



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŘÍZENÍ MEZINÁRODNÍHO NEZISKOVÉHO PROJEKTU

MANAGEMENT OF THE INTERNATIONAL NON-PROFIT PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MONIKA VORÁČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. ROMANA NÝVLTOVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Voráčová Monika, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení mezinárodního neziskového projektu

v anglickém jazyce:

Management of the International Non-Profit Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska sestavování neziskového projektu

Analýza současného stavu projektu

Návrh řešení projektu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KORÁB, V. - REŽŇÁKOVÁ, M. - PETERKA, J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přepr. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 27.05.2010

Abstrakt

Cílem diplomové práce je analýza mezinárodního projektu a optimalizace projektového řízení. Tato diplomová práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Na základě analýzy je identifikován současný stav řízení neziskového projektu a závěrem jsou navržena doporučení, která povedou k optimálnímu plánování obdobných projektů.

Klíčová slova

Projektové řízení, Neziskový projekt, SWOT analýza, Analýza rizik, Ishikawa diagram, Logický rámec

Abstract

The aim of diploma thesis is to analyze international project and optimize project management. Diploma thesis contains theoretical and practical parts. On the base of analysis, current state of non profit management project is identified and recommendations are drawn. These will lead to better planning of similar future projects.

Key words

Project management, Non-profit project, SWOT analysis, Risk analysis, Ishikawa diagram, Logical framework

Bibliografická citace diplomové práce:

VORÁČOVÁ, M. *Řízení mezinárodního neziskového projektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 85 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č.121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 26.května 2010

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji paní doc. Ing. Romaně Nývtové, Ph.D. za odbornou pomoc a rady při zpracování diplomové práce.

OBSAH

1 Úvod	10
2 Teoretická východiska sestavování neziskového projektu	12
2.1 Projekt	12
2.2 Iniclace projektu	16
2.3 Zásady přípravy projektů	19
2.4 Plánování projektu	21
2.4.1 Zdroje financování	21
2.4.2 Časový harmonogram	25
2.4.3 Lidské zdroje	26
2.4.4 Rizika projektu.....	28
2.5 Realizace a řízení projektu	28
2.5.1 Řízení času.....	31
2.5.2 Řízení provedení a kvality.....	33
2.5.3 Řízení nákladů	34
2.6 Ukončení projektu	35
3 Analýza současného stavu projektu.....	37
3.1 Mezinárodní projekty podpořené programem Mládež v akci	37
3.2 Iniclace projektu Ameba	40
3.3 Plánování projektu Ameba	43
3.3.1 Harmonogram.....	44
3.3.2 Finanční plán	46
3.4 Analýzy projektu	50
3.4.1 SWOT analýza projektu Ameba	51
3.4.2 Analýza rizik.....	53

3.4.3 Metoda rybí kosti	55
3.4.4 Logický rámec	57
3.5 Realizace projektu	61
3.6 Ukončení projektu	64
4 Návrh řešení projektu	66
4.1 Návrh optimálního řízení neziskového projektu	66
4.2 Organizační problémy projektu Ameba a návrhy na zlepšení	70
4.2.1 Nedodržování pravidel a motivace účastníků.....	70
4.2.2 Výběr účastníků	75
4.2.3 Přeprava účastníků	77
4.3 Vyhodnocení přínosů projektu Ameba	78
4.4 Vyhodnocení přínosů diplomové práce	79
5 Závěr	80
Literatura.....	82
Přílohy	85

1 Úvod

Tématem diplomové práce je řízení mezinárodního neziskového projektu podpořeného Evropskou unií, který proběhl 28.8.2009 až 3.9.2009 v Brně. Toto téma jsem si zvolila díky své participaci na realizaci tohoto projektu.

Mezinárodního projektu se účastnila mládež z pěti zemí Evropské Unie a společně se snažili vytvořit projekt, který bourá stereotypy a otevírá rozhledy jak účastníkům, tak široké veřejnosti.

Cílem diplomové práce je identifikovat klíčové oblasti řízení neziskového projektu. V současné době se provádí velká část jednorázových projektů. Každý projekt musí být velice dobře naplánován a realizován.

Cílem práce je nalézt odpovědi na tyto otázky: „Co je to projekt?“, „Jaké jsou cíle projektu?“, „Jak úspěšně řídit projekty?“, „Které faktory vstupují do realizace projektů?“, „Co je třeba na projektech řídit?“, „Kdo řídí projekt?“, „Co ovlivňuje chod projektu?“, „Jak mohu projekt financovat?“

Seznámíme se s klíčovými principy řízení projektu, které jsou realizovány kombinací technologických a metodických znalostí.

Po důkladné analýze průběhu projektu budou formulovány návrhy optimálního postupu při organizaci a řízení návazných mezinárodních, neziskových projektů.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části je vymezen úvod a cíle práce. V druhé kapitole jsou teoretické poznatky, které posloužily jako podklad pro analytickou část řešení problému.

V teoretické části se dozvíme, co je to projekt a jaké jsou zásady jeho přípravy pro úspěšné dokončení.

V další části práce je zanalyzován již zrealizovaný projekt pomocí vybraných analytických metod. Poté jsou popsány dosažené výsledky a návrhy možných řešení daného problému.

V návrhové části jsou popsána možná řešení, která pomohou zlepšit organizaci a plánování návazných neziskových projektů a také jsou zde uvedena doporučení, kde hledat případné informace zájemcům o toto téma.

V poslední části jsou shrnuty celkové závěry diplomové práce.

2 Teoretická východiska sestavování neziskového projektu

2.1 Projekt

Projekt je jedinečná množina koordinovaných aktivit s vymezenými a koncovými body. Projekt je realizován jednotlivcem, nebo organizací s cílem dosáhnout specifických cílů v rámci definovaného časového rozvrhu nákladů a výkonových parametrů.

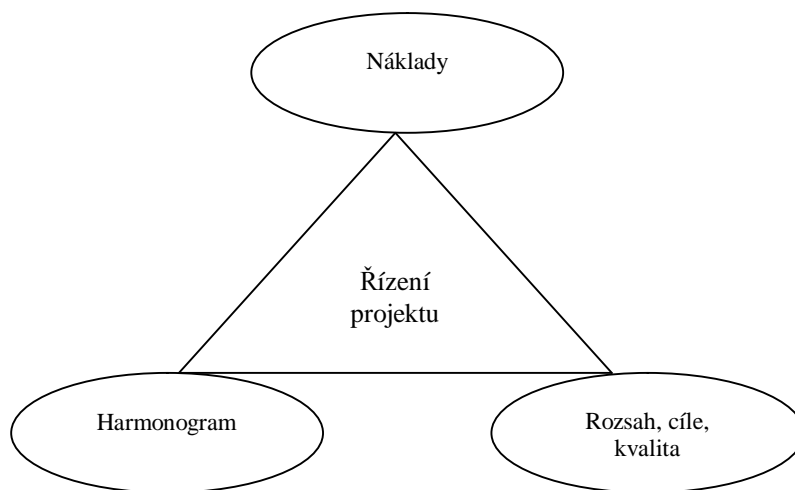
Projekt je vždy jedinečný, což znamená, že se provádí pouze jednou a jde o něco, co se dřív nedělalo. Projekt je vždy neopakovatelný, jiné projekty jsou vždy v něčem odlišné a v neposlední řadě jsou projekty dočasné tzn. Projekt má začátek a konec. Realizace projektů může trvat několik dní, ale i desítky let.

Každý projekt je třeba naplánovat, včetně jeho vypracování a posléze řídit jeho realizaci. Souhrnně se tyto činnosti nazývají „Řízení projektu“. Řídící tým respektuje určitá pravidla a zásady, na nichž se jedinci dohodli a musí tato pravidla bezpodmínečně dodržovat.¹

Řízení projektu je proces identifikace, koordinace a nasazení lidských a jiných zdrojů s cílem dosažení projektových cílů dle časového plánu, při dodržení stanovených nákladů.

Klíčové aspekty řízení projektu, s nimiž se musí projektový tým vyrovnat, se obvykle znázorňují v podobě několika tzv. magických trojúhelníků. Následující obrázek č.1 je příkladem nejčastěji používané podoby.

¹ NĚMEC, V. *Projektový management*. 2002.



Obr.č.1 *Limitující faktory řízení projektu*²

Z uvedeného obrázku vyplývá, že limitující faktory pro řízení projektů jsou především náklady, rozsah, cíle, kvalita a harmonogram projektu.

Sestavování rozpočtu a časového harmonogramu probíhá většinou souběžně. Odhady nákladů a času činností projektu, pro které se snažíme nalézt vhodné nástroje, jsou součástí jádra projektového plánu, jimž je kompletní harmonogram spolu s rozpočtem.

Hlavním účelem harmonogramu je vymezení místa každé aktivity projektu a vazeb mezi dalšími projektovými činnostmi. Definujeme předcházející a následující aktivity pro každou projektovou činnost. Snažíme se přiřadit realisticky odhadnuté náklady ke každé projektové aktivitě. Vytvoříme předpoklady pro co nejlepší využití zdrojů projektu (materiálů, financí, dobrovolníků apod.), cesty účinného překrývání aktivit a identifikace tzv. kritických bodů v plánovaném projektu.

Harmonogram projektu spolu s rozpočtem jsou nejčastěji používané dokumenty, proto je třeba tyto dokumenty navrhnout tak, aby byly přehledné a umožnily rychlou orientaci a podporu každodenní řídicí aktivity projektového manažera.

Životní cyklus projektu se skládá z několika fází. Prvotní fáze je iniciace a výběr projektu. Dalším krokem je plánování projektu. Pokud tým podcení tuto fázi, lze

² ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 2007.

očekávat velké neúspěchy. Je důležité zpracovat studii proveditelnosti, definovat předmět, rozsah projektu a kritéria úspěšnosti projektu.

Nesmíme opomenout analýzu a definování rizik. Rizika projektu musejí být definována co nejdůkladněji a s co největší zodpovědností. Zpracujeme podrobný harmonogram s časovým a finančním ohodnocením potřebných zdrojů. Důležité je také provést plán změn.

Další fází je fáze realizace, neboli implementace projektu. Úkoly se plní dle prováděcího plánu. Monitorujeme a řešíme rizika projektu. Realizujeme změny včetně úprav prováděcího plánu a rozpočtu. Průběžně vyhodnocujeme a hodnotíme projekt. Poslední fází projektu je jeho uzavření a audit, kdy vyhodnotíme výsledky projektu, pokusíme se odstranit případné chyby pro další zdokonalení výsledků.³

Projekty mají trojrozměrné cíle a to především splnění požadavků na věcné provedení, dále na časový plán a rozpočtové náklady. Tyto tři aspekty by měly být měřitelné a dosažitelné. Jedinečnost projektu je dána tím, že se provádí pouze jednou, je dočasný a v téměř každém případě na něm pracuje jiná skupina lidí.

Projekty se realizují pomocí lidských a materiálních zdrojů, nad nimiž je často minimální kontrola. Řídit projekty znamená řídit lidi, jež je často nejobtížnější stránkou řízení projektů.⁴

Neziskový, netržní sektor (třetí sektor) usiluje o hospodárnost získaných finančních prostředků. Cílem neziskového projektu není dosažení zisku, ale hlavní podstatou neziskových organizací a jejich projektů je přímé dosahování užitků prostřednictvím předem vymezené služby.

Občané (dobrovolníci) aktivně a dobrovolně přistupují k řešení daného cíle a naplňování svých potřeb. Nezisková organizace je subjekt, který má institucionální

³ CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. 2005.

⁴ ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. 2007.

stavbu a charakter, dále je soukromý (je institucionálně oddělen od státu). Nezisková organizace je samosprávný a dobrovolný subjekt.

Mezi nestátní neziskové organizace patří občanská sdružení, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví apod. Přibližně třetina těchto organizací působí na místní úrovni, zhruba třetina působí na regionální úrovni a třetina na národní a mezinárodní úrovni.

Při vytváření neziskových projektů se vytváří hodnoty a vznikají patřičné náklady, které se musí udržovat na přiměřené úrovni. Rozdílem oproti ziskovým organizacím a projektům je nižší tlak na snižování nákladů

Primárním cílem u neziskových projektů a neziskových skupin není maximalizace zisku, nýbrž obecně prospěšná služba. Neziskové projekty zpracují zakladatelský projekt, ve kterém je vyjádřena podstata, jak naplnit poslání daného projektu.

Spektrum, jak získat finanční zdroje je velice široké. Mohou je tvořit členské příspěvky přes dary, reklamu až po doplňkové činnosti. V procesu finančního řízení projektu je věnována náležitá péče očekávanému vývoji nákladů.

V těchto neziskových projektech je významným aspektem podíl dobrovolné práce. Dobrovolník je osoba, která pomáhá při organizaci projektu dobrovolně bez nároku na finanční odměnu. Dobrovolník si rozmyslí typ činnosti, které chce provádět a které ho budou bavit..

Neziskové skupiny si musí uvědomit, jaké mají k dispozici technické kapacity (prostory), technologické, personální (počet dobrovolníků). Z této situace by si nezisková skupina měla uvědomit, zda mají předpoklad a šanci naplnit cíle, poslání a vize projektu.⁵

⁵ KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. *Manažerské finance*. 2004.

2.2 Iniclace projektu

Pro dokonalou přípravu na sestavení kvalitního projektu se musíme soustředit především na správné vytipování cílové skupiny, pro kterou se bude projekt plánovat. Je důležité zanalyzovat koho se projekt přímo dotkne a jakou roli by tato skupina měla hrát v přípravné fázi, implementační fázi a ve fázi zhodnocení projektu.

Projekty se zaměřují na specifickou skupinu lidí, jejichž potřeby jsou předmětem projektu. Tyto lidi je potřeba motivovat a získat k účasti na projektu ve všech třech uvedených fázích průběhu projektu. V etapě formulování projektu jsou vhodné především konzultace, které umožní pochopení potřeb jednotlivců a skupin.

Jakmile určíme cílové skupiny, je nutné se s nimi poradit s cílem plánovaného projektu a vymezit jasně problémy, které je třeba řešit. Je nutný sběr informací o stávající situaci prostřednictvím průzkumu, popř. schůzkami apod. Další nedílnou součástí přípravy sestavování projektu je hledání partnerů. Hledání vhodného partnerství je pro projekt velice zásadní a důležitý úkol.

Nedostatečná disciplinovanost v této sféře měla již mnohokrát za následek problémy, proto je nutné tuto oblast řešit velice chytře. Před projektem je třeba provést se svými partnery analýzu možných nežádoucích situací, jež by mohly vést k problémům, popř. k různým nesrovnalostem. Součástí této analýzy by měla být identifikace problémů různých partnerů a zainteresovaných stran.

Zatímco analýzy problémů a neočekávaných, negativních událostí prezentuje negativní účinky projektu, musíme také řešit analýzu cílů, jež prezentují pozitivní aspekty budoucí situace. Předpoklad je přeformulování problémů do cílů – cílový digram lze pojmout jako zrcadlový odraz problémového diagramu.

Cíle projektu musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Součástí analýzy cílů je výběr strategie, která bude součástí projektu a také výběr toho, co zůstane mimo záběr. Strategická analýza ukáže, které množiny by měly být v projektu a dále také jejich realizovatelnost. Stanovení cílů by mělo mít

určitou posloupnost a to především je třeba určit obecný cíl, poté se zaměřit na cíl daného konkrétního projektu, poté řešit konkrétní cíle a výstupy.

