

Projektový management

Pavel Plaček

Požadavky ke zkoušce

- Do 30. května 2018 odevzdat na sekretariát zpracovaný modelový projekt dle zadání v požadované struktuře.
- Do 7. června 2018 oznámkováno a doručeno zpět na sekretariát.

Projektové financování

- Projektové financování versus financování služby.
- V zajetí trendů.
- Fundraising.
- K smrti ugrantování.
- Vyhněme se tomu – poměr cena/výkon.
- Finanční náročnost, výtěžnost projektového financování a náklady na administrativu.
- Základní dělení – tvrdé / měkké projekty.

Vazby projektu I

- Projekt neexistuje ve vzduchoprázdnu.
- Vazba na strategické dokumenty – vnější.
- Vazba na strategické dokumenty – vnitřní.
- Sítě a strategie.
- Synergický efekt.
- Zásobník projektů.
- Reakce ad hoc.
- Projektový fish.

Vazby projektu II

- Stakeholders – zainteresované skupiny.
- Analýza zainteresovaných skupin.
- Provázanost jednotlivých projektů do vyšších celků.
- Kdo by měl můj projekt platit?
- Kdo může můj projekt zaplatit?
- Disproporce a současná i budoucí rizika.

Fundraising

- Koho oslovovat.
- Fundraisingový plán – strategický plán (provázanost).
- Marketingový mix.
- Co za to?
- Péče o donátory.
- Vydělá si na sebe fundraiser?
- Fundraising a PR – sdílená pozice.

Projektové řízení versus řízení organizace I

- Projekt je v souladu se strategickými plány, koncepcemi a manuály organizace.
- Projekt má svůj projektový tým.
- Projekt má svou zodpovědnou osobu.
- Zodpovědná osoba má jasně určené místo v organizační struktuře organizace.
- Nedochází ke kolizi rolí (nadřízenosti-podřízenosti) u zodpovědné osoby v rámci struktury organizace.
- Projekt má v systému organizace své místo.

Projektové řízení versus řízení organizace II

- Organizace vyděluje své činnosti na běžné a projektové.
- V rámci organizační struktury je jasně definována role projektových činností.
- V ideálním případě jsou na projektové činnosti kontrahováni jiní, než kmenoví zaměstnanci organizace.
- Nedochází ke konfliktům rolí a střetu zájmů.

O peníze jde v první řadě

- Partnerství – specifická forma finančního příjmu.
- Zdrojové priority.
- Procentuální zastoupení zdrojů (udržitelnost financování).
- Grantový kalendář – časová osa a cashflow – víceleté projekty.

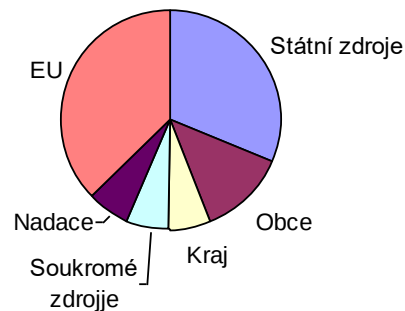
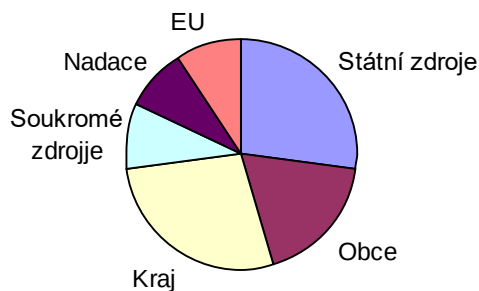
Možné zdroje

- Obce
- Kraje
- Stát
- EU a další zahraniční zdroje (Norské fondy apod.).
- Firemní a soukromé zdroje (etické hledisko).
- Nadační fondy.
- Příjmy z vlastní činnosti (ekonomická činnost) – když chceme něco financovat, vydělejme si na to.

Vícezdrojové financování

- Zaklínadlo většiny donátorů i státu.
- Pro operativnost v účtování – lepší více větších zdrojů.
- Pro PR – lepší více zdrojů obecně.
- Čím více zdrojů, tím více problémů – smluvní a účetní agenda, pozor na závazky vyplývající ze smluv (partnerství, PR závazky, termíny, specifika vyúčtování apod.).

