



## OBSAH

PODĚKOVÁNÍ  
PŘEDMLUVA  
ÚVOD

## FÁZE I - PROCES VYTVÁŘENÍ PROJEKTOVÉHO NÁPADU

1. DEFINICE
  - 1.1. Definice projektu
    - 1.1.1. Definice projektového managementu
    - 1.1.2. Poslání projektového managementu
  - 1.2. Vytváření projektového nápadu
    - 1.2.1. Hledání partnerů
    - 1.2.2. Jak vybírat partnery
    - 1.2.3. Jak zvolit program, kterému  
Váš návrh předložíte
  - 1.3. Jak vyplnit přihlášku
    - 1.3.1. Přihláška: část týkající se činností
    - 1.3.2. Přihláška: část týkající se financí

## FÁZE II - IMPLEMENTACE PROJEKTU

2. PROJEKTOVÉ STRUKTURY
  - 2.1. Sestavování projektového týmu
    - 2.1.1. Role a odpovědnost v rámci projektu
    - 2.1.2. Týmová práce
  - 2.2. Pyramida potřeb
  - 2.3. Konflikty
    - 2.3.1. Řešení konfliktů
3. MANAGEMENT  
A KOORDINACE
  - 3.1. Čtyři zásadní otázky v oblasti  
managementu a plánování
  - 3.2. Metodologie projektového  
managementu
    - 3.2.1. Řízení projektového cyklu
    - 3.2.2. Logický rámcový přístup (LFA)
    - 3.2.3. Základní kroky v LFA
4. ZPRÁVY
  - 4.1. Zprávy o aktivitách projektu
  - 4.2. Závěrečná zpráva
  - 4.3. Ukončení projektu

## OBSAH

### PODĚKOVÁNÍ

### PŘEDMLUVA

### ÚVOD

- 5. KOMUNIKACE
  - 5.1. Vnitřní (interní) komunikace
    - 5.1.1. Řízení schůzí
    - 5.1.2. Aby se průběh schůze nevymkl kontrole
  - 5.2. Vnější (externí) komunikace
    - 5.2.1. Projektová strategie
    - 5.2.2. Plán komunikace
    - 5.2.3. Inovační komunikace
    - 5.2.4. Metoda “Kavárna světa”

## FÁZE III - MONITOROVÁNÍ A HODNOCENÍ

- 6. TŘI HLAVNÍ FAKTORY  
PROJEKTOVÉ KONTROLY
  - 6.1. Monitorování
  - 6.2. Posuzování
  - 6.3. Hodnocení
  - 6.4. Proč je monitorování, posuzování  
a hodnocení důležité?
  - 6.5. Finanční monitorování
    - 6.5.1. Zprávy
    - 6.5.2. Finanční vyhodnocení  
Zprávy o vývoji
    - 6.5.3. Zakázky a dodavatelé
    - 6.5.4. Podklady pro audit
- 7. SPOLUPRÁCE
- 8. VYTVÁŘENÍ SÍTĚ
  - 8.1. Úvod
  - 8.2. Proč participativní přístup?
  - 8.3. Jak vytvářet síť
- 9. DOPORUČENÍ
- 10. ZDROJE
- 11. REJSTŘÍK



## PODĚKOVÁNÍ

# PODĚKOVÁNÍ

Tato publikace byla napsána Loredanou Alfarè, koordinátorkou projektu INNOREF a Paolem Di Leno, finančním manažerem projektu INNOREF v rámci smlouvy s regionem Friuli Venezia Giulia jako vedoucím partnerem RFO INNOREF.

Autoři chtějí poděkovat členům Řídící komise, koordinátorovi vzdělávacího programu, regionálním projektovým manažerům, regionálním finančním manažerům a zaměstnancům profesionálních odborných center za neocenitelnou pomoc a podporu, kterou nám poskytli během projektového období:

Členové Řídící komise: Marina Bortotto, Pavla Krbalková, Nicola Beranzoli, Athanasios Kontos

Koordinátor vzdělávacího programu: Engel Ruoss

Regionální projektoví manažeré: Lavinia Clarotto, Giovanni Mastino, Nick Papatheodorou, Jan Balek

Regionální finanční manažeré: Alba Barbina, Miloslava Hrušková, Manuela Proietti De Santis, Nick Kallitsis

Dále autoři děkují zástupci sekretariátu East Point Technical Sekretariat, Carlosi Bolaños, za jeho rady a podporu. Zvláštní dík chtějí vyslovit účastníkům sub-projektů INNOREF, pro něž je převážně tato publikace určena, za jejich spolupráci a podíl na úspěchu projektu.

## PŘEDMLUVA

Metodika projektu INNOREF byla vytvořena jako účinná pomoc místním úřadům, obzvláště těm menším, které mají omezenou projektovou kapacitu, omezený přístup a využití financování nějaké místní komunity a nedostatek know-how. To jsou všechno faktory bránící možnosti prezentovat projektové návrhy na úrovni EU.

Výhodou projektu INNOREF je propagace a podněcování smýšlení založeného na participaci. Funguje díky metodickému modelu, který potvrzuje význam místních úřadů v oblasti udržitelného rozvoje daného regionu. Spolupráce rozmanitých sub-projektů a různých místních orgánů zaručuje, že dosažené výsledky mají dlouhodobou trvanlivost. Tím vzniká řetězová reakce prezentací nových projektů a vytváření nových odborných údaňů. Základním faktorem úspěchu výše uvedených iniciativ je jejich společné působení.

Zapojeným regionům (Friuli Venezia Giulia /Itálie/, Umbria /Itálie/, Západní Řecko a Hranicko /ČR/) zajistil projekt INNOREF sadu zlepšovacích nástrojů pro regionální management. Čtyřletá zkušenost v oblasti řízení komplikované struktury 35 partnerů na úrovni RFO a sub-projektové úrovni posílila sebevědomí účastníků a jejich schopnosti navyšování projektové kapacity.

Dosažený úspěch na mezinárodní úrovni byl potvrzen tím, že projekt INNOREF byl vybrán jako jeden z tzv. „best practise“ (tedy jakýchsi příkladů nejlepšího postupu) mezi RFO v oblasti projektového managementu, monitorování a komunikaci. Toto ocenění dokazuje, že obsah tohoto metodického průvodce čerpá z bohatých zkušeností a že můžeme naše znalosti šířit v kontextu dalších souvislostí.

Není pochyb, že tato operace byla pro zapojené regiony náročnou výzvou - zejména pro Hranicko a Západní Řecko, kde je tzv. „bottom-up approach proces“ (proces zdola nahoru) téměř neznámý. Strategie regionál-



## PŘEDMLUVA

# PŘEDMLUVA

ního rozvoje byla aktualizována o sub-projektové cíle. Tím se stala nástrojem a šablonou pro projektovou implementaci, spolupráci mezi všemi, kterých se projekt dotýká a sítěmi na bázi společných cílů.

Práce provedená týmem RFO a členy regionálních tzv. „PSC - Professional Service Centers“ (Profesionální servisní centra) přinesla ohromné výsledky, např.:

- 150 nových pracovních míst (na částečný či plný úvazek, poradenství) na úrovni RFO a sub-projektů;
- Vytváření nových projektů díky tomu, že někteří partneři sub-projektů INNOREF vytvořili partnerství, která budou uskutečňovat nové projekty financované dalšími programy (WAREMA v rámci Cades, OLYMPIA v rámci UNESCO a 8 projektů v rámci českého národního programu LEADER).
- Založení regionálního partnerství: přispívání k realizaci regionálních strategií a integraci různých sub-projektů.

Doufáme, že tento metodický průvodce bude užitečným nástrojem pro rozšíření spoluúčasti a zapojení místních organizací, nevládních organizací atd. do projektů EU, protože nové programové období se zaměřuje na implementaci regionálních strategií, což je směr již následovaný projektem INNOREF a jeho sub-projekty.

Marina Bortotto  
*Friuli Venezia Region (LP)*  
Pavla Krbalková  
*Mikroregion Hranicko*  
Nicola Beranzoli  
*Region Umbria*  
Athanasios Kontos  
*Region Západní Recko*

## ÚVOD

Cílem této publikace je poskytnutí užitečných rad a návodů, jak připravit evropské projekty. Několikaleté zkušenosti autorům umožňují šířit jimi získané znalosti spolu s doporučeními, jak se vyhnout chybám. V oblasti projektového managementu již bylo publikováno několik manuálů a návodů; jejich pouhé okopírování proto není nutné. Naším mottem je poskytovat regionům a místním úřadům praktické informace a jednoduché metody založené na zkušenosti v řízení RFO financovaných iniciativou Interreg IIIC. RFO představují strategickou spolupráci mezi skupinou regionů, které byly vytvořeny společným vývojem nových metod v politice regionálního rozvoje. Tento strategický program může být považován za určitý druh miniprogramu, v rámci kterého si regionální partneři volí sub-projekty, které mají být financovány. Metodika INNOREF se zaměřuje na posilování schopnosti místních a regionálních komunit vylepšovat rámcové podmínky pro obchod a vytváření kultury učení mezi zúčastněnými osobami. Přijatá metodologie (tzv. I-metoda) se zaměřuje na plně participativní přístup zdola nahoru, kterého bude dosaženo díky vytvoření regionálních sítí. Ty budou složeny z místních obyvatel, kteří mají zájem podílet se na veřejném dění. Financováno bylo již 8 sub-projektů, které se zabývají třemi sektory udržitelného rozvoje. Celkový počet partnerů (italských, řeckých a českých) v rámci RFO a sub-projektové úrovně je 35. Řídit tak vysoké číslo partnerů není snadný úkol a lze jej splnit jen pokud je projekt dobře strukturovaný, byla vytvořena společná metodika, projekt má jasné a sdílené cíle, funguje efektivní sledování a dobrá týmová práce.



# FÁZE I - PROCES VYTVÁŘENÍ PROJEKTOVÉHO NÁPADU

## 1. DEFINICE

### 1.1. Definice projektu

Pojem „projekt“ je široce používán a všichni víme, co znamená. Nalézt ale plně odpovídající definici není lehké. Podle Oxfordského slovníku angličtiny je projekt definován jako plán nebo schéma.

Další definice z literatury:

- soubor navazujících aktivit uskutečňovaných organizovaným způsobem, s jasně definovaným začátkem a koncem, za účelem dosažení specifických požadovaných výsledků, aby byly uspokojeny jasně definované cíle;
- aktivita (nebo obvykle soubor aktivit vztahujících se k aktivitě „hlavní“) uskutečňovaná podle plánu za účelem dosažení jednoznačného cíle v rámci určitého časového období, která bude ukončena po dosažení cíle projektu;
- soubor aktivit, které jsou uskutečňovány v logickém pořadí za účelem dosažení předem stanovených cílů stanovených klientem;
- soubor aktivit, které mají být realizovány na určitém místě, během určité doby, s určitými zdroji, za účelem dosažení určitých předem určených úkolů a cílů, které byly po prostudování nebo určení problému vybrány jako nejlepší alternativa pro dosažení řešení.

#### 1.1.1. Definice projektového managementu

Projektový management je dynamický proces řízený v mantinelech definované sady možných aktivit, který organizuje a využívá určené zdroje kontrolovaným a uspořádaným způsobem za účelem dosažení jasně definovaných cílů.

Průvodce PMBOK® definuje projektový management jako „užití znalostí, schopností, nástrojů a technik v projektových aktivitách za účelem splnění nebo překonání potřeb a očekávání donátorů projektu.“ Projektový management vyvažuje vzájemně si konkurující požadavky (rozsah, čas, náklady, kvalita, podmínky atd.) během životního cyklu projektu a spojuje vzájemnou interakci tří prvků:

*Lidé* – Lidé odvádějí práci a jsou rozhodující pro úspěch nebo neúspěch projektu. Řeší organizační strukturu a odpovědnost projektového týmu a dalších zúčastněných osob zapojených do projektového managementu.



*Procesy* – Procesy specifikují požadované výstupy a určují, kdo bude provádět práci a kdy.  
*Nástroje* – Lidé používají k řízení projektu předem určené nástroje a techniky. Zjednodušeně se jedná o strukturovaný přístup a soubor nástrojů, který umožňuje „dělat věci lépe“.

### 1.1.2. Poslání projektového managementu

Účelem projektového managementu je:

- vytvářet projekty, které uspokojí potřeby cílové skupiny
- zlepšit výkon tvorby projektu v souvislosti s kvalitou, rozsahem, rozvrhem a náklady
- snížit podpůrné náklady na vytvoření projektu
- dělat správné věci správně hned napoprve
- předvídat a reagovat na situace před tím, než se stanou problémem
- efektivně komunikovat s osobami, kterých se projekt týká
- řídit změny
- zvládat rizika

### 1.2 Vytváření projektového nápadu

Existuje mnoho způsobů, jak připravit projektový nápad. Každý, kdo projekt vytváří, má své vlastní metody lišící se v závislosti na situaci.

V procesu vytváření projektového nápadu musíte soustředit pozornost na následující otázky:

- a) Čeho chceme dosáhnout? (cíl)
- b) Proč potřebujeme tento projekt? (záměr)
- c) Jak ho můžeme dosáhnout? (metoda)

V následujícím kroku se zamyslete, jak by měly být výsledky projektu vyhodnoceny. Velmi známou metodou je test **CARMAT**:

- **(Clear)** Jasný: Je aktivita, která se vztahuje k cíli, jasně definovaná?
- **(Attractive)** Atraktivní: Vyvolává změny?
- **(Realistic)** Realistický: Je celkový úkol (byť znamená výzvu) fyzicky možný?
- **(Measurable)** Měřitelný: Budou hledané výsledky viditelné poté, co bude daný úkol projektu splněn?
- **(Accepted)** Akceptované: Je přijatelný pro osoby, kterých se projekt týká? Jaký přínos bude projekt představovat pro organizaci nebo skupinu?
- **(Time-bound)** Časově zavazující: Jaká je lhůta pro jeho dokončení?





Jakmile máte jasnou představu o výše zmíněných prvcích, můžete uspořádaně načrtnout Váš nápad v rozsahu 3-4 stran podle: cílů, aktivit, výstupů, výsledků, přidané hodnoty pro organizaci. Potom můžete daný návrh projektového nápadu předložit Vaší organizaci nebo Vašemu sponzorovi.

Poté co byl projektový nápad organizací přijat, následuje druhý krok: vytváření mezinárodního partnerství.

### **1.2.1. Hledání partnera**

Máte následující možnosti:

#### **Veletrh projektů**

Řídící orgán obvykle organizuje na začátku programu projektový veletrh, na kterém mohou účastníci vystavit své prezentace. Obsahují informace o projektovém nápadu a další informativní materiál. Tímto způsobem je možné vytvořit si kontakty a vyměňovat si nápady. Tento postup byl uplatněn v případě projektu INNOREF, který si vytvořil partnerství v Berlíně během fóra Interreg IIIC.

#### **Databáze projektů**

Všechny programy EU mají databázi obsahující krátký popis financovaných projektů a kontakty. Můžete kontaktovat osobu, která je za daný projekt odpovědná a zjistit, zda by neměla zájem podílet se na Vašem projektu.

#### **Osobní kontakty**

Přímé kontakty s institucemi, se kterými jste již spolupracovali v minulosti nebo s někým, koho Vám doporučili Vaši kolegové.

#### **Programové vyhledávání partnerů**

Každý program má vytvořeny webové stránky, jejich součástí je možnost vyhledávání partnerů. V této sekci stránek můžete vložit projektový nápad a kontaktní osobu. Jestliže budou další potencionální partneři považovat Vaše projektové téma za zajímavé, zkontaktují Vás.

#### **Internet**

Mezinárodní databáze, projektová databáze; vložte „klíčová slova“ tématu, které hledáte. Institucionální webové stránky obvykle obsahují sekci věnovanou projektům. Zkontrolujte, zda se tam nenachází podobná témata.

#### **Společná partnerství z předchozích projektů**

Toto je nejlepší příležitost vytvořit projekt se zkušenými a spolehlivými partnery. Snižuje se tak riziko neúspěchu.



