

www.komunitniplanovani.com

DESET KROKŮ PROCESEM KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ – KROK 8

Metodický sešit 8 IMPLEMENTACE KOMUNITNÍHO PLÁNU DO PRAXE

Programový tým projektu EQUAL 0076

Centrum komunitní práce Ústí nad Labem

Lenka Krbcová Mašínová, Michal Polesný, Miroslav Seiner,
Jiří Exner, Ivana Vlčková

Statutární město Ústí nad Labem

Helena Herbstová

Statutární město Ostrava

Ingrid Štegmannová, Olga Pelechová

Komunitní nadace Euroregionu Labe

Tomáš Krejčí

Česká rada humanitárních organizací

Pavel Dušek, Tomáš Kříž

Úřad práce v Ústí nad Labem

Josef Turek, Jana Jindrová, Juraj Joni, Jaroslav Lejček

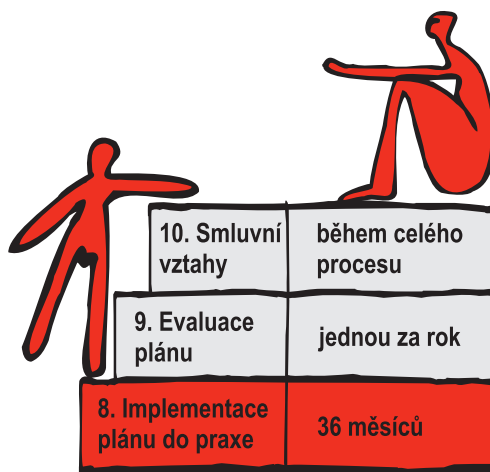


Vytvořeno v rámci projektu EQUAL EU č. 0076 „Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce“.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.

METODIKA 8

IMPLEMENTACE KOMUNITNÍHO PLÁNU DO PRAXE



Realizační období plánu

7. Zpracování konečné verze KP	1 měsíc
6. Proces konzultací KP	2 měsíce
5. Zpracování Návrhu KP	4 měsíce
4. Analýza a mapování potřeb uživatelů	3 měsíce
3. Regionální informační systém sociálních služeb	dlouhodobě

Zpracování plánu

2. Ustavení řídicí struktury KP, zapojení uživatelů	3 měsíce
1. Příprava prostředí – jak začít s procesem KP	3 měsíce

Přípravné období plánu

OBSAH

1. ÚVOD	5
1.1 Cíl metodiky	5
1.2 Komu je metodika určena	5
1.3 Jaké jsou přínosy pro ty, kdo se s metodikou seznámí	5
2. IMPLEMENTACE, NAPLNĚNÍ KOMUNITNÍHO PLÁNU V PRAXI – OSMÝ KROK V CELÉM PROCESU PLÁNOVÁNÍ	6
2.1 Realizační období komunitního plánu	6
2.2 Implementace plánu do praxe	6
2.3 Roční realizační plány	7
2.4 Priorizace cílů a opatření komunitního plánu	7
2.5 Udržení řídicích struktur pro implementaci komunitního plánu	8
3. VÍCEZDROJOVÉ FINANCOVÁNÍ KOMUNITNÍCH PLÁNŮ	13
3.1 Udržitelnost cílů a opatření	14
3.2 Program aktivní politiky Statutárního města Ústí nad Labem	16
4. DOTAČNÍ MANAGEMENT PRO IMPLEMENTACI KOMUNITNÍHO PLÁNU	22
4.1 Strukturální fondy Evropské unie	22
4.2 Pro realizátory a manažery komunitních plánů, je nejprioritnější ESF EU a jeho opatření	23
5. PROJEKTOVÝ CYKLUS	34
5.1 Co je projekt a zdroje námětů na projekt	34
5.2 Návrh projektu	35
5.3 Cíle projektu	37
5.4 Aktivity	39
5.5 Management projektu	39
5.6 Zdroje	42
5.7 Diseminace	47
5.8 Udržitelnost projektu	51
6. SHRNU TÍ	54
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55

1. ÚVOD

Motto: Akce bez plánování je chaos, plánování bez akce nemá smysl.

1.1 Cíl metodiky

Tato metodika popisuje, jak postupovat při implementaci – naplňování komunitního plánu v regionu s cílem realizovat jeho cíle a opatření v konkrétních službách a projektech pro sociálně znevýhodněné skupiny obyvatel.



1.2 Komu je metodika určena

Metodika je určena všem zájemcům o problematiku komunitního plánování sociálních služeb a je součástí souboru deseti metodik, které vedou k úspěšnému zvládnutí procesu plánování.

Prioritními skupinami, které využijí metodiky, jsou manažeři zodpovědní za procesy komunitního plánování.

1.3 Jaké jsou přínosy pro ty, kdo se s metodikou seznámí

Jaký je význam slova implementace? „**Uskutečnění, naplnění, realizace, dostání závazku**“. To vše čeká vás, kteří jste v komunitě odpovědní za procesy plánování. Každý plán má svou realizační fázi, do které nyní vstupujeme, metodika vás provede postupy, jak komunitní plán realizovat, jaké struktury k tomu využívat, jak zajistit finanční prostředky, jak proměnit cíle a opatření v projekty a ty ve služby pro znevýhodněné občany.

V metodice vám přiblížíme dovednosti, které jsou nezbytné pro uvedení plánu v život:

- roční realizační plány
- prioritizaci cílů a opatření a jejich rozvržení do ročních plánů
- využití organizačních struktur pro implementaci plánu
- vícezdrojové financování plánu
- příprava projektů pro vnější finanční zdroje
- dotační management s využitím fondů Evropské unie
- využití projektového řízení při implementaci plánu

2. IMPLEMENTACE, NAPLNĚNÍ KOMUNITNÍHO PLÁNU V PRAXI – OSMÝ KROK V CELÉM PROCESU PLÁNOVÁNÍ

Metodický postup deseti kroků procesem komunitního plánování

10. Smluvní vztahy	během cel. procesu	
9. Evaluace plánu	jednou za rok	Realizační období plánu
8. Implementace plánu do praxe	36 měsíců	
7. Zpracování konečné verze KP	1 měsíc	
6. Proces konzultací KP	2 měsíce	
5. Zpracování Návrhu KP	4 měsíce	
4. Analýza a mapování potřeb uživatelů	3 měsíce	
3. Regionální informační systém sociálních služeb	dlouhodobě	Zpracování plánu
2. Ustavení řídicí struktury KP, zapojení uživatelů	3 měsíce	Přípravné období plánu
1. Příprava prostředí – jak začít s procesem KP	3 měsíce	

2.1 Realizační období komunitního plánu

Realizační období komunitního plánu, do kterého právě vstupujeme, obsahuje tři kroky, které vedou k naplňování plánu:

- 8. krok – Implementace plánu do praxe
- 9. krok – Evaluace plánu
- 10. krok – Zajištění smluvních vztahů v procesu plánování

2.2 Implementace plánu do praxe

Implementace plánu je časové období, většinou tříleté, za které musíme naplnit co největší množství naplánovaných cílů a opatření. Přistoupíme k vymezenému časovému období opět systematicky a pokusíme se ho co nejefektivněji využít. Aktivitu, které budeme během implementace plánu realizovat:

- roční realizační plány
- prioritace cílů a opatření a jejich rozvržení do ročních plánů
- využití organizačních struktur pro implementaci plánu
- vícedrokové financování plánu
- příprava projektů pro vnější finanční zdroje
- dotační management s využitím fondů Evropské unie
- využití projektového řízení při implementaci plánu

Komunitní plány vznikají většinou na tříleté období. Během realizační doby je nutné si pečlivě rozvrhnout, jak budeme plán co **nejefektivněji** naplňovat. Pokud jsme dospěli do třetí realizační etapy procesu plánování, máme nyní v komunitním plánu popsáno:

- **co** – cíl, který budeme realizovat
- **proč** – v plánu máme specifikovány okolnosti a prostředí
- **jak** – v plánu máme specifikovány konkrétní služby a výstupy daných služeb
- **kdy** – pro realizační období je nyní nezbytné přesněji a dobře rozvrhnout, kdy budeme opatření plánu realizovat



2.3 Roční realizační plány

S vyřešením problému **kdy**, nám pomohou **roční realizační plány**. Rozhodnout se mezi velkým množstvím opatření je těžký úkol. Doporučujeme provést postupnou prioritizaci cílů a opatření, při kterém vyhodnotíte všechny vnější a vnitřní faktory, které vám mohou pomoci či zkomplikovat realizaci naplánovaných opatření. Opatření si postupně rozvrhnete do **zmíněných Ročních realizačních plánů**.

Příklad

Následující tabulka ukazuje příklad struktury ročního realizačního plánu

Duševně nemocní

Oblast sociální pomoci/Činnost	projekt chráněné dílny			
Cíle činnosti				
Popis cílů/výstupů				
Zahájení činnosti				
Zakončení činnosti				
Za činnost zodpovídá				
Na činnosti spolupracuje				
Způsob zajištění činnosti				
Předpokládaný rozpočet na činnost podle zdrojů				
Předpokládaná rizika/problémová místa				

2.4 Priorizace cílů a opatření komunitního plánu

Pro sestavení ročních realizačních plánů je nutné priorizovat cíle a opatření již zpracovaná v komunitních plánech. Jistě se zeptáte, podle čeho rozhodnout? Pohledů na prioritizaci cílů a opatření může být několik a je efektivní soubor pohledů kombinovat.

- pohled **ekonomický**, rozdělit si opatření, která budou:
 - realizována z rozpočtu obcí
 - realizována z rozpočtu krajů
 - realizována z rozpočtu státu
 - realizována z jiných zdrojů
 - realizována ze soukromých zdrojů klientů
 - prioritně realizovat služby, které nejsou ekonomicky nejnarocnějšími
- pohled **místní potřeby** – zhodnocovat naléhavost dané služby v místě či okolí
- pohled **odborné potřeby** služby
- pohled **politické potřeby** služby – vyhodnocovat a pracovat s politickými prioritami
- pohled zohledňující **organizační náročnost a rozsah – velikost** služby, případně zařízení
- pohled **odborné náročnosti** služby – doporučuje se realizovat prioritně služby, které jsou odborně méně složité a na kterých si tzv. nevyhlámete zuby

Při sestavování ročních realizačních plánů je možné provádět malé úpravy a změny. Plán je otevřený proces a je nezbytné přistupovat k němu dynamicky a potřebných změn se neobávat.

Pohled vícezdrojového financování

Vícezdrojové financování se většinou skládá:

- ze zdrojů měst a obcí
- ze zdrojů státu – MPSV
- ze zdrojů krajských samospráv
- ze zdrojů úřadů práce – aktivní politika zaměstnanosti
- ze zdrojů nadací a soukromých institucí
- ze soukromých zdrojů
- z jiných zdrojů
- z vlastních výnosů organizací a subjektů provozujících sociální a související služby
- ze zdrojů Evropské unie

Prioritně vás budou zajímat zdroje Evropské unie, kterým se budeme věnovat v dalších kapitolách této metodiky.

Dříve než však začneme s projektovým řízením, dovolte ještě připomenout, že při implementaci je stěžejní kvalitní a trvale nastavená organizační a řídicí struktura plánu. Jde o plynulé pokračování toho, co jsme již vytvořili při přípravě prostředí ve druhém kroku komunitního plánování.

2.5 Udržení řídicích struktur pro implementaci komunitního plánu

V rámci procesu implementace komunitního plánu musí být opět vytvářeny podmínky pro zapojení **všech**, kteří do sociální sféry a procesů vstupují, tedy princip triády.

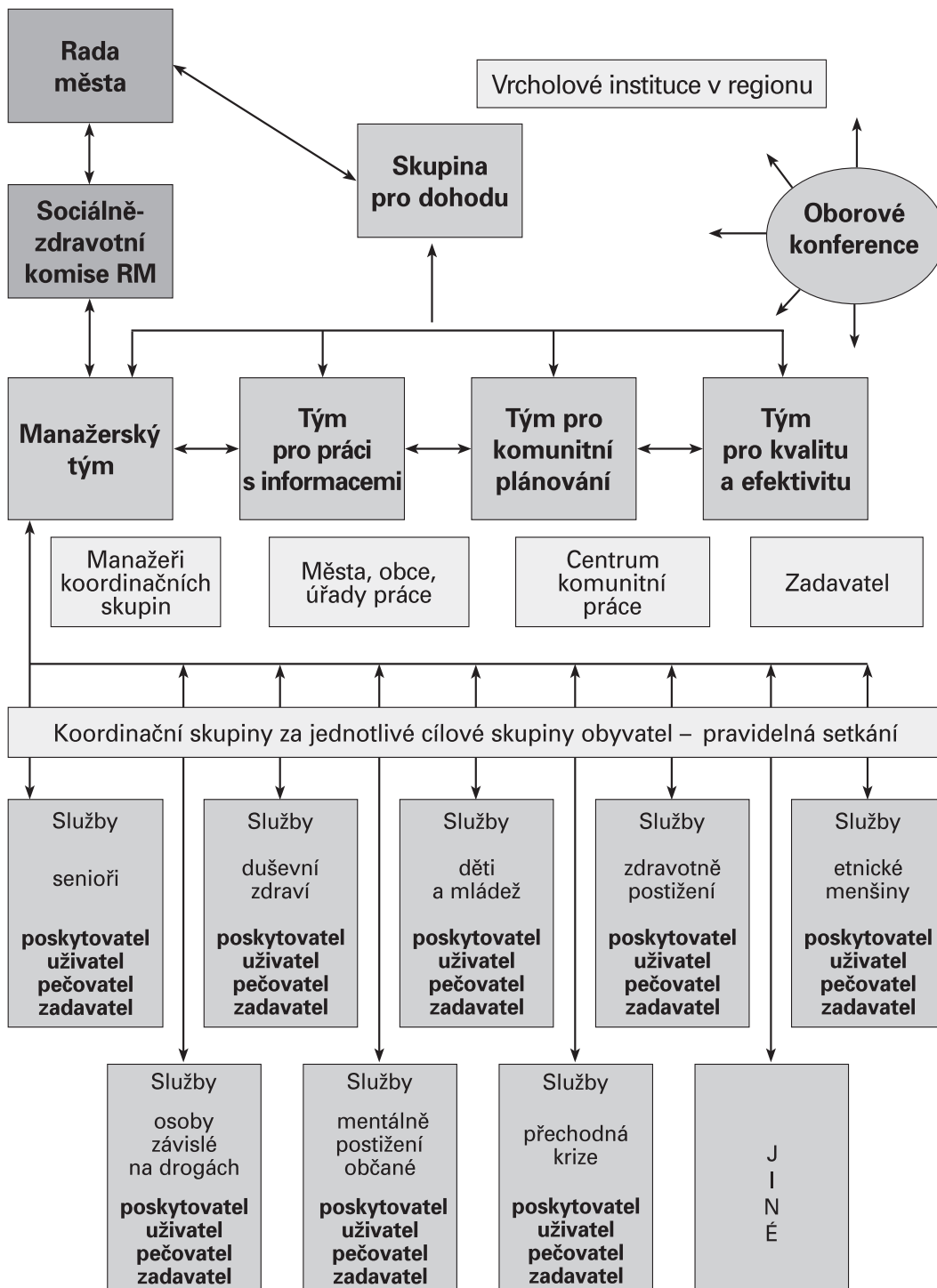
Při naplňování jednotlivých cílů a opatření je více než dříve nezbytné připravovaná opatření **konzultovat, komunikovat a informovat** mezi všemi složkami – zadavateli, poskytovateli, uživateli.

Více než dříve zde oceníte kvalitní a dobře komunikující řídicí strukturu, kterou jste ustavili již na úrovni kroku druhého, kdy v každé rovině řízení má každý tým příslušné kompetence a odpovědnosti.

I při implementaci plánu platí, že stále dochází k propojování politické, odborné a uživatelské roviny.

Svoji stěžejní roli zde dostávají kvalitní manažeři, kteří mají dovednosti potřebné k řízení implementačního procesu plánu.

Zástupci institucí, poskytovatelů služeb, uživatelů a veřejnosti budou do procesu implementace vstupovat prostřednictvím těchto instrumentů, které známe již z metodického sešitu 2: Organizační struktury komunitního plánování.



2.5.1 Skupina pro dohodu a její role v období implementace

Skupina vytvořená na základě dohody o spolupráci mezi státními, samosprávnými a veřejnoprávními institucemi.

