



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PROJEKTY A GRANTY

Výukový text

Pavla Heřmánková

Daniela Navrátilová

Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Olomouc 2010

Projekt „Inovace systému odborné praxe studentů Moravské vysoké školy Olomouc“, reg. č. CZ.1.07/2.2.00/07.0197 je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autoři: Mgr. Pavla Heřmánková
Mgr. Daniela Navrátilová

Recenzovaly: Doc. RNDr. Eva Grublová, CSc.
Doc. PhDr. et Dr. Libuše Podlahová

Olomouc 2010

ISBN 978-80-87240-64-9

Obsah

Úvod	4
1 Co ve studijním textu nenajdete	5
1.1 Pojmy používané ve studijním textu	5
1.2 Logický rámec	7
Literatura ke kapitole.....	11
2 Projekt oslavy narozenin	12
Literatura ke kapitole.....	19
3 Projekt vybudování dětského hřiště	20
Literatura ke kapitole.....	26
4 Řešení úkolů ze studijního textu	27
4.1 Kapitola 1 - Projekt	27
4.2 Kapitola 2 – Před zahájením projektu	28
4.3 Kapitola 3 – Plánování projektu	29
4.4 Kapitola 4 – Financování projektů z veřejných zdrojů	30
4.5 Kapitola 5 – Realizace projektu.....	30
4.6 Kapitola 6 – Uzavření a vyhodnocení projektu	31
4.7 Kapitola 7 – Úskalí veřejného financování.....	31
4.8 Kapitola 8 – Strategické dokumenty veřejného financování a poskytovatelé dotací.....	32
Literatura	34
Příloha 1 – Vzor pro logický rámec	35

Úvod

Vážení kolegové,

držíte v rukou text, který má sloužit jako metodická podpora ke studijnímu textu Projekty a granty. V předložené publikaci si klademe za cíl vyzdvihnout nejdůležitější pojmy, se kterými jsou studenti v rámci výuky modulu seznamováni, a předložit vám návrhy osvědčených postupů a metod, jak studenty danou problematikou efektivně provést. V textu najdete příklady a ukázky plánů projektů, které jsou ze strany studentů očekávaným výstupem výukového modulu Projekty a granty, a metodické návody, jak plán projektu tvořit.

Text je členěn do čtyř hlavních kapitol. První část je věnována pojmům z oblasti projektového i klasického managementu, které jsou používány ve studijním textu, přičemž se předpokládá, že mnohé z nich studenti znají. Nad rámec studijního textu jsme do první kapitoly zahrnuly logický rámec, velice praktickou a přehlednou metodu plánování projektu. Ve druhé části (kapitoly 2 a 3) uvádíme dvě případové studie, které by vám měly sloužit jako inspirace a návod pro vedení plánů studentských projektů a jejich kontrolu. Třetí kapitola je zaměřena na vzorová řešení příkladů a úkolů uvedených ve studijním textu.

1 Co ve studijním textu nenajdete

CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit pojmy z klasického i projektového managementu, které jsou používány ve studijním textu a předpokládá se jejich znalost studenty,
- uvést příklady použití Ganttova a PERT diagramu z oblasti plánování projektů,
- zadat studentům příklady a úkoly k postupnému vytvoření plánu projektu,
- reprodukovat a komentovat metodu logického rámce.

KLÍČOVÁ SLOVA



SMART, Ganttův diagram, PERT diagram, metoda logického rámce

1.1 Pojmy používané ve studijním textu

FORMA VÝUKY

seminář

METODA VÝUKY

výklad, zpracování zadaných úkolů formou samostatné nebo skupinové práce

POMŮCKY

tabule/flipchart/počítač a dataprojektor

Hlavní manažerské činnosti

*Hlavní
manažerské
činnosti*

Teorie řízení člení management na čtyři, popř. **pět hlavních manažerských činností**:

- plánování,
- organizování,
- vedení lidí,
- kontrolování,
- rozhodování¹.

Tyto činnosti jsou charakteristické i pro projektový management, který se však od běžně chápaného managementu liší v tom, že se jedná o **neopakovatelný proces**, který **vylučuje rutinní přístup manažera**. Hovoříme o **specifické metodice** plánování, tvorby a realizace projektu.²

1. Nechejte studenty vyjmenovat hlavní manažerské činnosti, které znají z výuky managementu. *Úkoly*
2. V plénu nebo ve skupinách diskutujte o rozdílech mezi projektovým a klasickým managementem v jednotlivých oblastech manažerských činností, jak vyplývají z definice projektu.

Definice projektového cíle

*Pravidlo
SMART*

K definici projektového cíle, tedy odpovědi na otázku „**Co?**“ nám může pomoci tzv. pravidlo **SMART**³, které tvoří akronym slov (původně anglických), určujících vlastnosti každého cíle:

- S**pecifický (specific)
- M**ěřitelný (measurable)
- A**kceptovatelný (agreeable)
- R**eálný (realistic)
- T**ermínovaný (terms)

1. Zadejte studentům uvést jejich současný cíl (samostatná práce), poté vybrané cíle konfrontujte s pravidlem SMART a diskutujte, zda splňují definici. *Úkoly*
2. Je možné cíle uvedené studenty považovat za cíl projektu? Jedná se o změnu? Je možné k naplnění cílů studentů realizovat projekt?

Ganttův diagram

*Ganttův
diagram*

Ganttův diagram (někdy také označován jako úsečkový diagram) je relativně snadným nástrojem projektového řízení. Je tvořen vodorovnými úsečkami, které zobrazují časovou provázanost jednotlivých kroků projektu. Osa X představuje časové hledisko, osa Y jednotlivé projektové aktivity (viz obr. 2.1).

¹ Někdy bývá uváděno zvlášť, někdy bývá považováno za součást každé z předchozích činností.

² Srov. NĚMEC, V., *Projektový management*, s. 22

³ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Management*, s. 103

Výhodou použití Ganttova diagramu je:

- nenáročné a rychlé grafické zpracování,
- přehlednost,
- možnost znázornění časové rezervy u jednotlivých činností,
- představa o celkovém času potřebném pro realizaci celého projektu, strukturu projektu i o vztazích mezi činnostmi,
- jednoduchá kontrola plnění harmonogramu projektu.

Nevýhodou Ganttova diagramu je:

- do jednoho projektu lze obtížně zanést strukturu a vzájemné souvislosti rozsáhlého projektu s mnoha úrovněmi.

PERT diagram

*PERT
diagram*

PERT (Programme Evaluation and Review Technology) diagram (někdy také označován jako síťový diagram) je relativně obtížnější metoda, která je vhodná spíše pro složitější projekty (viz obr. 2.2). Aplikace metody bývají podporovány standardními počítačovými programy.

Výhodou použití PERT diagramu je, že:

- umožňuje zachytit i početné činnosti a členité vazby mezi nimi,
- pomáhá určit časové rezervy mezi činnostmi a vytyčit tzv. kritickou cestu (posloupnost činností, na které nejsou žádné časové rezervy).

Nevýhodou PERT diagramu je:

- složitost z hlediska sestavení,
- relativně obtížnější orientace.

1. Diskutujte se studenty výhody a nevýhody použití Ganttova a PERT diagramu. *Úkoly*
Pro jaké projekty je daný diagram vhodný?
2. Vyberte některý(-é) cíl(-e) stanovený(é) v rámci předchozích úkolů, který(-é) může(mohou) být cílem projektu a zadejte studentům naplánovat věcnou stránku projektu – rozdělit projekt na jednotlivé aktivity a tyto aktivity zaznamenat do Ganttova a PERT digramu (vytvořit časový plán projektu).
3. V připraveném PERT diagramu stanovte společně kritickou cestu.

