



Univerzita Palackého v Olomouci  
Přírodovědecká fakulta

## **PROJEKTY - JEJICH TVORBA A ŘÍZENÍ**

**Gabriela Pokorná**

**Olomouc 2008**

## 1. vydání

Publikace byla připravena v rámci projektu Modulární přístup v počáteční přípravě učitelů přírodovědných předmětů pro střední školy, reg. č. CZ.04.1.03/3.2.15.2/0263. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

© Gabriela Pokorná 2008

## OBSAH

<b>1. CO JE TO PROJEKT?</b>	<b>5</b>
1.1 Základní pojmy	5
1.2 Definice projektu	6
1.3 Trojimperativ projektu	6
<b>2. ZÁKLADY TEORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ</b>	<b>9</b>
2.1 Projektový management	9
2.2 Cyklus projektového řízení	10
<b>3. PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU</b>	<b>13</b>
3.1 Základní postupy	13
3.2 Klíčové otázky plánování projektu	15
3.3 Praktické rady pro tvorbu plánu projektu	21
3.4 Případová studie	23
<b>4. STRUKTURA PROJEKTOVÉ ŽÁDOSTI</b>	<b>26</b>
4.1 Základní náležitosti	26
<b>5. MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ VÝZKUMNÝCH A VZDĚLÁVACÍCH PROJEKTŮ</b>	<b>31</b>
5.1 Přehled a odkazy	31
5.2 Příklady evropských programů	32
5.2.1 7. RÁMCOVÝ PROGRAM (2007–2013)	32

5.2.2 LIFELONG LEARNING PROGRAMME (2007-2013)	36
<b>6. PŘÍPRAVA ROZPOČTU PROJEKTU</b>	<b>42</b>
6.1 Sestavení rozpočtu	42
6.2 Na co si dávat pozor	43
<b>7. REALIZACE PROJEKTŮ</b>	<b>45</b>
7.1 Řízení projektu	45
7.2 Postupy řízení projektu	46
7.3 Případová studie	52
<b>POUŽITÉ ZDROJE</b>	<b>54</b>

# 1. Co je to projekt?

## Cíle

*Po prostudování této kapitoly dokážete definovat základní pojmy v oblasti poskytování grantů, tvorby a řízení grantových projektů.*

Slova projekt a grant patří jistě v současnosti k často používaným slovům v mnoha sektorech od zdravotnictví přes školství až po kulturu. Následující text si neklade za cíl podchytit všechny jejich možné významy. To by byl úkol spíše pro rozsáhlou lingvistickou studii. Uvedeme pouze stručné definice základních pojmů ve významu používaném v oblasti poskytování grantů a projektového řízení.

## 1.1 Základní pojmy

**Grant**, ve významu ve kterém toto slovo budeme používat, je dar poskytnutý za konkrétním účelem.

**Dotace** je grant poskytnutý z veřejných prostředků.

Termín **projekt** je v této souvislosti používán ve dvou úrovních:

- 1) Projekt (též např. projektová přihláška, projektová žádost, žádost o dotaci, žádost o grant atp.) = je detailní popis konkrétního účelu, za nímž o grant/dotaci žádáme.
- 2) Projekt = proces realizace aktivit, na které byl grant/dotace poskytnut.

**Poskytovatel grantu/dotace** (též např. grantová agentura, donátor atp.) je subjekt, který za určitých, nejlépe předem stanovených, podmínek poskytuje finanční prostředky na projekt.

**Příjemce grantu/dotace** – subjekt, kterému je poskytnut grant/dotace za účelem realizace projektu.

**Program podpory** – základní dokument vymezující směry, oblasti, témata, priority apod., na které budou poskytovány granty/dotace.

**Pracovní program** (též např. programový dodatek) – dokument upřesňující konkrétní směry, oblasti, témata, priority apod., na které budou poskytovány granty/dotace.

**Výzva k předkládání projektů** (též např. vyhlášení veřejné soutěže) definuje témata, podporované aktivity, časové rozmezí, finanční alokaci, cílovou skupinu, oprávněné žadatele, termín podávání žádostí apod. Vyhláší ji poskytovatel dotace a nejčastěji bývá zveřejněna na jeho webových stránkách.

**Příručka pro žadatele** (též např. průvodce) stanoví podmínky pro předložení projektové přihlášky, její obsah a návod k vyplnění, typy výdajů, případně praktické příklady.

**Rozhodnutí o poskytnutí grantu/dotace** – dokument, který zakládá poskytovateli dotace povinnost poskytnout finanční prostředky příjemci

**Příručka pro příjemce** vymezuje základní pravidla pro nakládání s grantem, stanoví uznatelné a neuznatelné výdaje, pravidla pro předkládání zpráv o průběhu řešení projektu, způsoby vykazování splnění či nesplnění cílů projektu apod.

**Průběžná zpráva** informuje poskytovatele dotace o průběhu řešení projektu. Součástí zpravidla bývá i průběžné vyúčtování a doložení vzniklých výdajů. Termíny předkládání zpráv bývají stanoveny v rozhodnutí o poskytnutí dotace, v příručce pro příjemce či zveřejněny na webových stránkách poskytovatele dotace.

**Závěrečná zpráva** seznamuje s dosaženými cíli, informuje o celkovém řešení projektu a obsahuje závěrečné vyúčtování poskytnutého grantu. Termíny předkládání zpráv bývají stanoveny v rozhodnutí o poskytnutí dotace, v příručce pro příjemce či zveřejněny na webových stránkách poskytovatele dotace.

## 1.2 Definice projektu

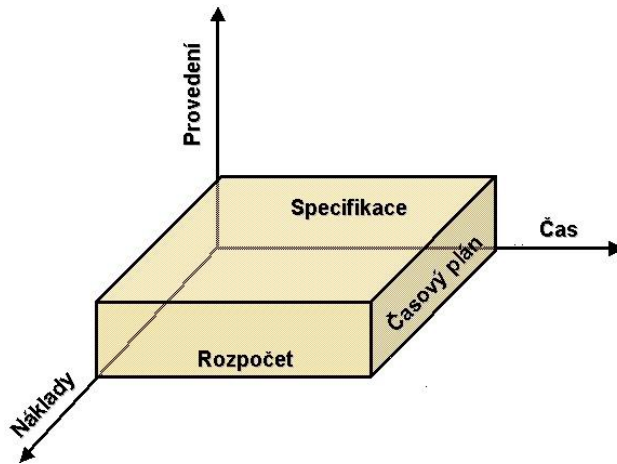
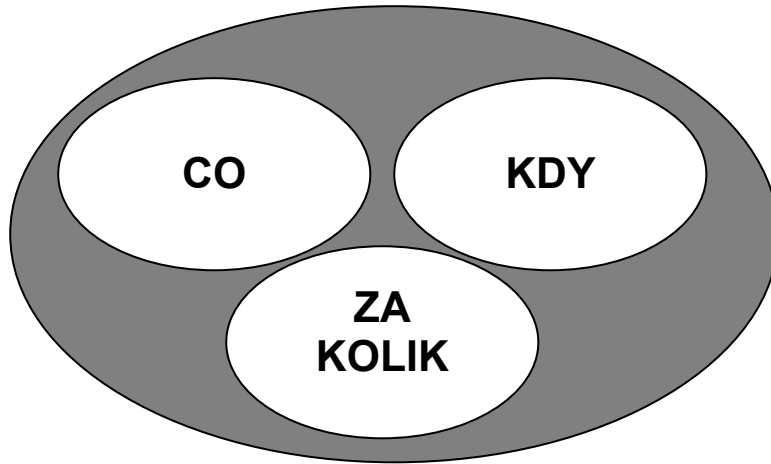
V obecné rovině je **projekt možno definovat jako jedinečnou soustavu činností směřujících k předem stanovenému cíli, která má určitý začátek i konec. Vyžaduje spolupráci různých profesí, váže či spotřebovává jejich kapacity a využívá je pro vytvoření výstupu.**

Zdenko Staníček (2002) popisuje projekt jako jednorázovou transformaci vstupů (informace, prostředí, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí) na výstupy – cílové produkty – za pomoci vývojových činností, uspořádaných do etap, kroků a úkonů a koordinovaných řídicími činnostmi. Projekt vždy zaměstnává skupinu lidí a ovlivňuje jiné skupiny lidí. Projekt je vždy spojen s rizikem neúspěchu, poněvadž je jedinečný a nikdy zcela přesně nevíme, co nás v průběhu jeho realizace čeká nebo zaskočí. Právě tato nejistota, jedinečnost a rizikovost jsou pro projekt zásadní. To je to, co jej odlišuje od jiných (rutinních) činností v podnicích.

## 1.3 Trojimperativ projektu

Projekt představuje tři roviny, ve kterých se pohybujeme. Projekt je trojdimenzionální - tzv. trojimperativ. Úspěšný projekt je ten, který dosáhl požadovaných cílů, tj. splnil parametry ve třech dimenzích:

- **věcné** - CO se musí udělat, (JAK kvalitně)
- **časové** - KDY se to má udělat
- **nákladové** - ZA KOLIK se to musí udělat, (spotřebovaná práce, finance)



Provázanost všech složek zaručuje úspěch projektu.  
Mezi nejčastější překážky patří: nejasnost požadavků, cílů, problémy s časem - špatný harmonogram, změny zákonů, nedodržení rozpočtu - cenový pohyb.

**Otázky a úkoly:**

*Pokuste se vysvětlit obsah pojmu projekt.*

*Které dokumenty vám pomohou zjistit, na jaké aktivity je možné získat grantovou podporu?*

*Jaké jsou tři základní dimenze projektu?*

*Kde budete hledat konkrétní podmínky, na co je a na co není možné grant využít?*



## 2. Základy teorie projektového řízení

### Cíle

Po prostudování této kapitoly se budete orientovat v základech projektového řízení, budete seznámeni se základními principy projektového managementu.

### 2.1 Projektový management

**Projektový management** je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.

**Projektový management** je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu (Svozilová, 2006).

Dle Mooze, Forsberga a Cottermana (2003) existuje 5 základních elementů projektového managementu:

- **Projektová komunikace** - efektivní dorozumění účastníků projektu
- **Týmová spolupráce** - pozitivní kooperace ve smyslu dosažení stanovených cílů
- **Životní cyklus projektu** - sled jednotlivých fází projektu
- **10 technik a nástrojů řízení projektů**
  1. zadání projektu a jeho koncept
  2. organizační struktury
  3. projektový tým
  4. metodiky plánování projektu
  5. rizika a příležitosti - metody prevence rizik
  6. průběžná projektová kontrola
  7. projektová přehlednost průběžná informovanost
  8. okamžitý stav projektu - hodnocení odchylek
  9. opravná opatření, úprava odchylek
  10. manažerské styly řízení projektu a motivace projektového týmu
- **Organizační závazek** - pověření manažera projektu, vymezení finančních zdrojů, zvolená metodologie

Rosenau (2007) popisuje projektový management (proces řízení projektu) jako soubor pěti manažerských činností:

1. Definování projektových cílů

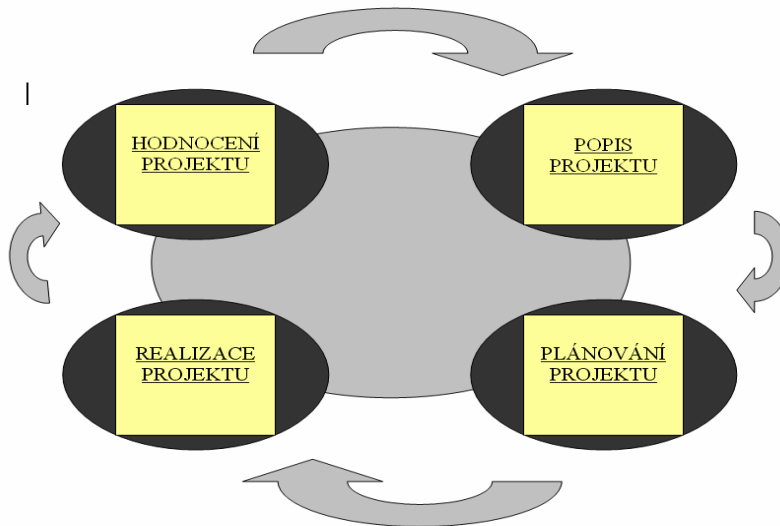
2. Plánování - plánování naplnění podmínek projektu, časový plán a rozpočet projektu, plán závisí na poměru lidských a materiálních zdrojů, které mají být pro projekt využity
3. Vedení - aplikace manažerského stylu řízení lidských zdrojů
4. Sledování - monitorování projektu, kontrola stavu a postupu projektových prací
5. Ukončení - ověření, zda hotový úkol odpovídá stanovenému zadání

## 2.2 Cyklus projektového řízení

Plánování je velice důležité pro zajištění hladkého průběhu všech vytýčených činností a pro úspěšné dosažení cílů projektu. Plánování umožňuje aktivně postupovat vstříc vytýčeným cílům a nejen pasivně reagovat na nahodilé situace. V každé fázi projektu je třeba porovnat reálný postup s plánovaným a tak kontrolovat jeho vývoj. Podle toho je třeba vytvářet patřičná opatření.