Zajištění výstupů by mělo znamenat splnění cílů projektu. K zajištění výstupů by měla dopomoci logicky rámcová matice ve fázi formulování projektu. K cílům a výstupům jsou přiřazeny ukazatele a kritéria hodnocení těchto ukazatelů plus vymezení předpokladů, jež jsou potencionální překážky projektu.

Dále je důležité zavést způsoby měření dosahovaného pokroku. Ukazatelům musíme nastavit kvalitu, kvantitu, nastavení času a přesně je definovat. Ukazatele informují příjemce, zda cíl či výstup byl realizován, či nikoliv.

Jakmile máme nadefinované ukazatele, musíme specifikovat zdroje informací a způsob jejich shromažďování. Je třeba určit formát, v němž by měly být informace zpřístupněny, kdo a jak často má informace dodávat. Jako uložisko těchto informací může posloužit např. společná internetová stránka.

Bez ohledu na to, jak dobře je projekt naplánován, ne vše půjde přesně podle plánu. Řada faktorů, které jsou mimo kontrolu projektu, mají vliv na dlouhodobou udržitelnost projektu. S těmito faktory musíme počítat a připravit mechanismy, které s těmito aspekty budou počítat a snažit se je minimalizovat a řešit. Pravděpodobnost a závažnost výskytu těchto problémů je třeba odhadnout v rámci posuzování rizikosti projektu. Příkladem těchto předpokladů může být např., že partneři možná nebudou chtít spolupracovat, z rozpočtu budou vyhrazeny nedostatečné částky apod.

V neposlední řadě se při organizaci musí myslet na plánování aktivit. Předpokladem výstupu je dokončení souboru aktivit. Tyto aktivity musí mít pevně stanovený časový rámec. Aktivity na sebe časově navazují a nedokončení jedné z aktivit v určený čas může mít neblahý účinek na harmonogram celého projektu. Harmonogramu aktivit je proto třeba věnovat dostatek času. Harmonogram se používá běžně tam, kde je potřeba časový rozpis spolu s vysvětlením kroků, které je třeba provést při realizaci projektu.

Do přípravy harmonogramu aktivit je třeba zahrnout vytvoření seznamu hlavních aktivit, vyjasnění pořadí aktivit a vzájemné vazby mezi aktivitami a úkoly. Musíme odhadnout začátek, dobu trvání a ukončení aktivit. Postup realizace projektu měříme procesními ukazateli. Rozdělíme úkoly mezi členy projektového týmu.

Rozdělení úkolů je dalším významným krokem při plánování projektu. Je nutné identifikovat odpovědnosti za plnění či neplnění zadání. Je třeba dát pozor na to, aby příjemci zadání chápali, co se po nich požaduje.⁶

V případě mnoha cílů je potřeba sestavit priority a pořadí jednotlivých cílů. Příkladem cílů mohou být např. získání finančních prostředků pro projekt, dalším cílem by mohlo být získání dobrovolníků, nebo zajištění kvalitní propagace apod.

Je třeba zvážit, koho chceme daným projektem oslovit a podle toho je třeba se rozhodnout, jaké akce nabídneme. Dané aktivity se musí vmístit do vymezeného, plánovaného časového úseku. Příkladem aktivit může být např.: sportovní setkání, výstava umění, módní přehlídka, karneval, koncert, divadlo, společenské soutěže, charitativní činnosti apod.

Při volbě data a místa je nutno brát v potaz mnoho aspektů a to např.: předpokládané počasí, tradice, konání jiných aktivit ve zvolené lokalitě, prázdniny, svátky atd.

Zvážíme nejvhodnější roční období pro uskutečnění plánovaného projektu. V první řadě musíme zjistit, zda jsou v uvedeném termínu k dispozici všechna potřebná místa k pronajmutí, popř. věci k zapůjčení, která jsou nutná ke konání akce. Až poté je možno zvolený termín potvrdit.

Při zohledňování místa konané akce musíme mít zajištěnou bezpečnost, přístupnost. Prověříme, zda daná lokalita odpovídá typu akce. Účastníci akce by se měli cítit pohodlně ve vybrané lokalitě a je třeba brát ohled i na handicapované účastníky (bezbariérový přístup). Zjistíme, jak zde funguje městská hromadná doprava, jaké jsou

⁶ VILAMOVIČOVÁ, Š. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 2004.

dispozice pro parkování, jeho kapacity, případně zajištění společnou dopravu pro všechny účastníky.

Při výběru hlavních organizátorů dbáme na zájem a nadšení v daný projekt. Skupina organizátorů musí pracovat jako tým. Organizátoři projektu by se měli účastnit pravidelných porad, kdy budou projednávat a konzultovat změny, problémy a navrhnout řešení problémů, které se naskytly. Zvážíme, jaké aktivity by měly proběhnout před samotnou akcí.

Každý ze zainteresovaných osob by si měl uvědomovat jeho povinnosti, zodpovědnost, pravomoc a jakou hraje v týmu roli. Dobrovolníci by měli být řádně proškoleni, aby byli schopni danou problematiku vysvětlit i jiným zainteresovaným osobám. Je třeba dobrovolníky motivovat, aby se nestalo, že v polovině přípravy projektu dobrovolník odejde a vzdá se své povinnosti.

Nedílnou součástí úspěšného projektu je kvalitní propagace. Propagace by měla být cílená na vybraný segment lidí, které bychom chtěli oslovit. Propagaci volíme formou webových stránek, plakátů, brožur, katalogů, oslovení médií apod. Cílem propagace je nejen informovat o konání akce, ale především vyvolat zájem o účast na této akci. Je důležité zvážit, koho chceme na akci pozvat, např. zástupce města, sponzory, veřejnost, neziskové organizace, média, přátele apod.⁷

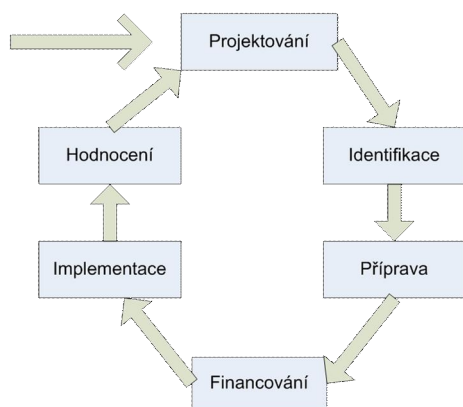
2.3 Zásady přípravy projektů

Primárním cílem každého projektu je jeho úspěšné dokončení. Projekt je však třeba dokončit v očekávané kvalitě, rozpočtu a čase. Aktivním řízením projektů pomáháme splnit stanovené cíle a eliminovat rizika, která je ohrožují.

Řízení projektu má na starosti projektový manažer. Jeho úkolem je plánovat, koordinovat a měřit postup prací a dbát na dodržování dohodnutých postupů a metodiky.

⁷ PLAMÍNEK, Jiří, et al. *Řízení neziskových organizací*. 1996.

Příjem nemalých částek z evropských fondů je podmíněn kvalitně zpracovanými projekty. Projekt je řada aktivit se stanovenými cíly, které vedou ke konkrétnímu výsledku v daném časovém rámci, jehož cílem je vytvořit jedinečný projekt, nebo službu. Projektový cyklus lze jednoduše znázornit podle následujícího obrázku č.2.



Obr.č 2 *Projektový cyklus*⁸

Každé části projektového cyklu musíme věnovat pozornost a pečlivě naplánovat veškeré eventuality s ní spojené. Projekt musí být připraven i na to, jak se vypořádat s problémy, které mohou nastat v průběhu příprav, či samotné realizace. Programem v tomto kontextu rozumíme projekty, jejichž cíle přispívají ke společnému cíli na úrovni regionu, země či více zemí.

Úspěšný projekt musí obsahovat srozumitelně formulovaný cíl. Projekt, jak ho chápe Evropská Unie, není náhodným rozhodnutím zpracovat jakýkoliv nápad, ale musí být součástí cílevědomého procesu. Nejenom výstižně popsany záměr a jeho formulace, ale také srozumitelný, konkrétní, věcně a časově kontrolovatelný cíl jsou předpokladem úspěchu projektu.⁹

⁸ VILAMOVIÁ, Šárka. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 2004.

⁹ tamtéž

2.4 Plánování projektu

Při plánování projektu je třeba brát v potaz důležité aspekty jako jsou zdroje financování, čas, harmonogram, aktivity, zdroje, rizika.

Plány jsou nutné proto, že napomáhají komunikaci mezi subjekty zúčastněnými při realizaci projektu a koordinaci práce. Jsou také základem pro sledování průběhu projektu, pro řešení odchylek od plánu. Plány projektů se vypracovávají proto, abychom projekt uřídili.

Při tvorbě plánu musíme myslet na to, proč jej sestavujeme, čeho se má dosáhnout a jakým způsobem se dostaneme ke zvolenému cíli. Plánovací činnosti jsou pro řízení projektů rozhodující.¹⁰

2.4.1 Zdroje financování

Neziskové projekty financujeme vlastními, či cizími zdroji. Mezi vlastní zdroje řadíme příspěvky členů, výnosy z vlastní činnosti apod. Do cizích zdrojů financování neziskových projektů řadíme:

- Fondy Evropské Unie - Fondy Evropské Unie slouží k hospodářskému růstu, zlepšení vzdělanosti, snižování sociálních nerovností členských států Evropské Unie formou finanční a technické pomoci.
- Státní instituce a samospráva
- Úvěry
- Sponzorské dary
- Individuální dárci
- Podniky a podnikatelé

¹⁰ DVOŘÁK, D. *Řízení projektů : Nejlepší praktiky a ukázkami v Microsoft Office*. 2008.

Významnou formou financování neziskových projektu jsou dotace z EU. Pro získání dotace na realizaci projektu je třeba splnit obecná kritéria oprávněnosti projektu, a to řádně vypracovat přihlášku a projektovou dokumentaci a v řádném termínu tyto náležitosti odevzdat.

Osnova projektu zahrnuje tyto body:

- Název
- Umístění projektu
- Zdůvodnění
- Popis
- Časový postup a harmonogram
- Finanční plán
- Zabezpečení
- Výběr indikátorů pro monitoring a hodnocení
- Očekávané efekty z realizace projektu

Evropskou Unii tvoří dvacet sedm členských států. Evropská unie je politická a ekonomická unie, jež se vyznačuje cílem o vytvoření společného trhu a společné hospodářské a měnové unie, dále také podporou rozvoje a růstu hospodářství, zaměstnanosti, konkurenceschopnosti a zlepšování životní úrovně a také kvality životního prostředí.

Od 1.11.1993 vstoupila v platnost Smlouva o Evropské unii. EU je zde charakterizována jako nová etapa v procesu vytváření stále užšího svazku mezi národy Evropy. Jejím úkolem je utvářet vztah mezi členskými státy a jejich národy způsobem projevujícím soudružnost a solidaritu. Dalším rozvoj spolupráce členských zemí upravuje Lisabonská smlouva, která si klade za cíl reformovat EU, tak aby byla schopna reagovat na výzvy spojené s rozšiřováním EU a s nástupem globalizace.

Existují zde čtyři základní svobody vnitřního trhu a to volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu. K dosažení jednotného trhu by mělo fungovat dodržování rovnosti podmínek, kdy v jeho rámci budou všichni jeho účastníci, tj. členské země přizpůsobovat vzájemně svá pravidla, normy, právní a správní předpisy. Mělo by se

dosáhnout k harmonizaci daňových systémů. Postup v integraci politické je integrace v záležitostech měnových, ústící v dokonale fungující měnovou unii.¹¹

V roce 1999 byla zavedena společná evropská měna v jedenácti státech Evropské unie (Belgie, Finsko, Francie, Lucembursko, Německo, Nizozemí, Portugalsko, Rakousko, Španělsko). O dva roky později v Řecku. Od roku 2007 se euro stalo národní měnou ve Slovinsku a od roku 2008 rovněž na Kypru a Maltě.

Při vzniku eurozóny euro existovalo pouze v bezhotovostní formě a tři roky obíhalo společně s národními měnami. V podobě bankovek a mincí je euro v oběhu od 1. ledna 2002. Dne 1.1.2009 se k eurozóně připojilo také Slovensko.¹²

Smyslem integrace je využití rejstříku příležitostí a výhod, které pro podniky, společnosti, spotřebitele, jednotlivce a občany plynou z rovnoprávných ekonomických vztahů v rámci evropského trhu bez překážek a bariér. Unie také zahrnuje prvek bezpečnostní a ochranný, který vytváří štít plynoucí ze spojení zúčastněných států.

Zahrnuje se zde i prvek sociální, jež umožňuje každému občanu žít, pracovat, vzdělávat se bez jakýchkoliv zábran, kdekoliv v rámci integračního seskupení. Budoucnost evropské integrace budou nejvíce ovlivňovat reformy institucí EU a změna systému a způsobu rozhodování v nich.

Dále úspěšné zavedení a fungování společné měny euro a uspokojivý výkon společné měnové politiky. Také průběh následného připojování dalších členských států a neposledně výrazný posun v náhledu na společnou zahraniční a bezpečnostní politiku Unie.¹³

Fondy Evropské unie zahrnují širokou škálu nástrojů finanční a také technické pomoci pro členské státy. Česká republika má pro programovací období 2007 – 2013 celých 26,7 miliard EUR. Finanční a technická pomoc slouží především k podpoře

¹¹ ZAHRADNÍK, P. *Vstup do Evropské unie : Přínosy a náklady konvergence*. 2003.

¹² Hospodářská komora ČR. *Podnikání bez bariér : Identifikace přetrvávajících překážek na vnitřním trhu EU*. 2008.

¹³ ZAHRADNÍK, P. *Vstup do Evropské unie : Přínosy a náklady konvergence*. 2003.

hospodářského růstu členských států, zlepšování vzdělanosti a snižování sociálních nerovností. Fondy jsou určeny pro obce a kraje, podnikatele, neziskové a příspěvkové organizace, školy, univerzity, centra vědy, vývoje a výzkumu, státní správu, veřejné instituce a jiné.

FONDY EU		
RODINA FONDŮ	PROGRAMOVÉ OBDOBÍ 2004–2006	PROGRAMOVÉ OBDOBÍ 2007–2013
Strukturální fondy	Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)	Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
	Evropský sociální fond (ESF)	Evropský sociální fond (ESF)
	Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond (EAGGF)	✗
	Finanční nástroj pro řízení rybolovu (FIG)	✗
Fond soudržnosti (CF)	✓	✓
Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD)	✗	✓
Evropský rybařský fond (EFF)	✗	✓
Komunitární programy	✓	✓
Fondy předvstupní pomoci	PHARE	IPA
	SAPARD	
	ISPA	
Fond solidarity (EUSF)	✓	✓
Finanční nástroje regionální politiky	✗	JASPERS
		JEREMIE
		JESSICA

Obr.č.3 Fondy EU ¹⁴

Dotace jsou poskytovány na rozvojové projekty žadatelů, které mají širší sociální, či ekonomický přínos. Takovéto projekty mohou být např. ty, které přispívají ke vzniku inovací, rozvoji lidských zdrojů, posílení konkurenceschopnosti České republiky apod.¹⁵

¹⁴ Národní orgán pro koordinaci. *Abeceda fondů Evropské unie 2007 - 2013*. 2008.

¹⁵ tamtéž

2.4.2 Časový harmonogram

Čas hraje při plánování projektu klíčovou roli, jedná se o velmi problematickou oblast z důvodu vysoké míry nejistoty. Bohužel za většinu odchylek projektového plánu od skutečnosti stojí právě čas. Jak dlouho bude totiž finální projekt trvat, záleží na řadě faktorů od schopností týmu, přes harmonogram projektu až po hydrometeorologické podmínky.

