



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# PROJEKTY A GRANTY

Studijní text

**Daniela Navrátilová**

**Pavla Heřmánková**

**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. Daniela Navrátilová

Mgr. Pavla Heřmánková

**Recenzovaly:** Doc. RNDr. Eva Grublová, CSc.

Doc. PhDr. et Dr. Libuše Podlahová

Olomouc 2010

ISBN 978-80-87240-63-2

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Projekt</b> .....	<b>5</b>
1.1 Vymezení pojmu projekt .....	5
1.2 Trojimperativ projektu .....	6
1.3 Projektový management .....	7
<b>2 Před zahájením projektu</b> .....	<b>10</b>
<b>3 Plánování projektu</b> .....	<b>12</b>
3.1 Základní otázky při plánování .....	12
3.2 Postup při plánování projektu .....	13
<b>4 Financování projektu z veřejných zdrojů</b> .....	<b>17</b>
4.1 Grant a dotace .....	17
4.2 Žádost o dotaci .....	18
4.3 Náležitosti žádosti o dotaci .....	19
4.4 Hodnocení žádosti o dotaci .....	22
4.5 Formuláře žádostí .....	23
<b>5 Realizace projektu</b> .....	<b>25</b>
5.1 Vedení projektu .....	25
5.2 Kontrola a monitorování projektu .....	27
5.3 Projektová dokumentace .....	28
<b>6 Uzavření a vyhodnocení projektu</b> .....	<b>31</b>
<b>7 Úskalí veřejného financování</b> .....	<b>33</b>
7.1 Cíl a záměr projektu .....	33
7.2 Administrace projektu .....	34
7.3 Čerpání dotace .....	35
<b>8 Strategické dokumenty veřejného financování a poskytovatelé dotací</b> .....	<b>37</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>40</b>
<b>Příloha – Seznam užitečných webových stránek</b> .....	<b>41</b>

## Úvod

Studijní text, který držíte v rukou, si klade za cíl seznámit vás s principy projektového plánování a řízení. Po přečtení a nastudování textu budete schopni sestavit plán projektu, stanovit jeho cíle, harmonogram, finanční rozpočet a kritéria hodnocení. Zároveň získáte potřebné informace o financování projektové činnosti z veřejných prostředků, zorientujete se v systému poskytovatelů veřejné podpory a seznámíte se se základními strategickými dokumenty relevantními pro danou oblast.

Text se skládá ze dvou částí. První část (kapitoly 1-5) je věnována managementu projektů, tedy činnostem spojeným s vedením veškeré projektové činnosti. Tato část textu vás uvede do problematiky projektování, seznámíte se v ní se zásadami projektového řízení a osvojíte si základy, principy, metody a techniky projektové přípravy, řízení realizace, až po fázi ukončení projektu. Ve druhé části textu (kapitoly 6-8) se pak zaměříme na financování projektů z veřejných zdrojů – nejprve vás upozorníme na úskalí spojená s administrativní náročností čerpání veřejných financí. Poté poukážeme na strategické dokumenty, které jsou stěžejní pro nalezení vhodných projektových aktivit, a představíme vám instituce, které vám mohou za určitých okolností poskytnout veřejné prostředky k financování vašich projektových záměrů.

Věříme, že vám předložený text usnadní orientaci v problematice projektového managementu a že po jeho prostudování budete schopni sami připravit projekt, žádost o finanční podporu, vybrat vhodný dotační zdroj a projekt úspěšně zrealizovat.

# 1 Projekt

## CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat projekt,
- rozlišit projektovou činnost od jiné činnosti v organizaci,
- určit základní činnosti spojené s projektem,
- charakterizovat základní znaky projektového managementu.

## KLÍČOVÁ SLOVA



projekt, projektová činnost, trojimperativ projektu

### 1.1 Vymezení pojmu projekt

Pojem „projekt“ se dříve používal spíše ve významu **námětu**, návrhu, plánu, tedy ve smyslu veškeré **dokumentace** (včetně výkresů apod.) sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti daného návrhu. V současné době je chápání slova „projekt“ širší. Vycházíme spíše z anglosaského pojetí, které za projekt považuje **i samotný proces plánování a řízení rozsáhlých operací**. Na rozdíl od dřívějšího pojetí tedy nejde jen o výsledek, ale o celý proces.<sup>1</sup>

*Definice pojmu „projekt“*

V praxi je však užívání pojmu „projekt“ mnohem rozsáhlejší. V různých odvětvích má slovo projekt zcela odlišný význam, proto doporučujeme se vždy ujistit, co konkrétně má daná osoba na mysli, když hovoří o projektu. *(Např. v oblasti stavebnictví se pod pojmem projekt rozumí ucelená dokumentace stavby, tzn. vyprojektování. Developerská společnost takto zpravidla označuje proces výstavby nového objektu – od návrhu stavby přes její dokumentaci až po závěrečnou kolaudaci. Ve středním a základním školství se hovoří o projektu v souvislosti s mimořádnou školní výukou, ve které se prolínají předměty a zpravidla bývá uskutečňována mimo budovu školy. V prostředí velkých firem se jako projekt označuje jakékoliv zlepšení zpravidla administrativního procesu, např. six-sigma apod.)* Pro účely našeho textu budeme pod pojmem projekt chápat jakýkoliv jedinečný proces, který vede ke změně z počátečního stavu na stav cílový.

<sup>1</sup> Srov. NĚMEC, V., *Projektový management*, s. 11

Abychom činnost mohli označit za projekt, musí splňovat následující kritéria:

*Kritéria pro vymezení projektu*

- *dočasná činnost*: je přesně stanovena časová lhůta, do kdy musíme projekt ukončit a dosáhnout cíle,
- *jedinečná činnost*: daná činnost se provádí zpravidla pouze jednou, nebude se nikdy opakovat za zcela stejných podmínek,
- *definice cíle*: je přesně vymezeno, čeho chceme dosáhnout,
- *časový plán*: je stanoven termín dosažení cíle, a je také podrobně rozpracováno časové rozplánování jednotlivých etap,
- *finanční rozpočet*: na realizaci (případně i přípravu) činnosti je sestaven speciální rozpočet, který zohledňuje lidské, materiální a finanční zdroje organizace,
- *odpovědnost*: jsou jasně stanoveny osoby zodpovědné za splnění dílčích etap, popř. celého projektu (alespoň v podobě definice pracovní pozice).

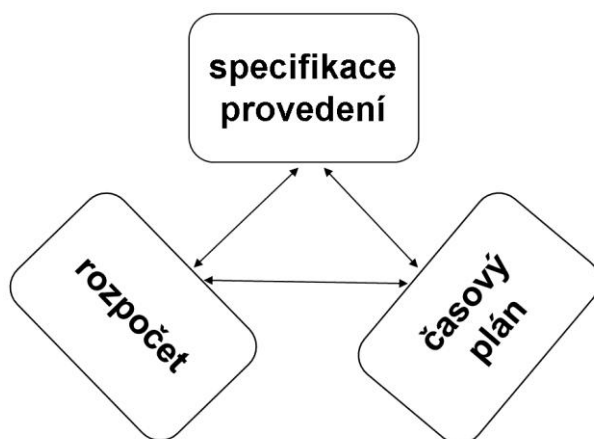
## 1.2 Trojimperativ projektu

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, každý projekt vymezují tři základní hlediska. M. D. Rousenau v této souvislosti hovoří o tzv. „trojimperativu“ projektu<sup>2</sup>. Úspěšný projekt je dle něj ten, který dosáhl požadovaných cílů, tzn. splnil parametry ve všech třech následujících hlediscích:

- *specifikace provedení*: **Co** se musí udělat, jak kvalitně (věcné hledisko),
- *časový plán*: **Kdy** se to musí udělat (časové hledisko),
- *rozpočet*: **Za kolik** se to musí udělat (nákladové hledisko).

*Hlediska trojimperativu projektu*

Trojimperativ projektu si můžeme znázornit na následujícím obrázku:



Obrázek 1.1: Trojimperativ projektu<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Srov. ROUSENAU, M. D., *Řízení projektů*, s. 19

<sup>3</sup> Zdroj: vlastní zpracování

Výše znázorněná hlediska musí být udržována v rovnováze. Pokud by došlo ke změně v jednom segmentu, musíme ji vyrovnat změnou i ve zbylých dvou (např. pokud dojde ke zpoždění v realizaci dílčí aktivity, musíme pamatovat na to, že musíme změnu zpracovat i do rozpočtu – např. budeme muset déle platit administrativní pracovníky, což se projeví na zvýšení nákladů projektu. Změnu musíme provést i ve specifikaci provedení – např. upravit způsob zpracování surovin, který se ukázal jako neefektivní a způsobil dané zpoždění).

K tomu, aby byl předpoklad udržení rovnováhy mezi všemi třemi segmenty naplněn, slouží **plán projektu**, podle něhož je sled prací koordinován, a zároveň jsou vhodně nastavené kontrolní mechanismy, které monitorují, nakolik jsou jednotlivá hlediska udržována v rámci stanovených limitů.

### 1.3 Projektový management

Stejně jako jsme si v kapitole 1.1 vymezili rozdíl mezi projektem a jinou podnikovou činností, pokusíme se nyní rozlišit „projektový management“ a management v běžně chápaném pojetí.

Slovo „management“ pochází z angličtiny a znamená „vést“, „spravovat“, „řídit“ apod. V češtině pod tímto pojmem rozumíme veškeré uvedené významy.

Projektový management se 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.<sup>4</sup>

*Projektový vs. klasický management*

K bližšímu porozumění pojmu „projektový management“ nám mohou pomoci dvě definice, první podle předního světového teoretika projektového managementu – prof. Harolda Kerznera, druhá vychází z teorií největšího a nejuznávanějšího světového profesionálního sdružení projektových manažerů Project Management Institute (PMI).<sup>5</sup>

*Definice pojmu „projektový management“*

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

*Harold Kerzner*

*„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“*

*PMI*

<sup>4</sup> Srov. NĚMEC, V., *Projektový management*, s. 22

<sup>5</sup> Srov. SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*, s. 19

Mooz, Forsberg a Cotterman charakterizují následujících **pět elementů projektového managementu**, které působí na celý proces projektové činnosti:<sup>6</sup>

- *projektová komunikace*: prostředí, které slouží efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu,
- *týmová spolupráce*: principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů,
- *životní cyklus projektu*: logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu včetně definovaných stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé,
- *techniky a nástroje řízení projektu*:
  - požadavky projektu, koncepty, předpisy a omezení zadání,
  - varianty organizační struktury,
  - projektový tým (vzájemná komunikace a spolupráce),
  - metodiky pro plánování projektu a jejich aplikace,
  - příležitosti a rizika, statistiky a hodnocení vlivů a dopadů, podklady pro preventivní opatření,
  - projektová kontrola (přehlednost průběžného stavu, informovanost, systém hodnocení odchylek od plánu, apod.),
  - opravná opatření ke korekci zjištěných odchylek od plánu,
  - manažerský styl vedení projektu,
  - motivace členů projektového týmu,
- *organizační závazek*:
  - stanovení zodpovědnosti za výsledek celého projektu,
  - podpora podniku vyjádřena projektovému manažerovi,
  - finanční a jiné zdroje vyhrazené pro realizaci projektu,
  - odpovídající technologie a metodologie.

