

PŘÍPRAVA A ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

PhDr. Martin Petlach

Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků
v projektovém managementu v prostředí škol a školských zařízení

STUDIJNÍ TEXTY K DISTANČNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ



ÚSPĚŠNÝ LEADER



ZKUŠENÝ MANAŽER



SDÍLENÍ A PRAXE



EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Pedagogická
fakulta
Univerzita Palackého
v Olomouci

Tato publikace je výstupem projektu Kompetence leadera úspěšné školy,
reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Jméno řešitele: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Název díla: Příprava a řízení projektů

Autor: PhDr. Martin Petlach a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání
Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

URL autora: www.ccv.upol.cz

URL odkaz na původní dílo: www.klus.upol.cz



CC BY-SA 4.0

Příprava a řízení projektů by Autor: PhDr. Martin Petlach a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci is licensed under CC BY-SA 4.0.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

PŘÍPRAVA A ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

OBSAH

Cíle distančního textu:	3
1 Příprava a řízení projektů	4
1.1 Projekt – základní terminologie a pojmy	4
1.2 Projektové řízení	5
1.3 Plánování a příprava projektu	8
1.4 Realizace projektu	16
1.5 Možnosti financování projektů v oblasti školství a vzdělávání	18
Kontrolní otázky a úkoly	22
Shrnutí	22
Použitá literatura	23



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU:

- seznámit se se základními prvky projektového řízení – souborem procesů a postupů využívaných pro kvalitní realizaci projektů v různých oblastech lidské činnosti, včetně oblasti školství a vzdělávání;
- získat přehled v základní projektové terminologii;
- ozřejmit, co to je projekt, jak probíhají jeho jednotlivé fáze, k čemu může být znalost projektového řízení nápomocná během plánování, realizace a dosažení stanovených cílů, výstupů a výsledků projektu;
- objasnit celkový proces realizace projektu, upozornit na důležité aspekty jeho plánování, včetně aspektu tvorby rozpočtu, organizace týmu nebo logického rozvržení samotné struktury dílčích projektových aktivit – plánování, vedení úspěšné zakončení projektových aktivit je souborem komplexních činností a postupů, které jsou na sobě vzájemně závislé, jsou logicky propojeny a nereagování na nedostatky či problémy v jedné fázi projektu může mít významné negativní dopady na průběh dalších částí projektu a v důsledku toho i na jeho úspěšnost;
- připravit všechny případné zájemce o podání projektu na základní aspekty řízení projektů, rozvinout jejich znalosti pro sestavení a řízení projektů díky osvojení nástrojů projektového managementu;
- přestavit dva hlavní klíčové programy evropských strukturálních fondů, v jejichž rámci je možné čerpat finanční prostředky pro projekty zaměřené na oblast školství a vzdělávání, neboť právě v této oblasti se znalost řízení projektů řadila, řadí a bude řadit mezi důležité kompetence s ohledem na možnosti financování.



1 PŘÍPRAVA A ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Pojem projekt je, minimálně od doby přistoupení České republiky do Evropské unie, tedy od doby zásadního rozšíření možností financování z tzv. evropských strukturálních fondů, velmi frekventovaným termínem, a to zcela určitě i v oblasti vzdělávání a školství.

Cílem následujících stran je uvést čtenáře do základní terminologie projektového řízení využívané v oblasti poskytování grantů a projektového řízení tak, aby se dokázal v této oblasti orientovat a získané znalosti využít při přípravě a úspěšném řízení projektů.

1.1 Projekt – základní terminologie a pojmy

V obecné rovině je na základě Doležala a Krátkého (2017) **projekt možno charakterizovat jako soubor unikátních činností směřujících k určenému cíli/výsledku, který má definovaný začátek i konec v čase. Projekt je založen na spolupráci různě se doplňujících profesí, váže či spotřebovává jejich kapacity a využívá je pro vytvoření výstupu. Každý projekt zároveň vykazuje určitou míru rizika.**

Projekt je pro naše účely vykládán jako:

1. detailní popis konkrétního účelu, za nímž o grant/dotaci žádáme;
2. proces realizace aktivit, na které byl grant/dotace poskytnut;

Poskytovatel dotace je subjekt, jenž na základě určitých (většinou předem daných) podmínek poskytuje finanční prostředky pro realizaci aktivit projektu.

Příjemce dotace je subjekt, kterému je poskytnuta finanční dotace za účelem realizace projektu a dosažení předem stanovených cílů/výstupů.

Program podpory je základní rámec vymezující směry, oblasti, témata, priority, na něž budou poskytovány dotace. V rámci evropských strukturálních fondů jsou většinou jednotlivé programy rozděleny tematicky (např. Operační program Doprava, Operační program Životní prostředí, Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání apod.).

Výzva k podání projektových žádostí je dokument vydaný poskytovatelem dotace, který stanovuje zaměření na témata, podporované aktivity, finanční alokaci, cílovou skupinu, oprávněné žadatele; určuje mezní termín a formu podávání žádostí či minimální a maximální možnou dobu realizace.

Příručka pro žadatele obsahuje soubor informací, postupů a návodů pro předložení projektové žádosti, určení její struktury, typů způsobilých výdajů, formy hodnocení projektové žádosti apod. V případě některých programů může být součástí jednoho souhrnného dokumentu s příručkou pro příjemce (viz níže).

Příručka pro příjemce je dokument stanovující pravidla pro využití poskytnuté dotace, pravidla pro monitoring projektových činností, formu a frekvenci předkládání zpráv o průběhu řešení projektu. Určuje možné změny v průběhu řešení projektu a způsob jejich administrace, případně také může stanovovat pravidla pro zadávání veřejných zakázek v rámci projektu, je-li to relevantní.

Rozhodnutí o poskytnutí grantu/dotace je právní dokument zakládající finanční nárok příjemci schválené žádosti o podporu vůči poskytovateli dotace.



Řídící/kontrolní orgán je subjekt, který může být totožný s poskytovatelem dotace, jehož úkolem je kontrola průběhu realizace a naplňování projektových aktivit včetně kontroly čerpání financí, a to na základě ověření předkládaných monitorovacích zpráv. Řídící/kontrolní orgán schvaluje monitorovací zprávy, vyúčtování a schvaluje finanční platby příjemci dotace.

Průběžná monitorovací zpráva slouží poskytovateli dotace k průběžnému oznámení a kontrole stavu projektových aktivit v průběhu času. Součástí je obvykle i vyúčtování a doložení vzniklých výdajů za konkrétní časové období. Harmonogram předkládání je zpravidla přesně určen v rozhodnutí o poskytnutí dotace či v příručce pro příjemce. U některých druhů projektů se průběžná zpráva neodevzdává.

Závěrečná monitorovací zpráva je odevzdána s koncem realizace projektu a mimo závěrečného vyúčtování způsobilých nákladů poskytuje informace o celkovém průběhu řešení projektu i jeho dílčích aktivit, úspěšnosti dosažených cílů a předkládá přislíbené výstupy projektu. Informuje o celkovém řešení projektu a obsahuje závěrečné vyúčtování poskytnutého grantu. Harmonogram předkládání je zpravidla přesně určen v rozhodnutí o poskytnutí dotace či v příručce pro příjemce.

Monitorovací systém je online webové rozhraní zřízené poskytovatelem dotace za účelem zadávání žádostí o podporu a správu projektů po celou dobu jejich životního cyklu. Jde o prostředí, v němž probíhá vlastní administrace projektu a komunikace směrem k poskytovateli dotace. V případě evropských strukturálních fondů tuto roli plní portál MS2014+.

