

Příprava projektů od A do Z

Zpracovala Ing. Dana Diváková
Institut komunitního rozvoje
Purkyňova 6
702 00 Ostrava
dana.divakova@ikor.cz
www.ikor.cz

Praktická část

V tomto materiálu, který je navazující na již uskutečněné školení Projektové řízení, se budeme věnovat jednotlivým položkám projektů, které jednotliví donátoři požadují od zpracovatelů projektů.

Možná byste očekávali, že projekt není možno pojmenovat podle jednotlivých písmen abecedy. Ale ano.

A – anotace, analýza

B – bombardování donátora

C – cíle a cílové skupiny

D – dopady

E – efektivita a ekonomika

F – finance, fundraising

G – gró projektu, aktivity

H – harmonogram

Ch – charakteristika

I – inovace

J – jiskra

K – komunikace

L – ladění

M – metodika

N – novátorství

O – „O“ neboli myšlenka

P – plánování

R – rozpočet

S – shrnutí

T – tým, termíny realizace

U – uskutečnění

V – vyúčtování

W – vítězné vyhodnocení

X – rizika neboli x procent pro jejich eliminaci

Z – zdroje

A - anotace a analýza

Analýza je prvním krokem při přípravě projektu.

Většina donátorů od vás očekává, že budete schopni prokázat, jak jste došli k potřebnosti vašeho projektu. Z tohoto důvodu je zcela nezbytné, abyste mohli říct, že právě váš projekt je důležitý a řeší situaci cílové skupiny.

Analýza se provádí několika způsoby.

- Dotazníky u cílové skupiny
- Vyhledání informací z jednotlivých pramenů /Úřad práce, Český statistický úřad, studie, sociodemografické analýzy, analýzy potřebnosti uživatelů apod./
- Návaznosti vašeho záměru na strategické dokumenty města, kraje, ČR, EU.

Důkladná analýza neslouží jen donátorovi, ale také vám. V konečném důsledku se totiž může stát, že zjistíte, že potřebnost vámi vymyšleného projektu /nápadu, myšlenky typu „O“/ je nulová a nemá smysl se do něj pouštět.



Příklad

Na základě realizace předchozích projektů, zaměřených na cílovou skupinu, tedy Integra, realizovaných v průběhu 7 let, máme dostatek informací o potřebách cílových skupin. V rámci projektů probíhaly strukturované rozhovory s účastníky projektu, ve kterých jsme zjišťovali jak jejich potřeby vzdělávání, tak překážky, které je omezují v dalším vzdělanostním, ale i profesním růstu. Jednou z nejčastějších překážek, které účastníci projektů uvedli, byla ztráta profesních návyků, ztráta kontaktu s pracovním prostředím, ztráta sebedůvěry a tím logicky složitější vstup do zaměstnání. Zároveň prudký vývoj v oblasti IT, ale i legislativy, mnozí zástupci cílové skupiny nejsou schopni zvládnout. Jestliže je žena či muž na rodičovské dovolené se dvěma dětmi např. 6 let, je jejich návrat do zaměstnání ztížen absolutní neznalostí nových technologií a trendů, na zaměstnance ve středním či nižším managementu jsou kladeny mnohem větší nároky, než dříve.

Při realizaci předchozích projektů jsme si byli vědomi, že cílové skupině musíme umožnit přístup ke vzdělávání a byli jsme první organizací v ČR, která v rámci projektu PHARE 2000 zajistila pro cílovou skupinu hlídání dětí po dobu vzdělávání. Při přípravě projektů vycházíme z předchozích zkušeností, ale především z prokázaných potřeb cílové skupiny. V této souvislosti uvádíme jeden z výstupů z realizace posledního projektu: 78 % respondentů uvádělo jako důvod nejčastějšího odmítnutí zaměstnavateli nedostatek praxe, v 58% zaměstnavatel odůvodnil potřebu jiné kvalifikace. V 82% případů byli respondenti přesvědčeni, že se jednalo o diskriminaci, kterou však není možno prokázat.

Mezi své dobré vlastnosti pro zaměstnání uváděly respondenty většinou flexibilitu, zodpovědnost, schopnost se přizpůsobit. Mezi své špatné vlastnosti nebo chybějící dovednosti patří především nedostatek sebevědomí, komunikační dovednosti a znovunastartování se do pracovního procesu.