1.2 Logický rámec

FORMA VÝUKY

seminář

METODA VÝUKY

výklad, samostatná/skupinová práce studentů

POMŮCKY

tabule/flipchart/počítač a dataprojektor

Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora při jejich prosazování⁴. K jejím hlavním výhodám patří komplexní zaznamenání nejdůležitějších součástí plánu projektu pouze na jednu stranu papíru velikosti A4. *Metoda logického rámce*

Základními principy jsou logická provázanost všech základních parametrů projektu, potřeba měřitelnosti projektu a systémový přístup.

Logický rámec je tvořen následující tabulkou:

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Tabulka 1.1: Logický rámec⁵

⁴ Metoda byla původně vyvinuta firmou Team Technologies, postupem času však zobecněla a stala se široce využívanou.

⁵ Srov. DOLEŽAL, J. a kol., *Projektový management podle IPMA*, s. 64

Záměr: „Proč?“ chceme dosáhnout níže uvedené změny? Jedná se o přínos projektu (viz definice záměru ve studijním textu). *Význam jednotlivých polí*

Cíl: „Čeho?“ (jaké změny) chceme dosáhnout? Odpověď na otázku „Co?“ Pro jeden projekt je nutné definovat pouze jeden cíl.

Konkrétní výstupy: „Jak?“ chceme změny dosáhnout?

Aktivity (klíčové činnosti): Konkrétní činnosti popsání jako logické celky, kterými chceme dosáhnout stanovených výstupů.

Objektivně ověřitelné ukazatele: Kvantitativně definované ukazatele, které dokazují, že záměru, cíle a výstupů bylo dosaženo. Pokud nejsme schopni nalézt vhodné ukazatele, měli bychom přehodnotit formulaci záměru, cíle nebo výstupů, ke kterým se ukazatel váže.

Zdroje (peníze, lidé, ...): Zdroje potřebné pro realizaci jednotlivých aktivit.

Zdroje informací k ověření: Jak budou ukazatele zjištěny? V tomto sloupci jsou uvedeny dokumenty, které budou dokládat dosažení stanovených hodnot ukazatelů, příp. jiné způsoby prokazatelné kontroly stavu splnění ukazatelů.

Časový rámec aktivit: Hrubý odhad časové náročnosti jednotlivých aktivit.

Předpoklady a rizika: Uvádíme významné skutečnosti, které podmiňují nebo ohrožují realizaci projektu. Popisují vazbu daného řádku tabulky a řádku o jeden výše (např. na řádku popisujícím cíl projektu v posledním políčku uvedeme předpoklady a rizika pro dosažení stanoveného záměru). Nevyplňuje se na prvním řádku.

Předběžné podmínky: Položky, které musí být splněny, aby bylo vůbec možné projekt realizovat (např. zajištění financování projektu z dotačních zdrojů).

V logickém rámci mají logické vazby jak vertikální, tak horizontální charakter. **Vertikální:** např. klíčové činnosti – výstupy – cíl – záměr. Tedy pokud provedeme klíčové činnosti, výsledkem budou konkrétní výstupy, pomocí nichž dosáhneme požadovaného cíle, který bude prostředkem k naplnění záměru.

Horizontální: např. výstupy – objektivně ověřitelné ukazatele – zdroje informací k ověření – předpoklady a rizika. Pokud dosáhneme stanovených výstupů, což prověříme pomocí ukazatelů, které ověříme definovaným způsobem, tak za platnosti předpokladů a ošetření rizik dosáhneme cíle (o úroveň výše první pole).

Team Technologies doporučují pro tvorbu logického rámce následující postup⁶ *Doporučení*
(vhodný k využití při plánování projektů obecně):

1. Stanovte cíl projektu.
2. Stanovte konkrétní výstupy projektu pro dosažení cíle.
3. Stanovte skupiny klíčových činností pro dosažení každého výstupu.
4. Stanovte záměr.

⁶ Srov. DOLEŽAL, J. a kol., *Projektový management podle IPMA*, s. 64

5. Ověřte dodržení vertikální logiky testem jestliže – pak.
6. Stanovte požadované předpoklady na každé úrovni.
7. Stanovte objektivně ověřitelné ukazatele na úrovních cíle, výstupů, záměru, činností (časový a finanční rámeček).
8. Stanovte prostředky a způsob ověření.
9. Určete náklady na provedení činnosti – rozpočet na realizaci (zdroje).
10. Proveďte kontrolní test návrhu dle kontrolního seznamu otázek.
11. Přehodnoťte návrh projektu z hlediska zkušenosti s podobnými projekty.

Pro snadnější orientaci v problematice uvádíme přehled častých chyb, které se při zpracování logického rámce objevují: *Na co si dát pozor*

- cíl, záměr a objektivně ověřitelné ukazatele nejsou formulovány v přítomném čase, vidu dokonavém,
- projekt má více než jeden cíl, cíl není jednoznačný,
- cíl není definován jako změna,
- vztah mezi výstupem a cílem je nereálný,
- pro každý z výstupů není stanoven objektivně ověřitelný ukazatel a zdroj informací k ověření,
- mezi projektovými aktivitami se objevují takové, jejichž naplnění nesouvisí s dosažením cíle projektu; potřebné aktivity naopak chybí,
- pro každou z projektových aktivit není stanoven zdroj a časový rámeček,
- v poli Objektivně ověřitelné ukazatele nejsou údaje kvantifikovány, není uvedena jejich jakost nebo časový rámeček,
- ukazatele na úrovni cíle jsou pouze souhrnem výstupů,
- ve sloupci Zdroje informací k ověření není uvedeno, kde potřebné informace nalezneme,
- v poli Předpoklady a rizika jsou uvedeny předpoklady a rizika naplnění činností (aktivit, výstupů, cíle) na stejném řádku.

Vzor formuláře k vytvoření logického rámce je uveden v příloze 1.

Vzor

1. Zadejte studentům zpracovat logický rámeček zvoleného projektu.
2. Diskutujte zvolený vhodný příklad. (Je možné připravit si příklad s úmyslně uvedenými chybami, nedávejte jej však studentům k dispozici – pokud si chyby ve výuce neopraví, budou je potom opakovat!)

Úkoly

LITERATURA KE KAPITOLE**Doporučená literatura:**

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

2 Projekt oslavy narozenin

CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vybrat vhodné úkoly ze života studentů a transformovat je do plánu projektu,
- najít další vhodné příklady pro výuku projektového managementu,
- reprodukovat vzorové řešení,
- vytvořit vlastní plán projektu.

FORMA VÝUKY

seminář

METODA VÝUKY

samostatná nebo skupinová práce, na uvedené případové studii je demonstrováno možné řešení

POMŮCKY

Tiskárna/kopírovací zařízení, internet

PŘÍPADOVÁ STUDIE – PLÁN PROJEKTU

Celý proces plánování projektu si můžeme nejprve vyzkoušet na **činnosti (projektu) z běžného života studentů**. Studentům tak umožníme aplikaci teoretických poznatků na konkrétní činnost, se kterou se jistě ve svém životě setkali. Poté můžeme teorii, kterou si studenti osvojili již na příkladu z běžného života, aplikovat na firemní prostředí. *Příklad z běžného života studentů*

Příkladem činnosti z běžného života může být uspořádání oslavy vlastních kulatých narozenin s cílem seznámit své kamarády, kteří se zatím neměli příležitost setkat (bývalí spolužáci ze základní školy, kamarádi z blízkého okolí bydliště, spoluhráči z volejbalu, současní spolužáci z vysoké školy, apod.).

Jak uvádíme ve Studijním textu, je velice důležité projekt správně naplánovat. **Co?**
Při tvorbě plánu je stěžejní správně stanovit **cíl** projektu, který musí být SMART:

- „Seznámit navzájem své přátele z různých kruhů prostřednictvím oslavy svých kulatých narozenin pro 20 – 25 osob, na základě které min. 5 osob, které se původně neznaly, zůstane ve vzájemném kontaktu (min. 2 zprávy prostřednictvím Facebooku, SMS či e-mailu do 7 dnů od oslavy)“.

