



MANUÁL ŽADATELE O GRANT

Pro PS Granty zpracoval Martin Veselý

Červenec 2014



Obsah

1. Zaměření projektu	3
1.1. Základní otázky	3
1.2. Příklad, jak formulovat projektový záměr	3
1.3. Formální náležitosti aneb Proč je dobré vždy si pořádně přečíst příručku pro žadatele	6
2. Popis projektu	7
2.1. Hledání rovnováhy mezi obecností a konkrétností	7
2.2. Vymezení cílové skupiny	8
2.3. Zdůvodnění potřeby	9
2.4. Zdůvodnění vazby projektu na podporované aktivity	10
2.5. Měřitelnost výstupů	12
2.6. Rizika projektu	13
3. Rozpočet projektu	16
3.1. Přiměřenost rozpočtu délce projektu, počtu výstupů a podpořených osob	16
3.2. Přiměřenost osobních nákladů aneb Jak přežít tabulkové mzdy	16
3.3. Provázanost rozpočtu s aktivitami projektu	17
3.4. Kategorie rozpočtu	18



1. ZAMĚŘENÍ PROJEKTU

1.1. Základní otázky

Zaujala vás některá z výzev v grantovém newsletteru, vytypovali jste si dotační program v grantovém rozcestníku? Dříve než se pustíte do psaní projektové žádosti a naplňování všech formálních požadavků výzvy, zamyslete se, zda je vámi zamýšlený **projekt obsahově zralý**. Jinými slovy, že hlavní motivací není „jsou na to peníze, tak to zkusíme“, ale „mám tento a tento prospěšný záměr, na jehož realizaci potřebuji přibližně tolik a tolik peněz“. Předědte tak dvěma nepříjemnostem: Buď (pravděpodobněji) si toho všimnou také hodnotitelé a vaši žádost nedoporučí k podpoře. Nebo to „vyjde“, ale pak budete mít na krku nedomyšlený projekt pro projekt, který Vám i cílovým skupinám může přinést víc starostí než užitku. Chcete tomu předejít? Než se pustíte do psaní žádostí, položte si **pět logických otázek**, které Vám pomohou strukturovat si projektový záměr, posoudit jeho realističnost a konkurenceschopnost v rámci zvolené projektové výzvy. Konkrétní požadavky a formuláře žádostí se v jednotlivých dotačních výzvách liší. Naprostá většina výzev (a hodnotitelů) však klade důraz na jasné popsání problému (co chci řešit), postupu (jak to chci řešit), výstupů (co v rámci projektu podniknu) a výsledků/řešení (jakého přínosu tím dosáhnu) ve vztahu k cílové skupině (pro koho to dělám) a na realistický harmonogram a rozpočet.

Zeptejte se tedy:

- Jakému problému se chci věnovat a čím je významný?
- Jaký bude konkrétní výstup?
- Jak to řeší danou situaci?
- Pro koho to děláme?
- Kolik času to zabere a kdo to bude dělat?

Protože **projektová žádost není slohové cvičení**, odpovědi na tyto otázky by měly být **stručné a jasné**. Pro větší názornost uvádím **konkrétní příklady**. A protože odpovědi na tyto otázky píšete pro sebe, **píšte je běžným jazykem** a nebojte se být k sobě upřímní.

1.2. Příklady, jak formulovat projektový záměr

Projekt na revitalizaci veřejně přístupného vnitrobloku

Jakému problému se chci věnovat a čím je významný?

Revitalizaci veřejně přístupného vnitrobloku mezi ulicemi Na Louži/Oblouková a vytvoření vícegeneračního prostoru pro relaxaci a aktivní trávení volného času pro obyvatele této části dolních Vršovic. Tento typ klidného veřejného prostoru v dolních Vršovicích chybí. Ochota pracovníků městské části a obyvatel vnitrobloku na revitalizaci spolupracovat dává šanci na vytvoření kvalitního, široce sdíleného participativního řešení.



Jaký bude konkrétní výstup?

Konkrétním výstupem bude rozšíření stávajících zahrádkářských aktivit (rozšíření záhonu, další kompostér); revitalizace stávajícího dětského hřiště a jeho doplnění o cvičební prvky vhodné pro mládež a dospělé (ve spolupráci s projektanty MČ a projektantkou vybranou komunitou); pobytový trávník: ohrazený travnatý prostor, kam nesmí psi; vyčlenění sportovní plochy, instalace tyčí na zavěšení sítě; revitalizace zchátralých zdí kolem vnitrobloku prostřednictvím umělecké intervence se zapojením komunity; pořádání sousedských slavností (Vítání jara, podzimní Štrůdlobraní) a dalších akcí stmelujících komunitu a zvyšujících povědomí o aktivitách komunity (účast na festivalu Zažít město jinak 2014).

Jak to řeší danou situací?

Navržená opatření reagují na poptávku po celkové regeneraci vnitrobloku při zachování klidového, vícegeneračního charakteru. Ohrazení prostoru pobytového trávníku a záhonu jasně vymezí zónu, kam nesmí psi. Hřiště realizované ve spolupráci s městskou částí bude vybaveno také cvičebními prvky pro dospělé. Plocha pro míčové hry s nezpevněným povrchem bude flexibilnější a bude představovat menší hlukovou zátěž. Předejde se tak konfliktu, který vyvolal záměr městské části umístit ve vnitrobloku basketbalového hřiště. Oživení v současnosti chátrajících zdí a pořádání sousedských akcí přispěje k oživení a „osvojení“ vnitrobloku.

Pro koho to děláme?