Plánování doby trvání úkolů znamená plánování času, který bude potřeba k jeho realizaci. Doba trvání úkolu vyjadřuje časový rozsah čerpání fyzické, či mentální činnosti lidí, spotřeby materiálů, kapacit zdrojů apod. Všechny tyto faktory ovlivňují odhad trvání úkolu.

Odhady jsou nepřesné, ale snahou je minimalizovat odchylky plánu a skutečnosti. Pomocnou rukou jsou nám metody a přístupy odhadu. Konstrukce odhadů závisí především na metodice použité pro plánování projektu a na zvolené metodě odhadování. Příkladem metody plánování je např. tzv. „Metoda kritické cesty“. Tento přístup je založen na identifikaci sekvence úkolů, která ovlivňuje dobu trvání celého projektu – kritické cesty. Dle této metody je klíčem pro řízení projektu je čas.

Dle metody, doba potřebná k realizaci kritické cesty se rovná době potřebné ke splnění všech úkolů v projektu. A také platí, že jakékoliv prodloužení, nebo zpoždění trvání kritické cesty prodlužuje trvání celého projektu.

Doporučovaným krokem pro eliminaci rezerv vkládaných do odhadu je se opřít o zdroje informací obdobných úspěšně realizovaných projektů v minulosti. Dalším přístupem plánování času je zavedení fixní rezervy do projektu, kdy základ pro plánovanou dobu trvání úkolu představuje optimistický odhad, ke kterému přidáme rezervu o stejném obsahu, tzn. odhad pojistíme fixním objemem rezervy např. 10%.

Plánování představuje proces, na jehož konci získáme celkový časový harmonogram. Aby se jednalo o plán, který maximálně odráží realitu, je třeba odhady dob trvání zasadit do pracovního času projektu, poté logicky propojit a zahrnout do projektového plánu pevné termíny.

Správné propojení úkolů nám může ušetřit mnoho času. Správné propojení znamená nastavení takových vazeb, či předstihů, které odpovídají logice věci. Je třeba se ptát: „Je to skutečně nejlepší způsob, nemohly by úkoly probíhat současně, popř. částečně“

Odhadnutím dob trvání úkolů a jejich následným spojením doplněním o časové omezení a konečné termíny získáme celkový časový plán - harmonogram projektu. Jedná se o sekvenci úkolů, které svým rozsahem vymezují čas potřebný ke splnění celého projektu. Projekty mívají jednu kritickou cestu, ale ta se může např. na základě zpětné vazby týmu v průběhu projektu měnit.¹⁶

2.4.3 Lidské zdroje

Určení týmu, který bude pracovat na projektu, stanovuje jmenovaný projektový manažer. Velikost a organizační struktura řízení projektu závisí na rozsahu projektu. Nejčastěji je projektový tým tvořen projektovým managerem, asistentem projektového manažera, technickým managerem a příslušným počtem vedoucích týmů. Počet vedoucích závisí na rozsahu projektu.

Řízení lidských zdrojů projektu je nejdůležitější částí projektového managementu. Lidé, kteří pracují na projektu, naplňují jeho cíle. Projektový tým musí znát záměry a jasné cíle projektu. Úspěšně naplnit cíl projektu znamená řídit lidi zapojené do realizace projektu, řídit a monitorovat procesy, zastupovat projekt navenek, zajišťovat nezbytné zdroje pro hladký chod projektu, zlepšovat komunikaci mezi všemi zúčastněnými, motivovat tým apod.

Každý člen projektového týmu musí znát svůj popis práce, za kterou v projektu odpovídá, své kompetence a očekávanou kvalitu provedení. Na každém projektu je třeba administrátora, který bude vykonávat spoustu administrativní práce. Administrátor především pomáhá projektovému manažerovi při monitorování a kontrole implementace projektu. Dále také připravuje setkání týmu, zapisuje zprávy o dění při realizaci projektu, udržuje projektové dokumentace, monitoruje průběh, kontroluje, monitoruje

¹⁶ DVOŘÁK, D. *Řízení projektů : Nejlepší praktiky a ukázkami v Microsoft Office*. 2008.

náklady, fakturuje náklady apod. U malých projektů je administrátorem projektový manažer. Administrátorem může být i dobrovolník.¹⁷

Dobrovolníci jsou mladí lidé, jenž jsou schopní projektu aktivně přispět určitými dovednostmi, schopnostmi a znalostmi. Dobrovolníci na projektu mají určitou míru sebedůvěry a umí v rámci možností jednat samostatně. Dobrovolníci na projektu jsou ochotni přijmout určitou zodpovědnost při řešení úkolů. Svou práci vykonávají dobrovolně. Projekt dává prostor dobrovolníkům s různými úrovněmi schopností.

Praktické úkoly, které dobrovolníci řeší, představují dvoustranný vzdělávací proces, kdy při plnění úkolů dobrovolník možnost zlepšit si své praktické dovednosti, tak i své „soft skills“ (měkké dovednosti jako je např. komunikativnost, pracovitost, sebekritičnost, analytické či komplexní myšlení, otevřenost, výkonnost, organizační schopnosti či řešení konfliktů.). Důležité je vytrhnout mladé lidi z role konzumentů a dát jim šanci cítit se užiteční a aktivně přispívat do společnosti.

Účast na krátkodobých mládežnických projektech je cennou vzdělávací zkušeností, díky níž se cílové skupině otevírají nové obzory.¹⁸

Oblastí, ve kterých lze v České republice působit jako dobrovolník je několik, např. v sociální oblasti. V sociální oblasti pomáháme osobám se zdravotním omezením. Další oblastí může být humanitární např. pomoc při záplavách, ale také v kulturní oblasti a oblasti volného času, vzdělávání a sportu. Dobrovolník se zde uplatní v různých pohybově zaměřených klubech, vedoucí kroužků, letních táborů apod.¹⁹

¹⁷ *Projektový tým* [online]. 2006 [cit. 2010-04-10]. Komunitní vzdělávání. Dostupné z WWW: <<http://www.komunitnivzdelavani.cz/index.php?page=14§ion=3&sub=4>>.

¹⁸ SCHROEDEROVÁ, Kathy; HENDRIKSOVÁ, Ann. *Ruce Vám pomohou o krok dál : Využití praktických úkolů ke zvýšení účasti v krátkodobých projektech EDS*. 2007. 68 s. Dostupné z WWW: <www.salto-youth.net/Inclusion>.

¹⁹ HODAČ, Tomáš, et al. *Dobrovolnictví*. 2009.

2.4.4 Rizika projektu

Riziko je pravděpodobnost neočekávaného důsledku určitého rozhodnutí, akce nebo události. Riziko představuje míru odchylky od očekávaného stavu, bez ohledu na její pozitivní nebo negativní vnímání. Příčinou odchylky, kterou můžeme, ale nemusíme znát je náhodný jev, neboli rizikový faktor.

Při zkoumání rizika se naráží na skutečnost, že riziko nelze přímo pozorovat, lze pouze pozorovat jeho případné důsledky. Pokud ovšem nenastanou, neznamená to, že riziko neexistuje.

Existují dvě základní pravidla racionálního rozhodování a to: „Mezi alternativami se stejným rizikem, vybírej tu s vyšším očekávaným výnosem“ a druhé pravidlo zní: „Mezi alternativami se stejným očekávaným výnosem, vybírej tu s nižším rizikem.“²⁰

Při plánování projektů se přirozeně setkáváme se specifickými riziky, jež je třeba důkladně analyzovat. Potenciální rizika musíme identifikovat, přesně definovat příznaky, podle nichž lze riziko rozpoznat a dále je třeba rizika řídit.

Cílem je popis možného dopadu rizika na projekt a odhad pravděpodobnosti, s níž se může riziko vyskytnout. Je třeba vyčíslit dopad rizika na náklady a projektový harmonogram. Vypracujeme rizikový plán, kde definujeme způsob, jakým budeme reagovat na výskyt rizika. V neposlední řadě musíme sledovat a řídit tato rizika. Pro analýzu rizik nám poslouží tzv. matice rizik.²¹

2.5 Realizace a řízení projektu

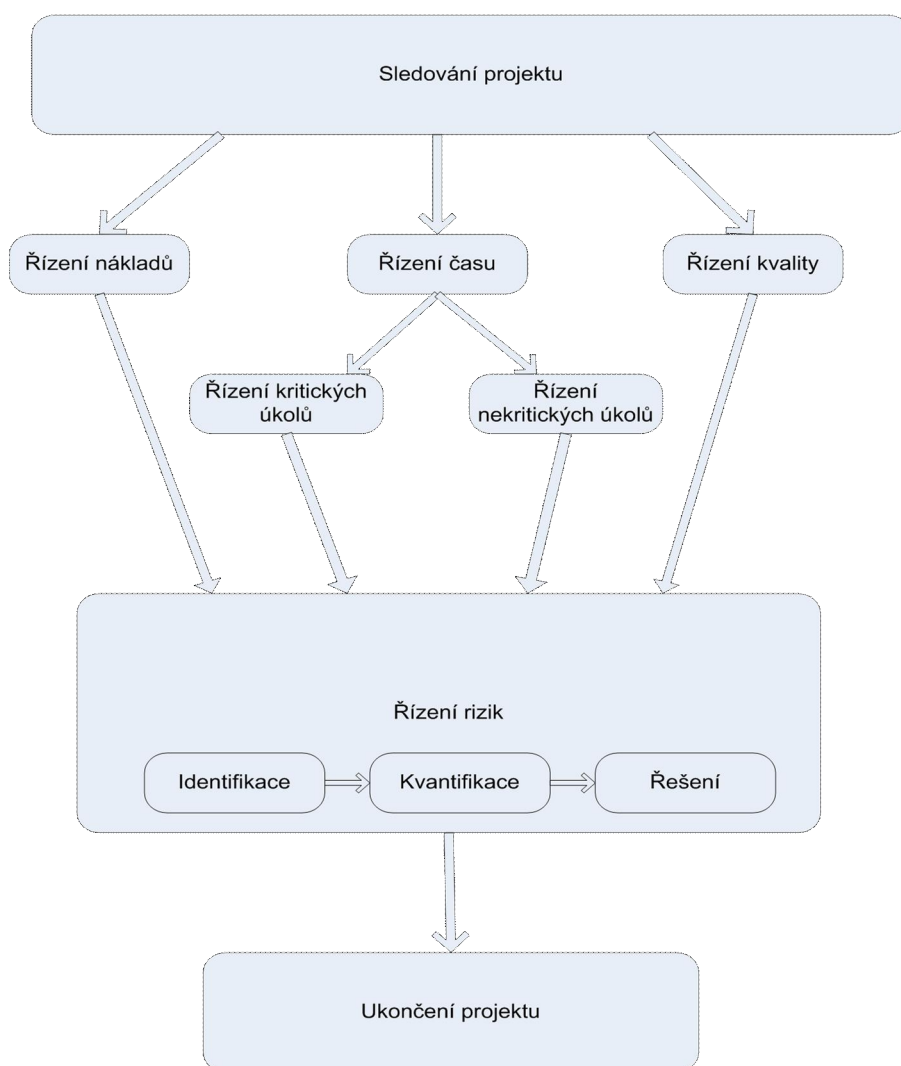
Abychom dovedli projekt ke zdárnému cíli, je třeba jej řídit a uřídit. Projekty obvykle neprobíhají přesně podle plánu, plány bývají nepřesné, ale snažíme se o co nejpřesnější zachycení budoucího průběhu projektu. Projekty jsou zatíženy nejistotou.

²⁰ VLACHÝ, J. *Řízení finančních rizik*. 2006.

²¹ CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. 2005.

Při realizaci se projekt konečně dává do pohybu a přechází ze stavu plánování do stavu realizace prostřednictvím plnění naplánovaných úkolů ve specifikované kvalitě, času a nákladech.

Při realizaci projektu je třeba sledovat především principy získání a udržení přehledu o projektu. Při sledování projektu se musíme zaměřit nejenom na čas, náklady a kvalitu, ale také na řízení kritických a nekritických úkolů a řízení rizik z nich plynoucích. Základní schéma procesu řízení a sledování projektu je přehledně zobrazen na následujícím obrázku:



Obr.č.4 Procesy fáze řízení²²

²² DVOŘÁK, D. *Řízení projektů : Nejlepší praktiky a ukázkami v Microsoft Office*. 2008.

Řídit projekt znamená dosažení cílů, nikoliv každého jednotlivého úkolu. Úspěšným řízením projektu se rozumí současné splnění všech tří rovin trojimperativu, a to oblast kvality, nákladů a času. Změna jakékoliv z nich automaticky znamená, že musí dojít k odpovídající změně obou zbylých. Je důležité vymezit si priority své práce.²³

Všechny činnosti potřebné k uskutečnění projektu je třeba řídit, ale také kontrolovat jejich plnění z hlediska času, nákladů a kvality. Jako startovací základnu pro realizaci projektu považujeme schválený časový harmonogram, podle něhož porovnávané dosažené výsledky. Dle časového plánu také řešíme vzniklé odchylky a snažíme se je minimalizovat.

I mezi nejlepšími plány se mohou po zahájení realizace projektu vyskytnout nové úkoly, které bude třeba řešit., zahrnout do plánu a upravit vazby mezi ostatními úkoly. Na projektech pracuje tým složený z lidí různých profesí, kteří se budou snažit dosáhnout nějakého společného cíle, tj. podílet se na realizaci projektu až do jeho úspěšného zakončení.²⁴

Podmínky trojimperativu je velmi obtížné splnit, protože vše, k čemu může dojít během realizace projektu, znamená hrozbu, že nebudou dosaženy požadované specifikace provedení a celý projekt se může zpozdit, tím pádem může dojít i k překročení rozpočtu. Manažer projektu musí věnovat potenciálním problémům náležitou pozornost, pokud chce trojimperativ splnit.²⁵

²³ tamtéž

²⁴ NĚMEC, V. *Projektový management*. 2002.

²⁵ ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 2007.

2.5.1 Řízení času

Problémy s časem jsou nejčastějším problémem při realizaci projektu. Bohužel odchylky od plánu bývají velmi frekventované, jelikož odhady doby trvání jsou velice zatížené nepřesnostmi.

Pro úspěšné řízení času opřeme svá rozhodnutí o několik pomocníků. Prvním z nich je směrný plán, který nám srovnává stav „je“ se stavem „mělo být“. Dalším nástrojem pro řízení času je kritická cesta projektu.

Kritická cesta je posloupnost úkolů, které musí být dokončeny dle plánu, aby byl projekt včas dokončen. Úkoly na kritické cestě se nazývají kritické úkoly. Po dokončení posledního úkolu na kritické cestě je projekt dokončen.

Pokud znáte a sledujete kritickou cestu projektu a zdroje přiřazené k těmto úkolům, můžete určit, které úkoly mohou ovlivnit datum dokončení projektu a zda bude projekt dokončen včas.

Kritická cesta se může v průběhu plnění plánu měnit. Novou kritickou cestou se potom stane posloupnost úkolů, které musíme sledovat, aby byl projekt dokončen v řádném termínu včas. Nekritické úkoly, neboli rezervy, naopak signalizují nižší nároky na řízení.²⁶

Klíčové události můžeme zaznamenávat také pomocí milníků. Milníky jsou body, které definují jednotlivé etapy a umožňují nám kontrolu skutečného plnění oproti plánu. Jejich odchylky nám ukážou, kolik času je třeba ušetřit v dalším průběhu projektu, či kolik máme času k dispozici díky urychlení projektu. Pomocí milníků definujeme události, které jsou snadno ověřitelné jinými lidmi nebo které musí být před dalším postupem schváleny.

