



EUROPEAN UNION
European Regional
Development Fund



EUROPEAN TERRITORIAL CO-OPERATION
AUSTRIA - CZECH REPUBLIC 2007-2013
Gemeinsam mehr erreichen. Společně dosáhneme více.

Jak realizovat změny – řízení projektů

Metodický list

18. 10. 2013

Institut komunitního rozvoje

Dana Diváková

Jednoduchý návod pro řízení projektů od A do Z

Analýza

Při přípravě projektu jsme uskutečnili dostatečnou analýzu vnitřních i vnějších zdrojů, které nám pomohou projekt připravit. Při řízení projektu musíme provést analýzu jiných věcí a zároveň zrevidovat analýzy již provedené.

Smlouva

Smlouvu dostanete vždy ke konzultaci či k podpisu. Pořádně si ji prostudujte, i když má hodně stran. Častým problémem je, že příjemce dotace smlouvu nečte, nebo ji jen proletí a následně se dostává do problému.

Nač se při čtení smlouvy zaměřit:

- Je termín zahájení a ukončení realizace projektu tak, jak jste jej měli naplánován?
- Souhlasí částka, uvedená ve smlouvě, shodná s částkou, která vám byla přiznána?
- Jaké termíny průběžných a závěrečných zpráv jsou ve smlouvě uvedeny?
- Jaké další podmínky – samostatný účet, publicita apod. – jsou ve smlouvě uvedeny?

Doporučení

Smlouvu zkopírujte všem, kteří budou projekt realizovat, zvýrazněte důležité body, které se jednotlivých členů týmu týkají.

Revize situace v regionu, revize cílové skupiny.

Příručky pro příjemce

Důkladné pročtení příručky, zatrnutí jednotlivých bodů, které se týkají členů týmu. Pozor na uznatelné, neuznatelné náklady, podstatné a nepodstatné změny projektu, změnu harmonogramu, změny členů týmu, přesun v rozpočtu apod.

Bombardování donátora

Stálá komunikace s poskytovatelem dotace vám velmi zjednoduší odstranění prvotního rizika při řízení projektu – že jste na něco zapomněli či něco udělali jinak.

Některé příručky pro příjemce nedávají jednoznačný výklad. Nejste-li si jisti, kontaktujte poskytovatele. Je tam od toho, aby s vámi komunikoval.

Cíle

Jsou cíle, které jsme si v projektu stanovili, naplňovány? Byly cíle, které jsme stanovili, reálné? S jakými riziky jsme si při naplňování cílů setkali?

Cílové skupiny

Cílové skupiny se vám nezmění, z hlediska řízení projektu je zapotřebí provést opět A, abyste zjistili, zda bez problémů naplníte indikátory, které jste si stanovili v projektu ve vztahu k cílové skupině.

Častým problémem bývá převis projektů nad cílovými skupinami především ve chvíli, kdy se otevrou nové výzvy. Je tedy velmi dobré již při přípravě projektu mít seznam potenciálních klientů, uživatelů našich aktivit, které následně můžeme oslovit při realizaci.

Dopady

Nezapomínejte, že svůj projekt musíte neustále kontrolovat, zda jednak dodržujete plánované aktivity, harmonogram, rozpočet a také indikátory, ke kterým jste se zavázali ve smlouvě.

Mezi dopady patří také stálý monitoring vašich aktivit, monitoring médií, jejich ukládání do příslušného „šanonu“, abyste kdykoli v průběhu realizace i po jejím skončení – u evropských projektů udržitelnost 5 let – mohli bez problémů prokázat, co jste v rámci projektu uskutečnili a jaké byly výstupy.

Ekonomika

Ekonomika v případě řízení projektů je zaměřena především na samotnou organizaci a jen revidujeme to, co jsme analyzovali při přípravě projektu. Tedy – má organizace dostatek vlastních zdrojů pro předfinancování projektů, případně odkud je bude čerpat, z jakých zdrojů.

Pro školy a neziskové organizace bývá problém získat úvěr jako překlenutí dočasného nedostatku finančních prostředků. Nejdostupnější je zřejmě kontokorent, který vám pomůže po krátké období doplnit vaše zdroje. Pokud jste dobře provedli plánování projektu, ani tato skutečnost vás nezaskočí, protože budete vědět, na koho se můžete obrátit.

Fundraising

Ve většině případů nezískáte všechny finanční prostředky, které jste požadovali, proto je důležité vícezdrojové financování. Je tedy zapotřebí již při přípravě projektu mít jasno, odkud budete potřebné finanční zdroje čerpat, jaké zdroje jsou pro danou oblast vašich aktivit ještě k dispozici.

Ganttův diagram

Aktivity projektu, které máte uvedeny v projektu, musíte realizovat. Aby pro vás jejich realizace byla co nejjednodušší, je zapotřebí obecný harmonogram, který jste měli v žádosti, rozpracovali do postupných kroků, v podstatě akčního plánu. Díky tomuto rozpracování budete jak vy, jako vedoucí projektu, tak jednotliví členové týmu vědět, v jakém časovém horizontu se ta která aktivita bude naplňovat včetně postupných kroků k jejímu naplnění.