*Pět elementů projektového managementu*

Po dobu realizace projektu jsou veškeré činnosti, které s ním souvisejí, neustále ovlivňovány následujícími faktory:<sup>7</sup>

- předmět projektu,
- čas,
- náklady,
- míra neurčitosti a rizika,
- kvalita realizovaných výstupů.

*Faktory ovlivňující realizaci projektu*

---

<sup>6</sup> Srov. tamtéž

<sup>7</sup> Srov. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*, s. 20



## SHRNUTÍ KAPITOLY



Projekt je dočasná, jedinečná činnost s přesně stanoveným cílem, časovým plánem a finančním rozpočtem. Toto vymezení bývá některými autory označováno jako tzv. trojimperativ projektu. Řízením projektu se zabývá projektový management, který v návaznosti na definici projektu můžeme chápat jako neopakovatelný proces, vylučující jakoukoliv rutinu, který v sobě zahrnuje v plánování, organizování, řízení a kontrolu veškerých činností spojených s projektem.

## ÚKOLY



1. Definujte kritéria, která odlišují projekt od ostatní činnosti v podniku.
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,
  - výstavba nových skladových prostor firmy,
  - nalezení a zavedení nového způsobu propagace výrobku na trhu,
  - každoroční vnitřní audit interních procesů firmy,
  - propagace produktu firmy na mezinárodním veletrhu.
3. Vyjmenujte a okomentujte pět elementů projektového managementu.
4. Sami navrhujte činnosti, které je možné označit jako projekt a své tvrzení zdůvodněte.

## LITERATURA KE KAPITOLE



### Základní literatura:

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.

### Doporučená literatura:

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.

## 2 Příprava projektu

### CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat potřebnost projektu,
- vymezit základní aspekty při rozhodování o realizovatelnosti jednotlivých návrhů řešení.

### KLÍČOVÁ SLOVA



definice potřebnosti projektu

Před samotným zahájením projektu bychom si měli položit otázky: **Proč** *Potřeba* chceme projekt realizovat? Co nás **motivuje** k realizaci projektu? Jaké očekáváme z projektu **efekty**?

Existence potřeby něco změnit, inovovat, realizovat či vyprodukovat je hlavním impulsem pro zahájení procesu plánování. **Potřeby** se většinou odvíjejí od strategických, ale i operativních **cílů organizace** nebo vycházejí z požadavků **trhu**, na kterém organizace působí.

Jakmile jsme pocítili potřebu k realizaci určité činnosti, musíme se zamyslet nad tím, **co je třeba vykonat** pro uspokojení této potřeby. V této fázi můžeme využít celou řadu metod a technik známých z teorií managementu (brainstorming, brainwriting, delphi apod.). *Produkce návrhů řešení potřeby*

Vyprodukované návrhy řešení jsou následně kriticky posuzovány a dále *Analýza možností* rozváděny do **konkrétních kroků a postupů**. V této fázi se také musíme zamýšlet nad **zdroji** (finančními, materiálními, lidskými apod.), které budeme k realizaci projektu potřebovat. Vždy bychom se měli nejprve snažit o maximální využití vnitřních zdrojů organizace, a teprve poté plánovat externí zdroje, které pro organizaci představují zvýšené náklady na realizaci projektu.

V případě, že na pokrytí nákladů spojených s realizací projektu budeme usilovat o získání dotace, musíme počítat se **zvýšenými náklady na administrativní pracovníky**, kteří povedou dokumentaci projektu v souladu s požadavky poskytovatele projektu. U většiny dotovaných projektů nejsou osobní náklady na administrativní pracovníky hrazeny z dotace. Nároky na administrativu projektu zpravidla bývají ze strany poskytovatele dotace mnohem vyšší, než kdyby organizace realizovala projekt výhradně samofinancováním.

Na základě kritického posouzení návrhů řešení z hlediska jejich realizovatelnosti a také z hlediska jejich finanční náročnosti vybereme to řešení, které nejvíce odpovídá **definované potřebě a reálným možnostem** organizace. Zároveň bychom měli vyčíslit náklady spojené s náročnější administrativou projektu v případě, že bychom chtěli na projekt čerpat dotaci, a posoudit skutečný přínos dotace (tedy rozdíl mezi výší dotace a zvýšenými osobními náklady na administrativní pracovníky).

Výběr  
vhodného  
řešení

V závěru předprojektové fáze transformujeme zvolené řešení do konkrétní podoby, definujeme **obsah, strategii, cíle, lidské zdroje, metody práce a výstupy** projektu. Po této definici již můžeme přistoupit k samotnému plánování projektu.

Definování  
projektu

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Před samotným zahájením projektu bychom si měli položit otázku, proč chceme projekt realizovat? Na základě definování této potřeby můžeme začít produkovat návrhy řešení, jak tuto potřebu uspokojit, jednotlivé návrhy poté zhodnotíme, vybereme ten nejvhodnější a teprve poté, na základě definice projektu, můžeme přistoupit k samotnému projektovému plánování.

## ÚKOLY



1. Které činnosti předcházejí samotnému plánování projektu?
2. Jmenujte kritéria, podle kterých byste hodnotili jednotlivé návrhy řešení a své rozhodnutí zdůvodněte.

## LITERATURA KE KAPITOLE



### Základní literatura:

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.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.

### 3 Plánování projektu

#### CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat klíčové procesy plánování projektu,
- definovat projektový cíl,
- stanovit harmonogram projektu pomocí grafických metod,
- používat metody pro stanovení předběžných nákladů projektu.

#### KLÍČOVÁ SLOVA



plán, cíl, SMART, harmonogram, rozpočet, etapizace, PERT diagram, Ganttův diagram

#### 3.1 Základní otázky při plánování

Jak upozorňuje řada odborníků, plánování je nezbytnou součástí každého řízení.<sup>8</sup> 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).

*Základní otázky při plánování*

Projektové plánování vychází z trojimperativu projektu a respektuje „tradiční“ metody a zásady plánování. V nejobecnějším pojetí je plánování závislé na třech základních otázkách:

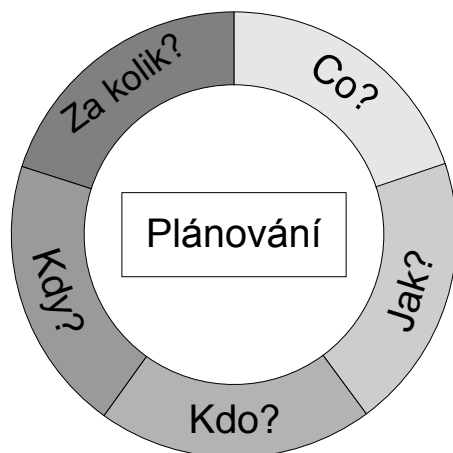
- Kde se nyní nacházím? (jako podklad pro odpověď na tuto otázku může sloužit např. SWOT analýza),
- Kam chci dospět? (tzn. jaký je projektový cíl),
- Jakým způsobem se tam dostanu? (tzn. způsob realizace projektu).

---

<sup>8</sup> Srov. mj. GRUBLOVÁ, E., *Podniková ekonomika*

### 3.2 Postup při plánování projektu

Při plánování projektu si nejprve musíme odpovědět na několik otázek:



Obrázek 3.1: Základní okruhy plánování

K definici projektového cíle, tedy odpovědi na otázku „**Co?**“ nám může pomoci *SMART* především tzv. pravidlo **SMART**<sup>9</sup>, které již znáte z managementu.

K tomu, abychom byli schopni adekvátně popsat jednotlivé kroky, vedoucí k cíli, tedy odpovědět si na otázku „**Jak?**“, je vhodné rozdělit projekt na dílčí, logicky uzavřené činnosti – projektové aktivity. Tuto činnost nazýváme **etapizací** projektu. *Odpověď na otázku „Jak?“*

Jednotlivé **projektové aktivity** pak bývají v různých dokumentech nazývány různě: klíčové aktivity, klíčové etapy, pracovní balíky, workpackages, WP apod.)

Pod otázkou „**Kdo?**“ se skrývá stanovení **projektového týmu**, tedy definování jednotlivých pozic a k nim přidělenému popisu pracovní náplně. Je třeba stanovit, kdo bude manažerem projektu, kdo bude na projektu pracovat a s kým, jaké budou vytvořeny pracovní skupiny, kdo budou jejich garanti, kdo bude mít na starosti administrativní a finanční náležitosti projektu, apod. Dále je třeba stanovit, v jaké organizační struktuře bude projekt rozvíjen a řízen, podle jakého hlediska budou jednotliví řešitelé seskupováni do projektových týmů, jaké kompetence a úkoly budou tyto týmy mít, definovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti, stanovit zodpovědné osoby za konkrétní výstupy projektu, vymezit kompetence jednotlivých členů projektového týmu nebo nastavit způsob komunikace. *Odpověď na otázku „Kdo?“*

Dalším prvkem spojeným s otázkou „Kdo“ je odpověď na otázku „**S kým?**“ *Partnerství* Je třeba stanovit, zda jsme schopni projekt realizovat v rámci jedné organizace, nebo zda je zapotřebí do projektu zapojit i konkrétního **partnera**, který má potřebné odborné znalosti, finanční prostředky nebo jiné prvky, kterými my sami nedisponujeme.

<sup>9</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Management*, s. 103

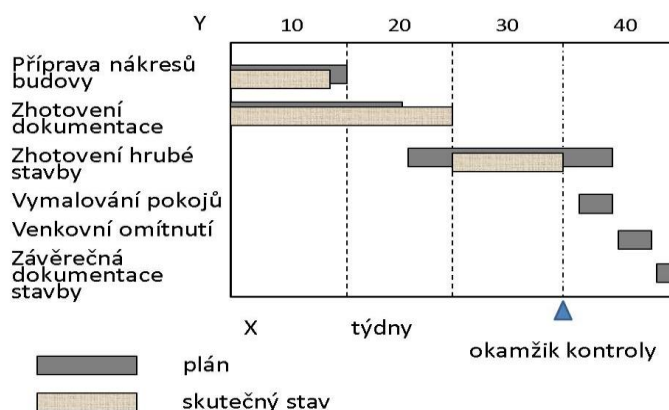
V případě, že na projekt žádáme dotaci z veřejných zdrojů, bývají pravidla pro uzavírání partnerství přesně definována v **zadávací dokumentaci výzvy k předkládání žádostí o dotace**.<sup>10</sup>

Odpověď na otázku „**Kdy?**“, tedy harmonogram projektu, vzniká na základě kvalifikovaného odhadu času, který bude projektový tým potřebovat pro realizaci veškerých projektových úkolů. Stanovení časové jednotky závisí na povaze projektu (dny, měsíce, kvartály,...).