### 1.2.2. Jak vybírat partnery

Velmi často se stane, že časový interval mezi oznámením o možnosti předkládání návrhů a lhůty předložení projektového návrhu je malý. Proto se stává, že partnery přijímáme bez toho, aniž bychom zkontrolovali jejich spolehlivost v oblasti projektového managementu a v oblasti finanční spoluúčasti.

Pokud se chcete vyhnout např. tomu, že se partner rozhodne odstoupit od spolupráce pár dní před předložením projektu z důvodu, že za dané situace se nemůže podílet na financování projektu, doporučujeme uspořádat společné setkání s partnery. Na tomto setkání projektový developer (člověk příp. tým pověřený přípravou projektu) detailně vysvětlí jednotlivé kroky projektu (záměr, cíle, aktivity, časový rozvrh, úkoly jednotlivých partnerů, pravidla programu). Dále finanční manažer seznámí partnery s rozpočtem, finančními pravidly, platěbním cyklem, žádostí o proplacení atd. Musíte se ujistit, že Vaší partneři porozuměli celé proceduře. Při této příležitosti musí finanční manažer zkontrolovat finanční disponibilitu a projektový developer zkontroluje jejich předchozí zkušenosti s mezinárodními projekty.

Jedním z aspektů, který často bývá opomíjen a má za následek problémy během celého projektu, je jazyk. Ujistěte se, že rozhodující osoby Vašich partnerů plynně hovoří daným jazykem, aby se předešlo možným nepochopením.

Přípravné setkání je rozhodující pro úspěch Vašeho projektu. Pokud o Vašem partnerovi pochybujete, je lepší ho vyměnit před tím, než bude pozdě.

### 1.2.3. Jak zvolit program, kterému Váš návrh předložíte

Volba programu, kterému Váš návrh předložíte, je velmi důležitá. Obvykle převáží příčinná souvislost a naléhavost nad logikou a strategií. Jestliže neznáte sektor nebo proceduru, budete potřebovat na přípravu nabídky oproti ostatním mnohem více času. Čas je základním faktorem pro přípravu dobrého návrhu. Pokud nemáte dostatek času, bude lepší, když počkáte na další oznámení o možnosti předkládání návrhů.

Dalším důležitým aspektem je vzít do úvahy zhodnocení nákladů a přínosů. Kvantitativní a kvalitativní zdroje nutné pro účast na procesu předkládání návrhů v hodnotě 200 000 nebo 2 000 000 eur se tolik neliší a v každém případě se proporcionálně nenavýšují. To znamená, že závazek přípravy projektu se příliš neliší. Zvažte proto, jestli za to opravdu stojí.

## 1.3. Jak vyplnit přihlášku

V prvním kroku si pečlivě pročtete programové dokumenty (Operační program, Implementační manuál, Směrnice atd.). Tyto dokumenty poskytnou žadatelům užitečné návrhy jak připravit projekt. Dále vezměte pečlivě do úvahy kapitoly týkající se kritérií výběru; splnění kritérií bude určujícím prvkem pro to, zda Váš projekt bude přicházet v úvahu a zda odpovídá všem požadavkům projektu. Dobrý způsob je zkontrolovat, zda Váš projekt je v souladu s cíly programu a zda správně zapadá do měřítka a zda odpovídá všem kritériím.



V druhém kroku rozhodněte, jaký dáte projektu název a zkratku. Váš projekt bude znám pod zkratkou, proto je důležité zvolit zkratku tak, aby byla snadno zapamatovatelná. O názvu přemýšlejte jako o zkráceném výtahu. Z názvu vyjměte všechny slova, která nejsou bezpodmínečně nutná. Název projektu formulujte do jednoduché věty.

Před samotným vyplněním přihlášky byste si měli připravit **pracovní plán**, který bude obsahovat popis nezbytných aktivit stanovených pro jednotlivé etapy projektu s přibližnou časovou indikací. Dobrý pracovní plán napomůže tomu, aby byla Vaše přihláška úplná.

Účelem pracovního plánu je pomoci Vám s:

- včasným ukončením projektu
- prováděním správných kroků ve správném sledu
- určením, kdo ponese odpovědnost za jakou činnost

Projektový developer musí:

- Sestavit seznam všech nutných úkolů, aby bylo možné projekt implementovat
- Určit pořadí jednotlivých úkolů, ve kterém budou implementovány
- Zajistit informovanost o odpovědnosti jednotlivých členů
- Stanovit načasování každé činnosti.

Jakmile byl pracovní plán partnery přijat, můžete začít vyplňovat přihlášku.

### 1.3.1. Přihláška: část týkající se činností

Nejlepší je, když se vyplňování přihlášky zhostí projektový developer a finanční manažer. Tím bude zajištěn stejný styl a logická návaznost. Přihláška se obvykle skládá z všeobecné části, která zahrnuje popis prostředí, projektový výtah, cíle a očekávané výsledky a skladby partnerství. Druhá část zahrnuje plán činností, metodologii, popis komponenty, výstupy. Tyto dvě části vyplní projektový developer.

Vyhnete se přehrávání přihlášky partnerům, protože kolonky pro vepsání informací mají obvykle omezený počet znaků. Proto je lepší oslovit partnery vlastním dokumentem, do kterého vypíšete názvy základních bodů a požádat partnery o jejich rozvedení. Poté, co obdržíte daný text od všech partnerů, ho můžete vepsat do přihlášky.

Projektový developer musí mít jasnou představu o tom, čeho má být projektem dosaženo. Projekty jsou velmi často souhrnem činností bez konečných konkrétních výsledků a někdy dokonce bez stanoveného cíle!



Podívejme se na to, jak vyplnit různé položky přihlášky:

**Pozadí projektu:** vysvětlíte pozadí problémů a jejich důležitost pro partnery a pro program.

**Obecné cíle:** vysvětlíte proč je daný projekt pro společnost důležitý (dlouhodobý přínos), jak se projekt kříží s regionální/národními politikami a příslušnými institucemi.

**Specifické cíle:** popište cíle, kterých bude dosaženo implementací projektu.

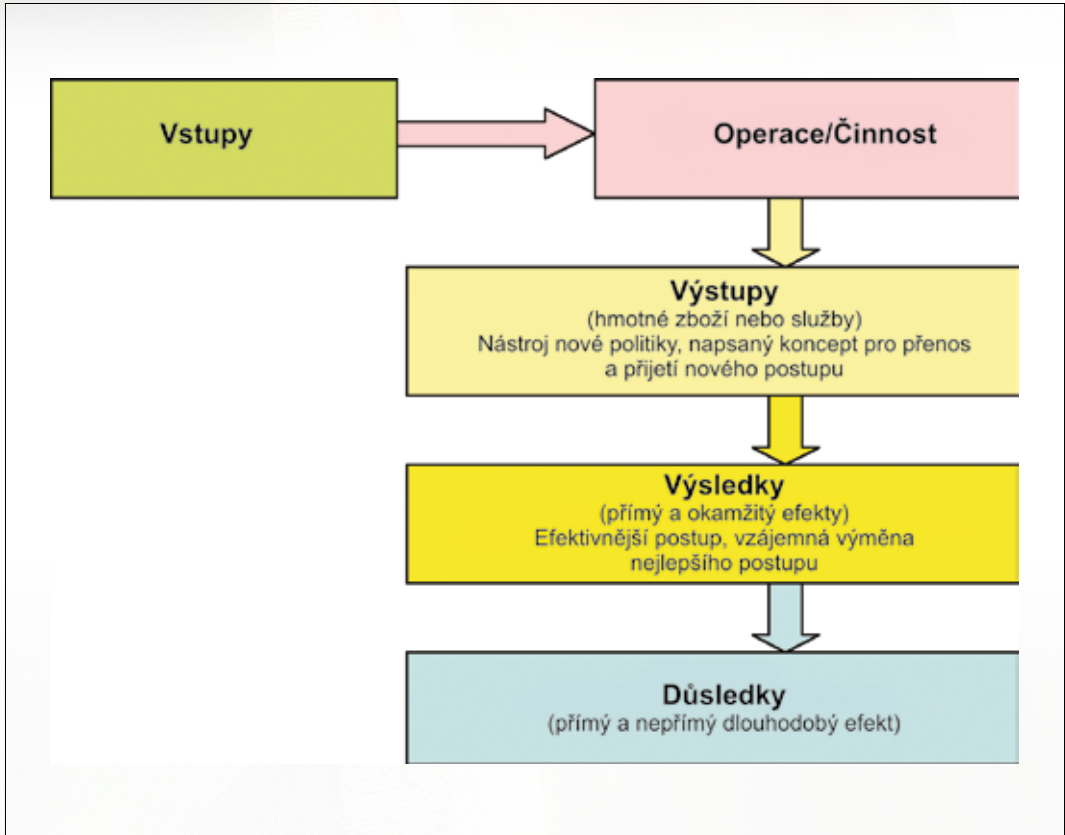
**Činnosti:** sestavte seznam činností, které budou během trvání projektu prováděny. Zkontrolujte, zda časový rozvrh a rozpočet jsou v souladu (Máme dostatek času a peněz na realizaci všech uvedených aktivit?)

**Výstupy:** sestavte seznam hmotných produktů a služeb, které budou vyprodukovány přímo projektem (technické zprávy, schůze, CD, akce atd.) Pokud možno je kvantifikujte.

**Výsledky:** popište okamžité efekty projektu; buďte realisté (nemůžete například říci, že projekt sníží znečištění vzduchu v regionu s rozpočtem 300 000 eur na partnera...)

**Dopady:** popište dlouhodobý efekt projektu.

Podle naší osobní zkušenosti jsou výše uvedené body pro žadatele těmi nejsložitějšími. Velmi často dochází k zaměňování cílů, činností, výstupů, výsledků a dopadů.



**Metodologie:** Metoda je pevně stanovený systematický způsob provádění určitého úkolu. V rámci projektu je často nutné kombinovat celou řadu metod. V přihlášce popište postup a metodologii, které budou použity, aby bylo docíleno výstupů, výsledků a dopadů a aby byly dosaženy cíle projektu.

Velmi často se stává, že žadatelé pouze vypíší činnosti místo toho aby popsali, jak budou tyto aktivity uskutečňovány ve skutečnosti.

**Komponenty (též tzv. pracovní balíčky):** Toto je velmi důležitá část přihlášky, protože popisuje činnosti prováděné jednotlivými partnery. Nejprve udělte partnerům odpovědnosti z každé komponenty. Nést odpovědnost neznamená pracovat sám, ale koordinovat práci prováděnou partnery pro příslušnou komponentu. Může se také stát, že některé projekty vyhradí implementaci komponent každému partnerovi.

V tom případě bude pouze určený partner implementovat činnosti komponenty. Detailně popište činnosti komponent, aby se zamezilo nedorozuměním během implementační fáze.



(výtah z přihlášky projektu INNOREF)

		Management a koordinace
<b>Komponenta 1</b>	<b>Název</b>	
	<b>Strategické zaměření</b> (nejvýše 350 znaků)	Definice struktury operace, organizace a činností. Sestavení operačních strategií a společných metodologií mezi regiony, zahájení veřejného procesu předkládání návrhů, operační ohodnocení, záruka hospodárnosti, plánování, úkolů a pomoc partnerům v rozvoji společných aktivit do stanoveného termínu.
	<b>Odpovědný partner</b> (nejvýše 350 znaků)	Region Friuli Venezia Giulia coby vedoucí partner zajistí koordinaci, management, hodnocení a kontrolu operací na úrovni RFO a sub-projektů.
	<b>Zapojení partneri</b> (nejvýše 350 znaků)	Všichni partneři přispějí do tohoto komponentu svým dílem tak, aby bylo zajištěno dosažení předvídaných činností.
	<b>Plánované výsledky</b> (nejvýše 350 znaků)	Spojitost mezi činnostmi a cíli. Společný vývoj strategií. Hodnocení operačního vývoje ustavením Řídící komise a Rady partnerů. Vybudování místních partnerství v rámci regionů.

**Informace a publicita:** popište komunikační strategii přijatou pro projekt, jak budete šířit výsledky, specifikujte, kdo tvoří cílové skupiny a výstupy.

Tato položka bývá velmi často podceňována žadatelem ale projekt, který znají jen jeho účastníci není pro společnost užitečný.

**Management a koordinace:** Toto je klíčový prvek, který hodnotiteli projektu ukáže, zda jste schopni řídit mezinárodní projekt. Popište proto velmi podrobně činnosti a odborné znalosti a schopnosti, které budou pro řízení projektu využívány.

(výtah z přihlášky projektu INNOREF)

Popis komponenty 1	(nejvýše 1000+1000+1000 znaků)
	Celkové řízení operace bude uskutečněno vedoucím partnerem, který bude také odpovědný za dohled nad spoluprací operace ve všech jejích fázích. Během zahajovací schůze prodiskutují regionální partneři detailně operační činnosti, aby byla zajištěna efektivní organizace práce. Řídící komise bude monitorovat činnosti operace, bude vykonávat dohled nad výrobou dokumentace pro zahájení řízení pro předkládání návrhů na dvou úrovních: 1. V sestavování Center odborných služeb – výběr personálu odborné pomoci; 2. V hodnocení sub-projektových návrhů. Řídící komise bude takto schvalovat pracovní plán a bude kontrolovat jeho implementaci. Implementace celé operace, včetně sub-projektových činností, bude kontrolována Řídící komisí díky šesti měsíčním zprávám o činnosti, šesti měsíčním finančním auditovaným zprávám, závěrečné projektové zprávě. Společné schůze mezi Řídící komisí a Radou partnerů zajistí odpovídající spolupráci strategické a operační úrovně. Koordinátor zajistí správné fungování mezi těmito úrovněmi a finanční manažer bude odpovědný za celkové finanční aspekty projektu. Audit bude zajištěn nezávislým orgánem zvoleným na regionální úrovni. Projektoví manažeři budou operovat na regionální úrovni a vykonávat dohled nad implementací sub-projektů za pomoci personálu PSC, které se bude zabývat každodenním managementem. Nadnárodní management projektu bude odpovědný za metodologii a výškolení projek-



ových manažerů, osob řídících semináře a asistentů. Osoby řídící semináře jsou odpovědní za procesy v rámci sítě. Každý z regionů zajistí specialisty na témata, která nejsou pokryta zaměstnanci jako jsou marketing, energie, vytváření značek, certifikace atd. Jejich úkolem bude společně s projektovými manažery radit a kontrolovat projektům, které těmto otázkám čelí. Hodnocení operace bude uskutečňováno hodnotícím kontrolním seznamem, který bude připraven Radou partnerů a výsledky budou zahrnuty do zprávy v 2. polovině období. Řídící komise výsledky vyhodnotí. Tímto způsobem bude operace neustále monitorována. Vedoucí partner bude udržovat kontakt s orgány Inter-reg 3C – především s řídicími orgány a Společným technickým sekretariátem (JTS).

**Zkušenosti partnerů:** Zaměřte se na popis mezinárodních projektů uskutečněných Vaší institucí související s tématem, o které žádáte. Jestliže nemáte žádné předchozí zkušenosti v oblasti mezinárodních projektů, zdůrazněte zkušenosti z projektů na národní úrovni s příbuzným tématem.

### 1.3.2. Přihláška: část týkající se financí

Když jste dokončili část týkající se činností, začněte přemýšlet o nákladech. Definice detailního rozpočtu bývá někdy omezující díky nejasné definici aktivit nebo částí aktivit, které mají být uskutečněny. Proto je důležité co nejdříve detailně popsat činnosti, které mají být uskutečněny, ale také další rozhodující aspekty (např. Kdo bude pracovat na projektu? Interní nebo externí kvalifikace? Kolik akcí je plánováno? Jaký rozsah cestovního je předpokládán? Kolik se předpokládá odborných schůzí?...).

Proces definování jednotlivých nákladů můžeme shrnout následovně:

#### **Náklady na zaměstnance:**

Jaké zaměstnanecké pozice jsou potřeba? O kolik osob se jedná? Kolik bude práce? Plný úvazek? Nebo částečný úvazek na 20, 30, 50%? Na jak dlouhou dobu? Pro celý projekt nebo jen pro určité měsíce? Co je hrubý náklad této osoby?

#### **Administrativní náklady:**

Jaké jsou přímé a nepřímé náklady, které plánujete ve vztahu s implementací projektu? Např. papír, náklady na kopírování, poštovné, režijní náklady.