Cíl je dostatečně specifikován (5 osob ve vzájemném kontaktu), jeho dosažení je měřitelné (2 zprávy), je akceptovatelný, reálný a termínovaný (do 7 dnů od oslavy).

Celý projekt oslavy narozenin si můžeme rozdělit do několika **dílčích** **Jak?**
(projektových, klíčových...) **aktivit** tak, abychom byli schopni naplánovat projekt do co nejmenších podrobností – vyhneme se tak kolizím s plánem při samotné realizaci projektu, které by nám v důsledku mohly narušit časový harmonogram či rozpočet.

Projektové aktivity mohou být následující:

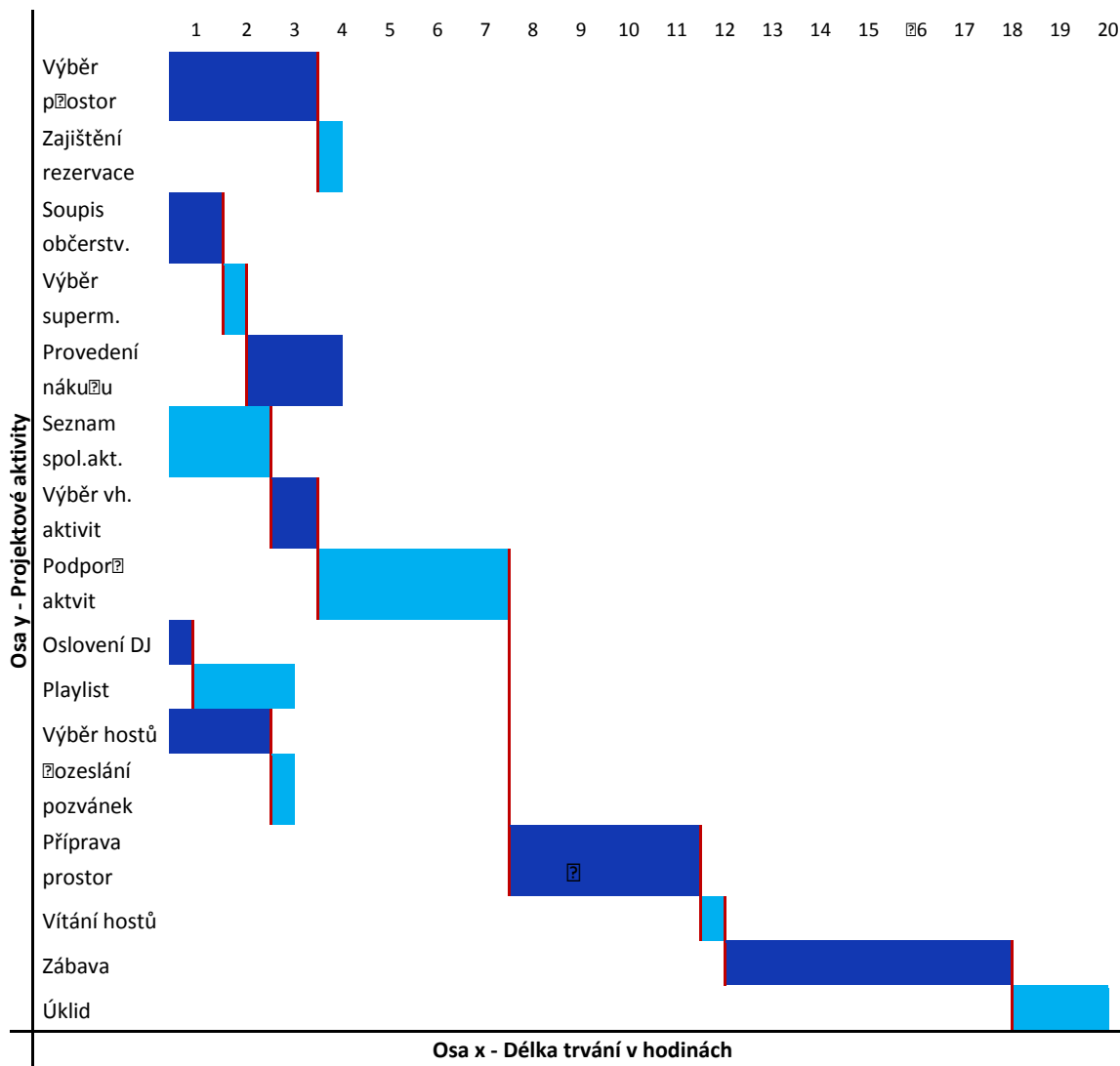
1. *Prostory*
 - 1.1. *výběr prostor*
 - 1.2. *zajištění rezervace*
2. *Občerstvení*
 - 2.1. *soupis občerstvení (jídlo+pítí)*
 - 2.2. *výběr supermarketu*
 - 2.3. *provedení nákupu*
3. *Zábava*
 - 3.1. *sestavení seznamu možných společenských aktivit*
 - 3.2. *výběr vhodných aktivit*
 - 3.3. *zajištění podpory aktivit (hry, prostředky pro hru, apod.)*
 - 3.4. *oslovení DJ's*
 - 3.5. *předání playlistu*
4. *Pozvání hostů*
 - 4.1. *výběr hostů*
 - 4.2. *rozeslání pozvánek (s prosbou o potvrzení)*
5. *Oslava*
 - 5.1. *příprava prostor (občerstvení, zábava)*
 - 5.2. *přivítání hostů*
 - 5.3. *zábava*
6. *Úklid*

K jednotlivým činnostem musíme přiřadit **pozici v týmu**, která bude realizací **Kdo?**
dané aktivity pověřena. Doporučujeme (pokud je to možné) již při sestavování plánu projektu počítat s konkrétními pracovníky (jmenovitě) a s těmi (popř. i jejich nadřízenými) se předběžně na spolupráci na projektu domluvit – jednak tak můžeme lépe určit potřebu lidských zdrojů mimo organizaci, jednat tak předejdeme časovým kolizím, kdy se termíny pro projektové aktivity kryjí s plnou vytížeností interních pracovníků na běžné činnosti organizace.

V našem případě do projektu můžeme zapojit osoby na následujících pozicích, přičemž jedna osoba může zastávat více pozic:

- *vedoucí (koordinátor) projektu,*
- *pokladník,*
- *zajišťovatel prostor,*
- *nákupčí,*
- *DJ,*
- *připravovatel prostor,*
- *obsluha,*
- *bavič,*
- *uklízeč.*

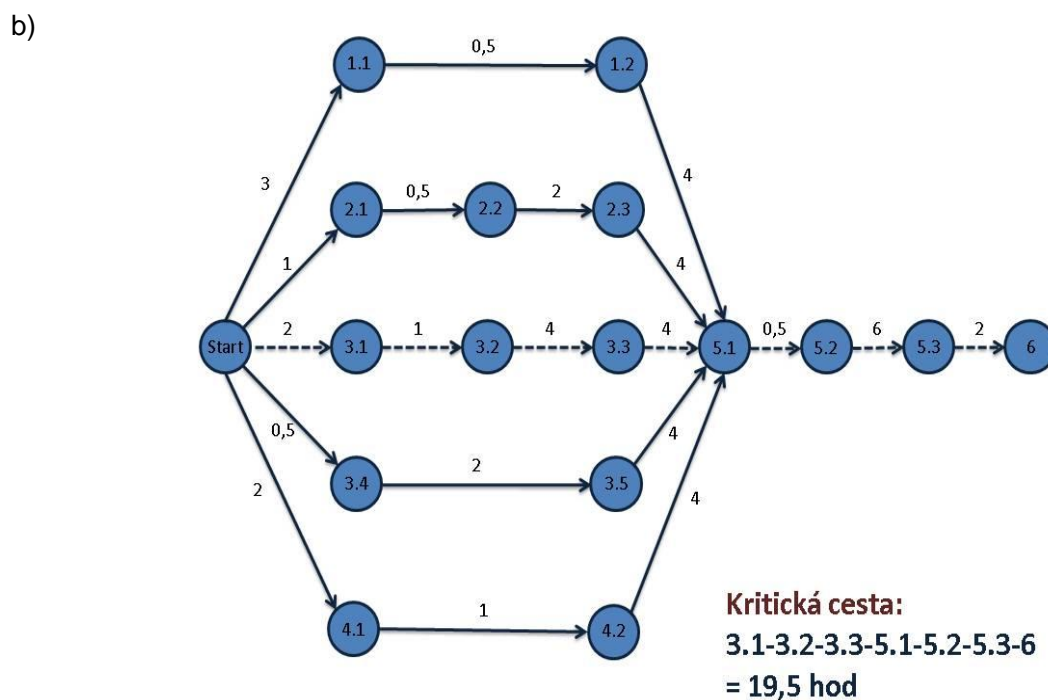
Nyní můžeme přistoupit k sestavení **časového harmonogramu** jednotlivých *Kdy?* činností. Vzhledem k poměrné jednoduchosti projektu nám postačí **Ganttův diagram**. Pokud bychom však chtěli znázornit vzájemnou provázanost jednotlivých aktivit a určit tzv. kritickou cestu, byl by vhodnější **PERT diagram**.