Harmonogram

Harmonogram projektu je sice (co se týče délky realizace aktivit) závazný, nicméně posunutí aktivit v čase je možné a nejedná se o podstatnou změnu projektu. Úprava harmonogramu vyplyne z dobře provedeného akčního plánu pomocí Ganttova diagramu.

Chleba

V případě realizace projektů platí – koho chleba jíš, toho píseň zpívej. Přestože vy byste vytvořili lepší tabulku, než poskytovatel, přestože vy byste vymysleli jinou podobu formuláře, přestože byste vy zjednodušili celý systém – získali jste buď veřejné, nebo soukromé finanční prostředky a zcela se musíte podřítit tomu, co po vás poskytovatel chce. To je axiom.

Jednání

Jednání úzce souvisí s komunikačními a prezentačními dovednostmi. Presentujete-li váš projekt, ti, kdož vám naslouchají nejen, že musí rozumět tomu, co říkáte, ale také musí být přesvědčeni o tom, že svému projektu věříte.

Komunikační dovednosti, schopnost přesvědčit, lobbovat, jsou základem kvalitního vyjednávání a také úspěšné realizace projektů.

Jak komunikovat a prezentovat projekty budeme probírat na samostatném pilotním ověření.

Klamání, kvalita

I když je někdy příliš těžké nevymýšlet si, pokuste se o to. Váš projekt, pokud jste jej dobře naplánovali, by neměl patřit k těm, které by bylo těžké realizovat.

Snažte se tedy neklamát. Když se vám nepodaří naplnit všechny aktivity, splnit všechny indikátory, zkuste to probrat s donátorem. Ve většině případů se dohodnete a je to lepší, než kdybyste lhali.

Kvalita vašeho projektu není jen otázkou dobře realizovaných aktivit, dobře zpracovaného projektu, ale celé atmosféry, ve které je projekt realizován. Buďte vždy co nejvíce profesionální. Vzhled vašich materiálů vydávaných v rámci projektu, komunikace s cílovou skupinou, prezenční listiny, komunikace s donátorem, to vše tvoří celkový obraz vaší organizace a může být jedním z předpokladů pro další podporu ze stejného zdroje.

Lidé

Lidé, kteří projekt realizují i ti, kdož produkty projektu přijímají, jsou jen lidé. I donátoři, poskytovatelé dotací, jsou lidé. Mají své dobré i špatné dny, své silné i slabé stránky. A všichni bez výjimky děláme chyby. Uvědomme si to alespoň ve chvíli, kdy se budeme rozčilovat na své spolupracovníky, poskytovatele či sami na sebe, mějme na paměti, že Nikdo není dokonalý. Uleví se vám.

Marketing

Marketing vašeho projektu je nedílnou součástí jeho kvalitního řízení. Dodržujte minimálně jednotnou „štábní kulturu“, tedy stejná umístění log, stejné písmo, stejný papír, stejná podoba ppt prezentací.

Projekt prodáváme – je to náš nehmotný produkt z hlediska marketingu. Využívejme tedy všechny marketingové nástroje, propagaci, reklamu, oslovování cílové skupiny.

Nos

Každý realizátor projektu by měl mít dobře vyvinutý nos. Ani ne tak na vůně, jako na další příležitosti pro financování svého projektu.

Proto je dobré být součástí „dění“, je-li prostor, účastnit se oborových setkání, konferencí a „čichat“ potenciální partnery i projekty.

Jen díky dobrému nosu se často daří udržet realizaci projektů po dlouhé období.

Opatrnost

S nosem velmi úzce souvisí opatrnost. Váš projekt je jedinečný. Neopakovatelný. Ale některé jeho prvky jsou dobře využitelné pro ty, kdož nemají ono O, tedy myšlenku. A budou chtít využít tu vaši.

Vaše materiály na internetu mějte jen v omezené míře, v každém případě ve formátu pdf se zabezpečením. Nedávejte na internet celé texty zpracovaných dokumentů, vždy jen část s možností osobního odběru. Hlídejte si svého fundraisera, hýčkejte své účetní. Je obvyklé, že jsou přetahováni.

Příručky

Každý poskytovatel dotace má více či méně podrobné a kvalitní příručky pro úspěšné realizátory. Příručka pro žadatele je alfa a omega kvalitní realizace projektu ve vztahu k poskytovateli. Seznámit by se s ní měl nejen vedoucí projektu, ale všichni členové týmu, kterých se realizace projektu týká. Velmi častým problémem je, že realizátoři nejen že nepracují se smlouvou, ale ani s příručkou. Pak se prodlužují neúměrně termíny vyplácení dalších částí, zprávy – ať průběžné či závěrečné – jsou vráceny příjemci k opravám a zároveň se snižuje pohled na realizátora jako na profesionální organizaci.

Pozor – příručky se mění, musíte sledovat jejich aktuální stav.