#### **Externí expertíza:**

Kolik expertů bude zapotřebí? Jaký je jejich náklad? Na jak dlouho potřebujeme jejich práci? Jaký je hrubý náklad, které musí být zaplacen, abychom mohli mít expertízu daného druhu? Jak dlouho bude trvat smluvní vztah?

#### **Investice:**

Jaké investice mají být uskutečněny (např. software, hardware, nábytek...)? Bude celý náklad



nebo odpisy oprávněné? Je také nezbytné podrobně stanovit částku podle národních pravidel, která musí být aplikována. Pokud např. úředník chce koupit počítač, musí zvážit čas, který bude zapotřebí, aby získali plné proplacení podle nákladů odpisování. Poté je nutné ověřit, zda období projektu je dostatečně dlouhé, aby bylo možné obdržet náhradu nákladů nebo zda jen část těchto nákladů bude uznatelné a uhrazené. Navíc, aby bylo možné deklarovat náklady ve formě odpisů od samého počátku implementační fáze, navrhujeme pořízení těchto výrobků na samém začátku projektu.

### **Schůze a akce:**

Kolik akcí je plánováno? Kolik z nich bude veřejných? Kolik pro odborníky/zvané účastníky? Jak často se bude scházet Řídící komise? Kde? Na jaké místě se mají schůze konat?

### **Cestovné a ubytování:**

Kolik lidí je zahrnutých do implementace projektu? Budou tyto osoby pracovat pouze na regionální úrovni nebo budou také působit na úrovni mezinárodní? Někdy bude nezbytné zúčastnit se během implementační fáze dalších konferencí a seminářů. Proto lze jen doporučit, aby tato linie rozpočtu byla navýšena odpovídající mírou.

### **Náklady na propagaci:**

Jaké druhy propagačních aktivit jsou plánovány? Např. brožury, letáky, reklamy v tisku (zvažte také informační reklamy pro publicitu veřejných dodavatelů, které budou realizovány během projektu).

Proto je užitečné zřetelně rozlišit skupiny předvídaných aktivit. Touto cestou je možné vytvořit určité „pracovní balíčky nebo komponenty“ představující stejnorodé skupiny aktivit, se kterými může být v rozpočtu počítáno podrobněji. Rozdělením rozpočtu na komponenty je tak možné zhodnotit, váhu každého balíčku ve srovnání s celkovým rozpočtem (např. jsou náklady na management přehnané pokud budou porovnány s aktivitami přímo spojenými s výstupy projektu?...).

Poté, co je každá komponenta správně ohodnocena, je zapotřebí definovat specifikaci rozpočtu, aby bylo možné naplánovat výdaje v implementačním období. Jedním z nejdůležitějších aspektů pro tuto záležitost je co nejlépe ověřit čas potřebný k zahájení implementační fáze a tím vytvořit relevantní výdaj.

Nejprve bude nutné vytvořit všechny výzvy k tendrům, podepsat smlouvy, vytvořit správné akty atd. Proto by před samotným začátkem čerpání z rozpočtu měla existovat určitá časová rezerva. V závislosti na trvání projektu by se mělo v prvním období k výdajům přistupovat obezřetně a rozpočet by měl být definitivně vyčerpán až v posledních obdobích.





Poté co byly všechny aspekty odhadnuty, je důležité prodiskutovat návrh rozpočtu s partnery a detailně ověřit, zda se mají být některé aspekty změněny nebo ne. Fáze sestavování rozpočtu je uzavřena v momentě, kdy všichni partneři návrh schválí a již nevnášou žádné požadavky na jeho změnu.

Když je rozpočet hotový, запиšte odpovídající informace do přihlášky. Pokud byl rozpočet sestaven hodně podrobně, je možné agregovat informace jakýmkoliv způsobem – tím by se mělo samotné vyplňování přihlášky usnadnit.

Teď je zapotřebí, aby každý z partnerů přihlášku překontroloval.

Doporučujeme ukončit tuto fázi co nejdříve, aby Vám zbyl čas na podepisování oficiálních dokumentů jako jsou informace o určitém záměru, prohlášení o spolufinancování, dohoda o spolupráci, které musí být obvykle odeslány společně s přihláškou.

Ve všech zmíněných dokumentech musí být napsán rozpočet každého z partnerů a celkový rozpočet. To je důvod proč musí být přihláška společně s přílohami nachystaná nejméně 15 dní před uzavřením přijímaní návrhů.

V tomto okamžiku je již přihláška hotová. Nezapomeňte ji ale zkontrolovat a ujistit se, že obsahuje všechny vyžadované přílohy. Nezapomeňte také na kontrolu razítek a podpisů!

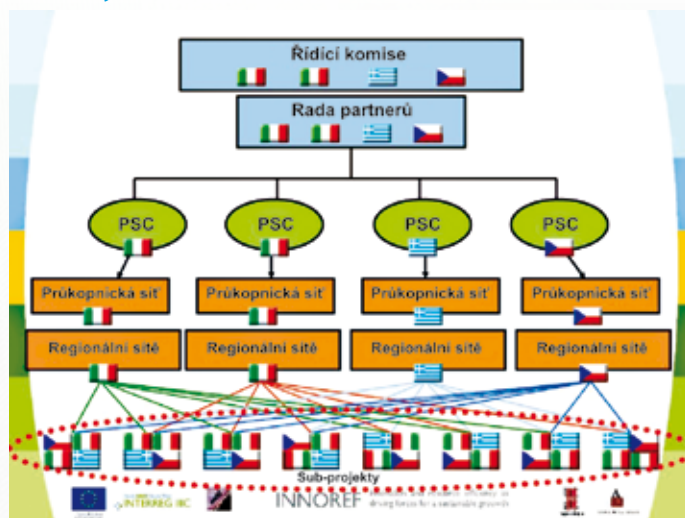


## FÁZE II - IMPLEMENTACE PROJEKTU

### 2. PROJEKTOVÉ STRUKTURY

Prvním krokem implementace projektu je sestavení projektových struktur. Aby bylo možné projekt efektivně řídit a hodnotit, je nutné vytvořit strategický orgán (Steering Committee - Řídící komise) složenou z vysoce postavených osob organizace, který bude vytvářet projektové strategie. Dále musí být vytvořen operační orgán (Partner Board - Rada partnerů) skládající se z koordinátora nebo projektového manažera a projektových manažerů partnerů. Ti budou implementovat a monitorovat projektové aktivity. Je samo sebou, že všechny systémy a procesy musí splňovat strategický účel. Stále je ještě mnoho systémových implementací podniknutých na taktické nebo dokonce operativní úrovni bez toho, aniž by byly zváženy celkové strategické poslání organizace. Řídící komise zajistí strategické hodnocení systémových implementací začínající jednoduchou ale základní otázkou „Jaký prospěch tento systém přinese instituci a občanům?“

### STRUKTURA PROJEKTU INNOREF



Tyto dva orgány musí velmi úzce spolupracovat. Doporučujeme naplánování společných schůzí, které umožní vzájemnou výměnu nápadů a návrhů mezi těmito dvěma orgány. Dobrým pravidlem je pozvat na schůzi Řídící komise také zástupce Operačního programu. Touto cestou můžete zahájit spolupráci s danou osobou při čemž se vyhnete tomu, že Váš vztah



k ní nebude založen jen na kontrolních povinnostech. Metoda přijatá projektem INNOREF je uspokojivá a ušetřila čas a dlouhé debaty během schůzí Řídící komise. Před každou schůzí komise připraví Rada partnerů všechny dokumenty s výsledky jejich diskuzí, řešení a možných alternativ tak, aby práce členů Řídící komise spočívala především ve schvalování různých otázek.

## 2.1. Sestavení projektového týmu

Každý projekt potřebuje tým. Projektový tým se skládá ze všech lidí, kteří na projektu pracují, včetně státních zaměstnanců, konzultantů, dodavatelů, prospěšných společností, agentur atd. Členové projektového týmu jsou odpovědní za dodávání produktů o slíbené kvalitě časově a nákladově efektivním způsobem.

Aby jste úspěšně dosáhli výsledků, potřebujete pro Váš projekt sestavit ten správný tým. Jestliže chcete sestavit tým z lidí s různým profilem a zkušenostmi, kteří mají posléze rozhodovat o důležitých věcech, musíte jim dát čas na to, aby tým opravdu vytvořili. V případě drobných projektů může stačit, když členům týmu poskytnete základní školení nebo podrobnou instruktáž. V případě velkých závazků pomůže čas investovaný do rozvoje Vašeho týmu dělat správná rozhodnutí. V případě projektu INNOREF byl jmenován předseda školícího procesu, který bude implementovat společnou metodologii a zaškolí zaměstnance Profesionálního servisního centra. Pokud chcete realizovat velký projekt, potřebujete vhodně kvalifikované lidi. To je důvod, proč před tím, než si vyberete odpovídající členy týmu, musíte sestavit detailní popis náplně práce.

Je důležité zapojit do týmu správný mix lidí. Potřebujete kombinaci lidí, kteří:

- si jsou vědomi, proč provádíme určitý proces
- ví, co přesně děláme
- mohou být zdrojem nových nápadů
- umí lidi motivovat
- mají rozdílný profil a zkušenosti

Členy Vašeho týmu můžete zvolit na základě jejich odborné zkušenosti v určité funkci. Různé osoby mohou také mohou tým obohatit o jejich vlastní styl výkonu práce a řešení problémů. Musí být schopni nespokojit se se stávající situací a obvyklým řešením a musí nabídnout řešení, která mají dopad na celou organizaci.



## 2.1.1. Role a odpovědnosti v projektu

Šablona použitá pro INNOREF:

Funkce	Role
<b>Koordinátor/ projektový manažer</b>	<p>Je to osoba odpovědná za vývoj definice projektu (společně s finančním manažerem). Projektový manažer podniká odpovídající opatření, aby byl projekt dokončen včas. Musí se ujistit, že projekt je efektivně vybaven zdroji a řídí vztahy s různými skupinami (včetně všech, kteří do projektu nějakým způsobem přispívají). Projektový manažer je také odpovědný za řízení konzultantských prací, alokaci a využívání zdrojů efektivním způsobem a udržování spolupracujícího, motivovaného a úspěšného týmu. Jedná se osobu, která je vysoce orientovaná na dosahování cíle a na ztotožnění se s projektovým tématem a implementaci v praxi. Flexibilitu a „mezinárodní“ myšlení je třeba vzít v úvahu v případě koordinování, častého cestování a organizačních aktivit.</p>
Náplň práce	<ul style="list-style-type: none"><li>• Řízení a organizace celého projektu</li><li>• Odpovědnost za oznámení o přijímání návrhů/ badatelské balíčky/ výběrové procedury subprojektů</li><li>• Odpovědnost za mezinárodní aktivity (webové stránky, akce, publikace, konference)</li><li>• Organizování schůzí Rady partnerů a Řídící komise</li><li>• Organizování zpráv o činnosti a směrnic</li><li>• Zajištění asistence školiteli v souvislosti s cílem a implementační orientací</li><li>• Spolupráce s finančním manažerem</li><li>• Monitorování a hodnocení</li><li>• Řízení a vedení projektového týmu</li><li>• Nábor projektových zaměstnanců a konzultantů</li><li>• Řízení koordinace partnerů a pracovních skupin zapojených do projektových prací</li><li>• Závěrečné schvalování specifikace projektového designu</li><li>• Detailní projektové plánování a kontrola včetně:<ul style="list-style-type: none"><li>• vývoje a udržování podrobného projektového plánu</li><li>• řízení produktů v souladu s plánem</li><li>• zaznamenávání a řízení projektových témat a jejich komunikování nadřazeným v případě potřeby</li><li>• řešení funkcionálních problémů různých oblastí na projektové úrovni</li><li>• řízení hodnocení projektu a aktivity spojené se šířením projektu)</li><li>• řízení poradenských vstupů v rámci stanoveného rozpočtu</li></ul></li></ul>
Potřebná kvalifikace	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vysokoškolský titul v oboru spojeném s regionálním rozvojem a/nebo participativním procesem (např. společenské vědy, přírodní vědy, regionální hospodářství) se schopnostmi v oblasti interdisciplinární práce a integrací různých disciplín.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odborná praxe v délce alespoň 8 let</li> <li>• Znalost angličtiny plynule slovem i písmem</li> <li>• Praxe v participativních procesech</li> <li>• Praxe v mezinárodních projektech</li> <li>• Praxe v projektovém managementu a schopnostech organizace</li> <li>• Dobrá znalost programových procedur</li> <li>• Dobrá znalost implementace a metodologie udržitelného rozvoje</li> <li>• Kontakty na národní a mezinárodní úrovni s experty a těmi, kteří rozhodují a osobami, které jsou obeznámeny se sociálním chováním evropských zemí.</li> </ul>
Pozice	Role
<b>Finanční manažer</b>	Zajišťuje administrativní podporu koordinátorovi/ projektovému manažerovi. Finanční manažer má komplexní úkol monitorování z finančního pohledu projektových výdajů a kontrolu finančních toků na sub-projektové úrovni. Pro dosažení tohoto cíle je nutná dobrá praxe v nadnárodních projektech stejně tak jako dobrá znalost Evropské právní struktury a především programových pravidel.
Náplň práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sestavuje a řídí podpůrné funkce pokrývající oblasti plánování, vyhledávání, vytváření zpráv, duálního managementu a interní komunikace.</li> <li>• Vytváří konsolidované zprávy Řídící komisi, včetně shrnutí dosažených milníků, klíčové otázky, rizika, přínosy, shrnutí vzniklých nákladů.</li> <li>• Přezkoumává, zda jsou projektové činnosti v souladu s procedurami a standardy. Řídí podporu a zajištění projektových nástrojů a vybavení.</li> <li>• Smluvní činnost</li> <li>• Přípravuje rozpočtové dokumenty pro přijímání návrhů sub-projektů</li> <li>• Spolupracuje s projektovým manažerem v přípravě zadatelských balíčků (finanční část)</li> <li>• Příprava dokumentů na certifikaci a audit</li> <li>• Organizování finančních zpráv</li> <li>• Žádost o proplacení</li> <li>• Řízení šíření principů a postupů ERDF mezi partnery</li> <li>• Monitorování a hodnocení výdajů na obou úrovních</li> <li>• Účast na schůzích Řídící komise</li> </ul>
Potřebná kvalifikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysokoškolský titul v oblastech příbuzných ekonomickým a finančním</li> <li>• Schopnost pracovat v týmu, včetně schopnosti koordinace práce dalších finančních manažerů zapojených do projektu</li> <li>• Odborná praxe v délce nejméně 5 let v nadnárodních projektech</li> <li>• Znalost angličtiny slovem i písmem</li> <li>• Dobrá znalost evropských a programových pravidel</li> <li>• Dobrá znalost programů Excel a Access</li> </ul>