Společné participativní uvažování o revitalizaci vnitrobloku má za cíl rozšíření stávající komunity sousedů, kteří donedávna značně zpustlý vnitroblok začínají pomalu opět využívat. Klíčové je také udržet stávající aktivity (kompostování, péče o záhon), které v minulosti výrazně přispěly k vytváření komunity, a to pomocí vytvoření zázemí pro zahradní nářadí a rozšíření kompostovacích kapacit, které jsou v současnosti naplněny. Zároveň chceme zvýšit počet lidí bloku, kteří se do komunitních aktivit zapojují. Jádrem komunity tvoří 10–15 z přibližně 800 obyvatel bloku a účast na jednotlivých akcích je zatím kolísavá.

Kolik času to zabere a kdo to bude dělat?

Projekční práce (asi 40 hodin) a stavební dozor (20 hodin). Koordinace komunitních aktivit (120 hodin), revitalizace zchátralých zdí (40 hodin), stavební práce spojené s vytvořením pobytové plochy a jejího oplocení, rozšíření záhonu, vymezení sportovní plochy a instalace tyčí na síť, zhotovení kompostéru (250–300 hodin dobrovolnické práce členů komunity).

Projekt na rozjezd Pražského urbanistického kroužku (6 měsíců, jaro – podzim 2012)

Jakému problému se chci věnovat a čím je významný?

HI. m. Praha připravuje nový územní plán. Již nyní je zřejmé, že nepůjde pouze o aktualizaci platného územního plánu, ale o změnu trendů v územním plánování. V souvislosti s tím se radní pro územní rozvoj Hudeček rozhodl vytvořit poradní orgán Metropolitní ozvučná deska (dále jen MOzD), v němž



budou zastoupeni rovněž členové některých pražských občanských sdružení (Arnika, Auto*mat, Klub za starou Prahu, PragueWatch, Pražské fórum). Díky tomu je zde jedinečná příležitost, aby zástupci občanských iniciativ mohli aktivně ovlivňovat samotný proces vzniku územního plánu, nikoliv pouze reagovat na změny navrhované v rámci plánu již platného. Chceme zástupce iniciativ dostatečným způsobem obeznámit s problematikou a argumentačně vybavit, aby jejich účast v MOzD nebyla pouhou formalitou.

Jaký bude konkrétní výstup?

Zástupci občanských iniciativ odborně a argumentačně připravení na účast v Metropolitní ozvučné desce; pojmenování hlavních nedostatků územního plánování v Praze; formulace vize rozvoje města z pohledu Pražského urbanistického kroužku; vytvoření podkladů k diskusi pro účastníky Metropolitní ozvučné desky, nastolování a obohacování agendy; reflexe jednání; publikování a medializace výstupů.

Jak to řeší danou situaci?

Odborníci v oblasti územního plánování uvidí zástupce občanských iniciativ jako kompetentní partnery, s nimiž je možno vést věcnou odbornou diskusi. Příprava v rámci Pražského urbanistického kroužku tak přispěje ke zvýšení důvěry a posílení dialogu mezi urbanisty a občanským sektorem. Zveřejněné odborné výstupy a reflexe činnosti pořizovatele územního plánu a MOzD vytvoří prostor pro vedení konstruktivní diskuse ex ante místo dosavadní praxe protestů a námitek občanských organizací ex post.

Pro koho to děláme?

Pro členky a členy zapojených iniciativ. Získají nové vědomosti a zkušenosti v oblasti územního plánování. Pro odborníky v oblasti územního rozvoje, kteří se konstruktivní a transparentní cestou seznámí s postoji a cíli pražských občanských organizací. Aktivní Pražané budou profitovat nepřímo možností získat ucelené informace o průběhu vzniku územního plánu.

Kolik času to zabere a kdo to bude dělat?

Martin Veselý: koordinátor projektu. Bude se účastnit setkání PUK, podílet se koncepci kulatých stolů, pořizovat zápis, dále bude zpracovávat společné zprávy ze zasedání MOzD určené k publikaci. Komunikuje s médii (asi 40 hodin/projekt).

Lukáš Vacek (urbanista, architekt): odborný garant pro oblast obsahu plánování. Bude zajišťovat koncepci jednotlivých setkání a tato setkání moderovat. Bude se podílet na formulaci společné vize a analýze výstupů. Bude hlavním odborným konzultantem (asi 40 hodin/projekt).

Petr Klápště (urbanista, architekt): odborný konzultant pro oblast procesu plánování. Bude se účastnit setkání PUK, podílet se koncepci kulatých stolů a formulaci společné vize (asi 40 hodin/projekt).



Zástupci občanských organizací: aktivní účast na MOzD (celodenní jednání – tj. 6–8 hodin/zasedání), přípravu a účast na kulatých stolech PUK (asi 4 hodiny/kulatý stůl). V případě, že se za dobu trvání projektu uskuteční 2 zasedání MOzD a dva kulaté stoly, půjde přibližně o 20–25 hodin práce za osobu.

1.3. Formální náležitosti aneb Proč je dobré vždy si pořádně přečíst příručku pro žadatele

Nedodržení formálních náležitostí může vést k významnému snížení šancí na získání grantu, nebo dokonce k vyřazení projektové žádosti z hodnocení. Níže uvádím seznam úkolů, které musí být v rámci přípravy žádosti splněny.

Před zahájením vyplňování projektové žádosti:

- ✓ Žadatel splňuje obecná kritéria oprávněnosti žadatele.
- ✓ Žadatel splňuje také specifické požadavky (požadovaný obrat v posledních dvou letech, prokazatelná praxe v oboru apod.).
- ✓ Všichni uvažovaní partneři vyhovují požadovaným kritériím (je-li relevantní).
- ✓ Žadatel je schopen doložit zájem cílových skupin (je-li vyžadováno).
- ✓ Žadatel je schopen uvést jmenovitý seznam členů realizačního týmu (je-li vyžadováno).