Obrázek 2.1: Ganttův diagram – oslava narozenin

a)

Událost	Popis činnosti	Předpokládaný čas (hod)	Předcházející událost
1.1	Výběr prostor	3 hod	žádná
1.2	Zajištění rezervace	0,5 hod	1.1
2.1	Soupis občerstvení	1 hod	žádná
2.2	Výběr supermarketu	0,5 hod	2.1
2.3	Provedení nákupu	2 hod	2.2
3.1	Seznam společenských aktivit	2 hod	žádná
3.2	Výběr vhodných aktivit	1 hod	3.1
3.3	Podpora aktivit	4 hod	3.2
3.4	Oslovení DJ	0,5 hod	žádná
3.5	Playlist	2 hod	3.4
4.1	Výběr hostů	2 hod	žádná
4.2	Rozeslání pozvánek	1 hod	4.1
5.1	Příprava prostor	4 hod	1.2, 2.3, 3.3, 3.5, 4.2
5.2	Vítání hostů	0,5 hod	5.1
5.3	Zábava	6 hod	5.2
6	Úklid	2 hod	5.3



Obrázek 2.2: a) PERT diagram – oslava narozenin, b) kritická cesta

Podstatnou otázkou zůstává, kolik finančních prostředků projekt spotřebuje. *Za kolik?* Opět máme dvě možnosti stanovení **rozpočtu** (viz kap. 3.2 studijního textu): bottom-up metodu, kdy odhadujeme potřebu zdrojů u jednotlivých projektových aktivit, jejichž součtem získáme celkový rozpočet; nebo top-down metodu, kdy si stanovíme horní hranici celkového rozpočtu a od té pak odvíjíme možnosti nákladů pro jednotlivé projektové aktivity. Hovoříme-li o nákladech projektu, máme na mysli ekonomické náklady v manažerském pojetí.⁷

Studenti si mohou vyzkoušet obě tyto metody a srovnat výsledky – předpokládá se, že rozpočet sestavený **bottom-up** metodou bude vyšší než rozpočet sestavený metodou **top-down**.

Bottom-up metoda:

Bottom-up

- pronájem prostor – 2.000,- Kč
- jídlo + pití⁸ - 5.000,- Kč
- DJ - 5.000,- Kč
- stolní hry – 1.000,- Kč
- úklid – 500,- Kč
- celkem – **13.500,- Kč**

Top-down metoda:

Top-down

Na oslavu si můžeme dovolit vydat max. 10.000,- Kč. Začneme od částek, které jsou pevně dané, popř. které nemůžeme ovlivnit:

- DJ – 5.000,- Kč
- pronájem prostor – 2.000,- Kč

Poté musíme zbylé finanční prostředky rozdělit mezi další aktivity, popř. zvolit co nejlevnější variantu:

- stolní hry – 0,- Kč (přineseme svoje, popř. poprosíme kamarády)
- úklid – 0,- Kč (zajistíme sami, popř. poprosíme kamarády)
- jídlo + pití – 3.000,- Kč
- celkem – **10.000,- Kč**

Můžeme také stanovit priority – tedy položky, na kterých šetřit nemůžeme (či nechceme) a hledat levnější varianty u těch ostatních:

- jídlo + pití – 5.000,- Kč
- DJ – 3.500,- Kč
- pronájem prostor – 1.500,- Kč
- stolní hry – 0,-Kč
- úklid – 0,- Kč
- celkem – **10.000,- Kč**

⁷ Srov. GRUBLOVÁ, E., *Podniková ekonomika*

⁸ můžeme zrozeptsat na jednotlivé položky

Pro větší přehlednost a orientaci v projektu je vhodné sestavit si tzv. logický *Logický rámec* rámec (viz Kap. 1.2).

	Strom cílů (popis)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Záměr	Utužení přátelských vazeb ve svém okolí a rozproudění společenského života	zvýšení frekvence pořádání společenských akcí min. o 20%	pozvánky na společenské akce	
Cíl	Seznámit navzájem své přátele z různých kruhů prostřednictvím oslavy svých narozenin	20-25 hostů 5 osob ve vzájemném kontaktu prostřednictvím 2 kontaktů	fotografie SMS, e-mail, Facebook zpráva očitých svědků osobního setkání	Jednotliví hosté si budou navzájem sympatičtí, naleznou společné zájmy
Výstupy	1. zarezervovány prostory	potvrzení o rezervaci	potvrzovací e- ail	Hosté přijdou
	2. nakoupeno občerstvení	daný počet potravin	účtenka z obchodu	
	3. zajištěná hudba a zábava	vlastnictví daných her, potvrzení od DJ	e-mail / SMS od DJ, evidence spol. her	
	4. rozeslané pozvánky	potvrzení od hostů	e-mail / SMS od hostů	
	5. živě se bavící hosté	min. 5 tančících párů, min. 75% hostů zapojených do spol. her	kontrola na místě	
	6. uklizené prostory	převzetí prostor majitele bez výhrad	písemné potvrzení majitele prostor	
Aktivity		Zdroje (peníze, lidé, zařízení, ...)	Časový rámec aktivit	Nalezneme vhodné prostory (budou volné v termínu). V supermarketu budou mít vše potřebné. Známe dostatek společenských her (získáme k nim vše potřebné), popř. víme, jak zajistit zábavu. DJ bude mít čas.
	1.1 výběr prostor	internet	3 hod	
	1.2 zajištění rezervace	e-mail / telefon	30 min	
	2.1 soupis občerstvení	PC, MS Excel	1 hod	
	2.2 výběr supermarketu	internet / mapa	30 min	
	2.3 provedení nákupu	automobil, 5.000,-	2 hod	
	3.1 seznam spol. aktivit		2 hod	
	3.2 výběr vhodných aktivit		1 hod	

3.3 podpora aktivit	vlastní hry / 1.000,-	4 hod	
3.4 oslovení DJ	e-mail / telefon	30 min	
3.5 playlist	e-mail	2 hod	
4.1 výběr hostů		2 hod	
4.2 rozeslání pozvánek	e-mail / telefon	1 hod	
5.1 příprava prostor	2.000,-	4 hod	
5.2 vítání hostů		30 min	
5.3 zábava	DJ, 5.000,-	6 hod	
6. úklid	500,-	2 hod	
			Předběžné podmínky Chci své narozeniny oslavit s přáteli. Mám k tomu potřebné finance.

Obrázek 2.3: Logický rámec – oslava narozenin

LITERATURA KE KAPITOLE**Doporučená literatura:**

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

3 Projekt vybudování dětského hřiště

CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- zvolit vhodný postup pro plánování projektu,
- vybrat vhodné úkoly z oblasti plánování projektu pro studenty,
- zvolit podmínky ověření znalostí z oblasti plánování projektů,
- reprodukovat vzorové řešení,
- vytvořit vlastní plán projektu.