*Odpověď  
na otázku  
„Kdy?“*

V případě dotovaných projektů bývá minimální či maximální doba řešení projektu stanovena poskytovatelem dotace.

K časovému vymezení a vzájemné návaznosti jednotlivých projektových aktivit je vhodné využít grafického zpracování. Nejběžnějšími způsoby grafického znázornění je **Ganttův diagram** nebo **PERT diagram**, které znáte z přednášek managementu, ale v praxi se lze setkat i s jinými formami (ADM, PDM, TBOA apod., které blíže popisuje Roussenu, 2007<sup>11</sup>).



**Obrázek 3.2: Příklad Ganttova diagramu<sup>12</sup>**

Abychom mohli adekvátně odpovědět na otázku „**Za kolik?**“, tzn. stanovit rozpočet projektu, musíme stanovit potřebu zdrojů. Poté analyzujeme vlastní zdroje a na jejich základě sestavíme rozpočet vyjadřující potřebu dodatečných zdrojů. Zaměřujeme se zejména na tyto zdroje:

*Odpověď  
na otázku  
„Za kolik?“*

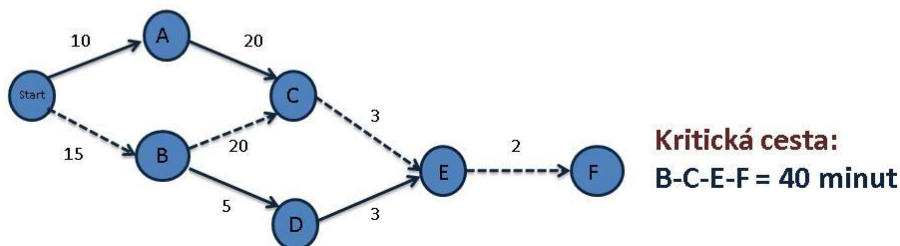
- lidské zdroje (interní pracovníci/externisté, jejich kvalifikace, odbornost, časové možnosti, ...),
- materiálové zdroje (zařízení, prostory, ICT, energie, spotřební materiál, ...),
- finanční zdroje (granty, dotace, vlastní prostředky, bankovní úvěry, ...).

<sup>10</sup> V některých případech se rozlišuje, zda partner bude disponovat svým vlastním rozpočtem, nebo zda bude své veškeré náklady uplatňovat u hlavního řešitele.

<sup>11</sup> Srov. ROSENAU, M.D., *Řízení projektů*, str. 81

<sup>12</sup> Příklad je pouze ilustrativní a nemusí odpovídat nárokům na projekt z odborného pohledu stavebnictví.

Událost	Popis činnosti	Předpokládaný čas (týdny)	Předcházející událost
A	Příprava náčrsků budovy	10	žádná
B	Zhotovení dokumentace	15	žádná
C	Zhotovení hrubé stavby	20	A, B
D	Vymalování pokojů	5	B
E	Venkovní omítnutí	3	C, D
F	Závěrečná dokumentace stavby	2	E



Obrázek 3.3: Příklad PERT diagramu

K co nejpřesnějšímu **odhadu nákladů** můžeme použít jednu z níže uvedených metod:

*Metody odhadu nákladů*

Při použití metody „zdola-nahoru“ (**bottom-up**) projekt nejprve rozdělíme na jednotlivé projektové aktivity. Pro každou projektovou aktivitu zvlášť pak definujeme potřebné zdroje, na jejichž základě vytvoříme celkový rozpočet.

Při použití metody „shora-dolů“ (**top-down**) stanovujeme hrubý odhad nákladů pro projekt jako celek, které jsou posléze rozděleny mezi jednotlivé projektové aktivity.

U dotovaných projektů bývá minimální a maximální výše celkového rozpočtu projektu opět (stejně jako u doby trvání projektu) stanovována poskytovatelem dotace.

V případě, že na realizaci projektu podáváme žádost o dotaci, musíme si vždy ještě před sestavením rozpočtu pozorně prostudovat **pravidla financování** stanovená konkrétním poskytovatelem dotace a platná pro daný typ projektů.

*Náklady u dotovaných projektů*

Poskytovatelé dotace mnohdy stanoví, které typy nákladů jsou **uznatelné** (tedy na které poskytovatel poskytne dotaci nebo z jejichž sumy poskytovatel vypočítá poměrnou část dotace) a které jsou **neuznatelné** (tedy které si organizace musí uhradit z vlastních zdrojů).

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Projektové plánování vychází z trojimperativu projektu a respektuje „tradiční“ metody a zásady plánování. Při plánování projektu si nejprve musíme odpovědět na několik základních otázek - **Co?** (jaký je můj cíl, čeho chci dosáhnout), **Jak?** (popis jednotlivých projektových aktivit vedoucích k naplnění cíle), **Kdo?** (popř. **S kým?** – tedy stanovení projektového týmu, popř. volba partnerské organizace), **Kdy?** (časový harmonogram projektu) a **Za kolik?** (rozpočet projektu).

## ÚKOLY



1. Vyjmenujte alespoň pět klíčových procesů při plánování projektu.
2. Jak zní pět základních okruhů plánování?
3. Jaká slova se skrývají pod akronymem SMART a jak nám mohou v procesu plánování pomoci?
4. Srovnejte a definujte výhody a nevýhody Ganttova diagramu a PERT diagramu.
5. Jaké metody používáme pro odhad nákladů?

## LITERATURA KE KAPITOLE



### Základní literatura:

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

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



## 4 Financování projektu z veřejných zdrojů

### CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat rozdíl mezi dotací a grantem,
- vymezit obsah žádosti o dotaci,
- vyplnit formulář žádosti o dotaci.

### KLÍČOVÁ SLOVA



grant, dotace, veřejné finanční prostředky, žádost o dotaci, výzva

V předchozí kapitole jsme se věnovali plánování. Na základě plánu máme stanoven konkrétní cíl, víme jak tohoto cíle dosáhneme, definovali jsme potřebu lidských, materiálních i finančních zdrojů a sestavili jsme časový harmonogram projektu. Nyní se nacházíme ve fázi, kdy hledáme možnosti, jak a zda vůbec projekt (zcela nebo částečně) financovat z veřejných zdrojů.

V této souvislosti budeme operovat s termíny grant a dotace.

### 4.1 Grant a dotace

Pojmy „grant“ a „dotace“ bývají často zaměňovány či chápány jako synonyma. Obojí označuje příspěvek poskytnutý určité organizaci na určitou činnost. Původní významy obou slov se však od sebe mírně odlišují.

Slovo „**grant**“ označuje finanční příspěvek poskytnutý za konkrétním, zpravidla **veřejně prospěšným účelem**. Organizace, které chtějí grant získat, musí zpravidla sestavit žádost o grant, ve které specifikují využití případného grantu. Poskytovatel grantu (veřejná či soukromá instituce) pak obvykle dle předem stanovených a zveřejněných kritérií vybírá nejvhodnějšího žadatele.

*Grant*

**Dotace** oproti tomu znamená příspěvek zpravidla státu nebo státní instituce za účelem **snížení prodejní ceny** určitého veřejně prospěšného statku. Stát takto jakoby uhradí producentovi statku rozdíl mezi tržní cenou a cenou sníženou v rámci veřejného zájmu. Hovoříme o tom, že statek (služba či výrobek) je dotován.

*Dotace*

V kontextu financování projektů se setkáváme nejčastěji s pojmem **dotace**, i když bychom vzhledem k výše uvedenému měli správně používat spíše termínu grant. Za účelem našeho textu tedy přijmeme současný trend stírání rozdílu mezi oběma termíny a budeme používat slovo **dotace jako označení veřejného příspěvku na určitý projekt**. V některých případech bývá dotace poskytována ve výši rovnající se součtu veškerých nákladů projektu.

## 4.2 Žádost o dotaci

Chceme-li žádat o dotaci, musíme nejprve nalézt vhodný dotační titul či program, tedy část rozpočtu poskytovatele dotace, která má jasně stanoven účel a pravidla poskytování. *(Např. Olomoucký kraj má jasně definován „Dotační program na kulturu a památkovou péči“, v rámci kterého uděluje dotace žadatelům na vybrané činnosti. Agentura CzechInvest spravuje mj. program „Školící střediska“, ze kterého jsou poskytovány dotace podnikům na výstavbu či rekonstrukci prostor určených ke školení svých zaměstnanců. Tento program je financován částečně z rozpočtu České republiky, většina financí však plyne ze strukturálních fondů Evropské unie.)* O možných poskytovatelích dotací a jejich dotačních titulech či programech se blíže dočtete v kapitole 8 Strategické dokumenty veřejného financování a poskytovatelé dotací.

Žádost o dotaci ve většině případů v podstatě odpovídá plánu projektu. Stejně jako plán projektu i žádost obsahuje základní charakteristiku projektu, na základě které si poskytovatel dotace vytvoří představu o podpořené činnosti.

Konkrétní podoba žádosti o dotaci závisí na poskytovateli dotace. Zpravidla se jedná o formulář (nejčastěji elektronický, který se vyplňuje on-line na webových stránkách poskytovatele dotace), se striktně vymezenými náležitostmi.

Abychom mohli začít vyplňovat žádost o dotaci, musíme počkat, až nás k tomu poskytovatel dotace vyzve prostřednictvím tzv. „výzvy“. Výzva bývá zveřejňována na webových stránkách poskytovatele dotace a často i ve veřejných sdělovacích prostředcích (např. denní tisk). Výzva může být omezena: Výzva

- *časově* – je uvedeno datum, od kterého je možné žádosti o dotaci podávat, a datum ukončení příjmu žádostí,
- *finančně* – v tomto případě je zveřejněna celková částka alokována (vyhrazena) na danou výzvu a žádosti je možné podávat až do vyčerpání této částky. V prvním případě poskytovatel dotace hodnotí veškeré obdržené žádosti najednou a na základě výsledků hodnocení sestavuje jakýsi žebříček žádostí. Alokovanou částku pak přiděluje těm nejvhodnějším projektům v pořadí, v jakém se umístili v hodnocení. Ve druhém případě poskytovatel dotace uděluje finanční prostředky všem vyhovujícím projektům v pořadí, v jakém byly poskytovateli doručeny, až do vyčerpání alokované částky. Může se tedy stát, že projekt, který je obsahově i účelově vhodnější, dotaci neobdrží, protože alokovaná částka již byla rozdělena na slabší projekty, které byly doručeny dříve.

