Zachovajte logiku „prostriedok – cieľ – prínos“.
3. Strom cieľov vám ukáže, čo projekt dosiahne a ako.

## Pracovný list č. 4 – Logická matica projektu (Logical Framework Matrix)

<b>Hierarchia cieľov</b>	<b>Ukazovatele (indikátory)</b>	<b>Zdroje overenia</b>	<b>Predpoklady / riziká</b>
<b>Globálny cieľ</b>	(dlhodobý vplyv, napr. „Zlepšenie cezhraničnej mobility“)		
<b>Špecifický cieľ</b>	(čo projekt konkrétne dosiahne, napr. „Vybudovanie spoločnej cyklotrasy medzi obcami“)		
<b>Výstupy</b>	(produkty projektu – čo vznikne: „Projektová dokumentácia“, „Propagačné aktivity“)		
<b>Aktivity</b>	(hlavné kroky: „Vypracovanie štúdie“, „Výstavba“, „Workshopy“)		

**Pokyny:**

- Pri tvorbe logickej matice sa opierajte o výsledky stromu cieľov.
- Indikátory by mali byť merateľné (SMART).
- Overtite vnútornú logiku: ak sa aktivity zrealizujú, vzniknú výstupy; ak výstupy prinesú zmenu, dosiahne sa cieľ.

**Pracovný list č. 5 – Analýza rizík a predpokladov**

Identifikované riziko / vonkajší faktor	Pravdepodobnosť (nízka/stredná/vysoká)	Dopad na projekt (nízky/stredný/vysoký)	Opatrenia / reakcia
---	--	---	---------------------

**Pokyny:**

1. Identifikujte faktory, ktoré môžu ovplyvniť úspech projektu (politické, finančné, organizačné, legislatívne, prírodné atď.).
2. Zhodnoťte ich závažnosť a pravdepodobnosť.
3. Definujte opatrenia, ktoré riziká znížia alebo odstránia.

**Pracovný list č. 6 – Plán aktivít a časový harmonogram**

Kód / číslo aktivity	Názov aktivity	Zodpovedná osoba / partner	Začiatok	Koniec	Trvanie (mesiace)	Poznámka
----------------------	----------------	----------------------------	----------	--------	-------------------	----------

**Odporúčanie:**

Použite túto tabuľku ako podklad pre vytvorenie Ganttovho diagramu projektu.

**Pracovný list č. 7 – Návrh rozpočtu projektu**

Rozpočtová kategória	Opis výdavku	Odhadovaná suma (€)	Partner zodpovedný za výdavok	Poznámka / odôvodnenie
Personálne náklady				
Cestovné a diety				
Externé služby				
Investície / infraštruktúra				
Publicita a komunikácia				
Iné oprávnené výdavky				

**Pokyny:**

1. Priradte výdavky ku konkrétnym aktivitám z logickej matice.
2. Dbajte na súlad medzi cieľmi, aktivitami a rozpočtom (tzv. *value for money*).
3. Využite šablónu na predbežné zostavenie finančného plánu projektu.

## Pracovný list č. 8 – Súlad cieľov, aktivít a výdavkov

Cieľ projektu Súvisiace aktivity Súvisiace výdavky Poznámka k súladu

**Cieľ:** overiť, či sú všetky plánované výdavky jasne prepojené s aktivitami a cieľmi projektu.

## Pracovný list č. 9 – Vyhodnotenie školenia (Feedback od účastníkov)

Otázka	Odpoveď (škála 1–5)	Poznámka / návrh na zlepšenie
Ako hodnotíte obsah školenia?		
Ako hodnotíte praktickú využiteľnosť tém?		
Ako hodnotíte odbornú pripravenosť lektora?		
Vyhovoval formát a dĺžka školenia?		
Aké témy by ste chceli prehĺbiť v ďalšom vzdelávaní?		