Procentuelní zastoupení zdrojů – rizika struktury



Hodnocení finančních zdrojů I

- Obce: Vhodné pro dofinancování. Administrativní náročnost 1, Pravděpodobnost úspěchu 2, Alokace financí 4, granty vyhlašovány v průběhu roku, viz weby jednotlivých obcí. Výhoda úzkých vztahů a možnosti dostat se obci přímo do rozpočtu. Dotace na projekt/dotace na činnost. Tradice a strategické dokumenty.
- Kraje: V případě existence činnosti/organizace ve strategických dokumentech kraje - Administrativní náročnost 1, Alokace financí 2, Pravděpodobnost úspěchu 2, viz weby jednotlivých krajů.

Hodnocení finančních zdrojů II

- Státní zdroje: Administrativní náročnost 4, Pravděpodobnost úspěchu 4, Alokace financí 2, granty ze státních zdrojů jsou obvykle vyhlašovány v podzimních měsících.
- Nadace: Nadace O2, ČEZ, NROS apod. Administrativní náročnost 1, Pravděpodobnost úspěchu 4, Alokace financí 4, granty vyhlašovány v průběhu roku, viz weby jednotlivých nadací.

Hodnocení finančních zdrojů III

- EU: Administrativní náročnost 6, Pravděpodobnost úspěchu 4, Alokace financí 1, k projektům EU je vhodné tvořit partnerství, popř. si je nechat za úplatu zpracovat profesionály, výhoda víceleté dotace, pozor na udržitelnost, www.strukturalni-fondy.cz, změny v EU projektech od minulého programového období.
- Firemní a soukromé zdroje: předpoklad schopného fundraisera, nebo dobrých konexí, nebo značné dávky štěstí (popř. mix všeho). Administrativní náročnost 1, Pravděpodobnost úspěchu 3 (při vhodně zvoleném subjektu), Alokace financí 1. Vděčné cílové skupiny a náplně projektů. Dotace/Dar/Smlouva o reklamě.