Pokud jsme se rozhodli zažádat na projekt o dotaci, víme, který dotační program a poskytovatel dotace je pro nás nejvhodnější (viz Kap. 8), a známe termín platnosti relevantní výzvy, měli bychom realisticky zvážit časovou náročnost zpracování podkladových materiálů k žádosti o dotaci, časovou náročnost vyřízení všech potřebných příloh a také časovou náročnost kompletace a kontroly celé žádosti.

*Časová náročnost zpracování žádosti*

Časovou náročnost bychom měli odhadnout co nejrealističtěji, abychom se vyhnuli zbytečným stresům spojeným s odevzdáváním žádosti pět minut před uzavřením výzvy. Např. pokud je jednou z požadovaných příloh posouzení projektu z hlediska vlivu na životní prostředí, je možné, že shromažďování potřebných podkladů nám zabere měsíce. I samotná závěrečná kompletace žádosti včetně všech relevantních příloh, zejména pokud ji poskytovatel dotace vyžaduje v několika kopiích, trvá zpravidla několik hodin, někdy i dní.

Jak jsme již uvedli výše, obsah žádosti o dotaci v podstatě odpovídá plánu projektu. Máme-li tedy projekt pečlivě naplánován, nemělo by nám vyplnění žádosti činit větší potíže. Vždy však musíme při formulování obsahu žádosti usilovat o co největší **soulad zamýšleného cíle a záměru projektu s požadavky poskytovatele a účelem dotace**. Abychom dotaci skutečně získali, musíme často svůj původní cíl a záměr upravit či posunout.

*Soulad projektu s požadavky poskytovatel dotace*

**Cílem** projektu je vždy nějaká změna. Definujeme zde zaměření projektu a odpovídáme na otázku „Co?“ – tedy čeho chceme dosáhnout. **Záměr** projektu pak vymezuje důsledky projektu v širších souvislostech. Odpovídáme na otázku „Proč?“ chceme dosáhnout změny? Změna (=cíl) tedy vede k naplnění záměru. *Příkladem cíle projektu zaměřeného na inovaci studijního předmětu VŠ může být zvýšení úrovně vzdělání absolventů na VŠ. Záměrem pak může být vyšší ekonomický růst regionu (kterého dosáhneme tím, že v regionu budou působit vzdělanější obyvatelé).*

*Cíl a záměr projektu*

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že každý dotační titul či program, v rámci kterého veřejné instituce poskytují dotace, musíme vnímat tak, že byl vytvořen za účelem řešení určitého problému. Proto je zcela nezbytné seznámit se s příslušnými strategickými dokumenty (viz Kap. 8) a koncipovat svůj záměr tak, aby danému dotačnímu titulu či programu maximálně odpovídal, tzn. přispíval k odstranění definovaného (zpravidla celospolečenského) problému.

### 4.3 Náležitosti žádosti o dotaci

Jak jsme již uvedli v předchozí kapitole, konkrétní podoba žádosti o dotaci závisí na poskytovateli dotace. Přesto však můžeme vysledovat určité rysy společné všem žádostem (názvy se mohou lišit, obsah však bývá obdobný).

Do žádosti vždy musíme uvést **úplný a přesný název organizace**, za kterou žádost podáváme, popř. i partnerské organizace (pokud má projekt partnera), včetně uvedení sídla (adresy) a právní formy organizace. Často také uvádíme **statutárního zástupce** (osoba oprávněná jednat jménem organizace – doporučujeme ověřit

*Identifikace žadatele (popř. partnera)*

v obchodním rejstříku) a **kontaktní osobu** (zpravidla ten, kdo vyplňuje žádost o dotaci a je schopen adekvátně zodpovědět případné dotazy poskytovatele dotace) včetně kontaktních údajů.

Stručně shrneme cíle projektu, jednotlivé projektové aktivity a plánované výstupy projektu. Této části žádosti bychom měli věnovat co **největší pozornost** – mnohé zainteresované osoby čtou pouze tuto část a na jejím základě si vytvoří představu o celém projektu.

*Stručný popis projektu*

Jak jsme již upozorňovali v předchozí podkapitole, ještě před vyplňováním žádosti je nezbytné seznámit se s relevantními strategickými dokumenty, které mj. definují potřebnost celého dotačního titulu či programu. Ve zdůvodnění potřebnosti našeho projektu bychom se tedy měli shodovat s požadavky daného programu a odpovídat tak na otázku, **jak přispějeme k odstranění problémů** definovaných ve strategickém dokumentu. Doporučujeme naše tvrzení podpořit výsledky konkrétních šetření, průzkumů, anket apod., popř. si takové šetření sami udělat. (*Např. dotazníky pro studenty, kterými zjistíme, zda své dosavadní znalosti považují za dostatečné pro uplatnění se v praxi*).

*Zdůvodnění potřebnosti projektu*

Při definici projektových cílů opět dbáme na **soulad s požadavky poskytovatele dotace**. Cíle by však měly být **reálné a splnitelné**. Pokud do žádosti uvedeme cíle sice vzletné, ale nespílitelné, a dotaci skutečně získáme, budeme se při realizaci projektu potýkat se značnými nepříjemnostmi a dotaci budeme muset pravděpodobně nakonec stejně vrátit právě z důvodu nesplněných cílů, ke kterým jsme se v žádosti zavázali. Při definování cílů dbáme pravidla SMART.

*Cíle projektu*

Po definování cíle projektu musíme popsat, **jakým způsobem k cíli dospějeme**, tedy jaké dílčí kroky k němu povedou. Podrobnost a hledisko členění projektu na jednotlivé **projektové aktivity** záleží na povaze projektu, případně na požadavcích poskytovatele. Vždy se však musí jednat o **kompaktní logické celky** s definovatelnými dílčími výstupy a určitelným datem zahájení a ukončení realizace.

*Popis projektových aktivit a dílčích výstupů*

Ke každé projektové aktivitě bychom měli přiřadit i **výstupy**, které z její realizace plynou. Tyto výstupy musíme být při realizaci projektu schopni **doložit**.

Při popisu projektových aktivit bychom měli být konkrétní natolik, aby poskytovateli dotace či hodnotiteli žádosti bylo zřejmé, že máme projekt dostatečně promyšlený, na druhou stranu bychom se však neměli zavazovat k příliš konkrétním výstupům, které pak nebudeme moci splnit.

Poskytovatele dotace také zajímá, jací pracovníci (**pracovní pozice**) se budou na realizaci projektu podílet, zejména jsou-li mezi uznatelnými náklady i osobní náklady, a jakým způsobem budou zapojeni do projektových aktivit. U projektů, které vyžadují jistou odbornost, někdy musíme uvádět konkrétní jména se stručným životopisem, kterým odbornost zapojené osoby prokážeme (např. u projektů k vědě a výzkumu). I když do žádosti o dotaci konkrétní jména většinou uvádět nemusíme, je dobré vědět, kdo konkrétně bude danou pozici vykonávat, popř. oslovit i případné náhradníky.

*Projektový tým*

Některé dotační tituly či programy vyžadují, abyste v žádosti popsali **postupy řízení projektového týmu** (systém pravomocí a odpovědnosti) a projektu jako celku v rámci organizace (zařazení projektu a projektového týmu do organizační struktury organizace, vymezení kompetencí, koordinace spolupráce s partnery, dohled nad realizací projektu apod.).

Podstatnou součástí žádosti o dotace je podrobný rozpočet projektu. Struktura Rozpočet rozpočtu bývá rozdílná a záleží na pravidlech dotačního titulu či programu. Jednotlivé položky rozpočtu zpravidla bývají stanoveny v předem sestaveném formuláři rozpočtu. Vždy bychom si měli pečlivě nastudovat pravidla a podmínky **uznatelnosti nákladů**, abychom přesně věděli, na které náklady (či jejich část) se dotace vztahuje a jaká je **minimální či maximální výše poskytované dotace**. *(Př.: Podáváme žádost o dotaci do výzvy, v rámci které můžeme získat dotaci ve výši 60% uznatelných nákladů a min. výše dotace činí 2 mil Kč. Celkový rozpočet projektu činí 3 mil Kč, z toho uznatelných jsou 2,2 mil Kč - zbytek tvoří osobní a jiné náklady, které daný dotační program nepodporuje. 60% z 2,2 mil je 1,32 mil Kč, což je částka nižší než 2 mil – za daných podmínek tedy nemůžeme žádat o dotaci – žádali bychom méně, než je minimální poskytovaná částka; ledaže bychom navýšili rozpočet, což by se nám ale s ohledem na zbylých 40% rozpočtu, které financujeme ze svých vlastních zdrojů, nemuselo vyplatit.)*

Při sestavování rozpočtu vycházíme z reálných cen. Některé dotační tituly či programy definují horní hranici na vybrané položky (např. osobní náklady na určité pozice, max. uznatelnou výši ceny notebooku, apod.). Všechny uvedené ceny by měly být **ceny obvyklé**, popř. stejné, jako ceny statků nakupovaných organizací mimo projekt. *(Pozor zejména na osobní náklady, jsou-li uznatelnými náklady projektu. Pokud má např. administrativní pracovník organizace měsíční plat ve výši 15 tis Kč, musí plat administrativního pracovníka projektu, který je do projektu zapojen na úvazek 0,2, vycházet ze stejné částky, musí tedy činit 3 tis Kč. Pokud chcete pracovníkovi projektu plat zvýšit, můžete tak učinit např. v rámci osobního ohodnocení, ale opět v souladu s vnitřními mzdovými předpisy organizace.)*

Vždy je dobré vytvořit si určitou **rezervu na nepředvídané výdaje** tím, že mírně nadceníme vybrané položky rozpočtu, u kterých si to vzhledem k podmínkám dotačního programu či titulu můžeme dovolit.

Rozpočet je vhodné sestavovat až na závěr, poté co máme přesně popsány jednotlivé projektové aktivity a máme tudíž přesnou představu o předpokládaných výdajích. Vždy musíme mít na paměti **přiměřenost výše rozpočtu** (uznatelných nákladů) **vzhledem k výsledkům projektu**.

K žádosti o dotaci musíme zpravidla doložit ještě řadu příloh. Konkrétní Přílohy **přílohy jsou vždy specifikovány v dané výzvě**, proto je nezbytné podrobně a pečlivě číst veškeré zadávací dokumenty daného dotačního titulu či programu.