Poster a Applegarth (2006) popisují cyklus projektového managementu jako soubor 4 hlavních kroků (viz. schéma):

1. Popis projektu
2. Plánování projektu
3. Realizace projektu
4. Hodnocení projektu



### Popis projektu

Po rozhodnutí o realizaci projektu by měl následovat podrobný popis projektu. K tomu nám poslouží tyto nástroje:

- a) SWOT analýza (S = strengths, silné stránky; W = weaknesses, slabé stránky; O = opportunities, příležitosti; T = threats, hrozby)
- b) Určení cílů projektu – cíle musí být jasné a přesně vymezené
- c) Určení výsledku - určit, jak bude vypadat výsledný stav
- d) Určení zdrojů – určit zdroje, s jejichž pomocí dosáhneme výsledku

### Plánování projektu

Plánování projektu zahrnuje:

- a) zvažování alternativ
- b) tvorbu plánu

Postup při tvorbě plánu projektu je v podstatě velmi snadný – stačí postupně odpovédět na správně položené otázky.

1. CO?
2. JAK?
3. KDO (S KÝM)?
4. KDY?
5. ZA KOLIK?

Nejprve tedy musíme přesně naplánovat, **CO** se má udělat, tj. určit první dimenzi trojimperativu. Poté stanovíme, **JAK** to udělat, tedy popíšeme postup, jakým dosáhneme cíle projektu. Na základě toho, CO a JAK budeme dělat, určíme **S KÝM** to budeme dělat. Teprve dle povahy cílů a postupů jejich dosažení je možné určit množinu znalostí a profesních zkušeností a dovedností pro projekt nezbytných. Odpovědí na otázku S KÝM vlastně postavíme projektový tým a získáme základní rámec pro odpovědi na poslední dvě otázky **KDY** a **ZA KOLIK**.

### Realizace projektu

Základní princip realizaci projektu je velmi jednoduchý - držet se co nejvíce původního plánu. Šance na úspěšné řízení projektu je větší, byl-li plán realistický.

Realizace projektu zahrnuje:

- a) realizaci plánu, spolupráci s členy týmu, součinnost se zadavatelem
- b) kontrolu dosahování dílčích cílů
- c) sledování rizik a řešení vzniklých problémů

### Hodnocení projektu

Hodnocení projektu je klíčovou fází především s ohledem na přípravu nových projektů. Evaluace začíná již v samotném průběhu realizace

projektu. Na jeho konci je však dobré se poučit a zhodnotit, zda (případně jak) bylo dosaženo požadovaných výsledků.

Poster a Applegarth (2006) pro hodnocení projektů navrhuje metodu semaforu:



Červená – Co bychom neměli dělat?

Oranžová – Co je potřeba zvážit a pak buď neopakovat, nebo s tím pokračovat?

Zelená – Co jsme provedli dobře a měli bychom dělat i příště?

---

**Motto na závěr:**

***„Řídit projekt znamená, způsobit, že co je naplánováno, bude taky uděláno“***

*Zdenko Staníček*

---

**Otázky a úkoly:**

*Co je to trojimperativ projektu? Co znamená?*

*Jaké jsou klíčové fáze projektového cyklu?*

### 3. Plánování projektu

#### Cíle

*V této kapitole se seznámíte se základními principy plánování projektu a budete schopni sestavit plány pro méně složité projekty.*

#### 3.1 Základní postupy

K nastartování realizace projektu je vždy třeba určitý impuls, potřeba uspokojení požadavku, přání. Z této potřeby pak vycházíme při plánování projektových aktivit. Graficky je možné tento proces znázornit takto:



Jako první před zahájením procesu plánování projektu je dobré si položit otázku **PROČ?** Co je motivem, impulsem k přípravě projektu? Jakou potřebu projekt uspokojí? Odpovědí získáme zdůvodnění potřebnosti projektu, což je důležité jednak pro stanovení cílů projektu, jednak tato pasáž bývá častou součástí žádostí o grant.

Procesu plánování budeme věnovat větší pozornost, protože se jedná o první zásadní předpoklad případného úspěchu či neúspěchu projektu a zpracovaný plán zároveň využijeme i pro žádost o grant. **Formuláře**

**žádostí o grant jsou ve své v podstatě plány projektu v různé úrovni podrobnosti.** Úroveň podrobnosti projektového plánu závisí na poskytovateli grantu, na typu a rozsáhlosti projektu, na legislativním rámci programu podpory apod.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, plán projektu tvoříme postupnými odpověďmi na otázky:

CO?	JAK?	KDO (S KÝM)?	KDY?	ZA KOLIK?
-----	------	-----------------	------	-----------

Plánování hraje v projektu klíčovou roli, protože projekt je ze své definice vysoce inovativní aktivitou zahrnující činnosti, které dosud nebyly realizovány. Bez přesné definice plánu bude projekt stěží úspěšný.

***Plánování je důležité!***

***Dobrý plán je první klíč k úspěchu projektu!***

Rosenau (2007) v obecné rovině definuje plánování jako znalosti tří faktorů:

1. Kde nyní jste (nebo budete, až cokoli, co se teď plánuje, začne).
2. Kam se chcete dostat.
3. Jakým způsobem se dostanete tam, kde chcete být.

**V následujícím přehledu jsou uvedeny klíčové procesy plánování projektu:**

- ✓ Plánování struktury projektu – tvorba písemné struktury projektu jako základ pro budoucí rozhodnutí
- ✓ Definování struktury projektu – rozdělení větších dílčích částí projektu na menší lépe říditelné funkční části
- ✓ Definování činností – identifikace specifických činností, které musejí být provedeny, aby bylo dosaženo cíle dílčího úkolu projektu
- ✓ Určení pořadí činností – určení závislostí jednotlivých úkolů v rámci projektu
- ✓ Odhad trvání činností – kvalifikovaný odhad trvání definovaných činností
- ✓ Tvorba harmonogramu – definované činnosti s odhadem jejich trvání jsou zařazeny do komplexního harmonogramu projektu respektujícího definované pořadí a závislosti řešených úkolů
- ✓ Plánování zdrojů – určení, které zdroje budou v rámci projektu nasazeny (lidské zdroje, materiálové zdroje, vybavení, atd.)
- ✓ Odhad nákladů – na základě seznamu naplánovaných zdrojů je proveden odhad nákladů

- ✓ Rozpočtování nákladů – alokace celkových nákladů podle definovaných činností
- ✓ Tvorba plánu projektu – tvorba konzistentního dokumentu shrnujícího veškeré výstupy plánovacího procesu

Plán projektu je základním projektovým dokumentem. Je výstupem přípravné fáze projektu a plánovacích aktivit. Slouží jako vodítko pro řízení a kontrolu projektu. Tvorba plánu projektu probíhá postupně – zpřesňováním prvotního návrhu (konceptu).

**Plán projektu:**

- ✓ Identifikuje vše, co je potřeba k úspěšné realizaci projektu
- ✓ Pomáhá projektu držet směr vedoucí k cíli
- ✓ Dokumentuje výchozí předpoklady využitě při plánování projektu
- ✓ Dokumentuje klíčová rozhodnutí o volbě postupu prací
- ✓ Podporuje komunikaci mezi členy týmu
- ✓ Definiuje rozsah, obsah a načasování klíčových kontrolních bodů projektu
- ✓ Je základem pro sledování postupu prací a kontrolu projektu.

**Plán projektu musí minimálně obsahovat:**

- ✓ Shrnutí projektu (stručný obsah projektu)
- ✓ Zdůvodnění projektu
- ✓ Cíle a výstupy projektu
- ✓ Popis způsobu dosažení cílů a výstupů projektu
- ✓ Harmonogram (graf činností s plánovanými termíny)
- ✓ Metody řízení projektu
- ✓ Popis rizik a opatření na jejich předcházení/nápravu
- ✓ Rozpočet

**3.2 Klíčové otázky plánování projektu**



Odpovědí na otázku CO získáme plán struktury projektu, což je jeden ze základních nástrojů plánování, řízení a kontroly projektu. Uprěšňuje

a detailizuje definici projektu. Je kostrou, na kterou jsou postupně navázány další plány (např. plán milníků, klíčových aktivit, pracovních balíčků, harmonogram, atd.).

Při plánování struktury projektu je třeba vycházet ze stanovených cílů projektu a definovaných výsledků, které musí být **SMART**.

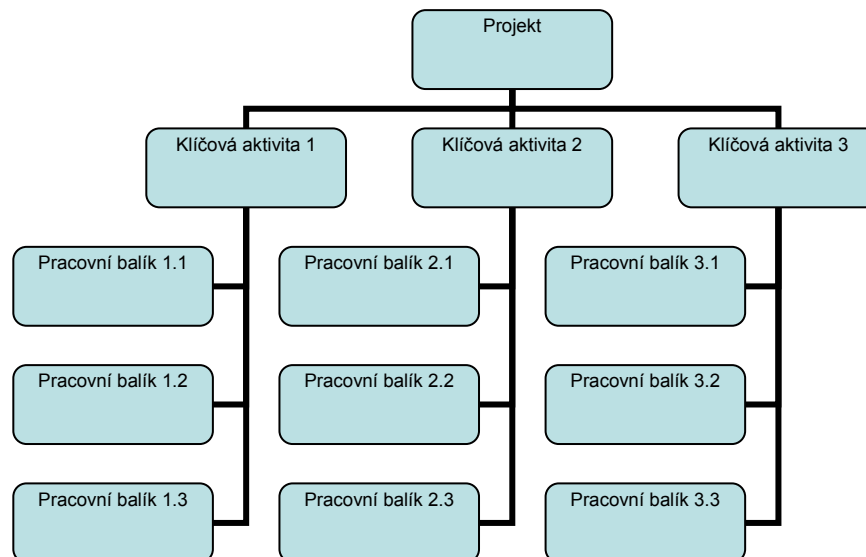
**S** = Specific (konkrétní)

**M** = Measurable (měřitelný)

**A** = Achievable (dosažitelný)

**R** = Rewarding (užitečný)

**T** = Time-bound (dosažitelný v daném čase)



*Příklad plánu struktury projektu*

#### **Plán struktury projektu:**

- ✓ Rozčleňuje hierarchicky celý projekt do dílčích, logicky souvisejících úkolů (klíčové aktivity, pracovní balíky).
- ✓ Kompletně pokrývá a eviduje všechny nezbytné dílčí úkoly.
- ✓ Umožňuje přiřadit odpovědnost za jednotlivé dílčí celky konkrétním osobám.
- ✓ Je rámcem pro celkový proces plánování, provedení a řízení projektu.



Pracovní balík je jednotkou struktury plánu projektu, je vždy souborem několika úkolů souvisejících s dílčím výstupem projektu.

Pracovní balík:

- Je logickým celkem shrnujícím dílčí úkoly.
- Je jasně ohraničený.
- Má svého garanta – konkrétního člena projektového týmu.
- Obsahuje měřitelné a ověřitelné výsledky.