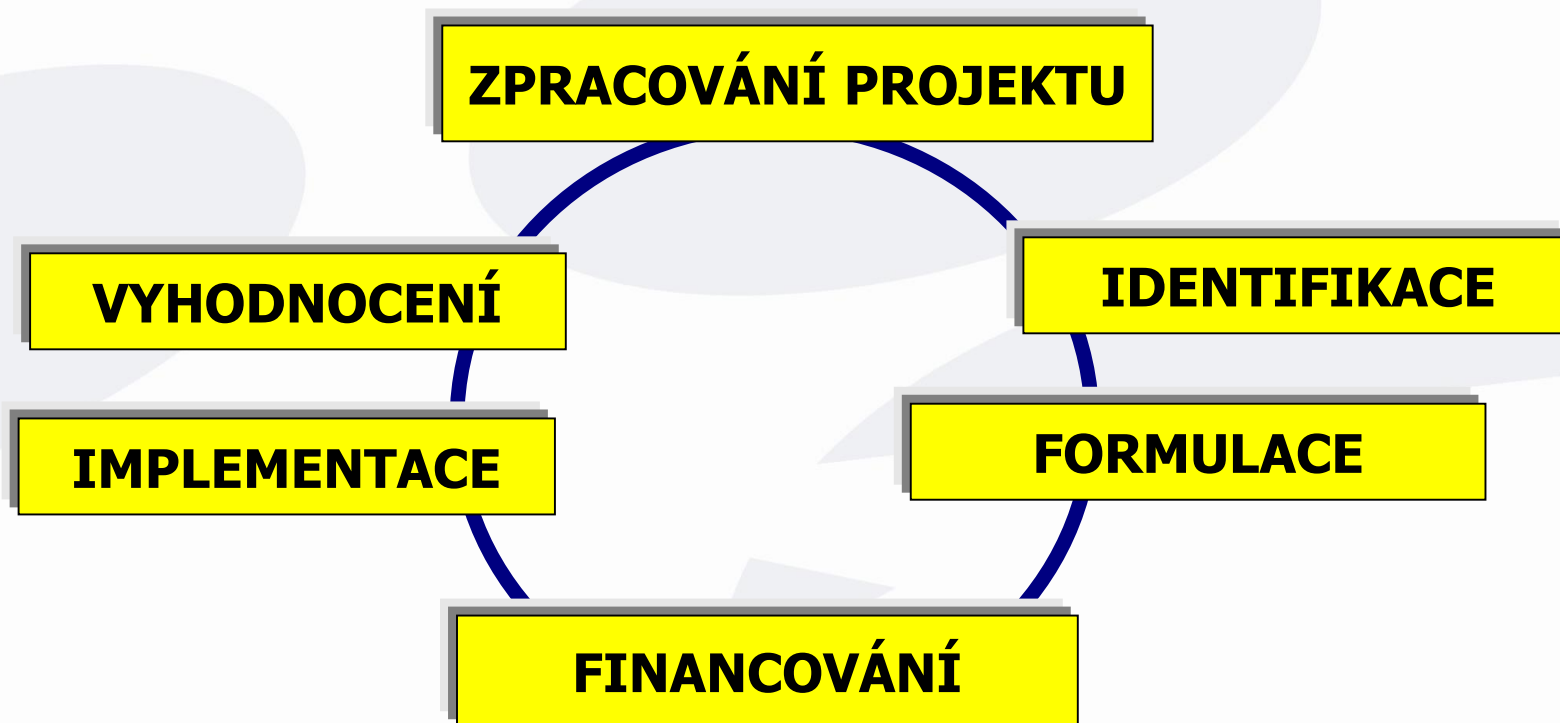
Možnosti nakládání se zdroji

- Co zdroj to specifický způsob nakládání (agenda smluv s donátory).
- Pozor na smlouvy a z nich vyplývající závazky a omezení (uznatelné a neuznatelné výdaje – pozor již při rozpočtování). PR závazky.
- Pozor na stát, kraj a EU – FÚ kontroly.
- Obce nejsou často striktní a je možno s jimi přidělenými zdroji různě variovat.
- Když uhlídám termíny možnosti změn rozpočtů, mohu cokoliv.

Obecně ke zdrojům

- Mapovat možnosti v lokalitě (databáze finančních zdrojů).
- Financování začínat od zaručených a prověřených zdrojů ke zdrojům doplňkovým (Nadace, firmy atd.). Tzv. Strom zdrojů.
- PR aktivity - Starat se o donátory – vytvářet pro ně aktivity (fankluby, čestná členství apod.), informační kanály, hodnocení kvality, PR. Prezentace donátorů – zaměření na cílové skupiny. Co donátor, to jiné PR.
- Zúčastňovat se dotačních seminářů pořádaných donátory – častá nejednoznačnosti metodik.