Role:

- Na této úrovni probíhá komunikace a konzultace mezi institucemi a koordinačními skupinami za jednotlivé oblasti sociální pomoci.
- Dochází k vrcholovému schvalování komunitního plánu péče a podkladů pro financování sociálních služeb vždy pro dané období.

skupina
pro dohodu

- Role skupiny pro dohodu v období implementace je důležitá především při realizaci nových rozvojových služeb z komunitního plánu a při udržení služeb stávajících.
- Ve skupině pro dohodu by mělo docházet k propojování finančních prostředků ze všech možných regionálních a republikových zdrojů.
- Stěžejní role skupiny pro dohodu je pak při tvorbě nových projektů připravovaných pro fondy Evropské unie

2.5.2 Koordinační skupiny a jejich role v období implementace

Koordinační skupiny jsou ustaveny za jednotlivé oblasti sociální pomoci: např. etnické menšiny, děti a mládež, osoby v přechodné krizi, tělesně postižení, mentálně postižení, drogově závislí, duševně nemocní, senioři. Koordinační skupiny jsou základním článkem koordinace sociálně-zdravotních služeb, sociálních služeb a služeb blízkých službám sociálním na území města. Jsou složeny ze zástupců poskytovatelů výše jmenovaných služeb bez ohledu na formu a zřizovatele, uživatelů služeb a osob participujících na dané oblasti.

Role:

- Zastupují a hájí zájmy poskytovatelů a uživatelů v rámci rozvoje služeb v příslušné oblasti sociální pomoci a péče.
- Jsou zapojeny do implementace komunitních plánů péče vždy na dané období, prosazují principy komunitní péče a podílejí se na implementaci komunitních plánů.
- Podílejí se na přípravě rozpočtu města pro sociální služby a služby blízké službám sociálním prostřednictvím odborného posuzování projektů, žádostí a záměrů jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb z grantů vyhlášených městem.
- V návaznosti na aktuální KPP vytvářejí koncepce a zpracovávají projekty pro rozvoj sociálně-zdravotních služeb ve městě.
- Realizují nové společné projekty.
- Koordinační skupiny se podílejí na propojování a spolupráci jednotlivých služeb i mezi jednotlivými oblastmi sociální pomoci.
- Koordinační skupiny jsou vnějšími poradními sbory SZK RM ÚL. KS mohou dávat odborná stanoviska i jiným veřejnoprávním institucím.
- Usnesení KS je doporučujícím dokumentem vyjadřujícím svobodná rozhodnutí členů KS. Usnesení KS má tedy doporučující charakter.
- Město poskytuje KS potřebnou součinnost nezbytnou pro její činnost.

2.5.3 Manažerský tým složený z manažerů jednotlivých koordinačních skupin a jeho role v období implementace

Každá oblast sociální pomoci má svou koordinační skupinu, která je složená ze zástupců poskytovatelů služeb a uživatelů péče. V jejím čele stojí profesionální manažer, který koordinační skupinu zastupuje navenek, koordinuje její činnost, koordinuje tvorbu komunitního plánu, iniciuje a napomáhá řešení vzniklých problémů a tvorbě nových služeb a projektů při implementaci komunitního plánu. Manažeři za jednotlivé oblasti sociální pomoci vytváří manažerský tým, který je hlavním partnerem skupině pro dohodu, sociálně-zdravotní komisi rady města a týmu pro plánování. Manažerský tým pracuje na základě manažerských smluv, které uzavírají manažeři péče se zvoleným právním subjektem, kde jsou specifikovány odpovědnosti a kompetence manažera. Při implementaci komunitního plánu má manažerský tým stěžejní řídicí roli.

Role:

- Zastupuje a hájí zájmy koordinačních skupin za jednotlivé oblasti sociální pomoci.
- Propojuje v rámci možností sociální a zdravotní služby ve všech definovaných oblastech sociální pomoci a koordinuje rozvoj sociálních služeb a služeb blízkých službám sociálním na území města.

- Vytváří komunitní plány péče vždy na dané období, prosazuje principy komunitní péče, navrhuje nová témata pro komunitní plánování.
- Implementuje platné komunitní plány péče. Zpracovává realizační plány platného komunitního plánu včetně priorit zastupovaných oblastí.
- Garantuje projednání a zhodnocení projektů a žádostí v oblasti sociálních služeb a služeb blízkých službám sociálním na území města. Zodpovídá za předložení výstupů ze zhodnocení sociální komisi a radě města. Tím se podílí na přípravě rozpočtu města pro sociální sféru. U projektů a žádostí předkládaných příspěvkovými organizacemi ze sociální sféry zajišťuje stanovisko příslušného odboru.
- MT se podílí na rozvoji města v oblasti programu rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím spolupráce se sociálně-zdravotní komisí rady města svojí účastí na rozšířených zasedáních komise za účelem prioritizace nashromážděných projektových záměrů v zásobníku projektů.
- Manažerský tým je poradním sborem sociálně-zdravotní komise rady města. Usnesení MT má doporučující charakter.
- MT odpovídá za přenos informací mezi KS, MT, SZK RM a dalšími zainteresovanými institucemi a organizacemi.
- Město poskytuje manažerskému týmu potřebnou součinnost nezbytnou pro jeho činnost.

2.5.4 Tým pro práci s informacemi a jeho role v období implementace

Pracovní tým, který pro potřeby komunitních plánů péče a rozvojových programů a projektů města Ústí nad Labem shromažďuje, sbírá, vyhodnocuje informace a data.

tým pro
informace

Role:

- Data z elektronicky vyplňovaných reportů poskytovatelů služeb jsou shromažďována prostřednictvím informačního systému, a vyhodnocována vytvořeným softwarem.
- Data jsou vyhodnocována každý rok, vždy do února roku následujícího. Tak je zajištěna aktuálnost informací pro potřeby implementace komunitních plánů.
- Práci týmu realizuje město Ústí nad Labem. Písemné výstupy z informačního systému dostávají k dispozici komise města, rada města, manažerský tým komunitního plánování. Jako další člen týmu je pracovník úřadu práce, který přináší s měsíční aktuálností data a informace o stavu trhu práce v daném regionu, .
- Data z informačního systému jsou zpracována do Katalogu sociálních služeb v tištěné i elektronické verzi.

2.5.5 Tým pro plánování a jeho role v období implementace

Za zpracování komunitního plánu je odpovědný tým pro plánování, který pracuje pod vedením Centra komunitní práce.

tým pro
plánování

Role:

- Tým pro plánování není již odpovědný za celkovou realizaci – implementaci komunitního plánu. Jeho odpovědnost v období implementace zůstává v zajišťování vícezdrojového financování, dotačním managementu a projektovém řízení cílů a opatření komunitního plánu, a to prostřednictvím projektů předkládaných na fondy Evropské unie.
- Na systematickou práci v projektovém managementu je založen na úrovni města program aktivní politiky – rozvoje lidských zdrojů, trhu práce a sociálních služeb, do kterého je zapojena většina subjektů z komunitního plánování. Podrobněji viz kapitola 3.

2.5.6 Odborné konference v období implementace

Platforma pro širokou diskusi všech, kteří do sociálních služeb vstupují (politiků, úředníků, poskytovatelů, klientů, rodičů, veřejnosti, médií, podnikatelů):

- koná se pravidelně aspoň jednou do roka
- poskytuje prostor pro veřejné řešení problémů
- poskytuje prostor pro vyjádření názorů uživatelů, pečovatelů a veřejnosti
- poskytuje prostor pro informování veřejnosti a médií
- umožňuje prezentovat výsledky komunitního plánování, stav a realizace cílů a opatření plánu v období implementace

3. VÍCEZDROJOVÉ FINANCOVÁNÍ KOMUNITNÍCH PLÁNŮ

Kapitola vám poskytne bližší informace o financování cílů a opatření z komunitních plánů prostřednictvím projektů, a to s důrazem především na projekty Evropské unie. Projekty Evropské unie a další vnější zdroje jsou významným finančním zdrojem pro realizaci plánů.

Projektové řízení je tedy pro úspěšnou implementaci komunitních plánů jedna ze stěžejních **dovedností** odpovědných manažerů a odborníků.

Než začneme více popisovat projektové řízení a dotační tituly, dovolte nám prezentovat příklad dobré praxe, který vám zprostředkuje proces, kdy se potřeba klientů v oblasti pracovního uplatnění postupně proměňuje:

- v opatření komunitního plánu,
- to pak v projektový záměr v zásobníku projektů,
- ten pak v projektovou žádost do SROP EU,
- ta pak v konkrétní dvě nové služby,
- ty pak ve 22 nových pracovních příležitostech pro duševně nemocné uživatele
- a ve dva nové programy v oblasti sociálního podnikání.

Ptáte se, jak dlouhá ta cesta je? Zhruba pět let. Pokusíme se vám to demonstrovat v časové tabulce pro vznik dvou nových služeb:

První je **cateringová dílna**, která produkuje výrobky studené kuchyně, připravuje rauty a občerstvení **pro veřejnost**. Druhá je Kavárna na půl cesty – **Bárka café**, která je otevřenou kavárnou na volném trhu, poskytující 45 míst, internetové připojení, kulturní a společenské programy **opět pro veřejnost**.

Příklad

Časová tabulka procesu plánování od potřeby klienta ke službě pro klienty

Rok	Akce
březen až listopad 2003	zpracování 2. KPP na období 2004 až 2006, v rámci kterého jsou formulována opatření pro rozvoj sužeb v oblasti zaměstnávání duševně nemocných klientů
duben až květen 2003	mapování potřeb duševně nemocných lidí v rámci procesu tvorby 2. Komunitního plánu, kde je jako prioritní identifikována potřeba zaměstnávání s požadavkem na důstojné zaměstnávání lidí s psychiatrickou dg. v počtu 25 pracovních příležitostí
květen 2003	proces konzultací 2. KPP, k opatření nejsou připomínky
leden 2004	realizační období 2. KPP, opatření se začíná realizovat
září 2005	pracovní cesta do Anglie, kde vzniká nápad na cateringovou sociální firmu a Kavárnu na půl cesty jako námět na projekt, který by naplňoval dané opatření 2. KPP v Ústí nad Labem



příklad

březen 2005	předložení projektového námětu do programu aktivní politiky – rozvoje lidských zdrojů, trhu práce a sociálních služeb
30. listopad 2005	vývoj první verze projektu
únor až březen 2006	vývoj projektové žádosti do programu SROP EU
březen 2006	předložení projektové žádosti občanským sdružením Fokus Ústí nad Labem do grantového schématu
červen 2006	schválení projektu v programu SROP EU na 24 měsíců
září 2006	3. KPP na 2007 až 2009
září 2006 až duben 2007	projekt byl schválen, začíná se realizovat, probíhají vzdělávací, rekvalifikační aktivity, výběr provozoven, rekonstrukce, nákup vybavení, zpracování marketingového plánu pro sociální podnikání, výběr zaměstnanců, příprava a výběr klientů
4. duben 2007	zahájení zkušebního provozu cateringové dílny
15. květen 2007	zahájení zkušebního provozu Kavárny na půl cesty Bárka café
4. duben 2008	první výročí spuštění pracovního rehabilitačního programu cateringová dílna
15. květen 2008	první výročí spuštění dílny – Kavárna na půl cesty Bárka café
červen 2008	zaběhlý program s ročním pilotním provozem podpořený z evropského programu SROP, který poskytuje pracovní příležitosti 22 duševně nemocným klientům

3.1 Udržitelnost cílů a opatření

Při implementaci komunitního plánu je stěžejním úkolem zajistit udržitelnost nově vzniklé služby. Je nezbytné plánovat takové služby, které mají šanci na dlouhodobou udržitelnost.

Tedy, každá služba, která vzniká v komunitním plánování, by měla řešit potřeby klientů dlouhodobě.

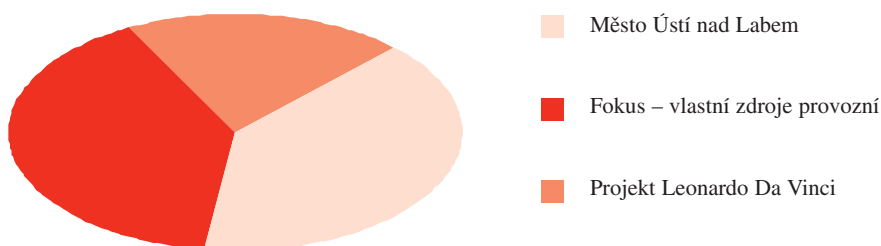
Podívejme se na příklad naší služby. Z hlediska vícezdrojového financování byl vznik úplně nové služby, podpořen z fondu Evropské unie a ze státního rozpočtu České republiky. Přípravu projektu podpořilo Statutární město Ústí nad Labem, Fokus Ústí nad Labem a dotace z programu Leonardo Da Vinci na projekt mobilit do Velké Británie, kde jsme námět na cateringovou dílnu získali. Rekonstrukci prostor finančně realizovalo občanské sdružení Fokus Ústí nad Labem. Prostory na provoz kavárny poskytlo Statutární město Ústí nad Labem. Dvouletý pilotní provoz z 80 % finančně podpořil projekt EU. Po jeho ukončení bude služba, která poskytuje pracovní příležitosti znevýhodněným občanům začleněna do sítě chráněných dílen, které podporuje Úřad práce v Ústí nad Labem z aktivní politiky trhu práce. Dále bude služba financována z vlastních výnosů občanského sdružení Fokus.

Z naší zkušenosti vyplývá, že je každé nové opatření komunitního plánu možné rozdělit do tří období života:

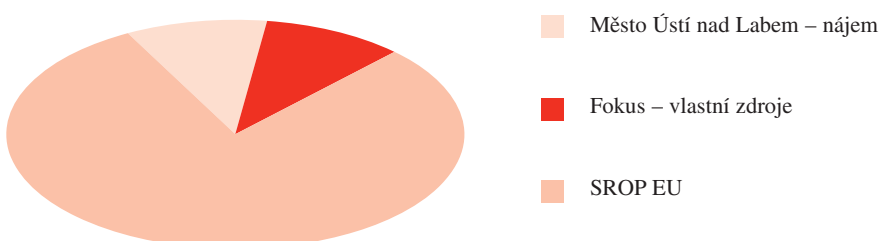
- přípravná fáze
- pilotní fáze (s možnými investicemi)
- standardní provozní fáze

Každé fáze života nové služby se účastní jiné subjekty, jiné organizace i jiné finanční prostředky. Na následujících grafech vidíte, jak se vše během času mění.

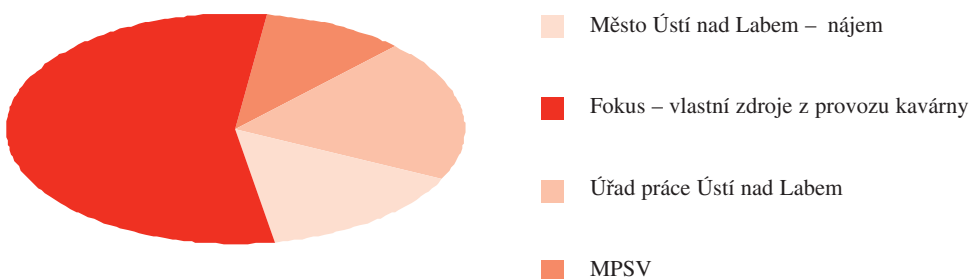
Více zdroje financování – příprava projektu



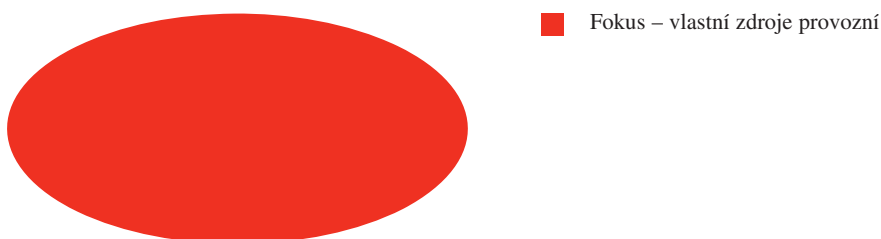
Více zdroje financování – pilotní provoz projektu



Více zdroje financování – normální provoz



Více zdroje financování – investice, oprava prostor



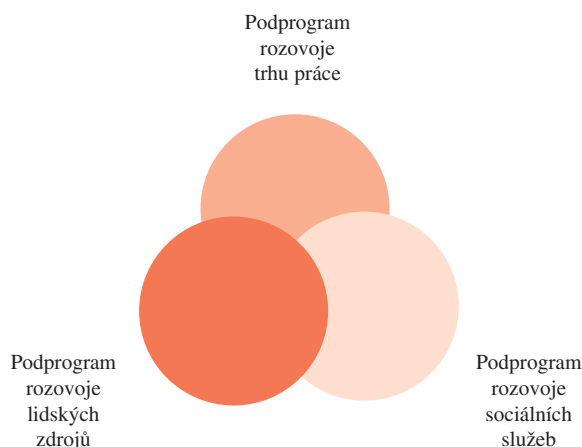
Z příkladu vidíte, že ve střední rovině řízení musíte zajistit příslušné kompetence a odpovědnosti manažerů za tuto činnost a dobrou komunikaci a zapojení všech zadavatelů, včetně úřadů práce. K tomu vám opět bude sloužit trvale udržitelná organizační struktura, kde bude stěžejní **manažerský tým, tým pro plánování, skupina pro dohodu a koordinační skupina** v čele s **poskytovatelem** – nositelem projektu.

