



NÁRODNÝ ÚSTAV
CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA



Celoživotné Vzdelávanie ako Nástroj Uplatniteľnosti

„Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť/
Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ“



System požiadaviek na zamestnancov a profesionálov, ktorí sa podieľajú na riadení, administrácií a implementácií projektov financovaných EÚ

(po recenzii)

Aktivita 1.1. Rozvoj systému ďalšieho vzdelávania

Et. 1.1.1 Zadefinovanie požiadaviek a vytvorenie vzdelávacích programov pre lektorov, manažerov, členov a predsedov skúšobných komisií a osôb, vypracovanie štandardov kvality inštitúcií ďalšieho vzdelávania

1.1.7 Pracovná skupina pre zadefinovanie požiadaviek a vytvorenie vzdelávacieho programu pre zamestnancov a profesionálov, ktorí sa podieľajú na riadení, administrácií a implementácií projektov financovaných EÚ

Členovia pracovnej skupiny:

**Ing. Marcel L. Feliks
Ing. Jana Ružičková
Mária Sabová**

Odborný garant: PhDr. Katarína Babulíková

Schválil : JUDr. Mgr. Zuzana Štrbiková

A. Názov kvalifikácie: Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ

B. Číselné označenie (kód ISCO-08):

- 1213004 (modul č. 1)
- 1211002 (modul č. 2)
- 1222 (modul č. 3)
- 1219005 (modul č. 4)
- 1219002 (modul č. 5)

C. Povolanie, ktorého sa kvalifikácia týka:

- Hlavný projektový manažér (modul č. 1)
- Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti účtovníctva a financovania (modul č. 2)
- Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti reklamy a styku s verejnosťou (modul č. 3)
- Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti kontroly (modul č. 4)
- Riadiaci pracovník (manažér) obstarávania (modul č. 5)

D. Kvalifikačný štandard – / Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /.....

- Táto kvalifikácia je popísaná vo forme kvalifikačného štandardu a hodnotiaceho štandardu. Kvalifikačný štandard sa skladá z vedomostí, zručností a schopností. Kvalifikačný štandard je štruktúrovaný popis odborných spôsobilostí pre riadny výkon určitej pracovnej činnosti alebo určitých pracovných činností v určitom povolání. Je to súbor spôsobilostí požadovaných pre príslušnú kvalifikáciu. Kvalifikačný štandard čiastočnej kvalifikácie obsahuje odborné spôsobilosti potrebné pre výkon pracovných činností príslušnej čiastočnej kvalifikácie. Udáva, čo by mal zamestnanec po odbornej stránke vedieť, aby zvládol pracovné činnosti príslušnej čiastočnej kvalifikácie a zároveň určuje vzťah k príslušnej úplnej kvalifikácii v rámci možnosti zloženia úplnej kvalifikácie z čiastočných kvalifikácií. Hodnotiaci štandard je súbor kritérií, organizačných a metodických postupov pre overovanie odbornej spôsobilosti vykonávať pracovné činnosti v určitom povolání. Hodnotiaci štandard je zložený z: kritérií overovania jednotlivých spôsobilostí kvalifikačného štandardu, pokynov k spôsobu overovania, metodických a organizačných pokynov, vymedzenia čiastočných kvalifikácií, z ktorých sa dá úplná kvalifikácia zložiť a popis spôsobu tohto zloženia. Kritériá majú povahu jednotlivých úloh, ktoré má skúšaný vykonať. Sú to úlohy, pre zvládnutie ktorých je nevyhnutné mať overenú spôsobilosť, musia čo najkonkrétnejšie stanoviť, čo má skúšaný vykonať, aby preukázal overovanú spôsobilosť a musia byť zamerané tak na proces ako aj na výsledok. Metodické a organizačné pokyny obsahujú najmä odporúčané postupy overovania kritérií, postupy pre stanovenie výsledného hodnotenia, požiadavky na odbornú spôsobilosť právnických osôb, ktoré overujú výsledky, požiadavky na zloženie skúšobnej komisie, potrebné materiálno-technické zabezpečenie a ďalšie postupy a odporúčania. Zdroj: ŠIOV.
- V tomto kvalifikačnom štandarde sú stanovené odborné vedomosti a odborné zručnosti, potrebné na výkon daného povolania.
- Všeobecné schopnosti¹ sú neoddeliteľnou súčasťou každej kvalifikácie a úroveň ich nadobudnutia je popísaná a obsiahnutá v hodnotiacom štandarde.

¹ Komunikácia v materinskom jazyku; Komunikácia v cudzom jazyku; Matematická kompetencia a základné kompetencie v oblasti vedy a techniky; Digitálna kompetencia; Naučiť sa učiť; Spoločenské a občianske kompetencie; Iniciatívnosť a podnikavosť; Kultúrne povedomie a vyjadrovanie

- Odborné schopnosti definujú požiadavky potrebné na výkon odbornej činnosti v rámci každej kvalifikácie a úroveň ich nadobudnutia je popísaná a obsiahnutá v hodnotiacom štandarde.
- **Predmetom akreditácie** vzdelávacieho programu je iba vzdelávacia činnosť zameraná na **získanie odborných vedomostí a odborných zručností jednotlivca.**

Odporúčaný minimálny rozsah: 100,00 hodín:

- z toho teória: $22,50 + 16,00 + 8,00 + 5,00 + 8,00 = 59,50$ hodín.
- z toho prax: $27,50 + 4,00 + 2,00 + 5,00 + 2,00 = 40,50$ hodín.

Poznámka – pod hodinou sa rozumie vyučovacia hodina (45 minút).

Odborné vedomosti

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1213004 hlavný projektový manažér/

vie/pozná:

Postupy a metódy riadenia projektov financovaných EÚ podľa pravidiel národnej legislatívy v prostredí SR pre aplikačnú prax subjektov spadajúcich pod verejný (a štátny) sektor a subjekty, ktoré sú viazané obdobnými pravidlami pre účely realizácie projektu financovaného EÚ.

Uvedené metódy a postupy využije projektový manažér pri úspešnej realizácii euro projektov. Hlavný cieľ celej jeho činnosti je prioritne zameraný na zrealizovanie projektu v zmysle zmluvy a to tak, aby boli naplnené všetky požadované náležitosti na oprávnenosť výdavkov k týmto aktivitám.

Projektový manažér má za úlohu riadiť odborné aktivity a zároveň aj podporné aktivity. (publicita projektu a administrácia projektu sumárne označovaná ako „riadenie projektu“).

Od projektového manažéra sa v praxi vyžaduje, aby mal nasledujúce teoretické znalosti (vedomosti), ktoré vie následne aplikovať pri realizácii projektov:

1/ Znalosti v oblasti riadenia projektu v implementácii po podpise zmluvy o poskytnutí NFP:

- Prvoradým cieľom a úlohou projektového manažéra ako aj pracovníkov, ktorí sa podieľajú na realizácii projektov financovaných EÚ je naplnenie zmluvy o poskytnutí NFP (resp. projektovej zmluvy), naplnenie projektu vo forme v akom bol predložený na schválenie v zmysle pripomienok a podmienok, ktoré boli predmetom schvaľovacieho konania k projektu (viď záznam komisie/í, ktoré projekt schvaľovali).
- Druhoradým cieľom je naplnenie účelu alebo vyššieho zmyslu projektu. Druhoradým preto, že účel a zmysel projektu má byť obsiahnutý v znení projektu ako bol predložený na schválenie, ako bol schválený a ako je zazmluvnený v zmluve resp. dodatku k zmluve k projektu. Kreativita a vlastné vstupy zamestnancov zodpovedných za implementáciu projektu sú žiadané a dôležité, ale tieto „vlastné vstupy“ musia byť plne v súlade s projektom a zmluvou k projektu.
- Odchýlky od projektu a zmluvy k projektu sú prísne sledované a hodnotené ako neúspech projektu resp. v odôvodnenom prípade, ak nemajú podstatný vplyv na ciele projektu, výstupy projektu, cieľovú skupinu a oficiálne indikátory merania úspešnosti projektu, tak takéto odchýlky sú iba predmetom zaznamenania pre prípad budúcich kontrol a ich zistení. Výkony, ktoré sú nižšie ako je to uvedené v predmete projektu je potrebné dôkladne sledovať a analyzovať. K samotnému nastavovaniu kritérií výkonov sa odporúča pristupovať čo možno s najvyššou mierou citlivosti. Je tiež žiaduce sledovať možné prekročenie limitu výkonov nad stanovený a schválený rámec financovania v predmete projektu, nakoľko navýšenie výkonov sa taktiež môže vyhodnotiť ako neoprávnené. Pre úspešnosť realizácie projektu je nevyhnutne zadefinovať všetky požadované výkony, priebežne ich vyhodnocovať aj na čiastkovej báze a vhodnou formou tieto výkony kategorizovať a začleniť v zmysle zadania projektu.
- Aké sú podmienky na splnenie jeho prvoradej úlohy, aké má možnosti v rámci vlastnej kreativity a vlastných vstupov, tak aby tieto požiadavky boli v súlade so zadaním projektu a samotnou zmluvou k projektu.
- Projektové riadenie pre projekty financované EÚ v podmienkach SR obsahuje nasledujúce teoretické znalosti a zručnosti, ktoré budú predmetom modulu: aktivity projektu (súhrnný pojem pre účel projektu, ciele projektu, aktivity projektu, metodológiu projektu a nižšie „organizačné zložky aktivít projektu“ ako sú etapy, úlohy, míľniky a pod.), harmonogram

aktivít projektu a logická nadväznosť aktivít projektu (predchodcovia aktivít/úloh a nadväzujúce aktivity/úlohy).

- Zmeny v projekte a ako k nim pristupovať.
- Riešenie prípadovej štúdie (exemplifikácia), individuálna a/alebo skupinová práca.

2/ Znalosti v oblasti legislatívy a pravidiel ES a SR ovplyvňujúcich postupy riadenia projektov financovaných EÚ v prostredí SR:

- Realizácia projektu v súkromnej sfére sa riadi rovnakou resp. podobnou terminológiou a princípmi implementácie projektu, ale sledovanie a podmienky pre realizáciu v súkromnom sektore v prípade komerčných projektov sú zásadne odlišné od projektov financovaných EÚ, ktorých kontrolné mechanizmy presahujú organizáciu, ktorá projekt realizuje, dokonca presahujú kompetencie krajiny, v ktorej sa organizujú (pojmy cieľ, ziskovosť, návratnosť, investície, cash flow a pod.). Oboznámenie sa s legislatívou, ktorá je záväzná pre implementáciu týchto projektov je dôležitou súčasťou tohto modulu.
- Rozpočtové pravidlá ES, v zmysle, ktorých vzniká pre subjekty v SR oprávnenie predložiť projekt, realizovať projekt financovaný EÚ a čerpať oprávnené výdavky na realizáciu projektu.
- Pravidlá ES pre činnosť fondu, z ktorého organizácia čerpá prostriedky na implementáciu projektu.
- Informácie o činnosti kontrolných orgánov ES vo vzťahu k realizácii projektov financovaných EÚ na území SR, z ktorých vyplývajú odporúčania pre projektové riadenie a implementáciu projektu financovaného EÚ a interpretácia a aplikácia legislatívy ES pre implementáciu projektu.
- Ostatné významné predpisy ES, ktoré môžu mať vplyv na podmienky oprávnenosti aktivít a výdavkov projektov financovaných ES (napr. legislatíva ES pre verejné obstarávanie, ktorá má v niektorých prípadoch princípy a očakávania nad rámec národnej legislatívy a tieto sú pre implementáciu projektov záväzné a môžu mať dodatočný vplyv na oprávnenosť aktivít a výdavkov aj v prípade ak boli tieto predtým uznané za oprávnené na národnej úrovni).
- Zákon o eurofondoch a jeho vykonávacie predpisy. Systémy riadenia a finančného riadenia, ktoré ustanovujú rámec pre Riadiace orgány.

- Rozpočtové pravidlá verejnej správy a regionálnych samospráv a ich organizácií vrátane predpisov pre nakladanie s prostriedkami a majetkom štátu a verejnej správy a predpisov pre finančnú kontrolu a audit.
- Pravidlá pre verejné obstarávanie (národné pravidlá).
- Ako sa zorientovať v zmluve o poskytnutí NFP a jej prílohách (resp. zmluve o projekte).
- Riešenie prípadovej štúdie (exemplifikácia), individuálna a/alebo skupinová práca.

3/ Znalosti v oblasti nástrojov a pomôcok pre riadenie projektu (aplikácia teórie a legislatívy na prípadovú štúdiu):

- Nástroje a pomôcky pre riadenie projektu (účel, ciele, aktivity, etapy, úlohy, míľniky, harmonogram).
- Analýza projektu a zmluvy k projektu a preklad do reči projektového riadenia (väčšina projektov a zmlúv k projektu sa síce volá projekt, ale s projektom v zmysle štandardného projektového riadenia majú spoločného iba málo a preto je takmer všetko až po vykonateľnú WBS potrebné dopracovať zo strany projektového manažéra a osôb zodpovedných za realizáciu aktivít projektu). Táto úloha je o to zložitejšia, že je potrebné aplikovať to čo je popísané vyššie a síce dodržať projekt a zmluvu k projektu aj v prípade, ak tieto nie sú napísané v zmysle záväzných štandardov a súčasne dodržať legislatívne a ostatné pravidlá, ktoré sú striktné záväzné a to aj v prípade, ak ich dodržanie je náročné pre dodržanie projektu ako bol schválený a zmluvy k projektu.
- Riešenie prípadovej štúdie (exemplifikácia), individuálna a/alebo skupinová práca.

4/ Znalosti v oblasti elektronických nástrojov pre riadenie projektu a správu dislokovaných pracovných tímov:

- Riadenie projektu a riadenie projektového tímu už nie je len predmetom historických metód „papier-ceruza“ resp. štandardných softvérov ako MS Project (práve tento spomenutý softvér je rozšírený v súkromnom sektore, ale patrí k cenovo menej dostupným).
- Offline alternatívy MS Project a ako ich použiť.
- Online nástroje na riadenie projektu (správu úloh a harmonogramu) a ako ich použiť.
- Online nástroje na spoluprácu a správu úložiska a ako ich použiť.

- Ostatné nástroje a ako ich použiť (napr. nástroj na správu kontaktov tzv. CRM a možnosti využitia v rámci projektov a pod.).
- Riešenie prípadovej štúdie (exemplifikácia), individuálna a/alebo skupinová práca.

5/ Znalosti v oblasti spracovania dokumentácie potrebnej pre riadenie projektu:

- Analýza zmluvy o realizácii projektu.
- Plán úloh.
- Plán zdrojov.
- Komunikačná matica.
- Časový harmonogram.
- Priradenie úloh zodpovedným osobám.
- Zostavenie kritérií merania úspešnosti pre jednotlivé úlohy.
- Plán verejného obstarávania.
- Overenie plánu čerpania zdrojov na základe aktivít a potrieb projektu.
- Na spracovanie plánu archivácie dokumentácie k preukázaniu realizácie aktivít.

**Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1211002 Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti účtovníctva a financovania /
vie/pozná:**

Postupy a metódy finančného riadenia projektov financovaných EÚ podľa pravidiel národnej legislatívy v prostredí SR pre aplikačnú prax subjektov spadajúcich pod verejný (a štátny) sektor a subjekty, ktoré sú viazané obdobnými pravidlami pre účely realizácie projektu financovaného EÚ.

Využíva uvedené metódy v praxi pri finančnom riadení projektu, spracovaní ekonomickej agendy projektu a zúčtovaní projektu (predkladaní žiadostí o platbu).

V rámci finančného riadenia sú zahrnuté viaceré nástroje, metódy alebo postupy na dosiahnutie finančného riadenia projektu, ktoré vstupujú do implementácie tejto úlohy:

- Finančné plánovanie.
- Rozpočtovníctvo.

- Sledovanie finančných tokov a disponibility zdrojov.
- Kontrola ekonomickej správnosti finančných operácií.
- Finančná kontrola: predbežná a priebežná.
- Správna ekonomická klasifikácia aktivít (úloh) vykonávaných v projekte a ex ante finančná kontrola (nastavenie procesov vopred, aby sa negenerovali budúce finančné chyby).
- Zmenové finančné riadenie.
- Účtovníctvo.
- Spracovanie miezd.
- Úhrada finančných prostriedkov (resp. práca so štátnou pokladňou).
- Rozpočtová klasifikácia v prípade subjektov verejného sektora a práca s informačným systémom daného rezortu, organizácie pre zabezpečenie sledovania rozpočtu.

Od finančného manažéra sa v praxi vyžaduje, aby mal nasledujúce teoretické znalosti (vedomosti) a vedel ich v praxi uplatniť pri implementácii projektov:

1/ Znalosti v oblasti legislatívy, preukazovanie výdavkov, podporná dokumentácia:

- Zákony a zákonníky, smernice, nariadenia a pod, podľa ktorých sa uzatvárajú implementačné zmluvy a časté a menej časté chyby, ktoré robia pracovníci zodpovední za riadenie a implementáciu projektov financovaných EÚ, ktoré majú vplyv na oprávnenosť výdavkov. Súvislosti a pravidlá, ktoré sú všeobecne platné a vychádzajú z medzinárodnej legislatívy a národnej legislatívy a pravidiel a implementačnej praxe a skúseností.
- Ako preukázať oprávnenosť výdavkov podpornou dokumentáciou a ako vopred plánovať spracovanie a dodanie podpornej dokumentácie od zamestnancov, pracovníkov a dodávateľov.
- Ako nastaviť procesy tak, aby boli dodatočné požiadavky na doloženie dokumentácie vo vzťahu k zamestnancom, pracovníkom a dodávateľom minimálne a aby vyplývali z aktuálnej potreby na základe konkrétneho kontrolného zistenia a neboli jednoducho predikovatelné. Projekty financované z EÚ sa môžu kontrolovať aj niekoľko rokov po ukončení ich realizácie a financovania a preto je potrebné získať podpornú dokumentáciu k plneniu pred dňom úhrady zamestnancovi, pracovníkovi a dodávateľovi alebo najneskôr v krátkej dobe po. V prípade takejto požiadavky po dlhšom čase resp. po rokoch je isté, že subjekt túto požiadavku splní s nízkou pravdepodobnosťou a pre

organizáciu to môže znamenať riziko vrátenia čerpaných prostriedkov, ktoré jej subjekt nikdy nevráti.

- Skúsenosti z praxe, voľba rizikového profilu organizácie a nastavenie plánu podpornej dokumentácie v nadväznosti na podrobný realizačný plán projektu (WBS) vypracovaný v rámci prvého modulu projektu.
- Nastavenie procesov v rámci ekonomiky a účtovníctva a administratívy v rámci organizácie.
- Typy rizikových výdavkov a možnosti ako riešiť vzniknuté problémové situácie (pracovné zmluvy, dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, autorské zmluvy, licenčné zmluvy, zmluvy o dielo a kapitalizácia majetku, zmluvy o poskytnutí služieb, zmluvy s paušálnymi odmenami alebo odmenami za čiastkové a úplné dielo bez dielčieho vykazovania výkonov, dlhodobý majetok v rámci fondov, ktoré jeho financovanie nepovoľujú, prenájmy a ich hospodárnosť, softvér a nehmotný majetok a pod.).

2/ Znalosti v oblasti tvorby a revízie rozpočtu a ďalších finančných tabuliek, sledovanie cash flow, zmeny v riadení rozpočtu ap.:

- Spracovanie rozpočtu projektu na základe sumárneho rozpočtu projektu v zmluve k projektu. Takmer žiaden rozpočet nie je nastavený na úplne plnenie, predpokladá sa určitá finančná rezerva (rata) na dofinancovanie nepredvídateľných úkonov.
- Nastavenie sledovania čerpania – plánovaného a skutočného a nastavenie potreby finančných tokov pre účely zabezpečenia financovania výdavkov projektu.
- Odhadovanie časových rezerv a predvídanie rizika vzniku insolventnosti organizácie. Len málokedy sú platby z projektov z prostriedkov EÚ načas a často sú realizované až po termíne splatnosti.
- Stanovenie minimálneho zostatku na účte z dôvodu potreby vyplácania zákonných nárokov na mzdy, dane, odvody a náhrady voči zamestnancom.
- Riešenie problémov spojených so zistením, že v určitom čase bude nedostatok finančných prostriedkov na projektovom účte.
- Procesy finančnej kontroly v vzťahu k projektu na úrovni organizácie a aplikácia platných pravidiel v oblasti finančnej disciplíny.
- Spracovanie rozpočtových zmien.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1222
Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti reklamy a styku s verejnosťou /
vie/pozná:

Metódy ako s obmedzeným rozpočtom predať verejnosť výsledky a úžitky projektu.

Od manažéra publicity sa v praxi vyžaduje, aby mal nasledujúce teoretické znalosti (vedomosti) a vedel ich v praxi uplatniť pri implementácii projektov:

- Vedieť sa predať je dôležitejšie ako vedieť poskytovať kvalitné služby – publicita projektov bez nároku na veľa zdrojov.
- Využívania nástrojov moderných IKT na realizáciu publicity projektu.
- Sociálne médiá a vytváranie a správa profilov projektu a projektových zamestnancov a expertov pre efektívnu a nákladovo výhodnú komunikáciu úžitkov a výsledkov projektu vo vzťahu k externému prostrediu.
- Vytváranie dedikovaných webstránok. Cieľom je zdieľanie kvalitného obsahu a komunikáciu úžitkov a výsledkov projektu vo vzťahu k externému prostrediu. Dôraz je na vytvorení značky a dôvery v expertné znalosti organizácie a projektového tímu. Minimalizujú sa investície do neefektívnej reklamy.
- Stratégia blogovania organizácie a komplexnej stratégie organizácie v oblasti zviditeľnenia, publicity a informovanosti vo vzťahu k cieľovým skupinám a odbornej a širokej verejnosti.
- Tvorba, správa a využívanie diskusných skupín pre zdieľanie a moderovanie obsahu z účelom publicity a informovanosti.
- Využívania videa a iných interaktívnych prvkov s minimálnou investíciou.
- Zapojenie širšieho odborného tímu do tvorby a zdieľania kvalitného obsahu, čo je známkou skutočnej realizácie projektu a môže podporiť dôveru kontrolných orgánov v skutočné vykonávanie aktivít (množstvo a frekvencia obsahu a časové známky známych sociálnych sietí nie je možné zmanipulovať a ani automatizovať tak, aby to nebolo odhaliteľné).
- Prehľad v aktuálnych trendov vo svete v tejto oblasti a možnosti aplikácie v podmienkach SR.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1219005 Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti kontroly (ďalej skrátene ako „manažér monitorovania“²)

vie/pozná:

Ako vyhodnotiť, čo sa v projekte udialo podľa zmluvy o poskytnutí NFP, ako nastaviť mechanizmy monitorovania a dokladania podpornej dokumentácie vopred, aby sa výstupy tvorili skôr ako to kontroly požadujú predložiť.

