



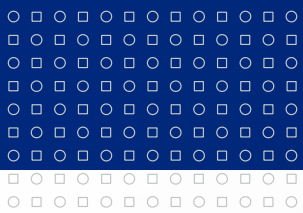
MASARYKOVA UNIVERZITA

Projektový management a projektové řízení

Příprava žádosti o dotace

Východiska

- ❖ Hledáte prostředky na provozní a projektovou činnost školy!
- ❖ Podpora formou ***fundraisingu***.
- ❖ V roce 2014 byla v ČR k dispozici přes 2 500 dotačních titulů.
- ❖ Vždy se jedná o externí podporu subjektu (žadatele) a tudíž o veřejnou podporu!



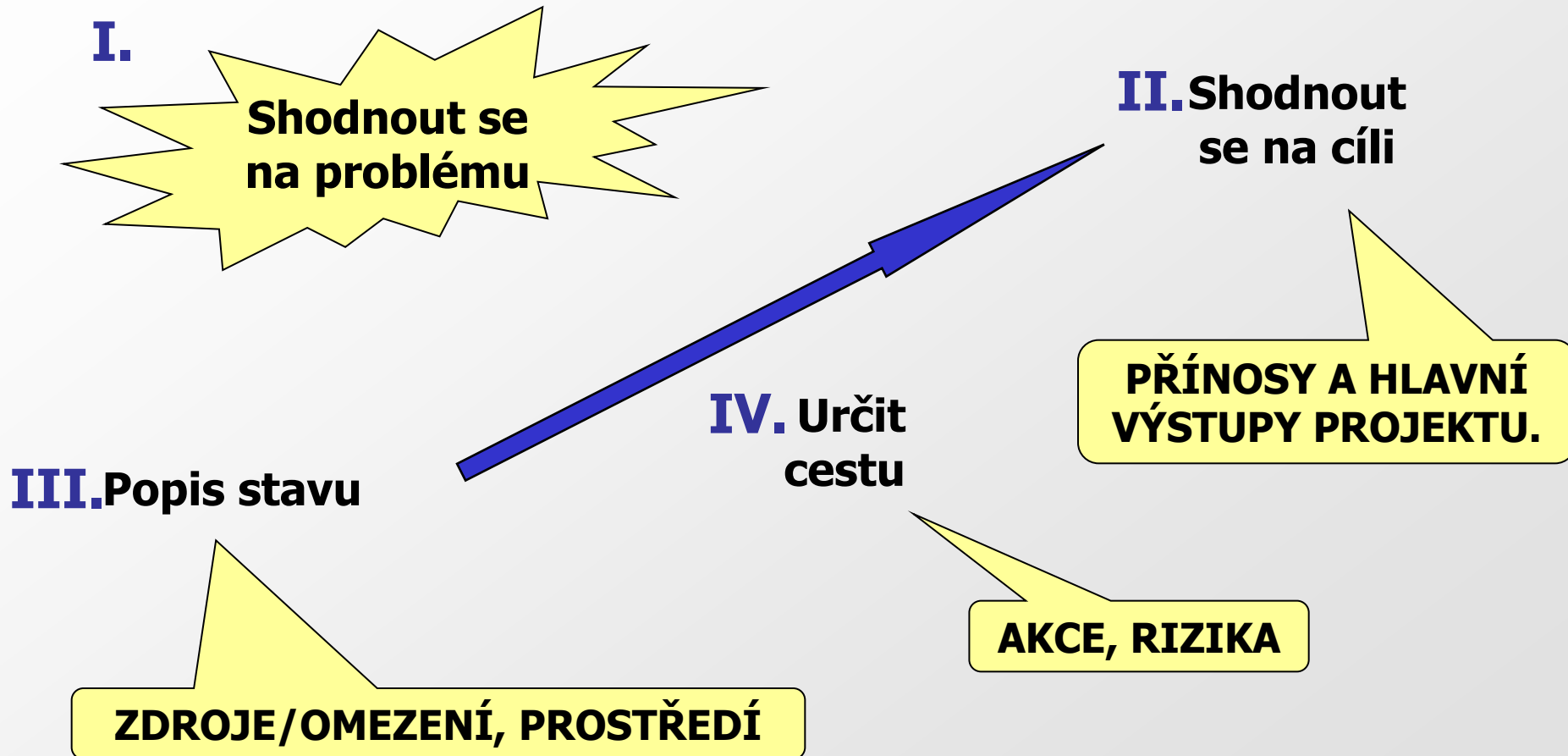
Co je to projekt a projektové řízení?