Projekt odpovídá opatřením PRK MSK a to 3.1.2., 3.1.4., 3.1.6., 3.2.3.

Anotace projektu je v podstatě krátké shrnutí toho, co jste v celém projektu uvedli – tedy jaké jsou jeho hlavní a dílčí cíle, jaké jsou cílové skupiny a jejich počet, jaké aktivity budou v rámci projektu realizovány a jaké budou výstupy a dopady projektu.

Při zpracování anotace zavzpomínejte na slohové práce ve škole – anotace je de facto osnova vašeho projektu.



Příklad

Cílem projektu je vzdělávání zaměstnanců poskytujících sociální služby ve způsobech alternativní komunikace s klienty, neboť u mnohých z nich je narušena schopnost komunikovat mluvenou řečí. Pomocí alternativní a augmentativní komunikace chceme nalézt způsob, jak co nejvhodněji vytvářet nejen individuální plány péče, ale zajistit zaměstnancům najít vhodnou cestu v komunikaci s klienty se zřetelem na individualizování služby (jednání se zájemcem o službu, řešení problematických situací atd.).

Tyto způsoby alternativní komunikace povedou ke zkvalitnění poskytovaných služeb naším zařízením, čehož dosáhneme lepším porozuměním, pochopením a empatií. Ze strany klientů dojde ke zvýšení sebevědomí a k sociální integraci. Zároveň tak dosáhneme, při kompenzaci postižení řečové funkce, rozvoje dovedností, myšlení, inteligence a celé osobnosti uživatele.

B – bombardování donátora

Vzhledem k současné situaci ve financování jak služeb, tak aktivit, je zcela nezbytná stálá komunikace s donátory. Tím nemáme na mysli pouze ty, kdož poskytují granty a dotace, ale také naše sponzory a donátory /tedy ty, kdož nám dávají dary/.

Bombardováním nemyslíme neustálé dotazy na možné finanční prostředky, ale informování o našich aktivitách, hledání společných aktivit, které jsou pro donátory zajímavé, uzavírání dlouhodobých partnerství.

Tedy – kvalitní a cílený marketing. Nezapomeňte, že situace se stále mění. Mění se lidé. Mění se ekonomická situace. Co platilo před půl rokem, už platit nemusí.

Zpracujte svou marketingovou strategii a jednejte podle ní.

V rámci výzev NOKD máte rovněž možnost bezplatných konzultací k vašim projektům. Využívejte především e-maily, osobní schůzky budou možné pouze ve výjimečných případech. Nezapomeňte na dostatečný předstih. Budete-li chtít konzultaci den před uzávěrkou, asi vám již nikdo nepomůže.

C – cíle a cílové skupiny

Cíle projektu jsou to, co chcete v rámci projektu realizovat. Cíle projektu by měly vycházet z provedené analýzy, minimálně komunikace s cílovou skupinou. Zároveň musí cíle vašeho projektu korespondovat s cíli dané výzvy. Je-li např. ve výzvě uvedeno, že nákup vybavení může být jen součástí většího projektu, nemůžete zaměřit svůj projekt jen a pouze na vybavení (např. stany, sportovní vybavení, hudební nástroje apod.).

U projektů jsou cílové skupiny uvedeny v jednotlivých výzvách.

Častou chybou při přípravě projektu je špatně zvolená cílová skupina. Víte, co chcete, pro koho chcete vaše aktivity dělat, ty se ale neslučují s vyhlášenou výzvou. V takovém případě je váš projekt vyřazen bez dalšího hodnocení.

Abychom mohli určit také počet cílové skupiny, kterou projektem oslovíme a dodrželi tak námi zvolené indikátory, musíme se vrátit k A – tedy k analýze, ke zhodnocení reálných možností a schopností.

D – dopady

Dopady vašeho projektu jsou pro přípravu a následnou realizaci /ale také pro hodnocení projektu/ zásadní.

Při přípravě projektu se znalostí analýzy a cílové skupiny dokážete dobře odhadnout dopady. Dopady jsou tedy vliv realizace vašeho projektu na cílovou skupinu, změna situace u cílové skupiny a změna ve vaší organizaci.



Příklad

V rámci realizace projektu chcete realizovat vzdělávání pro vaše pracovníky, aby se zlepšila jejich schopnost pracovat s klienty.