Od manažéra monitorovania sa v praxi vyžaduje, aby mal nasledujúce teoretické znalosti (vedomosti) a vedel ich v praxi uplatniť pri implementácii projektov:

1/ Znalosti vo oblasti monitorovania a hodnotenia projektu

- Pochopenie monitorovania a hodnotenia projektu ako nástroja pre marketing výsledkov projektu vo vzťahu ku kontrolným orgánom, ktoré majú vplyv na oprávnenosť výdavkov ale aj autoritu organizácie. Monitorovanie ako pozitívny nástroj na budovania vzťahu s kontrolnými mechanizmami a subjektmi, ktoré vykonávajú kontrolu.
- Analýza zmluvy k projektu v nadväznosti na činnosť projektového manažéra (aktivity projektu, ktoré je potrebné dokladovať pre účely monitorovania sa nachádzajú v projekte, ako bol predložený a schválený, v zmluve k projektu ako aj v rozpočte k projektu, kde sa nachádza materiálne a finančné odzrkadlenie projektu. Vytvorenie plánu monitorovania výstupov pre jednotlivé aktivity, etapy a činnosti. Vytvorenie plánu dokladovania podpornej dokumentácie k preukázaniu vykonania činnosti.
- Monitorovanie ako nástroj pre preukázanie plnenia cieľov, ktoré boli zadefinované v projekte [pointa vypustená v zmysle požiadavky recenzného posudku], ako bol schválený boli naplnené. V zásade je jedno, čo projektový dizajnér sľúbil, aby získal v rámci hodnotenia pre projekt body, projektový manažér a manažér monitorovania to musia dosiahnuť a ak by aj realita bola zložitejšia, musia to zadokumentovať.
- Meranie kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov a zber spätnej väzby. Vytvorenie plánu merania a dokladovania napĺňania monitorovacích indikátorov. Práve tieto indikátory je nevyhnutné mať 100% podložené podpornou dokumentáciou, nakoľko

² V súčasnosti sa obvykle používa tento skráteneý názov.

plnenie indikátor a schopnosť preukázať plnenie indikátorov dôkazmi je činnosť, ktorá môže mať zásadný vplyv na oprávnenosť výdavkov. Kontrolovanie plnenia indikátorov a dôkazov plnenia indikátorov je jednou zo základných povinností všetkých typom kontrol. Hodnotenia realizácie aktivity a zberu spätnej väzby a využívania nástrojov na zber spätnej väzby je jednou z činností, ktorá umožňuje realizáciu kvalitatívnej kontroly implementácie projektov.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1219002 Riadiaci pracovník (manažér) obstarávania /

vie/pozná:

Riadenie životného cyklu externých zákaziek pre účely projektov financovaných EÚ s výnimkou činnosti odborne spôsobilej osoby pre verejné obstarávanie.

Od manažéra obstarávania sa v praxi vyžaduje, aby mal nasledujúce teoretické znalosti (vedomosti) a vedel ich v praxi uplatniť pri implementácii projektov:

- Riadenie životného cyklu externých dodávok.
- Zdôvodnenie potreby verejného obstarávania, plánu verejného obstarávania a analýzy rozpočtu projektu, komentáru k rozpočtu projektu, opisu realizácie aktivít a ich vzájomne zosúladenie pre účely prípravy zadania pre verejné obstarávanie.
- Časté chyby z praxe, pohľad pracovníka projektu, ktorý si objednáva činnosti odborne spôsobilej osoby (pod objednaním činnosti sa v tomto prípade rozumie spoľahnutie na odborne spôsobilú osobu, bez ohľadu nato, akú zmluvu s organizáciou táto osoba má): Delenie a nedelenie predmetov zákaziek, bezpečné a nebezpečné metódy verejného obstarávania (postupy zadávania zákaziek), diskriminácia z pohľadu auditu EK (potrebujeme usmernenia Úradu pre verejné obstarávanie, alebo postačuje na odhalenie diskriminačných postupov v obstarávaní racionálna úvaha).
- Základné prístupy k opísaniu toho, čo potrebuje organizácia pre účely projektu nakúpiť – ako spracovať jednoznačný detailný popis toho, čo má byť predmetom zákazky.
- Nastavenie zmluvy s dodávateľom, aby boli chránené záujmy verejného obstarávateľa.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1213004 hlavný projektový manažér/

je zručný v oblasti:

Úspešnej implementácie projektu financovaného EÚ v zmysle národnej legislatívy a medzinárodnej legislatívy platnej pre implementáciu projektov financovaných EÚ v podmienkach SR.

Od projektového manažéra sa v praxi vyžaduje, aby bol zručný v oblasti:

- Riadenia projektu.
- Vytvorenia a aktualizácie projektového plánu (a plánov činností) v zmysle zmluvy o poskytnutí NFP.
- Administrácie projektu (z pohľadu riadenia projektu aj koordinácie odborných aktivít).
- Aplikácie legislatívy ovplyvňujúcej procesy riadenia projektu financovaného EÚ v prostredí SR.
- Prípravy zmien projektu v harmonograme a spôsobe realizácie aktivít s výnimkou rozpočtových zmien projektu (upozornenie: pre zmeny je potrebné aplikovať aktuálne usmernenia riadiaceho orgánu alebo iného orgánu, ktoré sa v čase menia, pričom posudzovanie zmien je individuálne na základe platných pravidiel a subjektívneho posúdenia zodpovedného pracovníka).

Od projektového manažéra sa v praxi očakáva, že:

- Dokáže vytvárať pracovné tímy a riadiť (koordinovať) ich činnosť.
- Dokáže riadiť ľudské zdroje z pohľadu kvality medziľudských vzťahov a motivácie jednotlivca a z hľadiska efektivity a čerpania zdrojov (výkon jednotlivca a jeho motivácia vs. efektivita nákladov voči organizácii).
- Pripraviť projekt na „prežitie“ finančnej kontroly a kontroly realizácie aktivít projektu.
- Dokáže spracovať a podať verejnú prezentáciu projektu za účelom od prezentovania a obhájenia aktivít projektu a vynaloženého rozpočtu.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1211002 Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti účtovníctva a financovania /

je zručný v oblasti:

Absolvent druhého modulu bude pripravený pre finančné riadenie projektu financovaného EÚ v zmysle predpisov platných pre implementáciu projektov financovaných EÚ v podmienkach SR. Druhý modul nadväzuje na legislatívnu časť prvého modulu a rozširuje ho o skúsenosti z implementácie na aplikácie ďalších predpisov pre úspešné finančné riadenie projektu a o menej známe rizikové oblasti a nedostatky.

Od projektového manažéra sa v praxi vyžaduje, aby bol zručný v oblasti:

- Finančného riadenia projektu.
- Ekonomike a účtovníctve projektu ako súčasť finančného riadenia projektu.
- Vytvorenia a aktualizácie realizačného rozpočtu projektu, plánu cash flow, sledovania čerpania rozpočtu.
- Administrácie finančného riadenia projektu a podpornej dokumentácie pre účely preukazovania oprávnenosti výdavkov (z pohľadu riadenia projektu aj koordinácie odborných aktivít).
- Prehľadu možných druhov podpornej dokumentácie preukazujúcej oprávnenosť výdavkov.
- Legislatíva ovplyvňujúca procesy finančného riadenia projektu financovaného EÚ v prostredí SR.
- Problematiky finančnej disciplíny a finančnej kontroly.
- Prípravy rozpočtových zmien projektu (upozornenie: pre rozpočtové zmeny je potrebné aplikovať aktuálne usmernenia riadiaceho orgánu alebo iného orgánu, ktoré sa v čase menia, pričom posudzovanie zmien je individuálne na základe platných pravidiel a subjektívneho posúdenia zodpovedného pracovníka).