Projekt - definice dle ČSN ISO

- ☒ Dle ČSN ISO 21 500 je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.
- ☒ Projekt je sekvence činností mající jeden začátek a jeden konec, přidělené zdroje a směřující k vytvoření určitých produktů. S vytvořením produktů je vždy spojeno riziko.

Životní cykly v projektu



Fáze projektu

Příprava



Plánování



Realizace



Ukončení



Vyhodnocení

Proč projekt realizovat? Co chceme projektem dosáhnout?

CO, JAK, S KÝM, KDY, ZA KOLIK

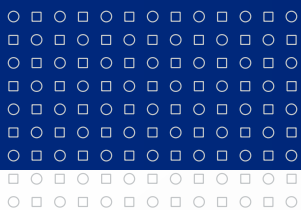
Vytvoření produktů

Akceptace zákazníkem

Vnitřní ukončení a úprava interních metodik

Typy projektu

- ❏ **Investiční (tvrdé)** = dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. = dlouhodobý majetek.
- ❏ Dlouhodobý hmotný majetek – pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí nebo základní stádo a tažná zvířata. Věci se samostatným technicko-ekonomickým určením s dobou použitelnosti delší než jeden rok a v ocenění jedné položky převyšující částku 40.000,- Kč bez DPH.
- ❏ Dlouhodobý nehmotný majetek – majetek dobou použitelnosti déle než 1 rok. Věci se samostatným technicko-ekonomickým určením s dobou použitelnosti delší než jeden rok a v ocenění jedné položky převyšující částku 60.000,- Kč bez DPH.
- ❏ **Neinvestiční (měkké)** – vše co není investice.

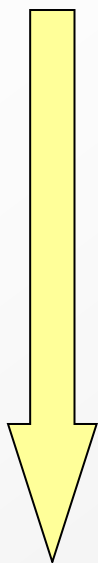


Plánování projektu

Jakost projektu dle ČSN ISO 21 500



Pět kroků projektu



CO

Specifikace dodávek

JAK

Cesta jejich vytvoření

S KÝM

Kdo je udělá a jak bude řízen

KDY

Kdy vzniknou

ZA KOLIK

Kolik to bude stát

Plánujeme projekt 1)

- Přesně definovat **CO** se má udělat.
- Tj. definovat produkty projektu
 - Aspekt věcný - definuje, co bude existovat.
 - Aspekt procesní říká, jaké činnosti budou vykonány. (Pozn.: Vhodné pouze když neumíme nadefinovat produkt, např. provedení konzultace.)
 - Vždy je potřebné definovat metriky (kritéria kvality)!

Cíle projektu

❏ Nová hodnota – předmět, produkt nebo služba, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.

❏ cíl by měl dodržovat pravidlo SMART:

S (Specific) – specifický a konkrétní

M (Measurable) – měřitelné

A (Assignable) – přidělitelné pouze jednomu projektu a subjektu

R (Realistic) – dosažitelné

T (Time-bound) – časově ohraničené

I (Integrated) – integrovaný

Globální cíl (Goal)

- Všechny projekty musí začínat jasnou definicí cílů projektu a určením specifických výsledků.
- Určuje celkový směr a jeho konečný výsledek.
- Je v něm obsažena strategická potřeba.
- Shrnuje nejdůležitější informace o projektu.
- Podrobněji rozpracováván do hierarchické struktury dílčích cílů.

Dílčí, specifické cíle (Objectives)

- ❏ Konkretizují globální cíl.
- ❏ Jasný a jednoznačný popis vlastností projektu.