Téměř vždy musíme k žádosti přiložit doklad o samotné existenci organizace, která o dotaci žádá (např. ověřenou kopii výpisu z obchodního rejstříku), prohlášení žadatele o bezdlužnosti (myslí se tím závazky vůči finančnímu úřadu, zdravotní pojišťovně apod.) či partnerská smlouva (je-li do projektu zapojen partner či partneři). Dalšími požadovanými přílohami mohou být např. finanční výkazy, stavební

povolení, stanoviska orgánů životního prostředí apod. Vedle uvedených **povinných příloh** je vhodné žádost doplnit i o tzv. **nepovinné přílohy**, které mohou ovlivnit či podpořit kladné hodnocení žádosti. Takovými přílohami mohou být např. různé certifikáty, marketingové studie, reference, obchodní smlouvy prokazující budoucí rozvoj žadatele, soulady s rozvojovými a strategickými dokumenty apod.

Vždy si ověřte, zda daná příloha musí být doložena originálem dokumentu, či stačí kopie (prostá či úředně ověřená) a jak starý daný dokument může být (*např. výpis z obchodního rejstříku nesmí být starší než 3 měsíce*).

#### 4.4 Hodnocení žádosti o dotaci

Po ukončení příjmu žádostí, tedy jakmile je výzva uzavřena, začíná fáze hodnocení žádostí. Žádosti jsou hodnoceny dle **předem stanovených hodnotících kritérií** (zpravidla za pomoci bodovací stupnice), které často bývají zpřístupněny žadatelům o dotaci – předem tedy víme, na které náležitosti žádosti se klade jaký důraz.

Hodnocení zpravidla probíhá v několika krocích. Nejprve jsou zkontrolovány veškeré **formální náležitosti** žádosti. Během této fáze hodnocení můžeme být vyzváni k doplnění chybějících informací či materiálů. Někdy však může být jejich absence důvodem k vyřazení žádosti z dalšího hodnocení. Teprve poté je hodnocen samotný **obsah žádosti** a soulad žádosti s cíli a záměry dotačního programu či titulu, zpravidla více než jedním hodnotitelem.

Doba hodnocení se u jednotlivých dotačních titulů či programů liší. Celý proces hodnocení žádostí může trvat zhruba 6 měsíců, někdy i déle.

U některých dotačních titulů či programů (zejména týkají-li se rozsáhlých investičních projektů) probíhá příjem žádostí i jejich následné hodnocení po etapách. Nejprve je zapotřebí podat informace o žadateli a stručný popis projektu, poté probíhá hodnocení, a až na jeho základě mohou vybraní žadatelé podávat žádosti s podrobným popisem projektu, které jsou opět následně hodnoceny.

O výsledku hodnocení bychom měli být informováni oficiálním dopisem poskytovatele dotace. Seznam podpořených projektů také bývá vyvěšen na webových stránkách poskytovatele.

Pokud jsme na projekt dotaci získali, jsme zpravidla poskytovatelem dotace vyzváni k dodání **dalších dokumentů**, jako je např.:

*Schválení  
žádosti*

- doklad o zřízení samostatného bankovního účtu projektu,
- podepsaná partnerská smlouva (má-li projekt partnera),
- přepracovaný harmonogram projektu (došlo-li k posunu zahájení realizace),
- přepracovaný rozpočet (měl-li hodnotitel výhrady a bylo-li nám doporučeno rozpočet zkrátit či jinak upravit) a jiné relevantní přílohy.

Na základě těchto podkladů nám poskytovatel dotace zašle **rozhodnutí/smlouvu o poskytnutí dotace**, které akceptujeme podpisem

statutárního zástupce naší organizace. Tento dokument je závazným dokumentem celého projektu. Svým podpisem jsme se zavázali ke splnění všech uvedených cílů a výstupů projektu a poskytovatel dotace se zavázal k uhrazení dotace v uvedené výši.

Pokud v průběhu realizace zjistíme případné **odchytky** od údajů uvedených v rozhodnutí/smlouvě o poskytnutí dotace, je třeba je po schválení poskytovatelem zpracovat do **dodatků** k rozhodnutí/smlouvě.

Od okamžiku akceptace rozhodnutí/smlouvy o poskytnutí dotace mohou vznikat **uznatelné náklady** projektu, není-li v podmínkách poskytovatele dotace stanoveno jinak.

#### 4.5 Formuláře žádostí

Jak jsme již uvedli, podoba a struktura žádostí o dotace se liší s ohledem na dotační program/titul. Na níže uvedených webových stránkách se můžete podívat na konkrétní formuláře žádostí o dotace. On-line formuláře můžete vyplňovat na základě **registre**. Dokud žádost **nefinalizujete** (provedete konečné uložení žádosti), není žádost odeslána poskytovateli dotace a nikdo, koho jste k tomu sami neoprávnili, do ní nemůže nahlížet. Nemusíte mít tedy obavy z toho, že by se vaši „cvičnou“ žádostí zabývala hodnotící komise.

Webové stránky, obsahující formuláře žádostí:

<https://www.eu-zadost.cz> – zde se vyplňují žádosti o dotaci z evropských strukturálních fondů, konkrétně Evropského sociálního fondu. Jedná se o systém *Benefit*.

<https://eaccount.czechinvest.org> – do tohoto formuláře budete vyplňovat *eAccount* žádosti o dotaci v rámci Operačního programu Podnikání a inovace, tedy na investiční projekty, které jsou financovány z evropských strukturálních fondů, konkrétně Evropského regionálního fondu.

<http://benefill.opzp.cz/> / <http://opi-benefill.sfzp.cz> – týká se žádostí o dotace *Benefill* směřujících do oblasti ochrany životního prostředí.

<https://www.epss-fp7.org> – v tomto prostředí můžete vyplnit žádost o dotaci *EPSS* v rámci 7. Rámcového programu Evropské unie, určeného na vědecko-výzkumné projekty řešené ve spolupráci s partnery z jiných evropských zemí.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Na svůj projekt můžeme zažádat o dotaci, tedy o finanční příspěvek, který nám pokryje celý rozpočet projektu nebo alespoň část nákladů na jeho realizaci. Žádost o dotaci podáváme na základě zveřejněné výzvy. Žádost vyplňujeme do předem stanoveného formuláře, který má zpravidla elektronickou podobu a pracujeme s ním on-line. Obsah žádosti v podstatě odpovídá plánu projektu. Při formulování žádosti o dotaci musíme mít vždy na paměti soulad projektového cíle a záměru s cíli a záměry daného dotačního programu či titulu. Žádosti o dotaci jsou po uzavření výzvy hodnoceny a žadatel je o případném schválení dotace informován oficiálním dopisem poskytovatele dotace. Na dotaci má žadatel nárok až po podepsání dokumentu rozhodnutí/smlouva o poskytnutí dotace.

## ÚKOLY



1. Na co je třeba při vyplňování žádosti o dotaci klást největší důraz?
2. Jaké jsou typické náležitosti žádosti o dotaci?
3. Kdy je možné podat žádost o dotaci?
4. Vyhledejte aktuální výzvu Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a v souladu s jejími požadavky navrhnete cíl a záměr konkrétního projektu.

## LITERATURA KE KAPITOLE



### Základní zdroje:

MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

Příručky pro žadatele o dotaci (průběžně vydávají jednotliví poskytovatelé dotací).

Webové stránky poskytovatelů dotace (ministerstva ČR, zprostředkovatelské agentury, kraje, města, nadační fondy apod., viz Příloha).



## 5 Realizace projektu

### CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- specifikovat činnosti spojené s vedením projektu,
- definovat projektový tým,
- vyjmenovat hlavní role manažera v projektovém týmu,
- určit zásady správné dokumentace projektu.

### KLÍČOVÁ SLOVA



vedení, tým, organizování, kontrola, projektová dokumentace

V předchozích kapitolách jsme si ukázali, jak efektivně sestavit plán projektu a požádat o dotaci. Nyní se posouváme k samotné realizaci projektu. Zejména u projektů, kterým byla přiznána dotace, je velice důležité snažit se o co nejpřísnější dodržování plánu, na základě kterého bylo o přidělení dotace rozhodnuto. Jakákoliv odchylka od plánu schváleného poskytovatelem dotace musí být s poskytovatelem konzultována a ne všechny změny jsou poskytovatelem akceptovány.

Realizaci projektu můžeme rozdělit do několika dílčích oblastí, které se vzájemně doplňují a pomáhají manažerům projektu při řízení realizace:

- vedení projektu včetně vedení projektového týmu a řešení nenadálých problémů,
- kontrola a monitorování dílčích výsledků projektu,
- vedení projektové dokumentace.

### 5.1 Vedení projektu

Vedení projektu a jeho koordinace je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí dílčích plánovaných prací. Vedení projektu probíhá na základě srovnání požadovaného stavu definovaného v plánu projektu a reálného aktuálního stavu v době pravidelné kontroly. V případě, že nalezneme odchylky od původně stanoveného plánu, je třeba nalézt příčiny tohoto odchýlení a zavést opatření na jejich eliminaci tak, aby cíl projektu nebyl ohrožen.

V případě dotovaných projektů bývá termín zahájení přesně stanoven ve smlouvě či rozhodnutí o poskytnutí dotace. Tento termín určuje dobu, od které je možné čerpat dotaci nebo od které jsou vzniklé náklady zpravidla považovány za uznatelné. *Zahájení projektu*

Zahájení projektu musí být termínově, personálně i odborně dobře zorganizováno, protože má zásadní vliv na nastavení pracovního klimatu v rámci projektového týmu. Projekt je vhodné zahájit pracovní schůzkou<sup>13</sup> celého projektového týmu včetně případných partnerů, která by měla sloužit jako příležitost k prvotnímu seznámení jednotlivých členů týmu, představení jejich rolí, které v projektu zastávají, a nastavení způsobů komunikace. Všichni účastníci jsou seznámeni s konkrétními úkoly a aktivitami v rámci celého projektu a s časovým harmonogramem jednotlivých aktivit. Jsou zde rozděleny kompetence, ujasněny případné nesrovnalosti tak, aby celý projektový tým sjednotil svoji projektovou taktiku a strategii.

Tvorba a realizace projektu je dynamický proces, který probíhá v prostředí plném změn a neočekávaných situací. V neposlední řadě je to také práce s lidmi. Proto jsou jedním z předpokladů úspěšné realizace projektu specifické dovednosti členů projektového týmu a volba vhodných pracovních metod a technik. *Vedení projektového týmu*

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 ovlivňují vlastní úspěšnost projektu.