Projektové partnerství představuje kooperaci mezi dvěma či více subjekty v oblasti přípravy a realizace projektu. Projektové partnerství je založeno na společném plánování a realizaci jak v oblasti odborné, tak i administrativní. Partneři se společně podílejí na přípravě monitorovacích zpráv, vykazování výdajů a výsledků včetně procesu vyhodnocení naplňování cílů projektu. Některé výzvy stanovují povinné formy partnerství. Projektové partnerství může být založeno jak bez finančního příspěvku, tak s finančním příspěvkem pro partnera. Zpravidla je jeden z partnerů označen za „vedoucího“ či „hlavního“ partnera/příjemce – v takovém případě garantuje vůči řídicímu/kontrolnímu orgánu realizaci a dosažení výsledků projektu.

1.2 Projektové řízení

Dosáhnout úspěšné realizace stanovených výsledků projektu se dá jen velmi obtížně, pokud od počátku – tedy již ve fázi plánování – nezapojíme alespoň základní postupy **projektového řízení**.

Projektové řízení může být pro naše účely chápáno jako proces takového efektivního používání znalostí, dovedností, metod, nástrojů a zdrojů, které slouží k realizaci a naplnění specifických cílů a záměrů (Doležal a Krátký, 2017; Křivánek, 2019; Svozilová, 2016).

Cyklus projektového řízení

Základní metodickou pomůckou úspěšného projektového řízení je definování tzv. *projektového cyklu*. Ten pomáhá v rámci jednotlivých projektových fází stanovit základní činnosti, které je nezbytné realizovat jako součást přípravy i vedení projektu.

Jde vlastně o plánování umožňující aktivně postupovat vstříc předem stanoveným cílům, a ne jen pasivně reagovat na nahodilé situace.

V každé fázi projektu je třeba porovnat reálný postup s plánovaným, a tak kontrolovat jeho vývoj. Podle toho je třeba vytvářet patřičná opatření. Fáze se musí doplňovat a současně je třeba naznačovat z obsahové i časové perspektivy další směr pokračování (Marek a Kantor 2009).



Různí autoři popisují cyklus projektového managementu jako soubor různého počtu hlavních kroků (Křivánek, 2019; Marek a Kantor, 2009; Poster a Applegarth, 2006). Pro naše účely rozdělíme projektový cyklus do čtyř hlavních fází:

1. **Identifikace a formulace projektového záměru**
2. **Příprava projektu a jeho posouzení**
3. **Realizace projektu**
4. **Ukončení a hodnocení projektu**

1. Identifikace a formulace projektového záměru

V rámci definice projektu – a tím i počátečního projektového záměru – se pohybujeme ve třech základních omezeních: projekt je tzv. trojdimenzionální, obsahuje **trojimperativ** podle M. D. Rousenaua (2007). Tento trojimperativ definuje tři roviny, které je nezbytné v projektu dodržet: rovinu **věcnou, časovou a nákladovou**. Jednoduše řečeno, je nejprve nutné si dát odpověď na otázky:



Obr. č. 1: Trojimperativ (zdroj: autor)

Na základě odpovědí na výše zmíněné otázky by měla být stanovena základní myšlenka projektu a současně by měla být zodpovězena i dodatečná otázka: **Proč je projekt nutné realizovat?** (*Je opravdu nezbytný, přinese nové, inovativní výstupy, bude mít přidanou hodnotu?*) Zdůvodnění potřeby je nezbytnou součástí každé projektové žádosti.

Zároveň je nutné zjistit, zda pro zamýšlený projektový záměr aktuálně vůbec existují dotační možnosti – otevřené výzvy k podání projektových žádostí, které by svým zaměřením měly být slučitelné s obsahem utvářeného projektového záměru (Marek a Kantor, 2009).

2. Příprava projektu a jeho posouzení

Primárním účelem této fáze je za pomoci využití nástrojů přípravy a plánování projektů (např. *SWOT analýzy, analýzy rizik, logframe* atd.) ověřit proveditelnost projektu na základě dříve stanoveného projektového záměru a následně detailně podrobně projekt rozpracovat – stanovit jeho rozsah, aktivity, rozpočet, časový a personální rámec, určit jeho cílové skupiny a výstupy.

Výsledkem těchto činností je detailně připravená projektová žádost, která může být dle podmínek dané výzvy předána včetně všech povinných příloh (např. čestná prohlášení, studie proveditelnosti apod.) k posouzení poskytovateli dotace. Ten na základě kvality zpracování a naplnění předem stanovených podmínek rozhodne o poskytnutí nebo zamítnutí projektové žádosti, a tím i nároku na finanční dotaci realizace projektových aktivit. Již při přípravě žádosti by každý žadatel měl brát v potaz možnou délku hodnoticího procesu, která se může dle složitosti a počtu hodnoticích kol pohybovat v řádech více než jednotek měsíců.

3. Realizace projektu

Obvykle jde o fázi, která je z časového hlediska nejrozsáhlejší. Zjednodušeně se vlastně jedná o implementaci schválené projektové žádosti do praxe.



Ve skutečnosti ale vlastní realizace projektu jednoduchá není, neboť se v jejím průběhu mohou objevit – a objevují – (ne) očekávané problémy. Z tohoto důvodu je nutné, pokud je to možné, se při realizaci držet co nejvíce původního plánu. Úspěšnost řízení projektu se zvyšuje s tím, do jaké míry byl původní projektový plán realistický.

Realizace projektu zahrnuje implementaci projektového plánu v návaznosti na spolupráci jednotlivých členů týmu dle dílčích projektových aktivit a plánování výstupů.

Nezbytnou součástí této fáze je i sledování rizik a včasné určení a řešení vzniklých problémů, čemuž napomáhá i průběžný monitoring projektu, jehož úkolem je kontrola naplňování dílčích cílů.

Monitoring můžeme rozdělit na *vnitřní* (uvnitř projektového týmu) – například v rámci kontroly činností během setkání projektového týmu, a *vnější* (směrem k poskytovateli dotace) – v rámci poskytování průběžných monitorovacích zpráv a vyúčtování nákladů.

4. Ukončení a hodnocení projektu

Jde o poslední projektovou fázi, při níž dochází k formálnímu ukončení projektových činností. Nezbytnou součástí je schválení závěrečné monitorovací zprávy včetně celkového vypořádání finančních nároků. Na konci projektu by měly být naplněny plánované cíle a předány přislíbené výstupy.

Důležitou součástí je i vlastní hodnocení projektu, a to nejen v návaznosti na hodnocení poskytovatele dotace, a tedy formální schválení projektu, ale zejména s ohledem na přípravu nových projektů. Po skončení realizace je vhodné ohlédnout se zpět a formulovat klíčová poučení z projektu, která nám mohou pomoci při přípravě a realizaci projektů budoucích (Doležal a Krátký, 2017).

V případě některých výzev je ze strany poskytovatele dotace požadována tzv. **udržitelnost projektu**, což v praxi znamená, že i po skončení vlastní realizace projektu, na který byly poskytnuty finanční prostředky, musí původní příjemce vykazovat zprávy o naplňování a udržení původních výstupů projektu.

Schéma projektového cyklu



Obr. č. 2: Schéma projektového cyklu (zdroj: autor)

1.3 Plánování a příprava projektu

Plán projektu či projektový záměr je primárním dokumentem a neměl by být při přípravě žádného projektu podceňován.

Rozsah nutné podrobnosti plánu projektu samozřejmě vyplývá z požadavků stanovených konkrétní výzvou poskytovatele dotace, neboť formuláře žádosti o dotaci (v současnosti bývají již prakticky vždy součástí webové aplikace) jsou ze své podstaty plány projektu v různé úrovni podrobnosti.