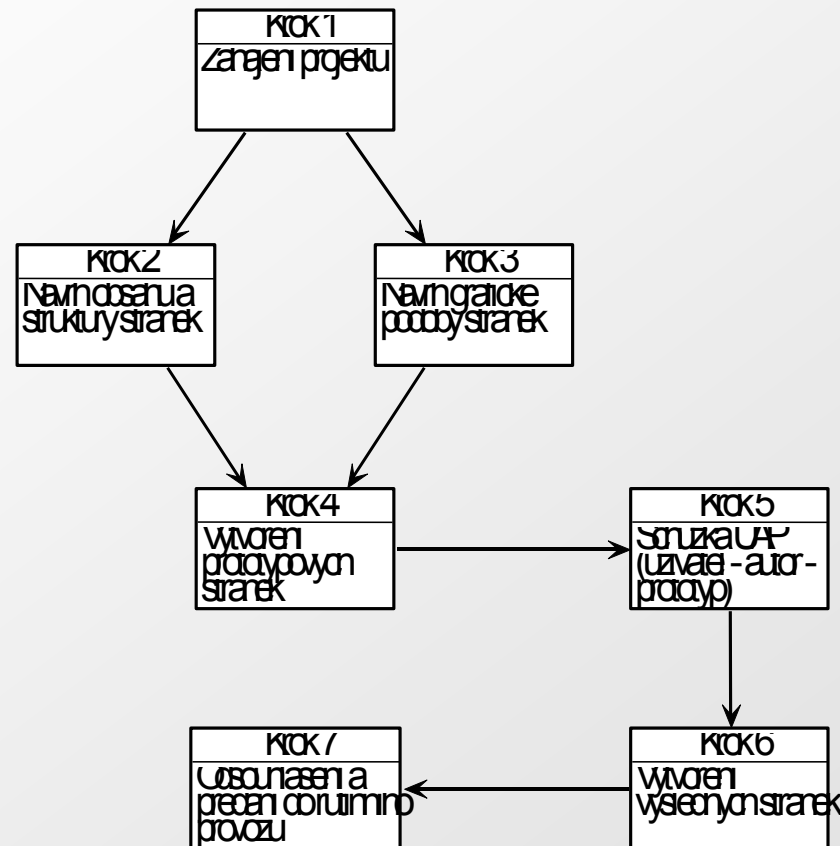
Charakteristika cílů:

- popis výstupu, který má být vytvořen;
- očekávaný časový rámec dosažení výstupu;
- měřítko, podle kterých se bude cíl považován za splněný;
- podmínky, zpřesňují informace o způsobu splnění.

Plánujeme projekt 2)

- Naplánovat **JAK** vzniknou jednotlivé výstupy z plánu CO
 - Tj. jaké činnosti a v jaké logické posloupnosti vytvoří produkty projektu.
 - Do postupu nezanašet hledisko času či disponibility zdrojů!!
 - Není-li vzor: ODZADU!