### JAK?

Pro **popis postupu projektových aktivit** existuje celá řada grafických technik. Jejich úkolem je znázornit konkrétní činnosti, jejich vazby a poskytnout souhrnný přehled o projektu. Mezi základní patří především:

- 1) **Ganttův diagram** (úsečkový diagram) – asi nejjednodušší nástroj projektového řízení. Je tvořen vodorovnými úsečkami, které zobrazují časovou provázanost jednotlivých kroků projektu. Tvorba Ganttova diagramu je snadná:
  - a) vytvořte seznam všech činností, které jsou pro projekt nezbytné
  - b) odhadněte jejich časový průběh
  - c) jednotlivé činnosti napište pod sebe na vertikální osu a časové intervaly na horizontální osu
  - d) pro každou činnost nakreslete úsečku s počátkem v čase předpokládaného zahájení a koncem v čase předpokládaného ukončení.

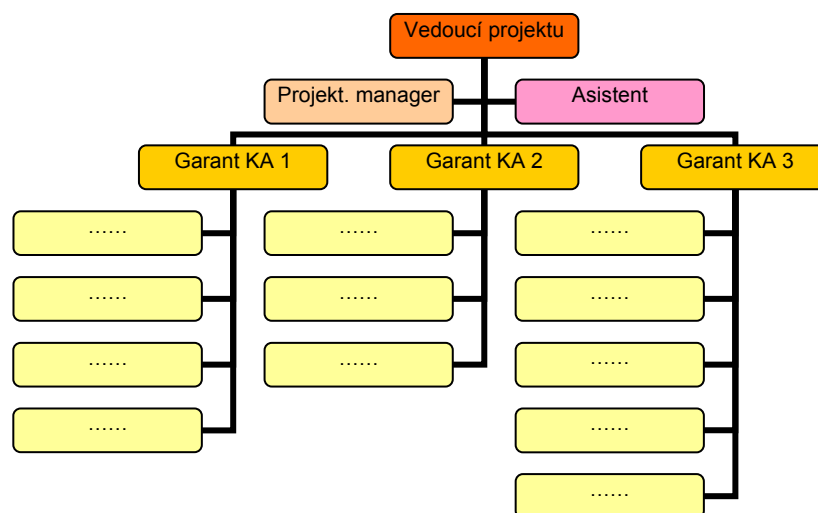
**Příklad Ganttova diagramu projektu**

aktivita 1	■	■	■	■	■	■	■													
aktivita 2	■	■	■	■	■	■	■	■												
aktivita 3		■	■	■	■	■	■	■	■	■										
aktivita 4								■	■	■										
aktivita 5											■	■								
aktivita 6											■	■	■							
aktivita 7													■	■	■					
aktivita 8															■	■	■	■		
<b>měsíc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>		

- 2) **PERT diagram** (síťový diagram) - graf logického sledu činností. PERT je zkratka anglického názvu této metody – Programme Evaluation and Review Technology. Jedná se o složitější metody, která je vhodná spíše pro komplexnější projekty. Postup tvorby základního typu PERT diagramu:
- vytvořte seznam všech činností, které jsou pro projekt nezbytné a očísľujte je
  - odhadněte jejich časový průběh
  - čísla jednotlivých činností napište do kroužků, čas jednotlivých činností napište nad šipku vycházející z kroužku
  - souběžně probíhající aktivity znázorníte pomocí větvení

### KDO (S KÝM)?

Organizační diagram projektu je popisem funkcí orgánů a členů řešitelského týmu. V této fázi plánování projektu již víme, jaké jsou cíle a postupy jejich dosažení. Víme tedy jaké profesní znalosti, zkušenosti a dovednosti budeme potřebovat. Je vhodné nejdříve naplánovat potřebné role a ty poté obsadit konkrétními lidmi. Každý člen projektového týmu musí mít jasné stanovenou roli, kompetence a povinnosti. Rovněž musí být předem definovány kontrolní mechanismy a vykazování odvedené práce (reporting).



*Příklad organigramu projektu*

### **Nad čím se při plánování projektového týmu zamyslet:**

- ✓ Kdo bude tým vést?
- ✓ Kdo bude na projekt pracovat a s kým?
- ✓ Jaké budou vytvořeny pracovní skupiny?
- ✓ Kdo budou jejich garanti, koordinátoři?
- ✓ Kdo bude mít na starosti administrativní a finanční náležitosti projektu?
- ✓ V jaké organizační formě má být projekt rozvíjen a řízen?
- ✓ Které orgány projektu by měly být ustaveny?
- ✓ Jaké kompetence a úkoly budou tyto orgány mít?
- ✓ Jaká bude struktura projektového týmu?
- ✓ Které partnerské instituce se budou na projektu podílet?
- ✓ Jaké bude jejich role a úkoly?

## KDY?

Časový plán projektu vzniká vždy na základě kvalifikovaného odhadu času, který bude projektový tým potřebovat pro realizaci všech projektových úkolů. Jednotky časového plánu závisí na povaze projektu – mohou to být dny, měsíce, čtvrtletí atd.

Mnohdy bývá časové ohraničení stanoveno poskytovatelem dotace, je konstantou, ze které vycházíme. Musíme tedy postupovat opačně – odhadnout, jaké množství úkolů je v daném časovém horizontu a v daném počtu pracovníků zvládnutelné.

Skutečnost, že časový plán projektu je opravdu pouhým odhadem potvrzuje i Rosenau (2007, s. 105): „Je zřejmé, že časový plán pro jakýkoli projekt vyžaduje znalost (nebo odhad) doby trvání činností nebo úkolů. Protože (už podle definice) se projekt nikdy dříve neprováděl, jsou také odhady času nutně nepřesné. Splnění časového odhadu lze zaručit jen tehdy, když bude nekonečně dlouhý, ale takový projekt nikdo neschválí.“

### **Několik typů pro tvorbu časového plánu projektu:**

- ✓ rozplánujte projekt co možná nejmenších časových úseků (např. do úrovně pracovních balíků)
- ✓ vždy počítejte s rezervou na nečekané události, komplikace
- ✓ počítejte s průměrnými pracovníky za běžných podmínek
- ✓ zohledněte zkušenosti a znalosti členů projektového týmu (méně zkušení potřebují více času)

## ZA KOLIK?

Sestavení finančního plánu projektu – rozpočtu je poslední fází plánování projektu. Při plánování vycházíme z předchozích odpovědí na otázky CO, JAK, KDO, KDY, které nám určují rámec pro vypracování odhadu nákladů.

Při sestavování rozpočtu projektu je třeba zohlednit zdroje, které dělíme do čtyř základních skupin:

- Materiálové zdroje (přístroje, stroje, dopravní prostředky, prostory, zařízení, výpočetní a komunikační technika, energie, spotřební materiál atd.)
- Lidské zdroje (interní pracovníci, externisté)
- Finanční zdroje (granty, dotace, vlastní prostředky, bankovní úvěry apod.)
- Čas (stanovené termíny, podmíněné lhůty atd.)

Pro odhad nákladů existují rozličné metody. Podívejme se blíže na metody ZDOLA-NAHORU (BOTTOM-UP ) a SHORA-DOLŮ (TOP-DOWN ). Termíny SHORA-DOLŮ a ZDOLA-NAHORU vyjadřují přístup k plánování nákladů a tvorbě rozpočtu projektu.

**ZDOLA-NAHORU** je metoda používající co největší množství detailů. Projekt se rozdělí na jednotlivé pracovní balíky, aby bylo možné provést přesný odhad. Plánování ZDOLA-NAHORU je detailní plánování nákladů, jemuž předchází definování aktivit pro pracovní balíky. Pro každý pracovní balík vypracujeme přesný popis úkolů a potřebných zdrojů. Na základě takto naplánovaných činností provedeme celkový propočet a seznam nutných výdajů. Odhad nákladů na celý projekt pak získáme součtem jednotlivých odhadů pro pracovní balíky.

Metoda **SHORA-DOLŮ** je proces hrubého odhadu nákladů prováděného při strukturování projektu na dílčí části a poskytuje hrubé zhodnocení struktury termínů a výše nákladů projektu.

Tyto dva přístupy poskytují odlišný pohled ze dvou perspektiv. Synchronizací a postupným přibližováním obou perspektiv dosáhneme kvalifikovaného odhadu nákladů projektu.

**Při sestavování rozpočtu projektu, který bude usilovat o získání grantu, je třeba prověřit podmínky poskytovatele grantu a zohlednit uznatelné a neuznatelné náklady.**

### 3.3 Praktické rady pro tvorbu plánu projektu

Proces plánování by měl zahrnovat i zvažování alternativ. K tomuto účelu jsou používány např. metody 5 C (Consider, Consult, Crunch, Communicate, Check) a analýza 5 M (Machinery, Manpower, Materials, Methodes, Money)

**Metoda 5 C** - Poster a Applegarth (2006)  
Consider, Consult, Crunch, Communicate, Check

Rozvažujte (Consider)	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ objasněte si charakter projektu a jeho časová a jiná omezení;</li><li>✓ zeptejte se sami sebe i druhých, jaké informace potřebujete;</li><li>✓ identifikujte cíle.</li></ul>
Konzultujte (Consult)	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ shromážděte co nejvíce relevantních informací;</li><li>✓ uspořádejte schůzku s těmi, kterých se projekt týká, nebo s jejich zástupci;</li><li>✓ pokud je to zapotřebí, využijte techniky brainstormingu k získání nápadů, inspirací a názorů;</li><li>✓ rozhodněte, ve kterém okamžiku už nebudete věci dále konzultovat.</li></ul>
Rozhodujte (Crunch)	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ zvažte všechny možnosti a pro jednu se rozhodněte;</li><li>✓ sepište realizační plán.</li></ul>
Komunikujte (Communicate)	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ poskytněte informace o tom, co se bude dít a proč a koho se daná rozhodnutí dotknou;</li><li>✓ podpořte informace písemným rozhodnutím;</li><li>✓ ujistěte se, že všichni vědí, kdy se bude dané rozhodnutí realizovat.</li></ul>
Kontrolujte (Check)	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ kontrolujte, zda všechny úkoly, které byly odsouhlaseny, jsou prováděny;</li><li>✓ pro sledování efektivity provádějte namátkové kontroly;</li><li>✓ hodnotte vliv rozhodnutí a případně přijměte nápravná opatření.</li></ul>

**Pozor!!!**

- Ne všechny náklady jsou plánovatelné (odborné studie hovoří o cca 60 – 80% plánovatelných nákladů)
- Při plánování termínů pracujte s jistou rezervou na nepředvídaná zdržení
- V rozpočtu plánujte rezervy (cca 10-15%) na nepředvídané výdaje
- Počítejte s nutnou potřebou času na akceptační procedury uvnitř instituce (odsouhlasení nadřízenými, správní radou apod.) i vně (poskytovatel dotace, hodnotící komise apod.)
- Vždy počítejte s vyčleněním prostředků na administrativní a finanční vedení projektu
- Do plánování projektu zapojte i budoucí členy projektového týmu – snáze získáte jejich podporu

**Shrnutí**

Plán projektu je základem pro jeho úspěšnou realizaci a měl by obsahovat:

- ✓ Proč? Co? Jak? Kdo? Kdy? Za kolik?
- ✓ Zdůvodnění potřebnosti projektu.
- ✓ Úkoly, které je třeba splnit.
- ✓ Způsob, jakým mají úkoly být provedeny.
- ✓ Pracovníky, kteří jej budou realizovat.
- ✓ Termíny, kdy by měly být dokončeny.
- ✓ Náklady, které budou k realizaci nezbytné.