Ďalšie zručnosti v oblasti finančného riadenia:

- Finančné riadenie je vo všeobecnosti menej kreatívnou prácou ako v prípade projektového riadenia, vyžaduje sa vecná prísnosť a obozretnosť pri nakladaní s finančnými zdrojmi.
- Schopnosť konštruktívneho negativizmu (hľadanie rizík a návrh možných ciest pre implementáciu aktivity v prípade, ak sa finančný manažér a jeho tím prizve ex-ante pri plánovaní aktivít).

- Naopak vysoká miera kreativity sa vyžaduje v prípade, ak sa finančnému manažérovi dá za úlohu zúčtovať výdavok, ktorý je už zo spôsobu realizácie „čistý neoprávnený výdavok“.

**Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1222
Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti reklamy a styku s verejnosťou /
je zručný v oblasti:**

Realizácie publicity a informovanosti projektu s dôrazom na metódy publicity a informovanosti nevyžadujúce dodatočné vysoké externé náklady.

Od manažéra publicity sa v praxi vyžaduje, aby bol zručný v oblasti:

- Využívania moderných IKT a sociálnych sietí na realizáciu publicity a spôsobov ako s obmedzeným rozpočtom získať renomé.
- Odprezentovania projektu a vytvorenia dojmu niečoho exkluzívneho.
- Realizácie publicity na úrovni s obmedzeným rozpočtom. Čo majú kontroly radi a nevyžaduje veľké zdroje.

**Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ
/1219005 Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti kontroly /
je zručný v oblasti:**

Monitorovania a merania úspešnosti realizácie projektu a naplňania zmluvy k projektu a prácu týkajúcu sa zberu, vyhodnocovania a archivácie podpornej dokumentácie preukazujúcej realizáciu aktivít, dosiahnutie výsledkov a indikátorov a ostatných sledovaných dát k projektu.

Od manažéra monitorovania sa v praxi vyžaduje, aby bol zručný v oblasti:

- Monitorovania projektov, spracovanie monitorovacej správy.
- Analýzy zmluvy o poskytnutí NFP pre účely monitorovania.
- Vytvorenia plánu monitorovania výstupov pre jednotlivé aktivity, etapy a činnosti.

- Vytvorenia plánu dokladovania podpornej dokumentácie k preukázaniu vykonania činnosti.
- Hodnotenia realizácie aktivity a zberu spätnej väzby a využívania nástrojov, ktoré túto činnosť dokážu zjednodušiť.
- Minimalizácie potenciálnych problémov s kontrolami a ich potenciálnymi zisteniami v prípadoch, keď došlo k odchýlke, ktorú nie je možné napraviť [pointa vypustená v zmysle požiadavky recenzného posudku].

**Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1219002 Riadiaci pracovník (manažér) obstarávania /
je zručný v oblasti:**

Od manažéra obstarávania sa v praxi vyžaduje, aby bol zručný v oblasti:

- Riadenia životného cyklu externých dodávok projektov financovaných EÚ.
- Zdôvodnenia potreby verejného obstarávania.
- Spracovania plánu verejného obstarávania.
- Spracovania návrhu a podkladov k verejnemu obstarávaniu pre odborne spôsobilé osoby (analýza rozpočtu projektu, komentáru k rozpočtu projektu, opisu realizácie aktivít a ich vzájomne zosúladenie).
- Nediskriminačné opatrenia v rámci VO, nediskriminačné kritériá.
- Spracovanie podrobného opisu predmetu zákazky.
- Spracovanie návrhu minimálnych zmluvných podmienok.

E. HODNOTIACI ŠTANDARD

- V procese uznávania výsledkov ďalšieho vzdelávania a overenia a hodnotenia odbornej spôsobilosti v rámci tejto kvalifikácie môže každá fyzická osoba **požiadat' o vykonanie skúšky.**
- Skúšku bude tvoriť teoretická časť a praktická časť v závislosti od charakteru pracovnej činnosti, na ktorej výkon sa overuje dosiahnutá odborná spôsobilosť a ktorá je určená hodnotiacim štandardom.
- Účastník/čka vzdelávania absolvuje záverečnú skúšku, ktorej predmetom bude overenie teoretických a praktických vedomostí, resp. zručností. /kompetencie sa skôr vzťahujú na právomoc alebo okruh pôsobnosti/. Záverečná skúška pozostáva z písomnej časti - záverečného testu, praktickej časti – predvedenie praktických zručností formou ústnej časti.
- Kritériom pri teoretických vedomostiach je 70% úspešnosť testu, pri nižšej úspešnosti účastník/čka skúšku opakuje.
- Kritériom pri praktických zručnostiach je vhodná organizácia práce na pracovisku, správna manipulácia so vstupmi a zariadením, dodržiavanie zásad bezpečnosti pri práci, vhodný výber technologického postupu (spôsob realizácie), dodržanie postupov realizácie projektov, ich kvalita, používanie odbornej terminológie.
- Ak účastník/čka vzdelávania na záverečnej skúške neuspeje, má právo vykonať opakovanú skúšku v plnom rozsahu, alebo len tú časť skúšky, ktorú vykonal/a neúspešne, ale bez opakovania odbornej prípravy. Časť záverečnej skúšky, v ktorej uspel/a, sa uznáva.
- Vzdelávací program zodpovedá nárokom uvedeným v kvalifikačných požiadavkách a hodnotiacich kritériách. Úroveň nadobudnutých všeobecných schopností je súčasťou hodnotiaceho štandardu (minimálna požiadavka úrovne ISCED 2C).
- **Po úspešnom absolvovaní záverečnej skúšky bude absolventovi/ke vydané Osvedčenie o čiastočnej kvalifikácii.**

Pokyny k spôsobu overovania:

Metodické inštrukcie:

- Písomná časť skúšky – záverečný test sa vyhodnocuje na základe zoznamu správnych odpovedí, odpovede sú uzatvorené, komisia má k dispozícii zoznam správnych odpovedí, na základe ktorého vyhodnotí odpovede a priradí body. Celkový počet bodov je určený súčtom získaných bodov.
- Praktická časť skúšky – predvedenie praktických zručností formou ústnej časti sa vyhodnocuje na základe počtu bodov v kontrolnom hárku pridelený jednotlivými skúšajúcimi. Ak sa skúšajúci nezhodnú na počte pridelených bodov, určí sa celkový počet bodov aritmetickým priemerom bodov pridelených jednotlivými skúšajúcimi.

Kritériá hodnotenia:

- Písomná časť skúšky – záverečný test sa vyhodnocuje na základe nasledujúceho kritéria: správna odpoveď, nesprávna odpoveď. Za nesprávnu odpoveď je nula bodov, za správnu odpoveď je taký počet bodov, ako je pre danú otázku pridelené vo vyhodnocovacom hárku so správnymi odpoveďami.
- Praktická časť skúšky – predvedenie praktických zručností formou ústnej časti sa vyhodnocuje na základe kritérií v záznamovom hárku pre praktickú/ústnu časť skúšky.