Projektový tým se od ostatních pracovních týmů liší v těchto zásadních oblastech:

- existuje pouze dočasně - po dobu trvání projektu, po jeho ukončení jsou kapacity jeho členů uvolněny pro jiné pracovní úkoly,
- je složen z osob s různými specifickými dovednostmi a zkušenostmi, které se v podnikové hierarchii pohybují na různých úrovních (v rámci projektového týmu mohou být rovnocennými kolegy pracovníci, mezi kterými je v běžné podnikové činnosti vztah nadřízeného a podřízeného),
- členové týmu musí být schopni pružně reagovat na měnící se podmínky, požadavky a události.

Zpravidla nejdůležitějším prvkem celého projektového managementu je osobnost manažera projektu. Ten v projektu zastává celou řadu funkcí<sup>14</sup>: *Manažer projektu*

- **plánovač** (tvorba a implementace realizačních plánů),
- **organizátor** (rozdělení práce v týmu, instruktáž pracovníků, rozdělení zodpovědností a pravomocí, předvídání vzniku problémů a návrhy na jejich řešení),
- **vedoucí** (výběr členů projektového týmu, vyřizování pracovních

<sup>13</sup> První schůzka pracovního týmu bývá někdy označována jako tzv. „kick-off meeting“.

<sup>14</sup> Srov. NĚMEC, V., *Projektový management*, str. 68

požadavků a problémů členů týmu, poskytování informací o průběhu realizace projektu),

- **koordinátor** (vytváření vhodných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení),
- **vyjednávač** (formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí),
- **kontrolor** (zjišťování odchylek od plánu, včetně návrhů nápravných opatření a jejich realizace, sledování vynaložených nákladů na projekt a jejich vyhodnocování vzhledem k danému rozpočtu).

Z výše uvedených funkcí manažera projektu je možná nejobtížnější funkce vyjednávače, která vyžaduje schopnost diplomaticky řešit kontroverzní situace. Manažer projektu musí často jednat s pracovníky firmy, jejichž priority jsou jiné než zájmy projektu. Musí pro práci na projektu vyjednávat uvolnění klíčových pracovníků, kteří jsou v běžné podnikové činnosti podřízeni jiným manažerům apod.

Mnohé z projektů, zejména ty, na které je poskytnuta dotace, bývají vysoce administrativně náročné. Zvláště u větších projektů je vhodné do projektového týmu začlenit pozici administrativního pracovníka, který bude sbírat podklady od jednotlivých členů týmu, archivovat dokumenty, apod. Převezme tak na sebe veškerou administrativu projektu a umožní tak odborné části týmu věnovat se pouze odborným aktivitám projektu.

*Administrace  
projektu*

## 5.2 Kontrola a monitorování projektu

V průběhu realizace projektu bychom měli mít vždy aktuální informace o současném stavu projektu, srovnání reálného stavu s původně stanoveným plánem a o případných odchylkách tak, abychom byli schopni eliminovat nežádoucí a nepředvídatelné události.

Projekt je třeba průběžně monitorovat a kontrolovat především ze dvou hlavních hledisek:

- *časového* (doba zbývající do dokončení projektu),
- *nákladového* (náklady zbývající do dokončení projektu).

U časového hlediska sledujeme plnění projektových činností vzhledem k časovému harmonogramu projektového plánu. Kromě kontroly dokončených úkolů hodnotíme rovněž požadovaný čas potřebný pro dokončení zbývajících výkonů.

U nákladového hlediska sledujeme vynaložené náklady v návaznosti na odhad nákladů nutných pro dokončení projektu.

K adekvátnímu monitorování a kontrole projektu nám slouží mj. i projektová dokumentace, kterou si přiblížíme v následující kapitole.

### 5.3 Projektová dokumentace

Jak jsme již upozornili v kapitole 5.1, velký objem práce na projektu není spojen výhradně se samotnou odbornou projektovou činností, ale s činností zdánlivě okrajovou – s administrativou, tedy péčí o veškerou dokumentaci projektu.

U projektů, na jejichž realizaci jsme získali dotaci, bude poskytovatel dotace pravděpodobně vyžadovat průběžné informování o aktuálním stavu projektů prostřednictvím tzv. **monitorovacích zpráv**, nebo zpráv o stavu čerpání dotace. Interval předkládání takových zpráv, stejně jako jejich formu a strukturu, stanoví **poskytovatel dotace**.

V průběhu realizace projektu se setkáte s celou řadou projektových dokumentů. Některé slouží výhradně vaší vnitřní kontrole, některé po vás bude striktně vyžadovat poskytovatel dotace.

*Dokumenty spojené s projektovou činností*

Těmito dokumenty jsou především:

- plán projektu (popř. smlouva či rozhodnutí o poskytnutí dotace, které obsahují závazný plán projektu v podobě schválené žádosti o dotaci),
- dokumenty spojené s personalistikou (pracovní smlouvy nebo dohody členů projektového týmu, mzdové výměry apod.),
- pracovní výkazy členů projektového týmu a zprávy o jejich činnosti,
- databáze kontaktů (seznam všech členů projektového týmu s jejich kontaktními údaji a jiných klíčových osob relevantních k projektu),
- zprávy o ukončení dílčích projektových aktivit,
- rozpočet a jeho čerpání v aktualizované podobě,
- účetní doklady (objednávky, faktury, cestovní příkazy apod.),
- korespondence (doporučujeme uchovávat veškerou korespondenci včetně e-mailové, která je relevantní k projektu),
- aktuální verzi harmonogramu a všechny jeho předešlé verze,
- popis činností v rámci jednotlivých aktivit projektu,
- průběžné monitorovací zprávy a závěrečná zpráva (v případě čerpání dotace na projekt),
- zápisy z porad vedení, odborných skupin, společných seminářů, doplněné o prezenční listiny,
- publicita projektu (reklamní materiály, publikované články, zprávy z propagačních akcí apod.),
- záznamy o kontrole, popř. oponentním řízení aj.

Aby vás v případě dotovaného projektu nezaskočila žádná kontrola, *Rady* doporučuje zkušená manažerka dotačních projektů G. Pokorná dodržovat následující *a doporučení* rady a doporučení:<sup>15</sup>

- zajistěte kontinuální a úplnou dokumentaci projektu (v elektronické i papírové podobě) – všechny dokumenty opatřete datem a místem vystavení a podpisem osoby, která dokument zhotovila,
- dbejte na formalizovanou podobu (formuláře, v případě dotovaných projektů pravidla publicity),
- systematicky zakládejte dokumenty do projektové složky, kterou za tímto účelem vyčleníte,
- nespolehejte pouze na elektronické dokumenty, vždy mějte i tištěnou verzi,
- všichni spolupracovníci by měli podávat pravidelné zprávy o své činnosti,
- zajistěte, aby všechny dokumenty byly včas a řádně dodávány na jedno konkrétní předem stanovené místo,
- každý spolupracovník je povinen data aktualizovat a o aktualizaci informovat.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Vedení projektu probíhá na základě srovnání požadovaného stavu definovaného v plánu projektu a reálného aktuálního stavu v době pravidelné kontroly. Zahájení projektu musí být termínově, personálně i odborně dobře zorganizováno, protože má zásadní vliv na nastavení pracovního klimatu v rámci projektového týmu. Efektivní řízení lidských zdrojů v rámci projektu je založeno na respektování principů týmové práce a řízení týmů. Zpravidla nejdůležitějším prvkem celého projektového managementu je osobnost manažera projektu. Projekt je třeba průběžně monitorovat a kontrolovat především z časového a nákladového hlediska. V průběhu realizace projektu se setkáme s celou řadou projektových dokumentů. Některé slouží výhradně naší vnitřní kontrole, některé po nás bude striktně vyžadovat případný poskytovatel dotace.

---

<sup>15</sup> Srov. POKORNÁ, G., *Grantová gramotnost*, s. 105

**ÚKOLY**

1. Proč je zahájení projektu z organizačního hlediska důležitým momentem projektu?
2. Definujte, v čem se odlišuje projektový tým od jiných týmů pracujících na běžné podnikové činnosti.
3. Jmenujte alespoň čtyři funkce, které v projektu zastává projektový manažer.

**LITERATURA KE KAPITOLE****Základní literatura:**

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

## 6 Uzavření a vyhodnocení projektu

### CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat činnosti, které následují po dosažení projektového cíle, ale stále ještě souvisejí se samotnou projektovou činností.

### KLÍČOVÁ SLOVA



závěrečná analýza, archivace

Ukončením realizace projektu – tedy dosažením projektového cíle, ještě nekončí všechny činnosti spojené s projektem. Zejména u projektů, na které byla poskytnuta dotace, ukončením realizace projektu začíná závěrečná, o to však náročnější fáze administrativního charakteru. Kromě vlastního zpracování a odevzdání závěrečné zprávy je nutné naplánovat čas na řádnou archivaci a vyhodnocení projektu. Řadu dokumentů je třeba **archivovat** po dobu stanovenou poskytovatelem dotace v případě dotovaných projektů nebo po dobu určenou vnitřním archivačním a skartačním řádem organizace (mnohdy se jedná o dobu 10-ti až 20-ti let od ukončení projektu).

*Ukončení projektu*

V této fázi by mělo proběhnout:

- kompletní administrativní ukončení projektu (konečné vyúčtování, odevzdání závěrečné zprávy, uzavření účtu projektu apod.),
- archivace všech dokumentů spojených s projektem,
- příprava získaných a zpracovaných dat, modelů a podkladů pro další použití,
- příprava dokumentace výstupů pro práci s veřejností (zejména u dotovaných projektů je součástí smlouvy nebo rozhodnutí o poskytnutí dotace povinnost žadatele šířit výsledky projektu).

Důležitým krokem z pohledu vlastního rozvoje projektového managementu je vytvoření dokumentu **poučení z realizace projektu**<sup>16</sup>, který obsahuje seznam hlavních faktů, rozborů a komentářů z pohledu:

*Poučení  
z realizace  
projektu*

- hodnocení naplnění cílů projektu,
- porovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot všech měřitelných výsledků,
- speciálních podmínek, uskutečněných a zvládnutých rizik projektu,
- efektivity činností projektového managementu,
- projektové dokumentace a projektových evidencí,
- exaktních výsledků kontrolních měření a výtahů a uzávěrek z účetnictví projektu,
- individuálních vyjádření a komentářů případných kontrolorů nebo poskytovatele dotace.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Dosažením projektového cíle začíná etapa uzavírání projektu, která bývá zpravidla administrativně velmi náročná – zejména u dotovaných projektů. Řadu dokumentů je třeba archivovat po dobu stanovenou poskytovatelem dotace v případě dotovaných projektů nebo po dobu určenou vnitřním archivačním a skartačním řádem organizace. Důležitým bodem fáze ukončení projektu je vytvoření dokumentu definujícího poučení z realizace projektu.

## ÚKOLY



1. Jaké činnosti se pojí k fázi ukončení projektu?
2. Čím konkrétně se zabývá dokument poučení z realizace projektu?

## LITERATURA KE KAPITOLE



### Základní literatura:

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.