Primární cílovou skupinou jsou tedy vaši pracovníci a dopadem bude zlepšení jejich schopností a dovedností ve vztahu k sekundární cílové skupině, tedy klientům, uživatelům.

To je hlavní dopad u hlavní aktivity. Kromě tohoto dopadu půjde ale také např. o:

- Počet tiskových zpráv či tiskových besed a výstupy z nich
- Počet zpracovaných materiálů pro školení
- Počet sekundární cílové skupiny, pro kterou školení primární cílové skupiny bylo přínosem
- Počet spolupracovníků, partnerů
- Apod.

E – efektivita a ekonomika

Již při přípravě projektu musíme brát na zřetel jak ekonomiku, tak efektivitu našeho projektu.

Ekonomická situace, ve které se nacházíme, velmi ovlivňuje jak přípravu, tak následnou realizaci projektu.

Ekonomika vnitřní – máme-li dostatek finančních prostředků v organizaci, zaměřujeme se při přípravě především na potřeby cílové skupiny, můžeme „vymyslet“ nadstandardní aktivity.

Není-li naše vnitřní ekonomická situace dobrá, zaměřujeme se především na zajištění chodu organizace, tedy na zajištění režijních nákladů, které jsou s aktivitami spojeny.

Vnější ekonomika nás ovlivňuje rovněž. Musí-li se lidé starat primárně o své základní potřeby, je velký problém získávat finanční prostředky od drobných dárců. Stejně tak – vznikne-li v blízkém okolí nový podnik, zaměstnávající hodně občanů, je předpoklad, že se zvýší jejich ekonomická situace, získají jistotu a budou schopni a ochotni přispívat.

Vnější ekonomickou situaci zjistíme při A – analýze a to prostřednictvím PEST analýzy.

Efektivita projektu je rovněž jednou z klíčových oblastí při hodnocení vašeho projektu donátorem.

Buďte si jisti, že hodnotitel vezme kalkulačku a spočítá si náklady na jednoho klienta či účastníka akce. Projekt nepíšete jen vy. Stejně cílové skupiny a stejné aktivity můžete mít mnohem dražší nežli jiná organizace.

A donátor to ví. Nebo zjistí.

Pohybujte se při plánování nákupu kompenzačních pomůcek či techniky v tzv. cenách v místě obvyklých. Více v kapitole R - rozpočet.

F – finance, fundraising

Finance a financování projektů je důvod, proč projekty píšeme. Chceme zajistit naše aktivity, naše služby.

V Z se dozvíme, jaké zdroje pro naše financování využíváme a jaké další zdroje existují. Abychom zajistili dostatečné financování naší organizace a tím i našich aktivit či služeb, je nezbytné – především u organizací se třemi a více zaměstnanci – plánovat také financování. Realizovat tzv. fundraisingovou strategii.

Co je fundraisingová strategie?

Musíme zjistit, zda jsme schopni a ochotni růstu, či chceme zůstat ve stejném stavu jak financování, tak služeb jako doposud.

K tomuto účelu nám slouží jedna ze základních marketingových analýz a to Ansoffova matice.

Tato pomůcka umožňuje zvážit způsoby rozvoje nových cílových skupin a používání nových techniky. Techniky se umísťují na vodorovnou osu a cílové skupiny na osu svislou. Možnosti se tak rozdělí na:

Pokračování: Dále využíváte stávající techniky pro stávající cílové skupiny /tedy stejné služby, stejné aktivity/.

Rozvoj trhu: Rozvíjíte nové cílové skupiny s použitím stávajících technik /např. rozšíření programu na další cílové skupiny/.

Rozvoj produktu: Rozvíjíte nové metody a techniky získávání peněz od stávajících cílových skupin /např. žádost určená určité skupině příznivců, která se zaměřuje na odkazy/.

Diverzifikace: Rozvíjíte fundraisingové metody, které zahrnou nové cílové skupiny a nové techniky. Tato možnost představuje největší riziko, protože využívá nevyzkoušené techniky, které mají organizaci přivést nové příznivce.