Před odevzdáním:

- ✓ Žádost je před finálním uložením řádně zkontrolována. Všechny požadované položky jsou vyplněny.
- ✓ Všechny přílohy jsou přiloženy v požadovaném formátu a jsou čitelné.
- ✓ Žádost je vytištěna až po finálním uložení elektronické verze se správným registračním číslem
- ✓ Vytištěná žádost je svázána požadovaným způsobem.
- ✓ Jsem si jistý, zda lze žádost poslat poštou, nebo je nutné ji odevzdat osobně.

Obálka je řádně nadepsána a obsahuje všechny požadované dokumenty



2. POPIS PROJEKTU

2.1. Hledání rovnováhy mezi obecností a konkrétností

V rámci projektové žádosti budete nabádáni k tomu, abyste jednotlivé činnosti členů realizačního týmu či výstupy projektu dopodrobna rozepsali a pokud možno kvantifikovali. Na jednu stranu je to pochopitelné. Podrobně popsané aktivity a výstupy se hodnotitelům lépe hodnotí a administrátorům, kteří budou pověřeni dohledem nad vaším projektem, lépe kontrolují. Na druhou stranu je zřejmé, že příliš dopodrobna popsaná činnost a výstupy mohou být ve výsledku pro realizátora grantu svazující. Obzvláště jsou-li pravidla pro hodnocení činnosti příjemce grantu rigidní a změny administrativně a časově náročné.

Vždy je třeba najít **míru konkrétnosti přijatelnou jak pro vás, tak pro hodnotitele**. Neexistuje obecně platné pravidlo, jak to udělat. Lze se však spolehnout na několik základních principů, které ilustruji na příkladu vzdělávacího projektu Udržitelný region: vzdělávání pro udržitelný regionální rozvoj v Karlovarském kraji. V rámci tohoto vzdělávacího projektu má vzniknout pět vzdělávacích programů, které jsou charakterizovány časovou náročností, anotací obsahu a kvantifikací výstupů. Uvádím na příkladu programu „Udržitelný urbanismus“:

časová náročnost 5 dní (40 hodin):

3 dny samostudia v rámci e-learningu; 1 den příprava závěrečné práce; 1 den účast na workshopu.

Obsah vzdělávacího programu:

- základní pojmy v urbanismu,
- význam urbanizace a urbanismu,
- vztah urbanismu a udržitelného rozvoje,
- skryté dynamiky sídel,
- srovnání urbanizačních principů,
- zastavěné prostředí a kvalita života,
- aktéři utváření města a obce,
- nástroje utváření města a obce,
- urbanismus veřejného prostoru.

Výstupy:

– Teoretický výklad v předpokládaném rozsahu 100–120 normostran textu v každém programu (vč. všech citovaných pasáží, otázek, vysvětlení pojmů, příkladů apod.).

– 2 výuková videa. Video v rozsahu asi 3 minuty budou představovat místa, v nichž se odehrávají případové studie, a uvádět tak uživatele e-learningu audiovizuálně do situace. Konkrétní téma se tedy bude odvíjet od zadání odborných řešitelů, kteří budou vytvářet případové studie na základě analýzy potřeb a problémů regionu a cílové skupiny v II. fázi projektu.

– Odkazy na další internetové zdroje a literaturu.



- Návod pro vytvoření samostatné práce a návrhy témat samostatných prací. Návodů představují stručnou instrukci, jakým způsobem a v jakém rozsahu vypracovat samostatnou práci, kterou je zakončeno e-learningové samostudium všech modulů. Zároveň lektori jednotlivých modulů navrhnou asi 5 tematických oblastí, z nichž si budou moci účastníci vybírat. Celkově instrukce a anotace okruhů nepřesáhnou 2 normostrany.
- Ke každému z pěti modulů vzdělávacího programu budou vytvořeny 2 případové studie v celkovém rozsahu 50–60 normostran včetně příloh. Obsahem budou vycházet z tematických okruhů představených v rámci anotace jednotlivých modulů a vždy se v nich bude několik těchto okruhů prolínat. Konkrétní případy budou specifikovány v průběhu realizace projektu na základě důkladné analýzy a budou zvoleny tak, aby co nejvíce vyhovovaly potřebám účastníků projektu a reagovaly na aktuální problémy v dané oblasti v Karlovarském kraji.
- Celodenní workshop ke každému programu. Dopolední část bude věnována prezentaci případových studií vytvářených v průběhu druhé fáze projektu a lektory moderované diskuse nad těmito případy. V odpolední části budou účastníci prezentovat výstupy svých samostatných prací a společně o nich diskutovat.

Shrnutí úkolů:

- ✓ V projektové žádosti je uvedena celková náročnost vzdělávacího programu. Žadatel nejde do podrobnosti časové náročnosti jednotlivých kapitol apod.
- ✓ Obsah vzdělávacího programu je nastíněn uvedením názvů tematických okruhů. Tyto okruhy nejsou rozpracovány do podrobnějších anotací. Není to nutné a v řadě případů ani fakticky možné (limitovaný počet znaků na každou popisnou část projektu).
- ✓ Výstupy mají uveden konkrétní rozsah, forma a obsah výstupů jsou však uvedeny do té míry obecně, že řešitelům projektu dávají dostatečný prostor pro kreativitu a umožňují poměrně flexibilně reagovat na potřeby cílové skupiny.