### 10. Poznámky k používaniu šablón

- Všetky pracovné listy sú prispôsobené na tlač aj elektronické vyplnenie.
- Je možné ich upraviť podľa typu projektu (mäkké / infraštruktúrne).
- Slúžia ako podklady pre:
  - školenia
  - mentoring,

---

**Vypracoval:**

.....  
**doc. Ing. Michal Stričík, PhD.**  
odborný garant / expert

**Dátum:** 27.08.2025

## **Príklady z praxe cezhraničných projektov (case studies)**

### **Názov projektu:**

LEAD-UP: Budovanie kapacít pre udržateľnú budúcnosť a cezhraničné partnerstvá

LEAD-UP: Building Capacity for Sustainable Futures & Cross-Border Partnerships

### **ID aplikácie:**

HUSKROUA/23/S/3.1/016

### **Odborný garant / expert:**

doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

---

## **Úvod**

Cieľom tejto prílohy je prezentovať praktické ukážky aplikácie LFA na reálnych alebo modelových projektoch cezhraničnej spolupráce, ktoré umožňujú účastníkom:

- pochopiť logické väzby medzi cieľmi, aktivitami, výstupmi a rozpočtom,
- osvojiť si metódu formulácie merateľných cieľov a indikátorov,
- lepšie porozumieť hodnotiacim kritériám programov Interreg a Interreg NEXT

Každý príklad obsahuje:

1. Stručný opis projektu
2. Logiku zásahu projektu (LFA matica)
3. Príklady indikátorov a rozpočtovej štruktúry
4. Hlavné ponaučenia a odporúčania

---

## **Príklad č. 1 – „Spoločná cyklotrasa priateľstva“**

*(modelový príklad podľa princípov Interreg SK–HU)*

### **Opis projektu**

Projekt rieši potrebu zlepšenia cezhraničného prepojenia medzi mestami Kráľovský Chlmec (SK) a Sátoraljaújhely (HU) prostredníctvom výstavby spoločnej cyklotrasy a rozvoja turistickej infraštruktúry.

Cieľom je podporiť udržateľnú mobilitu, cestovný ruch a cezhraničné kontakty obyvateľov regiónu.

## Logická štruktúra projektu (LFA matica – zjednodušená)

Hierarchia cieľov	Indikátory	Zdroje overenia	Predpoklady / riziká
<b>Globálny cieľ:</b> Zlepšená cezhraničná mobilita a turistická dostupnosť regiónu.	Zvýšenie počtu cyklistov o 25 % do 2 rokov po ukončení projektu.	Regionálne štatistiky, monitoring dopravy.	Stabilné vzťahy medzi partnermi, priaznivé poveternostné podmienky.
<b>Špecifický cieľ:</b> Vybudovanie 8 km cyklotrasy medzi SK a HU mestom.	Dĺžka novej trasy – 8 km; 2 nové oddychové zóny; 1 spoločná mapa trasy.	Technická dokumentácia, fotodokumentácia.	Včasné vydanie stavebných povolení.
<b>Výstupy:</b> 1) Vypracovaná projektová dokumentácia, 2) Zrealizovaná cyklotrasa, 3) Spoločné propagačné podujatia.	Počet výstupov = 3.	Záverečná správa projektu.	Včasná koordinácia partnerov.
<b>Aktivity:</b> 1. Vypracovanie PD, 2. Výstavba trasy, 3. Marketing a otvorenie trasy.	Počet aktivít = 3.	Zmluvy, výkazy práce, faktúry.	Dodržanie rozpočtu a termínov.

## Rozpočtová štruktúra (v €)

Kategória	Suma (€)	Poznámka
Príprava a projektová dokumentácia	40 000	vrátane technického dozoru
Výstavba cyklotrasy	280 000	infraštruktúra, značenie, mobiliár
Publicita a propagácia	10 000	propagačné materiály, podujatie
Riadenie projektu a audity	20 000	personálne a riadiace výdavky
<b>Spolu</b>	<b>350 000</b>	

## Poučenia a odporúčania

- Kvalitne pripravený strom problémov umožnil presnú identifikáciu hlavných príčin nefunkčnej mobility.
- Partneri ocenili potrebu *priebežnej komunikácie* počas povoľovacích procesov.
- Významné bolo zosúladenie rozpočtu s aktivitami a realistické plánovanie rizík.