Cílové skupiny	Fundraisingové techniky	
	Stávající	Nové
Stávající	Pokračování Bezpečná oblast, rozšíření stávajícího fundraisingu.	Rozvoj aktivit Zkoušení nových technik pro stávající přispěvatele, klienty.
Nové	Rozvoj trhu Rozšíření známých technik o nové cílové skupiny.	Diverzifikace Nebezpečná oblast, zkoušení nových nápadů na nových cílových skupinách.

Po určení, kam se chce naše organizace ubírat, budeme schopni stanovit, zda budeme potřebovat finanční prostředky na rozvoj, či jen na udržení současných aktivit /samozřejmě s přihlédnutím k ekonomickému vývoji – daně apod./.

Při přípravě projektu tedy máme jasno, na jaké aktivity finanční prostředky potřebujeme – na rozvoj organizace či aktivit či na zajištění stávajících aktivit, služeb a činnosti organizace.

Na základě tohoto zjištění bude náš projekt také E – efektivní.

G – gró projektu, aktivity

Hlavní součástí projektu jsou vaše aktivity, tedy to, čím chcete projekt naplnit a jakými cestami půjdete pro zlepšení situace cílové skupiny.

Rozhodněte se, kolik aktivit ve vztahu k rozpočtu a možnostem vaší organizace jste schopni zrealizovat.

Vyberte tři až pět hlavních aktivit, které rozpracujete.

Nezapomeňte, že jednotlivé aktivity by na sebe měly navazovat a velmi úzce souviset s rozpočtem.

Aktivity, které nejsou uvedeny v rozpočtu, byste vůbec neměli realizovat. Rozpočet je navázán na aktivity a aktivity bez souvislosti s rozpočtem jsou nesmyslné a donátor vám je neuzná.

Při přípravě aktivit pracujte s týmem, který máte k dispozici. Předimenzované množství aktivit, které nebude tým schopen zrealizovat, vám připraví nejednu bezesnou noc. Více o týmu v T.

Změna aktivit projektu je nepřípustná, je porušením smlouvy o poskytnutí dotace.

H – harmonogram

Harmonogram projektu je zhodnocení kdy, v jakých časových úsecích a jak dlouho budou vaše aktivity projektu trvat.

Při přípravě projektu využijte nejen své zkušenosti a znalosti v odhadu plánování času, ale také metody, které vám v konkrétním plánování pomohou.

Jednou z těchto metod je také Ganttův diagram, který rozpracovává jednotlivé činnosti na časové úseky a zároveň říká, která aktivita musí předcházet jiné tak, aby bylo možno je všechny naplnit a realizovat.

Nezapomeňte – období realizace projektu je od jeho zahájení až do závěrečného vyúčtování. Tedy, až máte uhrazeny všechny faktury a další doklady.



Příklad

Váš projekt dle smlouvy má zahájení 1. 7. 2011, ukončení 31. 12. 2011. Jednou z aktivit byl vánoční koncert 23.12., faktura za něj vám přišla 27.12. Vy už jste měli dovolenou, zaplatili jste 4. 1. 2012. Jedná se o neuznatelný náklad, neboť byl proplacen po ukončení realizace projektu. Prodlužování projektů z tohoto důvodu již NEBUDE PŘÍPUSTNÉ.

Ch – chyby

Chyby v projektech mohou být formální a gramatické.

Formální chyby můžete eliminovat důkladným přečtením příručky pro žadatele. Gramatické chyby můžete částečně eliminovat kontrolou pravopisu. Doporučujeme, abyste nevyplňovali žádost přímo v aplikaci Grantys, ale nejdříve ve wordu a poté zkopírovat do žádosti. Tím můžete odstranit překlepy a nejasnosti.

Jestliže v projektu budou chyby, u kterých je zřejmé, že jsou primárně z nepozornosti, dáváte nám tím najevo, že vám na vašem projektu nezáleží, když si ho po sobě ani nepřečtete.

JEDINOU POVINNOU PŘÍLOHOU PROJEKTU JE ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE, KTERÉ JE PODEPSANÉ, NASKENOVANÉ A VLOŽENÉ VE FORMÁTU PDF DO ŽÁDOSTI. NAKOPÍROVANÉ OBRÁZKY S PODPÍSEM V APLIKACI WORD NEBUDEME UZNÁVAT A JSOU DŮVODEM PRO VYŘAZENÍ ŽÁDOSTI Z HODNOCENÍ.