---

**Motto na závěr:**

**„Projekty vždy postupují trochu jinak, než je naplánováno“**

*Milton D. Rosenau*

---

**Otázky a úkoly:**

*Jaké jsou základní otázky, na které musíte při tvorbě plánu projektu odpovědět?*

*Jaké nástroje můžete při tvorbě plánu projektu použít?*

### 3.4 Případová studie

#### Plán projektu MALOB

*Název projektu:* Malujeme obývací pokoj (MALOB)

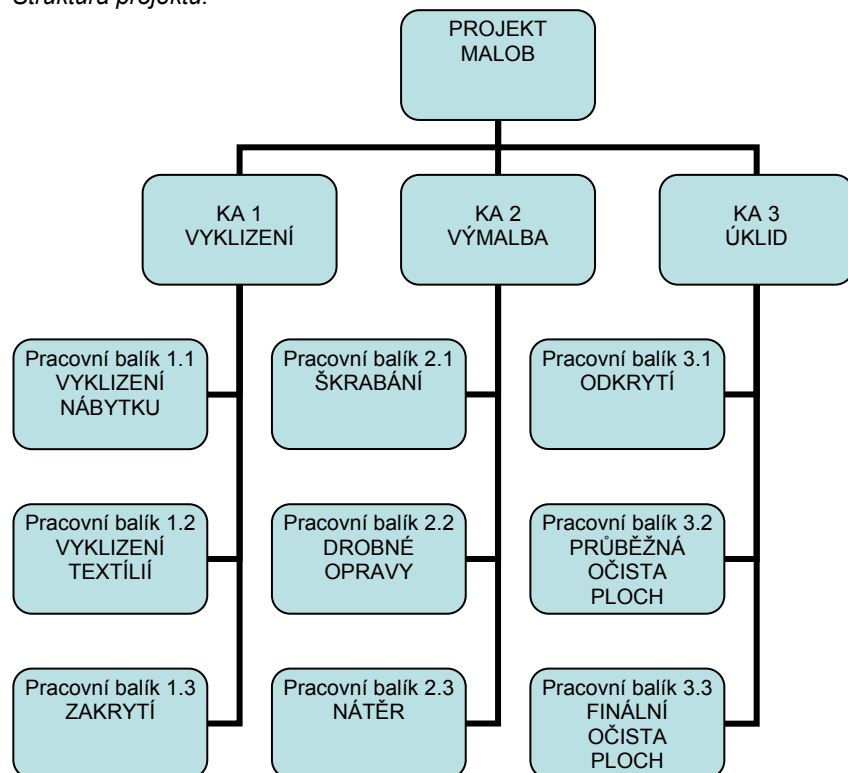
*Zdůvodnění potřeby projektu:*

V našem obývacím pokoji se nemalovalo 5 let, stěny jsou zašedlé, strop zakouřený. Za měsíc plánujeme velkou rodinnou oslavu a sjedou se k nám příbuzní ze všech koutů světa.

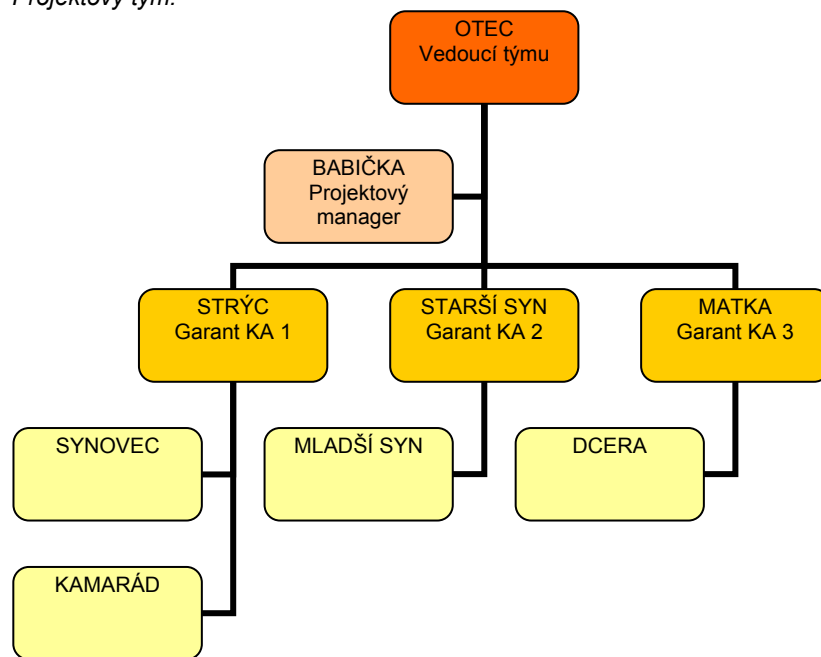
*Cíle projektu:*

Naším cílem je mít nově vymalovaný a tudíž krásnější obývací pokoj, který nás bude reprezentovat.

*Struktura projektu:*



Projektový tým:



Harmonogram:

Klíčová aktivita 1 VYKLIZENÍ	1	2						
Klíčová aktivita 2 VÝMALBA			3	4	5	6		
Klíčová aktivita 3 ÚKLID				4	5	6	7	8
<b>DEN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>



Rozpočet a jeho specifikace:

**Klíčová aktivita 1**

**VYKLIZENÍ**

**PRACOVNÍ BALÍK 1.1  
VYKLIZENÍ NÁBYTKU**

Náklady na lidské zdroje:

0 (práce dobrovolníků)

Náklady na materiál:

**250,-** (popruhy, kolečka atd.)

**PRACOVNÍ BALÍK 1.2  
VYKLIZENÍ TEXTILÍÍ**

Náklady na lidské zdroje:

0 (práce dobrovolníků)

Náklady na materiál:

0,-

**PRACOVNÍ BALÍK 1.3  
ZAKRYTÍ**

Náklady na lidské zdroje:

0 (práce dobrovolníků)

Náklady na materiál:

**300,-** (plachty, igelity, lepicí pásky atd.)

**Klíčová aktivita 2**

**VÝMALBA**

**PRACOVNÍ BALÍK 2.1  
ŠKRABÁNÍ**

Náklady na lidské zdroje:

0 (práce dobrovolníků)

Náklady na materiál:

**300,-** (škrabky, stříkací pistole atd.)

**PRACOVNÍ BALÍK 2.2  
DROBNÉ OPRAVY**

Náklady na lidské zdroje:

0 (práce dobrovolníků)

Náklady na materiál:

**1 000,-** (tmely, stěrky, špachtle, sádra atd.)

**PRACOVNÍ BALÍK 2.3  
NÁTĚR**

Náklady na lidské zdroje:

0 (práce dobrovolníků)

Náklady na materiál:

**5 000,-** (penetrace, barvy, válečky, kyblíky, štětky atd.)

**Klíčová aktivita 3**

**ÚKLID**

**PRACOVNÍ BALÍK 3.1  
ODKRYTÍ**

Náklady na lidské zdroje:

0 (práce dobrovolníků)

Náklady na materiál:

0,-

**PRACOVNÍ BALÍK 3.2  
PRŮBĚŽNÁ OČISTA**

Náklady na lidské zdroje:

0 (práce dobrovolníků)

Náklady na materiál:

**300,-** (čisticí prostředky, smetáky, lopatky, kyblíky atd.)

**PRACOVNÍ BALÍK 3.3  
FINÁLNÍ OČISTA**

Náklady na lidské zdroje:

0 (práce dobrovolníků)

Náklady na materiál:

**400,-** (čisticí prostředky, saponáty, hadry, houby atd.)

Celkové odhadované náklady = 250+300+300+1000+5000+300+400 = **7 500,- Kč.**

**Otázky a úkoly k případové studii**

*Zhodnoťte, zda plán projektu je dostatečný či zda má slabiny.*

*Co byste v plánu změnili? Proč?*

*Má tento plán slabá místa? Jaká?*

## 4. Struktura projektové žádosti

### **Cíle**

*V této kapitole se budeme blíže zabývat strukturou a harmonogramem projektu. Seznámíte se s příklady struktury grantových žádostí. Po prostudování této kapitoly dokážete sestavit textovou část žádosti o grant.*

### **4.1 Základní náležitosti**

Se základními pravidly pro strukturu projektu jsme se seznámili v předchozí kapitole. Nyní se budeme věnovat detailnějšímu rozpracování struktury projektu a typickým náležitostem grantových žádostí.

Konkrétní forma a struktura žádosti o grant závisí na poskytovateli dotace. Zpravidla se jedná o formulář (elektronický, internetová aplikace, speciální program apod.), jehož náležitosti jsou striktně dány a jejich splnění kontrolováno. Nicméně všechny projektové přihlášky mají jisté společné rysy.

#### **Mezi typické náležitosti žádosti o grant patří:**

- 1) identifikace žadatele
- 2) stručný popis projektu (anotace)
- 3) zdůvodnění potřeby projektu (výchozí situace, „state-of-art“ a co je potřeba změnit)
- 4) cíle projektu
- 5) popis fází projektu (etapy, klíčové aktivity, pracovní balíky)
- 6) kvantifikace výstupů projektu
- 7) postupy řízení projektu
- 8) projektový tým
- 9) rozpočet
- 10) přílohy

Jestliže se nacházíme ve fázi přípravy projektu, kdy ještě nejsou formuláře přihlášky dispozici, je možné použít tuto základní strukturu. Do skutečné žádosti o grant bude nejspíš potřeba ještě něco přidat, ale určitě nic z toho, co vytvoříme dle této osnovy nepřijde nazmar.

Tyto body naleznete ve valné většině formulářů grantových žádostí. Možná budou „schovány“ pod trochu jinými názvy, ale budou tam! Podívejme se na ně tedy blíže.

### **1) identifikace žadatele**

- obsahuje základní údaje o žádající instituci, případně o partnerských institucích. Běžně se jedná o název, sídlo, právní formu, kontaktní osobu, osobu oprávněnou jednat jménem instituce (statutárního zástupce), telefonní a e-mailové kontakty atd. Součástí je i stručný popis žádající instituce, případně partnerů.

#### ***Užitečné rady:***

*Vyplňte všechna povinná políčka!*

*Zjistěte si přesný a úplný název instituce!*

*Zjistěte, je osobou oprávněnou jednat jménem instituce! (např. ředitel, rektor, jednatel apod.)*

*Nesprávně vyplněné identifikační údaje mohou být důvodem k vyřazení žádosti!*

### **2) stručný popis projektu**

- popište stručně cíle, klíčové aktivity a plánované výstupy projektu.

#### ***Užitečné rady:***

*Tuto část je nejlepší udělat až jako poslední poté, co je projekt kompletní.*

*Popište projekt stručně, jasně a výstižně! Jestli se vám to podaří i poutavě, tím lépe!*

*Jedná se velmi významnou pasáž – někteří hodnotitelé projektů čtou jen ji!*

*Hodnotící komise se při výběru projektů k anotaci často vrací!*

### **3) zdůvodnění potřebnosti projektu**

- popište, proč je nutné projekt realizovat vzhledem k potřebám a nedostatkům zjištěným v příslušné oblasti. Popište stávající stav a co projekt změní (zlepší). Uveďte výsledky konkrétních šetření, průzkumů, anket apod., kterými svá tvrzení podpoříte.

#### ***Užitečné rady:***

*V rámci přípravy projektu proveďte potřebná šetření, průzkumy!*

*Ve zdůvodnění potřebnosti vypadají dobře čísla, např. 90% dotázaných považuje za nezbytné....., ¾ dotčených subjektů se vyslovilo pro.....apod..*

*Ze zdůvodnění potřebnosti musí mít poskytovatel dotace dojem, že bez projektu už to dál nepůjde!*

#### **4) cíle projektu**

- popište stručně hlavní cíle projektu. Cíle musí být v souladu s programem podpory a výzvou k předkládání projektů, do které žádost píšeme. V rámci popisu projektu stanovujeme kvalitativní a kvantitativní cíle. Perspektivní projekt si klade pouze reálné cíle a jasná kritéria. Definice cílů je popisem toho, co má být uděláno, čeho má být projektem dosaženo. Cíle jsou konkrétní, měřitelné, ověřitelné, dosažitelné a časově ohraničené. Popisují situaci, ve které se právě nacházíme a situaci kam se chceme dostat a jakým způsobem. Jsou také měřítkem či kritériem naplnění projektu.

##### ***Užitečné rady:***

*Základní pravidlo - cíle musí být SMART!*

*Popište cíle jasně a přehledně – použijte strukturovaný text!*

*Nekladte si nereálné cíle!*

*Specifikujte cíle přesně a konkrétně!*

*Vyhňte se obecným proklamacím!*

#### **5) popis fází projektu**

- uveďte jednotlivé kroky při naplňování cílů projektu v rámci činností spojených s realizací a řízením projektu. Podrobnost členění záleží na povaze projektu, případně na požadavcích poskytovatele. Projekt můžete rozčlenit např. na etapy, klíčové aktivity, pracovní balíky – vždy se musí jednat o kompaktní logické celky.