FORMA VÝUKY

seminář

METODA VÝUKY

samostatná nebo skupinová práce, na uvedené případové studii je demonstrováno možné řešení

POMŮCKY

Tiskárna/kopírovací zařízení, internet

PŘÍPADOVÁ STUDIE – PLÁN PROJEKTU

Plán projektu začneme vytvářet podle prvních bodů postupu Team „Co?“ a „Jak?“ Technologies uvedeného v podkapitole 1.2.

1. Zvolíme cíl projektu: Rozšířit nabídku volnočasových aktivit dětí ve věku 3 - 10 let v obci – vybudovat dětské hřiště.

Jedná se o první návrh formulace cíle, po pečlivějším rozplánování projektu ze všech hledisek⁹ je vhodné formulovat cíl přesněji (SMART).

⁹ Viz trojimperativ projektu, podkapitola 1.2 studijního textu

2. Stanovíme konkrétní výstupy pro dosažení cíle:

- schválení žádosti o dotaci,
- příprava stavby,
- realizace informační kampaně pro zvýšení zájmu veřejnosti,
- realizace stavby,
- uvedení hřiště do provozu.

3. Stanovíme klíčové činnosti (projektové aktivity) pro dosažení každého výstupu.

- výběr lokality a předběžný návrh dětského hřiště,
- příprava žádosti o dotaci,
- schválení žádosti o dotaci,
- zajištění stavebního povolení,
- zajištění dodavatele,
- realizace hřiště,
- tvorba a distribuce informačních materiálů,
- příprava otevření a zajištění provozu,
- uvedení hřiště do provozu.

4. Stanovíme záměr: Zkvalitnění života mladých rodin v obci.

Záměr je kromě jiného klíčovým ukazatelem pro odůvodnění žádosti o poskytnutí dotace z veřejných zdrojů, které hodláme využít.

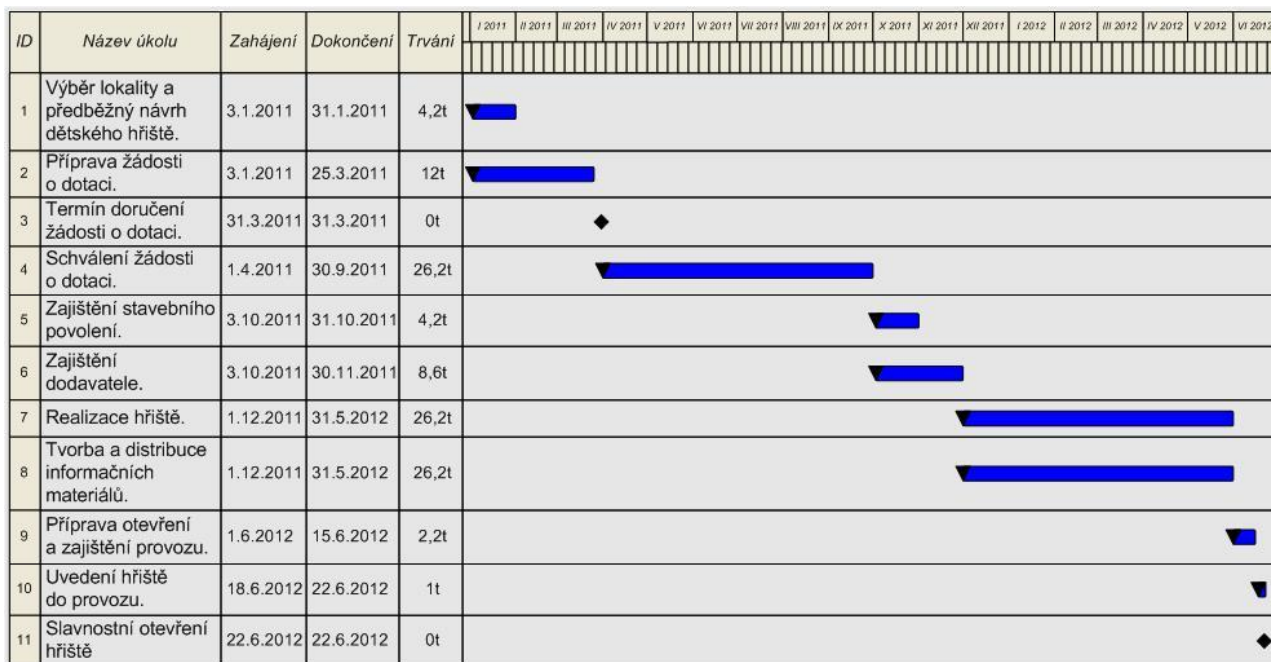
Tímto jsme si odpověděli na otázku „**Co?**“ a na otázku „**Jak?**“¹⁰

Odpovědí na otázku „Kdo?“ je stanovení projektového týmu, alespoň „Kdo?“ z pohledu pozic nutných obsadit pro naplnění cíle projektu:

- manažer projektu,
- koordinátor projektu,
- finanční manažer,
- účetní a mzdová agenda,
- administrativní pracovník.

Pro vypracování časového harmonogramu byla zvolena jak metoda „Kdy?“ Ganttova (obr. 3.1), tak PERT (obr. 3.3) diagramu. Oba byly zpracovány v programu MS Office Visio 2003.

¹⁰ Viz studijní text, podkapitola 3.2 Postup při plánování projektu

Obrázek 3.1: Ganttův diagram – dětské hřiště¹¹

PERT diagram je složen ze základních buněk, v nichž jsou uvedeny kromě názvu úkolu (projektové aktivity) informace o délce trvání a plánovaných termínech realizace aktivity. Uspořádání buňky je znázorněno na obr. 3.2. V projektovém řízení se jedná o často používané rozložení buňky PERT diagramu.

Červeně je v diagramu vyznačena kritická cesta. Po jejím stanovení zkontrolujeme, zda jsou správně zadány všechny údaje:

- časová rezerva úkolů na kritické cestě je rovna 0,
- termín brzkého zahájení úkolu na kritické cestě se rovná termínu pozdního zahájení (pletí rovněž pro termíny dokončení),
- pro úkoly, které neleží na kritické cestě platí, že termín brzkého zahájení úkolu následuje co nejdříve po ukončení úkolu předchozího, termín pozdního dokončení těsně předchází termínu zahájení následujícího úkolu – z těchto údajů a délky trvání aktivity dopočítáme zbývající údaje (brzké dokončení, pozdní zahájení a časovou rezervu).

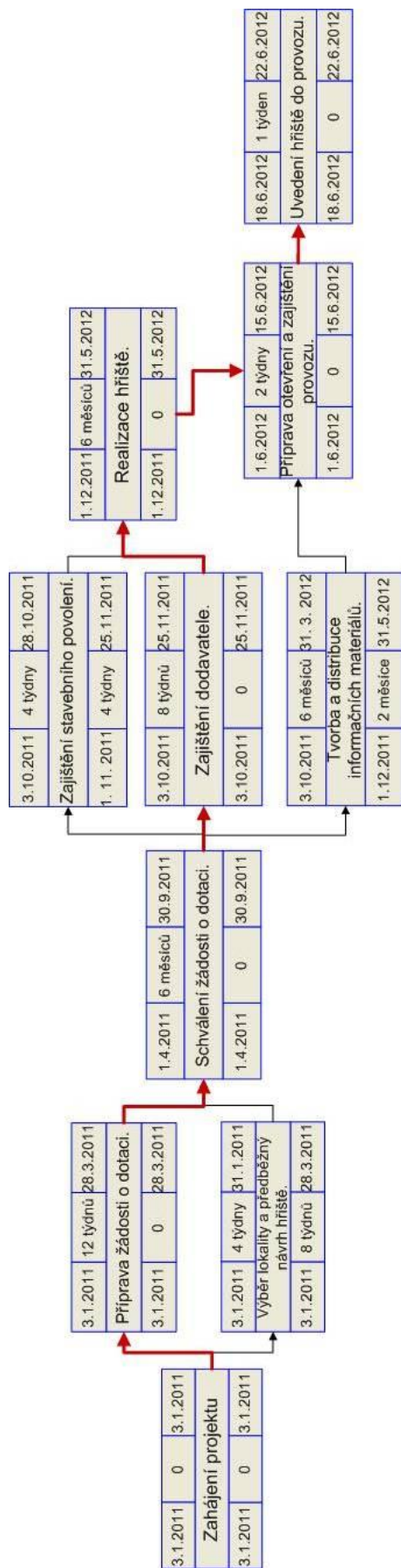
Jak doplnit do PERT diagramu termíny?