Vymedzenie čiastočných kvalifikácií, z ktorých sa dá úplná kvalifikácia zložiť a popis spôsobu tohto zloženia:

- Hlavný projektový manažér (spôsob zloženia: vedomosti a zručnosti potrebné pre riadenie projektu).
- Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti účtovníctva a financovania (spôsob zloženia: vedomosti a zručnosti potrebné pre finančné riadenie projektu).
- Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti reklamy a styku s verejnosťou (spôsob zloženia: vedomosti a zručnosti potrebné pre publicitu projektu).
- Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti kontroly (spôsob zloženia: vedomosti a zručnosti potrebné pre monitorovanie projektu).
- Riadiaci pracovník (manažér) obstarávania (spôsob zloženia: vedomosti a zručnosti potrebné pre riadenie životného cyklu externých dodávok projektu).

Predmetom overenia a hodnotenia bude (kritériá overovania jednotlivých spôsobilostí kvalifikačného štandardu):

Teoretická časť:

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1213004 hlavný projektový manažér/:

1/ Znalosti v oblasti riadenia projektu v implementácii po podpise zmluvy o poskytnutí NFP:

- Projektová dokumentácia, jej súčasti, obsah a význam jednotlivých dokumentov.
- Ako naplniť projekt v zmysle projektovej dokumentácie.
- Ako naplniť projekt v zmysle účelu alebo vyššieho zmyslu projektu (to čo nemusí byť explicitne napísané v projektovej zmluve).
- Ako riešiť konflikty pri rozpore projektu v zmysle zmluvy a projektu v zmysle očakávací organizácie.
- Plnenie indikátorov a výsledkov projektu (aktivít projektu), nižšie plnenie, vyššie plnenie.
- Znalosť základných pojmov: aktivita projektu (súhrnný pojem pre účel projektu, ciele projektu, aktivita projektu, metodológiu projektu a nižšie „organizačné zložky aktivít projektu“ ako sú etapy, úlohy, míľniky a pod.), harmonogram aktivít projektu a logická nadväznosť aktivít projektu (predchodcovia aktivít/úloh a nadväzujúce aktivity/úlohy).
- Ako naplniť ciele projektu, ktoré nemajú hmatateľné a vecné vyjadrenie.
- Zmeny v projekte a ako k nim pristupovať?

2/ Znalosti v oblasti legislatívy a pravidiel ES a SR ovplyvňujúcich postupy riadenia projektov financovaných EÚ v prostredí SR:

- Projektové riadenie v súkromnom sektore.
- Projektové riadenie vo verejnom sektore a špecifiká projektov financovaných EÚ.
- Legislatíva v SR, ktorá ovplyvňuje implementáciu projektov EÚ. Predovšetkým: Zákon o eurofondoch a jeho vykonávacie predpisy. Systémy riadenia a finančného riadenia, ktoré ustanovujú rámec pre Riadiace orgány, Sprostredkovateľské orgány a ostatné orgány v systéme riadenia, finančného riadenia a kontroly implementácie projektov (tieto orgány sú povinné dodržiavať tieto nižšie právne normy a preto majú významný vplyv na oprávnenosť aktivít a výdavkov a preto sú potrebné pre projektových manažérov a ostatných pracovníkov v rámci implementácie projektu financovaného EÚ). Rozpočtové pravidlá verejnej správy a regionálnych samospráv a ich organizácií vrátane predpisov pre

nakladanie s prostriedkami a majetkom štátu a verejnej správy a predpisov pre finančné kontrolu a audit. Pravidlá pre verejné obstarávanie (národné pravidlá).

- Rozpočtové pravidlá ES, v zmysle, ktorých vzniká pre subjekty v SR oprávnenie predložiť projekt, realizovať projekt financovaný EÚ a čerpať oprávnené výdavky na realizáciu projektu.
- Pravidlá ES pre činnosť fondu, z ktorého organizácia čerpá prostriedky na implementáciu projektu.
- Kontrolné orgány ES vo vzťahu k realizácii projektov financovaných EÚ na území SR, z ktorých vyplývajú odporúčania pre projektové riadenie a implementáciu projektu financovaného EÚ a interpretácia a aplikácia legislatívy ES pre implementáciu projektu.
- Ostatné významné predpisy ES, ktoré môžu mať vplyv na podmienky oprávnenosti aktivít a výdavkov projektov financovaných ES (napr. legislatíva ES pre verejné obstarávanie, ktorá má v niektorých prípadoch princípy a očakávania nad rámec národnej legislatívy a tieto sú pre implementáciu projektov záväzná a môžu mať dodatočný vplyv na oprávnenosť aktivít a výdavkov aj v prípade ak boli tieto predtým uznané za oprávnené na národnej úrovni).

3/ Znalosti v oblasti nástrojov a pomôcok pre riadenie projektu (aplikácia teórie a legislatívy na prípadovú štúdiu):

- Nástroje a pomôcky pre riadenie projektu (účel, ciele, aktivity, etapy, úlohy, míľniky, harmonogram).
- Analýza projektu a zmluvy k projektu a preklad do reči projektového riadenia.
- Logická nadväznosť aktivít.
- Úprava aktivít z dôvodu vplyvy legislatívy na implementáciu aktivít (to čo organizácie chce nie je vždy možné urobiť priamočiaro, často sa treba prispôbiť legislatíve).

4/ Znalosti v oblasti elektronických nástrojov pre riadenie projektu a správu dislokovaných pracovných tímov:

- Riadenie projektu a riadenie projektového tímu už nie je len predmetom historickým metód „papier-ceruzá“ resp. štandardných softvérov ako MS Project (práve tento

spomenutý softvér je rozšírený v súkromnom sektore, ale patrí k cenovo menej dostupným.

- Offline alternatívy MS Project a ako ich použiť.
- Online nástroje na riadenie projektu (správu úloh a harmonogramu) a ako ich použiť.
- Online nástroje na kolaboráciu a správu úložiska a ako ich použiť.
- Ostatné nástroje a ako ich použiť (napr. nástroj na správu kontaktov tzv. CRM a možnosti využitia v rámci projektov a pod.).

5/ Znalosti v oblasti spracovania dokumentácie potrebnej pre riadenie projektu:

- Analýza zmluvy o realizácii projektu.
- Plán úloh.
- Plán zdrojov.
- Komunikačná matica.
- Časový harmonogram.
- Priradenie úloh zodpovedným osobám.
- Zostavenie kritérií merania úspešnosti pre jednotlivé úlohy.
- Plán verejného obstarávania.
- Overenie plánu čerpania zdrojov na základe aktivít a potrieb projektu.
- Spracovania plánu archivácie dokumentácie k preukázaniu realizácie aktivít.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1211002 Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti účtovníctva a financovania/:

Znalosti v oblasti:

- Finančného plánovania.
- Rozpočtovníctva.
- Sledovania finančných tokov a disponibility zdrojov.
- Kontroly ekonomickej správnosti finančných operácií.
- Finančnej kontroly: predbežnej a priebežnej.
- Správnej ekonomickej klasifikácie aktivít (úloh) vykonávaných v projekte a ex-ante finančnej kontroly (nastavenie procesov vopred, aby sa negenerovali budúce finančné chyby).