##### ***Užitečné rady:***

*Popis fází projektu musí navazovat na jeho cíle!*

*Při popisu jednotlivých kroků buďte konkrétní (dokážete, že máte přesně promyšlen plán prací) i vágní zároveň (nezavážete se k něčemu, co poté nebude moci splnit)!*

*Kde je to možné, použijte grafy, diagramy, ilustrace!*

*Ke každé klíčové aktivitě by měly být přiřaditelné výstupy!*

*Každá klíčová aktivita event. pracovní balík by měly mít svého garanta!*

#### **6) kvantifikace výstupů projektu**

- uveďte plánované výstupy a výsledky projektu. Výstupy a výsledky projektu musí být v souladu s programem podpory a výzvou k předkládání projektů, do které žádost píšeme a musí navazovat na cíle projektu.

##### ***Užitečné rady:***

*Plánujte pouze dosažitelné výstupy!*

*Neslibujte, co nejste schopni splnit!*

*I zde platí přísloví SLIBY-CHYBY!*

*V průběhu projektu sledujte jejich naplňování!*

### **7) postupy řízení projektu**

- popište vnitřní postupy řízení projektu ve vaší instituci (organizační zajištění, vymezení kompetencí, koordinace spolupráce s partnery, průběžná vnitřní kontrola a dohled nad realizací projektu apod.), včetně monitorování a vyhodnocování efektivity řízení a pokroku v realizaci projektu.

#### **Užitečné rady:**

*Budte konkrétní!*

*Přesně vymezte kompetence a rozhodovací pravomoci!*

*Zpracujte plán vnitřních kontrol!*

*Stanovte způsoby komunikace!*

*Určete intervaly pravidelných porad projektového týmu!*

### **8) projektový tým**

- popište projektový tým – počet pracovníků jejich jednotlivé role a zapojení do projektových aktivit.

#### **Užitečné rady:**

*Kde je to možné, vybírejte konkrétní osoby na konkrétní úkoly!*

*Role v týmu popište přesně a výstižně!*

*Pečlivě zvažujte, kolik času bude třeba na splnění úkolů!*

*Vytvořte si rezervu (časovou i náhradníky)!*

*Pro ilustraci použijte grafy, diagramy apod.*

### **9) rozpočet**

- vyčíslete plánované náklady na realizaci projektu. Struktura rozpočtu bývá rozličná a záleží na pravidlech programu podpory, ve kterém projekt předkládáme. Vždy si pečlivě prostudujte podmínky a pravidla pro uznatelné a neuznatelné náklady.

#### **Užitečné rady:**

*Při výpočtu nákladů na pracovníky vycházejte z projektového týmu!*

*Vytvořte si rezervu na nepředvídané výdaje!*

*Rozpočet dělejte až nakonec, když máte finální verzi projektu!*

*Rozpočet musí být přiměřený cílům a aktivitám projektu!*

### **10) přílohy**

- množství a typ požadovaných příloh projektové žádosti se liší v závislosti na programu podpory, ve kterém projekt předkládáme. Některé přílohy mají předepsanou strukturu, jiné jsou kopiemi, ověřenými kopiemi či originály různých dokumentů. Příklady možných příloh: doklad o právní subjektivitě předkladatele a partnerů, oprávnění k činnosti, čestná prohlášení, smlouva o spolupráci mezi partnery projektu, účetní výkazy, uzávěrky, daňová přiznání a další.

**Užitečné rady:**

*Pečlivě si prostudujte, které přílohy jsou povinné a nezapomeňte je přiložit!*

*Zkontrolujte, zda je třeba dodat originál, ověřenou kopii či stačí kopie!*

*Ujistěte se, že všechny dokumenty nejsou starší, než požaduje poskytovatel dotace!*

*Zkontrolujte, zda tam, kde mají být podpisy, opravdu jsou!*

*Ověřte, zda jste přiložili příslušný počet příloh!*

**Shrnutí****Zásady při psaní projektové žádosti:**

- ✓ zaměřit se na přesný rozvrh klíčových aktivit projektu - popis, harmonogram
- ✓ definovat tým, který tyto aktivity zajistí
- ✓ definovat náklady s tím spojené
- ✓ definovat cíle výstupy projektu
- ✓ volit důvěryhodné partnery

## 5. Možnosti financování výzkumných a vzdělávacích projektů

### Cíle

*V této kapitole se budeme zabývat možnostmi financování projektů. Po prostudování této kapitoly dokážete vyhledat potenciální zdroje grantového financování.*

### 5.1 Přehled a odkazy

Možnosti financování výzkumných a vzdělávacích projektů formou grantů či dotací je v současné době relativně hodně. Mnohdy však bývá náročné dostat se k relevantním informacím a zorientovat se v nabídce.

V tomto směru je užitečným pomocníkem internet. Převážná většina poskytovatelů grantů má webové stránky, na kterých zveřejňuje informace o výzvách k předkládání projektů (grantových žádostí). Existují také různé databáze (placené i neplacené), kde můžete získat potřebné informace.

Při vyhledávání možných zdrojů financování je v první řadě potřeba zvážit tyto faktory:

- 1) rozsáhlost projektu (počet partnerských institucí, finanční objem)
- 2) zeměpisný záběr (kolik zemí plánujeme do projektu zapojit)

V návaznosti na tyto informace se pak orientujeme na potenciální poskytovatele na úrovni:

- světové (např. mezinárodní nadace, instituce, profesní sdružení apod.)
- evropské (Evropská komise, evropské instituce, nadace, sdružení apod.)
- národní (ministerstva, grantové agentury, nadace, sdružení apod.)
- regionální (krajské úřady, regionální sdružení, nadace apod.)
- místní (městské a obecní úřady, místní sdružení apod.)

#### Užitečné odkazy:

[www.vyzkum.cz](http://www.vyzkum.cz)

[www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)

[www.nvf.cz](http://www.nvf.cz)

[www.gacr.cz](http://www.gacr.cz)

[www.naep.cz/](http://www.naep.cz/)

[www.esf.org](http://www.esf.org)

[www.fp7.cz](http://www.fp7.cz)

<http://cordis.europa.eu>

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

[www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

[www.mzcr.cz](http://www.mzcr.cz)

[www.mze.cz](http://www.mze.cz)

[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)  
[www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)  
[www.czechinvest.cz](http://www.czechinvest.cz)  
[www.dotaceeu.cz](http://www.dotaceeu.cz)  
[www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)  
<http://aplikace.isvav.cvut.cz/>

**Užitečné rady:**

*Vytvořte si seznam potenciálních poskytovatelů dotací ve vaší oblasti zájmu!*

*Sledujte pravidelně jejich web!*

*Je-li to možné nechte si posílat informace o novinkách!*

## **5.2 Příklady evropských programů**

### **5.2.1 7. RÁMCOVÝ PROGRAM (2007–2013)**

7. rámcový program pro výzkum a technologický rozvoj (7. RP) byl navržen Evropskou komisí a přijatý Radou Evropského parlamentu v dubnu 2005. Podobně jako 6. Rámcový program, jehož je 7. RP přirozeným následníkem, je hlavním nástrojem Evropské unie pro podporu výzkumu a vývoje v Evropě a je výsledkem mnohaletých konzultací s vědeckou komunitou, výzkumnými a zákonodárnými institucemi i dalšími zainteresovanými stranami. Cílem je vytvoření Evropské výzkumné oblasti (ERA) a rozvoj znalostní ekonomie a společnosti v Evropě. 7. RP je mnohem větší a komplexnější než všechny tyto předchozí programy. Jeho rozpočet v letech 2007 až 2013, tedy na sedmileté období, dosahuje 50,5 miliard euro, což je dosud největší množství peněz, jaké kdy bylo na takovéto programy vyčleněno.

#### **Struktura 7. rámcového programu (RP7)**

Priority 7. RP jsou obsaženy v několika účelových programech:

<b>Spolupráce (Cooperation)</b>
---------------------------------

Jádrem 7.RP a současně také jeho největší součástí je program „Spolupráce“. V rámci tohoto programu se je poskytována podpora projektům mezinárodní spolupráce v rámci Evropské unie i mimo ni. Tento program podporuje rozvoj znalostí a technologií v deseti tematických okruzích odpovídajících hlavním oblastem vědy a výzkumu. Podpora a posilování výzkumu má pomoci řešit evropskou problematiku v sociální, ekonomické, environmentální a průmyslové oblasti tak, aby sloužila veřejnému blahobytu a podpoře rozvojových zemí.



Program „**Spolupráce**“ podporuje výzkumné činnosti v následujících tematických oblastech:

- **Zdraví**
  - Biotechnologie, generické nástroje a lékařské technologie pro lidské zdraví
  - Translační výzkum pro lidské zdraví
  - Optimalizace poskytování zdravotní péče evropským občanům
- **Potraviny, zemědělství a biotechnologie**
  - Udržitelná produkce biologických zdrojů z půdního, lesního a vodního prostředí
  - Nástroje pro podporu evropského biohospodářství
  - Výzkum zabývající se potravinami, zdravím a blahobytem
  - Vědy o živé přírodě a biotechnologie pro udržitelné nepotravinářské výrobky
- **Informační a komunikační technologie**
  - Stabilitu a bezpečnost síťové infrastruktury a služeb
  - Výkon a spolehlivost elektronických systémů a komponent
  - Personalizované systémy IKT
  - Správu digitálního obsahu
- **Nanovědy, nanotechnologie, materiály a nové výrobní technologie**
- **Energie**
  - Vodíkové a palivové články
  - Obnovitelnou výrobu elektřiny
  - Výrobu obnovitelných paliv
  - Obnovitelné zdroje vytápění a chlazení
  - Technologie zachycování a skladování CO<sub>2</sub> pro výrobu energie s nulovými emisemi
  - Čisté technologie zpracování uhlí
  - Pokročilé energetické sítě
  - Energetickou účinnost a úspory
  - Znalosti pro potřeby vytváření energetické politiky
- **Životní prostředí (včetně klimatických změn)**
  - Změny klimatu, znečištění a rizika
  - Udržitelné nakládání se zdroji
  - Environmentální technologie
  - Nástroje pro pozorování a hodnocení Země
- **Doprava (včetně letectví)**
  - Letectví a letecká doprava
  - Udržitelná pozemní doprava - železniční, silniční a vodní
  - Podpora evropského systému globální satelitní navigace – Galileo a EGNOS
- **Společenskoekonomické vědy a humanitní obory**
  - Růst, zaměstnanost a konkurenceschopnost ve znalostní společnosti

- Spojení hospodářských, sociálních a environmentálních cílů v evropskou perspektivu
- Hlavní trendy ve společnosti a jejich důsledky
- Evropa ve světě (obchod, migrace, chudoba, kriminalita, konflikt a jeho řešení)
- Občan v Evropské unii
- Socioekonomické a vědecké ukazatele
- Prognostické činnosti
- **Bezpečnost**
  - Bezpečnost občanů
  - Bezpečnost infrastruktur a veřejných služeb
  - Inteligentní ostraha a bezpečnost hranic
  - Obnovení bezpečnosti a ochrany v případě krize
  - Integrace, vzájemné propojení a interoperabilita bezpečnostních systémů
  - Bezpečnost a společnost
  - Koordinace a strukturování bezpečnostního výzkumu
- **Vesmír**
  - Aplikace využívající průzkum vesmíru ve prospěch evropské společnosti
  - Výzkum vesmíru
  - Výzkum a technologický vývoj určený k posílení přítomnosti ve vesmíru

#### **Myšlenky (Ideas)**

Program „Myšlenky“ se zaměřuje na činnosti, které bude zavádět Evropská rada pro výzkum (ERV). ERV má být do značné míry autonomní organizací, která má na evropské úrovni rozvíjet vysoce kvalitní hraniční výzkum opírající se o excelenci v Evropě, který bude viditelný na mezinárodní úrovni. Tento program bude posilovat dynamický charakter, tvořivost a excelenci evropského výzkumu v hraničních oborech lidského poznání.

Aktivity:

- Granty ERV pro nezávislé začínající výzkumné pracovníky (Startovní granty ERV)
- Granty ERV pro zkušené výzkumníky (Pokročilé granty ERV)

#### **Lidé (People)**

Program „Lidé“ nabízí zájemcům z řad fyzických osob příležitost zabývat se profesionálně výzkumem. Evropským výzkumným pracovníkům by se měly vytvářet podmínky motivující je k tomu, aby Evropu neopouštěli. Zároveň by evropská excelence ve výzkumu a infrastruktuře měla přitahovat nejlepší výzkumné pracovníky z celého světa. Na základě pozitivních zkušeností s „akcemi Marie Curie“ by měl program „Lidé“ motivovat k tomu, aby si lidé vybírali životní dráhu výzkumníka, strukturovat jejich odbornou přípravu

nabídkou různých alternativ a podporovat mobilitu v rámci téhož sektoru. Mobilita výzkumných pracovníků má klíčový význam nejen pro rozvoj jejich profesní kariéry, ale je zásadní i pro sdílení a předávání informací mezi státy a sektory.