Zde se vracíme k dříve zmiňovanému **trojimperativu** projektu, kdy na základě zodpovězení otázek **co?**, **kdy?** a **za kolik?** bychom měli dospět za postupné precizace prvotního návrhu k vytvoření finální projektové žádosti.

Pokud původní imperativ mírně rozšíříme a specifikujeme další otázky, pak plán projektu tvoříme postupnými odpověďmi na otázky:



Obr. č. 3: Plán projektu (zdroj: autor)

K tomu, abychom si úspěšně na výše položené otázky odpověděli, můžeme využít některé základní nástroje přípravy a plánování projektu (blíže Křivánek, 2019):

- SWOT analýza,
- Logframe,
- Ganttův diagram,
- WBS – řízení rozsahu projektu.

SWOT analýza

Jde o základní a efektivní nástroj strategického plánování spojený v akronymu čtyř písmen (**S** = strengths, silné stránky; **W** = weaknesses, slabé stránky; **O** = opportunities, příležitosti; **T** = threats, hrozby). SWOT analýza je zobrazována v tabulce složené ze čtyř částí odpovídajících jednotlivým výše zmíněným faktorům SWOT analýzy. V rámci vlastní SWOT analýzy jsou v tabulce postupně tříděny dříve získané informace, identifikují se tak jednotlivé dimenze, na jejichž základě pak projekt může zajistit určené potřeby a dosáhnout očekávaného efektu (Marek a Kantor, 2009).



Jako první by měly být specifikovány **silné a slabé** stránky, které v dané oblasti identifikují současný stav. Následně pak určíme možné **příležitosti** a potenciální **rizika**, která je nutné mít na vědomí při plánování konkrétního projektu.

Důležité je při tvorbě SWOT analýzy nezapomenout, že jednotlivé dimenze jsou propojené a vzájemně na sebe navazují a doplňují se. Zároveň by jednotlivé body měly být řazeny dle své relevance.

Příklad SWOT analýzy

Projekt Podpora finanční gramotnosti u žáků základních škol v Olomouckém kraji:

S (silné stránky)	W (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> zájem škol o daný typ projektu a o školení pedagogů zaměření na aktuální problematiku v regionu zájem ze strany státu o vzdělávání nezletilých v oblasti finanční gramotnosti prostory pro zabezpečení školení a následné výuky schopný a motivovaný tým 	<ul style="list-style-type: none"> nízká kvalifikovanost a informovanost pedagogů na ZŠ chybějící typ znalostí a vědomostí ve vzdělávacích programech ZŠ nízká míra zájmu/motivace ze strany cílové skupiny žáků nedostatečná časová dotace v rámci běžné výuky
O (příležitosti)	T (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> zvýšení finanční gramotnosti žáků ZŠ motivace žáků – zážitková forma vzdělávání zvýšení kvalifikace pedagogů prevence vzniku finančních a sociálních problémů 	<ul style="list-style-type: none"> nízká motivovanost pedagogů nevhodná koncepce/forma výuky a učebních materiálů administrativní zátěž pro školy

Obr. č. 4: Projekt Podpora finanční gramotnosti u žáků základních škol v Olomouckém kraji (zdroj: autor)

Logframe (logický rámec projektu)

Sestavením tzv. *logického rámce projektu* (či použitím logického rámcového přístupu) můžeme původní prvotní projektový záměr strukturovaně zformulovat, aby bylo jasné, o čem jde, jaké finanční, lidské, časové a další náklady budeme potřebovat. Jde o jeden z neefektivnějších způsobů, jak komplexně definovat projekt včetně jeho plánovaných přínosů (Doležal, Krátký a Cingl, 2013).

Logframe je ve své podstatě tabulkou obsahující čtyři sloupce a čtyři řádky, které shrnují klíčové aspekty projektového záměru. Při jeho zpracování se pohybuje ve dvou osách:

- vertikální** – stanovuje *obecné cíle* (přínosy), specifické cíle, konkrétní výstupy a klíčové aktivity projektu;
- horizontální** – stanovuje *objektivně měřitelné ukazatele, způsoby jejich ověření a předpoklady a rizika realizace*, které nám umožní objektivně měřit využití zdroje, dopad, účinky a výsledky projektu podle jasně stanovených kritérií (Marek a Kantor, 2009).

Logický rámec může sloužit jako vhodný nástroj komunikace, aby jednotliví aktéři zapojení do procesu plánování a přípravy projektu chápali projekt stejně (Křivánek, 2019).

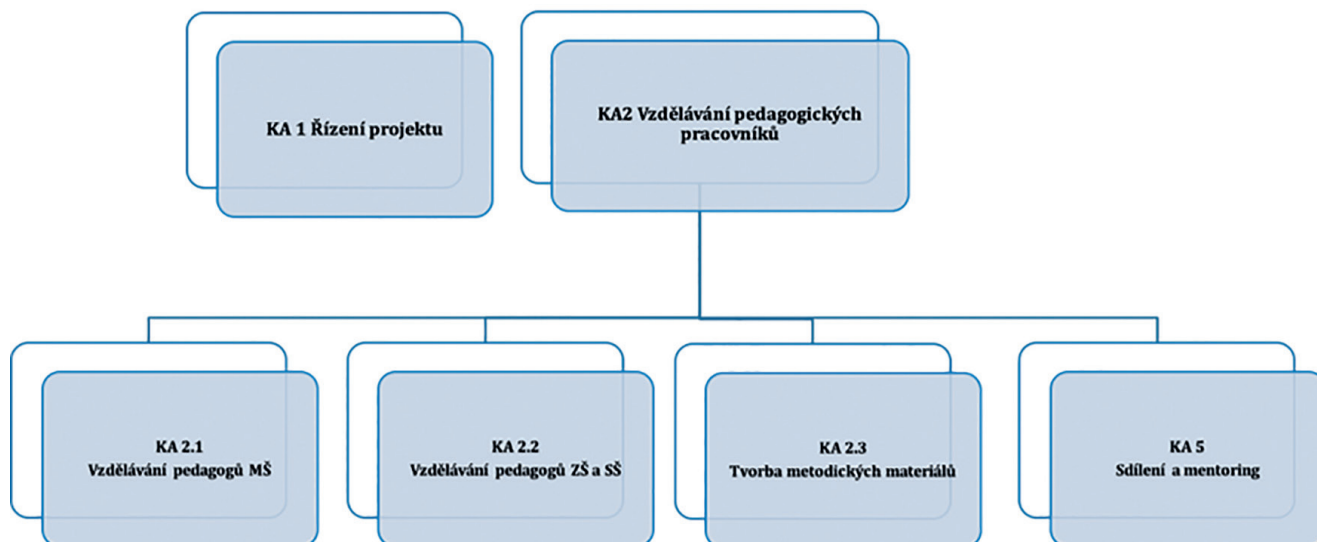
Obecně je při tvorbě časového plánu vhodné rozdělit projekt do co možná nejmenších časových úseků, jimiž jsou obvykle měsíce. Před stanovením konkrétní časové náročnosti jednotlivých aktivit je třeba vzít v úvahu i nutnou časovou rezervu, která bude odrážet možnost vzniku neočekávaných problémů či bude zohledňovat personální kapacity a kvality projektového týmu.

WBS – sestavení rozpisu prací

Za účelem provázání časového hlediska realizace projektu a jeho rozpočtu s konkrétními cíli projektu je třeba tyto cíle rozdělit na jednotlivé dílčí, sobě nadřazené jednotky (Svozilová, 2016).