Pozice	Role
<b>Instruktor</b>	Aby mohl být zajištěn další vývoj a dobré výsledky, je nutný dohled nad procesem společně s trvalým školením a podporou ze strany instruktora/školitele. Dotyčná osoba musí být orientovaná na cíl, mít holistické myšlení, know-how a praxi v různých metodologiích a potřebných předmětech. Instruktor musí být dobrý v komunikaci (včetně jazyků), musí mít přesvědčivé a diplomatické chování v kritických situacích a následování odborného projektového vývoje. Kromě odborného know-how a praxe musí školitel disponovat vysokými sociálními a duševními schopnostmi.
Náplň práce	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sestavování metodologií a zajišťování metodologických směrnic pro tyto oblasti: :spoluúčast, přijímání nových praktik a postupů za běžné, projektový management, metodologie řízení, vytváření sítí, školení, kontrola, prevence konfliktů</li><li>• Zaškolení týmu INNOREF do metodologie, udržitelného rozvoje, integrovaného a regionálního rozvoje, řešení konfliktů, psychologie lidí</li><li>• Pomoc Řídící komisi, Radě partnerů, projektovým manažerům, PSC v jejich činnosti</li><li>• Za účelem zhodnocení regionálního potenciálu řídí proces analýzy kontextu</li><li>• Definování požadavků na projekt a zaměstnance, aby bylo dosaženo dobrých výsledků</li><li>• Asistence při schůzích v regionech za účelem zlepšení školení a podpory</li><li>• V souvislosti s koordinací asistence projektovému manažerovi</li><li>• Dohled nad procesem díky založení indikátorů a procesním kontrolám</li><li>• Příspěvky do zpráv, akcí a směrnic</li><li>• Podpora Profesionálních servisních center a implementaci cílů INNOREF</li><li>• Zajištění kontaktů s UNESCO, vysokými školami a dalšími regiony zapojenými do obdobných procesů za účelem výměny znalostí a nejlepšího postupu</li></ul>
Potřebná kvalifikace	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vysokoškolský titul a praxe ve vzdělávání na vyšší školní úrovni nebo v dalších školitelských kurzech</li><li>• Dobrá znalost v oblastech udržitelného rozvoje, regionálního rozvoje, ekologických cyklů, regionálního hospodářství, efektivního využívání zdrojů, vytváření hodnoty, řízení sítí, včetně nástrojů jako jsou plánování, vytváření značky, ekologické a bio značky, marketing, vizualizace procesu, kontroly</li><li>• Praxe (minimálně 8 let) v regionálním rozvoji, managementu a participačních procesech</li><li>• Praxe v mezinárodních procesech</li><li>• Znalost angličtiny plynule slovem i písmem; další jazyk, kterým se mluví v jedné ze zapojených zemí (italština výhodou)</li><li>• Metodologické schopnosti (SWOT analýza, řízení, přijímání nových praktik a postupů za běžné, inovace, participační procesy, metodologie vedení, regionální management, procesní komunikace)</li><li>• Kontakty s experty, vědci a těmi, kteří rozhodují, aby se zlepšila výměna nejlepšího postupu s partnery</li></ul>



Funkce	Role
<p><b>Osoba řídící semináře a školení</b></p>	<p>Práce této osoby vyžaduje velké sociální a odborné schopnosti. Řízení integračních projektů a interdisciplinárních sítí vyžaduje velkou citlivost vůči lidem a procesům. Osoba v této funkci působí převážně na regionální úrovni. Proto je nutná velmi dobrá znalost regionu a dobré kontakty se zástupci lidí, kterých se projekt týká. Vysoká flexibilita, dobré holistické know-how a komunikační schopnosti zvýší kvalitu celého procesu a zabrání konfliktům. Musí zajistit kontinuitu procesu během celé projektové fáze a v případě potřeby pokračovat v práci i po skončení projektu.</p>
Náplň práce	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava, řízení a analýza sítí seminářů</li> <li>• Zaměstnanost na částečný úvazek, osobní ztotožnění se s prací orientovanou na cíl</li> <li>• Integrace místních osob majících zájem na úspěchu projektu do procesu jednotlivých sítí</li> <li>• Vytváření a podpora sítí a organizace procedury během projektu</li> <li>• Spolupráce, iniciace a koordinace projektů se speciálním důrazem na vytváření synergie</li> <li>• Prevence nebo řešení konfliktů v rámci sítí nebo sub-projektů</li> <li>• Spolupráce s projektovými manažery a PSC na regionální úrovni a v souvislosti se sub-projekty</li> <li>• Zajištění sítím a projektovým manažerům zprávy o seminářích</li> <li>• Podílení se na školení společně s asistenty PSC</li> <li>• Zajištění znalosti místní situace a regionálního rozvoje (kultura, ekonomika, společnost, životní prostředí) stejně tak jako rozhodovacích procesů</li> <li>• Integrace různých subjektů a osob majících zájem na úspěchu projektu do interdisciplinárního procesu</li> <li>• Sociální dovednosti, existující osobní síť v rámci regionu (s vysokými školami, státními orgány, nevládními organizacemi atd.)</li> </ul>
Potřebná kvalifikace	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokud možno vysokoškolský titul s kvalifikací v řízení komunikace a v regionálním rozvoji</li> <li>• Znalost angličtiny plynule slovem i písmem</li> <li>• Výborné komunikační schopnosti, schopnost naslouchat, zjednodušovat, sumarizovat a soustředit priority</li> <li>• Praxe v řízení seminářů a školení (nejméně 8 let), orientace na cíl, participativních procesů</li> <li>• Interdisciplinární zájem a schopnost za účelem integrace různých sektorů do sub-projektů</li> <li>• Bohatá holistická znalost místní situace a regionálního rozvoje (ekonomika, společnost, životní prostředí) stejně tak jako rozhodovacích procesů</li> <li>• Schopnost integrovat osoby mající zájem na úspěchu projektu z různých sektorů a iniciovat inovační procesy</li> <li>• Veřejností přijatelná, důvěryhodná a neutrální osoba</li> <li>• Kontakty v regionu s těmi, co rozhodují, experty, organizacemi.</li> </ul>



Funkce	Role
<b>Asistenti</b>	Úkolem asistentů Profesionálních servisních center v nadnárodních projektech, iniciativa a schopnost v komunikaci a organizaci. Coby kontaktní bod pro sub-projektové žadatele a další osoby mající zájem na úspěchu projektu. Pomoc, týmová práce a spolupráce na regionální úrovni jsou hlavními úkoly asistenta.
Náplň práce	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistovat na schůzích a seminářích v regionu – zlepšení školení a podpory</li><li>• Na regionální úrovni organizovat schůze a akce</li><li>• Zajistit asistenci osobám majícím zájem na úspěchu projektu během projektové fáze</li><li>• Asistovat osobě řídící semináře a školení při přípravě dokumentů před a po seminářích</li><li>• Zajišťování spolupráce s projektovým manažerem, finančním manažerem a školitelem</li><li>• Podílení se na školeních na regionální úrovni společně s osobou řídící semináře a školení</li><li>• Spolupráce při psaní zprávy o činnosti Odborného servisního centra</li><li>• Zajištění informací o příležitostech na trhu v rámci zapojených regionů</li><li>• Efektivní komunikace orientovaná na klienta</li><li>• Zajištění kontaktů v rámci regionu a reprezentace profesionálního servisního centra na akcích</li></ul>
Potřebná kvalifikace	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vysokoškolský titul</li><li>• Znalost angličtiny plyně slovem i písmem</li><li>• Minimální zkušenost v projektovém managementu</li><li>• Praxe v a zájem o nadnárodních projektech (především Interreg)</li><li>• Znalost místní situace a regionálního rozvoje (hospodářství, společnost, životní prostředí)</li><li>• Dostačující personální síť v rámci regionu</li><li>• Dostačující organizační a komunikační schopnosti</li><li>• Nadšení z reprezentativních aktivit, nápomocnost a přátelskost</li><li>• Bydliště v regionu</li></ul>

### 2.1.2. Týmová práce

V rámci projektu potřebujete řídit lidi a úkoly. Dosáhnout vyvážení těchto dvou faktorů bude vyžadovat takt, diplomacii a velkou dávku štěstí. V předchozí kapitole jsme se zabývali tím, jak nezbytné je mít kvalifikované zaměstnance, ale ze všeho nejdůležitější je je motivovat. Hlavně ve veřejném sektoru se až příliš často setkáváme s ne příliš motivovanými





zaměstnanci. Proto musíte nalézt dobré důvody a odměny. V týmu je každý osobnost. Proto lidé se stejnými schopnostmi pracující na projektu mohou jednat odlišně a to se samozřejmě odrazí na projektu. Při sestavování týmu má zásadní roli projektový manažer.

Jako projektový manažer se musíte zavázat k udržení rovnováhy mezi požadavky a potřebami:

- projektu a jeho konečných příjemců
- jakékoliv vnější smluvně uzavřené pomoci na podporu projektu (konzultanti)
- řídicího orgánu projektu a jeho procedur a omezení

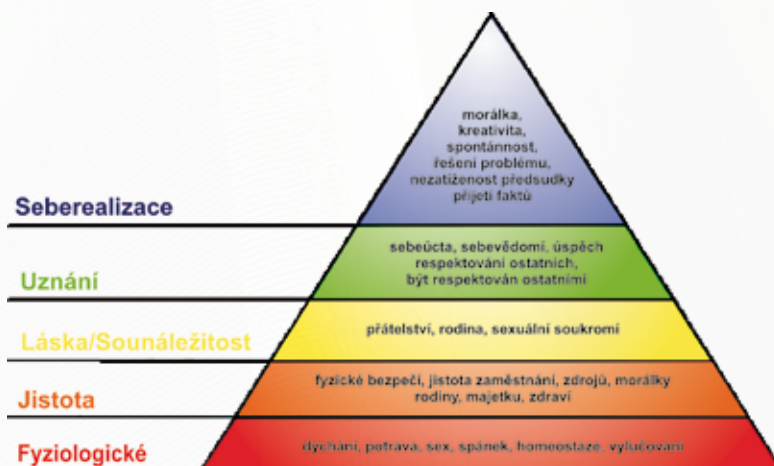
Jako rozhodující aspekt se v několika projektech objevila obtížnost v delegování části prací podřízeným.

Většina manažerů neví, jak delegovat. Častokrát manažeri přeloží svou práci na někoho jiného, ale mezi delegováním a přeložením práce na někoho jiného je velký rozdíl. Delegování má sloužit k dvěma účelům:

- Musí odlehčit Vašemu vytížení tak, abyste se mohli soustředit na důležitější problémy;
- Příjemci musí úkol pomoci v učení a růstu.

Když delegujete (na rozdíl od přeložení práce), dáváte dotyčné osobě stejnou pravomoc vyřešit úkol tak, jakoby jste ho řešili sami. To neznamená, že dané osobě delegujete své veškeré pravomoci natolik, aby byla schopna vykonat to, co byste mohli udělat Vy. Pamatujte si, že můžete delegovat pravomoc, ale nikoliv odpovědnost. Je Vaší povinností dohlédnout na to, aby dotyčná osoba byla odpovídajícím způsobem zaškolená před tím, než delegujete a že je nad ní držen patřičný dohled po delegování. Výsledkem je, že delegování odlehčí Vašemu vytížení a přitom jste pomohl/a jednomu z Vašich lidí dále se rozvíjet.

## 2.2. Pyramida potřeb





Teorie pyramidy potřeb je založena na předpokladu, že jednotlivci mají různé úrovně potřeb a jejich uspokojení. Maslow, který je autorem této teorie, tvrdil, že poté, co jedinec dosáhne určité úrovně uspokojení, stává se pro něj důležitou další úroveň potřeb stejně, jako bychom stoupali po pomyslných stupíncích pyramidy.

### **1. fyziologické potřeby**

(vzduch, voda, potrava, spánek, sex)

### **2. Potřeba jistoty**

(přístřeší, ošacení, osobní jistota a bezpečí)

### **3. Potřeba lásky a sounáležitosti**

(přátelé a kolegové, být součástí skupiny nebo týmu)

### **4. Potřeba uznání**

(spokojenost s osobním statutem,, znalosti)

### **5. Potřeba seberealizace**

(být tak dobrý, jak jen to jde, smysl života)

Podle mnoha výzkumů to, co spolupracovníci si přejí více je:

- Uznání
- Pocit zapojení
- Pomoc s osobními problémy

Tyto aspekty musí projektový manažer vzít v úvahu, pokud si přeje, aby měl dobrý tým a úspěšný projekt. Motivovaný tým rychleji reaguje na technologické, ekonomické a tržní změny. Efektivní tým dělá lepší řešení, rychleji se posunuje ve svých aktivitách kupředu a řeší problémy kreativněji než skupina talentovaných osob pracujících samostatně.

Stejně tak jako jednotlivci jsou týmy motivovány odměnami, takže pečlivě vytvořený systém odměn se může stát důležitou hnací silou k úspěchu Vašeho týmu. V případě odměňování mějte na paměti:

- Zdůrazňujte skupinu, ne jednotlivce;
- Nabídněte odměny nejen na samotném konci projektu, ale také při příležitosti strategických milníků projektu.

Následují některá doporučení týkající se odměňování užitého v mezinárodních projektech:

- Nabídněte možnost spolupracovníkovi mít veřejnou prezentaci/ projev;
- Dejte jí/mu možnost podílet se na mezinárodní akci;
- Příspěvek dané osoby zmiňte v brožurách, zprávách atd.
- Během konferencí, schůzí atd. nezapomeňte poděkovat týmu za dobře odvedenou práci;
- Na konci projektu napište dopis, ve kterém vyjádříte uznání za vykonanou práci.

## **2.3. Konflikty**

Bohužel se někdy stává, že v se v týmu vyskytují osoby vyvolávající konflikty. V tom případě nejlepší co můžete udělat je vyjasnit si vše co nejdříve. Konflikt dvou lidí může ovlivnit



morálku a výkon celého týmu. Pokud problémy dělá jen jedna osoba, která na Vaše pokusy vyjasnění situace nereaguje a situace v týmu se nezmění, musíte tuto osobu nahradit někým dalším.

Ať už má Váš tým problémy nebo ne během projektu, pravidelně v rámci týmu osvěžujte původní smysl jeho vzniku.

Konfliktům se v každém týmovém prostředí nelze vyhnout. V rámci týmu dochází k soustředění různých osobností a schopností s tím, že každý vnímá úkoly a činnosti odlišně. Tato různorodost je tím, co dává týmu jeho hloubku a široký záběr schopností nutných k úspěšnému dosažení cílů projektu.

Zároveň bude mít tato diverzita za následek nevyhnutelně konflikty vyvstávající z jednoduchých neshod při řešení úkolů vedou k významným osobním konfliktům. Jednoduše řečeno konflikt je rozpor mezi vnímanou realitou situace a tím, co je vnímáno jako ideální stav. Konflikty mohou být zdravé a umožňují jejich účastníkům rozšířit si jejich porozumění problémům a úkolům. Aplikace tohoto přístupu napomůže konflikt zvládnout, když se objeví. Projektový manažer musí zvážit dva aspekty jakéhokoliv konfliktu, aby ho bylo možné úspěšně vyřešit:

- Efekt konfliktu na osobní vztahy mezi jeho účastníky
- Vliv, jaký bude konflikt mít na prováděné úkoly v rámci projektu.

### 2.3.1. Řešení konfliktů

Projektový manažer musí při řešení konfliktu zapojit různé postupy řešení, aby došlo k posílení silných vztahů mezi účastníky a podpořit pokračující postup směrem k cílům projektu. Manažeři také musí zjistit, jaký přístup zaujímají ostatní, aby mohl nalézt společnou příčinu.

Existují různé přístupy ke konfliktu, každý z nich má svoje klady a zápory, ale ve většině případů je konečným cílem dosáhnout konsensu.

Konsensus je nejlepším nástrojem pro řešení konfliktů. I v případě méně závažných konfliktů by měl projektový manažer zvážit dosažení konsensu co by protikladu k jakémukoliv jinému přístupu.

Jak tedy dosáhnout konsensu? Následuje soubor nástrojů a technik, které manažerům pomáhají v jeho úspěšného dosažení:

#### **Přijměte roli prostředníka**

Téměř v každé situaci funguje prostředník jako spojnicový most mezi jeho účastníky a umožní jim otevřeně komunikovat. Projektový manažer může fungovat jako prostředník i v případě, pokud je konflikt mezi ním a dalšími členy týmu. Ale v některých případech závažnějších konfliktů je přínosnější povolat osobu v konfliktu nezúčastněnou.



### **Identifikujte to, na čem se účastníci konfliktu shodnou**

Ve většině případů účastníci konfliktu sdílejí společné cíle, ale neuznají, že ostatní mají stejné nápady a přesvědčení. Konflikt může být často velmi izolovaný detail nebo jen malá část většího celku.

Začněte tím, že zdůrazníte stejné úhly pohledu a položte základy předpokladů a cílů, které účastníci konfliktu sdílí. Tato snaha izoluje body tření a postaví je do jiné perspektivy.

### **Podrobně analyzujte každou pozici**

Načrtněte pozici každé strany a systematicky diskutujte řešení každého bodu. Konsensu může být dosaženo jen tehdy, pokud všechny zúčastněné strany jsou spokojeny, jejich myšlenky byly pochopeny a souhlasí na řešení jednotlivých bodů.

## **3. MANAGEMENT A KOORDINACE**

Zůstává smutným faktem, že mnoho projektů neuspěje. Diagram níže popisuje s ironickým nádechem běžný scénář projektu<sup>3</sup>.