Aktivita:

- Základní odborná příprava výzkumných pracovníků – sítě „Marie Curie“
- Celoživotní vzdělávání a kariérní rozvoj – individuální stipendia
- Partnerství mezi průmyslovými podniky a vysokými školami
- Mezinárodní rozměr - stipendia směrem dovnitř a ven z EU, mezinárodní programy
- Spolupráce, reintegrační granty
- Ceny udělované v oblasti excelence

#### **Kapacity (Capacities)**

Program „Kapacity“ usiluje o optimalizaci využití a vývoje výzkumné infrastruktury při současném rozšiřování inovačních kapacit malých a středních podniků tak, aby mohly výsledky výzkumu využívat ke svému prospěchu. Tento program je navržen pro podporu regionálních klastrů zaměřených na výzkum a současné uvolnění výzkumného potenciálu v konvergenčních a nejvzdálenějších regionech EU. V rámci tohoto programu se budou podporovat horizontální akce a opatření na podporu mezinárodní spolupráce. V neposlední řadě mají iniciativy programu „Kapacity“ sloužit k podpoře sbližování evropské společnosti a vědy.

Program „Kapacity“ bude aplikován v sedmi rozsáhlých oblastech:

- Výzkumné infrastruktury
- Výzkum prováděný ve prospěch malých a středních podniků
- Regiony znalostí
- Výzkumný potenciál
- Věda ve společnosti
- Podpora soudržného vývoje politik výzkumu
- Konkrétní činnosti v oblasti mezinárodní spolupráce

Kromě uvedených čtyř specifických programů bude fungovat ještě jeden **specifický program pro JRC** (Joint Research Centre) a jeden pro **EURATOM** (nukleární výzkum a výukové aktivity).

Sedmý rámcový program je otevřen širokému spektru organizací a jednotlivců. Univerzity, výzkumná střediska, nadnárodní společnosti, MSP (malé a střední podniky), veřejná správa, a dokonce i jednotlivci z celého světa – ti všichni mají příležitost účastnit se 7. RP. Konkrétní účastnická pravidla jsou vždy uplatňována v závislosti na dané výzkumné iniciativě.

**Více informací naleznete na <http://cordis.europa.eu>.**

## 5.2.2 LIFELONG LEARNING PROGRAMME (2007-2013)

V Evropské unii vznikl nový celoživotní vzdělávací program pro období 2007-2013 s názvem Lifelong Learning Programme (LLP) = Program celoživotního učení. Cílem nového programu je prostřednictvím rozvoje celoživotního učení přispívat k rozvoji Evropské unie jako vyspělé společnosti založené na znalostech s udržitelným hospodářským rozvojem, větším počtem a vyšší kvalitou pracovních míst a větší sociální soudržností. Program se zaměřuje na podporu výměny, spolupráce a mobility mezi vzdělávacími systémy a systémy odborné přípravy. Aktivita Programu celoživotního učení jsou rozděleny do čtyř odvětvových programů (Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci a Grundtvig), Průřezového programu a programu Jean Monnet a nahrazuje dosavadní programy Socrates II., Leonardo da Vinci a eLearning, které byly ukončeny v roce 2006. Celkový rozpočet programu činí 6,97 miliard EUR na 7 let trvání programu.

### **V roce 2007 jsou do programu zapojeny tyto země:**

27 členských států Evropské unie + Island, Lichtenštejnsko, Norsko a Turecko.

V dalších letech je program otevřen také účasti kandidátských zemí, zemí západního Balkánu a Švýcarské konfederaci.

### Comenius

Program Comenius je zaměřený na předškolní a školní vzdělávání až do úrovně ukončení středního vzdělání. Zapojit se mohou mateřské školy, základní školy a střední školy, stejně jako Asociace, neziskové a nevládní organizace zapojené do školního vzdělávání, osoby a instituce zodpovědné za organizaci a poskytování vzdělání na místní, regionální a národní úrovni, výzkumná centra a instituce zabývající se problematikou celoživotního učení, vysoké školy, které vzdělávají učitele/budoucí učitele, instituce zajišťující poradenství a informační servis. Cílovou skupinou jsou žáci, studenti, učitelé a pedagogičtí pracovníci působící v těchto typech škol. Cílem programu je rozvíjet porozumění mezi mladými lidmi z různých evropských zemí, pomáhat jim osvojit si základní životní dovednosti nezbytné pro jejich osobní rozvoj, pro jejich budoucí zaměstnání a pro aktivní účast v evropských záležitostech.

#### **Typy aktivit:**

- **Individuální mobility**
- **Podpora spolupráce** (Comenius - projekty partnerství škol, Projekty Comenius REGIO)
- **Centralizované multilaterální projekty**
- **Centralizované tematické sítě**

- **Další aktivity** (např. **e-Twinning** („Doprovodné aktivity“))

### Erasmus

Program Erasmus je v rámci programu celoživotního učení zaměřen na **vysokoškolské vzdělávání a na odborné vzdělávání na vysokoškolské úrovni**. Program je určen především pro studenty, pedagogy a zaměstnance vysokoškolských institucí, ale i pro školitele z podniků a dalších subjektů. Jednotlivci, kteří chtějí využít program Erasmus se musí informovat na vysokoškolské instituci, kde studují nebo pracují.

Do programu se mohou zapojit jak vysokoškolské instituce, které mohou realizovat všechny typy aktivit programu Erasmus, tak i zprostředkovatelské organizace (konsorcia), která ale mohou pouze zprostředkovávat pracovní stáže studentů.

Základní podmínkou pro zapojení vysokoškolské instituce do programu Erasmus je přidělení **Erasmus University Charter (EUC)** od Evropské komise. Chce-li vysokoškolská instituce realizovat také pracovní stáže studentů, musí mít přidělený **Extended Erasmus University Charter** (rozšířený Erasmus University Charter).

### Leonardo da Vinci

Program Leonardo da Vinci je v rámci programu celoživotního učení zaměřen na **odborné vzdělávání a přípravu** na jiné než vysokoškolské úrovni.

#### **Cíle programu:**

- podporovat účastníky odborné přípravy a dalších vzdělávacích činností v získávání a používání vědomostí a dovedností podporujících jejich osobní rozvoj, zaměstnatelnost a účast na evropském trhu práce;
- podporovat zvyšování kvality a inovace v systémech, institucích a postupech odborného vzdělávání a přípravy;
- zvýšit přitažlivost odborného vzdělávání a přípravy a mobility pro zaměstnavatele i jednotlivce a usnadňovat mobilitu studentů odborné přípravy.

#### **Cílová skupina:**

- osoby účastníci se všech forem odborného vzdělávání a přípravy s výjimkou vysokoškolské úrovně;
- osoby na trhu práce;
- instituce/organizace poskytující možnosti vzdělávání v oblastech, na které se vztahuje program Leonardo da Vinci;
- učitele, školitele a další pracovníky v těchto institucích/organizacích;
- sdružení a zástupce subjektů, kteří jsou zapojeni do odborného vzdělávání a přípravy, včetně sdružení učňů, rodičů a učitelů;

- podniky, sociální partnery a další zástupce pracovního života včetně obchodních komor a jiných obchodních organizací;
- subjekty poskytující poradenské, konzultační a informační služby související se všemi aspekty celoživotního učení;
- osoby a subjekty zodpovědné za systémy a metody odborného vzdělávání a přípravy na místní, regionální a celostátní úrovni;
- výzkumná střediska a subjekty zabývající se otázkami celoživotního učení;
- vysokoškolské instituce;
- neziskové organizace, dobrovolné organizace, nevládní organizace.

**Aktivita:**

**Mobility osob** - mezinárodní stáže v podnicích nebo vzdělávacích institucích pro osoby v počátečním odborném vzdělávání (IVT), v podnicích nebo vzdělávacích institucích pro osoby na trhu práce (PLM), další profesní rozvoj pracovníků v odborném vzdělávání a přípravě (VETPRO)

**Multilaterální projekty** - přenos a vývoj inovací

**Projekty partnerství** (O tento typ projektu bude možné žádat ve výzvě 2008)

**Přípravné návštěvy**

**Tematické sítě**

**Doprovodné aktivity**

**Program Grundtvig**

Program Grundtvig je v rámci Programu celoživotního učení zaměřen na výukové a vzdělávací potřeby osob ve všech formách vzdělávání dospělých a na instituce a organizace nabízející nebo podporující toto vzdělávání.

**Cíle programu:**

- zvýšit kvalitu a dostupnost mobility osob zapojených do vzdělávání dospělých v celé Evropě a zvýšit objem této mobility;
- zlepšit kvalitu a zvýšit objem spolupráce mezi organizacemi vzdělávajícími dospělé;
- poskytnout alternativní příležitosti vzdělávání osobám ze sociálně slabých skupin a osobám v krajních sociálních podmínkách, zejména pak starším osobám a osobám bez dosažení základní kvalifikace;
- podporovat rozvoj inovačních postupů ve vzdělávání dospělých a jejich předávání;
- podporovat rozvoj inovačního obsahu, služeb, metod a praxe založených na informačních a komunikačních technologiích v oblasti celoživotního učení;
- zlepšit pedagogické přístupy a řízení institucí vzdělávající dospělé.

**Cílová skupina:**

- účastníky vzdělávání dospělých,

- instituce nebo organizace poskytující možnosti vzdělávání dospělých,
- učitele a jiné pracovníky těchto institucí nebo organizací,
- instituce zapojené do počáteční nebo další odborné přípravy pracovníků působících ve vzdělávání dospělých,
- asociace a zástupci subjektů zapojených do vzdělávání dospělých, včetně asociací učitelů a účastníků vzdělávání dospělých,
- subjekty poskytující poradenské, konzultační a informační služby týkající se jakéhokoli aspektu vzdělávání dospělých,
- osoby a subjekty zodpovědné za formy, metody a postupy týkající se jakéhokoli aspektu vzdělávání dospělých na místní, regionální a národní úrovni,
- výzkumná centra a subjekty zabývající se otázkami vzdělávání dospělých,
- podniky,
- neziskové organizace, dobrovolné organizace, nevládní organizace,
- vysokoškolské instituce.

**Aktivita:**

- mobility osob
- projekty partnerství
- multilaterální projekty
- tematické sítě
- přípravné návštěvy
- doprovodné aktivity

**Jean Monnet**

Program Jean Monnet podporuje **instituce a činnosti v oblasti evropské integrace** a zahrnuje tyto tři hlavní činnosti:

**1) akce Jean Monnet**

a) Jednostranné a vnitrostátní projekty

b) mnohostranné projekty a sítě, které mohou zahrnovat podporu pro vytváření mnohostranných výzkumných skupin v oblasti evropské integrace

**2) provozní granty na podporu určených institucí zabývajících se otázkami souvisejících s evropskou integrací**

**3) provozní granty na podporu dalších evropských institucí a sdružení v oblasti vzdělávání a odborné přípravy**

**Cílová skupina:**

- studenty a výzkumné pracovníky v oblasti evropské integrace ve všech formách vysokoškolského vzdělávání na území Společenství i mimo něj;
- vysokoškolské instituce ve Společenství i mimo něj uznávané ve svých zemích;

- pedagogické a jiné pracovníky těchto institucí;
- sdružení a zástupce subjektů, které jsou zapojeny do vzdělávání a odborné přípravy na území Společenství a mimo něj;
- veřejné a soukromé subjekty zodpovědné za organizaci a poskytování vzdělávání a odbornou přípravu na místní regionální a celostátní úrovni;
- výzkumná střediska a subjekty zabývající se otázkami evropské integrace na území Společenství a mimo něj.