Klíčem pro efektivní používání milníků je selektivita, neboli výběrovost. Přehledy milníků s příslušnými časovými údaji o času a rozpočtu zvýrazní klíčové body projektu. Bohužel ale milníky nezobrazují vzájemné vazby mezi činnostmi a úkoly.

²⁶ Kritická cesta. *Office online* [online]. 2010, [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://office.microsoft.com/cs-cz/project/HP010404341029.aspx>>.

Milníky se musí používat spolu s jinými užitečnými metodami, jako je např. metoda kritické cesty.²⁷

V neposlední řadě také nastavení konečných termínů nám umožní vyhnout se nepříjemnostem. Na základě analýzy uvedených aspektů získáme odpovědi na otázku: „Je třeba něco udělat, nebo můžeme nechat projekt běžet dál?“

Změny v projektu obecně nemusí být vnímány pouze negativně, změna se může odehrát i k lepšímu. Ovšem musíme se naučit umět změny řešit. Záleží, zda jde o zpoždění úkolů na kritické cestě, nebo zpoždění úkolů ležících mimo kritickou cestu.

Zpoždění na kritické cestě znamená zpoždění celého projektu, proto musíme posílit zdroje na kritických úkolech např. zvýšením pracovníků na daném úkolu, případně výměna zdroje za výkonnější, ovšem tyto změny budou mít vliv na náklady projektu. Je potřeba ujasnit si priority.

Pokud je čas v daném projektu důležitější než náklady, potom provedeme nahrazení zdrojů. Pokud je tomu naopak, je třeba najít mez, kdy úspora času vyjádřena penězi vyváží dodatečné náklady, které se budou muset obětovat.

Na zpoždění úkolů ležících mimo kritickou cestu se nebudeme muset tak moc soustředit, jako na zpoždění úkolů na kritické cestě, jelikož průběh nekritických úkolů nemá přímý vliv na dokončení projektu, alespoň do té doby, než se spotřebuje rezerva na konci nekritické cesty. Nekritické úkoly řešíme podle stavu čerpání rezerv.

Pokud máme dobře zpracován plán projektu, postačí nám soustředit se na kritické úkoly a rezervy pro nekritické úkoly.²⁸

²⁷ ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 2007.

²⁸ DVOŘÁK, D. *Řízení projektů : Nejlepší praktiky a ukázkami v Microsoft Office*. 2008.

2.5.2 Řízení provedení a kvality

Dnes je kvalita chápána jako uspokojení potřeb uživatelů tím, že se správně definují jejich potřeby a požadavky. Špatná komunikace mezi zadavatelem a projektovým týmem může vést ke zklamání, co se týká kvality.

Řízení změn projektových výstupů je nedílnou součástí realizace projektů. V případě, kdy dochází k překračování časového či nákladového rámce, je třeba řídit změny. Řízení projektu a jeho výstupů je ovlivněno správně sestaveným logickým rámcem.²⁹

Logický rámec přehledně zmapuje záměry projektu, dále také jeho očekávání a uvádí je do souladu s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu. Tento postup nám umožňuje stručně, přehledně a srozumitelně popsat projekt na velmi malém prostoru. Logický rámec slouží jako nástroj průběžného sledování postupu realizace projektu.³⁰

Logický rámec projektu je následující tabulka č.1, která se skládá z šestnácti částí. Každá zobrazuje specifickou podmínku a je logicky svázána s okolními podmínkami. Pokud máme všechny podmínky v souladu, logická pravděpodobnost úspěšné realizace je vysoká.

Logickému rámcu slouží jako podklad pro diskusi s týmem, který projekt připravuje. V horizontální rovině cílů jde o kategorii obecného přínosu, ke kterému má projekt přispět. Vertikální rovina obsahuje vazby cílů, ukazatele, způsoby ověření a předpokládaná rizika. Logický rámec je výsledkem všech analýz (analýza cílové skupiny, analýza rizik, metoda rybí kosti...) Správně vyplněný logický rámec nám přináší odpovědi na otázky, které se týkají projektu.³¹

Následující tabulka č.1 zobrazuje vzor logického rámce.

²⁹ tamtéž

³⁰ *Jak připravit a řídit projekt "v kostce" - příprava projektu : Regionální informační servis [online]. 2005-2008 [cit. 2010-04-10]. RIS. Dostupné z WWW: <http://www.risy.cz/index.php?pid=517&kp=logicky_ramec>.*

³¹ *Logický rámec projektu [online]. 2006 [cit. 2010-04-10]. Komunitní vzdělávání. Dostupné z WWW: <<http://www.komunitnivzdelavani.cz/index.php?page=15§ion=3C=4>>.*

	Cíle	Ukazatele	Způsoby ověření	Předpoklady/rizika
Obecný přínos projektu				
Hlavní cíl projektu				
Výstupy				
Aktivity				

Tab.č.1 Logický rámec ³²

2.5.3 Řízení nákladů

Plán nákladů nám pomáhá vyhýbat se situaci, kdy skutečné náklady překročí odhadované náklady. Odhady nákladů jsou nutné pro plánování projektu, dále také k získání a realizaci zakázky. Stejně jako u časové dimenze i v plánování budoucích nákladů vznikají nepřesnosti v odhadech.

Je třeba s těmito nepřesnostmi počítat a tolerovat je. Snaha je o maximální možnou přesnost odhadu budoucích nákladů. Odhady nákladů se obvykle dělají v penězích. Odhady nákladů se často dělají předčasně, dříve než je pochopen harmonogram prací, cíle a zadání projektu.

Finanční řízení projektu zajišťuje, že ve všech fázích projektu jeho vedení ví, jak velké finanční zdroje jsou potřebné pro každý časový interval v projektu. Potřebné finanční zdroje závisí na nákladech projektu, na časovém harmonogramu.

Vedení projektu také analyzuje dostupné finanční zdroje a musí zvládat překračování jejich čerpání, nebo jejich nedostatečné čerpání. Čím více úsilí a času vložíme do plánování, tím přesnější bude správnost odhadu.³³

³² tamtéž

³³ ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 2007.

2.6 Ukončení projektu

Poslední řídicí činností je ukončení projektu. Jen pečlivým plánováním ukončení projektu lze zajistit úspěch projektu, tj. splnění podmínek trojimperativu. Je důležité mít jasno v tom, čeho se má výstupem projektu dosáhnout.

Ukončení projektu závisí na přesné slovní formulaci akceptačních kritérií, pro pochybnosti, či nesrovnalosti by zde nemělo být místo. Současně s výstupem projektu bývá požadována dokumentace, kdy kromě závěrečné zprávy může dokumentace obsahovat příručky, fotografie, webovou stránku, video a jiné vizualizace.

Když projekt skončí, organizace se změní, obohatí se o nový soubor poznatků, nejsou to jen informace, ale také nové dovednosti a zkušenosti. Ukončením projektů vznikají nové pracovní vztahy, jak uvnitř organizace, tak i navenek, mění se i neformální organizace.

Stabilní cíle projektu jsou velkým plusem pro úspěšně dokončený projekt. V průběhu projektů dochází i ke změnám projektových cílů, pro úspěch projektu je nutné, aby tyto cíle byly formálně, písemně opraveny, pokud k této změně dojde.

Protože se projekty téměř nikdy nedokončí přesně dle původního plánu, aktualizace plánu je trvalým požadavkem. Uzavření projektu vyžaduje aktivní plánování dlouho před stanoveným termínem ukončení.

K úspěchu projektu přispívá řada vnějších a vnitřních faktorů. Je nezbytné uchovávat po celou dobu všechny záznamy, ukládat uspořádat je systematicky a důkladně, aby i ostatní lidé mohli z těchto informací čerpat, popř. kontrolovat.

Po ukončení projektu je třeba vypracovat závěrečné zhodnocení, závěrečný souhrnný přehled a poučení z projektu. Je třeba zkoumat postupy, které byly na projektu použity a poučit se z nich. Je třeba zaznamenat veškeré postupy, metody, procesy, nástroje týkající se daného projektu.

Cílem je zaznamenat poučení z projektu, tzn. informace, které nám umožní učit se z předchozích zkušeností. Cílem zprávy je pomoci organizaci zabránit v budoucnu chybám a také podat doporučení postupů jak projekt organizovat efektivněji a rychleji. Tlak nebo nadšení z nových úkolů často vede k vynechání některých závěrečných činností.

Organizátoři projektů se často nikdy ani nedostanou k tomu, aby informace a zkušenosti získané organizací projektu, formálně zpracovali, takže se stejné chyby mohou opakovat a v dalších projektech. Činnosti související s pokračující podporou mohou vést v budoucnosti k dalším příležitostem. Po ukončení projektu je nutno všechny záznamy a dokumenty uchovávat pro případný audit.

Problémy, které bývají vlastní malým projektům, mají čtyři příčiny a to napjatý časový plán, napjatý rozpočet, malý pracovní tým a nízkou prioritu. ³⁴

³⁴ tamtéž

3 Analýza současného stavu projektu

V následující kapitole provedu rozbor řízení mezinárodního projektu, analýzy, které povedou k zhodnocení průběhu projektu Ameba. Tyto analýzy poslouží k návrhu optimalizace řízení mezinárodního projektu.

Zaměřím se na popis organizace *Mládež v akci*, která finančně podporuje mládežnické projekty a díky této organizaci mohl být projekt realizován.

3.1 Mezinárodní projekty podpořené programem Mládež v akci

Mládež v akci je program evropské unie, který probíhá v letech 2007 až 2013 a je zaměřený na volnočasové aktivity mladých lidí. Program podporuje mezinárodní výměny mládeže, Evropské dobrovolné služby, iniciativy mládeže a aktivity zaměřených na rozvoj kvalifikace pracovníků s mládeží.

Program *Mládež v akci* je určen mladým lidem ve věku od 13 do 30 let, kteří mají trvalé bydliště v některé ze zemí programu nebo v některé z partnerských zemí (pouze u některých akcí).

Hlavní cílovou skupinou programu jsou mladí lidé ve věku 15 až 28 let. Program je otevřen všem mladým lidem bez ohledu na úroveň jejich vzdělání, či sociální a kulturní původ. Program je také určen pracovníkům s mládeží. *Mládež v akci* usiluje o naplnění jednoho z hlavních cílů programu, kterým je podpora aktivního občanství mladých lidí a jejich evropského občanství.

Zapojit do tohoto neziskového programu se mohou neziskové organizace, sdružení se sídlem v zemi programu nebo místní, regionální či státní veřejný subjekt zapojený do práce s mládeží nebo neformální skupina mladých lidí.

Pokud se jedná o neformální skupinu mladých lidí, jeden z jejích členů (zástupce skupiny) přebírá plnou odpovědnost za předložení žádosti a za podepsání grantové smlouvy.

Mládež v akci nabízí výměny mládeže, dobrovolnou službu, podporu místní komunity, zapojení do demokratických projektů, školení a semináře pro pracovníky s mládeží, spolupráci s partnerskými zeměmi EU a další aktivity.

Uvedené aktivity se liší především délkou průběhu samotné aktivity. Výměny mládeže jsou krátkodobé programy, např. týdenní setkání mládeže s cílem posílení zapojení mladých lidí do společnosti a navzájem se od sebe učit nové dovednosti a získávat nové zkušenosti.

Další aktivitou programu Mládež v akci je tzv. dobrovolná služba, jež umožňuje mladým lidem vykonávat dobrovolnou službu po dobu až 12 měsíců v jiné zemi, než ze které pocházejí. Evropská dobrovolná služba se zaměřuje na různá témata jako je kultura, sport, sociální péče, rozvoj spolupráce, umění, životní prostředí apod.

Dobrovolníka hostí organizace v cizí zemi, ten vykonává práci dobrovolně, ve prospěch místní komunity a získává kapesné dle místa, kde vykonává dobrovolnou službu. Uvedená dobrovolná služba je nezisková a na plný úvazek. Každý dobrovolník je zaškolen.

Evropská dobrovolná služba umožňuje mladým lidem zapojit se individuálně nebo ve skupinách do dobrovolnických projektů konaných v zemích EU. Dobrovolníci jsou lidé ve věku 18 až 30 let, kteří má trvalé bydliště v ČR, nebo v jiné zemi programu nebo v partnerské zemi. Cílem Evropské dobrovolné služby je především rozvoj solidarity a tolerance mezi mladými lidmi.

Program Mládež v akci nabízí mnoho mládežnických aktivit s cílem podnítit zájem a aktivitu mladých lidí. Metody, které program propaguje, jsou metody neformálního vzdělávání.

Charakteristickými rysy neformálního učení jsou především:

- dobrovolnost,
- přístupnost každému
- organizovanost procesů mládeže se vzdělávacími cíli
- zaměřenost na ty, kdo se učí
- zaměření na osvojování dovedností pro život a přípravu na aktivní občanství založené na tom, že zahrnuje jak individuální, tak skupinové učení s kolektivním přístupem
- zaměřenost na průběh procesu učení

Neformální vzdělávání je jednou ze součástí celoživotního učení. „Neformální učení je dobrovolné učení, které probíhá v řadě rozmanitých prostředí a situací, v nichž vyučování, odborná příprava a učení nemusí být nutně jedinou či hlavní oblastí činnosti.

Cílem programu Mládež v akci je podnítit smysl pro aktivní evropské občanství, solidaritu a toleranci mezi mladými Evropany a zapojit je do vytváření budoucnosti Unie. Program propaguje mobilitu v rámci EU i za jejími hranicemi, společenský či kulturní původ.

Podpořené projekty programem Mládež v akci by si měly klást tyto cíle:

- Posílit zapojení mladých lidí do společnosti
- Rozvíjet a podporovat toleranci, solidaritu
- Přispět ke zvýšení sociální soudržnosti EU
- Podpořit vzájemné porozumění mezi mladými lidmi z různých zemí
- Přispět k rozvoji systémů podporujících aktivity mladých lidí a kompetencí neziskových organizací působících v oblasti mládeže
- Podnítit rozvoj evropské spolupráce v oblasti mládeže³⁵

³⁵ Česká národní agentura Mládež. *Mládež v akci* [online]. 2007-2009 [cit. 2009-12-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.mladezvaksi.cz/>>.

Dalšími projekty zaměřenými na vzdělávání a vytváření sítí mohou být např. praktické stáže u jiné evropské partnerské organizace, ověřovací návštěvy u potenciálních partnerů budoucího společného projektu, hodnotící setkání o uskutečněném semináři nebo školicím kurzu, tematicky zaměřený studijní pobyt a setkání s jinými evropskými projekty a organizacemi, setkání s možností navázání kontaktů pro nadnárodní spolupráci ve formě projektu na vybrané téma, teoreticky zaměřený seminář na dané téma, prakticky založený školicí kurz, vytváření partnerských sítí nových nebo již fungujících v rámci programu Mládež v akci.

Z uvedených skutečností vyplývá, že výběr projektů k dispozici je neskutečně velký a je jenom na mládeži jak tuto skutečnost využije. Mládež v akci poskytuje také odborné konzultace, školení a semináře, jak daný projekt organizovat, realizovat, jak žádat o grant a jak být úspěšným žadatelem.