- Zmenového finančného riadenia.
- Účtovníctva.
- Spracovania miezd.
- Úhrady finančných prostriedkov (resp. práce so štátnou pokladňou).
- Rozpočtovej klasifikácie v prípade subjektov verejného sektora a práce s informačným systémom daného rezortu, organizácie pre zabezpečenie sledovania rozpočtu.
- Legislatívy, preukazovania výdavkov, podpornej dokumentácia:
 - Zákony a zákonníky, podľa ktorých sa uzatvárajú implementačné zmluvy a časté a menej časté chyby, ktoré robia pracovníci zodpovední za riadenie a implementáciu projektov financovaných EÚ, ktoré majú vplyv na oprávnenosť výdavkov.
 - Ako podložiť výdavky podpornou dokumentáciou a ako vopred plánovať spracovanie a dodanie podpornej dokumentácie od zamestnancov, pracovníkov a dodávateľov.
 - Ako nastaviť procesy tak, aby boli dodatočné požiadavky na doloženie dokumentácie vo vzťahu k zamestnancom, pracovníkom a dodávateľom minimálne a vyplývali z aktuálnej potreby na základe konkrétneho kontrolného zistenia a neboli jednoducho predikovateľné.
 - Projekty financované z EÚ sa môžu kontrolovať aj niekoľko rokov po ukončení ich realizácie a financovania a preto je potrebné získať podpornú dokumentáciu k plneniu pred dňom úhrady zamestnancovi, pracovníkovi a dodávateľovi alebo najneskôr v krátkej dobe po realizácii finančnej operácie. V prípade takejto požiadavky po dlhšom čase resp. po rokoch je isté, že subjekt túto požiadavku splní s nízkou pravdepodobnosťou a pre organizáciu to môže znamenať riziko vrátenia čerpaných prostriedkov, ktoré jej subjekt nikdy nevráti.
 - Skúsenosti z praxe, voľba rizikového profilu organizácie a nastavenie plánu podpornej dokumentácie v nadväznosti na podrobný realizačný plán projektu (WBS) vypracovaný v rámci prvého modulu projektu.
 - Nastavenie procesov v rámci ekonomiky a účtovníctva a administratívy v rámci organizácie.
 - Typy rizikových výdavkov a možnosti ako riešiť vzniknuté problémové situácie (pracovné zmluvy, dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, autorské zmluvy, licenčné zmluvy, zmluvy o dielo a kapitalizácia majetku, zmluvy

o poskytnutí služieb, zmluvy s paušálnymi odmenami alebo odmenami za čiastkové a úplné dielo bez dielčieho vykazovania výkonov, dlhodobý majetok v rámci fondov, ktoré jeho financovanie nepovoľujú, prenájmy a ich hospodárnosť, softvér a nehmotný majetok a pod.).

2/ Znalosti v oblasti tvorby a revízie rozpočtu a ďalších finančných tabuliek, sledovanie cash flow, zmeny v riadení rozpočtu ap.:

- Spracovanie rozpočtu projektu na základe sumárneho rozpočtu projektu v zmluve k projektu. Takmer žiaden rozpočet nie je nastavený na úplne plnenie, predpokladá sa určitá finančná rezerva (rata) na dofinancovanie nepredvídateľných úkonov.
- Nastavenie sledovania čerpania – plánovaného a skutočného a nastavenie potreby finančných tokov pre účely zabezpečenia financovania výdavkov projektu.
- Odhadovanie časových rezerv a predvídanie rizika vzniku insolventnosti organizácie. Len málokedy sú platby z projektov z prostriedkov EÚ načas a často sú realizované až po termíne splatnosti, čo znamená, že je potrebné prispôbovať realizáciu projektu možnostiam a solventnosti organizácie vyplývajúcej z meškajúceho systému financovania projektov.
- Stanovenie minimálneho zostatku na účte z dôvodu potreby vyplácania zákonných nárokov na mzdy, dane, odvody a náhrady voči zamestnancom.
- Riešenie problémov spojených so zistením, že v určitom čase bude nedostatok finančných prostriedkov na projektovom účte.
- Procesy finančnej kontroly v vzťahu k projektu na úrovni organizácie a aplikácia platných pravidiel v oblasti finančnej disciplíny.
- Spracovanie rozpočtových zmien.

**Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1222
Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti reklamy a styku s verejnosťou/:**

Znalosti v oblasti:

- Využívania nástrojov moderných IKT na realizáciu publicity projektu.

- Sociálnych médií a vytvárania a správy profilov projektu a projektových zamestnancov a expertov pre efektívnu a nákladovo výhodnú komunikáciu úžitkov a výsledkov projektu vo vzťahu k externému prostrediu.
- Vytvárania dedikovaných webstránok. Ich cieľom je zdieľanie kvalitného obsahu a komunikáciu úžitkov a výsledkov projektu vo vzťahu k externému prostrediu. Dôraz je na vytvorenie značky a dôvery v expertné znalosti organizácie a projektového tímu. Využíva sa potenciál existujúceho, minimalizujú sa neefektívne nákupy reklamy.
- Stratégie blogovania organizácie a komplexnej stratégie organizácie v oblasti zviditeľnenia, publicity a informovanosti vo vzťahu k cieľovým skupinám a odbornej a širokej verejnosti.
- Tvorby, správy a využívania diskusných skupín pre zdieľanie a moderovanie obsahu z účelom publicity a informovanosti.
- Využívania videa a iných interaktívnych prvkov s minimálnou investíciou.
- Zapojenia širšieho odborného tímu do tvorby a zdieľania kvalitného obsahu, čo je známkou skutočnej realizácie projektu a môže podporiť dôveru kontrolných orgánov v skutočné vykonávanie aktivít (množstvo a frekvencia obsahu a časové známky známych sociálnych sietí nie je možné zmanipulovať a ani automatizovať tak, aby to nebolo odhaliteľné).
- Aktuálnych trendov vo svete v tejto oblasti a možnosti aplikácie v podmienkach SR.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1219005 Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti kontroly/:

Znalosti v oblasti:

- Monitorovania a hodnotenia projektu ako nástroja pre marketing výsledkov projektu vo vzťahu ku kontrolným orgánom, ktoré majú vplyv na oprávnenosť výdavkov ale aj autoritu organizácie. Monitorovanie ako pozitívny nástroj na budovania vzťahu s kontrolnými mechanizmami a subjektmi, ktoré vykonávajú kontrolu.
- Analýzy zmluvy k projektu v nadväznosti na činnosť projektového manažéra (aktivity projektu, ktoré je potrebné dokladovať pre účely monitorovania sa nachádzajú v projekte, ako bol predložený a schválený, v zmluve k projektu a aj v rozpočte k projektu, kde sa nachádza materiálne a finančné odzrkadlenie projektu. Vytvorenie plánu monitorovania

výstupov pre jednotlivé aktivity, etapy a činnosti. Vytvorenie plánu dokladovania podpornej dokumentácie k preukázaniu vykonania činnosti.

- Monitorovania ako nástroja pre preukázanie, že vzdušné zámky, ktoré sa sľúbili v projekte, ako bol schválený boli naplnené. V zásade je jedno, čo projektový dizajner sľúbil, aby získal v rámci hodnotenia pre projekt body, projektový manažér a manažér monitorovania to musia dosiahnuť a ak by aj realita bola zložitejšia, musia to zadokumentovať.
- Merania kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov a zberu spätnej väzby. Vytvorenie plánu merania a dokladovania napĺňania monitorovacích indikátorov. Práve tieto indikátory je nevyhnutné mať 100% podložené podpornou dokumentáciou, nakoľko plnenie indikátor a schopnosť preukázať plnenie indikátorov dôkazmi je činnosť, ktorá môže mať zásadný vplyv na oprávnenosť výdavkov. Kontrolovanie plnenia indikátorov a dôkazov plnenia indikátorov je jednou zo základných povinností všetkých typom kontrol. Hodnotenia realizácie aktivity a zberu spätnej väzby a využívania nástrojov na zber spätnej väzby je jednou z činností, ktorá umožňuje realizáciu kvalitatívnej kontroly implementácie projektov.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1219002 Riadiaci pracovník (manažér) obstarávania/:

Znalosti v oblasti:

- Riadenia životného cyklu externých dodávok.
- Zdôvodnenia potreby verejného obstarávania, plánu verejného obstarávania a analýzy rozpočtu projektu, komentáru k rozpočtu projektu, opisu realizácie aktivít a ich vzájomne zosúladenie pre účely prípravy zadania pre verejné obstarávanie.
- Častých chýb z praxe, pohľad pracovníka projektu, ktorý si objednáva činnosti odborne spôsobilej osoby (pod objednaním činnosti sa v tomto prípade rozumie spoľahnutie na odborne spôsobilú osobu, bez ohľadu nato, akú zmluvu s organizáciou táto osoba má): Delenie a nedelenie predmetov zákaziek, bezpečné a nebezpečné metódy verejného obstarávania (postupy zadávania zákaziek), diskriminácia z pohľadu auditu EK (potrebujeme usmernenia Úradu pre verejné obstarávanie, alebo postačuje na odhalenie diskriminačných postupov v obstarávaní racionálna úvaha).