Hlavní důvody proč projekty skončí neúspěchem jsou:

- Nedostatečná projektová specifikace
- Nerealistický časový rámec
- Nevhodně kvalifikovaní zaměstnanci
- Chyba v řízení změn
- Zpoždění v platbách



Podle našich zkušeností nejvíce projektů neuspěje, protože nejsou efektivně řízeny. Nej důležitější aspekt manažerského úkolu je řízení vztahů zapojených osob. Neexistují žádný kouzelný recept jak zajistit, aby byl projekt úspěšný. Existují ovšem dobře známé techniky, které pomáhají plánovat a řídit projekty.

Většina projektů je řízena externím poradenstvím a to může být dobrá volba v případě, že organizace nedisponuje potřebnými schopnostmi. Bylo by ovšem lepší, kdyby si každá organizace vytvořila dostatečné vlastní znalosti projektového managementu. Tím bude možné zhodnotit výkon smluvních partnerů.

### 3.1. Čtyři zásadní otázky v oblasti managementu a plánování

Pokud by neexistovaly žádné problémy, nebylo by třeba ani managementu. Ale problémy se vždy vyskytnou, to je prostě život. Management je příliš důležitý na to, aby byl ponechán pouze na manažerech; je třeba, aby se stal odpovědností všech. Pokud tomu tak je, potom by si všichni měli být vědomi těchto čtyř otázek a měli by přispět k nalezení odpovědí na ně.

- Co chceme? (co je hlavní problém, který musíme vyřešit?)
- Co máme? (kde se nyní nacházíme?)
- Jak získáme to, co chceme s tím, co máme?
- Co se stane až to získáme?

Tyto čtyři otázky by měl projektový manažer použít jako rámec pro organizování projektu a týmu.

### 3.2. Metodologie projektového managementu

Existuje mnoho metodologií projektového managementu, které kombinují systém nebo postup se souborem projektových nástrojů a směrnic.

Nejznámější jsou: **Řízení projektového cyklu** (Project Cycle Management/PCM) a **logický rámcový přístup** (Logical Framework Approach/LFA).

V této publikaci se zmíníme pouze o nejdůležitějších aspektech těchto dvou metod.

#### 3.2.1. Řízení projektového cyklu

Takto je pojmenován proces plánování a řízení projektů, programů a organizací. Je široce používán v podnikatelském sektoru a stále více je využíván v rozvojových organizacích.

PCM je založen na projektovém cyklu, ve kterém je zajištěno, že všechny aspekty projektu jsou vzaty do úvahy. Proces plánování a řízení projektů může být znázorněn jako cyklus. Každá fáze projektu vyústí v další fázi.<sup>4</sup>



**Nalezení** prvního kroku v projektovém cyklu je nalézt problém, který by projekt měl vyřešit.

To obvykle zahrnuje hodnocení potřeb, které zjišťuje potřeby komunity a koho se dotýkají. Rozvíjet efektivní projekt můžeme až poté, co zjistíme, co lidé skutečně chtějí.

### Design projektu

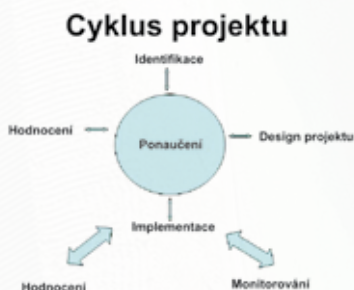
Jakmile byla identifikována priorita komunity, můžeme začít přemýšlet o tom, jak bude adresován. Design projektu se skládá z:

- Analýzy osob majících zájem na úspěchu projektu
- Výzkumu včetně analýzy problému
- Logického rámce
- analýzy rizika
- plánování aktivit
- vedení rozpočtu

**Implementace a hodnocení** projektu je důležité monitorovat a kontrolovat vývoj projektu a jakýchkoliv vnějších změn, které mohou mít na něj vliv. Projektové plány by měly být upraveny, pokud je potřeba. Hodnotit by se mělo několik měsíců nebo let poté, co projekt skončil, aby bylo možné vyhodnotit dlouhodobý dopad a udržitelnost.

**Získané poznatky a ponaučení** I když je cyklus projektu užitečným způsobem pro narýsování jednotlivých etap projektu, má jednu nevýhodu: následkem toho to působí dojmem, že jeden nástroj následuje za druhým. Ve skutečnosti ovšem může být mnoho plánovacích nástrojů použito v jakékoliv etapě projektu. Měly by se opakovat během projektu, aby se zajistilo, že případné změny, které mohou mít vliv na úspěch projektu, jsou vyhodnoceny. Nálezy by měly být využity pro ponaučení celé organizace a pro zlepšení projektů.

Nejdůležitější hodnotou metody PCM je, že aspekty projektu jsou během cyklu zvažovány během tak, aby zajistily, že jakékoliv změny, které se staly, jsou zahrnuty do projektového designu. Výsledkem je, že se zvyšuje pravděpodobnost, že projekty budou úspěšné a udržitelné.





### 3.2.2. Logický rámcový přístup (LFA)

LFA je analytickým nástrojem prezentace a managementu, který může pomoci manažerům a těm, kteří vytvářejí plány:

- analyzovat stávající situaci během projektových příprav
- sestavit logickou hierarchii prostředků, jimiž budou dosaženy cíle
- identifikovat některé potenciální rizika
- určit jak mohou být výstupy a výsledky nejlépe monitorovány a vyhodnocovány
- představit shrnutí projektu ve standardizovaném formátu

### 3.2.3. Základní kroky logického rámcového přístupu

1. Určit souhrnný rámec a zaměření projektu
2. Shodnout se na specifické plánovacím rámci, terminologii a modelování procesu
3. Vypracovat detailně situační analýzu
4. Vytvořit projektovou strategii (hierarchii cílů, implementaci opatření a zdrojů)
5. Identifikovat a analyzovat předpoklady a rizika pro zvolenou strategii a modifikovat projektový design pokud jsou předpoklady nesprávné nebo rizika příliš vysoká.
6. Vyvinout rámec monitorování a hodnocení

LFA zahrnuje analýzu problému (tzv. stromové zobrazení problému), analýzu osob majících zájem na úspěchu projektu, stromové zobrazení cílů, hierarchii cílů a volbu preferované implementační strategie. Produktem tohoto analytického přístupu je matice, která shrnuje to, co projekt hodlá udělat a jak, jaké jsou klíčové předpoklady, jak budou výstupy a výsledky monitorovány a hodnoceny.

SCHÉMA LOGICKÉHO RÁMCE			
Shrnutí	Ověřitelné ukazatele	Prostředky ověřování	Důležitá hodnocení
<b>CÍL</b>			
<b>SMYSL</b>			
<b>VÝSTUPY</b>			
<b>ČINNOSTI</b>	Vstupy		



## 4. ZPRÁVY

### 4.1. Zprávy o aktivitách projektu

Zprávy o aktivitách projektu musí být pravidelně vytvářeny zapojenými partnery/projektovými manažery (tak, jak je specifikováno v dokumentech hledání návrhů)

Vedoucí partner podává zprávu o aktivitách projektu obsahující činnosti a výdaje vztahující se ke stanovenému období. Zpráva se skládá z částí o aktivitách, která zahrnuje informace o vývoji projektu a vytvořených výstupech a finanční části, která zahrnuje informace o výdajích vynaložených během období, ke kterému se zpráva vztahuje. Aby byla zpráva o aktivitách projektu vyplněna včas, musí mít projektový manažer příspěvky všech partnerů. Doporučujeme, aby každý z partnerů poslal 15 dní před dodáním zprávy projektovému manažerovi jednoduchý dokument obsahující aktivity realizované v daném období.

Tato procedura má dvojí cíl - zajištění pomoci při psaní zprávy a monitorování postupu každého z partnerů. Zpráva musí být sestavena tak, aby z ní čtenář pochopil celkovou vizi projektu; vyhněte se vypisování činností dle jednotlivých partnerů. Tato metoda má za následek zmatení a neumožňuje porozumět projektu jako celku. Dále je důležité stanovit odchylky od přihlášky. Odchylky se mohou skládat z navíc realizovaných činností/výstupů, které nebyly v původním plánu a očekávání/předpoklady nebo odklad činností/výstupů do dalšího období.

### 4.2. Závěrečná zpráva

Po dokončení projektu musí být řídicímu orgánu předána závěrečná zpráva společně s poslední zprávou o aktivitách projektu. Tato zpráva obsahuje shrnutí činností realizovaných během celého projektu a hlavní výsledky.

### 4.3. Ukončení projektu

Projekt má úvodní (začáteční) fázi, implementační fázi a konečnou fázi (ukončení projektu). To může znít samozřejmě, ale projekt lze považovat za uzavřený pouze když:

- Řídicí orgán formálně přijal všechny výstupy
- Dokumentace a referenční materiály jsou dodány (příslušným orgánům)
- Činnosti a doporučení jsou zdokumentovány a šířeny
- Všechny výdaje zaplacený a doloženy.





## 5. KOMUNIKACE

### 5.1. Vnitřní (interní) komunikace

Po dobu trvání projektu INNOREF jsme zjistili, že na sub-projektové úrovni uváděly organizace Řídící komise a Rady partnerů několik úskalí a obtíží.

#### 5.1.1. Řízení schůzí

Schůze mohou být velice produktivní, ale také mohou být ztrátou času. Zde je několik způsobů, jak můžete zlepšit Vaše schopnosti v oblasti řízení schůzí.

#### 5.1.2. Aby se průběh schůze nevyklidil kontrole...

Schůze musí mít svůj cíl, agendu a časový rámec. Měli byste být schopni vysvětlit účel nebo cíl schůze nejvýše dvěma větami. Sestavte agendu. Udělejte si seznam položek, které hodláte procházet nebo diskutovat. Je lepší stanovit časový limit každé položky agendy a zjistěte, kdo má promluvit nebo řídit diskusi. Sestavte si časový rámec. Doporučujeme, abyste si určili dobu věnovanou každé položce/bodu. To Vám pomůže stanovit celkovou dobu trvání schůze. Důležitým úkolem toho, kdo schůzi organizuje, je pořídit zápis ze schůze. Jak bude detailní závisí na povaze probíraných bodů a schopnostech toho, kdo pořizuje zápis. V zápisu by měli být uvedeny osoby, které se schůze zúčastnily, co bylo diskutováno, jakákoliv dosažená dohoda a jakákoliv činnosti, které byly přiděleny. Krátce po schůzi by zápis z ní měli obdržet všichni zúčastnění e-mailem, ve kterém by měli být požádáni o kontrolu obsahové správnosti a dodatky. Zápis týkající se řídicí komise nebo rady partnerů je považován za interní dokument, který musí být rozšiřován pouze účastníkům z těchto dvou orgánů. Není slušné zveřejňovat soukromé diskuse, problémy nebo neshody mezi účastníky.

### 5.2. Vnější (externí) komunikace

Význam externí komunikace nebývá obvykle přiměřeně zváženo, ale hraje důležitou roli pro úspěch projektu. Je důležité vytvořit logo projektu, které musí být jednoduché a snadno zapamatovatelné, čímž umožní jeho snadné rozšiřování a zajistí, aby byl Váš projekt okamžitě rozpoznatelný. Jakékoliv významnější projektové dokumenty mají na titulní straně emblém EU včetně textu : „Projekt spolufinancován Evropskou unií“, program a logo projektu.

#### 5.2.1. Projektová strategie

Projektový manažer ve spolupráci s odborníkem na komunikaci musí naplánovat celkovou strategii šíření projektu. Tato strategie se zaměří na to, co se komunita potřebuje z projektu naučit a na procesy potřebné k tomu, aby se projekt usadil v povědomí lidí a ti ho se zaujetím přijali. Bude pokrývat jakékoliv důležité aktivity např. konference nebo semináře a zajistí existenci koherentního plánu, aby měly projekty na čem stavět.

Tato strategie bude na začátku projektu s partnery sdílena, aby jim pomohla přemýšlet o



výstupech, zaujetí a udržitelnosti a také jak šíření projektu může přispět k celkové projektové strategii.

### 5.2.2. Plán komunikace

Každý partner musí vytvořit svůj vlastní plán komunikace coby částí celkového projektového plánu a zprávy o výsledcích ve zprávách o aktivitách projektu a závěrečné zprávě. Plán komunikace vyjasní, jak je v projektu plánováno sdílení výstupů s osobami majících zájem na úspěchu projektu, patřičnými institucemi, organizacemi a jednotlivci a tím přispět k strategii šíření projektu pro daný program. Plán šíření projektu osvětlí následující body:

- Co plánujete šířit
- Komu (adresáti)
- Proč – smysl
- Jak –metodu
- Kdy - načasování

### Cíl

Veškeré šíření by mělo mít cíl a mělo by pomáhat nebo nějak informovat o vývoji projektu. Cílem činnosti může být:

- zvýšit povědomí (ať ostatní vědí o tom, co děláte)
- informovat – vzdělávat komunitu
- zajistit vstup nebo zpětnou vazbu z komunity
- propagovat – „prodat“ Vaše výstupy a výsledky.

Nejprve se zamyslete nad tím, čeho chcete dosáhnout. Můžete chtít oznámit zahájení projektu, zvýraznit určitý výsledek nebo zjištění nebo získat časnou zpětnou vazbu před přesunem do další fáze projektu. Poté popřemýšlejte o tom, co z toho projekt získá např. zvýší profil, získá podporu nebo vstupy ovlivnit budoucí práci projektu.

Přemýšlejte o klíčovém sdělení, které chcete poslat. Bývá užitečné popřemýšlet o příjemcích daného sdělení. Co potřebují vědět o Vašem projektu? Jak to můžete jasně sdělit před tím, než Váš e-mail vymažou nebo zahodí Vaši brožuru nebo ztratí během Vaší prezentace zájem?

- zaměřte se na jasná, jednoduchá sdělení, která jsou snadno pochopitelná. Nabídněte to správné sdělení těm správným adresátům. Můžete poslat stejné sdělení různým adresátům, ale ujistěte se, že je pro všechny důležité.
- koordinujte sdělení v rámci projektů i mimo něj. Shrnující sdělení ze souboru projektů mají často větší dopad než ta z jednotlivých projektů.
- nevytvářejte nerealistická očekávání na začátku projektu.



## Adresát sdělení

Zamyslete se nad tím, koho sdělením chcete oslovit a co pro Váš projekt mohou dotyčné osoby udělat. Najděte různé jedince, skupiny a organizace, které se budou zajímat o to, co vytváříte, především s ohledem na přínos na konci projektu.

Najděte osoby, kterých se projekt bude dotýkat a jejichž podporu potřebujete. Použijte strategii šíření, abyste informovali osoby mající zájem na úspěchu projektu a přiměli je zapojit se do Vaší práce.

## Metody

Existuje řada metod, jak šířit povědomí a informovanost o projektu. Trik spočívá ve výběru těch správných metod, které použijete k tomu, aby se sdělení dostalo k těm správným adresátům a splnilo tak svůj účel. Následující tabulka udává v přehledu některé z metod, které můžete použít a jak jich využít na maximum.