2.2. Vymezení cílové skupiny

Neexistuje projekt, který bychom dělali „pro všechny“. **Příliš obecné definování cílové skupiny** – široká veřejnost, obyvatelé města XY apod. – posuzují hodnotitelé negativně. Cílová skupina by však měla být definována nejen z hlediska odbornosti anebo zájmu, ale také alespoň **přibližně realisticky kvantifikována**. Kolik lidí může oslovit vaše informační kampaň? Kolik předpokládáte účastníků konference či školení? Jakou očekáváte návštěvnost výstavy? A **o co se váš odhad opírá?** Jestliže už znáte **konkrétní účastníky** vašeho projektu, tím lépe. A je dobré to v žádosti **zmínit**. Uvádím **příklad popisu cílové skupiny** z již diskutovaného vzdělávacího projektu Udržitelný region: vzdělávání pro udržitelný regionální rozvoj v Karlovarském kraji:

Cílovými skupinami projektu jsou:

- a) odborníci ze soukromé sféry věnující se problematice široce chápaného regionálního rozvoje,
- b) pracovníci veřejné správy (konkrétně pracovníce a pracovníci MÚ v Karlových Varech, Chebu a Sokolově),



c) zaměstnanci nestátních organizací, které se věnují problematice udržitelného rozvoje či některé z jeho dílčích rovin (ředitel a manažerka MAS Náš Region, vedoucí infocentra v Toužimi provozovaného o. s. Cesta z města).

Cílová skupina tedy pokrývá všechny klíčové aktéry regionálního rozvoje z téměř celého Karlovarského kraje, a to jak z regionů městských, tak venkovských. Jmenný seznam zájemců z řad cílové skupiny je uveden v příloze projektu.

Velikost cílové skupiny:

Každý z pěti vytvořených vzdělávacích programů bude pilotně ověřen nejméně na šesti účastnících z Karlovarského kraje, jež lze rozdělit do tří skupin: veřejná správa, odborníci ze soukromé sféry, občanský sektor. V žádném z pilotně ověřovaných programů nebudou převažovat zástupci jedné z výše definovaných cílových skupin. Celkem tak bude v rámci projektu podpořeno 30 osob.*

** Například u Evropských fondů lze v rámci „monitorovacích indikátorů“ počítat účastníky pro každý vzdělávací program vytvořený v rámci téhož projektu zvlášť. Tedy jeden člověk, který se zúčastní všech pěti vzdělávacích programů, se počítá 5×.*

Shrnutí úkolů:

- ✓ Cílové skupiny jsou jasně definovány. Víme, komu je projekt určený.
- ✓ Cílová skupina je realisticky kvantifikovaná.
- ✓ Jsou uvedeni konkrétní účastníci. Je zřejmý zájem cílové skupiny o projekt.

2.3. Zdůvodnění potřeby

Hodnoticím komisím prochází pod rukama množství kvalitně zpracovaných projektů. Proto si vždy při psaní žádosti položte otázku, **proč by měl být podpořen právě tento projekt**. Přínos projektu je vhodné popsat:

- **ve vztahu k cílové skupině** (proč naše cílová skupina potřebuje právě toto?),
- **z hlediska inovativnosti** (v čem je jiný, lepší, nový ve srovnání s konkurenčními projekty? co přináší odlišného a významného?),
- **z pohledu poskytovatele dotace** (jak projekt přispěje k řešení problémů cílového odvětví či regionu).

Nedokážu-li si na tuto otázku přesvědčivě odpovědět sám, těžko o tom přesvědčím hodnotitele.

Znovu uvádím **příklad zdůvodnění potřeby** z již diskutovaného vzdělávacího projektu Udržitelný region: vzdělávání pro udržitelný regionální rozvoj v Karlovarském kraji:

Obecný, přenositelný přínos pro cílovou skupinu:

Účastníci dostanou příležitost nahlédnout problematiku, již se zabývají v rámci své profese, v širších souvislostech udržitelného rozvoje a seznámit se s aktuálními trendy a příklady dobré praxe z domova i zahraničí. Tento přístup povede:

a) k rozšíření znalostí využitelných ve stávající praxi (tj. ke zvýšení odborné kvalifikace),



b) k rozvoji měkkých dovedností: díky porozumění motivacím a strategiím dalších skupin aktérů, kteří se na široce pojímaném regionálním rozvoji podílejí (politická reprezentace, investoři a podnikatelé, zájmové spolky, široká veřejnost/občané apod.), a díky seznámení s metodami zapojování dalších aktérů do plánování a rozhodování se zvýší schopnost absolventů pilotního programu řešit problémy, s nimiž se ve své každodenní praxi setkávají, efektivně, srozumitelně a s lepším porozuměním potřebám klientů (tj. sociální učení).

Inovativnost projektu spočívá:

1. V komplexnosti a interdisciplinárním přístupu. Projekt vychází z předpokladu, že koncepce rozvoje v rámci jednotlivých pilířů udržitelného rozvoje není možné oddělovat. Proto žadatel vytvořil tým zkušených odborníků z různých profesí schopných širokou škálu témat důležitých pro udržitelný rozvoj města popsat ve vzájemných souvislostech.
2. V prostoru, který je věnován metodám a technikám zapojování veřejnosti, v rámci rozvoje měst a obcí v rámci kraje využívaných spíše okrajově, neboť se stále potýkáme s nedostatkem proškolených odborníků, kteří by byli schopni participativní setkání vést a vyhodnocovat.
3. V zapojování lokálních expertů a důrazu kladeném na zohlednění lokální zkušenosti. Díky tomu nebudou mít vytvořené vzdělávací programy čistě teoretický (akademický) charakter, ale budou zároveň nabízet řadu konkrétních systémových opatření, návrhů řešení prakticky využitelných pro vytváření koncepcí udržitelného regionálního rozvoje v Karlovarském kraji.