Z příkladu dále vidíme, že je pro realizaci komunitních plánů, a to především pro rozvoj nových služeb, důležité znát a zajistit kvalitní projektové řízení, dotační management. Je osvědčenou praxí vytvořit takové nástroje, které vám i zde umožní pracovat systematicky.

Ze systematických nástrojů, které zajišťují vícezdrojové financování opatření a cílů komunitních plánů, lze zmínit opět osvědčenou praxi z Ústí nad Labem, a to:

3.2 Program aktivní politiky Statutárního města Ústí nad Labem

Program aktivní politiky má tři podprogramy:



Program aktivní politiky města existuje od roku 2003 a je v gesci Sociálně-zdravotní komise Rady města Ústí nad Labem. Je přímo provázán na komunitní plánování sociálních služeb ve městě Ústí nad Labem, je jeho přímým nástrojem.

Zajišťuje vícezdrojové financování cílů a opatření a prostřednictvím projektů pak konkrétní sociální služby, případně nové pracovní příležitosti pro znevýhodněné občany z vnějších zdrojů, především ze zdrojů Evropské unie a nadací.

Program má standardizované procesy, kterými je naplňován.

1. V programu vzniká tzv. **zásobník projektů**, který se skládá z projektových námětů vzešlých z opatření a cílů komunitních plánů služeb.
2. Ke každému z projektových námětů je zpracovaný **průvodní list** projektového námětu, tzv. projektová fiše.
3. Projektové fiše se předkládají v průběhu roku zhruba do konce září do Centra komunitní práce v Ústí nad Labem.
4. Všechny projektové fiše jsou rozpracovány, k námětům projektů je proveden dotační management a je zpracován **zásobník projektů PAP/RLZ**.
5. V druhé polovině roku zasedá **společně** sociálně-zdravotní komise rady města a manažerský tým komunitního plánování, kterým jsou postupně představeny všechny projektové náměty.
6. Na společném zasedání dochází k **udělování priority** důležitosti jednotlivým projektovým námětům a získání bodového ohodnocení jednotlivých projektových fiší.

7. Projektové fiše jsou pak sestaveny dle pořadí bodů, které získaly, a jsou jim **postupně přidělovány finanční prostředky** na vývoj kvalitní projektové žádosti do grantových programů Evropské unie a nadací.
8. Ke každému projektu je znovu dle jeho zaměření a cíle, včetně cílových skupin, proveden **dotační management** a je mu vyhledán vhodný finanční zdroj, nejlépe několik.
9. Zde pak tým začíná postupně zpracovávat **předběžnou projektovou žádost**.
10. V případě vyhlášení grantové výzvy dochází ke zpracování oficiální **projektové žádosti** do příslušného projektového formuláře (BENEFIT, ELZA ...).
11. Během zpracování probíhají **konzultace** s manažery Centra komunitní práce Ústí nad Labem a dochází k **předložení projektu** do vybraného grantového schématu.
12. Všechny projektové žádosti musí splnit kritérium technické způsobilosti pro další postup odborného hodnocení.

Včasné zpracování projektových žádostí do vyhlášených opatření ESF EU a jiných fondů přináší velkou úspěšnost při získávání finančních prostředků z fondů EU pro financování komunitních plánů, což ilustruje následující tabulka.

Sumarizace úspěšnosti projektů pro fondy Evropské unie celkem

	zpracováno projektů	podpořeno	nepodpořeno	projekty čekací	vloženo Mm Ústí nad Labem Kč	získáno v grantech EU Kč
rok 2003	20	14	6	0	1 146 000	19 013 103
rok 2004	16	13	1	2	1 890 000	56 596 080
rok 2005	15	13	1	1	1 223 000	33 828 255
rok 2006	25	5	1	19	2 209 160	13 556 940
celkem	76	45	9	22	6 468 160	122 994 378

Tabulka prezentuje úspěšnost dotačního managementu, kterým se financují cíle a opatření komunitních plánů, prostřednictvím projektů předkládaných na vnější finanční zdroje.

Příklad

Následující text uvádí příklad toho, jak můžete sestavit projektovou fiši pro váš projektový námět:

Název projektu	Zvyšování PC gramotnosti u seniorů
Lokalita	Město Ústí nad Labem
Předkladatel	
Kontaktní osoba	
Náklady na vývoj projektové žádosti	



příklad
průvodní list

Celkové náklady projektu	1 635 000,- Kč
Požadovaná finanční podpora z PAP/RLZ na vývoj projektové žádosti	
Aktivity k vývoji projektové žádosti (aktivity čleňte alespoň do čtyř podrobnějších položek a popište je)	
Celkem z toho:,- Kč
Celkem	

Charakteristika projektu

Všeobecné cíle

- možnost sociální aktivizace jako prevence před izolací
- narovnání šancí seniorů na rovné příležitosti společenského uplatnění v oblasti počítačové gramotnosti
- osvojení dovednosti obsluhy PC seniory
- zvýšení komunitní soudržnosti společnosti v ČR
- nabídka dalších aktivit předkládající organizace

Specifické cíle

Popis projektu

Projekt se zabývá oblastí poskytované pomoci **seniorům**, kteří užívají služeb domu pro seniory s pečovatelskou službou, domova důchodců a seniorům, kteří žijí ve svém přirozeném prostředí. Možnost uplatnění této skupiny lidí v běžné životě ve společnosti je **snížena některými faktory, jako je přirozené stáří, nemoci a z nich vyplývající omezení a handicap, izolace a něco, co lze pojmenovat jako „pocit společenské nepotřebnosti“**.

Stáří a nemoci lze těžko výrazně regulovat. Projekt se zabývá intervencí v oblasti izolace a pocitu společenské nepotřebnosti.

Pocitem společenské nepotřebnosti definujeme postoj, který vychází z mýtu o ekonomické hodnotě člověka, která končí s produktivním věkem. Jako by jediným smyslem „stáří“ bylo čekání na smrt ... A někteří senioři to takto cítí, což vede k **rezignaci** na aktivní život, na smysl každodenních činností. Směřování předkládající organizace vychází z přesvědčení, že **život má smysl v celé délce**, a proto má každý člověk stejná práva v každou chvíli a to včetně práva na „**vyrovnání šancí uplatnění v životě**“. V době, kdy je ČR ze strany EU upozorňována na absenci širší **počítačové gramotnosti**, jsou vzdělávány různé skupiny obyvatel (sociálně slabí, nezaměstnaní, etnické menšiny, fyzicky postižení). Senioři mají **právo** na gramotnost, a to včetně počítačové gramotnosti – česká společnost může poskytnout tuto možnost i jim a tím narovnat jejich šance ke společenskému uplatnění. **Informační technologie** zasahují stále více do **běžných životních** procesů /elektronický podpis, internet, e-mail, výhody plynoucí z dovednosti obsluhy některých softwarových produktů, užívání různých přídatných zařízení, jako je digitální fotoaparát, kamera/. Předpokládáme, že **předají** své zkušenosti svým přátelům a rodinným příslušníkům a tím se stanou minimálně „ekonomicky prospěšnými“, pro realizátory to znamená více – budou v situaci, která je výstižně v anglickém jazyce vyjádřena frází: „...to be in touch“, tj. v **bezprostředním kontaktu** s běžným dnem, a proto neizolováni.

Realizace projektu (období)

2008–2010

Organizace projektu

Schéma kurzu

- základy hardwaru – základní panel PC, základní deska, základní periferie PC, paměťová média, tiskárny, skener, multifunkční zařízení internet-intranet, modem, přídatné zařízeí PC,
- teorie softwaru – základní operační systém BIOS, operační systémy Windows, softwarové balíky, soubory, adresáře, plocha, ikona, kurzor, nabídka Start, ovládací panely, manipulace s okny, práce s disketovou jednotkou, práce s CD-ROM, práce s kapacitami paměťových médií, implantované programy, příslušenství, často užívané počítačové termíny
- Microsoft Word – pomocné ikony, vzhled stránky, ukládání dokumentu, systém formátování obecně, pravopis, sloupce, symbol, formátování obrázků, klipart, Wordart, základní tabulky, ohraničení, náhled + tisk dokumentu, formáty písma
- internet – historie internetu, Microsoft Internet Explorer, domácí webová stránka, oblíbené, historie, vyhledávací servery, vyhledávání informací, tvary www adres, domény, download, elektronická pošta, ovládání e-mailové schránky, tvary e-mailových adres.
- grafika – vytváření jednoduchých obrázků, vkládání obrázků do textu, práce s fotkami

Časový harmonogram projektu (fáze projektu)

Propagace, depistáž zájemců

Koordinátor projektu společně s lektorem navštěvuje zařízení pro seniory. Pořádají mítinky, v rámci kterých vysvětlí cíle projektu, seznámí účastníky s postupem realizace a konkrétními aktivitami. Účastníci jsou motivováni k účasti a překonání ostychu z neznámé zkušenosti. Každý obdrží úplnou informaci v podobě informačního letáku a závazné přihlášky k účasti v jednotlivých bžích. Jednotliví zájemci budou rozděleni do jednotlivých bžů kurzů.

V průběhu roku dochází k další kontaktáži dalšího takového typu zařízení s nabídkou účasti v kurzech.

Vytvoření materiálně-technického zázemí

Učební místo – místo má bezdrátové připojení na internet, je vybaveno šesti osobními počítači, flipchartem a sociálním zázemím.

Další aktivity

Frekventantům jsou nabízeny další aktivity. Jedná se o pravidelné scházení v senior klubu jednou za 14 dní, možnost posezení v kavárně, internetové připojení, vernisáže a galerie obrazů, koncerty, modrý klub poezie, dobrovolnictví atd.

Jeden bž kurzu je koncipován v celkovém rozsahu **32 hodin, tj. osm lekcí**. Lekce se konají v pondělí 8.00–12.00, úterý 12.00–16.00, čtvrtěk 8.00–12.00 a pátek 8.00–12.00. Časový rozsah jedné lekce je čtyři hodiny v rámci tří učebních bloků. Mezi jednotlivými lekcemi je pauza. Náročnost bude **přizpůsobena** možnému tempu účastníků.

Partneři projektu

Klub seniorů – Ústí nad Labem, zastoupený panem Ing.Chládkem.

Spolupracující organizace projektu

Kofoedova škola Ústí nad Labem

Odborný garant projektu

.....

Prezentace projektu

tisk, kabelová televize, informační letáky, webové stránky

Financování projektu

Popis jednotlivých disponibilních zdrojů (předpokládaných zdrojů financování), v případě zpracování žádosti o dotaci, je zde třeba uvést i zdroje pro realizaci daného projektu.

Zdroje, na které bude zpracována žádost:

MPSV, Město Ústí nad Labem, Ústecký kraj, NF Preciosa

Návrh a doporučení na další využití projektu a jeho udržitelnost

Projekt se již v praxi osvědčil a je o něj velký zájem. V roce 2006 jsme uskutečnili ve spolupráci s Klubem seniorů v Ústí nad Labem malou pilotáž. Projekt se setkal s velkým ohlasem a dodnes je o něj zájem. Z nedostatku finančních prostředků, jsme však na území města ÚL nemohli pokračovat. Populace v ČR stárne, a tak ještě několik let bude jistě tato potřeba nenaplněna, i když samozřejmě další a další generace na tom s PC gramotností budou lépe a lépe. Podstatná je spolupráce s klubem seniorů, který klienty do programu pomáhá motivovat, ale také je aktivně vyhledává a dále s nimi spolupracuje.

Přidanou hodnotou projektu je snaha o zakládání malých PC kaváren, kde by senioři měli prostor pro setkávání v součinnosti s PC vybavením a jeho používáním.

Provázanost projektu na Komunitní plán města Ústí nad Labem

V oblasti sociální péče a pomoci o staré občany je velká pozornost věnována rozvoji služeb vzdělávání pro tuto cílovou skupinu. Zřetel se klade také na sociální poradenství a prevenci před společenskou izolací seniorů. V těchto ohledech jsou naše cíle s KP naprosto v souladu.

Návaznost projektu na jiné projekty

Jedná se o projekt, který je s velkým úspěchem realizován v Litoměřicích. Chceme ho rozšířit a nabídnout v Ústí nad Labem, kde je na základě naší zkušenosti po projektu poptávka.

Cílové skupiny

- primární cílová skupina – senioři nad 65 let žijící ve svém přirozeném prostředí nebo v nějaké formě ústavní péče
- sekundární cílová skupina – rodinní příslušníci seniorů, přátelé, pracovníci těchto zařízení, společnost v ČR

Příklad

pozvánky na společné zasedání sociálně-zdravotní komise a manažerského týmu



příklad

Pozvánka

Vážení přátelé,

Jménem administrátora PAP/RLZ Statutárního města Ústí nad Labem si Vás dovoluji pozvat na rozšířené zasedání Sociálně-zdravotní komise Rady města Ústí nad Labem, které se bude konat 10. 10. 2007 od 15.00 hod do 16.15 hod ve 4. patře zasedací místnosti Stavebního odboru Magistrátu města Ústí nad Labem.

Hlavním bodem programu bude udělení priorit projektům ze zásobníku projektů programu aktivní politiky – Rozvoj lidských zdrojů, trhu práce a sociálních služeb pro rok 2007.

Pro Vaši včasnou přípravu zasílám v příloze zásobník projektů PAP/RLZ 2007 v elektronické podobě a všechny projektové fiše předložené jednotlivými organizacemi do programu aktivní politiky – Rozvoj lidských zdrojů, trhu práce a sociálních služeb pro rok 2007.

Priorizace projektových námětů bude probíhat již standardizovaným způsobem.

Přidělování priorit, tedy Vašich hlasů, prostřednictvím barevných papírků, poté sečtení hlasů a vytvoření pořadí projektových námětů v zásobníku projektů PAP/RLZ 2007.

Poté bude následovat logistické zajištění všech vybraných projektů administrátorem, uzavření smluv se zpracovateli projektů a zpracování projektových žádostí do 15. 12. 2007.

K předkládání projektových žádostí pak bude docházet v průběhu roku 2008, kdy budou otevřeny evropské fondy v rámci nového programovacího období Evropské unie.

Na Vaši účast a setkání s Vámi se těší
za administrátora Programu aktivní politiky – programu rozvoje lidských zdrojů, trhu práce a sociálních služeb

PhDr. Lenka Krbcová Mašínová, v. r.
manažerka programu, kontakt: krbcovamasinova@ckpul.cz

Lucie Brožková, v. r.
asistentka programu, kontakt: brozkova@ckpul.cz

4. DOTAČNÍ MANAGEMENT PRO IMPLEMENTACI KOMUNITNÍHO PLÁNU

Dotační management můžeme také přeložit jako hledání zdrojů pro cíle a opatření obsažených v komunitních plánech. Zdrojů existuje v České republice velké množství. V této kapitole se zaměříme na zdroje významově i objemově nejrozsáhlejší a to jsou zdroje Evropské unie.

Znalost programovacích dokumentů vlády České republiky a opatření v nich obsažených je nezbytnou součástí práce manažerů, kteří odpovídají za implementaci komunitního plánu a dotační management k jednotlivým jeho cílům a opatřením.

V následujícím textu jsme pro vás připravili několik podstatných informací z programových dokumentů České republiky, z kterých lze zajistit vícezdrojové financování cílů a opatření z komunitních plánů. Úplné informace z programových dokumentů pak naleznete na stránkách Evropského sociálního fondu. Podrobnější výukový materiál k projektovému řízení naleznete ve skriptech č. 7 z celoživotního modulu komunitního plánování, který vznikl v rámci našeho projektu EQUAL.

4.1 Strukturální fondy Evropské unie

Strukturální fondy Evropské unie jsou pro implementaci komunitního plánu nejdůležitějším zdrojem. Mohou zabezpečit rozvoj nových služeb téměř ve všech cílových skupinách, vzdělávání, poradenství, rekvalifikace, zaměstnávání a jiné cíle a opatření komunitních plánů. **Z naší zkušenosti vyplývá, že orientace manažerů v této problematice patří ke stěžejním dovednostem vedoucím k úspěšné implementaci plánů do praxe.**

Následující text využívá OPLLZ.

Strukturální fondy EU jsou v současné době zaměřené na tři základní cíle:

- **Cíl 1 (teritoriální):** Stimulace regionů, kde se rozvoj opoždjuje. Region se považuje za nepřiměřeně rozvinutý, když HDP na obyvatele je pod 75 % prostředků ze strukturálních fondů a spadá do něj 22 % obyvatel Unie.
- **Cíl 2 (teritoriální):** Podpora ekonomické a sociální konverze oblastí, které čelí Strukturálním těžkostem. Pro tento cíl je vyhrazeno 1,5 % prostředků ze strukturálních fondů a týká se 18 % celkové populace EU.
- **Cíl 3 (tematický):** Podpora adaptace a modernizace vzdělávání, odborné přípravy a systémů na podporu zaměstnanosti v regionech nespádajících pod Cíl 2. Pro tento cíl je vyhrazeno 12,3 % prostředků ze strukturálních fondů.