Metoda	Účel	Tipy a rady
<b>Zpravodaj instituce</b>	<b>Povědomí Informovanost</b>	Využijte zpravodaj instituce k ohlášení projektu, pravidelně ho aktualizujte, vytvářejte profil a vytvořte si dostatečné zásoby Vašeho zpravodaje.
<b>Webové stránky projektu</b>	<b>Povědomí Infomovanost Propagace</b>	Webové stránky Vašeho projektu jsou jedním z nejvšestrannějších distribučních nástrojů. Proto do nich vložte velké množství informací pro různé adresáty. Pravidelně stránky doplňujte, aby se k nim posluchači rádi vraceli. Prodejte Váš projekt a zapojte místní komunitu.
<b>Tisková prohlášení</b>	<b>Povědomí</b>	Tiskové prohlášení je formální prohlášení národnímu tisku. Napsat tiskové prohlášení a nabídnout ho těm správným médiím vyžaduje patřičné schopnosti.
<b>Letáky/ brožury</b>	<b>Povědomí</b>	Přestože se hodně komunikuje elektronicky, je stále užitečné vytvořit leták formátu A4, který bude distribuován v tištěné formě např. pro pomoc s konferencí nebo kolegům v rámci organizace. Elektronická verze (např.soubor PDF) může být rozšiřován elektronicky.
<b>Tiskové konference</b>	<b>Zapojit Propagovat</b>	Národní a mezinárodní konference jsou důležitou příležitostí pro sdílení dosažených výsledků s odborníky z různých oblastí. Ujistěte se, že máte co říci, zvolte konference, kde Vaše sdělení bude mít určitý účinek/vliv a které přiláká odborníky, na které chcete zapůsobit.
<b>Konferenční plakáty</b>	<b>Zapojit Propagovat</b>	Plakátová schůzka/prezentace na konferenci může být vhodnější pokud máte určitý úkol zpracovaný. Na plakát vypište fakta o Vaší práci a prezentujte ji delegátům, kteří se schůzky zúčastní.
<b>Semináře</b>	<b>Zapojit</b>	Semináře představují drobné interaktivní akce pořádané za účelem dosažení specifického cíle. Seminář může být využit k získání zpětné vazby od uživatelů z demonstračních aktivit nebo



Metoda	Účel	Tipy a rady
		k získání zpětné vazby od odborníků na dané téma. Přestože na začátek můžete zařadit úvodní prezentaci, ve které účastníky uvedete do obrazu, důraz kladte na diskuzi o budoucím vývoji.
<b>Články v tisku</b>	<b>Informovanost</b>	Využijte každé příležitost zveřejnění článků týkajících se projektů. Ke konci projektu (když již máte data a výsledky k oznámení) zvažte možnost časopisů zabývajících se odpovídajícími se oblastmi. Během projektu můžete přispívat do elektronických zpravodajů.
<b>Zprávy a jiné dokumenty</b>	<b>Informovanost</b>	Můžete připravovat zprávu na specifické téma. Zveřejněte je na Vašich webových stránkách, aby k nim mělo přístup co nejvíce lidí. Myslete na cokoli, co Váš projekt rozvinul/vylepšil, co může být pro druhé užitečné např. směrnice, metody, kritéria hodnocení, soubory nástrojů nebo dotazníky.

### Načasování

Rozhodněte, kdy budou dané aktivity týkající se šíření projektu nejvhodnější. Jednotlivá sdělení se budou v závislosti na časovém rámci projektu lišit. Například na začátku se zaměřte na vytvoření a šíření povědomí o Vašem projektu, na konci se zase pokuste své výsledky „prodat“. Také berte v úvahu, jak dlouho jsou ochotni Vaši cíloví adresáti projektu věnovat nebo počkat na jeho výsledky atd.

### Spolupráce

Jak jsme se již zmínili, projektový manažer spolupracuje s odborníkem na komunikaci na distribuční strategii projektu. To projektu zajistí vysoký profil, dále že se komunita poučí z jeho výsledků a výstupy budou v povědomí adresátů, kteří je přijmou. Odborník na komunikaci bude tuto strategii sdílet s projektovými manažery partnerů v rané fázi projektu a vyzve je, aby přispívali svými nápady. Včasné přemýšlení o celkovém obrazu projektu bude maximalizovat dopad distribuce a udržitelnost výstupů.

### Jazyk

Váš projekt může rozvíjet něco, co je po odborné stránce náročné a komplexní. V rámci distribučních aktivit používejte jazyk, kterému budou cíloví adresáti rozumět a pokud možno nepoužívejte odborné termíny. To je důležité zejména pro šíření projektu mezi osobami majícími zájem na úspěchu projektu. Potřebují vědět, čeho jste dosáhli a proč je to důležité. Sdělení můžete zaslat různým skupinám adresátů, ale pro každou skupinu použijte vhodný jazyk a výrazové prostředky.

### Hodnocení úspěchu

Při plánování distribuční strategie se rozhodněte, co z ní chcete získat. Pokuste se do každé větší distribuční aktivity zabudovat hodnotící prvek, abyste si ověřili, zda jste dosáhli úče-



lu. Například pokud pozvete lidi na Vaše webové stránky, zkontrolujte jejich návštěvnost. Pokud pořádáte seminář, vytvořte krátký dotazník, abyste zjistili názory účastníků semináře na něj.

### **Projekt na internetu**

- Každý z partnerů musí vytvořit svoje internetové stránky. Vedoucí instituce je musí zařadit na svůj server po dobu alespoň tří let po skončení projektu.
- Pro internetové stránky existuje standardizovaný formát tzn. Musí obsahovat pozadí, cíle, celkový postoj, kontakty. Informují komunitu o projektu zatímco si projekt vytváří oficiální web. Webové stránky projektu se budou lišit v závislosti na povaze a rozsahu projektu.
- Webové stránky projektu jsou důležitým univerzálním nástrojem šíření projektu. Informují komunitu o projektu, nálezech, zdrojích, které jste vytvořili a jaké jste zjistili. Jako nástroj šíření by měl obsahovat jakoukoliv publicitu, kterou projekt vytvořil, články v tisku a dalších publikacích a prezentacích na konferencích. Na webu by se měly také nalézat klíčové dokumenty týkající se projektu. Minimálně by se mělo jednat o projektový plán a závěrečnou zprávu. Zprávy o aktivitách projektu jsou také užitečné, protože jiným projektům prozradí, kde se se svými aktivitami nalézáte a z nichž se mohou poučit, jak řešíte problémy a různé otázky.
- Vytvoření zóny s omezeným přístupem umožní vložit všechny patřičné dokumenty (Smlouvu o dotacích, Dohodu o spolupráci, nařízení/stanovy řídicí komise, zprávy o vývoji atd.), které budou k dispozici členům projektového týmu. Tato metoda archivace dokumentů je během projektu INNOREF velmi užitečná.

Nicméně věnujte pozornost následujícím tipům a radám:

- stránky vytvořte přitažlivé a snadno použitelné, s navigací, která usnadní orientaci;
- stránky aktualizujte dle potřeby
- odkaz na Vaše stránky nechte vložit do klíčových internetových vyhledávačů, které jsou hojně navštěvované
- požádejte správce internetových stránek s příbuznou tematikou, aby na ně umístili odkaz na ty Vaše.

### **5.2.3. Inovační komunikace**

Během čtyř let projektu INNOREF jsme měli hodně úspěšných akcí (informační schůze, konference, výstavy, semináře a debaty konané u kulatého stolu). Nakonec se ale lidé těchto nástrojů přesytili a proto jsme začali více používat inovačních metod.

Abychom se vyhnuli sledu power pointových prezentací následovaných debatou u kulatého stolu, rozhodli jsme se použít metodu „Kavárna Světa“ (World Café), kterou jsme otestovali na RFO Fóru organizovaném sekretariátem EAST Point Technical Secretariat v rámci Interreg 3C v Bologni v roce 2006.

24. května 2007 jsme organizovali fórum sub-projektů v řeckém Patra za využití této nové metody a výsledky byly ohromující. Účastníci neskrývali svůj entusiasmus a někteří z nich



se rozhodli implementovat tuto metodu pro své budoucí projekty a schůze. Výhoda využití této metody je vzájemná interakce účastníků, díky čemuž každý vysloví svůj názor a dochází také k vytvoření zpětné vazby mezi účastníky a pořadateli.

#### 5.2.4. Metoda “Kavárna světa”

Prostředí připomíná kavárnu – stoly jsou pro čtyři až pět osob, na stolech jsou prostřeny papírové ubrusy, k dispozici jsou psací potřeby a občerstvení. Lidé se posadí a následuje série kol konverzace, ve kterých každé otázky věnují přibližně 20 až 30 minut. Na konci každého kola zůstane u každého stolu jedna osoba představující „hostitele“, zatímco



ti ostatní se přesunou k různým dalším stolům. „Hostitelé“ přivítají nově příchozí u „svého“ stolu a sdělí jim podstatu předcházející konverzace. Nově příchozí sdělí to, v čem v jejich předchozí konverzaci narazili a poté konverzace pokračuje a postupně se prohlubuje jak dané kolo postupuje. Na konci druhého kola se účastníci přesunou k dalším stolům, kde proběhne další kolo, popř. kola další – v závislosti na stanoveném stylu kavárny. Následující kola mohou odhalit nové otázky nebo potřebu hlouběji se zabývat původní otázkou. Po třech nebo více kolech se celá skupina shromáždí, aby se mohli podělit a zkoumat témata, která se objevila, pohledy na věc a zjištění – to vše zachycené na tabuli nebo jiné pomůcce, umožňující kolektivní sdílení informací viditelné pro každého tak, aby mohl/a na vyvstávající témata a myšlenky reagovat. V tomto bodě může kavárna skončit nebo mohou začít další kola konverzačních zkoumání a bádání.





## FÁZE III – MONITOROVÁNÍ, REVIEW A HODNOCENÍ

### 6. TŘI HLAVNÍ FAKTORY PROJEKTOVÉ KONTROLY

#### 6.1. Monitorování

Abyste mohli Váš projekt hodnotit, musíte vytvořit systém monitorování, kontrola a hodnocení, který bere do úvahy také efektivitu managementu a spolupráce, vývoje projektu a aktivit šíření projektu. Monitorování zahrnuje sběr, analýzu, komunikaci a využívání informací o postupu projektu. Monitorování by mělo odhalit silné a slabé stránky implementace a umožnit odpovědným osobám zvládat problémy, zlepšit svůj výkon, stavět dále na úspěchu a přizpůsobit se měnícím se podmínkám. Je nezbytné, aby projektový manažer a finanční manažer navštívili své partnery, což napomůže rychlému a efektivnímu vyřešení problémů. Velmi často vytváří jazyková bariéry problémy, které nemohou být vyřešeny písemným stykem, proto je nutné osobní setkání, které pomůže řešení vzniklé situace. Udržování přesných informací umožní další hodnocení postupu ve srovnání s předpoklady a včasné odhalení jakéhokoliv odklonu od profilu výloh projektu. Neexistuje jeden univerzální projekt vhodných pro všechny projekty. Každé schéma má své individuální vlastnosti a monitorovací systém musí být vytvořen přesně na míru požadavkům každého projektu a programu, který zajišťuje jeho financování.

Během schůzí Rady partnerů musí být vždy součástí programu nutnost udržovat a sdílet řešení a postup projektu na té nejlepší úrovni informovanosti. Každý Projektový manažer proto musí ostatním poskytnout aktualizace postupu nebo problémů jeho organizace. To umožní členům nalézt řešení.

V projektu INNOREF byl připraven kontrolně hodnotící seznam, který vyplní projektový manažer. Tento nástroj se prokázal jako užitečný v oblasti monitorování postupu projektových aktivit.

#### 6.2. Kontrola

Pravidelné kontroly umožňují osobám zabývajícím se implementací dále analyzovat informace získané monitorováním. Tyto osoby pak mohou reagovat na různé aspekty, dělat informované rozhodnutí a provádět patřičná opatření managementu za účelem podpory efektivní implementace. Pravidelné kontroly také umožňují projektovému managementu odhalit problémy a nejrůznější otázky objevující se při činnostech spojených s projektem. Hlavním smyslem kontrol je sdílení informací, dělání vhodných kolektivních rozhodnutí a případné přeplánování dalších aktivit projektu.

Pravidelné kontroly mohou být řízeny na různých úrovních v rámci projektové struktury, v různém časovém období a mohou se lišit také jejich četností.

Důležitým aspektem kontroly je její plánovaná pravidelnost a měla by mít jasný program a strukturu.



### 6.3. Hodnocení

Proč je třeba hodnotit? Existuje několik důvodů:

- Poučit se ze zkušeností co se povedlo a co ne;
- Zhodnotit, zda neexistují lepší způsoby řešení projektu;
- Zkontrolovat, že cíle projektu byly splněny;
- Jako pozadí jakémukoliv konfliktu se smluvními stranami nebo čeho bylo dosaženo;

Obecně musí být hodnocení prováděno externím hodnotitelem (nezávislým zdrojem). Je důležité zdůraznit, že hodnocení není audit. Není to ani kontrola, zda všechny procedury byly dodrženy, ale je to příležitost rozhodnout, zda projekt dosáhl svých širších cílů. Hodnocení by mělo být jak kvalitativní tak kvantitativní. Dále může hodnocení být odlišeno od monitorování a pravidelné kontroly:

- svým rozsahem (širší – zabývající se hodnocením, zda byly nebo nebyly zvoleny správné cíle a strategie);
- svým načasováním (méně časté – obvykle při kompletaci nebo následně);
- osobami, které hodnocení provádí (obvykle zahrnujeme „externí/nezávislé“ zaměstnance, kteří mají zaručit objektivitu);
- uživateli výsledků (včetně těch, kteří plánují, vytvářejí politiku zabývajících se strategickou politikou a programových otázek, spíše než pouze manažery odpovědnými za implementaci úkolů pod jejich kontrolou.

Hlavní rozdíl mezi monitorováním, kontrolou a hodnocením je, že jsou prováděny v různých etapách projektu:

- Monitorování je prováděno průběžně, aby se zajistilo, že projekt směřuje stanoveným směrem, například každé dva měsíce.
- Kontrola je prováděna příležitostně, aby bylo zjištěno, že každá úroveň cílů vede k následující úrovni a zda není třeba změnit projektových plánů, například každého půl roku.
- Hodnocení je obvykle prováděno na konci projektu za účelem hodnocení jeho důsledku.

### 6.4. Proč jsou monitorování a kontrola důležité?

Pro měření výkonnosti existují dva hlavní důvody:

- Musíme prokázat těm, kteří nám poskytují zdroje a kdo mají prospěch z naší práce, že zdroje využíváme rozumně.
- Měření, analyzování a přemýšlení o naší výkonnosti se můžeme poučit, což nám umožní buď změnit naše projektové plány nebo změnit přístup k dalším projektům.



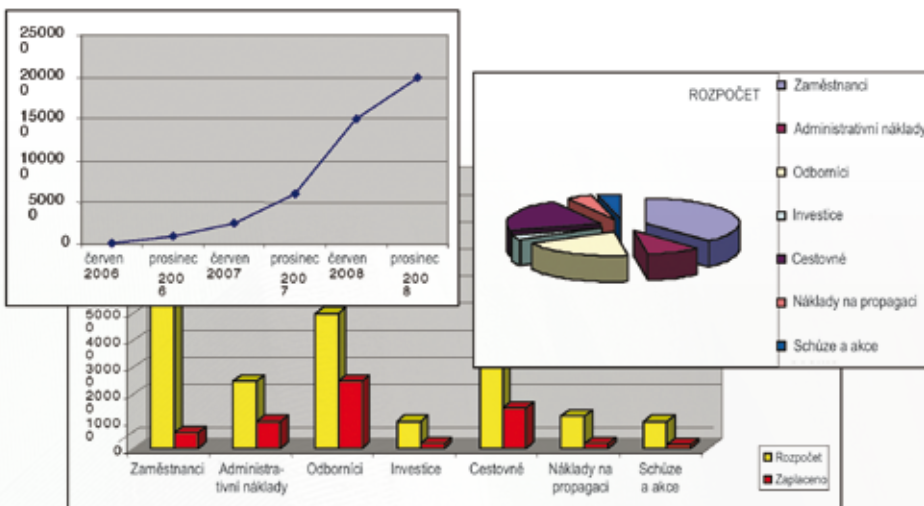


Abychom mohli změřit výkonnost, musíme zhodnotit následující aspekty:

- **Významnost** – Oslovuje projekt potřeby?
- **Hospodárnost** – Využíváme zdroje, které máme, rozumně?
- **Efektivita** – Je dosahováno požadovaných výstupů?
- **Dopad** – Bylo dosaženo širšího cíle? Jaké změny se udály, které pomohou příjemcům?
- **Udržitelnost** – Bude dopad udržitelný?

## 6.5. Finanční monitorování

Jestliže je monitorování důležitou činností pro srovnání výstupů s předpokládanými (a schválenými) plány práce, je finanční monitorování zásadní pro kontrolu, zda se výdaje projektu řádně zvyšují podle předpokládané rozpočtové specifikace.



Proto jedním z nejdůležitějších aspektů, který musí být se vši vážností na začátku projektu zvážen, je systém finančního monitorování, který musí být přijat pro kontrolu implementace.