ŘÁDNĚ SI PROSTUDUJTE MOŽNÉ ZAHÁJENÍ PROJEKTU – VE VÝZVÁCH 2013 SE JEDNÁ O TERMÍN 2. 5. 2013. ŽÁDNÝ PROJEKT NEMŮŽE ZAČÍT DŘÍVE.

I – inovace, inovativnost projektu

Tedy – jak se váš projekt liší od ostatních, čím je nový, co přináší pro cílovou skupinu, v čem jsou jeho hlavní výhody.

Inovativnost projektu se velmi těžce stanovuje v případě, že nemáte dostatečně provedeno A – tedy analýzu. V analýze totiž nejen že hodnotíte, jak váš projekt souvisí s jednotlivými dokumenty kraje, města či ČR a jak přispěje ke zlepšení situace cílové skupiny, ale také jaké jiné projekty a aktivity ve vámi řešené oblasti již existují, jsou v realizaci a přispívají potřebám cílové skupiny. Přehled o dalších projektech v daném tématu je klíčový proto, aby se vám případně nestalo, že se váš projekt bude dublovat s jiným a budete mít jak problém se zajištěním indikátorů, tak naplněním aktivit /více v oddílu R – rizika/.



Příklad

Projekt je inovativní ve své komplexnosti. Není zaměřen pouze na kvalifikační vzdělávání a ověření získaných znalostí, ale na propojení všech aspektů ovlivňujících návrat cílových skupin do profesního života a často i zlepšení celkového sociálního postavení a zdůraznění vlastní potřebnosti či schopností.

Přestože projekt přímo navazuje na zkušenosti z realizace předchozích projektů, zahrnuje v sobě další inovativní prvky, vyplývající ze skutečných potřeb cílové skupiny.

Jedním z nich je zajištění komplexního vzdělávání zaměřeného na propojení jednotlivých prvků vzdělávání a to jak osobnostního, tak nezbytného pro uplatnění a udržení zaměstnání.

Po celou dobu účasti v projektu bude cílovým skupinám poskytováno poradenství, které zajistí nejen dostatek informací, ale v konečném důsledkulepší uplatnitelnost na trhu práce.

Nezanedbatelným inovativním prvkem je zpracování metodického materiálu Co brání a pomáhá zaměstnanosti, který nejen shrnuje zkušenosti s komunikací s cílovou skupinou, ale nastavuje parametry další cílené komunikace mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

J – jiskra

Jiskra. Domníváte se, že jiskra není při přípravě projektů důležitá? Není tomu tak. Hodnotitel /tedy zkušený hodnotitel/ velmi rychle pozná, zda ten, kdo projekt připravil, mu také věří. Samozřejmě, že projekt musí splňovat všechny formální náležitosti, aby byl podpořen, ale ono „jiskření“, zaujetí pro věc, potřeba projektu pro zlepšení situace cílové skupiny, je zřejmé a nezbytné. Jiskra velmi úzce souvisí s O – tedy s myšlenkou, nápadem.

K – komunikace

Komunikace v rámci celého projektu můžeme rozdělit do tří oblastí.

- Komunikace s donátorem
- Komunikace uvnitř realizace projektu, tedy v týmu
- Komunikace navenek – tedy propagace, publicita

Komunikace s donátorem

Prosím – nespolehejte se pouze na komunikaci ve smyslu předkládání průběžných či závěrečných zpráv a vyúčtování. To nestačí. Posílejte pozvánky na akce. Nejste-li si jisti, zda postupujete v rámci projektu správně, kontaktujte poskytovatele dotace. Ptejte se včas, dokud problém nenaroste do rozměrů, kdy se již nedá řešit. Nikdo není neomylný, stát se může cokoli. Nepodáte-li např. průběžnou zprávu včas, nic se neděje. Zavolejte, omluvte se a ihned svou chybu napravte.

Komunikace uvnitř týmu

Pravidelné schůzky týmu při realizaci projektu jsou velmi důležité. Tam totiž probíhá vnitřní evaluace projektu. Zda aktivity, které realizujete, jsou skutečně realizovány dle harmonogramu a rozpočtu. Zda všichni pracovníci vědí, co mají dělat v následujícím období. Ošetřujete riziko nedostatečných nebo zkreslených informací a zároveň můžete včas řešit případné interpersonální problémy.