První dva cíle se váží na určité regiony, které jsou definované na začátku každého programovacího období mezi Evropskou unií a každým členským státem. Třetí cíl není teritoriální, je financovaný z Evropského sociálního fondu a váže se na určitý typ populace stanovený EU (např. znevýhodněná část populace, případy sociální exkluze apod).

Pro každý z uvedených cílů jsou vyhrazené finance z jednoho nebo více strukturálních fondů.

Vláda české republiky pro nové programovací období schválila operační programy České republiky v letech 2007 až 2013, a to:

1. Operační program Podnikání a inovace
2. Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

3. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
4. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
5. Operační program Životní prostředí
6. Operační program Doprava
7. Integrovaný operační program
8. Operační program Technická pomoc
9. Regionální operační program NUTS II Střední Čechy
10. Regionální operační program NUTS II Jihozápad
11. Regionální operační program Regionu soudržnosti NUTS II Severozápad
12. Regionální operační program NUTS II Severovýchod
13. Regionální operační program pro NUTS II Jihovýchod
14. Regionální operační program pro NUTS II Střední Morava
15. Regionální operační program NUTS II Moravskoslezsko
16. Operační program Praha – Konkurenceschopnost
17. Operační program Praha – Adaptabilita
18. Operační programy přeshraniční spolupráce pro cíl Evropské územní spolupráce, a to:
 - a) Operační program přeshraniční spolupráce Česká republika – Polsko (řídící orgán v České republice)
 - b) Operační program Česká republika – Svobodný stát Bavorsko (řídící orgán mimo území České republiky)
 - c) Operační program Svobodný stát Sasko – Česká republika (řídící orgán mimo území České republiky)
 - d) Operační program přeshraniční spolupráce Česká republika – Rakousko (řídící orgán mimo území České republiky)
 - e) Program přeshraniční spolupráce Česká republika – Slovenská republika (řídící orgán mimo území České republiky)

4.2 Pro realizátory a manažery komunitních plánů je nejprioritnější Evropský sociální fond (ESF)

Evropský sociální fond je finanční nástroj, který slouží na investice na rozvoj lidských zdrojů. Je určený na podporu realizace Evropské strategie zaměstnanosti v členských státech a doplňuje jejich národní politiky v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů.

Obsahuje opatření, která:

- snižují nezaměstnanost a bojují proti ní, s důrazem na dlouhodobou nezaměstnanost zachovávají zaměstnanost
- vytvářejí rovné příležitosti na trhu práce pro všechny s důrazem na osoby ohrožené sociálním vyloučením
- podporují pracovní integraci mladých lidí
- podporují a zlepšují úroveň vzdělání, poradenství a školení, vytvářejí podmínky pro celoživotní vzdělávání
- podporují vznik pracovních míst, lidský potenciál v oblasti vědy a výzkumu, podporují pracovní mobilitu
- propojují vazby mezi světem praxe a vzděláváním, odborné přípravy a výzkumu, zlepšují přístup a účast žen na trhu práce, včetně jejich profesionálního rozvoje, přístupu k novým pracovním příležitostem a podnikatelské činnosti

Programovací dokument Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) vymezuje priority pro podporu rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti z Evropského sociálního fondu v období 2007–2013. OP LZZ byl vypracován zejména ve vazbě na Národní strategický referenční rámec České republiky, který vymezuje priority České republiky pro podporu ze strukturálních fondů a Kohezního fondu v období 2007–2013, na Národní program reforem 2005–2008, Strategii hospodářského růstu a další klíčové strate-

gické dokumenty, které jsou uvedeny dále. Globálním cílem OP LZZ je zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU.

Specifické cíle

Specifickými cíli Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost jsou:

1. zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů
2. zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti
3. posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených
4. posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb
5. zintenzivnění mezinárodní spolupráce

Globální cíl Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost „Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU“ je rozveden ve specifických cílech, které budou naplňovány prostřednictvím jednotlivých prioritních os.

První specifický cíl „Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů“ je naplňován prostřednictvím prioritní osy 1 Adaptabilita. Tato prioritní osa je zaměřena především na předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do lidských zdrojů ze strany podniků a organizací, rozvoj odborných znalostí, kvalifikace a kompetence zaměstnanců a zaměstnavatelů a rozšiřování možností pro uplatnění pružnějších forem zaměstnávání. Tato prioritní osa bude realizována prostřednictvím dvou oblastí podpory:

- zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků
- zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů restrukturalizovaných podniků

Druhý specifický cíl „Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti“ je naplňován prostřednictvím prioritních os 2a a 2b Aktivní politiky trhu práce. Tyto prioritní osy směřují především k zlepšení přístupu k zaměstnání a k trvalému začlenění osob hledajících zaměstnání, k prevenci nezaměstnanosti. Tyto prioritní osy zahrnují dvě oblasti podpory:

- posílení aktivních politik zaměstnanosti
- modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj

Třetí specifický cíl „Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených“ je naplňován prostřednictvím Prioritní osy 3 Sociální integrace a rovné příležitosti. Tato prioritní osa je zaměřena zejména na pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením nebo přímo osobám sociálně vyloučeným. Tato prioritní osa bude realizována prostřednictvím čtyř oblastí podpory:

- podpora sociální integrace
- podpora sociální integrace romských komunit
- integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce
- rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

Prioritní osy 4a a 4b Veřejná správa a veřejné služby se váží na čtvrtý specifický cíl „Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb“ a budou naplňovány prostřednictvím intervencí zaměřených na zvýšení institucionální kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb. Tyto prioritní osy budou realizovány prostřednictvím dvou oblastí podpory:

- posilování institucionální kapacity a efektivnosti státní správy
- posilování institucionální kapacity a efektivnosti územních samosprávních celků.

Pátý specifický cíl „Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti“ je naplňován prostřednictvím prioritních os 5a a 5b Mezinárodní spolupráce.

Prioritní osy 6a a 6b Technická pomoc jsou orientovány na podporu řízení a implementace operačního programu.

V následujícím textu se budeme podrobněji věnovat **Prioritní ose 3 Sociální integrace a rovné příležitosti**, ve které budeme především hledat možné zdroje pro spolufinancování cílů a opatření našich komunitních plánů.

Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

Zaměření/Specifikace podpory

Oblast se zaměřuje na podporu začleňování sociálně vyloučených osob nebo osob ohrožených sociálním vyloučením s cílem jejich návratu do společnosti a na trh práce.

Podpora se zaměří především na poskytování sociálních služeb a tvorbu a realizaci sociálně preventivních programů pro cílové skupiny osob, dále na podporu zvyšování odborné a profesní kvalifikace pracovníků v sociální oblasti a na podporu procesů řízení a managementu organizací a subjektů poskytujících služby, především při vstupu do podnikatelského prostředí s cílem posílení možností integrace cílových skupin. Oblast podpory se také zaměří na podporu systémových a národních aktivit v oblasti poskytování služeb zaměřených na sociální integraci.

Zaměření dané oblasti podpory vyplývá z celkové nedostatečné dostupnosti služeb pro cílové skupiny v ČR a z nedostatečné kvalifikace, odborné a profesní připravenosti zaměstnanců v sociálních službách. Oblast podpory zároveň reaguje na potřeby systémových změn, které se v oblasti sociální integrace v současné době realizují.

Globální a specifické cíle podpory

Globální cíl:

Sociální začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu ke vzdělávání a k zaměstnání, cestou zajištění a zvyšování dostupnosti, kvality a kontroly služeb.

Specifické cíle:

- přímá podpora osob ohrožených sociálním vyloučením nebo vyloučených ze společnosti a z trhu práce
- podpora zajištění dostupnosti a kvality sociálních služeb
- podpora oblastí prevence sociálního vyloučení a oblastí prevence kriminality
- podpora systémových aktivit v systému sociálních služeb, především ve vztahu k zákonu o sociálních službách, souvisejícím právním normám a k transformaci sociálních služeb
- posílení managementu a řízení subjektů a organizací poskytujících služby pro cílové skupiny nebo podporujících poskytování sociálních služeb

Cílové skupiny

Cílové skupiny osob sociálně vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením. Jedná se především o tyto cílové skupiny:

a/ cílové skupiny osob

- osoby se zdravotním postižením – osoby, jejichž zdravotní postižení představuje určité znevýhodnění ve vztahu k ostatním členům společnosti
- děti, mládež a mladí dospělí
- etnické menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí – národnostní menšiny, které setrvale a dlouhodobě žijí na území ČR
- imigranti a azylanti – skupina přistěhovalců v ČR, která zahrnuje nelegální imigranty, žadatele o azyl, uznané azylanty, cizince s uděleným vízem k pobytu nad 90 dnů,

- dlouhodobým nebo trvalým pobytem v ČR
- osoby bez přístřeší – osoby, které nemají ubytovací možnosti, popř. obývají nouzová obydlí
- osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody
- oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané
- osoby pečující o osobu blízkou – osoby pečující o osobu blízkou, která je z různých příčin ohrožena sociálním vyloučením a které se samy díky této péči dostávají do situací, kdy jsou znevýhodněny v přístupu ke službám či na trh práce

b/ cílové skupiny organizací

- zadavatelé sociálních služeb
- poskytovatelé sociálních služeb a další subjekty poskytující služby napomáhající sociální integraci cílových skupin
- orgány veřejné správy působící v oblasti sociální integrace
- zaměstnavatelé

Popis činností

I. Podpora vzdělávání zadavatelů, poskytovatelů, uživatelů a dalších subjektů v oblasti sociálního začleňování

Jedná se zejména o:

- **vzdělávání v oblasti procesu plánování dostupnosti sociálních služeb** nebo při tvorbě dalších místních a regionálních partnerství
- **vzdělávání v oblasti zavádění a kontroly standardů kvality** sociálních služeb
- **vzdělávání v oblasti managementu** a řízení
- **profesní vzdělávání** poskytovatelů sociálních služeb
- **vzdělávání v dalších oblastech**, které umožní poskytování služeb zaměřených na návrat uživatele na trh práce a do společnosti
- **vzdělávání uživatelů a osob pečujících o osobu blízkou** s cílem posílení jejich schopností a dovedností k návratu do společnosti a na trh práce

II. Podpora sociálních služeb a dalších nástrojů ve prospěch sociálního začleňování cílových skupin

Jedná se zejména o:

1. Podporu poskytování sociálních služeb pro cílové skupiny, podle zákona o sociálních službách, se zaměřením na návrat těchto osob zpět do společnosti, na trh práce nebo udržení se na trhu práce či k přístupu ke službám umožňujícím návrat na trh práce především v rámci následujících druhů sociálních služeb:

- azylové domy
- domy na půl cesty
- nízkoprahová denní centra
- nízkoprahová denní centra pro děti a mládež (s důrazem na osoby ve věku 15–26 let)
- intervenční centra
- sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
- terénní programy
- sociální rehabilitace
- sociálně terapeutické dílny
- podpora samostatného bydlení
- sociální poradenství
- sociálně aktivizační služby pro osoby se zdravotním postižením.

- 2. Podporu dalších činností a aktivit umožňujících prevenci sociálního vyloučení nebo přímou pomoc cílovým skupinám s důrazem především na:**
- programy prevence sociálně patologických jevů a prevence kriminality
 - programy získávání základních sociálně profesních a společenských dovedností
 - programy pro osoby opouštějící ústavní zařízení
 - programy pro osoby opouštějící zařízení výkonu trestu
 - programy pro osoby ve výkonu trestu s cílem přípravy jejich návratu do společnosti a na trh práce
 - programy motivace, pracovní a sociální rehabilitace
 - programy pro osoby závislé na drogách
 - programy pro osoby pečující o osobu blízkou
- 3. Podporu inovativních nástrojů pro začlenění cílových skupin na trh práce s důrazem především na:**
- podporu a informovanost o nástrojích sociální ekonomiky v oblasti sociální integrace
 - vzdělávání zaměstnavatelů, poskytovatelů služeb nebo cílových skupin při vstupu do podnikatelského prostředí
 - podporu tvorby a realizace podnikatelských záměrů za podmínek integrace cílových skupin do trhu práce a do společnosti, především prostřednictvím zajišťování veřejných služeb
- 4. Podporu v oblasti sociální ekonomiky zaměřenou především na následující oblasti:**
- **podpora nových podnikatelských aktivit** s cílem zaměstnání osob ze znevýhodněných cílových skupin za předpokladu, že v rámci projektu bude zaměstnáno alespoň 30 % zaměstnanců z těchto cílových skupin
 - **podnikatelské aktivity osob samostatně výdělečně činných**, které jsou zároveň sociálně znevýhodněnou skupinou
 - **podnikatelské aktivity směřující k zajištění veřejných služeb v rámci regionu**, u kterých je majoritní část uživatelů veřejné služby tvořena cílovou skupinou znevýhodněných osob

Podmínky podporovaných aktivit je možné kombinovat a jejich kombinace je žádoucí.

III. Podpora procesů poskytování sociálních služeb, včetně podpory partnerství na místní a regionální úrovni

Jedná se především o:

- podporu **zavádění procesů plánování dostupnosti sociálních služeb na místní úrovni** a plánu rozvoje sociálních služeb
- podporu **zavádění procesů plánování dostupnosti sociálních služeb na regionální úrovni** a plánu rozvoje sociálních služeb
- podporu **zavádění dalších forem partnerství subjektů**, které se podílejí na procesu sociální integrace specifických cílových skupin
- podporu **transformace pobytových zařízení** pro cílové skupiny
- **zavádění procesu kvality a kontroly poskytování sociálních služeb**

IV. Systémová podpora sociálních služeb a subjektů působících v sociální oblasti a podpora nástrojů umožňujících aplikaci zákona o sociálních službách a dalších právních norem

Jedná se především o:

- **systémová opatření v oblasti vzdělávání zadavatelů a poskytovatelů sociálních služeb**
- **systémové nástroje pro zavádění nových forem podpory v oblasti sociální integrace**

- **systemové nástroje pro monitorování a hodnocení efektivnosti** využívaných nástrojů v oblasti sociálního začleňování

Oblast podpory 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit

Z oblasti podpory lze financovat opatření pro etnické menšiny.

Zaměření/Specifikace podpory

(Sociálně vyloučené) romské komunity jsou označovány za skupinu nejvíce ohroženou sociálním vyloučením. Cílem této oblasti podpory je především intenzivní podpora a rozvoj stávajících i nových sociálně preventivních programů a sociálních služeb realizovaných v sociálně vyloučených romských lokalitách a komunitách. Podpora bude směřována na přímou podporu jednotlivců v procesu sociálního začleňování, na vzdělávání subjektů působících v dané oblasti, ale i na samotné vzdělávání cílové skupiny. Nezanedbatelná oblast podpory bude také směřována na změnu negativního přístupu a postoje veřejnosti a na změnu veřejného mínění majoritní společnosti proti sociálně vyloučeným romským komunitám. Podporované aktivity budou významně doplňovány jednotnou systemovou podporou z národní úrovně.

Globální a specifické cíle podpory

Globální cíl:

Sociální začleňování příslušníků sociálně vyloučených romských komunit zajištěním dostupnosti, kvality a kontroly služeb, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu ke vzdělávání a k zaměstnání a v přístupu k investiční podpoře.

Specifické cíle:

- přímá podpora příslušníků sociálně vyloučených romských komunit, kterým je omezen přístup ke službám a na trh práce
- podpora zajištění dostupnosti a kvality sociálních služeb směřujících k integraci příslušníků sociálně vyloučených romských komunit, včetně podpory v přístupu k investiční podpoře
- podpora oblasti prevence sociálního vyloučení a oblasti prevence kriminality
- podpora (systemových) aktivit systému sociálních služeb pro příslušníky sociálně vyloučených romských komunit, především ve vztahu k zákonu o sociálních službách, souvisejícím právním normám a k transformaci sociálních služeb, včetně podpory evaluace efektivnosti služeb
- posílení kapacity a řízení subjektů a organizací poskytujících nebo podporujících poskytování služeb směřujících k integraci příslušníků sociálně vyloučených romských komunit, včetně podpory partnerství na místní a regionální úrovni

Cílové skupiny

Cílovou skupinou v rámci této oblasti podpory jsou především:

- příslušníci sociálně vyloučených romských komunit
- zadavatelé sociálních služeb poskytujících služby pro příslušníky sociálně vyloučených romských komunit
- poskytovatelé sociálních služeb a další subjekty poskytující nebo podporující poskytování sociálních služeb pro příslušníky sociálně vyloučených romských komunit
- orgány veřejné správy působící v oblasti sociálních integrace.