Každým rokem podají organizace tisíce projektů, aby získaly finanční podporu. Výběrový proces mezi projekty má za cíl vybrat a podpořit ty nejlepší projekty.³⁶

3.2 Iniclace projektu Ameba

Nápad pro realizaci projektu Ameba byl inspirován již realizovaným projektem podpořeným EU, který se konal v Německu, Regensburgu v září roku 2008. V tomto městě proběhlo mezinárodní setkání umělců z různých zemí. Program projektu byl rozvržen do tří dnů. Tématem akce bylo Graffiti.

Graffiti umění je velice dobrým tématem pro rozvoj solidarity a tolerance mladých lidí, graffiti jako takové je druhem subkultury. Jelikož podílení se v kultuře, která je viděna rozdílně v každé společnosti, rostou otázky týkající se tolerance a porozumění.

Protože graffiti mohou být také viděny jako ničící kultura a často čelí negativnímu veřejnému názoru. Také problém s legalitou je citlivý bod.

³⁶ Průvodce programem Mládež v akci : platný od 1.ledna 2008. 2008. 135 s.

Skrze toto téma, které existuje v evropských zemích spojilo tyto mladé lidi z pěti zemí – České republiky, Litvy, Německa, Francie a Polska k společné tvorbě projektu. Projektové téma graffiti bylo zvoleno ze zájmů všech účastníků. Graffiti pro účastníky není pouze koníček, ale také životní styl.

Vzhledem k tématu projektu jsou velmi důležité workshopy jako použité metody plánovaného programu. Na projektu si budou účastníci vyměňovat jejich umělecké dovednosti. Rozšíření uměleckých dovedností účastníků pokrývá také např. tvorba fotografií a krátkých videí.

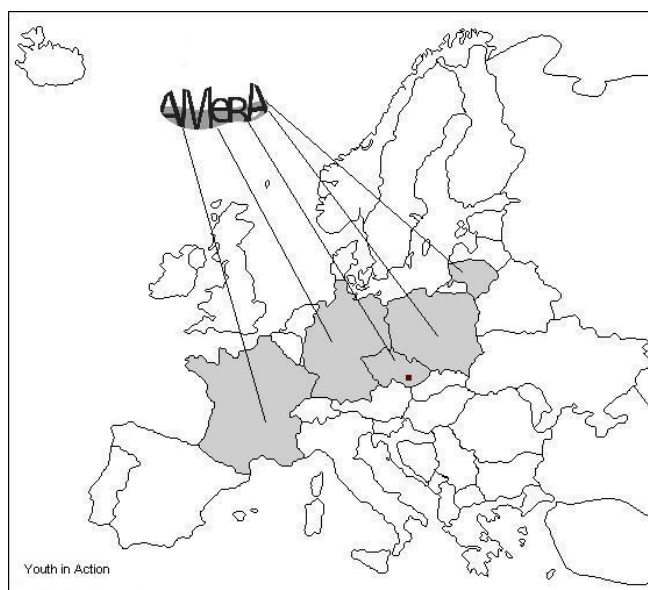
Účastníci se učí sbírat zkušenosti z širších témat, která jsou důležitá pro každou zemi, jako jsou např. evropské hodnoty, potřeby respektovat rozdílné kulturní zvyky, kulturní rozdíly a tolerance.

Cílová skupina, pro koho bude následný projekt realizován, jsou mladí lidé z Evropské Unie ve věku 18 – 30 let, kteří mají zájem o projektové téma graffiti. Jedná se o mládež, kterou je třeba oslovit a je hlavní součástí zadání projektu. Cílovou skupinou projektu je mládež, kterou spojuje společné téma graffiti.

Mladí lidé jsou vybráni z pěti zemí EU. Jedná se o tyto země: Litva, Německo, Francie, Polska a České republiky.

Účastníci z těchto zemí byli organizačním týmem vybráni víceméně náhodně, pouze dle doporučení, jež se později ukázalo jako zásadní problém. Partneři z Litvy byli získáni při vzájemné spolupráci na mezinárodním školení v Řecku.

Partnery z Německa jsme získali díky účasti na podobném projektu realizovaném v dřívější době. Partnery z Francie a Polska jsme získali na doporučení kolegů. Opět se nám tato varianta bohužel neosvědčila. Účastnické země projektu Ameba jsou zobrazeny na následující obrázku č.5.



Obr.č.5 Účastnické země projektu Ameba ³⁷

Hlavní **organizační tým** projektu Ameba byla pětičlenná skupina studentů vysokých škol humanitních i technických oborů v Brně, kteří vytvořili tzv. „Neformální skupinu mladých lidí“ dle pravidel organizace Mládež v akci. Tuto skupinu doplnili i další dobrovolníci, jež měli zájem se aktivně zapojit do dění okolo projektu.

Členové skupiny si rozdělili úkoly, které spadaly do jejich kompetence. Každý z členů této skupiny řešil určitou část projektového řízení. Společným zaměřením je kulturní dění, získávání praxe v organizaci projektů, zlepšování jazykové vybavenosti, rozvoj komunikačních dovedností, motivace mladých lidí k vlastní iniciativě.

Mezi způsobilé účastníky programu Mládež v akci se řadí mládež od 13 do 30 let. Toto kritérium organizační tým splňoval. Dále se musí členové aktivně zapojovat do aktivit a řešení problémů spojených s plánem projektu. Projekt byl zaměřen na růst dovedností mladých lidí.

Lidské zdroje jsou velmi citlivá oblast. Lidé reagují citlivě a emocionálně na cíle, které před nimi vytyčíme. Příliš ambiciózní cíle se mohou negativně odrazit na mezilidských vztazích, což může v extrémním případě vést až ke zhroucení celého projektu. Na druhé straně, cíle, které neposkytují lidem možnost uplatnit svoji vlastní

³⁷ Vlastní zpracování

kreativitu a své vlastní schopnosti, mohou mít za následek nechuť k práci a potlačení veškeré iniciativy jedince.

Lidské zdroje na projektu tvořili účastníci projektu, dobrovolníci, kteří organizovali průběh projektu a veřejnost. Účastníci projektu byli vybíráni dle doporučení, stejně tak i dobrovolníci.

3.3 Plánování projektu Ameba

Základem úspěšného projektu je **stanovení cílů**. Směr pohybu projektu totiž určují cíle. Teprve poté se dostaneme k rozhodování o tom, jak těchto cílů dosáhneme. Určíme hlavní cíl a individuální cíle, které podtrhávají hlavní cíl.

Hlavní cíl projektu Ameba je: „Realizace výměny mládeže v akci“. Tomuto hlavnímu cíli jsme stanovili individuální cíle, které podléhají cíli hlavnímu. Tyto individuální cíle jsou:

- Získávání zkušeností
- Zvyšování informovanosti o graffiti
- Zlepšení jazykových dovedností
- Poznávání nových kultur
- Informovanost o programu Mládež v akci
- Podpora spolupráce mezi mladými lidmi z Litvy, Německa, Francie, Polska a České republiky.

Po stanovení cíle je třeba se důkladně zamyslet nad tím, jak těchto cílů dosáhneme, tj. nad strategií organizace projektu, která se promítne do operačních cílů jednotlivých osob k nim příslušejícím. Operační cíle mají různé časové horizonty, dle toho, jaký předstih vyžaduje jeho dosažení.

Klíčová otázka zní: „Kde chci být v čase T a co musím udělat, abych se tam dostal?“ Z této otázky, vyplynou podotázky týkající se stanovení souvislostí operačních cílů.

3.3.1 Harmonogram

Časový harmonogram projektu byl vytvořen na 7 dní, kdy program plánovali organizátoři projektu, spolu s vedoucími z partnerských zemí na úvodní předprojektové plánovací schůzce.

Program byl uzpůsoben na dvě hlavní části a to malování ve Zbrojovce a malování na Kraví Hoře. Z těchto workshopů byla uskutečněna výstava, kde měla přístup široká veřejnost. Pro realizaci uvedeného programu bylo zapotřebí organizace lidských zdrojů. Koordinátoři z organizačního týmu měli na starost jednotlivé země. Vždy jeden člen z ČR měl na starost partnerskou zemi, kdy byl neustále k dispozici k řešení případných problémů.

Materiální zdroje projektu Ameba jsou reprezentovány především materiály potřebnými pro uskutečnění a realizaci aktivit a činností projektu. Mezi tyto materiály řadíme prostory, barvy, překližky, plachty, zvukové zařízení apod.

Zatímco materiálové a finanční zdroje jsou nezbytné předpoklady pro dosažení hlavního cíle, jsou to lidé, kteří poskytují chod a dynamiku pohybu, jež nás žene k vytyčenému cíli. Projekt Ameba jsou především lidé. Lidé rozdílných kultur, rozdílných názorů, rozdílných pohledů na umění. Aby projekt úspěšně fungoval, musí udržovat rovnováhu mezi cíli a možnostmi k dosažení těchto cílů.

První den přijeli účastníci do Brna, do místa konání akce. Přijíždějící účastníci byli přivítání dobrovolníky a společně se přepravovali na místo ubytování (koleje VUT). Umístění účastníků na pokojích jsme naplánovali tak, aby na pokojích nebyli lidé ze stejné země, s cílem prohloubení jazykových dovedností a lepšího poznání odlišných kultur.

Druhý den se skupina sešla ve Zbrojovce, aby společně malovali graffiti ve vyhrazeném prostoru. Malovali zde účastníci projektu (25 lidí) a vybraní hosté z Brna (50 lidí).

Třetí den účastníci dokončili svá díla a prostor se připravoval na večerní výstavu vzniklých děl. Na výstavě měli šanci ukázat své dovednosti i hudební kapely, břišní tanečnice, moderátoři apod. viz. příloha č.4.

Harmonogram projektu							
Hod.	PÁ	SO	NE	PO	ÚT	STR	ČT
8		snídaně	snídaně	snídaně	snídaně	snídaně	snídaně
9	příjezd	sraz v místě konání	malování ve		příprava míst na	malování s dětmi	závěrečné
10	účastníků	příprava	Zbrojovce		Kraví Hoře		zhodnocení projektu
11		přidělení ploch		volno			
12	ubytování	Zbrojovka					
13		oběd	oběd	oběd	oběd	oběd	
14		malování graffiti ve Zbrojovce	dokončování malování	malování	plánování návazných projektů	malování graffiti Kraví Hora	odjezd účastníků
15			příprava výstavy				
16					prezentace		
17					Mládež v akci		
18	uvítací večeře	večeře	večeře	večeře	večeře	večeře	
19			výstava pro veřejnost	národní	národní večer	závěrečná	
20	team bulding	výstava	videoprojekce	večer		party	
21		Bakala	koncert				
22			vystoupení umělců				

Tab.č.2. Časový harmonogram projektu Ameba

Na úvodní plánovací návštěvě jsme pozměnili původní program. V původním programu byla naplánována na čtvrtý den exkurze do Prahy. Partner z Německa nás dle zkušeností utvrdil, že by nebylo možné dosáhnout tohoto cíle, jelikož většinou jsou účastníci uprostřed projektu velice unaveni a po tak náročné akci by nebylo možné vycestovat do Prahy za uměním.

Proto jsme pondělí zvolili odpočinkovým dnem, kdy jsme předpokládali, že po výstavě budou účastníci unaveni, což se nakonec ukázalo velice dobrým rozhodnutím, jelikož převážná většina odpočívala na pokojích po náročné výstavě. Při plánování programu je třeba myslet na odpočinek pro účastníky.

Další den jsme připravovali malování na Kraví Hoře. Čas jsme využili také k plánování návazných projektů, kdy vznikaly nové nápady, jež se mohou v budoucnosti zrealizovat, jež je cílem organizace „Mládež v akci“, která poskytuje finanční granty na

realizaci mládežnických projektů. Proběhla i prezentace programu „Mládež v akci“, jelikož ne všichni účastníci tento program znali.

Předposlední den účastníci malovali v parku Kraví Hora na překližky spolu s dětmi ze školky Slunná. Opět se v programu nezapomnělo na umožnění představení dalších místních umělců – hudebním kapelám, tanečnímu studiu apod. Program zaujal i televizi Novu, ČT24 viz. příloha č.6, kteří přijeli natočit reportáž do televize. Také MD Dnes otiskla článek o konání projektu Ameba viz. příloha č.5. Poslední den se zhodnotil průběh projektu pomocí vyplnění dotazníků a účastníci odjíždí domů.

3.3.2 Finanční plán

Finanční zdroje získané na projekt využíváme výlučně za účelem dosažení hlavního cíle, tj. k finanční podpoře operačních cílů z něho vyplývajících. Projekt byl financován grantem z Evropské Unie. Získaný grant činí 10 192 EUR (požadovaná suma byla 11 192 EUR) viz. příloha č.7. Dále je projekt financován sponzorskými dary.

Získaný grant kryje náklady vzniklé od 1.5.2009 do 1.5.2010. Mezi uznatelné náklady patří cestovní náklady, náklady spojené s úvodní plánovací návštěvou, náklady na přípravu, náklady na aktivitu, mimořádné náklady (pokud jsou potřeba, jedná se o náklady spojené s lidmi s omezenými příležitostmi), náklady na šíření a zhodnocení výsledků.

Do rozpočtu projektu se zahrnují **cestovní náklady** spojené s úvodní plánovací návštěvou těch účastníků projektu, kteří se úvodní plánovací návštěvy účastnili. Proplaceno bude 100% z celkové sumy jízdného, při doložení cestovního dokladu a při použití nejlevnějšího cestovního prostředku.

Cestovní náklady z domova do místa konání projektu na samotný projekt a zpět je z grantu hrazeno ve výši 70% z celkové částky jednotlivé jízdenky, na rozdíl od cestovního na předprojektovou schůzku. Cestovné je opět proplaceno pouze v případě doložení vzniklých nákladů.

Na **úvodní plánovací návštěvě** se setkávají vedoucí účastnických zemí a diskutují o programu plánovaného projektu a veškerou problematiku s ním spojenou. Cestovní náklady na úvodní plánovací návštěvu jsou hrazeny v plné výši. Dále se do rozpočtu zahrnují náklady na přípravu, jež jsou veškeré náklady přímo spojené s realizací projektu, včetně pojištění.

Náklady na přípravu vznikají před začátkem projektu. Projekt Ameba proběhl 28.8.2009 až 3.9.2009. Náklady na přípravu byli náklady vzniklé od 1.5.2009 dnem platnosti smlouvy do 27.8.2009. Mezi náklady na přípravu se řadí např. kopie, tisky, telefony, materiály potřebné k průběhu projektu apod.

Náklady na aktivitu vznikají v průběhu projektu, čili ve dnech konání projektu 28.8.2009 až 3.9.2009. mezi náklady na aktivitu řadíme ubytovací náklady, stravování, pracovní materiály, propagační materiály apod.

Náklady na šíření a zhodnocení projektu vznikají po projektu. Mezi tyto náklady řadíme např. náklady na tvorbu webové stránky, náklady na tvorbu katalogů, zpracování výstupního dvd, zpracování videa, brožur apod. Jedná se o položky, které poslouží k budoucí propagaci projektů, reklamě, zviditelnění organizace „Mládež v akci, jež poskytuje granty na mládežnické projekty“ a projekt Ameba podpořila.

Všechny projekty financované v rámci programu Mládež v akci musejí organizaci nabídnout přidanou propagační hodnotu. Šíření a zhodnocování výsledků se týká využití výsledků projektu. Úspěchy z dosažených výsledků mohou aplikovat další nástupci mládežnických projektů. Žádost o grant musí prokázat, že má stabilní a dostatečné zdroje pro udržení aktivity po celou dobu trvání projektu a pro účast na jeho financování. Žadatel musí prokázat, že má nezbytné kompetence a motivaci dokončit navrhovaný projekt.