Pracovní plán dělby práce zobrazovaný v hierarchickém stromovitém rozkladu projektových prací je využitelný například v oblasti znázornění rozložení jednotlivých dílčích aktivit. Pomocí WBS (*Work Breakdown Structure*) tak utváříme rámec pro přehledné rozčlenění celého projektu do jednotlivých logicky souvisejících a nezbytných úkolů, které nám dále umožní jasně určit zodpovědnost konkrétních členů týmu za jejich naplňování.

Příklad plánu jednoduchého rozpisu prací dle klíčových aktivit



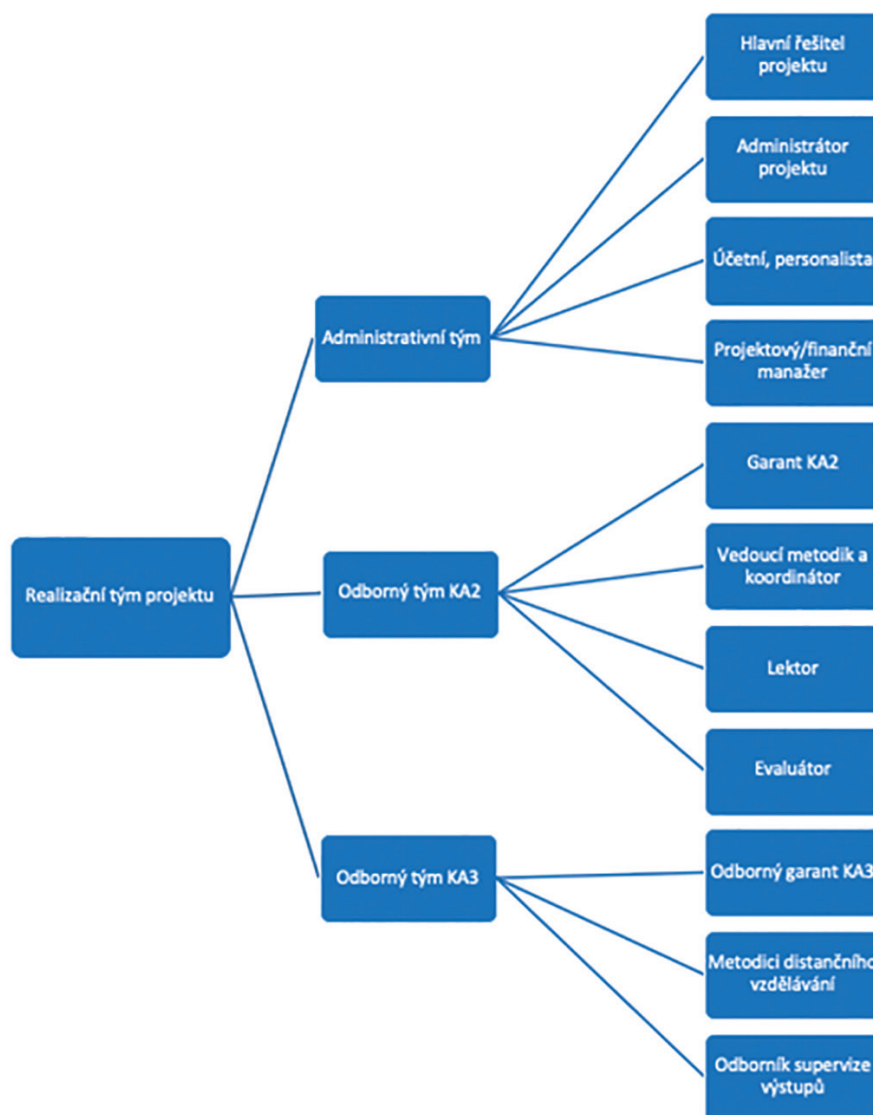
Obr. č. 6: Příklad plánu jednoduchého rozpisu prací dle klíčových aktivit (zdroj: autor)

Aby byla tato zodpovědnost patrná již od počátku řešení a předešlo se například zdvojení činností, dochází k vytváření organizačního diagramu projektu, tzv. **organigramu**, popisujícího strukturu orgánů a členů řešitelského týmu.

Každý člen projektového týmu pak má jasně určenou funkci, roli, kompetence, povinnosti a rozsah přidělených úkolů. Zjednodušeně jde o hierarchický model složení projektového týmu, který je možné rozdělit například v návaznosti na jednotlivé plánované dílčí projektové aktivity.

Při plánování projektového týmu je třeba vyhodnotit a určit dosavadní znalosti, kompetence, kapacity a zkušenosti tak, aby mohlo být například jasně stanoveno, kdo celý tým povede, kdo bude pracovat v rámci jednotlivých pracovních skupin, kdo bude garantovat práci těchto skupin, kdo zajistí administrativní a finanční aspekty projektu apod.

Příklad organigramu projektu



Obr. č. 7: Příklad organigramu projektu (zdroj: autor)

Na základě využití výše zmíněných nástrojů si postupně dokážeme jasně a přesně určit cíle projektu, vytyčit očekávané výsledky a samozřejmě i nezbytné zdroje, včetně stanovení složení projektového týmu z osob, díky nimž budeme schopni dosáhnout předpokládaných výsledků.

Projektem stanovené cíle a výstupy by měly být tzv. **SMART** – chytré. Doležal a Krátký (2017) tento akronym definují následovně:

S = specific (dostatečně specifické),

M = measurable (měřitelné),

A = agreed (akceptované),

R = realistic (realistické),

T = time-bound (termínované – časově ohraničitelné).



Rozpočet projektu

Jelikož primárním účelem podání každé projektové žádosti je získání finančních prostředků na realizaci originálního projektového záměru, představuje tvorba rozpočtu projektu významnou součástí přípravy každé projektové žádosti.

Zodpovězením otázek: *co chceme realizovat?, jak?, s kým? a kdy?* bychom měli mít nastaven základní rámec pro odpověď na poslední otázku: **za kolik?**

Předtím než přistoupíme k přehledu jednotlivých druhů nákladů, které je možné obvykle v rámci evropských strukturálních fondů uplatit, zmíníme ještě tzv. **pravidlo 3E**. Toto pravidlo odkazuje na počáteční písmena tří anglických slov: *efficiency* (účelnost), *economy* (hospodárnost) a *effectiveness* (efektivnost). To v jednoduchosti znamená, že požadované náklady by měly být vždy přiměřené plánovaným cílům, měly by být logicky provázané na aktivity projektu a měly by odpovídat cenám v místě a čase obvyklým. Posouzení naplnění pravidla 3E je rovněž důležitou součástí hodnocení projektových žádostí.

Na základě Svozilové (2016) můžeme rozdělit možné náklady projektu takto (nicméně, jak uvádí Marek a Kantor /2009/, je třeba brát na vědomí, že přestože jsou zpravidla náklady rozděleny do následujících základních kategorií, tyto se mohou v závislosti na typu programu či konkrétní výzvy lišit):

1. Přímé náklady

- a) osobní náklady – náklady na hrubé mzdy a povinné odvody;
- b) cestovní náhrady (tuzemské/zahraniční) – cestovné, ubytování, stravné, per diems;
- c) hmotný majetek a materiál – dle typu výzvy může být investičního/neinvestičního charakteru;
- d) nehmotný majetek – nákup licencí, softwaru či databází apod.;
- e) nákup služeb;
- f) přímá podpora – výdaje související přímo s cílovou skupinou a jejím zapojením do projektu;
- g) dále například nájem a leasing, odpisy, správní a jiné poplatky apod.