Komunikace navenek

Projekt, o kterém se nemluví, je mrtvý projekt. Nejen, že musíte informovat vaši cílovou skupinu, že pro ni vyvíjíte nějakou činnost. Musíte také informovat veřejnost, partnery, spolupracovníky – a média.

L – ladění

Ladění má rovněž několik rozměrů.

Jednak je to ladění týmu při přípravě projektu, tedy schopnost mít společné vize a cíle, proč ten který projekt chceme připravovat a následně realizovat.

Druhý rozměr ladění je vychytávání nedostatečností v připravovaném projektu. Ten, kdo projekt připravuje, by jej měl nechat přečíst jak svým kolegům, tak lidem z cílové skupiny – určitě se nějaký příznivec vaší organizace najde. Pochopí-li on, oč vám v projektu jde, máte vyhráno. Často totiž jednáme v psaní projektů s tzv. pracovní slepotou. Upadáme do klišé, do terminologie nám známé, ale pro okolní svět nepochopitelné.

Třetí rozměr jsou chyby. Gramatické, stylistické... v obou případech neakceptovatelné. Jak máme věřit projektu, který si sám žadatel po sobě ani nepřečetl? Jak máme věřit, že bude schopen projekt dobře realizovat, když si s jeho přípravou dal tak malou práci? Tuto otázku si hodnotitel zcela jistě položí.

M – metodika

Jakou metodiku při přípravě projektu zvolíte, je na vás. V teoretické části máte uveden také logický rámec. Je často těžce pochopitelný a jeho příprava je zdlouhavá. Nemusíte se jím řídit. Co ale zcela jistě nesmíte podcenit, jsou základní principy a metody při přípravě a následné realizaci projektu.

Možné metodické postupy u jednotlivých částí přípravy projektu:

Analýza

- SWOT analýzy,
- PEST analýza,
- dotazníkové šetření,
- strukturované rozhovory s cílovou skupinou,
- analýza trhu,
- marketingová analýza...

Příprava projektu

- Logický rámec,
- Hierarchická dekompozice činností,
- Ganttův diagram...

Rizika

- Analýza rizik,
- zhodnocení možného a nepravděpodobného rizika...

Rozpočet

- Situace v organizaci – růst, rozvoj, stagnace /využití obdoby Ansoffovy matice nebo strategického plánování v organizaci/,
- analýza trhu – ceny v místě obvyklé, srovnání cen jednotlivých poskytovatelů služeb či aktivit,
- určení cash flow - schopnost „ufinancovat“ projekt při snížení rozpočtu ze strany donátora...

Realizace projektu

- Metoda projektového řízení

Komunikace, publicita

- Analýza médií
- stanovení komunikační strategie ...

N – novátorství

Novátorství úzce souvisí s /inovace/. Buďte velmi opatrní při projektu, který je zcela nový, nevyzkoušený, bez dostupných zpětných vazeb. Neznamená to, že do takového projektu tzv. nemáte jít, naopak. Ale o to více musíte věnovat čas analýzám ve všech oblastech a to i zdrojů možných pro jeho další financování.

V případě, že chcete v rámci projektu realizovat zcela nový produkt či aktivitu, doporučujeme zpracovat také marketingovou strategii. Více o marketingu v teoretické části materiálu.

O – „O“ neboli myšlenka

Znáte to. Dlouho přemýšlíte. Víte, co by bylo zapotřebí udělat. Jen chybí nápad. Myšlenka. Impuls. A pak se probudíte uprostřed noci a...je to tady.

Na „myšlence“ nelze projekt – tedy dobrý a životaschopný projekt – postavit. Ale myšlenky, nové nápady, mohou být jen na některou část projektu. A přesto jsou nesmírně důležité, neboť rázem staví projekt do zcela nového světla. A je to přesně to, co jej následně, při hodnocení hodnotiteli, odlišuje od šedi všech podobných projektů.

Problémem aplikace myšlenky do projektu bývá to, že ji velmi těžce popisujeme. Jak například popsat to, že v rámci vzdělávacích materiálů zaměřených na komunikační a prezentační dovednosti vznikne multimediální CD, jehož součástí bude kreslená figurka – průvodce – a budete mít možnost získat ihned zpětnou vazbu, zda vaše odpověď byla správná či nikoli. Máte to v hlavě. Figurku vidíte. Vidíte, jak bude uživatel pracovat. Ale popis je velmi složitý.