Projektový graf - příklad



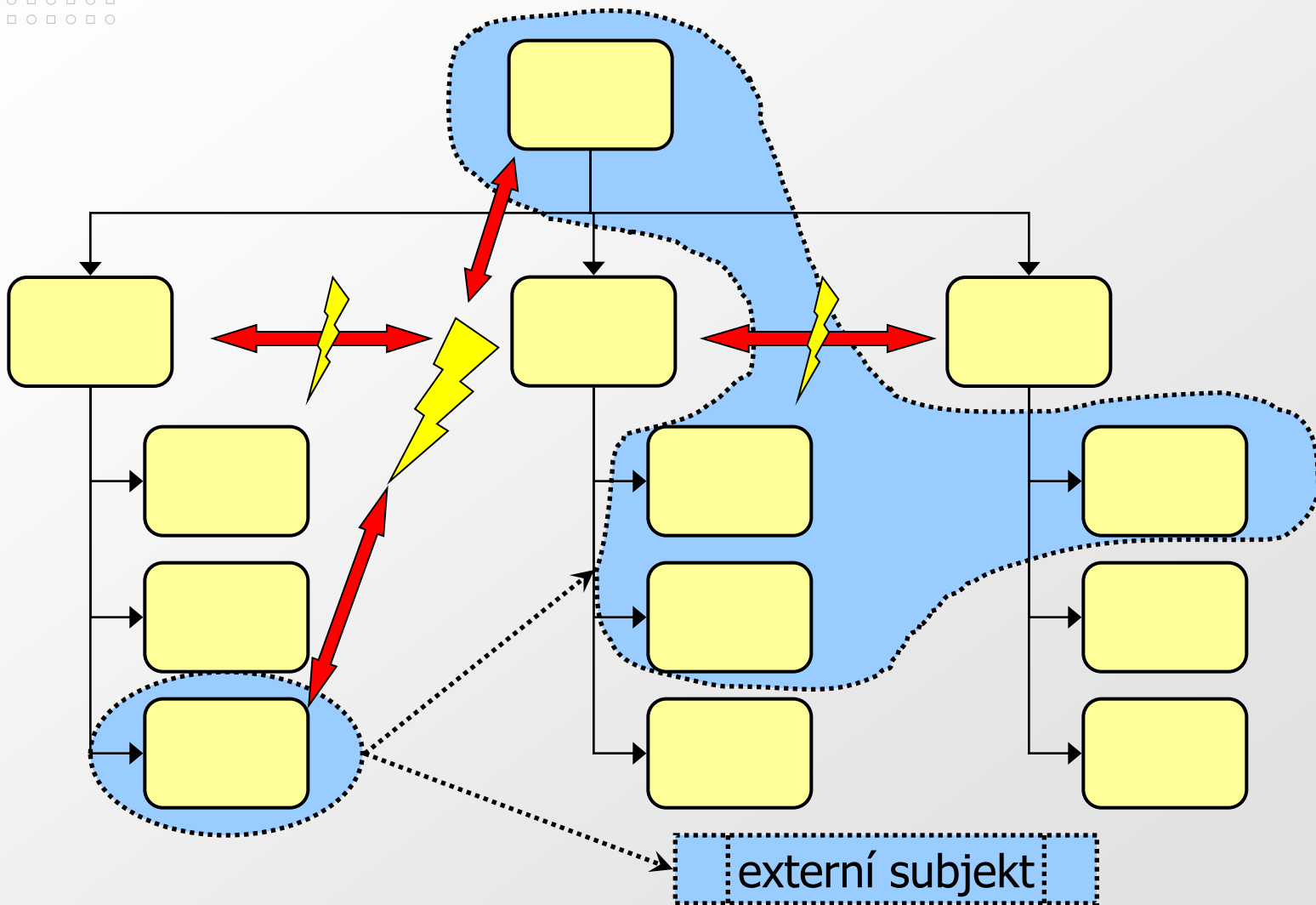
Plánujeme projekt 3)

- Naplánovat, **S KÝM** se dílčích cílů a celkového cíle dosáhne.
 - Tj. v jakých strukturách bude projekt organizován.
 - Jaké zdroje budeme potřebovat.
 - A jak tyto zdroje obsadíme lidmi.

Organizační struktury

- ☞ Útvarové (odbory městského úřadu) – horizontální.
- ☞ Věcné (týmový aspekt, určeno pro projekt napříč odbory) – vertikální.





**Řídící
komise**

- statutární zástupce
- vedoucí odboru
- manažer projektu

**Vedení
projektu**

- manažer projektu
- administrátor
- ekonomka, účetní

**Řešitelský
tým**

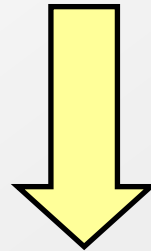
- pracovníci odborů, oddělení
- pracovníci zřízených organizací

**Pracovní
tým**

- pracovníci odborů, oddělení
- externí osoby
- zástupci partnera, sponzora

Další kroky plánování

- ☒ víme CO
- ☒ víme JAK
- ☒ víme S KÝM



KDY znamená určit:

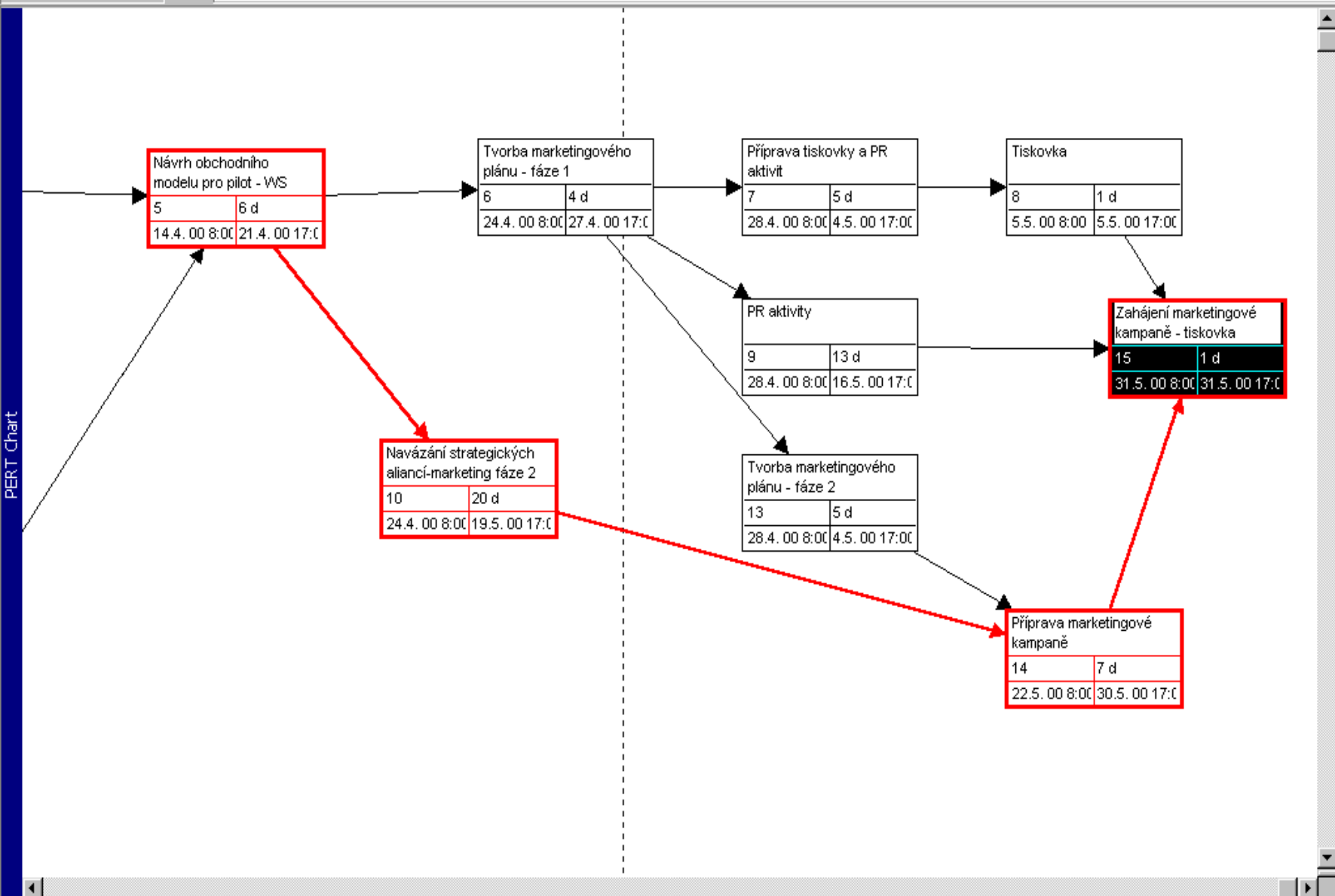
- ☒ datum zahájení činnosti
- ☒ datum ukončení činnosti

Harmonogram

- Rozvržením aktivit projektu do časové řady vznikne harmonogram projektu (časový plán).
- Dostatečnou pozornost věnujte propočtu délky trvání projektu (mnohé administrativní úkony trvají déle, než by se mohlo na první pohled zdát).
- Na harmonogram posléze navazuje konstrukce finančního plánu a rozpočtu projektu.
- Protože projekty ze své podstaty zahrnují určité riziko, je dobré s ním počítat a naplánovat **rezervy** časové a finanční.