## Príklad č. 2 – „Zelené hranice – spoločný environmentálny monitoring“

(reálny typ projektu podľa Interreg NEXT Slovensko – Ukrajina)

## Opis projektu

Projekt reaguje na nedostatočný monitoring kvality vody a ovzdušia v pohraničných oblastiach.

Cieľom je vytvoriť spoločnú sieť monitorovacích staníc, zlepšiť zdieľanie dát a zvýšiť povedomie verejnosti o environmentálnych otázkach.

## LFA matica (zjednodušená)

Hierarchia cieľov	Indikátory	Zdroje overenia	Predpoklady / riziká
<b>Globálny cieľ:</b> Zlepšenie kvality životného prostredia v pohraničnom regióne.	Počet území pokrytých monitoringom – min. 4.	Regionálne správy, databázy.	Dlhodobé financovanie údržby zariadení.
<b>Špecifický cieľ:</b> Vytvorenie spoločnej siete 6 staníc monitorujúcich vodu a ovzdušie.	6 funkčných staníc; 1 spoločný systém výmeny dát.	Technické protokoly, IT dokumentácia.	Povolenia na inštaláciu zariadení.
<b>Výstupy:</b> 1) Zakúpené zariadenia, 2) Vyškolený personál, 3) Online databáza, 4) Spoločný workshop.	Počet výstupov = 4.	Záverečná správa projektu.	Technická kompatibilita zariadení.
<b>Aktivity:</b> Obstaranie, montáž, školenia, spustenie systému, komunikácia.	Počet aktivít = 5.	Faktúry, účtovné doklady, správy.	Dodržanie harmonogramu obstarávania.

## Rozpočtová štruktúra (v €)

Kategória	Suma (€)	Poznámka
Zariadenia a montáž	120 000	technická infraštruktúra
IT systém a databáza	40 000	vývoj a testovanie systému
Školenia a workshopy	15 000	výmena skúseností SK-UA
Publicita	5 000	informačná kampaň
Riadenie projektu	20 000	koordinácia, monitoring
<b>Spolu</b>	<b>200 000</b>	

## Poučenia a odporúčania

- Dôležité je **spoločné plánovanie a testovanie technických riešení**.
- Projekt potvrdil potrebu udržateľného modelu správy dát po skončení financovania.
- Vhodné prepojenie medzi aktivitami, cieľmi a indikátormi zjednodušilo hodnotenie kvality projektu.

### Príklad č. 3 – „Spolu pre kultúru“

(menší „mäkký“ projekt – kultúrna spolupráca, Interreg SK–HU)

#### Opis projektu

Projekt sa zamerával na posilnenie spolupráce kultúrnych centier v partnerských mestách Košice (SK) a Miskolc (HU) prostredníctvom spoločných podujatí, výmeny umeleckých súborov a vzdelávania mládeže.

#### Hlavné prvky LFA:

- **Hlavný cieľ:** Posilniť kultúrnu spoluprácu a sociálnu súdržnosť v pohraničí.
- **Špecifický cieľ:** Zorganizovať 6 spoločných kultúrnych podujatí a vytvoriť trvalú sieť kultúrnych inštitúcií.
- **Indikátory:** Počet podujatí, počet účastníkov, počet nových spoluprác.
- **Výstupy:** Spoločný program, publikácia, videozáznamy.
- **Rozpočet:** 85 000 € (50 % podujatia, 20 % koordinácia, 15 % komunikácia, 15 % cestovné).

#### Poučenia:

- Kvalitné plánovanie logiky zásahu (cieľ – výstup – aktivita) je kľúčové aj pri menších projektoch.
- Dôležitá je **vyváženosť medzi obsahom a rozpočtom**.
- Projekt potvrdil význam cezhraničných partnerstiev aj v „mäkkých“ oblastiach rozvoja.

## Záver

Tieto príklady slúžia ako referenčné modely na:

- praktické precvičenie logickej matice,
- overenie kvality projektovej logiky,
- inšpiráciu pre návrhy vlastných projektových konceptov účastníkov školenia.