2. Nepřímé náklady – základem pro jejich výpočet je obvykle určité procento z celkových či určité části přímých nákladů. Obvykle zahrnují:

- a) osobní náklady členů administrativního týmu (vedení účetnictví, personalistika apod.);
- b) materiální zařízení, vybavení a prostředky související s činností administrativního týmu;
- c) výdaje za externí služby – např. nájemné kanceláří, energie, administrace výběrových řízení apod.

U některých typů projektů jsou do nepřímých nákladů zahrnuty také cestovní náklady členů realizačního týmu. Některé typy projektů kategorii nepřímých nákladů neobsahují a výše zmíněné položky jsou pak hrazeny v rámci nákladů přímých. Toto se odvíjí od nastavení jednotlivých operačních programů či konkrétních výzev a při plánování rozpočtu to nesmí být opomenuto.

3. Ostatní náklady – nejsou zahrnuty v předchozích kategoriích, jsou to většinou rezervy na krytí obtížně předvídatelných vlivů.

Při plánování rozpočtu je vhodné pracovat s jistou rezervou na nepředvídané náklady (cca 10–15 %) tak, aby se v průběhu projektu předešlo riziku nemožnosti realizace některé z plánovaných aktivit, a tím i ohrožení naplnění cílů projektu.

Konkrétní podobu, strukturu a pravidla pro rozpočet grantové žádosti pro příslušnou výzvu k předkládání projektů určuje vždy poskytovatel dotace, potažmo pravidla pro žadatele. Proto je důležité se důkladně seznámit s podmínkami financování v rámci konkrétní projektové výzvy, do níž projekt připravujeme, a těmto pravidlům rozpočet uzpůsobit.



Zásady zpracování rozpočtu

Mimo již výše zmíněného **pravidla 3E** se doporučuje mít při tvorbě rozpočtu na paměti také další zásady, mezi které řadíme i tzv. **princip adicinality (doplňkovosti)**.

Ten spočívá v tom, že prostředky poskytnuté z unijních zdrojů mají pouze doplňovat výdaje ze strany příjemce (Marek a Kantor, 2009). Příjemce tedy od poskytovatele obdrží například 75% podíl finančních prostředků potřebných k realizaci projektu, zbylých 25 % nákladů si musí příjemce dofinancovat ze svých vlastních zdrojů.

Významným faktorem ovlivňujícím tvorbu rozpočtu jsou také výzvou **stanovené maximální a minimální částky finanční podpory**, které se vztahují k rozpočtu jako celku či k jeho jednotlivým aktivitám.

Takto nemusí být omezen jen celkový rozpočet, ale i jeho jednotlivé kapitoly v případě, kdy poskytovatel dotace stanoví maximální poměr výše některé z kapitol rozpočtu vůči jeho celkové výši (např. když investiční náklady mohou tvořit maximálně 20 % z celkové hodnoty rozpočtu).

V případě tvorby rozpočtu u projektu, do kterého je zapojeno **více partnerů s finančním příspěvkem**, je nutné mít na paměti, aby v rozpočtu každého z partnerů byly pokryty předpokládané náklady na realizaci dílčích aktivit pod jeho garancí a aby byl každý partner s podobou rozpočtu obeznámen.

Poskytovatelem dotace je také často určen okruh výdajů, které není možné v projektu nárokovat – jde o tzv. **neuznatelné/nezpůsobilé výdaje**. Jedná se například o DPH či jiné daně, kurzové ztráty, sankce, stornopoplatky apod. Jako neuznatelné mohou být však v návaznosti na kontrolu vyúčtování během vlastní realizace označeny i výdaje z okruhu přímých/nepřímých nákladů, pokud například nenaplňují princip 3E.

Ruku v ruce s vytvořením rozpočtu jde i finanční plán projektu představující detailní rozčlenění předpokládaného čerpání finančních nákladů dle jednotlivých etap projektu. Prakticky jde dnes již o nezbytnou součást každé projektové žádosti, jež může sloužit nejen k vnitřní kontrole řízení projektu, ale také je důležitým podkladem pro poskytovatele dotace, který na základě údajů finančního plánu zasílá příjemci finanční prostředky na realizaci.

V tomto ohledu rozlišujeme dva základní typy financování projektů z hlediska uvolňování prostředků poskytovatelem:

1. **financování ex-ante** – příjemce většinou ještě před začátkem realizace dostane tzv. zálohovou platbu, která mu pokrývá počáteční náklady spojené s realizací projektu; další platby jsou uvolňovány na základě schválení průběžných monitorovacích zpráv.
2. **financování ex-post** – příjemce obdrží první finanční prostředky až na základě schválení průběžné monitorovací zprávy, což znamená, že do doby schválení první monitorovací zprávy si musí náklady na aktivity projektu předfinancovat z vlastních prostředků.



	Typy nákladů	Jednotka	Cena jednotky	Počet jednotek	Celkové náklady
1.	Celkové způsobilé výdaje				9 999 383,41
1.1.	Výdaje na přímé aktivity				7 999 490,73
1.1.1.	Výdaje na přímé aktivity - investiční (nad 40 tis. Kč HIM a 60 tis. Kč NIMH)				0,00
1.1.1.1	Stroje a zařízení				0,00
1.1.1.1.1					0,00
1.1.1.2	Hardware a osobní vybavení				0,00
1.1.1.2.1					0,00
1.1.1.3	Nehmotný investiční majetek				0,00
1.1.1.3.1					0,00
1.1.1.	Výdaje na přímé aktivity - neinvestiční				7 999 490,73
1.1.1	Osobní výdaje				7 252 171,73
1.1.1.1	Platy, odměny z dohod a autorské příspěvky*				5 612 640,00
1.1.1.1.1	Platy				4 224 240,00
1.1.1.1.1.1	Hlavní řešitel projektu		55 000,00	14,4	792 000,00
1.1.1.1.1.2	Odborný garant KA2		43 200,00	12,6	544 320,00
1.1.1.1.1.3	Odborný garant KA3		43 200,00	14,4	622 080,00
1.1.1.1.1.4	Odborný garant KA4		43 200,00	27,25	1 177 200,00
1.1.1.1.1.5	Metodický pracovník pro oblast primárního vzdělávání		30 400,00	32,4	984 960,00
1.1.1.1.1.6	Odborný pracovník pro výstupy projektu		38 400,00	2,7	103 680,00
1.1.1.1.2	DPČ				324 000,00
1.1.1.1.2.1	Externí odborník na oblast primárního vzdělávání		270,00	1200	324 000,00
1.1.1.1.3	DPP				1 004 400,00
1.1.1.1.3.1	Lektoři vzdělávacích kurzů KA2	hodina	300,00	3084	925 200,00
1.1.1.1.3.2	Posuzovatel programu	hodina	220,00	360	79 200,00
1.1.1.1.4	Autorské příspěvky				60 000,00
1.1.1.1.4.1	Manuál primárního vzdělávání		20 000,00	3	60 000,00
1.1.1.2	Pojistné na sociální zabezpečení				1 127 963,52
1.1.1.2.1	Pojistné na sociální zabezpečení z platů a DPČ		1 184 540,00	1	1 127 963,52
1.1.1.2.2	Pojistné na sociální zabezpečení z DPP			1	0,00
1.1.1.3	Pojistné na zdravotní zabezpečení				409 341,60
1.1.1.3.1	Pojistné na zdravotní zabezpečení z platů a DPČ		426 434,40	1	409 341,60
1.1.1.3.2	Pojistné na zdravotní zabezpečení z DPP			1	0,00
1.1.1.4	FKSP		84 484,80	1	84 484,80
1.1.1.5	Jiné povinné výdaje				17 741,81
1.1.1.5.1	Pojištění odpovědnosti zaměstnavatele		17 741,81	1	17 741,81
1.1.1.5.2	Nemocenská hrazená zaměstnancům				0,00
1.1.1.5.2.1	Ostatní jiné povinné výdaje				0,00
1.1.2	Cestovní náhrady				123 000,00
1.1.2.1	Zahraniční				123 000,00
1.1.2.1.1	Cestovní náklady - zahraniční stáž VB (3 osoby)		20 000,00	3	60 000,00
1.1.2.1.2	Ubytování - zahraniční stáž VB (3 osoby)		11 000,00	3	33 000,00
1.1.2.1.3	Strava - zahraniční stáž VB (3 osoby)		10 000,00	3	30 000,00
1.1.3	Hmotný majetek a materiál				142 812,00
1.1.3.1	HW a osobní vybavení				142 812,00
1.1.3.1.01	Notebook		17 303,00	4	69 212,00
1.1.3.1.02	Dataprojektor		18 400,00	4	73 600,00
1.1.6	Nákup služeb				431 507,00
1.1.6.1	Outsourcedované služby				431 507,00
1.1.6.1.1	Grafické zpracování a tisk Manuál primárního vzdělávání (500 ks)		4 250 000,00	1	425 000,00
1.1.6.1.2	Nájem prostor pro kurzy		5 000,00	14	70 000,00
1.1.6.1.3	Stravné a ubytování pro CS		219 847,00	1	219 847,00
1.1.7	Přímá podpora				50 000,00
1.1.7.1	Cestovné a stravné cílové skupiny		50 000,00	1	50 000,00
1.2	Nepřímé náklady		1 999 872,68		1 999 872,68
1.3	Úspory projektu	-	-	-	0,00
1.3.1	Úspory nad 10%				0,00
1.3.2	Úspory k rozdělení				0,00
1.	Celkové způsobilé výdaje				9 999 383,41