Pokuste se o to. Opravdu může myšlenka posunout váš projekt v hodnocení na vyšší úroveň.

P – plánování

Plánování projektu je zcela nezbytné, bez dostatečně naplánovaného projektu není možné jej pak dobře zrealizovat. Plánování je věnována celá kapitola v teoretické části tohoto materiálu. Nicméně alespoň několik poznámek:

- Neplánujte projekt sami, spoléhejte se na interaktivitu vašich spolupracovníků.
- Využijte metody brainstormingu pro získání co největšího množství nápadů a myšlenek kolegů.
- Zvláštní pozornost věnujte plánování rozpočtu, stejně tak jako rolí v týmu a souhlasu kolegů s jejich zařazením v týmu.
- Definujte všechna rizika, která by mohla ohrozit realizaci projektu.

R – rozpočet

- Rozpočet MUSÍ VŽDY SOUVISET S AKTIVITAMI, UVEDENÝMI V POPISU PROJEKTU.
- Rozpočtu projektu věnujte maximální pozornost, vyhněte se tak problémům s vyúčtováním.
 - Vždy postupujte při přípravě rozpočtu z reálných cen, nepoužívejte nikdy „metodu nasliněného prstu“.

Osobní náklady

Do osobních nákladů patří mzdy pracovníků a dohody konané mimo pracovní poměr /DPP a DPČ/. BUDE-LI SE NA PROJEKTU PODÍLET TÝM VÍCE LIDÍ, ROZEPIŠTE JEDNOTLIVÉ ROLE DO SAMOSTATNÝCH POLOŽEK. SOCIÁLNÍ A ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ NEUVÁDĚJTE ZVLÁŠŤ.

Materiálové náklady

Do této kapitoly zjednodušeně patří to, co si tzv. můžete osahat. Jakýkoli spotřební materiál – kancelářské potřeby, tiskárny, cartridge, materiál pro kroužky apod. /není-li v rozpočtu projektu samostatně kapitola zařízení a vybavení/.

ROZEPIŠTE JEDNOTLIVÉ POLOŽKY. NAPIŠETE-LI JEN MATERIÁLOVÉ NÁKLADY A ČÁSTKA CELKEM, BUDOU VÁM

Cestovné

Do této kapitoly patří jen cestovné realizačního týmu. Dopravné – autobus, materiál – patří do služeb.

Služby

Do této kapitoly patří všechny náklady, kdy si na základě objednávky objednáte službu či činnost a následně obdržíte fakturu.

POZOR: Dejte si pozor na tzv. zdvojování – např. v osobních nákladech uvedena účetní a stejně tak v externích službách.

Náklady kanceláře

Do rozpočtu projektu uvádějte pouze tzv. alikvotní náklady spojené s projektem. Pro výpočet můžete zvolit jednoduchou metodiku:

Rozpočet projektu připravovaného: (Příjmy z jednotlivých projektů: náklady kanceláře) x 100 = % nákladů na daný projekt.

Je to jen kvalifikovaný odhad, ale nejjednodušší cesta kromě „metody nasliněného prstu“.



Příklad

Požadovaná částka na projekt:	150 000,- Kč na 12 měsíců, tj. 12,500,- měsíc
Náklady kanceláře za měsíc:	33 000,- Kč
Alikvotní část:	37%, tj. 12 210,- Kč

S – spolupráce

Kromě partnerů projektu se na projektu podílí také řada dalších spolupracovníků, kteří projekt mohou ovlivnit ať již pozitivně či negativně. Při přípravě projektu tedy nesmíme zapomenout rovněž na analýzu možných spolupracovníků, spolupracujících organizací či institucí, kteří nám více či méně mohou v projektu pomoci.

Máme-li např. dlouhodobou spolupráci s grafikiem či grafickým studiem, víme, jaké jsou ceny, jaké jsou dodací lhůty propagačních materiálů i jak vypadá výsledný produkt. Stejně tak v případě přípravy konference, kterou budeme realizovat tzv. na klíč /čili externí služba na fakturu/ ve stejných prostorách, jako dříve, víme, co od prostor můžeme očekávat a tak nás nepřekvapí požadavky dodavatele.