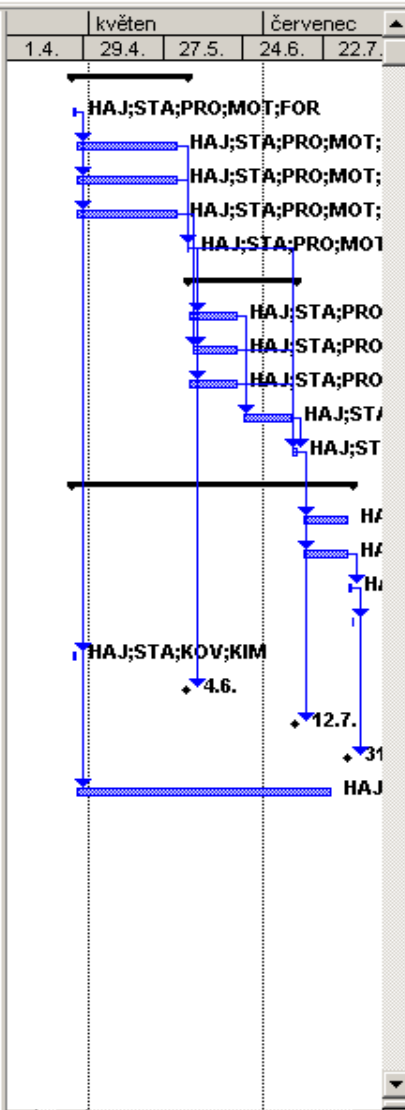


Zahájení marketingové kampaně - tiskovka



Toolbar with icons for file operations, editing, and project management. Includes a font dropdown set to Arial, size 8, and a task group dropdown set to 'Žádná skupina'.

I	CO	OD	DO	DOB	GARAI	KDO	ČLD PL	OS/ČI
1	Etapa 1 Analýza	25.4. 2002	4.6. 2002	29 d	SHS			
2	Kick-off Meeting (14:00-17:00)	25.4. 2002	25.4. 2002	1 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	5	HAJM;ST
3	Analýza v terénu, studium podkladů	26.4. 2002	31.5. 2002	26 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	17	HAJ3;ST
4	Tvorba Funkční dekompozice a Procesních řetězců	26.4. 2002	31.5. 2002	26 d	MOT	HAJ;STA;PRO;MOT;F	22	HAJ2;ST
5	Tvorba IDM - část 1	26.4. 2002	31.5. 2002	26 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	15	HAJM;ST
6	FS1 (1 den)	4.6. 2002	4.6. 2002	1 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	10	HAJ2;ST
7	Etapa 2 Vytvoření BPM	5.6. 2002	12.7. 2002	29 d				
8	Dokončení FD a procesů	5.6. 2002	21.6. 2002	14 d	MOT	HAJ;STA;PRO;MOT;F	19	HAJ2;ST
9	Tvorba IDM - část 2	6.6. 2002	21.6. 2002	13 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT	8	HAJM;ST
10	Tvorba organizační struktury	5.6. 2002	21.6. 2002	14 d	MOT	HAJ;STA;PRO;MOT;F	6	HAJM;ST
11	Kompletace produktů pro FS2	24.6. 2002	10.7. 2002	13 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	0	HAJM;ST
12	FS2 (2 dny)	11.7. 2002	12.7. 2002	2 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	20	HAJM;ST
13	Etapa 3 Dokončení BPM	25.4. 2002	1.8. 2002	72 d				
14	Úpravy BPM dle výsledků FS2	15.7. 2002	30.7. 2002	12 d	SHS	HAJ;STA;PRO;MOT;F	9	HAJM;ST
15	Zpracování výstupních produktů - Závěrečné z	15.7. 2002	30.7. 2002	12 d	SHS	HAJ;STA;PRO;MOT;F	11	HAJM;ST
16	Přejímka projektu	31.7. 2002	31.7. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA	2	HAJM;ST
17	Ukončení projektu	1.8. 2002	1.8. 2002	1 d	SHS			
18	Schůzka řídicí komise č.1	25.4. 2002	25.4. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA;0;HA
19	Schůzka řídicí komise č.2	4.6. 2002	4.6. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA;0;HA
20	Schůzka řídicí komise č.3	12.7. 2002	12.7. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA;0;HA
21	Schůzka řídicí komise č.4	31.7. 2002	31.7. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA;0;HA
22	Koordinace projektu	26.4. 2002	24.7. 2002	65 d	SHS	HAJ;STA	20	HAJM;S



Tvorba harmonogramu

- **Nerealistické odhady = hrob projektu!**
- Časové rezervy jednotlivých kroků.
- Buffer časových rezerv na konci projektu.
- Započítání disponibility pracovníků ŘT, PT i ostatních zdrojů.
- Milníky nebo prémie za zkrácení?