Nejdříve možný začátek činnosti	Trvání činnosti	Nejdříve možný konec činnosti
Název úkolu		
Nejpozději přípustný začátek činnosti	Časová rezerva	Nejpozději přípustný konec činnosti

Obrázek 3.2: Základní buňka PERT diagramu

¹¹ Příklad je pouze ilustrativní a nemusí odpovídat nárokům na projekt z odborného pohledu stavebnictví.

Obrázek 3.3: PERT diagram – dětské hřiště



Na tomto místě nebudeme uvádět přesný návrh rozpočtu projektu, „*Za kolik?*“ navrhujeme pouze jednotlivé kapitoly rozpočtu tak, abyste mohli pomoci studentům ujasnit si představu o základním rozdělení oblastí, které by měli zahrnout do rozpočtu projektu.

Základní kapitoly rozpočtu:

- mzdové náklady,
- zařízení – investiční a neinvestiční náklady,
- náklady na provoz,
- nákup služeb,
- stavební úpravy.

Pokud žádáte na projekt dotace nebo grant z veřejných zdrojů, je nutné při tvorbě rozpočtu respektovat pokyny poskytovatele podpory. Zároveň je nutné při plánování takového projektu rozlišovat mezi uznatelnými a neuznatelnými náklady (tedy těmi, na které finanční podpora může být schválena). V případě dotačních projektů bývají obvykle součástí rozpočtu náklady spojené s publicitou projektu a další náklady vyplývající ze smlouvy o přidělení dotace.

Plán projektu zahrnující téměř všechny výše uvedené aspekty shrneme do logického rámce¹² (obr. 3.4).

¹² Dle popisu v podkapitole 1.2

	Strom cílů (popis)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Záměr	Zkvalitnění života mladých rodin v obci.	100 × za měsíc v období od dubna do října navštěvuje hřiště dítě ve věku od 3 do 10 let.	Záznamový arch. Kontrola na místě.	
Cíl	Je rozšířena nabídka volnočasových aktivit dětí ve věku 3 - 10 let v obci.	V obci je dětské hřiště se skluzavkou, třemi prolézačkami, houpačkou a plochou určenou na míčové hry.	Kontrola na místě.	Předpokladem je zájem o navštěvování hřiště ze strany dětí i rodičů. Hřiště bude přívětivé a atraktivní pro rodiny s dětmi.
Výstupy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Žádost o dotaci schválena. 2. Stavba připravena. 3. Informační kampaň pro veřejnost zrealizována. 4. Stavba zrealizována. 5. Hřiště uvedeno do provozu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zajištěna lokalita, projektová dokumentace hotova a schválena žádost o dotaci. 2. Vybrán dodavatel, vydáno stavební rozhodnutí. 3. 80 % obyvatel obce a dvou přidružených obcí ví o připravovaném hřišti. 4. Ve vybrané lokalitě je hřiště s pěti atrakcemi 5. Hřiště otevřeno, zveřejněna pravidla pro jeho užívání, zajištěna údržba. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Výpis z katastru nemovitostí, projektová dokumentace, smlouva o poskytnutí dotace. 2. Dokumenty výběrového řízení, smlouva s dodavatelem, stavební rozhodnutí. 3. Informační letáky, tiskové zprávy, podklady pro místní rozhlas. 4. Kontrola na místě, předávací protokol. 5. Kontrola na místě, tiskové zprávy, dohoda o údržbě. 	Rizikem je zničení hřiště vandaly, předpoklady dodržení všech podmínek poskytovatele veřejné podpory.
Aktivity	<ol style="list-style-type: none"> 1. Výběr lokality a předběžný návrh dětského hřiště. 2. Příprava žádosti o dotaci. 3. Schválení žádosti o dotaci. 4. Zajištění stavebního povolení. 5. Zajištění dodavatele. 6. Realizace hřiště. 7. Tvorba a distrib. informačních materiálů. 8. Příprava otevření a zajištění provozu. 9. Uvedení hřiště do provozu. 	Zdroje (peníze, lidé, zařízení, ...) <ol style="list-style-type: none"> 1. 20 000 2. 50 000 3. - 4. 10 000 5. 5 000 6. 150 000 7. 30 000 8. 20 000 9. 20 0000 	Časový rámec aktivit <ol style="list-style-type: none"> 1. 1 měsíc 2. 2 měsíce 3. 6 měsíců 4. 1 měsíc 5. 2 měsíce 6. 6 měsíců 7. 3 měsíce 8. 1 měsíc 9. 1 týden 	Rizikem je součinnost všech zúčastněných subjektů - obce, dodavatele, poskytovatele dotace, dalších dotčených stran. Předpokladem je naplnění všech smluvených závazků.
				Předběžné podmínky Projekt je schválen obecním zastupitelstvem. Je vydána výzva k podávání žádostí o dotace, v rámci které lze žádat o dotace na stavbu hřiště.

Obrázek 3.4: Logický rámec – dětské hřiště

Při plánování projektu bývá výhodné provést další analýzy (analýza zainteresovaných stran, analýza rizik apod.), jejichž výsledky by nás mohly upozornit na případná úskalí projektu. Do plánu pak můžeme zahrnout opatření, s jejichž pomocí bychom případným problémům předešli.

Pro inspiraci uvádíme analýzu zainteresovaných stran zpracovanou pro projekt dětského hřiště (obr. 3.5). Jedná se o nepřiliš náročný úkol pro studenty, které touto cestou přimějeme zamyslet se nad svým plánovaným projektem nejen z pohledu autora návrhu, ale i dalších subjektů, kterých se projekt dotkne. Pro dotčené strany můžeme na základě jejich významnosti a vlivu následně sestavit plán komunikace.

Skupina	Zájmy (očekávání)	Významnost	Vliv
obecní zastupitelé	spokojenost obyvatel s prací obecního zastupitelstva – nárůst volebních preferencí	↑	↑
rodiče	pro děti i rodiče bezpečné a atraktivní místo trávení volného času	↑	↑
děti	zábava, široká nabídka aktivit	↑	↓
obyvatelé obce žijící v sousedství plánované lokality	obava z hluku, večerní scházení se mládeže, narkomanů apod.	↓	↓
dodavatel	zisk	↑	↓

Tabulka 3.1: Analýza zainteresovaných stran – dětské hřiště

LITERATURA KE KAPITOLE



Doporučená literatura:

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DVOŘÁK, D. *Řízení projektů: Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.

MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. *Získejte dotace z fondů EU*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.

4 Řešení úkolů ze studijního textu

CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- komentovat správné řešení příkladů a úkolů uvedených ve studijním textu.

FORMA VÝUKY

seminář

METODA VÝUKY

samostatná práce studentů, diskuze

4.1 Kapitola 1 - Projekt

PŘÍKLADY A ÚKOLY

1. Definujte kritéria, která odlišují projekt od ostatní činnosti v podniku:

- dočasnost (stanovený termín – časový harmonogram),
- jedinečnost (nikdy se neopakuje za zcela stejných podmínek),
- cíl (musí být SMART, jasně definovány ověřitelné výstupy),
- finanční rozpočet (dopředu víme, jaké náklady s sebou projekt nese),
- odpovědné osoby (ten, kdo zodpovídá za dosažení cíle, popř. výstupů dílčích projektových aktivit).