Základním nástrojem finančního plánování je **rozpočet**, tzn. plán činností vyjádřený v peněžních jednotkách. V daném rozpočtu je nutno uvést, kolik budeme potřebovat peněz k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto peníze hodláme získat. Nejprve musíme vědět, jaké činnosti budeme realizovat, poté můžeme sestavovat rozpočet.

Rozpočet je nedílnou součástí plánování na určité období. Rozpočet nám udává předpoklad, kolik peněžních prostředků je potřeba pro dosažení našich plánovaných cílů. Rozpočet má velmi důležitou funkci v procesu získávání peněžních prostředků, jelikož ukazuje dárci, jak bude naloženo s vloženými (darovanými) prostředky k zabezpečení cílů.

Reálně postavený rozpočet je základním předpokladem pro efektivní a úspěšné získávání finančních i jiných prostředků. Sestavování rozpočtu je velmi důležitou částí daného projektu. Rozpočet se musí sestavovat reálně, pozorně a s rozvahou. Při sestavování rozpočtu by se mělo počítat s nepředvídatelnými událostmi a s tím spojené nepředvídatelné výdaje. Měli bychom se snažit získat sponzorské dary a jiné finanční prostředky s předstihem před zahájením konané akce.³⁸

V následující tabulce č.3 je zobrazen souhrn rozpočtu projektu Ameba.

Uznatelné náklady koordinující organizace	Náklady (EUR)
Cestovní náklady (70 % skutečných nákladů)	1940,-
Úvodní plánovací návštěva – cestovní náklady (100 % skutečných nákladů)	540,-
Úvodní plánovací návštěva – další náklady (stupnice jednotkových nákladů)	192,-
Náklady na přípravu (stupnice jednotkových nákladů)	1600,-
Náklady na aktivitu (pevná částka + stupnice jednotkových nákladů)	4620,-
Mimořádné náklady (100 % skutečných nákladů) – je-li možné o ně žádat	0,-
Náklady na další šíření a zhodnocování výsledků (100 % skutečných nákladů – až do výše 500 € x počet organizací – max. 2500 €)	1300,-
<i>Celkový grant pro koordinující organizaci</i>	10192,-

Tab.č.3 Rozpočet projektu Ameba

³⁸ PLAMÍNEK, Jiří, et al. *Řízení neziskových organizací*. 1996.

Kompletní rozpočet projektu Ameba je zobrazen v přílohách, viz. příloha č.1. Hlavní zdroj finančního krytí projektu Ameba byla dotace programu „Mládež v akci“. Tento program byl zřízen pro mladé lidi. Jedná se o finanční zdroj z EU.

Celková získaná finanční podpora byla 10 192 EUR, tj. 284 051 Kč dle kurzu 1 EUR = CZK 27,870.

Platební podmínky uvedené ve smlouvě podepsané mezi střediskem České národní agentury Mládež a mezi Neformální skupinou mladých lidí pod vedením Moniky Voráčové, uvádí, že za předpokladu, že je k dispozici dostatek finančních prostředků EU obdrženy od Komise, vyplatí se příjemci do 45 kalendářních dnů od vstupu smlouvy v platnost záloha 227 241 Kč (tj. 8 153, 60 EUR dle výše uvedeného kurzu), představující 80% celkové maximální výše grantu.

K žádosti o platbu doplatku musí být přiložena závěrečná zpráva o technické realizaci a finanční vyúčtování. Národní agentura ověří žádost a poté buď žádost zamítne, nebo vyplatí požadovaný doplatek. Závěrečná zpráva musí být doložena do 2 měsíců po dni ukončení smlouvy.

Projektovému organizačnímu týmu se také podařilo získat sponzorské dary v hodnotě 83 000 Kč,- Jednotlivé sponzorské dary jsou uvedeny v následující tabulce č.4.

vstup bazén KH	2 500		Zdarma
snídaně cafeO4	12 500	100/25lidi/5dni	Zdarma
snídaně Bakala	2 500	100/25lidi/1den	Zdarma
prostory centra 8D	1 000	100/hod ; 10hod	Zdarma
pronájem KH	1 000	po domluvě 1Kč	
moderátorka	1 000		Zdarma
kapely	10 000		Zdarma
2 dj	4 000		Zdarma
web sleva	10 000	Sleva	
sleva na ubytování	32 000	300/25lidi/6dni=45000	13000 po domluvě
25 katalogu	6 000		Zdarma
bloky	500		Zdarma
	83 000,-Kč		

Tab.č.4 Získané sponzorské dary na projekt Ameba

3.4 Analýzy projektu

Při plánování projektu je třeba provést analýzy, které nám poslouží jako předpověď, zda je projekt realizovatelný a uskutečnitelný. Dále nám analýzy odpoví, zda navrhovaný projekt povede ke splnění navrhovaných cílů.

Mezi hlavní analýzy patří analýza SWOT, která zjišťuje a hodnotí silné a slabé stránky projektu, příznivé příležitosti a nepříznivé faktory – hrozby projektu. Rizika projektu nám zanalyzuje metoda analýzy rizik. Další užitečnou metodou je analýza tzv. rybí kosti, neboli diagram příčin a následků, neboli Ishikawův diagram. Tato metoda zjišťuje příčiny odchylek od ideálního stavu.

V neposlední řadě uvedeme metodu tzv. Logického rámce je výsledkem všech uvedených analýz (SWOT analýzy, analýza rizik, metoda rybí kosti) Správně vyplněný logický rámec sleduje pravděpodobnost úspěchu a slouží pro monitoring a je užitečný nástroj pro plánování, realizace ale také pro kontrolu při ukončení a vyhodnocení projektu.

Výstupem uvedených analýz jsou informace sloužící pro detailní popis projektu, určení jeho fází, odhady zdrojů, odhad časového plánu, určení možných problémů a rizik a návrh jejich řešení. Pro plánování projektu použijeme analýzu SWOT, která identifikuje silné a slabé stránky projektu, upozorní nás na příležitosti a hrozby projektu.

Další metoda pro předprojektové plánování je metoda analýzy rizik projektu, která nás informuje o možných rizicích, kterým bychom museli čelit a připraví nás udělat si plán, jak tato rizika budeme řešit. Pečlivě vypracovaná analýza rizik nám může ušetřit nemalé finanční prostředky tím, že budeme předpokládat rizika dříve, než by nastaly.

Další uvedenou metodou je metoda rybí kosti, která nám identifikuje příčiny problému. Soubor uvedených metod zpracujeme do poslední metody, jež je metoda logického rámce. Logický rámec je souhrnem všech uvedených metod a dává nám stručný, jasný přehled o tom, jaké jsou cíle projektu, jak daných cílů dosáhneme, jak se budou výstupy měřit a jaké jsou podmínky, které musí být splněny, aby bylo dosaženo hlavního a operativních cílů projektu. Pro úspěšné řízení projektů je nutno tyto analýzy

pečlivě zpracovat a porozumět jejich výstupu. Proto jmenované analýzy aplikují na projekt Ameba.

3.4.1 SWOT analýza projektu Ameba

SWOT analýza je metoda, která nám identifikuje slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby. Tuto metodu aplikujeme na projekt Ameba.

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> Kulturní vyžití zúčastněných osob Prohloubení jazykových znalostí Navázání nových kontaktů Možnost porovnání jiných kultur Rozšíření obzorů ve výtvarném umění Jedinečnost projektu 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> Výběr účastníků Dodržování pravidel Motivace účastníků Přeprava účastníků Kontrola
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Poznání nových kultur Vytváření nových přátelských sítí Zlepšení jazykových dovedností 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> Zamítnutí grantu Neúčast hostů

Tab.č.5 SWOT analýza

Při plánování projektu se musíme snažit o posilování silných stránek, minimalizovat slabé stránky, využívat příležitosti a snažit se předejít a zabránit hrozbám projektu. SWOT analýza spočívá v hodnocení současného stavu firmy, v našem případě projektu. Sledujeme vnitřní prostředí a vnější prostředí.

Ve vnitřním prostředí hledáme a klasifikujeme silné a slabé stránky, ve vnějším prostředí hledáme a klasifikujeme příležitosti a hrozby projektu. Eliminujeme-li hrozby, koncepčně řešíme slabé stránky a posilujeme silné stránky, potom může efektivně realizovat příležitosti, které identifikujeme. Výstupy provedené analýzy mohou být použity jako podklad pro tvorbu budoucích rozhodnutí.

Uvedenou SWOT analýzu řešíme metodou brainstormingu, jež je skupinová technika, jejíž cílem je vygenerovat co nejvíce nápadů. Ty poté zanalyzujeme, vybereme ty nejvhodnější a zapíšeme do tabulky.

Z uvedené analýzy SWOT nám plyne, že se musíme snažit o posílení kulturní vyžití zúčastněných osob. Musíme se zamyslet, jak toho chceme dosáhnout. Pro kulturní vyžití účastníků byli naplánovány umělecké workshopy, malování, koncerty a bylo umožněno účastníkům, aby se představili na mezinárodní výstavě se svým dílem. Pokud měl účastník o prezentaci svého díla, či umění zájem, mohl se prezentovat a vyzkoušet si obhajobu svého umění před mezinárodním publikem.

Diskuse se všemi účastníky posilovaly jazykové dovednosti. Diskuse byly na několik témat. Prvním z témat byla diskuse o umění každého z účastníků, další diskuse probíhaly formou plánování návazných projektů, či hodnocení dosavadního průběhu projektu.

Při aktivní účasti na společném programu se navázaly nové mezinárodní kontakty. V dnešní době internetu, médií je udržování nových kontaktů jednodušší. Účastníci společně vytváří sítě na internetu a komunikují spolu i po ukončení projektu, jež bylo cílem projektu (navázání nové sítě mezinárodních přátel).

Společnými diskuzemi a aktivitami byla možnost rozšířit si obzory nejenom ve výtvarném umění, ale také v hudebním, divadelním, tanečním apod. Usilovně se pracovalo na jedinečnosti projektu. V Brně se podobný projekt ještě nekonal, takže to svědčí o jedinečnosti projektu Ameba.

Projektový tým posiloval uvedené silné stránky, musel být však brán ohled také na slabé stránky projektu. Mezi slabé stránky projektu byl především výběr účastníků, jejich motivace účastnit se plánovaných aktivit a dodržování pravidel, zejména časového harmonogramu.

Bohužel projektový tým nebyl proškolen na tuto problematiku a neměl s tímto problémem zatím žádné zkušenosti, takže vzniklé komplikace se musely operativně na

místě řešit. Když se naskytly uvedené krizové události, začala bohužel slábnout i kontrola, na kterou nezbyval čas kvůli řešení kritických situací s problémovými účastníky.

Hlavní příležitostí projektu bylo získání nových přátel, nových kontaktů a zlepšení jazykových schopností. Dobrovolníci konstatovali, že účast na projektu jim zlepšila angličtinu na velmi dobrou úroveň.

Největší hrozbou projektu Ameba bylo zamítnutí grantu. Pokud by se projektovému týmu nepodařilo získat grant z EU, plánovaný projekt by se nemohl uskutečnit.

Druhou hrozbou průběhu projektu byla neúčast hostů. Bylo potřeba minimalizovat uvedenou hrozbu. Harmonogram byl naplánován tak, aby se účastníci mohli realizovat, myšleno bylo také na oddych a volný čas, jež mohli účastníci vyplnit dle svého uvážení.

3.4.2 Analýza rizik

Riziko definujeme jako odhad pravděpodobnosti výskytu události s nežádoucími následky za jednotku času. Popis příznaků rizika by měl být stručný a jasně definovaný, srozumitelný a přesný. Rizikový plán je klíčovým prvkem matice. Text vyjádřený v této části tabulky obsahuje návod pro postup řešení možných rizik.

Doporučuje se tuto oblast vypracovat společně se sponzorem projektu. Závažnost dopadu rizika na projekt se ohodnocuje na stupnici v rozsahu od 1 do 5, kdy 5 je nejvyšší míra dopadu na projekt. Pro objektivní posouzení míry dopadu se obvykle bere v potaz dopad na náklady projektu. Pravděpodobnost výskytu ohodnotíme taktéž na stupnici v rozsahu 1 až 5, kdy 5 nám udává nejvyšší pravděpodobnost výskytu daného rizika. Hodnota 5 na stupnici stupně kontroly značí, že autoři vědí, jak budou postupovat, co do řešení problému.

Hodnota 1 = nejmenší

Hodnota 5 = největší

Označení rizika	Popis příznaků	Rizikový plán – reakce na riziko	Vliv dopadu na projekt	Pravděpodobnost výskytu	Stupeň kontroly rizika
R1	Špatná přeprava účastníků	Zapůjčení dopravního prostředku	2	3	3
R2	Neúčast účastníků na projektu	Neproplacení jízdného, komunikace	4	4	2
R3	Jazyková bariéra	Slovníky, popř. překladatel	5	2	4
R4	Převýšení předpokládaných nákladů	Pravidelná kontrola čerpání finančních prostředků	4	3	2
R5	Špatné počasí	Přemístění aktivit z venkovního prostředí do zastřešeného prostředí	3	3	5
R6	Zabezpečení potřebných materiálů	Nahrazení substituty	4	2	4

Tab.č.6 Matice rizik

Závažný vliv	R3				
Vysoký vliv	R6	R4	R2		
Průměrný vliv	R5				
Malý vliv	R1				
Zanedbatelný vliv					
	1 (0-20%)	2 (20-40%)	3 (40-60%)	4 (60-80%)	5 (80-100%)

Tab.č.7 Působení rizika

Pravděpodobnost výskytu kritické události

Dle uvedených tabulek platí, že největší pravděpodobnost výskytu rizika je riziko R2 – Neúčast hostů na projektu. Toto riziko má vysoký vliv a proto je nutné dané riziko řešit. Plán pro řešení daného rizika je neproplacení jízdného. Další plán, jak řešit uvedený problém je především komunikace s problémovým jedincem. Je třeba zjistit, proč se daná osoba nechce účastnit programu, zda rozumí programu, co dané osobě

brání v tom účastnit se programu. Pokud se nám podaří zjistit problém, bude třeba navrhnout možný postup, jak budeme problém řešit. Pokud daná osoba nebude mít zájem i nadále, oznámíme sankce plynoucí z neaktivity na projektu.

Dalším rizikem, který by mohl nastat s vysokou pravděpodobností je riziko R4 – převýšení předpokládaných nákladů. Toto riziko má velký vliv, proto je třeba se tímto rizikem velice zabývat. Je třeba pravidelná kontrola čerpání finančních prostředků.

Nejzávažnějším rizikem, ovšem s menší pravděpodobností výskytu je jazyková bariéra. Při výběru účastníků může dojít k tomu, že nezjistíme špatnou jazykovou úroveň účastníka a když přijede na projekt taková osoba, nemusí pak rozumět všem povelům, aktivitám a programu.

Poté se mohou vyskytnout problémy s nedodržováním pravidel apod. Tento problém bychom řešili slovníky, popř. překladatelem. Překladatel by mohl být i kolega ze stejné země, který by mohl být nápomocen osobě s méně vyvinutou jazykovou schopností.