Plánujeme projekt 5)

- ❖ Stanovit **ZA KOLIK** se projekt zrealizuje
 - ❖ čld - člověkodén
 - ❖ člm - člověkoměsíček
 - ❖ člr - člověkorok

- ❖ odhady pracnosti



Odhady kapacit

2 cesty jak odhadovat kapacity :

Zhora dolů

- analogie
- delfská věštírna

Z dola nahoru

- vysčítáváním na základě metrik a výkazů práce, shromážděných na předchozích projektech.



Co je to fundraising?

- ☞ **Komplexní systematická činnost**, jejímž cílem je zajistit pro organizaci finanční či jiné **prostředky** k financování jejich **veřejně prospěšných aktivit** (jde nejen o projekty, ale i provoz).

Proč systematická?

- ☞ Úspěšně získávat prostředky lze jen v případě, když budeme:
 - náležitě připraveni,
 - soustavně vyhodnocovat reálný stav našich činností,
 - soustavně sledovat vnější prostředí a přizpůsobovat se mu,
 - kontrolovat a pravidelně vyhodnocovat fund. aktivity,
 - učit se z našich chyb a zlepšovat se.

Možnosti fundraisingu

- ❏ **SPONZORING** = *poskytování finanční podpory výměnou za propagaci sponzora v souvislosti s vlastní činností.*
- ❏ **DAR** = *hmotné či nehmotné statky poskytnuté jednostranně bez protihodnoty.*
- ❏ **VÍCEZDROJOVÉ FINANCOVÁNÍ** = *způsob financování rozložením závislosti na více zdrojích a subjektech.*
- ❏ **MECENÁŠTVÍ** = *téměř výhradní podpora umění individuálními dárci za účelem zajištění svobodné tvorby umělce.*

Rozpočet projektu

- ❏ Základem je co nejpodrobněji zpracovaný rozpočet projektu.
- ❏ Nutnost rozdělení nákladů na uznatelné a neuznatelné dle podmínek programu.
- ❏ DPH – uznatelný náklad pro neplátce (nemožnost odpočtu daně na vstupu).
- ❏ Nutno přihlížet na potřebnost (oprávněnost) nákladů vzhledem k výstupům projektu (někdy je určení jednodušší, někdy komplikovanější).

Uznatelné x neuznatelné náklady

- Uznatelné náklady „lze uplatňovat“ nejdříve od doby registrace projektu (za předpokladu, že tyto náklady byly prokazatelně proplaceny konečným příjemcem). Výjimka se vztahuje na náklady k projektové dokumentaci.
- Dle typu projektů (investiční, neinvestiční) jsou některé druhy nákladů omezovány (limit X % z celkových nebo uznatelných nákladů projektu).
- Neuznatelné náklady nejsou podporovány (např. DPH u plátců, pokuty a penále, nákup osobních vozů, náklady na opravu a údržbu strojů a zařízení, ostatní daně a správní poplatky, úroky z úvěru).

Specifika jednotlivých programů

- Každý dotační titul má svá finanční specifika, kterými se musíme řídit nebo nám mohou pomoci.

- Patří mezi ně – např.:
 - min. a max. výše celkových uznatelných nákladů,
 - množství peněz alokovaných na výzvu (-> kalkulace naší „šance“),
 - % podpory z různých zdrojů (liší se dle typu žadatelů).

Vícezdrojový charakter financování

Veřejné zdroje

- Granty a dotace (lokální, regionální, národní úroveň)
- Veřejné zakázky a smlouvy o poskytování služeb
- Nepřímá podpora (forma daňových úlev, záštit apod.)