<sup>16</sup> Srov. SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*, s. 247



## 7 Úskalí veřejného financování

### CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- orientovat se ve spletitých požadavcích na řešitele projektů v případě financování projektu z veřejných zdrojů,
- určit, na co si jako příjemce veřejných financí dávat největší pozor,
- posoudit, zda je v(y)hodné žádat o dotaci z veřejných zdrojů.

### KLÍČOVÁ SLOVA



administrace projektu, zálohové platby, předfinancování, monitorovací zprávy, monitorovací indikátory, monitorované období

### 7.1 Cíl a záměr projektu

Jak jsme již upozorňovali v Kap. 4, pokud chceme čerpat dotaci z veřejných zdrojů, musí být náš projekt **plně v souladu s cíli a záměry dotačního programu či titulu**, v rámci kterého je dotace poskytována. V praxi to často znamená, že **svůj původní cíl a záměr musíme upravit** tak, aby se co nejvíce blížil (pokud možno byl totožný) požadavkům poskytovatele dotace. V takovém případě bychom si měli velmi dobře promyslet, zda takto upravený projekt chceme realizovat, zda jsou požadované cíle i našimi skutečnými cíli, či zda neupustíme od žádosti o dotaci a nebudeme projekt realizovat přesně dle našich vlastních představ, ovšem zcela na své vlastní náklady.

*Soulad s cíli a záměry poskytovatele dotace*

Musíme mít na paměti, že u projektu (spolu)financovaného z veřejných zdrojů musí mít jeho výsledky **kladný dopad na společnost**, tedy musí být ve prospěch společnosti. Zvýšení zisku tedy zpravidla není tím správným výsledkem, který poskytovatel dotace očekává, na druhou stranu je prvotním cílem každého podnikatelského subjektu. Z této diskrepance pramení časté rozčarování řešitelů projektu, kteří si od dotace často slibují něco jiného, než na co je ve skutečnosti určena. O dotaci na projekty bychom tedy měli žádat pouze v tom případě, kdy jsou pro nás dosažené výsledky projektu důležitější než případný finanční prospěch ze získané dotace.

## 7.2 Administrace projektu

S dotovanými projekty se váže vysoká administrativní zátěž. Poskytovatel dotace musí nejdříve posoudit, který z projektových záměrů nejvíce odpovídá záměrům dotačního programu či titulu a který žadatel má tudíž na dotaci nárok. K **žádosti** o dotaci musíme zpravidla přikládat celou řadu **příloh**, kterými poskytovateli dotace dokazujeme skutečnosti, jež jsou v prostředí samotné organizace dostatečně známy, a organizace sama o sobě je nevyžaduje. Žádost o dotaci tedy zpravidla bývá po administrativní stránce mnohem rozsáhlejší než prostý plán projektu, který bychom sestavili v případě, že by projekt řešila organizace na své vlastní náklady.

*Žádost  
o dotaci*

V průběhu realizace projektu musíme poskytovatele dotace průběžně informovat o průběhu a dosažených výsledcích projektu. Zatímco u vnitropodnikových projektů zpravidla stačí o průběhu projektu informovat na pravidelných podnikových poradách a dílčí výsledky projektu se zpravidla projevují na samotném chodu organizace, poskytovatel dotace vyžaduje podrobné zprávy (tzv. **monitorovací zprávy**), které mají předepsanou strukturu a z jejichž obsahu musí být zřejmé, co vše již bylo realizováno, zda došlo k nějakým změnám oproti plánu a co se bude realizovat v následujícím období (tzv. **monitorované období**). Důležitou součástí monitorovací zprávy jsou informace o čerpání rozpočtu projektu.

*Monitorovací  
zprávy*

Monitorovací zprávy se podávají v pravidelných časových intervalech, které se mění v závislosti na daném dotačním titulu či programu (zpravidla se jedná o dobu 6 měsíců). K monitorovacím zprávám musíme vždy přiložit dokumenty, které dostatečně prokazují existenci plánovaných výstupů projektu. Vyhotovení monitorovací zprávy je tedy časově velmi náročné.

V průběhu realizace projektu může docházet k různým změnám, které nemusejí být vždy způsobeny špatným naplánováním projektu, ale mohou vznikat v důsledku nepředvídatelných změn ve vnějším okolí organizace. V závislosti na míře dopadu změn na výsledky projektu se změny zpravidla dělí na **podstatné** a **nepodstatné**. Podstatné změny výsledky projektu neovlivní a stačí je poskytovateli dotace oznámit v rámci nejbližší monitorovací zprávy. Podstatné změny, které se na výsledcích projektu mohou projevit nebo výrazněji zasahují do rozpočtu projektu, podléhají schválení poskytovatele dotace. Takové změny musíme předvídat s dostatečným časovým předstihem – uskutečnit je můžeme až poté, co je poskytovatel dotace schválí, jinak se vystavujeme riziku vrácení části či celé dotace.

*Změny*

V žádosti, která je jedním z podkladů k rozhodnutí/smlouvě o poskytnutí dotace, tedy závaznému dokumentu, na základě kterého dotaci čerpáme, se zavazujeme splnit určité výsledky projektu (tzv. **monitorovací indikátory**). Tyto indikátory jsou vždy kvantitativně vyjádřeny a jejich dosažení je pro nás závazné.

*Monitorovací  
indikátory*

V případě, že bychom stanovených indikátorů nedosáhli, musíme počítat s vrácením poměrné části dotace (bývá stanoveno procentem vzhledem k rozdílu dosažených indikátorů od plánovaných), v krajním případě s vrácením dotace v plné výši.

Jednou z podmínek, za kterých nám byla dotace přidělena, často bývá **udržitelnost projektu**, tzn., že výsledky projektu se projeví i v předem stanoveném období po ukončení projektu (zpravidla to bývá po dobu 5-ti let). Pokud nebudeme schopni tuto podmínku dodržet, vystavujeme se nebezpečí, že budeme muset dotaci vrátit, i když jsme projekt úspěšně zrealizovali a ukončili s požadovanými výsledky.

*Udržitelnost projektu*

Pouze u některých dotačních titulů či programů (např. financovaných z evropského sociálního fondu) jsou **osobní náklady** na pracovníka, zabývajícího se administrací projektu, součástí uznatelných nákladů. Zejména u investičních projektů nese tyto náklady v plné výši samotná organizace. Žadatel o dotaci by si tedy měl být vědom administrativní náročnosti čerpání dotace a pokusit se vyčíslit předběžné náklady spojené s administrováním dotace projektu (které by v případě, že by projekt řešila organizace na své vlastní náklady, nenastaly). Zajímavým výsledkem pak může být rozdíl mezi těmito náklady a celkovou výší dotace. Může se stát, že u některých dotačních titulů či programů je administrativní zátěž tak vysoká, že se dotaci vůbec nevyplatí čerpat.

*Náklady na administraci dotace*

### 7.3 Čerpání dotace

V závislosti na daném dotačním titulu či programu se výrazně liší způsob čerpání dotace.

Zejména u tzv. „**měkkých**“ projektů (náklady projektu mají neinvestiční charakter, většinu tvoří osobní náklady) žadatel získá tzv. **zálohu** v předem stanovené výši (např. 25% všech uznatelných nákladů). Po jejím vyčerpání veškeré výdaje vyúčtuje poskytovateli dotace, který mu ve stejné výši poskytne další zálohu. Takto žadatel postupuje, dokud neobdrží plnou výši přislíbené dotace. „Měkké“ projekty bývají zpravidla dotovány **v plné výši uznatelných nákladů**. V praxi to znamená, že takové projekty jsou plně hrazeny poskytovatelem dotace a žadatel do projektu nemusí vkládat žádné vlastní finanční prostředky.

*Zálohové platby*

Jinak tomu bývá u tzv. „**tvrdých**“ projektů (náklady projektu jsou převážně investiční, mezi uznatelné náklady zpravidla nepatří osobní náklady). V tomto případě musí žadatel realizovat projekt na své vlastní náklady, které jsou mu následně proplaceny poskytovatelem dotace (zpravidla se nejedná o plnou výši uznatelných výdajů, ale pouze o jejich poměrnou část – **dotace** tedy **nepokrývá veškeré uznatelné náklady**). K vyplacení dotace může dojít až po zdárném ukončení celého projektu nebo v několika splátkách po předem stanovených etapách (např. každé 3 měsíce) na základě vyúčtování vzniklých uznatelných výdajů. Hovoříme o tzv. předfinancování projektu či jeho etap.

*Předfinancování*

Bohužel, u takových projektů se často objevují problémy s proplácením dotace ze strany poskytovatele. Často dochází ke **zpožděním** a je takřka nemožné sestavit si finanční plán projektu. Organizace si pak zpravidla musí půjčit potřebnou částku u banky, aby překlenula období, než opožděnou dotaci získá, čímž vznikají neplánované výdaje na bankovní poplatky a úroky.

Zejména u těchto projektů by původním záměrem žadatele tedy mělo být **zrealizovat projekt**, nikoliv čerpat dotaci – tedy skutečnost, že by žadatel projekt realizoval, i kdyby na něj nezískal žádnou dotaci.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Čerpání dotace s sebou nese značnou administrativní zátěž. Je tedy na žadateli o dotaci, aby posoudil, nakolik se jeho záměr shoduje se záměry poskytovatele dotace a zda je pro něj tedy výhodné, aby o dotaci usiloval. Zároveň musí počítat i s problémy na straně poskytovatele dotace, které se mohou projevit v opožděném proplácení dotace a být schopen projekt v krajním případě financovat i s využitím jiných finančních zdrojů.

## 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. Posudte, zda je výhodné o dotaci za těchto podmínek žádat.

## LITERATURA KE KAPITOLE



### Základní zdroje:

Příručky pro příjemce dotací (vydávají jednotliví poskytovatelé dotací).

## 8 Strategické dokumenty veřejného financování a poskytovatelé dotací

### CÍL



Po prostudování kapitoly budete umět:

- orientovat se v hierarchii strategických dokumentů,
- nalézt požadované informace týkající se podporovaných aktivit,
- stanovit, zda je možné na projekt získat dotaci či nikoliv.

### KLÍČOVÁ SLOVA



Národní rozvojový plán, Národní strategický referenční rámec, strukturální fondy Evropské unie, operační programy, nadace a fondy

Pokud chceme žádat o dotaci na náš projekt, potřebujeme k tomu znát celou řadu informací. Veškeré potřebné informace nalezneme v tzv. strategických dokumentech. Tyto dokumenty definují hlavní cíle a záměry (Evropské unie, státu, kraje, města,...), od kterých se pak odvíjejí aktivity podporované prostřednictvím dotací, poskytují nám argumenty podporující potřebnost našeho projektu a informují nás o postupu při žádání o dotaci.