Obr. č. 8: Příklad zpracovaného rozpočtu projektu OP VVV (zdroj: autor)



1.4 Realizace projektu

Vlastní realizací projektu je myšleno několik základních souborů aktivit, které můžeme definovat jako:

1. naplňování stanovených projektových aktivit vedoucích ke splnění vytyčených cílů, výsledků a výstupů projektu;
2. monitoring a vyhodnocování pokroku v realizaci v souladu s plánem a rozpočtem projektu;
3. řešení problémů, změny/adaptace projektu.

Aby tyto aktivity bylo možné realizovat, je nezbytné, aby byl projekt efektivně řízen. Úkolem **řízení projektu** je tedy realizovat úkoly definované ve struktuře projektu tak, jak bylo naplánováno, případně na základě průběžného vyhodnocování a zpětné vazby přinášet opatření k eliminaci a řešení případných odchylek od původního plánu realizace.

Samotné řízení projektu začíná ve chvíli ukončení schvalovacího procesu, kdy je rozhodnuto o přidělení finanční podpory (Svozilová, 2016).

Nejprve tedy dochází k **zahájení projektu**, které vyplývá jednak z původní projektové žádosti, ale zejména ze závazného právního rámce – rozhodnutí o poskytnutí dotace. Tento dokument stanovuje přesný termín realizace projektu a tím i časovou způsobilost nákladů.

Zahájení projektu musí být termínově, personálně, odborně i administrativně dobře zorganizováno, protože má stěžejní dopad na utvoření pracovního klimatu v rámci projektového týmu. Za tímto účelem bývá realizována zahajovací schůzka projektového týmu, **tzv. kick-off meeting**.

Jeho primárním cílem je představení členů projektového týmu a jejich zodpovědností, vysvětlení obsahu a cílů projektu, seznámení s harmonogramem, rozpočtem či základními pravidly projektové komunikace (Doležal a Krátký, 2017; Svozilová, 2016).

Na zahajovací schůzku by pak měly navázat pravidelné porady dílčích projektových týmů, jakož i projektového týmu jako celku.

Jelikož je realizace projektu komplexní a náročnou činností, vyžaduje nezbytně nastavení kvalitní úrovně projektového managementu. Jeho nejdůležitější částí je zejména řízení lidských zdrojů, neboť má-li být projekt úspěšný, je třeba vytvořit takový **projektový tým**, který bude s ohledem na rozsah projektu dostatečně kvalitní (Marek a Kantor, 2009; Svozilová, 2016).

Typickým znakem projektových týmů je jejich krátkodobá struktura, odpovídající délce trvání projektu, a také multifunkcionalita, neboť jde o seskupení odborníků s různými kvalifikacemi.

Mezi základní aktivity, které jsou nezbytné při vytváření projektového týmu, můžeme zařadit na základě Svozilové (2016) zejména:

- jasné cíle s týmovou podporou,
- přiměřené vedení a řízení,
- pravidelná hlášení a poskytování informací pro zajištění kontroly,
- otevřenost,
- vzájemnou podporu a důvěru,



- diskusi a otevřenou informovanost,
- spolupráci.

Jak už bylo reflektováno v předchozích částech textu, je rovněž nutné definovat role a úkoly jednotlivých členů týmu, včetně stanovení jejich odpovědnosti (to se týká odborné i administrativní části týmu). Zajištění přehledné organizační struktury projektového týmu přispívá k efektivnější koordinaci řešených úkolů, ale také k lepšímu zajištění komunikačních kanálů a zpětné vazby.

Jak upozorňují Marek a Kantor (2009), v případě projektů podpořených v rámci unijních strukturálních fondů není obvykle možné, aby měla projekt na starost pouze jedna osoba; současně se doporučuje rozdělení rolí na finanční a věcné řízení. Výhodou rozložení práce mezi větší počet osob je snížení rizika ohrožení projektu v případě, když někdo z týmu projekt opustí.

Z pohledu projektového týmu má zásadní pozici jeho **projektový manažer**, který je odpovědný za administrativní a finanční řízení projektu. Jeho primárním úkolem je plánovat a organizovat vedení projektu, jeho evidenci a správu, zajišťovat koordinaci projektového týmu, kontrolu plnění podmínek stanovených poskytovatelem dotace, kontrolu čerpání či zastupování projektu navenek například při komunikaci s poskytovatelem dotace při podávání informací o stavu projektu (Doležal a Krátký, 2017; Marek a Kantor, 2009).

Právě **kontrola a monitoring** patří mezi nedílné součásti projektového cyklu, a tím i řízení projektu.

Kontrola a monitoring stavu realizace projektových činností by měly podávat informace o současném stavu projektu v porovnání s původním plánem stanoveným ve schválené projektové žádosti, a to jak v oblasti naplňování klíčových aktivit projektu, a tím i postupu k dosažení příslibných výstupů a výsledků, tak v oblasti průběžného čerpání finančních prostředků.

Monitoring realizace projektu můžeme odlišit v rámci směru, kterým jsou využívány získané informace, na *vnitřní* (směrem dovnitř projektového týmu) – například v rámci kontroly činností během setkání projektového týmu; a *vnější* (směrem k poskytovateli dotace) – v rámci poskytování monitorovacích zpráv a vyúčtování nákladů.

Vnitřní monitoring umožňuje kontrolovat a řídit projekt tak, aby bylo možné identifikovat příležitosti, ale i problémy a rizika související s prováděním projektových činností a aktivit. Je současně nástrojem, který umožňuje předjímat další vývoj projektu a v případě nutnosti definovat potřebné změny ve způsobu realizace tak, aby bylo dosaženo plánovaných cílů a výstupů projektu.