2. Vyberte z následujících možností ty činnosti, které je možné označit za projekt, a své rozhodnutí zdůvodněte:

- **výpočet mzdy zaměstnanců firmy XY za měsíc listopad,**
 - NE – opakuje se pravidelně každý měsíc za stejných podmínek, jedná se o rutinní záležitost, která souvisí s běžnou činností firmy,
- **výstavba nových skladových prostor firmy,**
 - ANO – jedinečná činnost (sklady stavíme za stejných podmínek pouze jednou), máme jasně definován začátek a konec činnosti, finanční rozpočet, cíl i zodpovědné osoby (stavební dozor, manažer stavby apod.),

- **nalezení a zavedení nového způsobu propagace výrobku na trhu,**
 - ANO – cílem je systémová změna, jedná se o jedinečnou činnost (specifický výrobek, specifický trh), proces má časový harmonogram (víme, do kdy musíme být hotovi) i rozpočet, cíl, zodpovědné osoby,
- **každoroční vnitřní audit interních procesů firmy,**
 - NE – rutinní činnost, která se pravidelně opakuje, můžeme se opřít o zkušenosti z minula, velice obdobné podmínky,
- **propagace produktu firmy na mezinárodním veletrhu,**
 - ANO – specifický produkt, specifický veletrh,
 - NE – propagujeme stále stejný produkt na stejném veletrhu za stejných podmínek jako minule (stejný výstavní stánek, jednáme se stejnou firmou, apod.).

3. Vyjmenujte a okomentujte pět elementů projektového managementu:

- projektová komunikace (uvnitř projektu, projekt vs. vnitřní prostředí firmy, projekt vs. vnější okolí firmy, klíčové osoby apod.),
- týmová spolupráce (práce v týmu je efektivnější než práce jednotlivce),
- životní cyklus projektu (provázanost jednotlivých činností),
- techniky a nástroje řízení projektu (např. motivace, kontrola, specifická organizační struktura apod.),
- organizační závazek (projekt vs. běžná činnost organizace).

4. Sami navrhujte činnosti, které je možné označit jako projekt a své tvrzení zdůvodněte:

- studenti mohou jmenovat činnosti jak ze svého běžného života, tak také z praxe (s čím se setkali během své odborné praxe, brigády, práce rodičů, známých apod.).

4.2 Kapitola 2 – Příprava projektu

PŘÍKLADY A ÚKOLY

1. Co stojí za poměrně vysokou neúspěšností projektů?

Máme tendenci zkreslovat (přikrášlovat) fakta jak při tvorbě analýz současného stavu, tak i při komunikaci s nadřízenými, při kontrole dodržování harmonogramu (tvrdíme, že „stíháme“, protože věříme, že současné zpoždění „doženeme“), nedostatečná komunikace s organizací, vedením i klíčovými osobami, podceňování předprojektové fáze (nedostatečné naplánování projektu, neplánujeme do detailů, nedostatečně přesně odhadujeme náklady, čas apod.), podceňujeme rizika, přestáváme se orientovat ve změti změn apod.

2. Které činnosti předcházejí samotnému plánování projektu?

- Definice potřeby (změny),
- varianty způsobů, jak potřebu uspokojit (jak dosáhnout změny),
- analýza jednotlivých řešení (návrhů variant),

- výběr vhodného řešení (varianty),
- transformace řešení do podoby projektu.

3. Jmenujte kritéria, podle kterých byste hodnotili jednotlivé návrhy řešení a své rozhodnutí zdůvodněte.

Např.:

- realizovatelnost,
- nákladnost,
- časová náročnost,
- potřeba externích lidských zdrojů,
- přínosy projektu vs. náklady, vynaložené úsilí apod.

4.3 Kapitola 3 – Plánování projektu

PŘÍKLADY A ÚKOLY

1. Jak zní pět základních otázek plánování?

- Co? (cíl)
- Jak? (projektové aktivity)
- Kdo? (projektový tým + odpovědné osoby)
- Kdy? (časový harmonogram)
- Za kolik? (rozpočet)

2. Jaká slova se skrývají pod akronymem SMART a jak nám mohou v procesu plánování pomoci?

Specifický

Měřitelný

Akceptovatelný

Reálný

Termínovaný

→ CÍL

3. Srovnajte a definujte výhody a nevýhody Ganttova diagramu a PERT diagramu.

- Ganttův diagram: jednoduchost sestavení, přehlednost,
- PERT: vzájemná provázanost jednotlivých činností, kritická cesta.

Podrobněji viz kap. 1.1 tohoto textu.

4. Jaké metody používáme pro odhad nákladů?

- Bottom-up: reálný odhad nákladů dílčích aktivit dá v součtu celkový rozpočet,
- top-down: na základě stanovení celkové částky přemýšlíme nad prioritami a možnostmi, kde ušetřit, abychom stanovenou celkovou výši nákladů dodrželi.

4.4 Kapitola 4 – Financování projektů z veřejných zdrojů

PŘÍKLADY

1. Na co je třeba klást největší důraz při vyplňování žádosti o dotaci?

Na soulad cíle a záměru projektu s cílem a záměrem dotačního programu/titulu (aby výsledky projektu přispěly k dosažení cíle a záměru poskytovatele dotace).

2. Jaké jsou typické náležitosti žádosti o dotaci?

- Identifikace žadatele,
- stručný popis projektu,
- zdůvodnění potřeby projektu,
- definice cíle,
- popis projektových aktivit a jejich výstupů,
- popis pozic projektového týmu,
- rozpočet,
- povinné/nepovinné přílohy.

3. Kdy je možné podat žádost o dotaci?

Jakmile je zveřejněná výzva.

4. Vyhledejte aktuální výzvu Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a v souladu s jejími požadavky navrhnete cíl a záměr konkrétního projektu.

Pro OP VK jsou výzvy zveřejňovány na <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/nove-vyzvy>. (www.msmt.cz; Strukturální fondy; OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost 2007-2013; Pro žadatele a příjemce; Výzvy OP VK; Nové výzvy).

4.5 Kapitola 5 – Realizace projektu

PŘÍKLADY

1. Proč je zahájení projektu z organizačního hlediska důležitým momentem projektu?

- U dotovaných projektů zpravidla můžeme od tohoto data čerpat uznatelné náklady,
- z důvodu nastavení způsobu komunikace uvnitř projektového týmu ale i vně projektu,
- nastavení pravidel, způsobů kontroly apod.,
- stanovení a seznámení členů týmu s harmonogramem projektu.

2. Definujte, v čem se odlišuje projektový tým od jiných týmů pracujících na běžné podnikové činnosti.

- existuje pouze dočasně (za účelem dosažení projektového cíle),
- členové jsou v běžné organizační struktuře z různých oddělení či úseků, jsou v odlišných vztazích nadřízenosti-podřízenosti než v běžné činnosti organizace,
- požadavek na větší pružnost při reagování na změny.

3. Jmenujte alespoň čtyři funkce, které v projektu zastává projektový manažer:

- plánovač,
- organizátor,
- vedoucí,
- koordinátor,
- vyjednávač,
- kontrolor.

4.6 Kapitola 6 – Uzavření a vyhodnocení projektu

PŘÍKLADY A ÚKOLY

1. Jaké činnosti se pojí s fází ukončení projektu?

- Administrativní ukončení (dokumenty),
- archivace,
- „zabalení“ výstupů pro další využití,
- příprava výstupů pro komunikaci s okolím organizace.

2. Čím konkrétně se zabývá dokument poučení z realizace projektu?

Celkovým zhodnocením projektu, zejména problémů s realizací apod. tak, aby se příště organizace mohla podobným situacím vyhnout, popř. byla připravena na jejich řešení.