Neveřejné zdroje

- Nestátní neziskový sektor (nadace, nadační fondy)
- Podnikatelská sféra (firemní dárcovství, nadace apod.)
- Individuální dárci (tuzemští i zahraniční)

Vlastní příjmy

- Vlastní hospodářská činnost
- Členské poplatky

Postup plánování

- 1) Nejprve je nutné mít vypracován plán CO, vytvořen projektový graf (plán JAK) a plán S KYM.
- 2) Hrubý odhad délek trvání jednotlivých činností (tj. etap, kroků, úkonů).
- 3) Pak odhadovat spotřeby práce v člověkodnech nebo člověkoměsících.
- 4) Tento postup je potřebné iterativně opakovat ve vazbě na již vytvářený projektový tým a dostupnost klíčových zdrojů.
- 5) Zohledňovat požadavky top managementu a zákazníka na trojimperativ projektu.
- 6) Finální produkt vzniká jako kompromis mezi optimálním a možným.



*Projektové řízení v praxi
aneb
krátký návod jak připravit
projekt.*



Obecný projektový cyklus

- ❖ Konceptuální návrh
- ❖ Definice projektu
- ❖ Produkce
- ❖ Operační období
- ❖ Vyřazení projektu

Konceptuální návrh

- Formulace základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, odhady nákladů a času potřebného na vlastní realizaci, předběžná analýza rizik.
- Příprava projektu.
 - Proč projekt realizovat?
 - Co chceme projektem dosáhnout?

Výstup => **Projektový záměr**

Konceptuální návrh – přípravná fáze

- ❏ Příprava projektu.
 - ❏ Proč projekt realizovat?
 - ❏ Co chceme projektem dosáhnout?
 - ❏ Jakým způsobem bude výstupů a výsledků projektu dosaženo?

- ❏ Informace o dotacích.
 - ❏ Získání dostatečného množství informací (podmínky programu, text výzvy, hodnotící tabulka).
 - ❏ Seznámení se s programovými dokumenty (operační program, prováděcí dokument, výzva, příručka pro žadatele a příručka pro uživatele)
 - ❏ Prostudovat hodnotící tabulku!

- ❏ Předběžné zjištění/ověření přijatelnosti žadatele.
- ❏ Konzultace projektového záměru.
- ❏ Akceptace podmínek čerpání dotace (povinnost archivovat dokumentaci, respektování zásad výběrových řízení, podrobit se kontrolám celé řady oprávněných orgánů a institucí, atd.).
- ❏ Předběžná představa o zajištění finančního krytí projektu.

Projektový záměr

- ❑ ...“záměr“ znamená popis produktu projektu, jeho znaky a jak se mají tyto znaky měřit nebo posuzovat. (ISO 21 500)
- ❑ Převedení požadavků zákazníka a ostatních zainteresovaných stran na činnosti, které se mají provádět pro dosažení cílů projektu a pro organizování těchto činností.
- ❑ Záměr rozpracovává strategii, součástí dokumentu záměru projektu jsou cíle a způsob jejich dosažení, určené ve strategii.

Projektový záměr

- Soulad projektového záměru se zvoleným dotačním programem.
- Cílové skupiny.
- Lokalizace projektu.
- Předběžné zhodnocení projektového záměru dle hodnotící tabulky.
- Analyzovat vstupní podmínky a obhájit výsledky a výstupy projektu.
- Udržitelnost projektu a naplnění závazných a monitorovacích ukazatelů.

Zadání pro Vás

1. Ředitel školy Vám dal za úkol inovovat výuku zeměpisu.
2. Vytvořte projekt formou projektového záměru, kde budete řešit zlepšení výuky.
3. Pro plánování použijte tuto prezentaci, připravený formulář a své znalosti.

Desatero úspěšného žadatele

- Definování projektu
- Konzultace projektu
- Posouzení svých možností
- Výběr zpracovatele
- Začít včas
- Kontrola zpracovatele
- Dodržovat pravidla pro předkládání žádostí
- Finanční krytí projektu
- Výběr dodavatele
- Udržitelnost

Rada na závěr – konzultovat, konzultovat, konzultovat !