Z hlediska možností rozsahu a časové způsobilosti změn projektu se od sebe jednotlivé operační programy, potažmo konkrétní výzvy mohou lišit. Přesto je možné v rámci administrace projektů ze strukturálních fondů rozlišit dva typy změn: **nepodstatné** (jejich přijetí významně nemění schválenou podobu projektu; mohou být věcného či finančního charakteru, často je možné jejich schválení se zpětnou účinností) a **podstatné změny** (jejich přijetí významně mění schválenou podobu projektu, a proto je nutné schválení ze strany poskytovatele dotace před jejich provedením; opět se mohou týkat věcného i finančního nastavení projektu).

Vnější monitoring slouží poskytovateli dotace zejména u déle trvajících projektů jako základní zdroj informací o pokroku prací, naplňování ukazatelů (indikátorů) projektu a stavu čerpání financí včetně způsobilosti předkládaných výdajů. Probíhá formou předkládání **monitorovacích zpráv** umožňujících kontrolu souladu nejen s projektovým plánem, ale i s pravidly pro příjemce dotace.



Konkrétní struktura a forma monitorovací zprávy se odvíjí od konkrétního poskytovatele dotace, nicméně stejně jako projektová žádost jsou dnes v případě evropských strukturálních fondů monitorovací zprávy administrovány prostřednictvím formulářů **on-line portálu MS2014+**.

Z hlediska frekvence jsme již v úvodní části textu věnujícího se terminologii projektového řízení zmínili, že monitorovací zprávy můžeme rozdělit na *průběžné* (či etapové) a *závěrečné* – dle typu nebo náročnosti, délky či výše poskytnutých prostředků projektu. Termíny předkládání zpráv stanovuje poskytovatel dotace, který zároveň funguje jako relativně nezávislý kontrolní orgán, jemuž jsou monitorovací zprávy předávány ke kontrole a posouzení. Obvykle jsou u průběžných zpráv tzv. **monitorovací období** stanovována na šest měsíců, nicméně mohou být v návaznosti na specifika dotačního programu či výzvy kratší i delší.

Evidence projektové dokumentace

V průběhu realizace by neměla být opomenuta ani průběžná evidence projektové dokumentace, kterou zpravidla zajišťuje projektový manažer nejen s ohledem na řízení projektového týmu a jeho jednotlivých činností, ale i ve vazbě na přípravu podkladů pro monitorovací zprávy.

Taková evidence by rámcově měla obsahovat:

- personální dokumentaci (pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, mzdové sjetiny, výkazy práce apod.);
- účetní doklady (objednávky, faktury, pokladní doklady, vyúčtování pracovních cest apod.);
- evidenci čerpání rozpočtu a naplňování časového harmonogramu;
- zápisy a prezenční listiny z porad projektového týmu;
- evidence projektových aktivit a účastníků (prezenční listiny, zápisy, operativní evidence);
- výstupy, výsledky jednotlivých klíčových aktivit.

1.5 Možnosti financování projektů v oblastí školství a vzdělávání

V současné době se dotační management a financování v rámci projektů stává nedílnou součástí financování činností jak státních, tak i nestátních a neziskových organizací.

Každý, kdo má zájem o podávání projektů a má již připravený konkrétní projektový záměr, musí počítat s tím, že ne pro všechny zamýšlené činnosti bude schopen najít vhodný dotační program, popř. že každý program podporuje jiný okruh činností a má odlišné uznatelné výdaje. Často je nutné projektové záměry uzpůsobovat a přepracovávat dle podmínek programů podpory, popř. i dle jednotlivých výzev. Každý program mívá vypracovaný systém implementačních dokumentů, které specifikují, co a za jakých podmínek je možné řešit a financovat, čemuž je nutné věnovat vždy náležitou pozornost.

V obecné rovině lze projekty rozdělit na neinvestiční, tzv. „měkké“, a investiční (tj. „tvrdé“). U neinvestičních projektů jde zejména o inovaci studia a vzdělávání, investiční potom financují stavební úpravy, vybavení škol, modernizaci budov a zařízení učeben.

S ohledem na stanovené cíle a priority jsou v rámci tzv. strukturálních a investičních fondů Evropské unie (ESIF) finance čerpány v několikaletých cyklech ze dvou základních fondů: **Evropského fondu pro regionální rozvoj** (ERDF) a **Evropského sociálního fondu** (ESF). Při značné míře zjednodušení by se právě ERDF dal označit za „tvrdý“ a ESF za „měkký“ projekt.



Cílem tohoto textu není obsáhnout všechny programy, do kterých je možno se zapojit, ale spíše se seznámit s nejvýznamnějšími dotačními programy. V současné době (2014–2020) je jistě tím nejdůležitějším programem pro financování v oblasti školství **Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV)**, popř. také **Integrovaný regionální operační program (IROP)** či případně různé programy přeshraniční, nadnárodní a mezinárodní spolupráce (např. Interreg V-A Česká republika – Polsko).

Přehled národních operačních programů

1. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
- 2. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání**
3. Operační program Zaměstnanost
4. Operační program Doprava
5. Operační program Životní prostředí
- 6. Integrovaný regionální operační program**
7. Operační program Praha – pól růstu ČR
8. Operační program Technická pomoc
9. Operační program Rybářství 2014–2020
10. Program rozvoje venkova

Přehled programů přeshraniční spolupráce

1. Interreg V-A Česká republika – Polsko
2. Interreg V-A Slovenská republika – Česká republika,
3. Interreg V-A Rakousko – Česká republika
4. Program přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014–2020
5. Program spolupráce Svobodný stát Sasko – Česká republika 2014–2020

Přehled programů nadnárodní a meziregionální spolupráce

1. Interreg CENTRAL EUROPE
2. Interreg DANUBE
3. INTERREG EUROPE
4. ESPON 2020
5. INTERACT III
6. URBACT III

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV)

Jde o národní operační program řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, který se v rámci svých tří prioritních os zaměřuje na *posilování kapacit pro kvalitní výzkum (PO1)*, *rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj (PO2)* a *rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání (PO3)* a umožňuje v programovacím období 2014–2020 čerpat finanční prostředky ESIF. Z hlediska alokovaných finančních prostředků jde s 2,77 mld. eur o pátý finančně nejobtavnější národní program financovaný ESIF.

Informace o programu včetně ukončených, aktuálních i plánovaných výzev jsou k dispozici na webu programu <https://opvvv.msmt.cz>.

Vhodným zdrojem informací je i newsletter, k jehož odběru se mohou zájemci na webu OP VVV přihlásit a získávat tak pravidelně přehled o aktuálních dotačních možnostech.



Důležitým nástrojem, prostřednictvím něhož jsou finanční prostředky alokovány, jsou **pravidelně vyhlášené výzvy**, do kterých je možné podávat tematicky odpovídající projektové žádosti.

Každá výzva stanovuje:

- cíle výzvy;
- okruh oprávněných žadatelů a partnerů;
- podporované aktivity, jejichž prostřednictvím má dojít k naplnění cílů výzvy;
- přesnou finanční alokaci v rámci výzvy i jednotlivých projektových žádostí;
- míru podpory a podmínky spolufinancování;
- cílové skupiny, které mají být aktivitami projektu podpořeny;
- časové vymezení trvání projektů a harmonogram podávání projektových žádostí;
- podpůrnou dokumentaci (např. pravidla pro žadatele/příjemce, hodnotící kritéria, návaznost na strategie, vzory povinných příloh apod.).