#### **Cíle programu**

- podněcovat vysokou kvalitu výuky, výzkumu a reflexe ve studiích evropské integrace ve vysokoškolských institucích na území Společenství i mimo něj;
- zvyšovat znalosti a povědomí mezi specializovanými akademickými pracovníky a evropskými občany obecně o otázkách evropské integrace;
- podporovat klíčové evropské instituce zabývající se otázkami evropské integrace;
- podporovat existenci vysoce kvalitních evropských institucí a sdružení působících v oblasti vzdělávání a odborné přípravy.

#### **Průřezový program**

Průřezový program se skládá z těchto čtyř klíčových aktivit (většinou centralizovaných):

1) Spolupráce a inovace politik v oblasti celoživotního učení

2) Jazyky

3) ICT - rozvoj inovačního obsahu, služeb, pedagogik a postupů využívaných na základě informačních a komunikačních technologií v oblasti celoživotního učení

4) Diseminace a šíření výsledků - šíření a využívání výsledků akcí podporovaných podle tohoto programu a předchozích souvisejících programů a výměna osvědčených postupů

Pod průřezový program spadají dva typy decentralizovaných aktivit:

- Studijní návštěvy pro experty v oblasti vzdělávání (SVES)

- Evropská jazyková cena Label

#### **Cíle programu:**

- podporovat rozvoj politiky a spolupráci v oblasti celoživotního učení na evropské úrovni, zejména v rámci Lisabonského procesu a pracovního programu "Vzdělávání a odborné příprava 2010", jakož i Boloňského a Kodaňského procesu a jejich následovníků;
- zajistit dostatečný přísun srovnatelných údajů, statistik a analýz pro podchycení vývoje politiky celoživotního učení, jakož i sledovat pokrok v plnění cílů a úkolů celoživotního vzdělávání a určovat oblasti, kterým je třeba věnovat zvláštní pozornost;



- podporovat studium jazyků a jazykovou rozmanitost v členských státech;
- podporovat rozvoj inovačního obsahu, služeb, pedagogik a praxe založených na informačních a komunikačních technologiích v oblasti celoživotního učení;
- zajistit aby výsledky programu celoživotního učení byly v širokém měřítku náležitě uznávány, demonstrovány a prováděny.

**Aktivita:**

- mobilita osob
- mnohostranné projekty v celoživotním učení
- mnohostranné sítě
- sledování a analýza politik a systémů v oblasti celoživotního učení
- akce na podporu průhlednosti a uznávání kvalifikací a schopností

**Typy podporovaných akcí:**

- mnohostranné projekty
- mnohostranné sítě v oblasti studia jazyků a jazykové rozmanitosti
- další iniciativy, které jsou v souladu s cíli programu celoživotního učení

Více informací naleznete na [www.naep.cz](http://www.naep.cz).

## 6. Příprava rozpočtu projektu

### Cíle

Po prostudování této kapitoly dokážete sestavit rozpočet projektu. Seznámíte se s příklady struktury rozpočtu a finančního plánu projektu.

### 6.1 Sestavení rozpočtu

Sestavení rozpočtu projektu do grantové žádosti je vždy závislé na podmínkách konkrétního programu podpory, do něhož žádost připravujeme.

Při stanovení odhadu celkových nákladů můžeme postupovat dle metod uvedených v kapitole 3. *Plánování projektu* (ZDOLA-NAHORU, SHORA-DOLŮ) či použít jakýkoli jiný způsob výpočtu (odhadu) nákladů.

Takto zpracovaný rozpočet nám jistě pomůže při zpracování formuláře grantové žádosti, ale s největší pravděpodobností jej bude třeba korigovat, tak aby odpovídal podmínkám příslušného programu podpory.

Konkrétní podobu, strukturu a pravidla pro rozpočet grantové žádosti pro příslušnou výzvu k předkládání projektů stanoví poskytovatel dotace.

**Vždy je důležité pozorně prostudovat pravidla financování platná pro konkrétní výzvu k předkládání projektů, do níž projekt připravujeme, a těmto pravidlům rozpočet uzpůsobit.**

*Příklad zpracovaného rozpočtu projektu:*

KAPITOLA	Jednotka	Počet	J. cena ( Kč )	Celk. náklady ( Kč )
<b>1. Osobní náklady</b>				<b>1 462 500</b>
1.1.Odborný personál	rok	2,5	540 000	1 350 000
1.2. Administrativní personál	rok	0,45	250 000	112 500
<b>2. Cestovné</b>				<b>135 600</b>
2.1.1. Zahraniční personál	den/osoba			
2.1.2. Místní personál ČR	den/osoba	36	100	3 600
2.2. Mezinárodní cestovné	cesta/osoba	4	15 000	60 000
2.3. Místní cestovné	měsíc	18	4 000	72 000

<b>3. Zařízení a vybavení</b>				<b>179 000</b>
3.1.1. Notebook	kus	2	39 000	78 000
3.1.2. Externí hardisc	kus	3	4 000	12 000
3.2.1. Dataprojektor	kus	1	39 000	39 000
3.2.2. Barevná tiskárna	kus	1	25 000	25 000
3.2.3. Kopírka	kus	1	25 000	25 000
3.2. Nákup DHM	kus	1		
<b>4. Místní kancelář/náklady projektu</b>				<b>99 000</b>
4.1. Spotřební zboží a provozní materiál	měsíc	18	5 500	99 000
4.2. Telefon, fax, poštovné	měsíc			
4.3. Nájem kanceláře	měsíc			
4.4. Provoz vozidla	měsíc			
4.5. Náklady nákup vody, paliv a energie (elektřina/topení)	měsíc			
4.6. Jiné výše neuvedené náklady (internet,úklid, údržba)	měsíc			
<b>5. Nákup služeb</b>				<b>270 000</b>
5.1.1. Tisk studijních mat.	kus	200	200	40 000
5.2.1. Náklady na www stránky projektu	služba	1	70 000	70 000
5.3.1. Publicita	služba	1	150 000	150 000
5.3.2. Vedení účtu	služba	1	10 000	10 000
<b>Celkové uznatelné náklady</b>				<b>2 146 100</b>

## 6.2 Na co si dávat pozor

- **uznatelné a neuznatelné náklady** (též např. oprávněné a neoprávněné)  
Poskytovatel dotace často stanoví, které typy nákladů je možné v projektu nárokovat a které nikoli. Ty, které není možné nárokovat (neuznatelné, neoprávněné), je třeba z projektu vyloučit či je hradit z jiných zdrojů.

- **výše grantu** (též např. výše financování, výše příspěvku apod.)  
Poskytovatel dotace může projekt financovat ze 100%, nebo může stanovit hranici financování, které projektu poskytne (např. 75%), zbývající část – tzv.

spolufinancování (25%) je nutno získat z jiných zdrojů. V tomto případě je někdy vyžadováno doložení, z jakých zdrojů bude projekt spolufinancován. Výše grantu může být rovněž omezena minimální dolní a/nebo maximální horní hranicí (např. 500 000 – 5 000 000 Kč).

**- omezení kapitol rozpočtu**

Poskytovatel dotace může stanovit omezení týkající poměru nákladů v jednotlivých kapitolách rozpočtu. Například kapitola 5. Nákup služeb může činit maximálně 49% z celkových nákladů rozpočtu.

## 7. Realizace projektů

### Cíle

*Po prostudování této kapitoly dokážete aplikovat základní pravidla řízení menších projektů, na které byl poskytnut grant či dotace.*

### 7.1 Řízení projektu

Plánování projektu je jedna věc, jeho realizace věc druhá. Je důležité se co nejvíce držet původního plánu – projektové žádosti, kterou poskytovatel dotace schválil a na co poskytl peníze.

#### Realizace projektu bude v obecné rovině zahrnovat:

- ✓ realizaci plánu a práci s členy týmu, případně s koncovými uživateli (cílovou skupinou)
- ✓ kontrolu dosahování dílčích výsledků s cílem ujistit se o správném postupu projektových aktivit
- ✓ řešení nenadálých problémů

#### V konkrétní rovině pak realizace projektu může zahrnovat například:

- realizaci aktivit
  1. odborná část projektů - postupovat dle vytýčených krátkodobých cílů směrem k dlouhodobým, plnit dílčí úkoly, korigovat aktivity na pravidelných pracovních schůzkách, plnit aktivity dle harmonogramu, využívat plánované finanční prostředky
  2. administrativní část - vedení dokumentace projektu
- monitoring dosahování cílů - průběžná evidence aktivit
  1. operativní evidence cílové skupiny
  2. prezenční listiny
  3. databáze výstupů projektu
  4. databáze pracovníků projektu
  5. vnitřní účetnictví projektu
  6. vnitřní audit nákladů projektu
  7. uznatelnost nákladů
  8. průběžné analýzy čerpání
  9. monitorovací zprávy, žádosti o platbu a ostatní přílohy
  10. archiv dokumentů
- řešení nenadálých problémů - operativně, ihned, případné uzpůsobení dalšího průběhu projektu tak, aby bylo dosaženo vytýčených cílů
- vedení, řízení, sledování, korekce odchylek od původního plánu

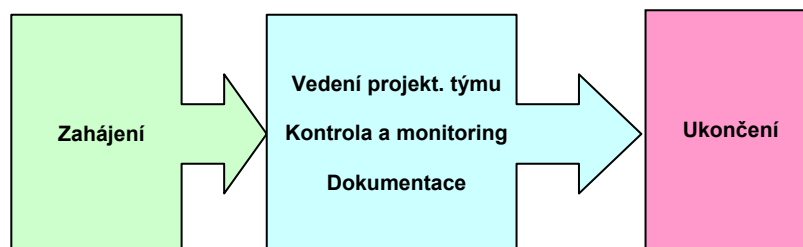
## Řízení projektu

Úkolem řízení projektu má je realizovat úkoly definované ve struktuře projektu tak, jak bylo naplánováno. Řízení projektu probíhá na základě srovnání požadovaného stavu – PLÁNU PROJEKTU a kontrolou skutečného průběhu. Prostřednictvím analýzy příčin vzniklých odchylek nalézá optimální opatření na jejich eliminaci a dosažení cílů projektu.

Řízení projektu se ve své logice orientuje na tři základní oblasti – dimenze projektu (viz trojmeprativ ):

- výstupy (CO)
- termíny (KDY)
- náklady (ZA KOLIK)

## 7.2 Postupy řízení projektu



### Zahájení projektu

Termíny zahájení u grantových projektu bývají většinou dány ve smlouvě či rozhodnutí o poskytnutí dotace/grantu. Tento termín je významný především z hlediska možnosti začít čerpat grantové prostředky.

**PŘED ZAHÁJENÍM PROJEKTU SI PEČLIVĚ PROSTUDUJTE PODMÍNKY POSKYTOVATELE DOTACE!**

Odstartování projektu musí být termínově, personálně odborně dobře zorganizováno, protože má určující vliv na nastavení pracovního klimatu v rámci projektového týmu a mezi projektovým týmem a cílovou skupinou – příjemcem výstupů projektu.

## Vedení projektového týmu

Tvorba a realizace projektů je vysoce dynamickým procesem, který probíhá v měnících se podmínkách a je realizován prostřednictvím lidí. Předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu jsou specifické dovednosti členů projektového týmu a volba vhodných pracovních metod a technik.

### **Projektový tým**

Efektivní řízení lidských zdrojů v rámci projektu je založeno na respektování principů týmové práce a řízení týmů. Úloha projektového týmu a kvalita a organizace týmové práce přímo ovlivňuje vlastní úspěšnost projektu.

### **Typickými znaky projektového týmu jsou:**

- krátkodobá struktura - existující pouze po dobu trvání projektu, po jeho ukončení jsou kapacity jeho členů uvolněny pro jiné pracovní úkoly / projekty
- multifunkční - jsou složeny z osob s různými specifickými dovednostmi

### **Zásady při sestavování týmu**

- ✓ Vždy projednejte zapojení jednotlivých členů projektového týmu s jejich nadřízenými.
- ✓ Definujte role a úkoly jednotlivých členů týmu.
- ✓ Přesně stanovte exaktně odpovědnosti jednotlivých členů týmu.
- ✓ Určete garanty pracovních balíčků.
- ✓ Zorganizujte úvodní setkání týmu – příležitost seznámit se s projektem a spolupracovníky.
- ✓ Respektujte kromě profesionálních dispozic také týmové role a psychologické dispozice (kreativita, preciznost, atd.).
- ✓ Nepodceňte možnou rušivou roli některých členů týmu.