Rozpočet

V každé příručce pro příjemce je uvedeno, jak pracovat v průběhu projektu s rozpočtem. Jen jako příklad – v evropských fondech je možné přesouvat bez omezení položky uvnitř jednotlivých kapitol a do 15% mezi jednotlivými kapitolami. Všechny ostatní přesuny již musí schválit poskytovatel.

U menších grantů se ve většině případů řídíme rovněž příručkou, pokud je vydána.

Smlouvy

V rámci realizace projektu je uzavíráno mnoho smluv.

Tou nejdůležitější a nejzásadnější je smlouva o poskytnutí dotace, nadačního příspěvku, prostě finančních prostředků pro realizaci vašeho projektu.

Další smlouvou je smlouva o partnerství, jestliže v projektu máte partnera. U některých donátorů je partnerská smlouva nedílnou součástí samotné smlouvy o poskytnutí dotace, v jiných je zcela nezbytné ji uzavřít ihned v úvodu projektu.

Smlouva stejně jako příručka je pro vás závazná. Přečtěte si ji několikrát, abyste nebyli překvapeni až při realizaci nějaké chyby.

Termíny

Termíny při řízení projektu mohou být často nejvíce stresujícím faktorem. Termíny jsou především ty, které souvisí s průběžnými zprávami. Ty jsou zásadní a musíte si je napsat červeně do notýsků. V případě, že při realizaci evropských projektů nepošlete vaši průběžnou zprávu včas, nastává velký problém, jste nahlášení na finanční úřad pro porušení finanční kázně.

I u menších grantů je však důležité termíny dodržovat. Svědčí to o vaší profesionalitě a schopnosti projekty řídit.

Stejně tak si vybírejte pečlivě termíny pro další aktivity, které napomáhají realizaci vašeho projektu. Hlavně se jedná o tiskové besedy či jiné propagační aktivity. Načasování je velmi důležité. Představme si, že naplánujeme tiskovou besedu den poté, kdy se má konat fotbalový zápas mezi Baníkem a Spartou. Špatné načasování. Špatný termín. Je předpoklad, že v novinách budou uvedeny hlavně šarvátky mezi týmy.

Ani pátek není dobrý termín, pakliže nechcete přímo sobotní vydání. Nejlepší je úterý a čtvrtek – tak vaše zpráva vyjde ve středu a v pátek.

Dalšími termíny pak mohou být schůzky s klíčovými partnery, s projektovými partnery, s realizací aktivit pro cílovou skupinu.

Příklad:

Naplánovali jsme první pilotní ověření na říjen, kdy se konaly státní maturity nanečisto. Při plánování termínu nebylo ani vidu ani slechu o tom, že nějaké státní maturity a jejich zkouška budou. Přesto jsme termín museli přesunout, zrušit zajištění již objednaných prostor apod.

Úsilí, úspěch, uspokojení, únava

Každý z nás, kdož realizují projekty, je nerealizuje jen pro danou cílovou skupinu, ale také pro své vlastní uspokojení. Je-li naše cílová skupina spokojená, jsme velmi rádi a máme další důvod k tomu, abychom realizovali další projekty. Uspokojení přichází však až v okamžiku, kdy jsme vynaložili značné úsilí k tomu, aby vše dopadlo na jedničku.

A tak se někdy cítíme velmi unavení, obzvláště pokud naše úsilí není dostatečně ohodnoceno okolím.

I z tohoto důvodu je zapotřebí vést si dostatečnou evidenci nejen údajů, které jsou důležité pro donátora, ale i pro nás. Např. počet osob, kterým jste pomohli radou, pro které jste neváhali obětovat mnohem delší čas, než za jaký jste v rámci projektu placeni, kolik lidí díky vám získalo zaměstnání, kolik dětí šlo domů s úsměvem, kolik rodičů si uvědomilo potřebnost komunikovat se svými dětmi a alespoň na chvíli se tak chovají.

Únava je přirozená, ale máme-li zpětnou vazbu, bývá velmi rychle vystřídána adrenalinem a chutí „jít do toho znovu“.

Vyhodnocení

Vyhodnocení jednotlivých aktivit je velmi důležité nejen pro donátora, ale i pro vás. Vyhodnoťte každou akci. Řekněte si v týmu, co se podařilo a co se nepodařilo. Vyhodnocení uvnitř týmu slouží k tomu, abyste se vystříhali dalších případných chyb, abyste se z nich poučili a příště je neopakovali. Abyste byli schopni příště realizovat danou aktivitu lépe. Abyste sebe sami zlepšovali.

Závěrečná zpráva

Závěrečná zpráva je shrnutí všeho, co jste v rámci realizace projektu udělali. Pokud podáváte průběžné zprávy, zpracujete je do jednoho souhrnu s doplněním posledního období.

Věnujte závěrečné zprávě dostatečnou pozornost. Dokud nebude schválena, nedostanete zbývající část dotace.

Podmínky pro dodání závěrečné zprávy jsou v příručkách pro příjemce, postupujte striktně podle nich a takřka nemůžete udělat chybu.