Popis činností

I. Podpora vzdělávání zadavatelů, poskytovatelů, uživatelů služeb a dalších subjektů v oblasti sociálního začleňování příslušníků romských komunit

Jedná se především o:

- **vzdělávání v oblasti zavádění a kontroly standardů** kvality sociálních služeb

- **vzdělávání v oblasti řízení, spolupráce, tvorby a vedení projektové dokumentace**
- **vzdělávání v dalších oblastech**, které umožní poskytování služeb zaměřených na návrat uživatelů na trh práce a do společnosti
- **vzdělávání s cílem posílení schopností a dovedností** potřebných k návratu do společnosti a na trh práce
- **profesní vzdělávání** poskytovatelů sociálních služeb.

II. Podpora sociálních služeb a dalších nástrojů působících ve prospěch sociálního začleňování příslušníků sociálně vyloučených romských komunit

Jedná se především o:

- 1. Podporu poskytování sociálních služeb dle zákona o sociálních službách** se zaměřením na návrat zpět do společnosti, na trh práce nebo udržení se na trhu práce či k přístupu ke službám umožňujícím návrat na trh práce. Jedná se především o podporu v rámci služeb:
 - azylové domy
 - domy na půl cesty
 - nízkoprahová denní centra
 - nízkoprahová denní centra pro děti a mládež (s důrazem na osoby ve věku 15–26 let)
 - sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
 - terénní programy
 - sociální rehabilitace
 - sociálně terapeutické dílny
 - podpora samostatného bydlení
 - sociální poradenství.
- 2. Podporu dalších činností a aktivit umožňující prevenci sociálního vyloučení** nebo přímou pomoc příslušníkům sociálně vyloučených romských komunit. Jedná se především o:
 - programy prevence sociálně patologických jevů a prevence kriminality, včetně podpory osvěty v této oblasti
 - získávání základních sociálně profesních a společenských dovedností
 - motivaci, pracovní a sociální rehabilitaci
 - programy pro osoby závislé na drogách
 - programy pro předcházení ekonomické nestability rodin a jednotlivců
 - programy pomoci při realizaci investičních akcí (investiční akce financované z ERDF – především IOP).
- 3. Podporu inovativních nástrojů pro začlenění cílové skupiny na trh práce.** Jedná se především o:
 - podporu a rozšiřování nástrojů sociální ekonomiky v oblasti sociální integrace.

III. Podpora procesů poskytování sociálních služeb, včetně rozvoje partnerství na místní a regionální úrovni

Jedná se především o:

- podporu **zavádění různých forem partnerství subjektů**, které se podílejí na procesu sociální integrace cílové skupiny, včetně návaznosti na tvorbu plánu dostupnosti sociálních služeb
- podporu **managementu a řízení subjektů** poskytujících služby v sociálně vyloučených romských komunitách
- podporu tvorby a vedení **projektové dokumentace a projektového řízení**
- zavádění **procesu kvality a kontroly poskytování sociálních služeb** v sociálně vyloučených romských komunitách.

IV. Systémová podpora sociálních služeb a subjektů působících v sociálně vyloučených romských komunitách a podpora nástrojů umožňujících aplikaci zákona o sociálních službách a dalších právních norem

Jedná se především o:

- systémová opatření v oblasti vzdělávání zadavatelů a poskytovatelů sociálních služeb
- systémové nástroje pro zavádění nových forem podpory v oblasti sociální integrace
- systémové nástroje pro monitoring a hodnocení efektivnosti využívaných nástrojů v oblasti sociálního začleňování
- systémové nástroje a procesy v oblasti sociální integrace.

Oblast podpory 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce

Zaměření/Specifikace podpory

Zaměstnanost je jedním z klíčových nástrojů k začlenění sociálně vyloučených osob do společnosti. Začlenění napomáhají také komplexní programy zaměstnanosti zaměřené na aktivizaci a motivaci individuálním přístupem pro vytvoření podmínek k odstraňování bariér pro rovný přístup na trh práce. Těmito programy se zvyšuje pracovní a společenská integrace osob s různými handicap – zejména mladých do 25 let s žádnou nebo nízkou úrovní kvalifikace, věkově starších, zdravotně postižených, osob z odlišného sociálně-kulturního prostředí, osob pečujících o závislého člena rodiny, osob po výkonu trestu, osob do 26 let věku vyrůstajících bez rodin, drogově závislých osob a osob závislých na alkoholu. Zvláštní význam z důvodu negativního demografického vývoje má i zapojení cizinců na trhu práce s předpokládaným dlouhodobým a posléze trvalým pobytem i následnou sociální integrací do většinové české společnosti.

Globální a specifické cíle podpory

Globální cíl:

Posílení pracovní integrace osob ohrožených sociálním vyloučením, odstraňování bariér znesnadňujících jejich rovnocenný vstup na trh práce.

Specifické cíle:

- podpora a rozvoj poradenských služeb a jejich aplikací, vedoucí k aktivizaci a motivaci k vyhledávání zaměstnání a jeho udržení prostřednictvím nástrojů politiky zaměstnanosti
- podpora a rozvoj speciálních zaměstnaneckých nástrojů a opatření k realizaci nových cest k začleňování a k návratu znevýhodněných osob na trh práce, k jejich sociální a pracovní integraci
- podpora tvorby a aplikace integrovaných programů pro znevýhodněné skupiny na trhu práce založené na zapojení místních společenství a občanských iniciativ, sociálních partnerů, podniků na všech úrovních.

Cílové skupiny

a) přímá intervence

- osoby do 25 let věku a mladiství do 18 let bez kvalifikace nebo s nízkou úrovní kvalifikace
- fyzické osoby starší 50 let
- etnické menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí
- osoby se zdravotním postižením
- osoby pečující o závislého člena rodiny
- imigranti a azylanti – skupina přistěhovalců v ČR, která zahrnuje nelegální imigranty žadatele o azyl, uznané azylanty, cizince s uděleným vízem k pobytu nad 90 dnů, dlouhodobým nebo trvalým pobytem v ČR.

b) intervence pro sociální integraci

- osoby pečující o osobu blízkou
- fyzické osoby po ukončení výkonu trestu odnětí svobody
- osoby do 26 let věku vyrůstající bez rodin
- osoby závislé na návykových látkách.

Popis činností

Jedná se zejména o:

- podporu nástrojů a činností vedoucích k motivaci a aktivizaci cílové skupiny k zaměstnání a jeho udržení a k dalšímu profesnímu vzdělávání
- podpůrné služby (zejména poradenské služby, včetně bilanční diagnostiky) k usnadnění přístupu k zaměstnání a k jeho udržení a přispění k průběhu a úspěšnému dokončení dalšího profesního vzdělávání
- podporu tvorby a realizace komplexních programů zaměstnanosti za spolupráce místních iniciativ, sociálních partnerů a dalších spolupracujících organizací s využitím nových a netradičních metod podporujících zaměstnanost a zapojením doprovodných opatření
- tvorbu pracovních míst pro příslušníky cílových skupin, včetně pracovních míst na zkoušku, pro získání pracovních zkušeností (zejména pracovních dovedností a návyků)
- podporu udržitelnosti pracovních míst pro příslušníky cílové skupiny.

Důraz bude kladen na propojení činností a zahrnutí všech nutných aktivit pro úspěšnou realizaci projektu. **V každém projektu by měla být obsažena aktivita spojená s tvorbou či udržením pracovního místa.**

Oblast podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

3.4 rovné příležitosti

Zaměření/Specifikace podpory

Hlavním záměrem této oblasti podpory je odstraňování nerovností mezi ženami a muži, s důrazem na skupinu žen, kterým je vhodné vytvářet podmínky pro umožnění sladění pracovního a rodinného života tak, aby mohly být zapojeny na trhu práce a věnovat se zároveň plnohodnotnému rodinnému životu. Oblast podpory je zaměřena rovněž na podporu mužů, kteří jsou v obdobné situaci jako ženy (např. muži s malými dětmi, muži po rodičovské dovolené, muži po ukončení péče o závislého člena).

Globální a specifické cíle podpory

Globální cíl:

Prosazování cílených opatření pro plnění principu rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce a vytváření podmínek pro soulad rodinného a pracovního života.

Specifické cíle:

- podpora zaměstnatelnosti žen a odstraňování překážek bránících ženám v účasti na trhu práce
- sladění profesního a rodinného života prostřednictvím vzdělávacích a poradenských osvětových programů, motivačních aktivit a dalších opatření v zaměstnavatelské sféře
- rozvoj různých typů služeb péče o děti a usnadnění přístupu k nim za účelem sladění práce a rodiny.

Cílové skupiny

Cílové skupiny jednotlivců:

1. Ženy ohrožené na trhu práce:

- dlouhodobě nezaměstnané ženy
- ženy vracějící se po rodičovské dovolené nebo péči o závislého člena rodiny na trh práce
- ženy, které ztratily kontakt s trhem práce po ukončení mateřské nebo rodičovské dovolené, ženy pečující o jiného člena rodiny – jedná se o skupinu, která se potýká s diskriminací ze strany zaměstnavatelů vzhledem k péči o závislého člena rodiny, obtížně nacházející pracovní uplatnění po uplynutí doby péče o člena rodiny či ukončení mateřské či rodičovské dovolené z důvodu delšího přerušení zaměstnání a obavy zaměstnavatelů z časté absence v zaměstnání
- ženy s malými dětmi (tj. dětmi do 15 let)
- ženy se základním vzděláním nebo s nízkou úrovní kvalifikace – s důrazem na ženy se základním nebo žádným vzděláním
- ženy v předdůchodovém věku – jedná se o skupinu žen, které sice již nejsou vázány péčí o děti, ale nejsou zaměstnavateli považovány za dostatečně perspektivní vzhledem k věku a možným zdravotním potížím
- ženy začínající podnikání a vykonávající samostatně výdělečnou činnost
- muži v obdobné situaci jako ženy s malými dětmi (včetně mužů vracějících se po rodičovské dovolené nebo péči o závislého člena rodiny na trh práce)
- rodiče s dětmi
- rodiče samoživitelé/samoživitelky
- potencionální/budoucí rodiče – lidé, kteří kriticky analyzují konkrétní podmínky sladování při rozhodování o založení rodiny, počtu a době narození dětí
- osoby pečující o závislé členy rodiny.

Cílové skupiny organizací:

- zaměstnavatelé
- vzdělávací a poradenské organizace zabývající se řešením politiky rovnosti žen a mužů
- organizace prosazující rovnost žen a mužů
- orgány státní správy a jimi zřizované organizace
- kraje, obce, organizace zřízené kraji a obcemi
- odborové organizace a sociální partneři
- poskytovatelé služeb péče o děti (včetně fyzických osob poskytujících služby péče o děti a domácnost).

Popis činností

- zpřístupnění nabídky dalšího vzdělávání a rekvalifikace, včetně rozvoje distančních forem vzdělávání a rozšíření přístupu žen k informačním technologiím
- zavádění flexibilních forem organizace práce a jejich ověřování v praxi
- rekvalifikace a programy pro získání pracovních dovedností v netradičních oborech pro ženy
- tvorba a vývoj programů pro odstranění projevů diskriminace na trhu práce
- doprovodná opatření vedoucí k podpoře rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce
- rozvoj vzdělávání zaměstnavatelů, zaměstnanců a dalších subjektů působících v oblasti sladění pracovního a rodinného života nebo zamýšlejících v této oblasti působit a propagace a zvyšování povědomí o této problematice
- osvěta, poradenství a podpora rozvoje motivace v oblasti sladění rodinného života a pracovního života, včetně zapojení mužů do péče o děti a domácnost
- podpora a rozvoj služeb péče o děti za účelem sladění pracovního a rodinného života jejich rodičů
- rozvoj inovativních programů a opatření směřujících k sladění pracovního a rodinného života

- podpora partnerství různých aktérů rodinné politiky na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni za účelem sladění pracovního a rodinného života.

Po přiřazení projektového námětu k vhodnému typu zdroje dochází manažery ke zpracování projektové žádosti v příslušném el. formuláři. Nejužívanější formou je program Benefit, případně ELZA.

V následujícím textu se opět stručně dozvíte, jak vypracovat kvalitní projektovou žádost pro financování opatření z komunitních plánů služebna mezinárodní úrovni za účelem sladění pracovního a rodinného života.

5. PROJEKTOVÝ CYKLUS

Při implementaci komunitního plánu si budete mnohokrát klást otázku, jak vše uřídit, jak podchytit to nepřeborné množství aktivit. Pro nás se stalo osvědčenou metodou využití projektového řízení, především u nově se rozvíjejících služeb, ale i služeb stávajících.

Pro implementaci komunitního plánu je projektové řízení základním nástrojem, jak efektivně řídit celý proces implementace. Dovednosti v řízení projektového cyklu se tak stávají základními dovednostmi manažerů odpovědných za implementační proces.

Naším cílem je v této kapitole stručně seznámit manažery se standardními postupy při projektovém řízení, a tím rozvinout dovednosti podporující zajištění implementace, jejíž součástí je i vícezdrojové financování komunitních plánů.

K podrobnějším dovednostem v oblasti projektového řízení lze pak využít skripta č. 7 **Projektové řízení v komunitním plánování**, která vznikla v rámci našeho projektu Equal pro potřeby studentů celoživotního vzdělávání, či jinou odbornou literaturu.

co je projekt?

5.1 Co je projekt a zdroje námětů na projekt

Námětů na projekty existuje celá řada, pro nás jsou v tomto případě nejdůležitější náměty, které můžeme čerpat z cílů a opatření komunitních plánů.

Projekt se připravuje proto, aby se dosáhlo určitého záměru. Na to, aby se tohoto záměru dosáhlo, je nutné přesně nadefinovat začátek projektu, stanovit časové hranice jeho realizace, specifikovat potřebné vstupy (materiálové zdroje, lidské zdroje, peněžní prostředky a jiné). Projekt je popsán způsobu, jakým se nápady autorů projektu stanou realitou. Projekt je popis sledu aktivit zaměřených na dosažení určitého cíle v rámci daného rozpočtu a časového rámce.

Projekt je charakterizovaný třemi měřitelnými veličinami:

1. kvalita (rozsah, věcné plnění)
2. čas
3. zdroje

Ty se navzájem podmiňují:

1. kvalita je omezená zdroji a časem potřebným na vypracování projektu
2. doba trvání projektu je podmíněná rozsahem, požadovanou kvalitou a dostupnými zdroji
3. získání zdrojů je podmíněné časem a kvalitou projektu

Projekt je nástrojem na **změnu**. Je jedinečný a má jasně určený začátek a konec.

Projekt je prostředek, jak uskutečnit nějaký záměr nebo vyřešit existující problém, který brání tomu, aby se situace změnila k lepšímu. Projekt je tedy nástrojem na **změnu**, která je charakterizována v komunitním plánu v jeho cílech a opatřeních.

Projekt je pracovní proces směřující k dosažení stanovených cílů. Během tohoto procesu prochází projekt mnoha fázemi a etapami. Tak jak se tyto etapy mění, mění se i úlohy organizace a zdroje, které se na projektech podílejí.

Projekt má dočasný charakter, a to i v případech, kdy má dlouhou dobu životnosti. Životností projektu se rozumí celý jeho životní cyklus. Všechny zdroje, lidské, materiální nebo finanční, jsou organizované a řízené výhradně za účelem dosažení cílů projektu. Po jejich dosažení se celý systém, využívání zdrojů s určitým konkrétním záměrem definovaným

v projektu, ukončí. Již při zpracování námětu na projekt, které vzejdou z opatření a cílů komunitního plánu je důležité zabývat se jeho udržitelností.

5.2 Návrh projektu

V této kapitole se dočtete, jak správně při přípravě projektu postupovat, jaké obsahové náležitosti jsou po podání projektu nutné. Zároveň vás seznámíme s nejčastějšími chybami a seznamem dokumentů předkládaného projektového návrhu.

Projektový návrh musí mít logickou strukturu. Záměr projektu musí být reálný a uskutečnitelný. Cíle projektu jsou jasně formulované a konkrétní. Projektové úlohy jsou jasně a jednoznačně určené a členům projektového týmu jsou přidělené odpovědnosti za jejich plnění. Aktivita jsou sestavené do časového plánu tak, aby všechny skončily před termínem ukončení projektu. Konkrétní a hmatatelné výsledky projektu musí být dosažitelné už v průběhu jeho realizace. Aby se projekt mohl úspěšně realizovat, organizace, která ho bude realizovat, musí mít dostatek kvalifikovaného personálu.

Co obsahuje návrh projektu?

Návrh projektu má být krátký a stručný. Účelem je „předat“ ideu projektu a zaujmout klíčové osoby, které budou projekt posuzovat. Není potřebné rozebírat detailně každý jednotlivý aspekt.

Návrh projektu obvykle obsahuje některé nebo všechny z následujících bodů:

1. úvodní stranu
2. název projektu
3. cíle projektu
4. krátký popis (včetně lokality) – sumarizace projektu
5. obhajobu (proč je to potřebné) – zdůvodnění
6. vstupy (zdroje včetně projektového managementu)
7. očekávané výstupy
8. předpoklady realizace
9. jak se výstupy projektu budou (samo)financovat – udržitelnost projektu po skončení financování
10. rizika projektu a jak je budeme řešit
11. rozpočet
12. projektový tým
13. časový harmonogram projektu (s určením začátku a ukončení projektu a jeho jednotlivých aktivit)
14. logickou matici
15. časový harmonogram podávání zpráv

Co je třeba dodržet při přípravě kvalitního projektového návrhu?