Na začátku projektu když byl sestaven systém monitorování, je důležité ověřit jak má systém pracovat, jaká je třeba úroveň detailů (a která bude vyžadována po všech partnerech a účastnících) a jak často budou tyto informace vyžadovány.

a) **Jak má systém pracovat:** sestavení monitorovacího systému musí uskutečnit finanční



manažer jakmile začne implementační fáze.

Obvykle bývá dobrým zvykem předvídat „kdo posílá co a komu?“, což znamená jaký druh informací má být posláno, jak a komu.

Jak jsme již řekli, finanční manažer je osoba, která sbírá všechny finanční informace obdržené partnerstvím a tato data dále zpracovává, aby měl přehled o finanční situaci/implementaci projektu.

Aby bylo možné toto provést, pokud projekt zahrnuje hodně partnerů, je nezbytné, aby si finanční manažer vyžádal a obdržel jasné informace. Proto je třeba, aby finanční manažer sestavil monitorovací systém v raném počátku projektu.

b) Aby bylo možné tohoto dosáhnout, je důležité analyzovat původní rozpočet a zjistit po srovnání s přihláškou, které jsou povinné schválené prvky. Obvykle **je detailnější rozpočet schválený řídicím orgánem** (tím, který projekt financuje), **detailnější bude i monitorování**.

Pokud je rozpočet na přihlášce rozdělen podle jednotlivých rozpočtových řad, partnerů, komponent a semestrů; finanční manažer musí naplánovat takový systém, který mu dá možnost zjistit tyto informace.

Proto **požadovaná podrobnost monitorování informací musí být v souladu se schváleným rozpočtem**, jinak by monitorování neposkytlo dobrou zpětnou vazbu o skutečném finančním postupu projektu.

Také navrhujeme předvídat na samém počátku formální proceduru pro podávání monitorovaných informací např. předvídat náležitě soubory pro monitorování, lhůty pro podání... Sběr údajů od třiceti nebo více partnerů může být velice obtížné v systému, který na začátku nebyl správně sestaven.

c) Dobrý monitorovací systém je takový, který poskytuje jasný přehled o finanční implementaci projektu a ve srovnání se schváleným rozpočtem, dává možnost analyzovat prvky, které musí být napraveny (např. příliš vysoké nebo naopak příliš nízké čerpání financí).

Informace z monitorování vytvoří obrázek o projektu k určitému datu. Finanční manažer obvykle analyzuje situace z minulosti. Podle toho jak finanční manažer získává nové informace, tím častěji je schopen získat přehled o finanční implementaci. Musíme také zmínit, že není možné tyto ukazatele příliš často, protože by to bylo časově náročné a nutilo by to partnery k velkému množství práce pro management. Nicméně na základě zkušeností v projektu INNOREF, je přijatelné obdržet monitorovací informace **každé dva měsíce**. Aby se dala monitorovat pořádně finanční implementace projektu, měli byste zkontrolovat



každý vynaložený výdaj jednotlivě:

1. Řádka rozpočtu s druhovou charakteristikou (např. zaměstnanci, investice...)
2. Komponenta/ skupina činnosti (1. 2. 3...)
3. Popis specifického prohlášeného nákladu  
(např. „faktura č.1 externího odborníka jménem... týkající se činnosti 2“)
4. Platební částka
5. Datum proplacení platby

List, který může být použit pro monitorování může vypadat takto:

Někdy (obzvláště když se blíží konec projektu) může být zajímavé analyzovat očekávané ukončení projektu. Finanční manažer by si měl vyžádat obvyklé informace z monitorování společně s předpověďmi o očekávaných platbách, které budou určité uskutečněné v příštích měsících. I když bude ověření vhodného vynaložení nákladů uskutečněno různými orgány (např. národními úřady, ministerstvy, účetními firmami), může být užitečné, když finanční

**Období**  
**Partner**



Rozpočtový řádek	Kompon- ta/skupi- na činností	Upřesnění nákladů/činností	Platby		Celková částka
			Faktura č./ výpl. listina	Datum propl.	

manažer výdaje zkontroluje a ověří, zda podle jeho/jejího názoru, neobsahují nějaký výdaj ke schválení (např. výdaj nefinancovaný programem, neoprávněný pro spolufinancování EU, výdaj zaplacený po nebo před termínem pro uznatelnost výdaje...)



### 6.5.1. Zprávy

V závislosti na vlastní proceduře každého evropského programu musí partner pravidelně podávat řídicímu orgánu zprávu o aktivitách projektu. V této zprávě musí být také vyznačena dosavadní finanční implementace projektu. Obvykle je tento typ zprávy vyžadován dvakrát ročně, každých šest měsíců. Pokud byla monitorovací činnost odváděna patričním způsobem, finanční zpráva jen potvrdí monitorované platby uskutečněné během daného období. Tím bude finanční manažer schopen zkontrolovat, zda finanční rámec deklarovaný ve zprávě o aktivitách projektu je v souladu s monitorovanými údaji obdrženy za patričné období.

Zprávou o finančním aktivitách projektu tak vedoucí partner projektové zprávy oznamuje, jaká je částka uskutečněných výdajů projektu v rámci předvídaného období. Výdaj musí být označen podle jednotlivých rozpočtových kategorií, aby řídicí úřad získal co možná nejjasnější přehled o přílišném nebo naopak nedostatečném čerpání z rozpočtu.

Jak jsme se již zmínili, zpráva o aktivitách projektu obsahuje dvě části: první se týká zprávy o činnostech a ta druhá zprávy finanční. Finanční část je také rozdělena do dalších podčástí, aby bylo možné poskytnout jasný přehled o finanční implementaci projektu z různých úhlů pohledu. Obvykle jsou ke zprávě o aktivitách projektu přiloženy tyto tabulky:

6. Tabulka týkající se **finanční implementace činností**. V této tabulce je utracená částka rozdělena tak, aby byl přehled o nákladech uskutečněných pro určitou skupinu/složku. To umožňuje pochopit, zda činnosti byly financovány správným způsobem nebo jestli je nutná jejich realokace (pro přečerpání nebo nedočerpání). Tabulka může vypadat takto:

Rozpis nákladů	Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3	Komponenta 4	Komponenta	Celkem
<b>Zaměstnanci</b>	27.729,37	10.854,65	4.779,27	7.382,89		<b>50.746,18</b>
<b>Administrativní náklady</b>		4.979,03	1.010,57	704,22		<b>6.693,82</b>
<b>Cestovné a ubytování</b>	768,32	779,84	419,88	711,49		<b>2.679,53</b>
<b>Externí odborníci</b>	19.968,82	40.348,44	11.228,00	6.635,84		<b>78.181,10</b>



Rozpis nákladů	Komponenta 1	Komponenta 2	Komponenta 3	Komponenta 4	Komponenta	Celkem
Schůze, akce						2.252,81
Investice				4.940,96		50.746,18
Propagační aktivity				144,00		6.693,82
<b>CELKOVĚ</b>	<b>48.466,51</b>	<b>58.665,97</b>	<b>17.437,72</b>	<b>21.0688,20</b>	<b>0,00</b>	<b>145.638,40</b>

7. tabulka týkající se **finanční implementace každého z partnerů**: v této tabulce mají být udány stejné částky ALE musí být rozděleny jiným způsobem. Musí být podán celkový výdaj, který každý z partnerů zaplatil v každé rozpočtové řádce zvlášť. V tomto případě vypadá tabulka následovně:

Rozpis nákladů	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5	Celkem
Zaměstnanci	16.976,13		26.324,99	7.445,06		50.746,18
Administrativní náklady	4.167,06		1.010,57	1.516,19		6.693,82
Cestovné a ubyt.	2.617,23		0,00	62,30		2.679,53
Externí odborníci	67.189,10		8.728,00	2.264,00		78.181,10
Schůze, akce	2.068,01		184,80	0,00		2.252,81
Investice	1.881,17		1.058,29	2.001,50		50.746,18
Propagační aktivity	144,00		0,00	0,00		6.693,82
<b>CELKOVĚ</b>	<b>95.042,70</b>	<b>0,00</b>	<b>37.306,65</b>	<b>13.289,05</b>		<b>145.638,40</b>

Výše uvedené dvě tabulky musí zaznamenat stejné údaje finanční implementace JEN rozdělené různými způsoby. Proto se musí celá prohlašovaná částka a částka pro každý rozpočtový řádek shodovat.



8. Často bývá ve zprávě o aktivitách projektu vyžadována ještě další tabulka. Jedná se o tabulku týkající se externích expertiz. Je důležité co nejdříve detailně rozepsat seznam expertiz placených během semestru. Uveďte jméno konzultanta, obsah expertizy, dílčí složky a příslušnou zaplacenou částku. Tabulka má vypadat následovně:

Externí expertiza			
Smluvní expertiza	Příslušná komp.	Účastník odp. za uzavření smlouvy	Částka v EUR

Jakmile byly všechny údaje vyplněny do příslušných výkazů, musí partner ověřit soulad mezi výkazy (v některých případech elektronických šablon, které se musí použít, existuje možnost automatické kontroly souladu).

### 6.5.2. Finanční hodnocení zprávy o aktivitách projektu

Jakmile byla podána zpráva o aktivitách projektu příslušným orgánům, musí řídicí orgán začít s finančním hodnocením sub-projektů.

Následují jen některé prvky, které v rámci tohoto hodnocení musí být ověřeny:

1. Dodržel projekt stanovenou specifikaci rozpočtu?
  2. Došlo k čerpání přes limit nebo byl rozpočet nevyčerpán?
  3. Souhlasí vykonané činnosti s prohlašovanými náklady?
  4. Jsou náklady pro tento typ aktivit uznatelné?
  5. Je zpráva vyplněna úplně ve všech výkazech?
  6. Vyskytly se nějaké odchylky/nesrovnalosti?
  7. Byly nalezeny nějaké chyby?
  8. Neodporují si vzájemně uvedené výkazy?
  9. Zvyšují všichni partneři své výdaje stejným tempem?
  10. Jaké jsou důvody pro případné nedostatečné čerpání případného partnera?
  11. Budou schopni vykázat v příštích obdobích částky nedoložené ve zkoumaném období?
- Dalším důležitým aspektem, který má být analyzován je analýza odchylek.



Někdy řídicí orgán upozorní díky přečerpání nebo nedostatečnému čerpání rozpočtu (ale také kvůli překlepům ve zprávách a dokumentaci) na některé odchylky ve zprávě o aktivitách projektu. Odchylka vznikne, pokud existuje nerovnost nebo neshoda mezi stanovenou částkou za určitý náklad (např. investic) a utracenou částkou. Pokud jsou tyto rozdíly nalezeny, je nutné analyzovat a ověřit důvod jejich vzniku.

Finanční zpráva o aktivitách projektu nemůže být schválena dokud všechny tyto dokumenty nebyly plně partnerem objasněny.

### 6.5.3. Zakázky a dodavatelé

Je důležité, aby finanční manažer dával pozor na sub-smluvní aktivity partnerů: Musí se ujistit, že veřejné procedury výběru zakázek a dodavatelů byly patřičným způsobem dodržovány a že volba procedury byly náležitě zveřejněna. Jestli spolufinancování z EU pokryje část nákladů na tyto zakázky, je důležité, aby byly ve výběrové proceduře respektovány všechny patřičné regulace. Dále je důležité, aby byla dodržována také národní a regionální legislativa.

### 6.5.4. Podklady pro audit

Pokud je projekt financován z veřejných zdrojů, bývá obvykle vyžadován specifický způsob uchování dokumentů. Jestliže je projekt financován ze strukturálních fondů, je potřeba mít patřičné znalosti, aby byla vlastní procedura partnera adaptována podle patřičných nařízení (např. nařízení EU č.438/2001).

Zvláštní pozornost musí být věnována účetnímu systému, který bude použit pro implementaci projektu. Tento systém musí umožnit kontrolu registrace jednotlivých plateb, které jsou deklarovány pro projekt. Dále musí ověřit, že tímto způsobem patřičné proplacení plateb bylo řádně zaznamenáno v účetním systému partnera.

Dalším důležitým (již zmíněným) bodem je způsob uchování dokumentů vztahujících se k projektu (jako jsou např. dokumenty týkající se zakázek přidělených pro projekt, faktury, dokumentace plateb, zprávy o aktivitách projektu,...) Je všeobecným pravidlem, že všechny dokumenty týkající se projektu musí být uchovávány na stejném místě a přístup k nim musí být snadný.

Článek 7 nařízení EU č.438/2001 se týká podkladů pro audit a poskytuje jasný přehled o systému, který musí být vytvořen pro implementaci projektu spolufinancovaných Strukturálními fondy.



## 7. SPOLUPRÁCE

Hodnoty a porozumění představují velmi důležitý koncept v oblasti spolupráce. Způsob, jakým se lidé navzájem vnímají, je dalším podstatným aspektem.

Je nutné si přiznat, že kulturní rozdíly v této oblasti stále vytváří problémy.

Kulturní rozdíly a procedury vedly k nedorozuměním, které měly za následek zpoždění implementačních projektových aktivit. Podle našich zkušeností můžeme zmínit několik obtíží:

- Rozdílná administrativa a kompetence;
- Rozdílná legislativa;
- Zeměpisná vzdálenost znesnadňující monitorování;
- Odlišná veřejná a správní kultura;
- Jazykový problém;
- Otázky zavrhané coby jen teoretické diskuze, které nemají žádný dopad na běžné občany;
- Kulturní rozdíly vedly k nedorozuměním, které bránily jinak snadno běžícím aktivitám spolupráce (zpoždění v implementaci, rozdílné typy chování, atd.)
- Nedostatek politické angažovanosti a podpory

Implementace spolupráce vyžaduje následující základní podmínky:

- Vysoký stupeň koordinace;
- Dobré spojení s partnerem za využití počítačové a komunikační techniky;
- Odpovídající podpora od politiků a úřadů, atd.;
- Nové technologie, které umožňují dobrý kontakt, který má být udržován i přes vzdálenost mezi partnery;
- Propagace regionu a jeho image v zahraničí;
- Podpora vytváření projektů;
- Zajištění dlouhodobé podpory pro projekty;
- Vyjádření zájmu v hodnocení výsledků a aktivní podílení se ve výměně nebo zlepšování projektů;
- Vytvoření efektivní kooperující sítě.





## 8. VYTVÁŘENÍ SÍTÍ

### 8.1. Úvod

Tento aspekt není součástí projektového managementu, ale domníváme se, že se úspěšný projekt nemůže obejít bez zapojení osob majících zájem na jeho úspěchu. Vytvořit úžasný projekt nemá žádný smysl, pokud se o něm nikdo nedoví. Musíme navzájem sdílet naše zkušenosti, zahájit dialog a vylepšovat spolupráci mezi odborníky a veřejností. Z tohoto sdílení a konfrontace můžeme dosáhnout lepších výsledků a zvýšit přijetí projektu osobami majících zájem na úspěchu projektu. Při sestavování tohoto konceptu v rámci projektu INNOREF bylo na tento aspekt pamatováno a dosažené výsledky potvrdily, že tento přístup byl správný.

Založili jsme 531 sítí ve 4 regionech, ty vytvořili nové projekty, sdílely jejich vize a místní znalosti s námi, založili nová partnerství a zajistili průběžné sledování celého projektu. Jsme přesvědčeni, že naše zkušenosti a metodologie může být považována za nejlepší postup a může být snadno adoptovaná dalšími regiony.

V této publikaci jsme Vám poskytli pouze některé typy a nápady, pro detailnější informace si přečtěte Metodologický manuál („Methodological Manual“) a Hodnocení participativního procesu („Participation process Assessment“), oba dokumenty byly publikovány na webových stránkách INNOREF ([www.innoref.net](http://www.innoref.net)).

### 8.2. Proč participativní přístup?

Úspěšné projekty vyžadují zapojení všech osob majících zájem na úspěchu projektu od samého počátku stejně tak jako během pokračující spolupráce a následných výstupů během procesu. Bez různorodosti hodnot, znalostí a úhlů pohledu zapojených do procesu, nebudou dosažená rozhodnutí partnerstvím pravděpodobně široce akceptována nebo nevydrží delší dobu. Bez důvěry získané během důležitých veřejných diskuzí a otevřeném demokratickém procesu nebo procesu založeném na konsensu, se může v partnerství vytvořit spíše opozice nebo apatie, které omezí jeho efektivitu.