Přidaná hodnota projektu je tedy:

1. ve znalosti souvislostí mezi jednotlivými oblastmi udržitelného rozvoje měst a obcí,
2. ve znalosti metod a technik efektivního zapojování veřejnosti a klíčových aktérů,
3. v provázání udržitelného rozvoje a praxe v konkrétním regionu.

Přínos s ohledem na specifické potřeby Karlovarského kraje:

Nástroje udržitelného regionálního rozvoje prezentované v rámci projektu budou zohledňovat priority územního rozvoje uvedené v Zásadách územního rozvoje Karlovarského kraje 2010 (ZÚR 2010) a v aktualizovaných Územně analytických podkladech (ÚAP 2013). Případové studie vytvořené v rámci projektu se budou zaměřovat primárně na hledání cest k eliminaci slabých stránek a hrozeb uvedených ve SWOT analýze ZÚR 2010 a ÚAP 2013 a k rozvoji silných stránek a potenciálů ve vybraných mikroregionech. Zároveň bude projekt přinášet příklady dobré praxe z dalších krajů ČR i zahraničí. Díky komplexnosti připravovaného vzdělávacího projektu budou tyto příklady a případové studie pokrývat všechny tři pilíře udržitelného rozvoje kraje uvedené ve výše zmíněných dokumentech: pilíř hospodářský, sociální (soudržnost) i environmentální.

2.4. Zdůvodnění vazby projektu na podporované aktivity

Ani velmi dobře promyšlený a formulovaný projekt nemusí být podpořen, jestliže jeho **zaměření neodpovídá prioritám dané grantové výzvy**. Zní to jako něco samozřejmého. V praxi ale bývá



tato skutečnost žadateli podceňována. Zkoušet kopírovat stejný projekt do odlišně zaměřených výzev s tím, že „se to nějak udělá“, zpravidla nevede k úspěchu.

V některých grantových výzvách jsou podrobně definovány projektové výstupy a žadatel je povinen objasnit, jak aktivity projektu vedou k těmto výstupům. Pro ilustraci uvádíme tabulku podporovaných aktivit Fondu pro nestátní neziskové organizace financovaného z finančních mechanismů Norska, Lichtenštejnska a Islandu.

Předdefinované projektové výstupy	- počet	- způsob doložení	- aktivity
Občanské iniciativy, které přímo ovlivní rozhodovací procesy			
Realizované advokační, watchdogové a monitorovací aktivity a antikorupční opatření			
Systémové aktivity zacílené na profesionalizaci a budování kapacit NNO (aktivity na zvyšování profesionality, organizačního řízení, vícezdrojového financování a plánování, zvyšování transparentnosti NNO, vzdělávací aktivity)			
Nově budované/podporované koalice NNO, sítě, partnerství se státní správou, firemním sektorem, spolupráce s výzkumnými a akademickými institucemi, médii			
NNO, jejichž profesionalita byla zvýšena v rámci systematického vzdělávání a posilování a role neziskového sektoru			
Posílená kapacita příjemce grantu FNNO			

Od žadatele se tedy očekává podrobný kvantifikovatelný (sloupec „počet“) a ověřitelný (sloupec „způsob doložení“) výčet výstupů vztažený k jednotlivým **podporovaným aktivitám projektu**. Tj. zpravidla k aktivitám přímo souvisejícím s prací s cílovou skupinou, tedy např. příprava vzdělávacích programů a realizace školení, nikoliv aktivitám nezbytným pro realizaci projektu (koordinace, účetnictví), ovšem bez vazby na cílovou skupinu.



Častým nedostatkem je přitom **nejasné rozlišení aktivit, vstupů a výstupů**:

- **Aktivity** jsou jednotlivé dílčí kroky směřující k realizaci výstupů. Tedy procesy (např. vytváření vzdělávacího programu, realizace školení), ne hmotné (určitý počet příruček) či nehmotné produkty (e-learning, školení).
- Pro realizaci aktivit jsou potřeba určité **vstupy** (lidské zdroje, materiál...), které je třeba popsat a zdůvodnit v rozpočtu projektu.
- **Výstupy** jsou hmotnými či nehmotnými produkty, které jsou výsledkem realizace projektových aktivit. V případě vzdělávacího programu tedy například počet vytvořených příruček, e-learningový program či počet proškolených osob. Není dobrou strategií popsat aktivity, kterým se chcete věnovat, a poté z nich vyvozovat výstupy, které by odpovídaly zadání projektové výzvy. Logika projektu říká, že **aktivity musí vést k dosažení výstupů projektu a výstupy k dosažení cíle projektu**. Zkušený žadatel si tedy nejprve jasně pojmenuje cíle projektu, poté definuje výstupy, které prokazatelně přispějí k naplnění cílů, a poté teprve začíná rozpracovávat popis jednotlivých aktivit vedoucích k vytvoření výstupů a potřebných vstupů.

2.5. Měřitelnost výstupů

V grantových výzvách je kladen důraz na měřitelnost výstupů. Nejjednodušším způsobem měření efektivity výstupů (ve vztahu k nákladům) je jejich **kvantifikace**.

- V některých případech je to poměrně jednoduché. Například v rámci vzdělávacího programu bude vytvořena příručka určitého rozsahu a bude proškolen předem specifikovaný počet osob.
- U jiných aktivit – např. pořádání výstav či volných vzdělávacích cyklů – je kvantifikace počtu účastníků mnohem obtížnější. Žadatel nechce údaj podhodnotit, aby nesnížil svou šanci na získání grantu, ale nemůže jej ani „přestřelit“ (minimální počet, který uvede v projektové žádosti, bývá závazný).
- A konečně jsou tu takové typy výstupů, u nichž představuje kvantifikace dopadu značný problém. Patří mezi ně kupříkladu opatření přispívající ke zvyšování transparentnosti veřejné správy a zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů. U těchto opatření je těžké dopředu odhadnout, kolik občanů možnosti získat informace využije, kolik se jich zapojí do rozhodování a kolik peněz se díky větší transparentnosti v rozhodování veřejné správy podaří ušetřit.