Strategických dokumentů, ze kterých můžeme vyčíst, jaké jsou priority v dané oblasti a z nich vyplývající podporované aktivity, je celá řada. Na evropské úrovni se jedná o dílčí **politiky Evropské unie** a dokumenty vztahující se vždy k dané oblasti politiky (např. politika hospodářské a sociální soudržnosti, Strategické obecné zásady Společenství, Lisabonská strategie, Boloňská výzva, Barcelonský cíl apod.). *Např. pro oblast výzkumu a vývoje je stěžejní tzv. Barcelonský cíl, který upravuje výši veřejných financí plynoucích do vědy a výzkumu.* *Evropská unie*

Na úrovni států je stěžejním dokumentem pro rozdělování veřejných financí zpravidla tzv. **Národní rozvojový plán**, ve kterém jsou popisovány hlavní rozvojové problémy země. Jelikož nemusí vždy platit, že priority rozvoje státu odpovídají i prioritám politiky Evropské unie (zejm. Strategickým obecným zásadám Společenství), musí se najít společný průnik. Dokumentem představujícím soulad mezi oběma politikami a vymezujícím tak podobu realizace politiky soudržnosti na území členského státu je tzv. **Národní strategický referenční rámec**, který popisuje strategické cíle, způsob řízení a koordinace politiky hospodářské a sociální soudržnosti v České republice. Tento dokument definuje systém **operačních** *Česká republika*

**programů**, jejichž prostřednictvím mohou být čerpány finanční prostředky ze **strukturálních fondů Evropské unie**. V České republice byl Národní strategický referenční rámec přijat 27. července 2007.

Kromě Národního strategického referenčního rámce, který je stěžejním dokumentem pro čerpání prostředků z evropských strukturálních fondů, existuje ještě celá řada strategických dokumentů s celostátní platností, které se váží **k dílčím oblastem zájmu** a rovněž vycházejí z Národního rozvojového plánu. Tyto dokumenty zpravidla zpracovávají **jednotlivá ministerstva** a bývají dostupné na jejich webových stránkách. *Ministerstva*

*Např. pro oblast výzkumu a vývoje je to „Národní politika výzkumu, vývoje a inovací ČR“, ze které vychází „Národní program výzkumu“. Podnikatele by zase mohla zajímat „Národní inovační politika ČR“, na kterou navazuje „Koncepce inovací pro oblast průmyslu a podnikání“.*

Uvedené strategické dokumenty bývají zpracovávány na předem vymezené období a ovlivňují mj. i **priority při rozdělování veřejných financí ze státního rozpočtu** (rozděleného mezi jednotlivá ministerstva). Pokud je tedy naše činnost v souladu s prioritami definovanými ve strategických dokumentech, existuje vysoká pravděpodobnost, že na danou činnost bude možné získat dotaci.

Stejně jako mají jednotlivé oblasti zájmu své strategické dokumenty, existují dokumenty s **regionálním zaměřením**. Kraje zpravidla zpracovávají tzv. **plány rozvoje** (v případě Olomouckého kraje „Program rozvoje územního obvodu OK“) a z něho vycházející dokumenty zaměřené na konkrétní oblasti (např. „Koncepce rozvoje kultury a památkové péče Olomouckého kraje“, kterou doplňuje „Dotační program na kulturu a památkovou péči z rozpočtu Olomouckého kraje“). *Kraje*

Strategické dokumenty pro úroveň krajů specifikují **priority pro rozdělování veřejných prostředků z rozpočtů krajů**.

I města mohou mít své strategické dokumenty, kterými se řídí rozdělování veřejných financí. Jedním z takových dokumentů je **Integrovaný plán rozvoje města** (IPRM). *Města a obce*

**Je vhodné se o existenci a vznik takových dokumentů zajímat**. Zejména na regionální úrovni mohou obyvatelé daného regionu podobu strategického dokumentu ovlivnit. Kraje či města občas vyzývají zainteresované osoby, aby o svých plánovaných činnostech informovaly příslušné orgány. Ty poté tyto plány posoudí z hlediska záměrů daného regionu a **vybrané plány včlení do strategického dokumentu**. Takto se z našeho plánu může stát jedna z priorit regionu a získáme tak významný argument pro podporu našeho projektu z veřejných zdrojů.

Finanční podporu pro svůj projekt však nemusíme hledat jen ve veřejných zdrojích. Postupem času se v České republice rozvíjejí také různé **nadace a fondy**, financované především ze **soukromých zdrojů**, které rozdělují finanční prostředky zejména na veřejně prospěšné aktivity. (Např. je-li váš projekt zaměřen na pomoc zdravotně hendikepovaným dětem, můžete se s žádostí o dotaci obrátit na fond Pomozte dětem! – „Kuře“.) *Nadace a fondy*

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Abychom byli schopni určit, zda na náš projekt můžeme získat dotaci, je třeba získat určité povědomí o prioritách, cílech a záměrech poskytovatelů dotace. Tyto informace získáme ze strategických dokumentů, zpracovávaných jak na úrovni samotné Evropské unie, tak i na státní úrovni, které jsou dále rozpracovávány podle oblastí zájmu (zpravidla dle resortu jednotlivých ministerstev) nebo podle regionu (kraje, města a obce). Poskytovatelem veřejné podpory je tak každý veřejnoprávní subjekt, který disponuje svým rozpočtem. Vedle veřejných financí můžeme získat i prostředky ze soukromých zdrojů, které bývají zpravovány různými nadacemi či fondy. Vždy však platí, že dotace bývají poskytovány na projekty s veřejně prospěšným záměrem.

## ÚKOLY



1. Kde byste hledali strategické dokumenty pro svůj projekt na rekonstrukci kostela ve vaší obci?
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.
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. Svě názory podložte patřičnými argumenty.

## LITERATURA KE KAPITOLE



### Základní zdroje:

Webové stránky poskytovatelů dotace (ministerstva ČR, zprostředkovatelské agentury, kraje, města, nadační fondy apod., viz Příloha).

## Literatura

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

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.

POKORNÁ, G. Grantová gramotnost. In FRIEDLOVÁ, M. *Manažer mediace umění*. 1. vyd. Olomouc: UP, 2008. s. 71-107. ISBN 978-80-244-1998-5.

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

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.



## Příloha – Seznam užitečných webových stránek

<b>www.strukturalni-fondy.cz</b>	Ucelené informace o možnostech čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU. Webové stránky spravuje <b>Národní orgán pro koordinaci</b> , který spadá pod Ministerstvo pro místní rozvoj.
<b>www.businessinfo.cz</b>	Na oficiálním portálu pro podnikání a export provozovaném vládní agenturou <b>CzechTrade</b> jsou soustředěny informace mj. o možnostech získání dotací, zaměřen je převážně na malé a střední podnikatele.
<b>www.czechinvest.org</b>	<b>Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest</b> zastřešuje celou oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to jak z prostředků EU (je zprostředkujícím subjektem Ministerstva průmyslu a obchodu a jako taková spravuje většinu programů podpory Operačního programu Podnikání a inovace, prostřednictvím kterého mohou podnikatelé čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů EU), tak i ze státního rozpočtu ČR.
<b>www.mpo.cz</b>	<b>Ministerstvo průmyslu a obchodu</b> poskytuje podporu podnikání jak ze státního rozpočtu ČR, tak i strukturálních fondů EU (prostřednictvím agentury CzechInvest).
<b>www.mmr.cz</b>	<b>Ministerstvo pro místní rozvoj</b> podporuje ze svého rozpočtu zejména nestátní neziskové organizace, nepravidelně však vypisuje také dotační programy využitelné i pro ziskový sektor. Zároveň působí jako centrální metodický a koordinační orgán politiky hospodářské a sociální soudržnosti v období 2007–2013.
<b>www.mzp.cz</b>	<b>Ministerstvo životního prostředí</b> se zaměřuje na podporu projektů s pozitivním dopadem na životní prostředí – jak z rozpočtu ČR, tak i ze strukturálních fondů EU.
<b>www.mdcr.cz</b>	<b>Ministerstvo dopravy</b> je řídicím orgánem Operačního programu Doprava, který je financován z prostředků EU.
<b>www.mpsv.cz</b>	<b>Ministerstvo práce a sociálních věcí</b> zprostředkovává podporu zejména neziskovému sektoru, a to z rozpočtu ČR a fondů EU.
<b>www.msmt.cz</b>	<b>Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy</b> se zaměřuje především na podporu vzdělávacích projektů z rozpočtu ČR a fondů EU.
<b>www.mkcr.cz</b>	<b>Ministerstvo kultury</b> podporuje projekty s důrazem na kulturní oblast převážně z rozpočtu ČR.
<b>www.mze.cz</b>	<b>Ministerstvo zemědělství</b> poskytuje dotace z rozpočtu ČR a fondů EU na projekty, které jsou v souladu se zemědělskou politikou ČR a EU.
<b>www.kr-olomoucky.cz</b>	<b>Olomoucký kraj</b> se zaměřuje na podporu projektů regionálního charakteru. Webová adresa dalších krajů ČR je tvořena analogicky (www.kr-nazevkraje.cz) – např. www.kr-moravskoslezsky.cz.

<b>www.olomouc.eu</b>	<b>Statutární město Olomouc</b> podporuje projekty s dopadem na území města. Webové adresy měst bývají rozdílné, někdy může být problémem odlišit oficiální stránky města (městského úřadu) od stránek zaměřených např. na cestovní ruch či kulturní akce.
<b>www.nadacevodafone.cz</b>	<b>Nadace Vodafone Česká republika</b> se zaměřuje na podporu dětí, mladých lidí a znevýhodněných sociálních skupin.
<b>www.nadaceo2.cz</b>	<b>Nadace O2</b> podporuje projekty zaměřené na rozvoj dětí, mládeže, znevýhodněných skupin
<b>www.nadacecez.cz</b>	<b>Nadace ČEZ</b> napomáhá k dosahování obecně prospěšných cílů v oblasti rozvoje duchovních hodnot, vědy, vzdělání, sportu, ochrany lidského zdraví, lidských práv, ochrany kulturních památek a životního prostředí.
<b>www.cerge-ei.cz/foundation/nadace/CERGE-EI_CZ/</b>	<b>Nadace CERGE EI</b> podporuje ekonomické vzdělávání nejen v České republice, o dotace mohou žádat akreditované vzdělávací instituce.



**Mgr. Daniela Navrátilová**  
**Mgr. Pavla Heřmánková**

## **Projekty a granty**

Vydala Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.  
Jeremenkova 1142/42, 772 00 Olomouc  
[www.mvso.cz](http://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 978-80-87240-63-2**