Projektový cyklus



Fáze zpracování projektu

ZPRACOVÁNÍ Projektu



Identifikace problémů,
překážek a příležitostí

Stanovení cílů a priorit

Přijetí strategií pro jednotlivé priority

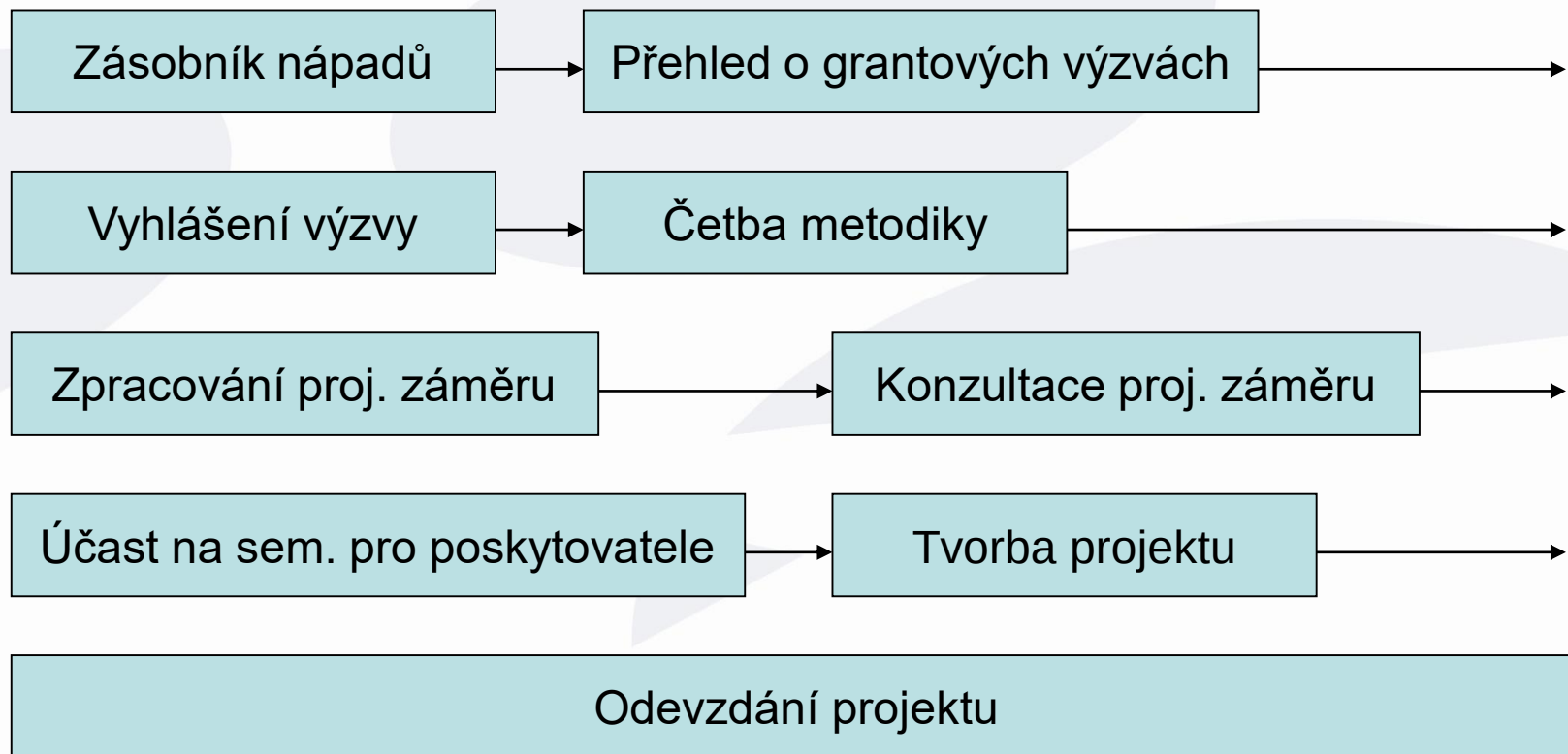
Projekt – fáze 0 – projektové myšlení

- Kde se o vyhlášení projektu dozvědět?
- Grantové příležitosti – grantový kalendář, fundraisingový plán.
- Strom zdrojů.
- Projektový záměr (logický rámec).
- Zásobník projektových záměrů.
- Analýza rizik – řízení rizik.
- Více menších projektů, nebo jeden velký projekt?

Projekt – fáze 0 - před bitvou je každý generál

- Termíny, lhůty, oprávnění žadatelé.
- Elektronické formuláře, metodiky a počty kopií.
- Elektronické podpisy a datové schránky.
- Přílohy (povinné a nepovinné – propagační materiály).
- Předrealizační projektový harmonogram.
- Seminář pro žadatele.
- Konzultace projektového záměru.
- Samotná tvorba projektu.
- Odevzdání projektu – poslední možná úskalí, riziko „poslední chvíle“.

Projekt – shrnutí fáze 0



Víceletý projekt - předpoklady

- Personální stabilita – zajištěný tým.
- Finanční stabilita – zajištění donátorů.
- Organizační stabilita – existence řídicího a administrativního aparátu.
- Politická stabilita na místní a krajské úrovni
- Vlastnictví nebo dlouhodobé zajištění „výrobních prostředků“ – automobily, nemovitosti atd.

Tvorba projektu- projektový tým

- Organizace projektu.
- Sestavení projektového týmu, definování rolí.
- Jakou zvolit organizační strukturu?
- Každodenní řízení projektu.
- Monitoring.
- Provázanost s vnitřními předpisy a řídicí strukturou organizace.

Tvorba projektu I

- Nejdůležitější fáze.
- Projekt – struktura a její části.
- Klíčové části žádosti.
- Vazba výdajů a činností na zdroje.
- Hodnocení (evaluace).
- Vyjednávání a rozhodnutí.
- Finanční řízení v rámci strategického plánu.

Tvorba projektu II

- Časový harmonogram tvorby projektu – navázán na projektový tým (ekonomická a textová část žádosti).
- Strategický plán organizace kontra projekt.
- Vazba projektu na strategické dokumenty.
- Analýza stakeholderů.

Tvorba projektu III

- Přidaná hodnota projektu.
- Strom problémů.
- Vliv na horizontální témata.
- Identifikace problémů.
- Softwary (MS Project / GanttProject atd.), podpora a komunikace s řídicími orgány.
- Elektronické systémy pro podávání projektových žádostí.