Účastníci sú povzbudzovaní, aby počas mentoringu vytvorili **vlastnú LFA maticu** svojho konceptu podľa týchto príkladov.

---

Vypracoval:

.....  
doc. Ing. Michal Stričík, PhD.

**Dátum:** 06.08.2025

## Inštrukcie k cvičeniam a testové úlohy pre účastníkov školenia

### Cieľ:

Overiť, či účastníci školenia pochopili jednotlivé fázy logicko-štruktúrovaného prístupu (LFA) a projektového cyklu a dokážu ich aplikovať na modelových alebo reálnych projektoch cezhraničnej spolupráce.

**Formát:** kombinácia individuálnych úloh, skupinových cvičení a diskusií.

**Doba trvania:** 2–3 hodiny (rozdelené podľa blokov)

---

## 1. Blok – Analýza problémov a tvorba stromu problémov

### Cvičenie 1 – Strom problémov

- **Úloha:** Každá skupina dostane krátky opis modelového regiónu a problémov, ktorým čelí (napr. nízka mobilita, nedostupnosť infraštruktúry, slabá spolupráca medzi mestami).
- **Cieľ:** Vytvoriť strom problémov (hlavný problém, príčiny a dôsledky).
- **Výstup:** Prezentácia stromu problémov a krátke zdôvodnenie logických väzieb.
- **Kontrolné otázky:**
  1. Sú príčiny správne identifikované a logicky prepojené s hlavným problémom?
  2. Sú dôsledky realistické a merateľné?

## 2. Blok – Analýza zainteresovaných strán a určenie cieľových skupín

### Cvičenie 2 – Stakeholder mapping

- **Úloha:** Na základe predloženého projektu účastníci identifikujú kľúčové zainteresované strany (interné a externé) a rozdelia ich podľa vplyvu a záujmu (napr. matica vplyv/záujem).
- **Cieľ:** Pochopiť, ktoré subjekty je potrebné zapojiť a ako s nimi komunikovať.
- **Výstup:** Krátka mapa zainteresovaných strán s návrhom komunikačných stratégií.

## 3. Blok – Analýza cieľov a tvorba stromu cieľov

### Cvičenie 3 – Strom cieľov

- **Úloha:** Na základe stromu problémov preformulovať problémy na pozitívne ciele a vytvoriť strom cieľov.
  - **Cieľ:** Pochopiť prepojenie problémov a cieľov projektu a pripraviť základ pre LFA maticu.
  - **Výstup:** Strom cieľov s jasne definovanými globálnymi a špecifickými cieľmi.
-

## 4. Blok – Formulácia logiky zásahu a SMART cieľov

### Cvičenie 4 – SMART cieľ

- **Úloha:** Každá skupina vyberie jeden špecifický cieľ zo stromu cieľov a preformuluje ho podľa metódy SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
- **Cieľ:** Naučiť sa formulovať merateľné a realistické ciele.
- **Výstup:** SMART formulácia cieľa so zdôvodnením.

---

## 5. Blok – Analýza rizík a predpokladov

### Cvičenie 5 – Analýza rizík

- **Úloha:** Identifikovať kľúčové vonkajšie faktory ovplyvňujúce projekt (predpoklady a riziká), navrhnúť opatrenia alebo plán reakcie na riziká.
- **Cieľ:** Precvičiť praktickú implementáciu rizikového manažmentu do plánovania projektov.
- **Výstup:** Zoznam rizík s plánovanou reakciou a prioritizáciou.

## 6. Blok – Príprava logicko-štruktúrovanej matice (LFA matice)

### Cvičenie 6 – LFA matica

- **Úloha:** Spojiť výstupy z predchádzajúcich cvičení do kompletnej logicko-štruktúrovanej matice (globálny cieľ, špecifické ciele, výstupy, aktivity, indikátory, zdroje overenia, predpoklady/riziká).
- **Cieľ:** Získať komplexný prehľad o logike projektu a jeho plánovaní.
- **Výstup:** Predbežná LFA matica pripravená pre diskusiu s lektorom.