Existuje několik důvodů proč mají mít osoby mající zájem na úspěchu projektu příležitost podílet se na projektu (obzvláště pokud se týče plánování, otázek životního prostředí, socio-ekonomického vývoje atd. všech témat, která mají přímý vliv na životy občanů):

- Hlavní důvod je, že tyto osoby mohou poskytnout informace důležité pro vývoj, udržení a uskutečnění projektu efektivního a komplexního projektu.
- Profesionálové, kteří plánují, odborníci a místní úřady potřebují připomínky a nápady od těch, kteří danou komunitu znají nejlépe: lidé, kteří tam žijí a pracují.
- Zapojení těchto osob poučí veřejnost o plánování. Vytváří informovanou komunitu, která nazpátek vede k lepšímu plánování.
- Dává členům komunity smysl pro vlastnictví projektu. Posiluje spolupráci mezi obyvateli a mezi nimi a jejich regionem. To vede k menšímu výskytu konfliktů a méně sporům, které v důsledku snižují náklady na neplánování a řešení konfliktů a vedou k vyššímu přijetí



výsledků.

- Nakonec zapojení těchto osob je důležitým prostředkem vynucování různých zákonů.

### 8.3. Jak vytvářet síť

Nejprve musíte nalézt klíčové osoby, které mají zájem na úspěchu projektu a které dokáží „přitáhnout“ více lidí. Poté může osoba řídící proces vzdělávání začít organizovat semináře a pozvat vybrané osoby (někteří z nich budou navrženi klíčovými osobami, jiní vybráni podle jejich postavení/role v komunitě). Je velmi důležité mít zajímavou agendu a přátelské prostředí, abyste tyto lidi přitáhli a získali kontinuitu jejich podílení se na projektu.

Pokud se Váš seminář zabývá zajímavými tématy, prodiskutujte a vytvořte konkrétní návrhy, které mohou - pokud jsou dobře řízeny a využívány - znásobit počet účastníků a rozšířit tak vytvářenou síť projektu.

Role osoby řídící proces vzdělávání je zásadní pro úspěchu procesu vytváření sítí, záleží na něm, aby se dokázal vyhnout konfliktů a sporům, držet diskusi na dané téma, které může být realisticky ovlivněno osobami majícími na úspěchu projektu zájem.



## 9. DOPORUČENÍ

Na základě výše uvedených nálezů a zjištění, si prosím přečtete tato doporučení:

- Pokud bude projektový developer a projektový manažer jedna tatáž osoba, je záruka efektivity a dobrých výsledků větší. Ten, kdo projekt sestavuje musí mít jasnou představu o tom, čeho chce dosáhnout a jak stanovených cílů dosáhne. Řídit projekt sestavený druhými má za následek obtíže zapříčiněné překážkami v pochopení daného procesu;
- Aby byla organizace vytvořila přidanou hodnotu, musí členové řídicí komise podporovat tým v dosahování společných cílů a mezinárodní propagaci projektu;
- Dobré monitorování je rozhodujícím faktorem pro úspěch projektu z pohledu činností a financí, nepodceňujte proto tento úkol.
- Vybírejte důležité lidi velmi pečlivě, Vaši zaměstnanci mohou být mladí a ne moc zkušení, ale při nejmenším projektový manažer a finanční manažer potřebují dobrou praxi v řízení nadnárodních projektů.
- Pokud se objeví problém, začněte okamžitě hledat řešení, nečekejte, až se situace stane neřešitelnou.
- Vytvořte systém zpětných vazeb, který umožní projekt stimulovat (zprávy v tisku, externí pozorovatelé atd.).
- Zajistěte trvalou výměnu informací s řídicím orgánem.
- Čím konkrétněji a měřitelněji jsou výsledky definovány, tím jasnější a komunikativnější bude projekt a další hodnocení se tak usnadní.
- Ujistěte se, že dané úřady mají patřičnou pravomoc pro propagaci Vašeho projektu v širším měřítku (společenském a politickém).
- V neposlední řadě aplikujte inovační procedury a řešení; organizujte akce kreativním způsobem, vytvořte příjemné prostředí pro spolupráci. Projekt přinese úspěch!



## 10. ZDROJE

Caltrans Project Management Handbook, Sacramento, September , 2002

De Toffol Fabiola, Stra.S.S.E. Guidelines on participation in sustainable local development projects, Municipality of Corciano, 2007

European Communities, A guide to successful communications Luxembourg, 2004

EU Commission, EuropAid Cooperation Office, Aid Delivery Methods Vol. 1 – Project Cycle Management Guidelines, Bruxelles, March 2004

INNOREF Participation Process Report, 2007

Leading Teams, Harward Business School Press, Boston, 2006

Levine Harvey A. Practical project management : tips, tactics, and tools. New York : John Wiley & Sons Inc., 2002.

Nardini Andrea, Decidere l'ambiente con l'approccio partecipato, CIRF, Mazzanti Editori, Venezia, 2005

Project management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 2000 Edition, USA

Ruoss Engel, INNOREF Methodological Manual, 2007

Scholtes Peter R., The Leader's Handbook, McGraw-Hill, New York , 1998



## 11. REJSTRÍK

<b>Příhláška</b>	Formulář obsahující informace týkající se projektu (popis, rozpočet, partnerství atd.), má být vyplněn žadatelem a podán řídicímu orgánu programu.
<b>Žadatelský balíček</b>	Soubor dokumentů (příhláška, manuál žadatele, rejstřík) potřebných k vytvoření a podání příhlášky.
<b>Audit</b>	Oficiální prošetření účtů, zpráv atd. prováděné nezávislým orgánem. Cílem je zjistit, zda splňují požadavky natolik, aby projekt mohl být financován ERDF.
<b>Přístup „zdola nahoru“</b>	Tento přístup je založen na podílení se lidí na procesu rozhodování od prvních kroků; je v kontrastu s obvyklou procedurou „shora dolů“ (top-down), která je založena na hierarchické struktuře. Přístup zdola nahoru zajišťuje větší efektivitu propagovaných socio/ekonomicko/environmentálních změn díky všeobecně sdílenému procesu rozhodování. Tento přístup bude posílen odpovídajícím nalezením klíčových místních účastníků projektu (osob majících zájem na úspěchu projektu).
<b>Hledání návrhů</b>	Období během kterého žadatelé mohou být přijati řídicím orgánem programu..
<b>Program komunitní iniciativy (CIP)</b>	Dokument programu INTERREG popisující pozadí, cíle, financování a implementaci programu. Tento dokument je schválen Evropskou komisí.
<b>Dohoda</b>	Smlouva mezi vedoucím partnerem a ostatními partnery projektu.
<b>Analýza nákladů a užítku/prospěchu</b>	Tato analýza zahrnuje hodnocení toku projektových nákladů a užítku/prospěchu v delším období, aby bylo určena návratnost investic projektu.
<b>Efektivita</b>	Přispění dosažených výsledků projektu na dosažení cíle projektu.
<b>Hospodárnost</b>	Fakt, že výsledky byly dosaženy za cenu přiměřených nákladů např. jak dobře byly prostředky a činnosti přeměněny ve výsledky a kvalita dosažených výsledků.
<b>Uznatelné náklady</b>	Náklady uznatelné pro úhradu/refundaci.
<b>Evropský fond regionálního rozvoje</b>	ERDF pomáhá snižovat nerovnováhu mezi regiony Společenství. Fond byl založen v r. 1975 a poskytuje finanční pomoc pro rozvojové projekty týkající se méně vyspělých regionů. Z pohledu finančních zdrojů je ERDF bez pochyby největším ze Strukturálních fondů EU.



<b>Hodnocení</b>	Periodický hodnocení hospodárnosti, efektivity, dopadu, udržitelnosti a důležitosti projektu v kontextu s danými cíly. Je obvykle prováděno jako nezávislé šetření se zřetelem na vyvození poučení, která mohou usměrnit budoucí rozhodnutí.
<b>Studie proveditelnosti</b>	Studie proveditelnosti provedena během Formulační fáze, ověřuje, zda má navrhovaný projekt dobré základy, zda pravděpodobně uspokojí potřeby svých zamýšlených cílových skupin/osob, majících z projektu užitek. Studie by měla zobrazit celkový obraz projektu v plném operačním detailu, vzít v úvahu všechny politiky, odborné, ekonomické, finanční, institucionální, řídicí, environmentální, socio-kulturní a aspekty vztahující se k rovnosti pohlaví. Studie zajistí Evropské komisi a partnerské vládě dostatek informací pro odůvodnění přijetí, úpravy nebo odmítnutí navrhovaného projektu pro financování účastníků projektu.
<b>Koneční příjemci</b>	Účastníci projektu. Může to být obec, obecní ekvivalentní orgány nebo fyzické osoby.
<b>Rovnost pohlaví</b>	Je kladen velký důraz na propagaci rovnosti mezi ženami a muži ve vztahu k jejich přístupu k sociálním a ekonomickým infrastrukturám a službám a výhodám z rozvoje. Cílem je snížení disparity mezi ženami a muži, včetně zdraví a vzdělávání, v zaměstnanosti a ekonomické činnosti a v procesu rozhodování na všech úrovních. Všechny programy a projekty musí aktivně přispívat ke zmenšování těchto rozdílů v oblasti jejich působnosti.
<b>Dopady</b>	Dlouhodobý efekt vytvořený projektem.
<b>Neuznatelné náklady</b>	Náklady neuznatelné pro proplacení.
<b>Sekretariát Joint Technical Secretariat</b>	V rámci Interreg je odpovědný za každodenní management programu. Každý zóna programu má svůj vlastní sekretariát.
<b>Vedoucí účastník</b>	Vedoucí partner na sub-projektové úrovni v RFO (viz. Vedoucí partner).
<b>Vedoucí partner</b>	Vedoucí partner na RFO úrovni. Má úplnou finanční odpovědnost za celou operaci včetně všech partnerů a je odpovědný za řádné podávání zpráv o postupu sekretariátu Joint Technical Secretariat jak bylo ujednáno ve smlouvě o dotacích.
<b>Přístup logického rámce (LFA)</b>	Metodologie pro plánování, řízení a hodnocení programů a projektů zahrnující analýzu osob majících zájem na úspěchu projektu, problémovou analýzu, analýzu cílů, strategické analýzy, přípravu schématu logického rámce a rozvrhu činností a zdrojů.
<b>Řídící orgán</b>	V kontextu Strukturálních fondů se jedná o státní úřad nebo orgán na národní, regionální a místní úrovni stanovené členským státem, pověřený řízením asistence ve vztahu k Strukturálním fondům.



<b>Zápis</b>	Zápis je formální záznam schůzí.
<b>Monitorování</b>	Systematické a průběžné sběr, analýza a využívání informací za účelem řízení a rozhodování.
<b>Sítě</b>	Skupiny příjemců užítku projektu z různých sektorů, kteří nalézají řešení za účelem využití příležitostí. Společné cíle a zájmy vedou k posílení synergie a zrychlení rozvoje.
<b>Cíl 1</b>	Cíl 1 Strukturálních fondů je hlavní prioritou kohezní politiky Evropské unie. V souladu s dohodou, pracuje Unie na „propagaci harmonického rozvoje“ a směřuje především k „zmenšování mezer mezi úrovněmi rozvoje v jednotlivých regionech.“ Proto je více než 2/3 vyhrazených částek Strukturálních fondů (více než 135 miliard) přiděleno na pomoc oblastem zaostávajícím v rozvoji (Cíl 1“) kde se hrubý domácí produkt (HDP) pohybuje pod 75% průměru Společenství. Strukturální fondy podpoří nastartování ekonomických aktivit v těchto regionech tím, že jim poskytnou základní infrastrukturu, která jim chybí při adaptaci a zvyšování úrovně školených lidských zdrojů a podpory investic.
<b>Cíl 2</b>	Cíl 2 Strukturálních fondů směřuje k revitalizaci všech oblastí potýkajících se se strukturálními obtížemi, ať už průmyslových, venkovských, městských nebo závislosti na rybolovu. I když je situován v regionech, jejich rozvoj se blíží průměru Společenství, jedná se o oblasti, které se potýkají s různými typy socio-ekonomických obtíží, které jsou často zdroje nezaměstnanosti. Ty obsahují: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vývoj průmyslového sektoru nebo sektoru služeb;</li> <li>• pokles tradičních aktivit ve venkovských oblastech</li> <li>• krizovou situaci v městských oblastech</li> <li>• obtíže působící na provozování rybolovu</li> </ul>
<b>Výstupy</b>	Hmotné a viditelné výsledky sub-projektových aktivit. Ty jsou obvykle měřeny ve fyzických jednotkách jako je např.: počet schůzí/seminářů/školení, počet založených sítí, počet a typ zpráv/politických nástrojů/písemných konceptů, atd.
<b>Proces spoluúčasti</b>	Viz. Přístup zdola nahoru
<b>Náklady na přípravu</b>	Náklady vzniklé při rozvoji projektového nápadu a jeho aplikace. Jsou uznatelné pro schválené projekty jen za podmínky, že vznikly v určitém období stanoveném programem.
<b>Profesionální servisní centrum (PSC)</b>	V INNOREF se struktura regionálního PSC skládá z projektového manažera, osoby řídící vzdělávací proces a asistentů PSC, kteří pomáhají sub-projektovým žadatelům. Hlavní úkoly jsou: zajištění kompetencí, koordinovat regionální a interregionální síť, propagovat kontakty a spolupráci na národní a mezinárodní úrovni.



<b>Doplnění programu (PC)</b>	Dokument vytvořený pro programové období 2000 – 2006, specifikující program Interregun detailněji než Program iniciativy Společenství (Community initiative programme/CIP).
<b>Zpráva o aktivitách projektu</b>	Je zpráva o postupu prací na projektu podaném projektovým manažerem/smluvní stranou partnerské organizací a Komisi v rámci stanoveného časového období. Obsahuje sekce týkající se odborného a finančního výkonu. Obvykle bývá předkládána čtvrtletně nebo každých šest měsíců.
<b>Projekt</b>	Projekt je soubor aktivit zaměřeným na přinesení jasně specifikovaných cílů v rámci stanoveném časovém období a v rámci stanoveného rozpočtu.
<b>Management průběhu projektu</b>	Metodologie pro přípravu, implementaci a hodnocení projektů a programů, založené na principech přístupu logického rámce.
<b>Státní orgán stejného významu</b>	Jedná se jakýkoliv právní orgán řízený veřejným nebo soukromým právem: založený za specifickým účelem potřeb schůzí ve veřejném zájmu, který nemá průmyslový nebo obchodní charakter, ale má právní statut. Je financován největším dílem státem nebo regionálními či místními úřady. Dále může být financován orgány řízenými veřejným právem nebo objekty manažerského dohledu těchto orgánů nebo administrativní, manažerskou nebo dozorčí radou z nichž více než polovinu členů je jmenována státem, regionálními či místními úřady nebo dalšími orgány řízenými veřejným právem.
<b>Veřejný systém zadávání zakázek</b>	Nákup zboží nebo služeb stejně tak jako objednávka obecních/veřejných prací obecními orgány, jež je objektem pravidel (dodavatelské pravidla). Cílem je zajistit průhledné a spravedlivé podmínky soutěže na trhu, které musí být projektovými partnery dodržovány při zadávání zakázky na služby, práce nebo dodávky.
<b>Formulář projektového nápadu</b>	Formulář vyplněný navrhovatelem s cílem oznámit nápady na projekt pro vybudování projektových partnerství a žádosti.
<b>Regionální management</b>	Je přístup, který musí být dodržován státní nebo soukromou institucí zabývající se participativní implementací konceptů udržitelného regionálního rozvoje.
<b>Regionální partnerství</b>	Zapojení osob majících zájem na úspěchu projektu do různých sítí na regionální úrovni.
<b>Výsledky</b>	Výsledky jsou přímým a okamžitým efektem vytvořený sub-projektem. Poskytují např. informace o zlepšování schopností/výkonnosti partnerů nebo posílení výkonnosti.
<b>Výběrová kritéria</b>	Kritéria použitá k zhodnocení kvality navrhovaných sub-projektů.