Počet podpořených produktů a počet podpořených osob proto u výzev zaměřených na rozvoj občanské společnosti nejsou jedinými měřítky úspěšnosti a efektivity. Je však bezpodmínečně nutné pojmenovat **konkrétní výstupy reálně dosažitelné v rámci projektu**. Například v rámci aktivity Transparentní rozvoj města se zapojením veřejnosti, realizované organizací Pražské 9fórum v rámci projektu Pět přání pro Prahu, mají být realizována tato opatření:

- ✓ veřejná databáze vstupů od participujících občanů,



- ✓ dvojnásobné lhůty k podávání připomínek a námitek ke změnám územně plánovací dokumentace,
- ✓ všechny projednávané změny územního plánu jsou zaznamenány do interaktivní mapy na praha.eu,
- ✓ vzorový materiál srozumitelně komunikující stěžejní témata rozvoje města veřejnosti.

V takovémto případě je také nutné rozlišit **výstupy, jejichž realizace je plně v moci žadatele** (v našem příkladu „vzorový materiál srozumitelně komunikující stěžejní témata rozvoje města veřejnosti“, který tvoří do projektu přímo zapojení experti) a **výstupy, jejichž realizace je závislá na vůli dalšího subjektu** (v tomto případě Magistrátu hl. m. Prahy) navrhovaná opatření přijmout (a využít přitom odborné a technické podpory Pražského fóra). To však neznamená, že druhý typ výstupů nelze v rámci projektových žádostí uvádět. Neměly by však být v žádosti uvedeny pouze tyto výstupy, neboť hodnotitelé by pravděpodobně projekt závislý na spolupráci s měnícími se politiky a úředníky hodnotili jako příliš rizikový. Rozhodně musí být uvedeno, **čeho bude dosaženo v případě absence součinnosti ze strany předpokládaných spolupracujících subjektů.**

2.6. Rizika projektu

Žádný projekt není prost rizik. Proto je v projektových žádostech zpravidla požadováno popsání rizik, která žadatel pokládá za nejvýznamnější, a způsobu jejich eliminace. Rizika by v projektové žádosti neměla být popsána pouze formálně. Rozhodně je lépe vyjmenovat více rizik a seřadit je podle relevance než opomenout podstatné riziko, které odhalí až hodnotitel.

Rizika lze dělit na **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní rizika jsou ta, která může žadatel přímo ovlivnit. Jedná se například o zastupitelnost a nahraditelnost členů realizačního týmu a zajištění subdodavatelů. Vnější rizika může žadatel ovlivňovat pouze nepřímo. Měl by však mít představu o tom, jak bude postupovat, jestliže se riziko naplní. Příkladem vnějších rizik je například opoždění plateb ze strany poskytovatele dotace nebo nedostatečný zájem cílových skupin o projekt.

Rozdělení rizik na vnitřní a vnější není povinné a lze je dělit do většího počtu obsahových kategorií. Uvádím příklad popisu rizik a jejich eliminace v projektu Udržitelný region:

Hlavní rizika:

Projekt byl připraven velmi pečlivě a vychází z našich zkušeností s potřebami cílové skupiny. Přesto lze identifikovat několik potenciálně rizikových oblastí, které mohou ovlivnit dosažení a kvalitu cílů projektu.

1. Rizika v oblasti lidských zdrojů:

- a) nedostatek zájmu ze strany cílové skupiny účastníků, jejich slabá motivace,
- b) nedostatek zájmu o výstupy projektu, diseminace.

2. Rizika v řízení projektu:



- a) fluktuace členů týmu,
- b) onemocnění členů projektového týmu,
- c) dodržování stanoveného harmonogramu a monitorovacích indikátorů,
- d) zajištění publicity v souladu s Manuálem vizuální identity.

3. Právní rizika:

- a) změna legislativy, změna pravidel pro administraci.

4. Finanční rizika:

- a) zpoždění plateb ze strany poskytovatele,
- b) problémy při administraci a žádosti o platbu,
- c) závěrečné zálohování z vlastních zdrojů,

5. Udržitelnost projektu

Plán eliminace rizik

Výše popsaným rizikům budeme v rámci realizace projektu předcházet následujícím způsobem:

1. Rizika v oblasti lidských zdrojů:

- a) cílové skupiny budou motivovány k zapojení do projektu a jeho úspěšnému dokončení kvalitou vzdělávacích programů, časově flexibilní e-learningovou formou výuky, možností ovlivnit finální podobu vzdělávacích programů, možností navázání interdisciplinárního dialogu v rámci workshopů,
- b) riziku nedostatečného zájmu o výstupy projektu budeme předcházet jeho dostatečnou publicitou skrze web projektu, web žadatele, média a spřátelené organizace. V rámci udržitelnosti bude e-learning otevřen všem, nejen lokálním partnerům, čímž cílová skupina významně naroste.