Nejjednodušší přístup spočívá v zodpovězení následujících otázek:

- Co?** – cíle
Proč? – okolnosti, prostředí
Jak? – aktivity a výstupy
Kdy? – období
Kolik? – požadovaný rozpočet

Zkušenosti ukazují, že úspěšný projektový návrh má mít tyto součásti:

Shrnutí – musí být srozumitelné i samostatně bez znalosti podrobností o projektu a má poskytovat dobrý přehled o projektu. Má obsahovat:

- krátký, jasný přehled projektu

- objasnění, jak projekt naplňuje priority financující instituce
- popis očekávaných přínosů

Popis projektu – má obsahovat:

- podrobný pohled na projekt (ne příliš dlouhý) a pokračující aktivity
- celkové objasnění technických aspektů
- předpokládaný časový rámec
- pracovní plán, výstupy
- představení struktury řízení projektu

Detailní popis finančních a ekonomických faktorů, ve kterém se:

- prokáže, že náklady a příjmy v čase jsou přiměřené pro daný typ projektu
- obhájí hodnota a kvalita projektu v celém kontextu jeho realizace

Identifikace možností, kde se:

- prokáže, že alternativy se identifikovaly a ohodnotily
- jasně stanoví a obhájí nejlepší způsob realizace projektu
- uvede, zda předkladatel projektu ohodnotil různé alternativy realizace projektu

Otazník nejistot a rizik popisu projektu, kde se:

- jasně identifikují možná rizika
- poukáže, jak citlivé jsou různé prvky projektu na tato rizika a předpoklady

Financování, jehož součástí je:

- realistický rozpočet po celou dobu životnosti projektu
- dostatečná identifikace zdrojů

Kontext a cíle

- jasný popis sociálního a ekonomického kontextu projektu
- popis vztahu projektu k jiným existujícím a plánovaným aktivitám v dané oblasti, resp. regionu
- jasné definování problémů/záměrů, které projekt řeší
- přímé propojení mezi širšími dlouhodobými cíli (v návaznosti, např. na národní rozvojový plán, resp. sektorové operační programy) a bezprostředními cíli připravovaného projektu

Cílové skupiny a účinky projektu

- jasné stanovení těch skupin, pro které bude projekt přínosem
- důkaz o uvědomění si možných negativních účinků projektu a způsobech jejich minimalizace

Výsledky a výstupy

- jasné a zřetelné cíle stanovující, čeho se má projektem dosáhnout
- jasné výstupy – specifikované kvalitativními, kvantitativními, časovými a místními ukazateli
- reálné cíle, zdroje a časový harmonogram
- reálný pracovní harmonogram a rozvrh jednotlivých aktivit
- jasně určené aktivity, výsledek realizovaného projektu a jeho výstupy

Zdroje a management projektu

- v projektu se musí určit zdroje potřebné na realizaci naplánovaných aktivit; pokud jsou v projektovém návrhu aktivity, pro které nejsou stanovené zdroje, potom je někde chyba

- je potřebné prokázat, že pracovníci a zručnosti požadované na realizaci projektu budou k dispozici
- předkladatel projektu musí mít jasnou představu o tom, jak bude projekt řízený
- základní podmínky pro realizaci projektu musí být zabezpečené, např. dostupnost administrativních prostor a vybavení projektového týmu. V projektu má být jasně určeno, jak si projektový tým tyto základní podmínky pro realizaci projektu vytvoří
- je potřebné prokázat, že projekt je podporovaný institucionálně

Předpoklady a závazky

- předpoklady, které jsou zpracované v projektu, by měly být jasně stanovené; ne zcela jasné předpoklady je třeba analyzovat a průběžně kontrolovat
- projekt musí popisovat, jakým způsobem přispěje předkladatel k financování projektu

V procesu přípravy projektu, jako i v průběhu jeho realizace, se často dělají chyby. Je proto důležité znát, jaké jsou nejčastější chyby v projektech. V dalším textu jsou uvedené nejčastěji se vyskytující chyby.

5.3 Cíle projektu

Komunitní plány definují potřeby cílových skupin, střednědobé cíle a konkrétní opatření pro cílové skupiny. Každý připravovaný nebo realizovaný projekt je částí mozaiky, kterou se tvoří obraz komunitního plánu. Proto by cíle projektu měly být v souladu s celkovými cíli komunitních plánů.

cíle projektu

Definování cílů projektu

Při stanovování cílů projektu se doporučuje dodržet tyto základní zásady:

- musí být v souladu s cíli komunitního plánu
- musí být měřitelné ve smyslu
 - množství
 - kvality
 - nákladů
 - konečného produktu
- musí být dosažitelné
- jasně a logicky definované
- vnitřně provázané, konzistentní
- musí mít podporu vrcholového managementu, investora (financující organizace, resp. donátora) a zákazníka (cílové skupiny projektu)

Realizace každého cíle je ohraničená třemi faktory:

- časem
- náklady
- kvalitou

Každý projekt má jeden hlavní cíl a několik měřitelných specifických cílů, které tento hlavní cíl podporují.

Cíl projektu

- je složený ze specifických cílů
- poskytuje podrobnější obraz toho, co bude dosažené v rámci konkrétního časového rámce
- cíl je konkrétní a měřitelný
- jeho naplnění je omezené ukončením projektu

Formulace cíle by měla obsahovat jen slova s jednoznačnou interpretací, aby nemohlo dojít k jejich nesprávnému výkladu (aby po skončení projektu nedošlo ke sporu mezi zúčastněnými stranami, zda byly cíle projektu splněné, nebo ne). Proto formulace cíle má být stručná, jednoduchá, srozumitelná, přímočará a orientovaná na akci.

Prvky dobře stanoveného cíle:

- **měřitelnost**
- **relevantnost** (k problému a záměru)
- **uskutečnitelnost** (má rozumnou šanci na úspěch)
- **realnost**

Druhy cílů

Produktivní cíl

- jeho výsledkem je hmatatelný produkt (databázový systém, knihovna, čistírna odpadních vod, informační centrum apod.)
- je všeobecně statisticky ověřitelný (např. množství odpadů v kg, spotřeba vody v litrech, počet laviček v parku, počet kusů propagačního materiálu apod.)

Kapacitní cíl

- jeho výsledkem je rozvoj duševních – nehmotných kapacit (vyšší vzdělanost, získávání nových zručností, přínos informací apod.)
- je ověřitelný kvalitativně (např. pozorováním, dotazníkem, individuálním rozhovorem) nebo kvantitativně (počet vyškolených osob, počet dobrovolníků na monitorování znečištěného potoka ...). Kvantitativním ověřováním kapacitního cíle není jen počet vyškolených osob, ale i počet těch, kteří vykonávají činnost, pro kterou byli vyškoleni
- zabezpečení udržitelnosti výsledků projektu, spoluúčast komunity, využití lokálních zdrojů (lidských i materiálových) a možnost zopakování podobného projektu

Druhy cílů podle trvání jejich realizace

- dlouhodobé (jeden a více roků)
- krátkodobé (do jednoho roku)

Pomocné otázky pro tvorbu cílů:

- **CO** potřebuje změnu? – očekávaná změna nebo posun v jednání
- **JAKÁ** změna je potřebná? – rozsah očekávaných změn
- **KDE** se změna uplatní? – místo, kde bude změna pozorovatelná
- **KDY** se změna uplatní? – kdy budou očekávané změny dosažené
- **NA KOHO** je změna zaměřená? – cílové skupiny nebo jednotlivci, které změna zasahuje

Georgie Doran navrhl v angličtině jednoduchou pomůcku pro správnou identifikaci cíle. Tato metoda se nazývá SMART.

Specific	– SPECIFICKÝ	– cíl musí být jedinečný
Measurable	– MĚŘITELNÝ	– cíl musí být měřitelný
Accurate	– PŘESNÝ, PRECIZNÍ	– jasně formulovaný
Realistic	– REALISTICKÝ	– dosažitelný s danými zdroji
Time-bound	– TERMÍNOVANÝ	– musí mít určený čas dosažení

Účelem specifických cílů, které jsou zvláště důležité při dlouhodobých projektech, je:

- definovat měřítko postupu prací k naplnění celkového cíle projektu
- vytvořit prostředek komunikace s lidmi, kteří nepracují přímo na projektu
- zaměřit pozornost na výsledky projektu

- rozdělit projekt na etapy, které je jednoduché manažerovat a na konci kterých je nejasný konkrétní výsledek (produkt)
- umožnit rozdělení zodpovědností za jednotlivé etapy

5.4 Aktivity

Aktivity a konkrétní úkony potřebné pro dosažení daného cíle. Aktivity a jejich časový rozvrh tvoří základ úspěšné realizace projektu. Na základě jednotlivých aktivit se plánují zdroje potřebné pro projekt. Poznání aktivit, jejich časového rámce a potřebných zdrojů umožní připravit kvalitní rozpočet projektu.

Uskutečněním konkrétních aktivit se dosáhne splnění cíle. Splněním souboru aktivit se naplní záměr projektu. Včasná a kvalitní realizace projektových aktivit je zodpovědností projektového manažera. Aktivitě podléhají monitorování a hodnocení.

Aktivity projektu je možné zařadit do těchto fází:

- přípravná fáze
- fáze realizace
- fáze hodnocení
- fáze diseminace

Časový plán

Pro jednotlivé úlohy je potřebné sestavit časový plán, přidělit zdroje, rozdělit povinnosti a přidělit zodpovědnosti.

Podle potřeby projektu plán může být:

- na celý projekt
- na čtvrtletí
- roční
- měsíční

Doporučujeme sestavit si tabulku v programu Excel a vytvořit realizační plán po jednotlivých měsících projektu a s definovanými aktivitami a odpovědnostmi za dané aktivity. Při vývoji projektu se postupuje lépe od detailu k celku, tedy od měsíčního rozpracování aktivit k ročním aktivitám.

5.5 Management projektu

Realizace projektu vyžaduje, aby byl dobře řízený. Proces řízení projektu se nazývá management projektu. Za každý projekt odpovídá jedna osoba, kterou je manažer projektu. Jeho úkolem je především zorganizovat průběh všech jednotlivých aktivit v projektu.

Managementem projektu je aplikovaná vědomost, zkušenost, nástroje a techniky na projektové aktivity s cílem uspokojit potřeby přijímání a očekávání výsledků projektu. Je to plánování, řízení a koordinování projektových aktivit zaměřených na dosažení cílů projektu.

Úkoly projektového managementu

Koordinátoři úspěšných projektů musí ve spolupráci s partnery projektu zabezpečit splnění následujících úkolů.

aktivity

management
projektu

Plánování celého projektu

Plán projektu je neoddělitelnou součástí projektového návrhu předkládaného financující organizací, který se po dobu realizace projektu stále zdokonaluje a vylepšuje. Základní cíle projektu musí být definované a přetransformované do konkrétních výstupů a produktů. Podstatné kroky, které umožní zrealizovat výsledné produkty, se shrnou do časového a pracovního plánu. Vychází se přitom z dostupnosti zdrojů a rozpočtu. V každém projektu by měla být stanovena kritéria kvality práce.

Organizace projektu

Různé úkoly a odpovědnosti v rámci projektu se mají přidělovat podle individuálních schopností a zkušeností, nejlépe na základě písemných dohod. Velký důraz by se měl klást nejen na vytvoření týmů a podtýmů v rámci projektu, ale i na vztah se širším prostředím.

Vytváření týmu

Klíčovým faktorem úspěchu je tým, který má motivaci, kde jsou všichni členové rovnocenně zainteresovaní a mohou se jeden na druhého spolehnout. Stejně důležité je vytvořit si určitý model řešení konfliktů.

Efektivní týmy

- mají jasně stanovené společné cíle
- mají jasně určené úlohy pro jednotlivé členy týmu
- hodnotí proces projektu s ohledem na cíle
- jsou dost malé
- mají zdroje na realizaci prací
- mají podporu ze strany nadřízených
- mají dohodu o základních pravidlech společné práce
- dělba úloh a odpovědností jednotlivých členů týmu je vyvážená
- jednotliví členové se vzájemně podporují
- definují úspěšnost jednotlivců, ale i týmu
- konflikty řeší konstruktivně a otevřeně
- snaží se poznat jednotlivé členy týmu a jejich kulturní rozmanitost
- zvažují neustále styl práce jednotlivých členů a všechny uvedené faktory

Organizace a vedení setkání pracovního týmu

Většina manažerů projektů souhlasí s názorem, že setkávání v rámci projektu hraje důležitou úlohu. Setkání by proto mělo být organizované profesionálním způsobem. Komunikace mezi setkáními musí být tedy efektivně naplánovaná, zapsaná a monitorovaná.

Monitorování a hodnocení

Pokud chceme dosáhnout kvality, je soustavné monitorování postupu práce, jako i hodnocení procesu a kvality produktů, nevyhnutelné.

Administrace a finanční management

Administrativní stránka projektové práce, obzvláště finanční management projektu, nesmí být podceňována. Už na začátku práce na projektu musí mít partneři určený přehledný systém vypracování zpráv a jasných dohod v rámci projektového týmu.

Organizace managementu projektu

Při většině projektů se organizace řízení soustřeďuje okolo manažera projektu. Na začátku realizace je potřebné jasně vysvětlit, kdo bude zodpovědný za kontakt s financující institucí, který člen projektového týmu bude zodpovědný za realizaci kterých úloh a také jakým způsobem bude zabezpečený kontakt se zainteresovanými subjekty. Pokud se na realizaci projektu podílejí i další organizace, např. subdodavatelé, je třeba objasnit i tyto vztahy.

hy. Všeobecně platí, že čím větší je projekt, tím více pozornosti je třeba učinit ve struktuře managementu projektu.

Charakteristika správného projektového managementu

Projektový management by měl být:

1. orientovaný na cíle
2. multidisciplinární (sdružující odborníky z různých oblastí)
3. inovativní (orientovaný na změnu, každá změna vede k novému stavu)
4. orientovaný na kontrolu (kontrola, jaká forma informací o projektu, východisko pro korektní opatření)
5. orientovaný na výkon, výstupy, výsledky
6. flexibilní (schopný přizpůsobit se změněným podmínkám)
7. management času – zaručuje, že projekt pokračuje podle schváleného časového plánu, případně mění plán aktivit podle změněných podmínek
8. management lidí – určuje rozdělení rolí a funkcí v projektu, zabezpečuje, aby projektové úlohy řešili nejlepší odborníci v pravý čas, řadí konflikty, navrhuje změnu úloh na základě nových zkušeností
9. management zdrojů – zabezpečuje alokaci, případně realokaci zdrojů v pravý čas, zabezpečení maximálního efektu při daných zdrojích

Úkoly a zodpovědnosti při manažerování projektu

V průběhu realizace projektu se vyskytují následující hlavní typy úkolů:

1. řízení úloh
2. kontrola
3. odsouhlasení
4. konzultace, komunikace
5. informování
6. realizace

Důležitým úkolem pro projektový management je zaměstnávání konzultantů. Úspěšnost projektu často závisí na tom, zda se nám podaří najít a získat kompetentní, zkušené a spolehlivé odborníky.

Úspěšná realizace projektu závisí na úspěšnosti realizace projektových aktivit v souladu s časovým plánem. Proto je třeba klást důraz na to, aby realizace jednotlivých činností byla přidělena pracovním týmům a odpovědnost za jejich přesnou a včasnou realizaci nesli vedoucí pracovních týmů. Ti budou výkon týmu monitorovat a výsledky monitorování oznámí (pomocí dohodnutých informačních kanálů) manažerovi projektu.

Realizace projektových úkolů by neměla probíhat izolovaně, a to ani v případě, že projektové činnosti jsou zdánlivě na sobě nezávislé. Aby nevznikla situace izolovanosti, je vhodné, aby si pracovní týmy vyměňovaly mezi sebou informace, zkušenosti apod.

Projektové činnosti a odpovědnosti

Záměr	Projektový manažer	Konzultant	Odpovědný projektový asistent	Finanční manažer	Ostatní
Cíl č. 1 aktivita č. 1 aktivita č. 1					
Cíl č. 2 aktivita č. 1 aktivita č. 2 aktivita č. 3					
Cíl č. 3 aktivita č. 1 aktivita č. 2					

zdroje

5.6 Zdroje

Pod pojmem zdroje rozumíme všechno, co je potřebné k dosažení cílů projektu. V širším významu je to všechno, co potřebujeme jako vstup k dosažení určitého záměru či cíle.

typy zdrojů

Typy zdrojů

Podle typu zdroje rozdělujeme na:

1. lidské zdroje
2. materiální zdroje
3. finanční zdroje
4. technologické zdroje
5. informační zdroje
6. individuální zdroje

Všechny použité zdroje by měly splňovat charakteristiku přiměřených zdrojů, které:

- odpovídají skutečným potřebám projektu
- prioritně jsou dostupné z místních zdrojů
- k jejich získání je třeba nízkých nákladů
- jsou technologicky přiměřené
- jsou ekologicky nezávadné

1. Lidské zdroje – jsou to všichni lidé, kteří se jakýmkoliv způsobem podílejí nebo se účastní na přípravě, řízení a realizování projektu.