4.7 Kapitola 7 – Úskalí veřejného financování

PŘÍKLADY A ÚKOLY

1. Pokuste se vyčíslit náklady na administrativního pracovníka projektu, který se bude zabývat výhradně požadavky poskytovatele dotace. Na projektu je zaměstnán na úvazek 0,3. Vycházejte ze mzdových limitů běžných v Olomouckém kraji. Dále se pokuste vyčíslit veškeré další náklady, spojené s čerpáním dotace (poštovné, tel. komunikace s poskytovatelem dotace, cestovné za poskytovatelem dotace apod.). Řešený projekt trvá 3 roky (nezapomeňte, že je třeba také zpracovat žádost o dotaci, což v našem případě trvá pracovníkovi na stejný úvazek 3 měsíce). Získaná dotace by činila 2,5 mil Kč. Osobní náklady nejsou v našem případě uznatelnými náklady projektu. Posuďte, zda je výhodné o dotaci za těchto podmínek žádat.

Dle mzdových limitů zveřejněných např. MŠMT (dostupné na <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/vyse-mezd-platu-v-projektech-op-vk>), činí hrubý měsíční plat administrativního pracovníka min. 17.258,- Kč – max. 22.630,- Kč; hodinová sazba min. 108,- Kč – max. 141,- Kč. Budeme-li se držet průměrné sazby (19.944,- Kč), pak **měsíční náklady** na administrativního pracovníka na 0,3 úvazku činí **5.983,- Kč** (19.944 x 0,3 úvazek). Za **celou dobu** realizace projektu + přípravná fáze budou hrubé mzdové náklady **233.337,- Kč** (5.983 x 39 měsíců). K hrubé mzdě musíme ještě připočítat povinné odvody zaměstnavatele na zdravotní a sociální pojištění, které činí 34% z hrubé mzdy. V našem případě tedy budou **celkové mzdové náklady** spojené s čerpáním dotace činit

312.672,- Kč (233.337 x 1,34).

Náklady spojené s **komunikací s poskytovatelem** můžeme ocenit na cca 800,- Kč za měsíc. V našem projektu tedy budou činit **31.200,- Kč** (800 x 39 měsíců).

Odhad **celkových nákladů spojených čistě s čerpáním dotace** v našem případě tedy činí **343.872,- Kč** (téměř 1/7 obdržené dotace).

O výhodnosti/nevýhodnosti čerpání dotace za výše uvedených podmínek povedou studenti diskusi.

4.8 Kapitola 8 – Strategické dokumenty veřejného financování a poskytovatelé dotací

PŘÍKLADY A ÚKOLY

1. Kde byste hledali strategické dokumenty pro svůj projekt na rekonstrukci kostela ve vaší obci?

Zásadní při hledání dotace je subjekt vlastníka objektu. Pokud je vlastníkem obec, zpravidla hledá finance ve svém vlastním rozpočtu. Pro náš účel předpokládejme, že kostel je ve vlastnictví nějaké obecně prospěšné společnosti (o.p.s.)

Při hledání vhodného dotačního zdroje musíme přemýšlet nad oblastí, do které náš projekt spadá. Rekonstrukce kostela je čistě regionální záležitostí, proto bychom měli nejprve hledat v rozpočtových kapitolách příslušné **obce, města** či **kraje**. Zároveň se jedná o církevní objekt, proto se můžeme zajímat také o to, zda **církev** neposkytuje dotace na obnovy kostelů. Jaký záměr může zrekonstruovaných kostel naplnit (např. rozvoj cestovního ruchu, kultury, občanská pospolitost apod.)? V rozpočtech obce/města/kraje tedy budeme vyhledávat dotační programy/tituly zaměřené na danou oblast.

*Zároveň můžeme hledat i ve zdrojích **strukturálních fondů Evropské unie**. V tomto případě však musíme nalézt odpověď na otázku, jak přispěje rekonstrukce kostela k ekonomickému růstu regionu? (Např. přiláká turisty, kteří budou v regionu čerpat služby jako ubytování, stravování apod.) Možným zdrojem financí by tak mohl být Program rozvoje venkova, Integrovaný operační program, Regionální operační program apod., kde bychom hledali oblasti podpory zaměřené na podporu cestovního ruchu. Podle záměru jednotlivých operačních programů bychom pak měli upravit i záměr a cíl našeho projektu (tedy ne pouhá rekonstrukce, ale spojit kostel např. s realizací informačních tabulí, s vybudováním ubytovacích kapacit apod.).¹³*

2. Pokuste se nalézt (za použití internetu) hlavní záměr politiky hospodářské a sociální soudržnosti, ze které vychází definice podporovaných aktivit v rámci jednotlivých operačních programů, prostřednictvím kterých je možné čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie.

¹³ Do dubna 2009 bylo možné žádat o finanční prostředky z Finančních mechanismů EHP/Norska, které byly mj. zaměřeny na projekty se sociální tematikou nebo projekty podporující uchování evropského kulturního dědictví. Oprava kostela by tedy mohla být financována z těchto prostředků, k dnešnímu dni však již tato možnost bohužel není aktuální.

Např. viz [http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/P/Politika-hospodarske-a-socialni-soudrznosti-EU-\(HS\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/P/Politika-hospodarske-a-socialni-soudrznosti-EU-(HS)): „Politika hospodářské a sociální soudržnosti EU (HSS) se zaměřuje na podporu celkového harmonického rozvoje regionů v Evropské unii. Jejím cílem je snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje různých regionů. Dále podporuje harmonický, vyvážený a udržitelný rozvoj ekonomických činností, vysokou úroveň zaměstnanosti, rovnost mezi muži a ženami a vysokou úroveň ochrany a zlepšování životního prostředí. Někdy se též nazývá těmito pojmy: regionální politika, strukturální politika, politika soudržnosti (kohezní politika).“

*Ze strukturálních fondů Evropské unie je tedy možné čerpat finanční prostředky na takové projekty, které **přispějí k ekonomickému růstu daného regionu.***

3. V návaznosti na splnění předchozího úkolu diskutujte o tom, zda je možné získat dotaci ze strukturálních fondů EU na výstavbu a provoz centra pro matky s dětmi. Své názory podložte patřičnými argumenty.

Cílem strukturálních fondů EU obecně je podpora ekonomického růstu jednotlivých „zaostalých“ evropských regionů tak, aby se rozšířil evropský trh. Z těchto fondů tedy nejsou financovány aktivity s čistě sociálním zaměřením. Nalezneme-li však v této činnosti i ekonomické aspekty, které se pozitivně projeví na podpoře zaměstnanosti a tedy i růstu ekonomiky daného regionu, je pravděpodobné, že po podrobné analýze operačních programů nalezneme vhodnou oblast podpory.

V našem případě můžeme projekt zaměřit na zvýšení zaměstnatelnosti matek na mateřské dovolené – v centru matky rozšíří svou sociální síť, pokud bude centrum umožňovat či zprostředkovávat hlídání dětí, mohou matky docházet na částečný úvazek do zaměstnání, pokud bude centrum matkám poskytovat nebo zprostředkovávat rekvalifikační kurzy, zvýší tím jejich uplatnitelnost na trhu práce, apod.

Literatura

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

GRUBLOVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

Příloha 1 – Vzor pro logický rámec

	Strom cílů (popis)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Záměr				
Cíl				
Výstupy				
Aktivita		Zdroje (peníze, lidé, zařízení, ...)	Časový rámec aktivit	
				Předběžné podmínky

Mgr. Pavla Heřmánková
Mgr. Daniela Navrátilová

Projekty a granty

Vydala Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
Jeremenkova 1142/42, 772 00 Olomouc
www.mvso.cz
tel./fax: +420 587 332 311

Vytiskl Tribun EU s.r.o.
Gorkého 41, 602 00 Brno

Text neprošel jazykovou úpravou.
Grafický návrh obálky zpracoval Ing. Jiří Vaněček.

1. vydání
© Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., Olomouc, 2010

ISBN 978-80-87240-64-9