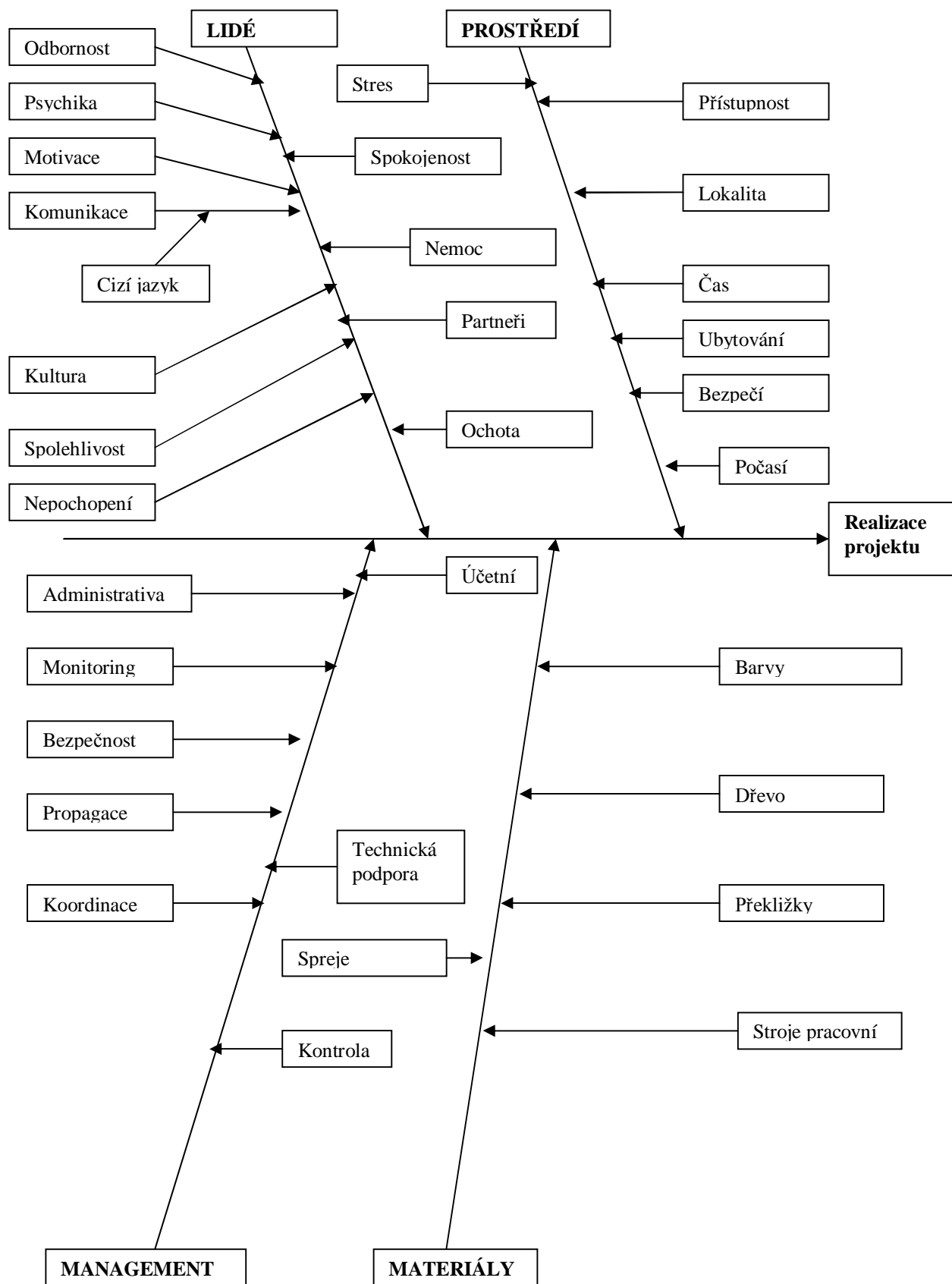
3.4.3 Metoda rybí kosti

Ishikawův diagram neboli metoda rybí kosti je diagram příčin a následků, s cílem nalezení příčin řešení daného problému. V metodě vycházíme z toho, že každý následek či problém má své příčiny. Příčiny působící na daný problém jsou znázorněny do následujícího diagramu.

Tato přehledná grafická metoda zobrazuje, z čeho vzniká uvedený problém a co způsobuje. Mezi hlavní oblasti, kde hledáme příčinu v projektu Ameba jsou lidé, prostředí, management a pracovní materiály.

Hlavní problémem je realizace projektu. Cílem je úspěšný průběh projektu. Při sestavování tzv. „rybí kosti“ definujeme potenciální příčiny a připojíme je k jednotlivým obecným oblastem.

Je třeba určit závažnost jednotlivých příčin a úkoly k odstranění výskytu příčin. Můžeme nahlížet i na vazby mezi příčinami a sledovat jejich vliv.



Obr.č.5 Ishikawův diagram

Zkoumaný problém je realizace projektu Ameba. Příčina způsobí nějaký důsledek. Příčinami, které mohou způsobit špatnou či úspěšnou realizaci projektu jsou především management, který řídí samotný projekt, dále jsou to materiály, se kterými se při aktivitách projektu pracuje, dále je to prostředí ve kterém se pracuje a v neposlední řadě jsou to lidé, účastníci, kteří se podílí na dosahování hlavních a operativních cílů.

Jednotlivé větve uvedených příčin je třeba sledovat a snažit se o zabezpečení co nejpečlivější přípravy a plánování, abychom minimalizovali uvedené příčiny, které by mohli zapříčinit krizové situace.

3.4.4 Logický rámec

Vypracovaný logický rámec je výstupem všech provedených analýz SWOT (analýzy, analýzy rizik, rybí kosti). Uvedený soubor logického rámce je základem pro řízení projektu. Tento soubor poslouží jak ve fázi předprojektové, tak ve fázi realizaci projektu, tak v poslední fázi poprojektové.

Logický rámec identifikuje a analyzuje možné problémy, které se mohou vyskytnout při realizaci projektu. Stanovením konkrétních aktivit k řešení problémů nám pomůže připravit se na situaci jak případný problém řešit. Logický rámec usnadňuje kontrolu hodnotitelům a umožňuje objektivní porovnání a posouzení daného projektu.

Pokud jsou splněny předběžné podmínky - zpracování žádosti o finanční podporu z EU, získání požadovaného grantu z EU, získání zainteresovaných partnerů a dobrovolníků a v neposlední řadě získání prostorů pro umožnění konání aktivit programu, lze zahájit realizaci aktivit projektu.

Uvedené podmínky jsou úspěšně splněny. Aktivity projektu mohou začít. Hlavní aktivita projektu je malování mezinárodní skupiny v továrně Zbrojovce a na Kraví Hoře. Dalšími aktivitami jsou plánování návazných projektů a představení programu „Mládež v akci“.

Aby se uvedené aktivity mohly realizovat, je třeba zajistit prostory a materiály k práci, finanční podporu a v neposlední řadě je třeba zajistit aktivní dobrovolníky a účastníky, kteří mají zájem projektu se účastnit a naplňovat cíle projektu.

Výstupy projektu - Vytvoření sítě mladých lidí a sdílení zkušeností a dovedností měříme připravenými monitorovacími zprávami.

Pro splnění operativních cílů projektu Ameba a to především získání nových zkušeností, zvýšení informovanost o graffiti umění, zlepšení jazykových dovedností, poznávání nových kultur, informovanost o programu Mládež v akci nesmíme opomenout vnější rizika a předpoklady které vedou ke splnění uvedených cílů.

Tato rizika jsou zejména dokončení projektu v požadované kvalitě, dle stanoveného rozpočtu a harmonogramu. Musí být zajištěn vhodný výběr zájemců, kteří se budou aktivně účastnit a budou mít patřičnou motivaci účastnit se projektu a dodržovat stanovená pravidla.

Nesmíme zapomenout na problém, který se může naskytnout a to jazykové bariéry, jelikož se jedná o mezinárodní projekt a komunikace nebude probíhat v mateřském jazyce, nýbrž v angličtině. Účastníci proto musí ovládat anglický jazyk aspoň na komunikační úrovni.

Aby bylo dosaženo stanovených cílů, je třeba aktivní účast na graffiti workshopech, komunikovat s účastníky, sdílet mezi sebou zkušenosti. Předpokladem dodržení cílů je zájem a aktivní přístup zúčastněných.

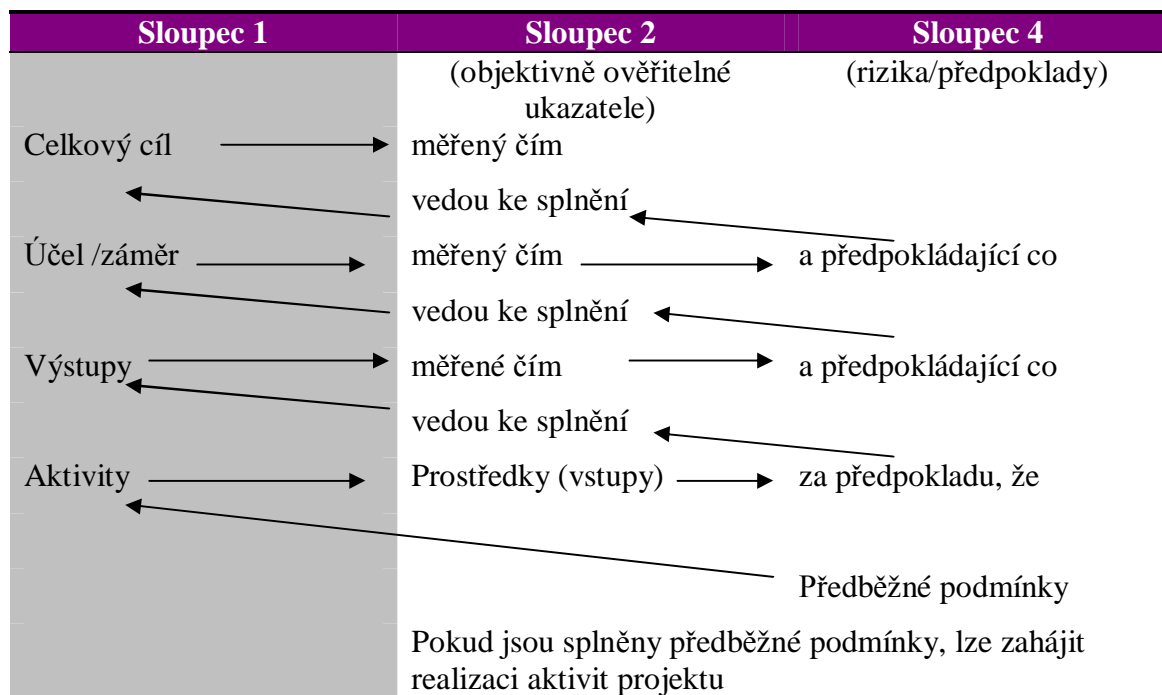
Prostředek měření dodržování cílů jsou monitorovací zprávy, fotodokumentace, popř. video zpracování. Při splnění všech uvedených podmínek dospějeme společnými silami k hlavnímu cíli a to je samotná realizace mezinárodní výměny mládeže. Fotodokumentace a podepsaná účastnická listina je zdrojem ověření o průběhu projektu.

Následující tabulka č.8 je logický rámec sestavený pro projekt Ameba. Tabulka č.9 zobrazuje způsob, kterým bychom měli logický rámec číst.

Logický rámec – projekt : Realizace mezinárodní výměny mládeže v Brně		Název programu:	
Předkladatel projektu: Neformální skupina mladých lidí v Brně		Celkové náklady projektu (cena) 283 000,- Kč	Celkové přijatelné náklady (cena) 283 000,- Kč
Hlavní cíl	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	
Realizace mezinárodní výměny mládeže	Počet účastníků na projektu	Monitorovací zprávy	
Účel/cíl projektu	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	<i>Předpoklady /rizika (vnější)</i>
Získávání zkušeností Zvýšení informovanost o graffiti Zlepšení jazykových dovedností Poznávání nových kultur Informovanost o programu Mládež v akci	Účast na graffiti workshopech Aktivní komunikace s účastníky Sdílení zkušeností Prezentace programu	Monitorovací zprávy Dotazníky Fotodokumentace	Zájem o účast na projektu Aktivní mládež Realizace v požadované kvalitě
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	<i>Předpoklady/rizika (vnější)</i>
Vytvoření sítě mladých lidí Sdílení zkušeností a dovedností	Aktivní účast na projektu	Monitorovací zprávy	Dokončení projektu v požadované kvalitě, dle stanoveného rozpočtu a harmonogramu Existence vhodných zájemců o projekt Informovanost – pochopení informací Jazykové bariéry Aktivní účast Motivace
Aktivity projektu	Prostředky/vstupy		Předpoklady/rizika (vnější)
1. Malování ve Zbrojovce 2. Prezentace programu Mládež v akci 3. Plánování následných projektů 4. Malování v parku Kraví Hora	Získání prostorů pro konání aktivit Získání finanční podporu Zájem účastníků a dobrovolníků Získání potřebných materiálů k realizaci aktivit	1. 30.8.2009 2. 1.9.2009 3. 1.9.2009 4. 2.9.2009	Zajištění finančních zdrojů Existence/zájem/vybrání vhodných partnerů a dobrovolníků pro zajištění hladkého průběhu projektu Aktivní spolupráce
			<i>Předběžné podmínky</i>
			Zpracování žádosti o finanční podporu z EU Získání grantu z EU Zájem / získání partnerů, dobrovolníků Získání prostorů

Tab.č.8. Logický rámec

Logický rámec by měl být čten následujícím způsobem (vzestupně ve směru šipek):



Tab.č.9 Doporučený postup pro čtení Logického rámce

Uvedený model je stručný a jasný přehled nejen pro organizátory, ale také pro externisty, popř. jiné zaujaté skupiny.

3.5 Realizace projektu

Přes papírové řešení a složité plánování se dostáváme k realizaci projektu. Při realizaci projektu je třeba řídit plánované aktivity a kontrolovat plnění. V průběhu realizace je třeba kontrolovat plnění z hlediska nákladů, časů a kvality. Plán projektu považujeme za srovnávací základnu, z které budeme vycházet a porovnávat dosažené výsledky, popř. řešit vzniklé problémy. K řešení problémů nám poslouží analýzy rizik a plány pro nestandardní situace.

Dle plánu dorazilo na projekt 25 účastníků z pěti zemí EU – Francie, Německo, Polsko, Litva a Česká republika. Hlavním cílem projektu byla samotná realizace projektu. Hlavního cíle bylo splněno. Na projekt přijelo 25 lidí, kteří se v době 28.8.2009 – 3.9.2009 aktivně účastnili projektu.

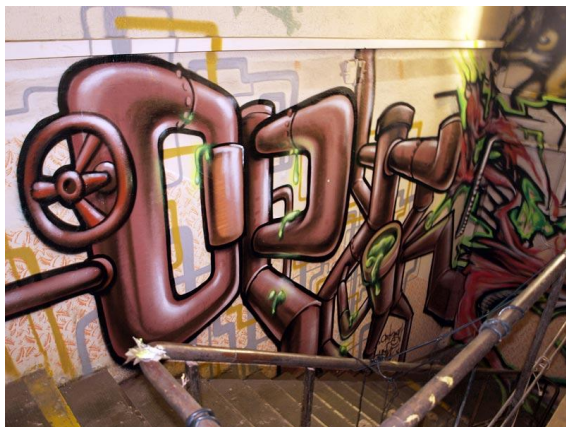
Výhodou projektu byl společný zájem všech účastníků, který se týká umění a graffiti. Snahou projektu bylo propojení těchto společných zájmů a navázání nových přátelských sítí.

Program podporoval mladé lidi v jejich duševním rozvoji, estetickém cítění a prolínání evropských kultur. Vytvoření skupiny mladých lidí z různých zemí, kteří budou společně organizovat projekty, napomáhá rozvoji zdravého myšlení, tvořivosti a komunikaci mezi lidmi. Díky různým hrám a diskuzím se účastníci učí, jak respektovat druhé, jak být tolerantní a jak získat pozitivní dojem o rozdílných kulturách.