Tato kategorie zahrnuje pracovníky organizace, která projekt sestavuje a realizuje, členy komunity, kterým výsledek projektu bude sloužit, externí personál, technické poradce, školitele apod.

Při plánování lidských zdrojů je třeba vzít v úvahu nejen počet lidí potřebných k realizaci projektových aktivit, ale také jejich kvalitu – osobní postoje a jejich zručnosti.

Důležité je též zabezpečení nevyhnutelného školení pro úspěšnou realizaci projektových aktivit a najít mechanismus pro pravidelné informování o průběhu projektu.

2. Materiálové zdroje – jsou to materiálové a technické prostředky, které pomáhají dosáhnout cíle. Jsou to, například sešity pro studenty, výpočetní technika, stavební dřevo apod. Při plánování materiálových zdrojů je potřebné uvažovat o tom, jaké konkrétně jsou to zdroje, které jsou nejdůležitější, jaké je jejich množství či zda musí být tyto zdroje nově nakoupené apod.

3. Finanční zdroje – jsou peníze, které mohou být použité na projekt. Patří mezi ně vlastní rozpočtové prostředky, peněžní dary, půjčky, granty.

Získávání finančních prostředků na projekty je velmi náročné, vyžaduje to nejen energii, trpělivost, zručnost, ale také zkušenosti při plánování reálných potřeb.

4. Technologické zdroje – zahrnují způsob použití vědomostí, materiálů a jiných zdrojů na praktické a produktivní účely.

Přiměřená technologie je kompatibilní s lidskými, finančními a materiálními zdroji, které jsou k dispozici, zvyšuje efektivnost práce a není finančně náročná.

5. Informační zdroje – jsou to myšlenky a údaje z různých zdrojů, ale také osoby a organizace, které tyto myšlenky a údaje vyprodukovaly.

Klíčem k získávání informací je umět odpovědět na tyto otázky:

- co chceme vědět?
- kde to můžeme získat?

6. Individuální zdroje – jsou to zdroje, které jsou tvořené individuálními kontakty, vědomostmi nebo zkušenostmi každého člověka pracujícího na projektu a výrazně přispívají k celkovému úspěchu projektu.

Struktura nákladů

Náklady projektu je možné rozdělit do následujících kategorií:

- A. personální náklady
- B. administrativní, režijní náklady
- C. cestovné a cestovní náhrady pro pracovníky, kteří se podílejí na realizaci projektu
- D. subdavatelské kontrakty
- E. náklady na nákup technického vybavení a zařízení
- F. náklady na nákup služeb
- G. ostatní neinvestiční náklady
- H. náklady přímo vyplývající z požadavků smlouvy
- I. rezerva

A. Personální náklady

Personální náklady mohou při některých projektech tvořit až 50–55 % z celkových nákladů projektu, vyjimečně až 70 % jako důkaz ohodnocení lidského umu a tvořivosti.

V této položce jsou uvedeny platy, mzdy a odměny pracovníků projektu podle funkce a množství času, který bude každý jednotlivec věnovat projektu, včetně nákladů na odvody do povinných fondů.

Jednotkami jsou normodny, normotýdny nebo normoměsíce. Úroveň platů a odměn by měla být přiměřená jejich výšce na místním trhu práce a též v organizaci, která projekt předkládá a bude realizovat.

Při stanovování výšky odměny pro jednotlivé pracovníky projektu je třeba kromě času, který na projektu stráví, zohledňovat i míru jejich odpovědnosti v rámci celého projektu a minulé zkušenosti.

- manažer – nese odpovědnost za celý projekt, jeho realizaci a vyhodnocení
- asistent manažera – v případě, že je projekt náročný na řízení, může manažerovi pomáhat především s administrativními pracemi
- terénní asistent – při projektech, které jsou rozsáhlé geograficky, manažerovi projektu může pomáhat terénní asistent, který řeší částečné činnosti v projektu v terénu, také ty, které nevyžadují osobní přítomnost manažera
- trenéři, lektori, školitelé a řešitelé rozmanitých částečných úloh projektu – většinou jsou nájímáni pouze na částečný úvazek
- technický personál – zpracovatelé databázových údajů, technické zabezpečení akcí apod.
- administrativní pracovník – má na starosti administrativní agendu projektu
- účetní – fakturace, účetnictví apod.
- při implementaci složitých víceletých projektů je možné do projektu navrhnout i funkci finančního manažera

B. Administrativní náklady

Režijní náklady jsou náklady celé organizace předkládající projekt, které umožňují zrealizování projektu. Doporučuje se, aby jejich výška nepřekročila 10 % celkového rozpočtu. Patří k nim kancelářské potřeby, náklady na kopírování, tiskové materiálové náklady, telekomunikační náklady, pronájemy prostor na realizaci projektových aktivit, náklady na chod organizace (nájemné, energie apod.) nebo jiné náklady přímo související s projektem (např. listiny a notářské poplatky, kolky, fotografická dokumentace apod.).

Velmi důležitá je relevantnost těchto nákladů. Přesuny v rámci jedné kapitoly jsou povolené max. do výšky 10 %, nad tuto hranici pouze na základě odsouhlasení písemné žádosti. Změny v rozpočtu nejsou financující organizací vítané, protože signalizují nedůslednou (neodbornou) přípravu rozpočtu nebo podcenění rizikových faktorů (pohyb cen, vstupů apod.).

C. Cestovní náklady a cestovní náhrady

Tato položka zahrnuje vlastní náklady na dopravu, ubytování, diety apod. pro všechny, kteří pracují na projektu. Podrobnosti a oprávněnost těchto nákladů je potřebné uvést buď v samostatném rozpočtu nebo formou vysvětlující tabulky k rozpočtu projektu.

D. Subdodavatelské kontrakty

Při většině evropských projektů jsou povolené maximálně do výšky 30 % z celkového rozpočtu. Mezi subdodavatelské kontrakty se obvykle zařazují:

- náklady na překlady a tlumočení
- náklady na přípravu analýz (finančních, environmentálních)
- náklady na výzkumné práce a studie
- náklady na studie proveditelnosti
- náklady na tisk materiálů, učebnic, manuálů, publikací
- náklady na realizaci částečného průzkumu (průzkum vzdělávacích potřeb, návštěvnosti apod.)
- trenéři, lektori, školitelé a řešitelé rozmanitých částečných úloh projektu – většinou jsou nájímáni pouze na částečný úvazek

E. Náklady na nákup technického vybavení a zařízení

Při plánování rozpočtu je vždy potřebné podrobně si prostudovat podmínky financující organizace, tedy i ty, které uplatňuje při nákupech technického vybavení a zařízení. Tato připomínka je zvláště důležitá při krátkodobých projektech, které si vyžadují nákup takového zařízení, jehož odpisová sazba je delší než trvání projektu. Při krátkodobějších projektech (do jednoho roku) se doporučuje si technické vybavení a zařízení raději zapůjčit. Při

dlouhodobějších projektech se doporučuje technické vybavení (počítače a přidružená zařízení, didaktická technika, fotoaparát, kamera, diktafon apod.) zakoupit.

Někteří donátoři umožňují nákup technického vybavení jen po zdůvodnění jeho dlouhodobějšího využívání (tedy i po ukončení projektu konečnými příjemci). Před ukončením projektu se obvykle vlastnické vztahy k technickému vybavení a zařízení převedou z donátora na ty organizace, které buď projekt realizovaly nebo na které byl projekt cílený.

F. Náklady na nákup služeb

K nákladům na nákup služeb je možné přiřadit, například náklady na zabezpečení hromadné dopravy účastníků studijní cesty, ubytování účastníků školení, zabezpečení tlumočnického zařízení apod. Všechny tyto náklady musí přímo souviset s realizací projektu, kdy organizace, která projekt předkládá, nemá vlastní kapacity na zabezpečení požadovaných služeb.

G. Ostatní neinvestiční náklady

Všechny ostatní neinvestiční náklady musí být zdůvodněné a podrobně rozepsané. Pro každý typ projektu se ostatní neinvestiční náklady různí a vyplývají přímo z konkrétní realizace projektu.

H. Náklady přímo vyplývající z požadavků smlouvy

Některé financující organizace stanoví v podmínkách smlouvy rozličné povinnosti pro implementující organizaci, jako například: šířit informace o projektu, specificky hodnotit projekt, zabezpečit nezávislý finanční audit nakládání s finančními prostředky, pojistit majetek nakoupený a využívaný v rámci projektu. Někteří donátoři umožňují do této položky zařadit i náklady na finanční služby (např. náklady na poplatky za bankovní převody a finanční záruky).

I. Rezerva

Při dlouhodobých a mezinárodních projektech je potřebné při přípravě rozpočtu počítat i s rezervou, která by obvykle neměla přesáhnout 10 % z celkového rozpočtu. Její použití je stanovené ve smlouvě, většinou se využívá v neočekávaných případech, jako např. změna kurzu, změna cen, inflace, dodatečné aktivity, které vyplynou z realizace projektu a nebylo s nimi počítáno při přípravě projektu apod.

Příjmy – finanční zdroje na realizaci projektu

Finanční zdroje, které umožní realizovat myšlenku projektu, mohou být:

1. vlastní
2. cizí

Vlastní zdroje

Vlastní zdroje jsou zdroje, kterými disponuje navrhovatel, resp. předkladatel projektu. Pokud jsou vlastní zdroje nedostatečné na pokrytí předpokládaných nákladů na realizaci projektu, je potřebné začít uvažovat o cizích zdrojích. Vlastní prostředky jsou ale nevyhnutelné, protože většina cizích zdrojů vyžaduje spolufinancování projektu, které může být přímo ve formě peněžního vkladu nebo nepřímé, poskytnutím pracovní síly, pozemků, zařízení apod.

Cizí zdroje

Cizí zdroje – domácí

K cizím zdrojům domácím patří:

- zdroje partnerů projektu – vklad partnerů do realizace projektu podle předem dohodnutých smluvních podmínek

- místní regionální zdroje – rozpočty měst a obcí, vyšších územních celků, příspěvkových mimovládních organizací, spolků, sdružení apod.
- státní příspěvek – příspěvek ze státního rozpočtu
- bankovní úvěry a půjčky
- jiné

Cizí zdroje – zahraniční

Zahraniční cizí zdroje mohou být, například zdroje z programů EU, strukturálních fondů, jiných mezinárodních institucí (Evropská banka pro obnovu a rozvoj, Světová banka), dary a příspěvky soukromých donátorů apod.

K zahraničním zdrojům patří též bilaterální zdroje. Mnohé země Evropy, Kanada, Japonsko, USA poskytují finanční prostředky na základě uzavřených dohod s ČR. Tyto zdroje se obvykle snaží o zabezpečení vlastních zájmů a často trvají na „vázané podpoře“, tj. realizátor projektu je, například vázáný prezentovat požadované výrobky a služby v zemi, která poskytne finanční pomoc.

Důležité zásady na závěr

- Nepředkládejte více donátorům jeden projekt na financování stejných nákladů.
- Jiné finanční prostředky získané od jiných donátorů je potřebné uvést – je to bonus a posouvá projekt do fáze realizace.
- Nežádejte u všech donátorů na dofinancování víc jak 75 % nákladů, pokud se přímo ve výzvě neuvádí, že je možné získat i 100 % finančních prostředků na realizaci projektu.
- Zabývejte se aktivním vyhledáváním partnerů.
- Získané finanční prostředky od partnerů je třeba dokladovat a partnerství písemně podložit.
- Při složených zdrojích specifikujte jejich využití.
- Využívejte konzultace s určeným koordinátorem, v mnohých programech je to dokonce podmínka – a určitě ne pár dní před termínem podání projektu.

rozpočet
projektů

Rozpočet projektů financovaných ze zdrojů EU – rozpočet projektu

Výdaje	Jednotka	Počet jednotek	Jednotková sazba (EUR)	Celkové náklady (EUR)
1. Lidské zdroje				
1.1 Mzdy (místní personál)				
1.1.1 Technický personál	na měsíc			0
1.1.2 Administrativní/podpůrný personál	na měsíc			0
1.2 Mzdy (mezinárodní personál)	na měsíc			0
1.3 Diety místní/cestovné				0
1.3.1 Zahraniční (personál projektu)	denní diety			0
1.3.2 Místní (personál projektu)	denní diety			0
1.3.3 Účastníci semináře/konference	denní diety			0
Mezisoučet lidských zdrojů				0
2. Cestovné				
2.1 Mezinárodní doprava				0
2.2 Místní doprava (nad 200 km)				0
Mezisoučet cestovného				0
3. Zařízení a dodávky				
3.1 Nákup nebo pronájem vozidla	na vozidlo			0
3.2 Kancelářský nábytek, počítačová sestava				0

3.3 Náhradní díly/zařízení pro stroje				0
3.4 Dodávky				0
Mezisoučet zařízení a dodávky				0
4. Náklady místní kanceláře /projektu				
4.1 Náklady na vozidlo	na měsíc			0
4.2 Pronájem kanceláře	na měsíc			0
4.3 Spotřební mat. (musí být specifikované)				0
4.4 Jiné služby (musí být specifikované)				0
Mezisoučet nákladů místních – kanceláře				0
5. Jiné náklady, služby				
5.1 Publikace				0
5.2 Studie, průzkum				0
5.3 Audit				0
5.4 Hodnocení projektu				0
5.5 Překlad, tlumočení				0
5.6 Finanční služby (nákl. na bank. popl.)				0
5.7 Náklady na konference/semináře				0
Mezisoučet jiných nákladů, služeb				
6. Jiné (musí se specifikovat)				
Mezisoučet jiného				0
7. Mezisoučet přímých nákladů projektu (1–6)				0
8. Administrativa				
8.1 Administrativní náklady projektu (maximálně 7 % ze 7, přímé oprávněné náklady projektu)				
9. Celkové oprávněné náklady projektu (7+8)				0

5.7 Diseminace

Diseminace je soubor aktivit, pomocí kterých se zabezpečí, aby se výsledky projektu dostaly do povědomí určitých skupin. Jde o proces komunikace, kterým se zprostředkuje informace veřejnosti.

Diseminace je způsob šíření informací o projektu. Jde o interaktivní proces, pomocí kterého projektový tým vytváří a šíří informace o inovaci nastartované projektem. Úspěšná diseminace způsobí změnu ve způsobu myšlení lidí, jejich postojů a aktivit. Diseminace se skládá ze čtyř následujících definovaných prvků:

- inovace
- diseminační kanály
- doba
- lidi

Kritéria úspěšné diseminace

Smysl diseminace spočívá v tom, aby se ovlivnilo konání lidí, kteří přijmou nebo si přinejmenším uvědomí novou myšlenku, případně získají informace o novém produktu, službě nebo nových přístupech uplatňovaných v projektu. Diseminace je dobře uskutečněná tehdy, když výhody vyplývající z dobrých výsledků projektu a z dobrého postupu projektu:

- pomáhají a povzbuzují lidi k tomu, aby se zlepšovali
- pomáhají pochopit a uvést do praxe nové myšlenky
- mění zaběhané myšlenkové stereotypy
- podporují přijímání inovací ve společnosti

Přirozeně že existují i další kritéria, ale tato čtyři jsou nejdůležitější. Je důležité, aby se při plánování diseminace využívaly různé druhy metod. Ukázalo se, že i když jsou média po-

diseminace

važovaná za nejlepší kanál pro zavedení inovací, dochází k efektivní změně postojů při zavedení inovací jen prostřednictvím interakcí s lidmi.

Úrovně diseminace

Při výběru vhodné cílové skupiny pro diseminaci informací o projektu a jeho výsledcích je třeba si uvědomit, že existují tři různé úrovně:

- jednotlivci
- komunita
- společnost

Toto rozdělení tvoří základnu plánování diseminace, diseminačního plánu.

Efektivní diseminace se musí uskutečňovat na různých úrovních a v různých obdobích realizace projektu. V žádném případě není vhodné začít s diseminací až na konci projektu, tento proces se má naplánovat na celé období realizace projektu.

Informace pro různé cílové skupiny se připravují v různé podobě. Všeobecná informace má podobu krátkého shrnutí cílů projektu, jeho realizátorů, plánovaných výstupů a dopadu. Podrobnější informace se mohou uvést v různých letácích, informačních brožurách, novinových článcích, tiskových prohlášeních apod. Odborníci v dané oblasti získají ještě podrobnější informace na odborných seminářích, konferencích a kongresech prostřednictvím odborných přednášek.