---

## 7. Blok – Testové úlohy (individuálne)

**Úloha 1:** Ktorý z nasledujúcich výrokov správne popisuje rozdiel medzi stromom problémov a stromom cieľov?

**Úloha 2:** Uveďte príklad merateľného indikátora pre špecifický cieľ „Vybudovanie cyklotrasy 8 km“.

**Úloha 3:** Identifikujte tri možné riziká pre projekt typu „Spoločný environmentálny monitoring“ a navrhňte opatrenia.

### Hodnotenie:

- Každá úloha má jasne definované kritériá hodnotenia (správnosť logických väzieb, merateľnosť indikátorov, realistickosť opatrení).
- Diskusia po vypracovaní podporuje upevnenie znalostí a výmenu skúseností.

## **Súhrnný prehľad odporúčaní pre účastníkov školenia – Logicko-štruktúrovaný prístup (LFA)**

**Cieľ:** Poskytnúť účastníkom školenia praktický manuál s odporúčaniami a checklistami, ktoré uľahčia prípravu a plánovanie cezhraničných infraštruktúrnych projektov.

---

### **1. Projektový cyklus a príprava projektu**

#### **Odporúčania:**

- Dôkladne pochopte etapy projektového cyklu: identifikácia, formulácia, implementácia, monitorovanie, hodnotenie.
- Pri každej fáze dokumentujte kľúčové rozhodnutia a dôvody ich prijatia.
- Zapojte všetkých relevantných partnerov už v identifikačnej fáze, aby sa minimalizovalo riziko nezhody pri plánovaní.

#### **Checklist:**

- Projekt má jasne definované globálne a špecifické ciele
- Identifikovaní sú všetci relevantní stakeholderi
- Existuje predbežný harmonogram a návrh rozpočtu

### **2. Programy cezhraničnej spolupráce EÚ**

#### **Odporúčania:**

- Preskúmajte aktuálne programy, priority a kritériá oprávnenosti výdavkov.
- Pri formulácii cieľov projektu zohľadnite strategické priority programov.
- Dbajte na presnú terminológiu a súlad logiky zásahu s požiadavkami programu.

#### **Checklist:**

- Projekt odpovedá prioritám EÚ programu
- Výdavky sú v súlade s oprávnenosťou a princípmi transparency
- Ciele projektu sú merateľné a realistické

### **3. Logicko-štruktúrovaný prístup (LFA)**

#### **3.1 Fáza analýzy**

#### **Odporúčania:**

- Pre každý projekt vytvorte strom problémov a strom cieľov.
- Analyzujte zainteresované strany a určte cieľové skupiny s vysokou presnosťou.
- Vyberte vhodnú projektovú stratégiu, ktorá odpovedá identifikovaným problémom a cieľom.

**Checklist:**

- Strom problémov zobrazuje príčiny a dôsledky logicky
- Strom cieľov je prepojený s problémami
- Zainteresované strany sú rozdelené podľa vplyvu a záujmu

### 3.2 Fáza plánovania

**Odporúčania:**

- Používajte LFA maticu na prepojenie cieľov, výstupov a aktivít.
- Formulujte cieľ SMART – špecifický, merateľný, dosiahnuteľný, relevantný, časovo ohraničený.
- Stanovte indikátory úspechu a zdroje overenia.
- Identifikujte vonkajšie faktory a riziká, pripravte plán reakcie.

**Checklist:**

- LFA matica kompletne vyplnená
- Ciele formulované metódou SMART
- Indikátory a zdroje overenia jasne definované
- Riziká a predpoklady identifikované a opatrenia naplánované

## 4. Rozpočet a finančný plán projektu

**Odporúčania:**

- Tvorba rozpočtu musí byť konzistentná s aktivitami, výstupmi a cieľmi projektu.
- Rozlišujte oprávnené a neoprávnené výdavky.
- Plánujte finančné toky, vrátane spolufinancovania a dofinancovania partnerov.
- Dodržiavajte princípy efektívnosti, transparentnosti a value for money.