Tvorba projektu VI

- Provázanost projektu s dalšími projekty žadatele.
- Čím stručněji tím lépe, v jednoduchosti je síla (1-2 A4 ideálně).
- Pozor na vzájemně si odporující nebo rozdílné údaje (v jednotlivých částech projektu, ZZ kontra projekt apod.).

Projekt - Textová část I

- Co, kdy, kde, proč, jak a pro koho chceme dělat?
- Sestavení projektového týmu, definování rolí, pozor na každodenní řízení projektu.
- Popis cílové skupiny.
- Popis cílového (SMART parametry) a výchozího stavu.
- Prodat zkušenosti žadatele s prací na obdobném projektu, či s cílovou skupinou.

Projekt - Textová část II

- Monitoring činnosti, výkaznictví a evaluace.
- Použité metody práce.
- PR projektu, tj. kde a jak výstupy projektu „prodám“.
- Přidaná hodnota projektu.
- Provázanost se strategickými dokumenty a dalšími aktivitami organizace (minulými, probíhajícími, plánovanými).

Projekt - Ekonomická část I

- Vazba výdajů na zdroje.
- Všechny výdaje musí být odůvodnitelné.
- Pozor na uznatelné a neuznatelné výdaje – viz. metodika.
- Spolupráce s účetní.
- Souběh zdrojů – při vícezdrojovém financování.
- VYPLŇOVAT poznámky a komentáře k jednotlivým položkám rozpočtu (!).

Projekt - Ekonomická část II

- Osobní náklady (mzdy, odvody, dpč, dpp).
- Služby.
- Materiálové náklady.
- Uznatelné a neuznatelné náklady (projekty).
- Procentuelní podíly jednotlivých nákladů v projektu – možná omezení vyplývající z metodik jednotlivých donátorů.

Realizace projektu I

- Nejtěžší fáze.
- Ukáže se, jak dobře je projekt napsaný a jak je pro organizaci i cílovou skupinu reálný.
- Zkušenosti z praxe.
- Vyhodnocování, průběžné shromažďování dat pro další realizaci.
- Monitorovací a průběžné zprávy.

Realizace projektu II

- Zprávy o udržitelnosti.
- Výkaznictví a naplňování indikátorů.
- Účetnictví.
- Kontroly – vnitřní / vnější.
- Kontroly – v průběhu realizace projektu / ex post.

Role finančního řízení – personální obsazení

Strategické rozhodování

- statutární orgán / zástupce – odpovědnost za hospodaření organizace – schvaluje rozpočet organizace, realizaci projektů, opatření a zajištění cash flow, realizaci hospodářské činnosti (vlastní zdroje), omezení vyplývající z podstaty statutárních orgánů.

Provozní rozhodování

- ekonom – odpovědnost hospodaření dle rozpočtu a pravidel
- účetní – odpovědnost za vedení účetnictví dle zákona (věrně zobrazuje skutečnost), odpovědnost za formální správnost
- fundraiser – odpovědnost za shánění zdrojů, hlídání termínů apod.
- projektový manager – odpovědnost za věcné plnění.

Cashflow

- Finanční toky – příjmy / výdaje.
- Nedílná součást projektového managementu.
- Plán cashflow.
- Zodpovědnost za řízení cashflow.
- Žádosti o platbu versus monitorovací zprávy.
- Lhůty a termíny mající vliv na cashflow.

Hodnocení – evaluace projektu

- Co je hodnocení, jak realizaci projektu hodnotit – provazba na přípravu.
- Proč je hodnocení důležité.
- Fáze hodnocení.
- Účelovost a účelnost vynaložených prostředků.
- Shromažďování a interpretace dokladů (kvantitativní a kvalitativní).
- Využití dokladů/důkazů k implementaci změn.
- Zařazení hodnotících dat do závěrečné zprávy.
- Jmenování externího hodnotitele.

Závěrečná zpráva a prezentace výsledků

- Seminář pro zpracovatele ZZ.
- Zpracování ZZ, termíny, náležitosti.
- Správné vyúčtování a kontroly.
- PR a publikace poznatků z projektu.
- Péče o donátory a zainteresované skupiny (stakeholdery).
- Udržitelnost výsledků projektu, navazující aktivity.

Děkuji za pozornost

Mgr. Pavel Plaček, DiS.
Generální ředitel LSA.partners
www.lsa.partners
placek@lsa.partners
+420 606 936 212