- Základných prístupov k opísaniu toho, čo potrebuje organizácia pre účely projektu nakúpiť – ako spracovať jednoznačný detailný popis toho, čo má byť predmetom zákazky.
- Nastavenia zmluvy s dodávateľom, aby boli chránené záujmy verejného obstarávateľa.

Praktická časť:

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1213004 hlavný projektový manažér/:

V rámci praktickej časti musí projektový manažér preukázať schopnosti zostrojiť:

- Analýzu zmluvy o realizácii projektu.
- Plán úloh.
- Plán zdrojov.
- Komunikačnú maticu.
- Časový harmonogram.
- Priradenie úloh zodpovedným osobám.
- Kritériá merania úspešnosti pre jednotlivé úlohy.
- Plán verejného obstarávania.
- Overenie plánu čerpania zdrojov na základe aktivít a potrieb projektu.
- Plán archivácie dokumentácie k preukázaniu realizácie aktivít.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1211002 Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti účtovníctva a financovania/:

V rámci praktickej časti musí finančný manažér preukázať schopnosti zostrojiť:

- Zostavenie finančného plánu aktivity.
- Zostavenie plánu čerpania prostriedkov (cash-flow) aktivity.
- Ekonomike a účtovníctve projektu ako súčasť finančného riadenia projektu.
- Aktualizácia tabuľky sledovania čerpania rozpočtu na základe zadaného príkladu.
- Vyplnenie kontrolného hárku predbežnej finančnej kontroly výdavku.
- Zostavenie žiadosti o platbu ku konkrétnym výdavkom na základe zadaného príkladu.

- Overenie správnosti vyplnenia účtovných dokladov na základe zadaného príkladu (verejné obstarania, zmluva, objednávka, faktúra, dodací list).
- Overenie výkazu práce na základe zadaného príkladu.
- Overenie výpočtu mzdy na základe zadaného príkladu.
- Overenie spracovania cestovného príkazu a vyúčtovania pracovnej cesty na základe zadaného príkladu.
- Spracovanie ex-ante finančného plánu aktivity a návrhu podpornej dokumentácia a opatrení pre ostatných projektových pracovníkov za účelom vytvorenia účtovných dokladov a ostatných dokladov pre finančné riadenie na základe zadaného príkladu.
- Príprava rozpočtovej zmeny na základe zadaného príkladu.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1222 Riadiaci pracovníci (manažéri) v oblasti reklamy a styku s verejnosťou/:

V rámci praktickej časti musí manažér publicity preukázať schopnosti zostrojiť:

- Výstup publicity založený na využití odborných výstupov projektu a know-how jednotlivých ľudí zapojených do projektu bez ohľadu na ich kvalifikáciu na odprezentovanie projektu voči verejnosti.
- Výstup publicity založený na využívaní moderných IKT a sociálnych sietí na realizáciu publicity a spôsobov ako s obmedzeným rozpočtom získať pozitívne prijatie projektu zo strany potenciálnych klientov.
- Výstup publicity založený na odprezentovaní projektu a vytvorenia dojmu niečoho exkluzívneho.
- Výstup publicity založený na nástroji publicity, ktorý je možný realizovať s obmedzeným rozpočtom (spracovanie tlačovej správy, spracovanie informácie o projekte vo forme letáku, skladačky, plagátu ap.).

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1219005 Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti kontroly/:

V rámci praktickej časti musí manažér monitorovania preukázať schopnosti zostrojiť:

- Monitorovaciu správu projektu.
- Analýzu zmluvy o poskytnutí NFP pre účely monitorovania.

- Plán monitorovania výstupov pre jednotlivé aktivity, etapy a činnosti.
- Plán dokladovania podpornej dokumentácie k preukázaniu vykonania činnosti.
- Hodnotenie realizácie aktivity a zberu spätnej väzby a využívania nástrojov, ktoré túto činnosť dokážu zjednodušiť.

Pracovník riadenia, administrácie a implementácie projektov financovaných EÚ /1219002 Riadiaci pracovník (manažér) obstarávania/:

V rámci praktickej časti musí manažér obstarávania preukázať schopnosti zostrojiť:

- Plán životného cyklu externých dodávok projektov financovaných EÚ.
- Zdôvodnenia potreby verejného obstarávania.
- Spracovania plánu verejného obstarávania.
- Spracovania návrhu a podkladov k verejnému obstarávaniu pre odborne spôsobilé osoby (analýza rozpočtu projektu, komentáru k rozpočtu projektu, opisu realizácie aktivít a ich vzájomne zosúladenie).
- Nediskriminačné opatrenia v rámci VO, nediskriminačné kritériá.
- Spracovanie podrobného opisu predmetu zákazky.
- Spracovanie návrhu minimálnych zmluvných podmienok.

Zoznam literatúry a ďalších použitých zdrojov:

NSRR 2007 – 2013

System riadenia ŠF a KF na PO 2007 – 2013

System finančného riadenia ŠF a KF na PO 2007 – 2013

Výročné správy NSRR 2007-2012

Póly rastu pre NSRR na programové obdobie 2007 - 2013

Analýza administratívnych kapacít NSRR za rok 2008-2012 a ½ 2013

Zákon č. 528/2008 Z.z. o eurofondoch - úlné znenie

Nariadenie EK č. 1080/2006 o ERDF

Nariadenie EK č. 1081/2006 o ESF

Nariadenie EK č. 1083/2006 ustanovenia o ERDF, ESF a KF

Nariadenie EK č. 1828/2006 (vykon. pravidla 1083/2006)

Nariadenie EK č. 1084/2006, ktorým sa zriaďuje KF

Metodické pokyny Centrálného koordinačného orgánu pre System riadenia ŠF a KF na programové obdobie 2007 – 2013

Výklady Systemu riadenia ŠF a KF na programové obdobie 2007 - 2013:

Copyblogger.com

Zákon č. 25/2006 Z. z .Zákon o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Vyhlášky Úradu pre verejné obstarávanie

Najčastejšie chyby (<https://www.minedu.sk/najcastejsie-chyby-pri-posudzovani-opravnenosti-personalnych-vydavkov/>)

ŠIOV, Jakubová G.: „Ideový zámer národného projektu Národná sústava kvalifikácií“

Zoznam skratiek

EÚ Európska Únia

ISCO International Standard Classification of Occupations (medzinárodná štandardná klasifikácia povolání)

ŠIOV Štátny inštitút odborného vzdelávania

SR Slovenská republika

NFP Nenávratný finančný príspevok

ES Európskych spoločenstiev

MS Microsoft

CRM Customer Relationship Management (riadenie vzťahov so zákazníkmi)

WBS Work Breakdown Structure (rozdrobenie práce na postupnosť krokov, realizačný plán projektu)

IKT Informačno-komunikačné technológie

VO Verejné obstarávanie

ISCED International Standard Classification of Education (medzinárodný štandard klasifikácie vzdelávania)