2. Rizika v řízení projektu:

- a) výběrem pracovníků s dlouhodobým zájmem o problematiku; kvalitním finančním ohodnocením;
- b) každý člen realizačního týmu musí být zastupitelný. Zástupcem se může stát buď někdo ze stávajících členů realizačního týmu, nebo někdo z řady zkušených lektorů pracujících pro žadatele anebo pro instituce, na nichž působí manažer projektu a odborní garanti,
- b) každý člen bude pravidelně 1× měsíčně zálohovat data; každý měsíc také budou probíhat porady jednotlivých pracovních skupin za účasti odborných řešitelů a koordinátora projektu. Koordinátora finanční manažer budou klást patřičný důraz na průběžnou evaluaci plnění harmonogramu a rozpočtu a naplňování monitorovacích indikátorů.

3. Právní rizika:

Členové realizačního týmu budou sledovat legislativní změny a v případě potřeby na ně flexibilně reagovat.



4. Finanční rizika:

- a) zpoždění plateb ze strany poskytovatele bude žadatel sanovat z vlastních zdrojů,
- b) průběžná spolupráce s poskytovatelem podpory, proškolení projektového týmu,
- c) závěrečné zálohování z vlastních zdrojů: žadatel si nechá rezervu 10 % nebo ji zajistí jiným způsobem.

5. Udržitelnost projektu:

Udržitelnost projektu bude zajištěna zpřístupněním e-learningu partnerům žadatele i zájemcům z řad široké odborné a neodborné veřejnosti a rovněž výstupů ve vlastní výuce žadatele.



3. ROZPOČET PROJEKTU

3.1. Přiměřenost rozpočtu délce projektu, počtu výstupů a podpořených osob

Jestliže budete chtít realizovat vzdělávací projekt podobného rozsahu jako Udržitelný region figurující v několika příkladech výše a budete požadovat osm milionů, soudný hodnotitel si řekne, že tato cena za vytvoření pěti e-learningových programů a proškolení třiceti lidí je přemrštěná, pokrátí vám radikálně rozpočet, vy přijmete o body za hospodárnost a pravděpodobně i o šanci získat grant. Jaká je tedy **rozumná cena** za takový projekt? Neexistuje jednoznačná odpověď. Různí hodnotitelé mívají hranici přiměřenosti některých výdajů různě vysoko. Vy si ale zkuste říct, kolik byste do podobného projektu byly ochotni vložit peněz, **pokud byste stáli na opačné straně** – tedy spravovali (nebo ještě lépe vlastnili) balík peněz a rozhodovali se, komu a na co je přidělíte. A kolik že dostal žadatel projektu Udržitelný region? Přibližně 1,9 milionu Kč.

Doba realizace projektů je vždy omezena určitým intervalem. Žadatelé mívají tendenci žádat o grant na maximální možnou dobu. Někdy je za tím snaha mít na všechno dost času. To je v pořádku. Neméně častý je ovšem argument „**na delší projekt přece můžu žádat víc peněz**“. To samozřejmě ano, ale pouze za předpokladu, že délka projektu je zdůvodnitelná ve vztahu k výstupům. Tedy například požadovat 2 roky a milion korun na vytvoření stostránkové příručky základů územního rozvoje je neadekvátní a nemá to šanci na úspěch. Nemějte tedy hodnotitele za hlupáky a **odhadněte realisticky dobu**, která bude potřeba k vytvoření plánovaného výstupu a tomu **odpovídající odměnu**. Postupujte přitom, jako byste byli šéfem firmy a platili zaměstnance ze svého.

A co **podpořené osoby**? I tady někdy dělají žadatelé chybu. Řekněme, že poctivě vyčíslete náklady na vytvoření vzdělávací příručky a proškolení pilotní skupiny na tři čtvrtě milionu a rok se tomu budete věnovat. Jenže se zavázete pouze k tomu, že pilotně proškolíte 10 lidí a příručku vytisknete v počtu 20 kusů. Ani takový projekt nebude z hlediska efektivity hodnocen pozitivně. Cena za vytvoření příručky je sice přiměřená, ale 20 kusů je malý počet a deset proškolených lidí tento deficit vykompenzovat nemůže. Co s tím? Například se můžete v projektu zavázat k vytvoření e-learningu, či alespoň elektronické příručky, která bude po skončení pilotního projektu zdarma ke stažení na webu projektu. Zásadním způsobem tím zvýšíte počet (potenciálních) uživatelů vašeho výstupu, a tím také šanci získat grant. Pozor si ale dejte i na opačný extrém. Tj. ve snaze zdůraznit efektivitu projektu naslibovat příliš velké množství podpořených osob, a potom nebýt schopen toto číslo naplnit. To zpravidla vede k vracení části dotace a k administrativním komplikacím.

3.2. Přiměřenost osobních nákladů aneb Jak přežít tabulkové mzdy

Na rozdíl od soukromého zaměstnavatele, který si stanovuje vlastní mzdovou politiku odrážející realitu na trhu práce, jsou žadatelé o dotaci často limitováni **tabulkovými mzdami**. Tabulky určují rozmezí, v němž se pohybují „obvyklé“ mzdy u typových pozic v daném regionu, a překročení horní hranice hodinové či měsíční sazby není dovoleno. Budou ale špičkoví odborníci či renomovaní právníci



ochotni zapojit se do projektu například za 250 korun hrubého na hodinu? Pravděpodobně ne. Teď ovšem vyslovím něco, co se v žádné oficiální příručce pro žadatele nepíše, co je však veřejným tajemstvím. **Jestliže nelze zvýšit formální hodinovou sazbu, nadsadí se počet vykazovaných hodin** tak, aby výsledná odměna za práci byla odměnou obvyklou. V praxi si tedy najatý expert každou odpracovanou hodinou vykáže jako dvě nebo tři hodiny, a pokud výsledná cena není přemrštěná, jsou spokojeni hodnotitelé, poskytovatel dotace, příjemce dotace i zaměstnanec. Skutečnost, že jde nadsazený počet hodin, se do žádosti samozřejmě neuvádí a nadsazenost nesmí být do očí bijící.