### **Několik klíčových bodů vedení projektového týmu:**

- ✓ Důležitá skladba organizační struktury
- ✓ Rozdělení kompetencí - dílčí kompetence již při tvorbě projektu - podílení se na plánování
- ✓ Zodpovědnost
- ✓ Hierarchie
- ✓ Motivace pracovníků
- ✓ Průběžná kontrola
- ✓ Rozdělení a garance dílčích úkolů
- ✓ Komunikace

- ✓ Podpora tvořivosti
- ✓ Motivace
- ✓ Zpětná vazba
- ✓ Koordinace
- ✓ Garance
- ✓ Administrativa

### **Projektový manažer**

Projektový manažer je osoba odpovědná za administrativní a finanční řízení projektu od jeho počátku až do konce. Projektový manažer odpovídá za:

- ✓ Vedení projektu a jeho správu
- ✓ Plánování projektu, dohled nad ním a jeho řízení
- ✓ Personální administraci
- ✓ Vedení koordinačních schůzek projektu
- ✓ Komunikaci s poskytovatelem dotace – průběžné zprávy
- ✓ Projektovou dokumentaci
- ✓ Podávání informací o stavu projektu
- ✓ Kontrolu plnění podmínek stanovených poskytovatelem dotace
- ✓ Kontrolu nákladů
- ✓ Administraci smluv

### **Kontrola a monitoring projektu**

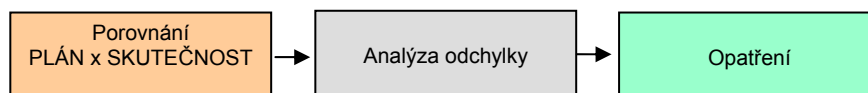
Kontrola a monitoring postupu projektových aktivit má za úkol poskytnout informace o současném stavu projektu, srovnat se stavem určeným v plánu projektu a zjistit aktuální nebo potenciální odchylky, eliminovat nežádoucí a nepředvídatelné události.

#### **Projekt je třeba sledovat a kontrolovat ze dvou hledisek:**

- 1) času = DOBA ZBÝVAJÍCÍ DO DOKONČENÍ („*Time to complete*“) – sleduje se plnění projektových činností vzhledem k časovému plánu. Kromě kontroly ukončených úkolů je prováděno zhodnocení požadovaného času potřebného pro dokončení zbývajících výkonů.
- 2) nákladů = NÁKLADY ZBÝVAJÍCÍ DO DOKONČENÍ („*Cost to complete*“) sledující se vynaložené náklady v návaznosti na odhad nákladů nutných pro dokončení projektu.

Díky průběžnému a účinnému sledování postupu projektu je možné včas provést potřebná nápravná opatření.





#### Co je nutné u projektu sledovat ?

- Kapacity projektového týmu
- Náklady
- Termíny
- Kvalitu

#### Formy sledování:

- pracovní výkazy, zprávy o činnosti členů týmu, dotazníky
- zprávy o ukončení klíčových aktivit, pracovních balíků, etap projektu apod.
- přehledy čerpání nákladů

#### Průběžné zprávy

U déletrvajících projektů platí pro příjemce grantu povinnosti průběžně informovat poskytovatele grantu o postupu prací a stavu čerpání. Interval předkládání průběžných zpráv stanoví poskytovatel dotace a většinou je naleznete v rozhodnutí či smlouvě o poskytnutí grantu, případně v příručce pro příjemce grantu.

Strukturu a formu průběžné zprávy rovněž stanoví poskytovatel dotace.

### Dokumentace projektu

Základní doporučení pro vedení projektové dokumentace:

- Zajistěte kontinuální a úplnou dokumentaci projektu (elektronická i papírová).
- Dbejte na formalizovanou podobu (formuláře – posilujete tím přehlednost dokumentů).
- Systematicky zakládejte dokumenty do projektové složky.
- Nespoléhejte pouze na elektronické dokumenty, vždy mějte i tištěnou verzi.
- Všichni spolupracovníci by měli podávat pravidelné zprávy o činnosti
- Zajistěte, aby byli včas a řádně dodávány všechny dokumenty.
- Každý spolupracovník je povinen data aktualizovat a o aktualizaci informovat.

Zde je příklad dokumentů, které jsou v průběhu projektu vytvářeny a umístěny v **projektové složce** vedené projektovým manažerem:

- ✓ základní dokumenty k udělenému grantu
- ✓ plán projektu
- ✓ rozpočet projektu a jeho čerpání v aktualizované podobě
- ✓ krátké shrnutí a identifikace projektu se jmény klíčových lidí s jejich odpovědnostmi
- ✓ databáze kontaktů – seznam všech členů týmu, klíčových zástupců cílové skupiny a všech ostatních kontaktů získaných v průběhu projektu - jejich role a kontakty (telefon, fax, e-mail, apod.)
- ✓ osobní dokumenty (pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, mzdové výměry apod.)
- ✓ pracovní výkazy
- ✓ evidence účastníků (prezenční listiny, operativní evidence)
- ✓ zápisy z projektových akcí se studenty
- ✓ účetní doklady (objednávky, faktury, cestovní příkazy, mzdová evidence)
- ✓ korespondence (poskytovatel grantu, partneři, řešitelé)
- ✓ harmonogram v aktuální podobě a archiv historického vývoje harmonogramu
- ✓ postupy klíčových aktivit pro jednotlivá období
- ✓ výstupy, výsledky jednotlivých klíčových aktivit
- ✓ průběžné zprávy, závěrečná zpráva
- ✓ zápisy z porad vedení, z porad odborných skupin, ze společných seminářů + prezenční listiny, zápisy z kontrol partnerských pracovišť
- ✓ publicita (reklamní materiály, publikované články, zprávy z propagačních akcí atd.)
- ✓ přezkoumání a hodnocení

### Ukončení projektu

Kromě vlastního zpracování a odevzdání závěrečné zprávy je nutné naplánovat čas na řádnou archivaci a vyhodnocení projektu.

V rámci této fáze by mělo proběhnout:

- kompletní administrativního ukončení projektu (konečné vyúčtování, odevzdání závěrečné zprávy, uzavření účtu projektu atd.)
- archivace všech podkladů důležitých pro projekt
- příprava získaných a zpracovaných dat, modelů a podkladů pro další použití
- ekonomické vyhodnocení a celková analýza projektu (náklady, hodiny, potřeba času, nasazení pracovníků) - zdroj dat pro přípravu podobných projektů v budoucnosti
- příprava dokumentace výstupů pro práci s veřejností – šíření výsledků projektu

### Závěrečná zpráva

S ukončením projektu souvisí povinnost předat poskytovateli dotace závěrečnou zprávu, jejíž součástí je i konečné vyúčtování. Příprava závěrečné zprávy, tedy přeměna pracovních výsledků do písemného dokumentu, by měla být zahájena co možná nejdříve a měla by stále paralelně sledovat odbornou část projektu. Výhodou takového postupu je především:

→ Úspora času v závěrečné fázi projektu

→ Příležitost pro dostatečné zdokumentování všech projektových aktivit

Termín odevzdání závěrečné zprávy stanoví poskytovatel dotace a většinou jej naleznete v rozhodnutí či smlouvě o poskytnutí grantu, případně v příručce pro příjemce grantu. Strukturu a formu závěrečné zprávy rovněž stanoví poskytovatel dotace.

### **Nejčastější problémy v řízení projektů:**

<b>Plánování</b>
→ špatná strategie aktivit, metodiky, harmonogramu a rozpočtu → nesprávné stanovení cílů → špatné odhady → podcenění náročnosti a rizik, nedostatky v předpokladech → opomenutí některých oblastí, vynechání některé ze součástí projektu → podlehnout tlaku a spěchu
<b>Koordinace</b>
→ chyby v komunikaci → špatně rozdělené kompetence a schopnosti rozhodování, pomalé schvalovací a rozhodovací procesy → nejasně stanovené priority → nedostatečná autorita manažera projektu → formální nedostatky řízení, nedůslednost → problémy mezilidských vztahů, nekonstruktivní soutěživost
<b>Monitorování a kontrola</b>
→ nedostatky v kontrolních metodách → nedůslednost a nepravdivost kontrolních metod → špatně navržená korekční opatření, pomalé rozhodování o jejich aplikaci → opomenutí kontroly v oblasti řízení rizik a kvality projektu
<b>Ukončení projektu</b>
→ podcenění dokončovacích prací a závěrečné administrativy → přílišná volnost ve výkladu naplnění cílů projektu

### 7.3 Případová studie

U projektů realizovaných za finanční podpory poskytovatele grantu či dotace můžeme realizaci projektu pomyslně rozdělit do dvou oblastí:

- 1) samotná realizace projektových aktivit  
= *způsobit, že se něco stane*
- 2) informování poskytovatele dotace o průběhu projektu  
= *informovat a doložit, že se něco stalo*

Přestože si to mnoho realizátorů projektů nepřipouští, bod 2 je paradoxně mnohdy důležitější než bod 1. Ilustruje to následující příklad:

*V rámci projektu „Vzdělávání vedoucích pracovníků škol“, financovaném z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, se uskutečnil seminář na téma Řízení kvality ve škole, kterého se zúčastnilo 40 ředitelů škol a přednášel vysokoškolský profesor, významný expert v dané oblasti. Celkové náklady na tuto akci činily 78 630,- Kč (pronájem prostor a techniky, materiály pro účastníky, občerstvení, odměna přednášejícímu apod.). Všem účastníkům se seminář velmi líbil a považovali jej za přínosný pro svou práci, jak vyplynulo z debaty u kávy po jeho skončení.*

*A jak akci hodnotil poskytovatel dotace?*

*Z nákladů ve výši 78 630,- Kč neproplatil ani korunu.*

*Proč?*

*Protože při namátkové kontrole na místě si vyžádal dokumentaci k uskutečněnému semináři a zjistilo se, že neexistuje ani jeden dokument, hmatatelný výstup, že akce opravdu proběhla.*

*Jak je to možné? Že by podvod???*

*Vůbec ne! Realizátor projektu „pouze“ podcenil povinnost informovat a doložit, že se něco stalo, takže:*

- *prezenční listina nebyla, protože se na ni nějak zapomnělo*
- *přihlášky na seminář byly elektronické a mailly sekretářka vymazala, když přeče všichni přijeli*
- *zápis z konané akce nikdo nepořizoval*
- *fotografie se nepovedly, protože byl špatně nastavený fotoaparát a stejně to nikomu moc neslušelo*
- *prezentaci přednášející už také neměl, protože ji přepsal novou pro jiný kurz*
- *písemné hodnocení akce ze strany účastníků neproběhlo – proč, když se jim to všem líbilo.*

*Jednu šanci na proplacení nákladů však realizátor projektu ještě má – získat od účastníků dodatečně prohlášení, že se akce zúčastnili a doložit je poskytovateli dotace.*

**Otázky k případové studii**

*Otázka k zamyšlení: Je jednodušší, předem počítat s nutností vše doložit a podle toho se zařídit nebo zpětně získávat potřebné dokumenty?*

**Použité zdroje:**

Staniček Zdenko (2002), IT System 12/2002, <http://www.systemonline.cz>

Rosenau Milton D., Řízení projektů, Brno 2007

Svozilová Alena, Projektový management, Praha 2006

Poster Keith, Applegarth Mike, Projektový management, Praha 2006

Hal Mooz, KevinForsberg, Howard Cotterman, Communicating Project Management, New Jersey 2003

**Doporučená literatura:**

Rosenau Milton D., Řízení projektů, Brno 2007

Svozilová Alena, Projektový management, Praha 2006

Poster Keith, Applegarth Mike, Projektový management, Praha 2006

Němec Vladimír, Projektový management, Praha 2002

Nöllke Matthias, Praktický management, Praha 2004

Kerzner Herold, Project Management, New York 1998

Mooz Hal, Forsberg Kevin, Cotterman Howard, Communicating Project Management, New Jersey 2003

Wysocki Robert K., Beck Robert Jr., Crane David B., Effective project management, New York 2000

Smejkal Vladimír, Reis Karel, Řízení rizik, Praha 2003

Hermochová Soňa, Teambuilding, Praha 2006