Aby byla zajištěna dostatečná informovanost potenciálních žadatelů, jsou vyhlášeny rovněž semináře pro žadatele výzev, umožňující seznámení účastníků se základními informacemi k výzvě, s jednotlivými šablonami, indikátory a s přílohami k žádosti o podporu.

Náhled na webovou stránku programu OP VVV s přehledem vyhlášených výzev:

The screenshot shows the website for the Operational Program 'Research, Development and Education' (OP VVV). The main heading is 'Aktuální výzvy' (Current calls for proposals). Below it, there is a table listing several calls for proposals with their names, budgets, and completion percentages. To the right of the table, there are two sidebars: 'Výzvy programu' (Program calls) and 'Prioritní osy' (Priority axes).

Název výzvy	K. čerpání
Výzva č. 02_20_082 Akční plánování v území Vyhlášena 30. září 2020	600 mil. Kč Vyčerpáno 0%
Výzva č. 02_20_080 Šablony III – mimo hlavní město Praha Vyhlášena 31. března 2020	1 945 mil. Kč Vyčerpáno 17%
Výzva č. 02_20_081 Šablony III – pro hlavní město Praha Vyhlášena 31. března 2020	206 mil. Kč Vyčerpáno 0%
Výzva č. 02_19_078 Implementace krajských akčních plánů II Vyhlášena 31. října 2019	1 676 mil. Kč Vyčerpáno 0%

Obr. č. 9: Náhled na webovou stránku programu OP VVV s přehledem vyhlášených výzev (zdroj: <https://opvv.msmt.cz/aktualni-vyzvy>)

Jak ale vyplývá z informací uvedených výše, s koncem roku 2020 končí i aktuální programovací období OP VVV. Přesto možnost čerpat finance z ESIF s rokem 2020 zcela jistě nekončí. Pro roky 2021–2027 je aktuálně v přípravě nový operační program **Jan Amos Komenský** (OP JAK). Prezentovaným cílem programu bude *podpořit kvalitu a dostupnost vzdělávání na všech úrovních – počínaje předškolním vzděláváním a konče oblastí výzkumu a vývoje*. Jelikož plánovaná struktura programu OP JAK navazuje na zkušenosti z předchozích operačních programů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, lze předpokládat i jistou návaznost v oblasti systému vyhlášení a administrace výzev.



Integrovaný regionální operační program (IROP)

Zmiňovaný dotační program zařazujeme mezi tzv. „tvrdé“, tedy na materiální investice zaměřené dotační programy, které v oblasti školství podporují projekty cílící na rozvoj a modernizaci infrastruktury pro vzdělávání. Jde o program, v jehož rámci bylo pro aktuálně končící programovací období 2014–2020 alokováno nejvíce finančních prostředků – celkem 4,76 mld. eur.

Smyslem podpory je u vzdělávacích zařízení zajišťujících vzdělávání od předškolního po vyšší odborné, včetně různých forem neformálního a zájmového vzdělávání, dosáhnout na kvalitní a dostupnou infrastrukturu pro realizaci vzdělávání a celoživotního učení.

Formou vyhlášení výzev je IROP podobný již zmíněnému OP VVV, řízený je však z úrovně Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

Nejaktuálnější informace a přehled výzev je dostupný na webovém portálu programu <https://irop.mmr.cz/>.

Náhled na webovou stránku programu IROP s přehledem vyhlášených výzev:

Integrovaný regionální operační program

Zde zadejte hledaný výraz

Přihlásit se

Zadatelé a příjemci Výzvy IROP 2021-2027 Projekty Statistika a analýzy Pro média Kontakty

Výzvy

Odebírat RSS

Hledat text

Odpovědný subjekt

Vzdělávání

Pro výběr místa prosím zvolte IT, IPRÚ

Zrušit filtr Filtrovat

Zobrazení: Seznam Měsíční

Zobrazit i ukončené výzvy

od nejnovějšího

Otevřeno

42. výzva-IPRÚ-Karlovy Vary-SC 2.4-Infrastruktura ZŠ a infrastruktura pro zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání IV.

Termín pro podání žádosti: 12. 6. 2020 - 31. 12. 2020

Otevřeno

34. výzva-IPRÚ-České Budějovice-SC 2.4-Vybudování infrastruktury pro vzdělávání technických a přírodovědných oborů na ZŠ II.

Termín pro podání žádosti: 27. 4. 2020 - 31. 12. 2021

Obr. č. 10: Náhled na webovou stránku programu IROP s přehledem vyhlášených výzev. (Zdroj: <https://irop.mmr.cz/>)



S koncem aktuálního programovacího období 2014–2020 je plánováno i u IROP pokračování v dalším šestiletém období mezi roky 2021 a 2027 při zachování současného názvu programu.

Tak jako je tomu u aktuálního operačního programu, bude i do budoucna věnována část aktivit IROP na zlepšení kvality a dostupnosti vzdělávací infrastruktury, konkrétněji v těchto oblastech, vyplývajících z návrhu IROP pro období 2021–2027 v rámci specifického cíle 4.1:

1. Navyšování kapacit a modernizace mateřských škol.
2. Odborné učebny základních škol a zázemí pro školní družiny.
3. Odborné učebny ve středních a vyšších odborných školách.
4. Výukové prostory pro zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání.
5. Speciální školy a školská poradenská zařízení.

Kontrolní otázky a úkoly

1. *Co si představíte pod pojmem projektové řízení?*
2. *Jaké jsou základní fáze projektového cyklu?*
3. *Jaké jsou základní otázky, na které musíte při tvorbě plánu projektu odpovědět?*
4. *Jaké typy nákladů je obvykle možné zahrnout do rozpočtu projektu?*
5. *K čemu slouží nepřímé náklady projektu?*
6. *Jaký primární dokument je nutné nastudovat s ohledem na podmínky poskytnutí finančních prostředků z OP VVV či IROP?*
7. *Kdy začíná nové programovací období ESIF fondů? Jaký program má nahradit OP VVV?*
8. *Na webových stránkách OP VVV najdete některou z aktuálně vyhlášených výzev a na základě stanovených podmínek vytvořte základní plán projektu, strukturu klíčových aktivit, organigram projektového týmu.*

Shrnutí

- Projekt je jedinečnou soustavou činností směřujících k předem stanovenému cíli, soustavou, která má určitý začátek i konec. Vyžaduje spolupráci různých profesí, váže či spotřebovává jejich kapacity a využívá je pro vytvoření výstupu.
- Při plánování projektu je nutné obsáhnout tři základní dimenze projektu a odpovědět si na otázky: **CO** se musí udělat, (**JAK** kvalitně), **KDY** se to má udělat a **ZA KOLIK** se to musí udělat.
- Při realizaci projektu je nutné věnovat dostatečnou pozornost všem fázím realizace: od **zahájení**, přes samotné vedení projektového týmu, **kontrolu a monitoring** (včetně potřebné **dokumentace**), až po úspěšné **ukončení projektu** a splnění všech administrativních i odborných náležitostí.
- V rámci oblasti školství a vzdělávání jsou z hlediska čerpání evropských strukturálních grantů nejrelevantnější **operační program MŠMT Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) a Integrovaný regionální operační program (IROP)** řízený Ministerstvem pro místní rozvoj. Oba programy budou v novém programovém období nahrazeny novými programy OP JAK a IROP.



POUŽITÁ LITERATURA

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. ISBN 978-80-87029-56-5.

POSNER, Keith a Michael APPLGARTH. *Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]*. Praha: Portál, 2006. Management do kapsy. ISBN 80-7367-141-7.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 9788025115060.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

PdF UP v Olomouci, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc



Centrum celoživotního vzdělávání

www.ccv.upol.cz