Druhým způsobem, jak přežít tabulkové mzdy, je **dělat to „na fakturu“**, tj. vykazovat práci jako služby. U některých projektových žádostí je však omezení, že klíčové osoby v projektu (manažer, hlavní řešitel apod.) musí být v zaměstnaneckém poměru k příjemci dotace. Anebo je stanoveno, že podíl služeb nesmí překročit určité procento celkového rozpočtu, často 49 %. Je to tedy řešení především pro technické (IT), právní či účetní služby potřebné pro projekt, u nichž je reálná hodinová sazba vyšší než ta tabulková.

3.3. Provázanost rozpočtu s aktivitami projektu

Rozpočet projektu musí logicky a přehledně vyjmenovat a ocenit všechny **vstupy**, které jsou **potřebné k realizaci výstupů** projektu. Pro větší přehlednost je vhodné náklady členit podle jednotlivých aktivit. V některých výzvách je to explicitně požadováno.

U každého vstupu by mělo být jasné, proč je potřeba k realizaci daného výstupu a proč v tomto množství. Uvedu příklad z praxe. Pro realizaci e-learningového vzdělávacího programu je zdůvodnitelný nákup jednoho počítače s potřebným softwarem, nikoliv dvaceti nebo třiceti počítačů jako „dárečků“ pro účastníky vzdělávání.

Vstupy (položky rozpočtu) by měly být popsány v přiměřené podrobnosti. Není nutné napsat slohové cvičení na téma, co kdo bude dělat a k čemu všemu bude složit zakoupené zařízení. Budete-li ale vyčíslovat položky rozpočtu u aktivity „tvorba vzdělávacího programu“, nestačí obecné formulace typu „odborná práce“, „koordinace“ a „tvorba e-learningu“. Vždy by ve dvou třech větách mělo být popsáno, jakou konkrétní činnost budou pracovníci projektu vykonávat. A pokud například „odbornou práci“ bude zajišťovat více lidí, měla by být jejich role popsána jednotlivě. Také by měl být v popisu položek uveden rozsah práce (počet hodin a objem výstupů).

Uvádím příklad z popisu aktivity Tvorba vzdělávacího programu Udržitelný urbanismus v rámci projektu Udržitelný region. Tento rozsah informací lze považovat za určité minimum.

Na realizaci klíčové aktivity se budou podílet:

- Odborný garant programu (100 % svého úvazku, tj. 36 hodin/měsíc). Spolupodílí na tvorbě obsahu vzdělávacího programu. Spolupracuje s tvůrcem videí na formulování námětů pro výuková videa, konzultuje s ním jejich obsah. Zodpovídá za celkovou koncepci vzdělávacího programu.
- Lektor programu (100 % svého úvazku, tj. 28 hodin/měsíc). Spolupodílí na tvorbě jednotlivých modulů vzdělávacího programu dle své odbornosti, a to jak formou sběru a zpracování dat, tak spoluautorství výukových textů.



- Lokální expert (100 % úvazku, tj. 28 hodin/měsíc). Podílí se na tvorbě obsahu vzdělávacího programu. Jeho úkol spočívá především v přenosu lokální znalosti v dané oblasti vzdělávání a zasazování obsahu vzdělávacího programu do kontextu Karlovarského kraje. Konzultuje témata případových studií, z nichž významná část bude z Karlovarského kraje.
- Koordinátor projektu (20 % svého úvazku).

Náklady KA dále zahrnují:

- poměrnou část nákladů na tvorbu, vývoj a koordinace systému moodle,
- náklady na tvorbu dvou výukových videí,
- poměrnou část ceny serveru 4 000.

Celkem: 199 094,4 Kč

3.4. Kategorie rozpočtu

Kategorie rozpočtu a jejich řazení se v různých typech grantových výzev liší. Vždy je však třeba rozlišovat mezi **osobními náklady** a **službami** a mezi náklady **materiálovými** a **nemateriálovými**:

- **Osobní náklady** jsou kategorií rozpočtu zahrnující náklady na pracovníky, kteří jsou vůči příjemci dotace v zaměstnaneckém poměru (DPP, DPČ, pracovní smlouva).
- Naopak veškerá práce hrazená na základě vystavené faktury spadá do **kategorie nemateriálových nákladů/služeb**. V rozpočtu je vždy třeba zohlednit konečnou cenu služby včetně DPH. Nelze ji tedy uvádět do kolonky mzdy v „osobních nákladech“. Kromě práce členů realizačního týmu „na fakturu“ zahrnují nemateriálové náklady veškeré nehmotné statky (například „na klíč“ vyrobené příručky, e-learningovou aplikaci, běžně dostupný software) a provozní náklady (nájem a energie), nejsou-li vedeny jako zvláštní kategorie rozpočtu). Pozor na častou chybu. Tisk je také službou/nemateriálovým nákladem, nikoliv nákladem materiálovým (přestože výsledkem je hmotný, papírový výstup).
- **Materiálové náklady** jsou náklady vynaložené na nákup hmotných statků (kancelářského zařízení, výpočetní techniky/hardware, učebnic apod.).

Specifickou kategorií představují **cestovní náklady**. Jejich **vykazování je náročné** jak pro pracovníky vykonávající cestu (shromažďování cestovních dokladů, dokladů o ubytování, cestovní zprávy), tak pro finančního manažera, který bude proplácení cestovního administrovat. Obzvláště pokud budou v projektu realizovány pouze jednodenní tuzemské cesty s náklady v řádu stovek korun, doporučuji zvážit variantu v rozpočtu je neuvádět a kompenzovat to pracovníkům vyšší odměnou za práci.