Výstupy projektu je možné představit veřejnosti na výstavách nebo výstavních trzích. Významným nástrojem diseminace je internet. Je proto důležité, aby se, pokud je to možné, poskytovaly informace o projektu pomocí internetové domovské stránky. Dobrá domovská stránka projektu má obsahovat i odkazy na příbuzné stránky.

Diseminace ve vlastní organizaci

Primární cílovou skupinou pro diseminaci je organizace, která je kontraktorem projektu. Zavedení výsledků projektu a jejich integrování do plánu aktivit organizace je známkou úspěšného projektu.

Diseminace v partnerských organizacích

Partneři hrají při diseminaci významnou úlohu. Z pohledu projektového manažera jsou partneři důležitou cílovou skupinou, kterou je třeba informovat o výsledcích probíhajícího projektu, resp. o jeho závěrech.

Diseminace v geografickém regionu

Výsledky projektu je třeba uvést do povědomí obyvatel daného geografického regionu.

Diseminace do jiných sektorů

Pokud byl projekt zaměřen na rozvoj určitého sektoru, je důležité, aby se jeho výsledky transferovaly i do jiných sektorů (podnikatelských, ekonomických a průmyslových sektorů).

Diseminace na národní, evropské a mezinárodní úrovni

Na národní úrovni se mají informovat o výsledcích projektu i jiné organizace, které pracují v podobné oblasti. V případě, že jde o mezinárodní projekt, je potřebné diseminovat výsledky projektu na nadnárodní úrovni nebo dokonce na celosvětové úrovni. To se dá nejlépe uskutečnit pomocí mezinárodních sdružení.

Diseminační plán

Diseminační plán je nástroj na plánování aktivit, pomocí kterého se šíří informace. Diseminační plán by měl být neoddelitelnou součástí projektu. Proto je vhodné vypracovat diseminační plán v úzké spolupráci s partnery. Nástroj na plánování diseminace musí obsahovat detailní údaje, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Při plánování diseminace je důležité, abychom si uvědomili, jaké informace budeme šířit a kdy je budeme poskytovat. Proto se v počáteční etapě realizace projektu obvykle rozšiřuje všeobecná informace o projektu a jeho potencionálním dopadu. V průběhu projektu se prezentují informace o jednotlivých aktivitách. Na konci projektu se poskytnou informace o výstupech, výsledcích projektu (hmotných i nehmotných).

Diseminační plán

Úlohy	1 Proč	2 Komu	3 Co	4 Kdy	5 Jak	6 Kdo	7 Doba	8 Náklady	9 Hodnocení
Úroveň diseminace									

Co znamenají položky v diseminačním plánu?**Úroveň diseminace**

Zde se definují nejdůležitější cílové skupiny podle pořadí důležitosti. Například:

- vlastní organizace
- partneři v projektu
- region
- průmyslový sektor
- podnikatelský sektor
- národní úroveň
- mezinárodní úroveň
- celosvětová úroveň

Proč?

Definuje se celá diseminace a zdůvodní se, proč je důležité šířit informaci na této úrovni dané cílové skupiny. Uvedou se výhody, které daná cílová skupina díky informacím získá a které z toho vyplývají pro projekt.

Komu?

Zvolí se klíčové osoby, kterým bude poskytnuta informace. Jsou to, například osoby, které mají být informované o nových metodách, postupech, způsobech práce, plánu aktivit a v neposlední řadě i o jednotlivých aktivitách.

Co?

Připraví se analýza, ve které se uvede, jaký diseminační materiál nebo jaká informace se poskytne dané cílové skupině. Například management organizace dostane k dispozici jen stručný souhrn projektu, zatímco experti v dané oblasti budou informováni o projektu a jeho výsledcích podrobněji.

Jak?

Zde se uvede způsob, kterým se zprostředkuje informace dané cílové skupině. Doposud se za nejlepší způsob komunikace pokládá osobní oznámení. Jednání, setkání, porady, semináře a informační setkání jsou příklady způsobů zprostředkování informací. Jednotlivé cílové skupiny se mohou oslovit i pomocí výstav, trhů, kongresů a konferencí, na kterých se

vytváří kontakty a budují síť lidí se stejnými zájmy. Důležitým nástrojem pro diseminaci jsou i tiskové konference, rozhlasové a televizní zprávy a novinové články. Tisk je považován za užitečné médium, prostřednictvím kterého je možné informovat širokou veřejnost. Zde je třeba dobře zvážit, jakou informaci poskytneme. Podrobné informace se lépe hodí do odborných časopisů a sborníků z konferencí, brožur či letáků.

Tisková prohlášení jsou též dobrým způsobem, jak informovat veřejnost.

Využití internetu ke zprostředkování informací je třeba dobře uvážit tak, aby se toto moderní médium využívalo efektivně. Toto nové médium má velký potenciál. V případě, že se pro projekt vytvoří webová stránka, je třeba zabezpečit, aby existovaly odkazy, prostřednictvím kterých se zabezpečí přístup. Adresu je potom potřebné zveřejnit ve všech tiskových dokumentech, které se v rámci diseminace projektu vydají.

Výstavy a trhy poskytují příležitost ukázat veřejnosti produkty, které v rámci projektu vznikly, a diskutovat o nich se zainteresovanými skupinami. Tato akce také umožňuje získat kontakty s jinými projekty s podobným zaměřením.

Konference a semináře umožňují informovat odbornou veřejnost o výstupech projektu. Konference se mohou organizovat i v rámci projektu, pokud jsou součástí plánu. Všechny materiály z konference se mohou následně využít pro tisková prohlášení nebo jiné tiskové dokumenty.

Kdy?

Každá diseminační aktivita musí být přesně časově naplánovaná.

Kdo?

Diseminace je proces, kterého se má účastnit co největší počet lidí zainteresovaných na realizaci projektu. Je také důležité uvažovat o tom, jak se mohou na diseminaci podílet uživatelé konečného produktu, o jeho výstupech a výsledcích.

Doba?

Je potřebné realisticky odhadnout čas potřebný na diseminaci a uvědomit si, co je možné a co stojí za to.

Náklady?

Je důležité, aby byla diseminace efektivní i z hlediska nákladů. Rozpočet projektu je totiž omezený, a tak je na diseminaci potřebné naplánovat finanční prostředky.

Vyhodnocení diseminace?

Vyhodnocení procesu diseminace podává zprávu o tom, co se podařilo dobře uskutečnit a co je možné na procesu rozšiřování informací o projektu zlepšit.

Diseminační materiály

Brožurky

Doporučuje se vydat informační brožurku o projektu co nejdříve po jeho zahájení. V textu je potřebné shrnout všeobecný popis projektu, partnery, plánované aktivity a zvláštní pozornost věnovat formulaci hlavního poslání a dopadu projektu. Pokud má projekt domovskou webovou stránku, potom má být v brožuře uvedena její adresa.

Tisková prohlášení

Mají být stručná a jasná. Maximální délka nemá přesahovat jednu stranu formátu A4. Tiskové prohlášení se skládá ze třech částí: titulek, úvod a text. V úvodu, který podává po-

drobnější informaci než titulek, se má odpovídat na otázky: co, kdy a komu. Vlastní text je doplňkem úvodu a má být logicky formulovaný.

Články o projektu

Články jsou vhodné pro propagaci projektu. Mají se objevit v tisku vždy, když probíhá něco nového, například projekt byl zahájený nebo se připravuje nějaká významná aktivita apod. Při psaní článku je třeba:

- specifikovat cílovou skupinu
- hlavní informaci formulovat jasně a přesně
- uvést to, co je nové
- a jaké jsou výhody a výsledky
- kdo bude mít z výsledků ...?

Prezentace na konferencích a seminářích

V průběhu přednášek nebo prezentací se používají slidy nebo prezentace v programu Power Point. Při plánování je třeba mít na paměti, že:

- na každé straně má být jen jeden druh informace
- nezabíhat do detailů
- používat krátká slova a věty
- používat aktivně slovesa
- vyhnout se složitým pojmům
- nepoužívat víc jak 6 položek pod každým titulem
- neuvést víc jak 8 řádků na jedné straně
- použít méně jak 50 slov na jedné straně
- používat stejný typ písma v textu
- používat dvě nebo tři (ale nikdy ne víc jak čtyři) barvy

Plakáty

Obsahují stručnou informaci o výsledcích projektu, pracovní metodě. Postery se používají při prezentaci na seminářích, konferencích a výstavách.

Internetové domovské stránky projektu

Na domovské stránce projektu se informace o projektu mají uveřejnit takovým způsobem, aby návštěvník získal obraz o tom, jaký je záměr a cíl projektu. Pokud jde o multinárodní projekt, je potřebné uvést všechny partnery a odkazy na jejich domovských stránkách. Informace o projektech se mají pravidelně doplňovat. Především se mají inovovat informace o:

- kontaktních osobách
- nových aktivitách

Je potřebné věnovat dostatečnou pozornost grafické úpravě všech informačních a propagačních materiálů, které mají informovat veřejnost.

5.8 Udržitelnost projektu

Zabezpečit udržitelnost projektu i po vyčerpání finančního příspěvku ze strany donátora je jednou z úloh projektového managementu. Financující organizace vyžadují, aby se při přípravě projektu zohledňovalo jeho pokračování, aby se zabezpečila efektivita opatření a vynaložených finančních prostředků v dlouhodobém horizontu. Projekt je udržitelný tehdy, pokud přináší prospěch cílové skupině v dostatečně dlouhém čase i po ukončení hlavní pomoci ze strany sponzora (po ukončení financování projektu).

**udržitelnost
projektu**

Faktory zajišťující udržitelnost

Při přípravě a implementaci projektů by se měly vzít v úvahu následující faktory:

- soulad projektu se základními programovými dokumenty
- vhodná technologie
- ochrana životního prostředí
- sociálně kulturní aspekty (uplatnění žen a znevýhodněných skupin)
- institucionální a řídicí kapacita
- ekonomické a finanční aspekty

Při aplikaci výše uvedených faktorů udržitelnosti by se měla věnovat pozornost i individuálním črtům projektu a prostředí, jako i potřebě udržet si dostatečnou pružnost v etapách návrhů a implementaci projektu. V úvahu se musí vzít i případné vylepšení týkající se kapacity administrativy, úrovně zručností a jejich udržení po dobu celého vývoje procesu.

Faktory udržitelnosti jsou zakomponované i v přípravě logické matice a mohou vést ke třem typům změn:

- intervenční logika/shrnutí se mění, aby zahrnula dodatečné výsledky nebo aktivity
- přidají se předpoklady a předběžné podmínky
- objednají se dodatečné studie, které se hlouběji zaměřují na problémy a návrhy, aktivity a výsledky nebo předpoklady

Jak naplánovat udržitelný projekt

Z časového hlediska může být udržitelnost projektu krátkodobá nebo dlouhodobá, podle toho, na jak dlouhé období je garantovaná realizace vybraných aktivit. Udržitelnost projektu je potřebné naplánovat v těchto oblastech:

- finanční udržitelnost – z jakých finančních zdrojů bude zabezpečené pokračování deklarovaných a požadovaných aktivit, personálního zabezpečení apod.
- institucionální udržitelnost – zabezpečení existence struktur, které umožní realizaci aktivit a jejich funkčnost po ukončení projektu
- strategická udržitelnost – jaký bude dopad projektu na změnu státní politiky, resp. strategií, čím se ze zákona umožní pokračování aktivit ze státních prostředků

Delší životnost a udržitelnost projektu mohou pomoci zabezpečit i marketing a komercializace výsledků a výstupů, resp. služeb.

Marketing

Všechny projekty by měly podchytit vhodné cílové skupiny už v průběhu své realizace. Tento proces, který se nazývá marketing, pomáhá tomu, aby nové produkty nebo postupy přijala veřejnost. Co může být předmětem marketingu? Mohou to být produkty, výsledky, postupy a metody.

Marketing se má zaměřit na různé cílové skupiny. Především je potřebné informovat vlastní organizaci o tom, co se plánuje učinit v rámci marketingu a komercializace tak, aby se získala podpora organizace.

Dále je potřebné určit trh a zjistit, kdo je na tomto trhu přítomný, kdo představuje konkurenci a co tato konkurence nabízí. Manager projektu musí vědět, čím se jeho produkt (služba, metoda) odlišuje od ostatních, které jsou v nabídce na trhu, a jakou podporu (technickou, administrativní) bude potřebovat. Důležité je určit cenu nabízených produktů tak, aby byly prodejné. Je třeba také vytvořit distribuční kanály, pomocí kterých se bude produkt dostávat k zákazníkovi. Součástí marketingu je i reklama produktu a nástroje, které se budou na reklamě podílet.

Marketing

- produkt nebo služba se porovná s jinými podobnými produkty nebo službami, které jsou na trhu
- určí se, jaké výhody poskytuje konečnému uživateli
- stanoví se, jakou podporu komercializace vyžaduje
- stanoví se, jakým způsobem se dá produkt ještě vylepšit
- stanoví se cena
- určí se, jakým způsobem se bude produkt nebo služba dodávat klientovi

Komercializace

Komercializace je proces, ve kterém se produkty projektu poskytují zákazníkům s cílem získat finanční prostředky, které aspoň částečně kompenzují prostředky vložené do projektu. Komercializace produktů vyvinutých v rámci projektu, na kterých spolupracovalo vícero partnerů, musí všichni partneři dopředu schválit. Ve schválené dohodě mají být definovaná práva všech partnerů. V případě, že jde, například o publikace, je součástí takovéto dohody i dohoda o duševním vlastnictví.

Hlavní zásady komercializace:

- přizvat experty
- plánovat výstupy projektu tak, aby měly dobrý vzhled
- otestovat jejich lehké a jednoduché používání
- dohodnout autorská práva
- definovat způsoby komercializace
- definovat způsob informování nových cílových skupin o produktu či službě

Dobrý projekt, ve kterém se počítá s budoucí komercializací, by měl obsahovat podnikatelský plán.

Velmi často jsou marketing a komercializace svěřeny do rukou firmě, která má s takovými aktivitami zkušenosti. Za tímto účelem se potom s takovouto organizací uzavře dohoda, ve které se definují podmínky.



shrnutí

6. SHRNU TÍ

V metodice jsme si přiblížili dovednosti, které jsou nezbytné pro uvedení plánu v život:

- začali jsem ročními realizačními plány,
- pokračovali udělováním priorit cílům a opatřením a jejich rozvržení do ročních plánů,
- využitím organizačních struktur pro implementaci plánu,
- dále vícezdrojovým financováním plánu,
- přípravou projektů pro vnější finanční zdroje,
- dotačním managementem s využitím fondů Evropské unie,
- využitím projektového řízení při implementaci plánu.

Zvládli jsme úspěšně osmý krok, nyní můžeme pokračovat devátým krokem, evaluací komunitních plánů.



**použitá
literatura**

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

H. Koontz, H. Weihrich, MANAGEMENT, Victoria Publishing, 1993

J. H. Donnelly, Jr., J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, Management, Grada, 2004

W. B. Werther, Jr., K. Davis, Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing, 1992

1. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem

2. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem

3. Komunitní plán péče města Ústí nad Labem

Role nevládních neziskových organizací v komunitním plánování, PhDr. Lenka Krbcová Mašínová, Michal Polesný, Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, 2004, podpořeno z EU

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Evropský sociální fond

POZNÁMKY

Motto:

Komunitní plánování jako nástroj pro rozvoj sociální ekonomiky

Nositel projektu EQUAL – Evropský dům – Europa House



Centrum komunitní práce Ústí nad Labem
Koněvova 18
400 01 Ústí nad Labem

Kontakty:

manažerka projektu: PhDr. Lenka Krbcová Mašíňová
tel: +420 774 707 360, email: krbcovamasinova@ckpul.cz
manažerka nadnárodní spolupráce: Mgr. Martina Želinová Langweilová
tel: +420 774 707 365, email: langweilova@ckpul.cz
manažer pro diseminaci: Michal Polesný
tel: +420 603 879 688, email: polesny@ckpul.cz

info@ckpul.cz

www.komunitniplanovani.com

www.ckpul.cz

www.atbase.net

www.equalcr.cz

www.socialni-sluzby-usti.cz

www.komunitni-plan-usti.cz

Máte-li zájem, kontaktujte nás.

Národní partneři projektu

- Česká rada humanitárních organizací
- Úřad práce v Ústí nad Labem
- Statutární město Ústí nad Labem
- Statutární město Ostrava
- Univerzita J. E. Purkyně Ústí nad Labem
- Komunitní nadace Euroregionu Labe
- Krajská hospodářská komora Ústeckého kraje
- Sdružení pro vzdělávání komunit o. s.
- Mikroregion České Švýcarsko

Nadnárodní partnerství

- Werk.Waarding Belgie –
Werk.Waardig, zásobárna znalostí pro ekonomiku (sociálních) služeb v jihozápadních Flandrech
- ETP Slovensko – Tvůj Spiš II –
zapojování nevládních organizací do sociální ekonomiky
- Agora Velká Británie – projekt Agora –
Rozvoj managementu center měst