Při dlouhodobé spolupráci je navíc obvyklé, že takovéto spolupracující organizace nám vychází vstříc a jsou schopni i slevit z obvyklých nákladů.

Je proto velmi dobré vést databázi spolupracujících subjektů a pracovat s nimi i mimo období, ve kterém realizujeme projekt.

T – tým

Výběr týmu pro realizaci projektu je rovněž klíčový. Abychom mohli kvalitně realizovat připravený projekt, potřebujeme vybrat dobré členy týmu, kteří budou společně sdílet vizi a cíle projektu.

V projektovém týmu bývá obvykle:

- Manažer /vedoucí projektu/, který má na starosti řízení projektu, řízení lidí apod.,
- koordinátor /asistent projektu/, který má na starosti technicko-organizační zajištění projektu,
- účetní /finanční manažer/, který řídí finanční stránku projektu, případně účtuje projekt.

Další role jsou již závislé na obsahu projektu /např. lektori, experti apod./.

Jakými jste manažery, jak spolupracujete, jak jste schopni řídit a vést je již na jiné školení.

U – uskutečnění

Uskutečnění, dopracování projektu, patří k závěrečným fázím. Jestliže jste věnovali přípravě dostatečný čas, samotné dopracování projektu a jeho předání donátorovi by již nemělo být problémem.

Bohužel se často stává, že projekty nejsou tzv. dotažené do konce z formálního hlediska. Doporučujeme proto:

- **NIKDY** se nespolehejte na to, že jestliže finanční prostředky žádáte u stejného donátora, jako v předchozích letech, bude mít stejné podmínky a stejné formuláře, jako dříve.
- **ŘÁDNĚ** si přečtěte zadávací podmínky.
- **PODROBNĚ** se seznamte s příručkou pro žadatele nebo jiným relevantním dokumentem. Jsou zde uvedeny vždy všechny formální náležitosti, které má projekt splňovat.
- **NENECHÁVEJTE FINALIZACI PROJEKTU NA POSLEDNÍ CHVÍLI.** Nikdy nevíte, co se vám může přihodit – selhání techniky, lidského faktoru.

V – vyúčtování

Přestože vyúčtování se vás bude týkat až v případě, že váš projekt bude podpořen, podívejte se i na podklady k vyúčtování, které vám říkají, jak následné vyúčtování bude probíhat. Seznamte se s tím. Ušetříte si čas při zjišťování až v samotné realizaci a zároveň podle podmínek vyúčtování budete moci lépe zacílit a upravit i váš rozpočet.

W – vítězné vyhodnocení

Vítězné vyhodnocení je především o motivaci a pochvale všech zúčastněných, kteří se na přípravě vašeho projektu podíleli.

Nezapomeňte všem v týmu poděkovat.

A pak vám nezbývá, než čekat.

Ale pokud dotaci obdržíte, tím nic nekončí. Naopak – začíná. Uvědomme si, že vezmeme-li jeden den, tedy 24 hodin, jako celý projektový cyklus /tedy příprava a následná realizace projektu/, zpracování projektu tvoří jen 2 hodiny z celkového času. Ten zbývající je na kvalitní řízení projektu.

X – rizika neboli x procent pro jejich eliminaci

Většinu rizik můžeme předem ošetřit.

Jedno riziko, které je hodně velké. Tímto rizikem je spoléhání se na jeden zdroj příjmů.

Vícezdrojové financování je zcela nezbytné pro zajištění udržitelnosti projektů. Spoléháte-li se na to, že jeden donátor vám již několik let poskytuje finanční prostředky, je to velmi krátkozraké a nemá to nic společného se strategickým plánování ani s fundraisingovou strategií.

Pracujte dlouhodobě se svými donátory, ale hledejte další možné zdroje, prezentujte své aktivity a projekty i těm, se kterými jste doposud z finančního hlediska neměli nic společného.

Z –závěr

Nezapomeňte, že hodnotitel vaši organizaci nemusí znát

Nezapomeňte, že ani vaše aktivity nemusí být známy všem

Nezapomeňte, že můžete napláňovat projekt jen tak velký, jak velký máte tým

Nezapomeňte, že musíte mít volné finanční prostředky v případě zálohového financování projektů

Nezapomeňte, že projekt má přispět primárně cílové skupině