**Checklist:**

- Rozpočet zosúladený s aktivitami a cieľmi
- Každá položka rozpočtu je odôvodnená

- Cash-flow je pripravený, zohľadňuje tranže a riziká výpadkov

## 5. Praktické odporúčania pre účastníkov

- Zapojte sa aktívne do mentoringu a využite konzultačné hodiny na riešenie konkrétnych problémov.
- Diskutujte a validujte koncepty s kolegami a lektorom – viac očí vidí lepšie riešenia.
- Uchovávajte všetky pracovné materiály, šablóny a príklady pre budúce projekty.
- Pri tvorbe projektových konceptov dbajte na realističnosť, udržateľnosť a merateľnosť výstupov.

---

**Vypracoval:**

.....  
**doc. Ing. Michal Stričík, PhD.**  
odborný garant / expert

**Dátum:** 19.09.2025

## Zhrnutie hodnotiacich kritérií a metrik pre projektové koncepty – LFA školenie

**Ciel':** Poskytnúť jednotný rámec pre hodnotenie projektových konceptov účastníkov školenia, zameraný na kvalitu prípravy, logiku, realizovateľnosť a súlad s požiadavkami programov cezhraničnej spolupráce.

---

### 1. Kategórie hodnotenia

1. **Kvalita analýzy a identifikácie problémov**
  - Úplnosť a presnosť identifikácie problémov a príčin
  - Správne prepojenie problémov v strome problémov
  - Rozpoznanie kľúčových zainteresovaných strán a cieľových skupín
2. **Logika a štruktúra projektu (LFA)**
  - Jasne definovaný globálny a špecifický cieľ
  - Logická prepojenosť cieľov, výstupov a aktivít
  - Formulácia cieľov SMART
  - Kvalita identifikovaných indikátorov a zdrojov overenia
  - Analýza rizík, predpokladov a plán reakcie
3. **Projektová stratégia a realizovateľnosť**
  - Reálnosť časového harmonogramu a aktivít
  - Odpovedanie projektu na priority EÚ cezhraničných programov
  -
4. **Rozpočet a finančný plán**
  - Súlad rozpočtu s aktivitami a výstupmi
  - Jasné odôvodnenie jednotlivých výdavkov
  - Plánovanie cash-flow a rizík výpadkov financovania
  - Transparentnosť a efektívnosť využitia finančných prostriedkov
5. **Kvalita prezentácie a dokumentácie konceptu**
  - Prehľadnosť, logická štruktúra a profesionalita prezentácie
  - Kompletnosť podkladov (stromy problémov/cieľov, LFA matica, rozpočet)
  - Jasné a zrozumiteľné zhrnutie pre rozhodovateľov

---

### 2. Hodnotiaca škála

Pre každú kategóriu sa používa bodové hodnotenie:

<b>Body</b>	<b>Hodnotenie</b>
0–1	Nedostatočné / nezodpovedá požiadavkám
2–3	Slabé / čiastočne zodpovedá požiadavkám
4–5	Dobré / väčšinou zodpovedá požiadavkám
6–7	Veľmi dobré / plne zodpovedá požiadavkám
8–10	Vynikajúce / excelentne zodpovedá požiadavkám

Celkové hodnotenie projektu sa získa súčtom bodov zo všetkých kategórií

### 3. Dodatočné hodnotiace poznámky

- Zohľadniť špecifiká cezhraničnej spolupráce (Slovensko–Maďarsko–Ukrajina)
  - Vnímať udržateľnosť výstupov (ekonomickú, environmentálnu, sociálnu)
  - Podpora inovácií a zapojenia miestnych komunitných aktérov
- 

**Vypracoval:**

.....  
**doc. Ing. Michal Stričík, PhD.**  
odborný garant / expert

**Dátum:** 19.09.202

**Názov** „LOGICKO – ŠTRUKTUROVANÝ PRÍSTUP V PROJEKTOCH  
CEZHRANIČNEJ SPOLUPRÁCE“ (Školiaci program)

**Autor** Michal Stričík

**Vydalo** Vydavateľstvo EKONÓM  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava

**Zadávatel'** CPK - Michalovce

**Vydanie:** prvé, 2025

**Počet strán:** 172

**AH:** 7,46

**ISBN 978-80-225-5325-4**