Projekt Ameba se řídí myšlenkou propojování kultur a myšlení lidí v zemích evropské unie. Dopady na mladé účastníky jsou především v uvědomění si různých sociálních a kulturních rozdílností. Každý účastník předává své zkušenosti jinému účastníkovi a tím se posílí kulturní rozvoj

Ameba projekt přímo čelí prioritám programu „Mládež v akci“ v roce 2009. Je to evropský rok kreativity. Projekt hledá způsoby jak povzbudit účastníky, aby rozvíjeli jejich kreativitu, nejenom skrze graffiti, ale také skrze další nástroje, jako je fotografie, tvorba krátkého videa, shlédnutí uměleckého představení, diskuze o umění a kultuře, prezentace apod.

Dvěmi hlavními aktivitami projektu bylo plánované malování v továrně Zbrojovka, kdy 25 účastníků projektu spolu s pozvanými umělci z Brna malovali graffiti v určité části prostoru staré Zbrojovky. Tato plocha byla poté využita pro výstavu těchto uměleckých děl. Na výstavu se přišlo podívat 350 zájemců o graffiti umění.



Obr.č.6 Fotografie vytvořených děl projektu Ameba

Druhou významnou aktivitou harmonogramu bylo malování graffiti na překližky a jiné objekty. Umělci mohli využít i pracovní materiály na tvorbu objektů dle své představivosti. K dispozici byla dílna partnerské neziskové organizace „Centrum 8D“, kde umělci mohli využívat prostory, materiály, prostředky ke své tvorbě.

Tato díla byla vystavena v parku na Kraví Hoře, kde měla opět přístup široká veřejnost. Akce měla veliký úspěch. Do projektu Ameba byl zahrnut výukový program pro děti předškolního věku (mateřská školka Slunná v Brně), kdy společně s umělci měli možnost malovat na vyřezané překližky ve tvaru zvířat. Dětem se tato možnost

velice líbila. Zahraniční umělci učili děti, jak zacházet s barvou, jak vytvořit barevnou kompozici apod.

Díky propagaci, kterou zajišťovali dobrovolníci, byl projekt odvysílán na několika televizních kanálech (Nova, Čt1, slovenský televizní kanál Joj). Projekt byl také otištěn v novinách MF Dnes, viz. příloha č.5

Při realizaci ovšem vzniklo několik problémů. Jedním z nich byla **motivace** účastníků účastnit se projektu a dodržovat pravidla. Velice různorodá mezinárodní skupina umělců, kteří mají zájem v graffiti umění, jsou převážně těžko ovlivnitelná skupina a bylo by třeba vytvořit motivující prostředí pro sdílení společných cílů všemi zúčastněnými. Bohužel projektový tým na tohle riziko nebyl připraven a bylo velice složité koordinovat **dodržování pravidel** této skupiny lidí.

Dalším problémem při realizaci projektu mezinárodní, různorodé skupiny je **přeprava účastníků**. Zjistili jsme, že přemísťovat 25-ti člennou skupinu je obtížnější, než by se zdálo. Bohužel projektový tým nebyl na tuto situaci připraven a tým se tříštil na malé skupinky, což vyvolalo neúplnost plnění aktivit. Při realizaci je nutná neustálá kontrola kvality průběhu projektu s cílem dosažení projektových cílů.

Při realizaci je potřeba řídit nejen kvalitu spojenou s časovým plánem, ale také finanční plán. Pro kontrolu finančního plánu nám slouží rozpočet, sestaven přímo na konkrétní projekt. Snažíme se nepřesáhnout sumu, kterou máme z grantu EU k dispozici. Bezproblémový chod průběhu je závislý na jeho připravenosti v plánovacím období.

Finanční podpora formou grantu postačila na realizaci projektu a řízení finanční problematiky bylo v pořádku. Stejně tak materiálová podpora byla na projektu důkladně připravená. Všichni umělci měli k dispozici materiály, které potřebovali pro svoji tvorbu.

3.6 Ukončení projektu

Poslední etapou je vyhodnocení průběhu projektu. Po ukončení projektu je třeba zpracovat finální závěrečnou zprávu pro poskytovatele grantu – organizaci Mládež v akci. Závěrečná práce může posloužit dalším žadatelům a měla by varovat budoucí organizační tým, čeho se vyvarovat na plánovaném projektu. Ze závěrečné zprávy lze čerpat z úspěchů a neúspěchů celé organizace.

Zprávu vypracovává obvykle hlavní organizátor, či manager projektu ve spolupráci s ostatními členy organizačního týmu. Závěrečná zpráva by měla obsahovat zhodnocení průběhu, průběh realizace, zhodnocení využití zdrojů, doporučené návrhy ke zlepšení organizace, doložení veškerých potřebných dokladů, popř. fotodokumentaci, video apod.

Jde o cenné informace, které umožňují učit se z vlastních chyb a snažit se těchto chyb vyvarovat v příštích projektech. Důležité je uchovávat si záznamy pro možný audit i několik let po skončení projektu. Tyto záznamy by měli být systematicky uspořádány.

Hlavní přínosy realizace projektu je zlepšení komunikace účastníků a organizátorů v cizím jazyce, získání nových kontaktů, vybudování sítě nových přátel, poznání nových kultur a v neposlední řadě zlepšení organizačních schopností dobrovolníků.

Mezi další pozitivní dopady realizace projektu je vytvoření sítě mládeže, kteří se domluvili na spolupráci při organizování budoucích mládežnických neziskových projektů.

Výsledek realizace projektu měl hlavní dopad na účastníky projektu, kteří měli možnost komunikovat s novými lidmi z různých zemí EU. Získávali nové zkušenosti jak umělecké, tak komunikační, učili se přizpůsobovat a tolerovat rozdílné kultury. Dopad projektu byl nesporně i na dobrovolníky a organizátory, kteří se mohli aktivně podílet v organizaci, plánování mezinárodního projektu. Získaných zkušeností budou moci využít i v budoucím profesním životě. Ukázalo se, že řídit 25- ti člennou mezinárodní skupinu opravdu není lehký úkol. Bylo třeba řešit konflikty, problémy,

organizovat náhradní plány apod. Dobrovolníci uvedené zkušenosti hodnotili velice kladně.

Dopady projektu nebyly patrné pouze pro dobrovolníky a účastníky, ale také pro veřejnost a děti ze školky Slunná. Veřejnost měla tu možnost vidět, jak vzniká graffiti a mohli porovnávat styly umění jednotlivých zemí.

Děti si mohli všimnout, že některým lidem opravdu nerozuměli ani slovo a mohli nad touto skutečností přemýšlet a možná v budoucnosti si uvědomí, že je důležité učit se cizím jazykům, aby se mohli domluvit s lidmi i za hranicemi státu.

V neposlední řadě realizace projektu podnítila nápady na organizování dalších návazných aktivit. Určily se nové horizonty, jež otevřeli dveře dalším mladým lidem.

4 Návrh řešení projektu

4.1 Návrh optimálního řízení neziskového projektu

Cílem diplomové práce bylo zpracování návrhu efektivního řízení neziskového projektu. K zpracování návrhu nám dopomůže identifikace **klíčových oblastí řízení neziskového projektu**. Dle provedeného průzkumu mezi hlavními organizátory a dobrovolníky, jsme dospěli k názoru, že mezi hlavní klíčové oblasti řízení projektu patří idea projektu, kvalitní zpracování projektu – především jeho cíle, téma, cílové skupiny. Výsledky průzkumu provedeného mezi dobrovolníky jsou zobrazeny v přílohách, viz. příloha č.2.

Poté je nutné kvalitní realizace projektu. Kvalitní realizace mezinárodního projektu závisí především na lidských zdrojích, ať už se jedná o dobrovolníky, organizátory či samostatné účastníky projektu. Zástupci organizace Mládež v akci provedli monitorovací návštěvu, jež měla zkontrolovat průběh projektu Ameba, viz. příloha č.3.

Důležitým aspektem jsme také sledovali organizační schopnosti vedoucích projektu, akceschopnost, nápaditost, dobré kontakty, dobré know-how při řízení kolektivních aktivit.

Efektivní řízení neziskového projektu vyžaduje zodpovězení následujících otázek: „Co je to projekt?“, „Jaké jsou cíle projektu?“, „Jak úspěšně řídit projekty?“, „Které faktory vstupují do realizace projektů?“, „Co je třeba na projektech řídit?“, „Kdo řídí projekt?“, „Co ovlivňuje chod projektu?“, „Jak mohu projekt financovat?“ Na tyto otázky se nyní pokusím odpovědět.

Při koordinaci projektů je třeba brát v potaz soubor aktivit, na které je nutno dohlížet a systematicky plnit. V první řadě musíme identifikovat problém, kterým se chceme zabývat a který chceme řešit.

Identifikujeme strategické cíle, které chceme v projektu řešit. Zvolíme pravidla a povinnosti, které budou platit pro každého účastníka projektu. Těchto pravidel se musíme po celou dobu projektu držet.

Protipólem procesu definování cílů je určení využívání zdrojů za účelem vytváření hodnot. Je třeba snažit se o hospodárné využití zdrojů, které máme k dispozici.

Tyto zdroje se dělí následovně:

- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Materiální zdroje

Abychom co nejpřesněji vyhodnotili efektivnost projektových rozhodnutí, je třeba definovat účel těchto rozhodnutí, vymezit rozsah činností, kterých se budou rozhodnutí týkat, naplánovat časový rozvrh jejich realizace, zpracovat finanční rozpočet a stanovit kritéria pro vyhodnocení výsledků. Úspěšný projekt je ten, který dokáže transformovat příležitost v nápady a ty realizovat v předstihu před případnými konkurenty.

Projektový tým předběžně zhodnotí záměr a navrhne případné změny v projektu. Je důležité vysvětlení a pochopení koncepce projektu pro všechny dobrovolníky plánovaného projektu. Následně musí být program a pravidla známá i účastníkům plánovaného projektu.

Po schválení záměru je třeba se soustředit na podrobný plán a posouzení projektu. Je třeba, aby projektový team zanalyzoval cílovou skupinu, jež se bude projektu účastnit. Zodpovědní dobrovolníci musí zanalyzovat problémy a možná rizika. Je třeba také zvolit člena, který bude pravidelně dohlížet na chod projektu a kontrolovat riziková místa plynoucí z analýzy problémů a rizik.

Je třeba vypracovat pracovní plán pro všechny členy dobrovolnického organizačního teamu. Před samotnou realizací projektu, i během projektu je třeba neustále monitorovat a kontrolovat plánované aktivity.

Sledování výsledků a hodnocení dosažených úspěchů umožňuje získat přehled o dosavadním počínání a tím vytvořit základ pro plány do budoucna. Získání pohledu na minulost je součástí hodnocení projektu.

Sledování průběhu projektu hodnotí dosahování stanovených cílů, poskytuje informace o tom, jak se kdo na projektu angažoval. Zdůrazníme to, co se udělalo dobře, abychom stejné aktivity mohli v budoucnosti udělat ještě lépe. Snažíme se o nalezení cesty ke zlepšení.

Výměna názorů organizátorů projektu a účastníků umožňuje otevřenou výměnu názorů s cílem zjištění, co je třeba udělat ke spokojenosti obou stran. Cílem je dohodnout se na alternativě, která bude vyhovovat všem, aby se zlepšil průběh projektu.

Monitoring z průběhu projektu je třeba hned řešit a tímto předejít možným problémům. Je třeba ujistit se, že každý účastník ví, co má dělat, kde se má nacházet a všemu rozumí.

Je třeba připravit analýzu možných řešení při vzniku nějakého zásadního problému. Team musí být připraven řešit krizové situace, aby došlo k plynulému chodu projektu.

Doporučuje se zpracovávání denních zpráv během projektu od všech účastníků, aby se daly řešit případné problémy. Během konání projektu je třeba dodržovat plán projektu, kontrolovat a monitorovat hladký průběh. Po skončení projektu vypracujeme závěrečnou zprávu, kde uvedeme, jak projekt probíhal, v čem se lišil od plánovaného záměru a proč.

Pro řešení problémů a jednotlivých úkolů je třeba delegovat pravomoci na dobrovolníky, jež mají zájem daný problém řešit. Je chybou, pokud si organizátor

projektu myslí, že všechno zvládne nejlépe sám. Poté se mohou vyskytnout problémy, jež bohužel časově není všechny možné zvládnout.

Nejlepší metodou sledování a vyhodnocování průběhu projektu je dotazovat se všech na okolnosti, jež jsou spojeny s dosahováním projektových cílů. Vyhodnocování by měli provádět členové projektového týmu. Je třeba zvolit kandidáty pro jednotlivé státy, kteří budou pravidelně provádět monitoring uběhlého dne.

Dobrovolník, jež na sebe bere zodpovědnost za plnění daného úkolu musí být srozuměn s úkolem, co se od něj žádá, jak má k dosažení cíle přispět. Musí danému úkolu aktivně rozumět. Také musí být dobrovolník, jež bude tuto práci kontrolovat, popř. pomáhat.

Odezvy zvolených členů týmu je třeba diskutovat pravidelně a reagovat na ně. Tyto odezvy tvoří zpětnou vazbu pro možnost zvolení úprav programu. Odezvy mohou odhalit možné demotivace účastníků jednat dle určených pravidel.

Je třeba dodržovat pravidla a souhrn doporučených praktik a postupů, pokrývajících celý životní cyklus projektu. Stručný přehled hlavních klíčových oblastí by se dal klasifikovat následovně:

ŘÍZENÍ PŘED PROJEKTEM

- Návrhy nápadů
- Popis projektu a jeho cíle
- Analýza proveditelnosti
- Zajištění financování – finanční plánování
- Analýza rizik
- Plánování lidských zdrojů - výběr partnerů, dobrovolníků, účastníků
- Plánování aktivit, časového harmonogramu
- Plán vstupů a výstupů – jak se budou uvedené výstupy měřit
- Role, odpovědnosti

ŘÍZENÍ BĚHEM PROJEKTU

- Delegace pravomocí
- Řízení účastníků
- Monitorování průběhu projektu
- Kontrola dodržování pravidel
- Sledování dodržování cílů projektu
- Řízení nákladů, času a kvality
- Řízení rizik

POPROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

- Administrativa
- Závěrečná zpráva
- Závěrečné vyúčtování

Dle provedeného průzkumu mezi dobrovolníky a organizátory vyšly najevo v projektu Ameba následující problémy:

4.2 Organizační problémy projektu Ameba a návrhy na zlepšení

Při řízení neziskového projektu Ameba vznikly zejména následující problémy:

- Nedodržování pravidel ze strany některých z účastníků a motivace účastníků podílet se na programu
- Výběr účastníků
- Přeprava účastníků

Uvedené problémy mohou vznikat na mládežnických i jiných projektech a je třeba umět si s těmito problémy poradit.

4.2.1 Nedodržování pravidel a motivace účastníků

Problematickým aspektem je výběr účastníků na projekt. Je třeba vybrat účastníky, jež se chtějí dobrovolně účastnit projektu, účastnit se aktivit a dodržovat

pravidla. Je důležité, aby účastníci znali pravidla organizace, jež poskytuje finanční podporu projektu. Je potřeba vysvětlit účastníkům cíle a pravidla projektu.

Na uměleckém projektu Ameba participovali účastníci, kteří dělali umění na různých úrovních. Někteří účastníci měli bohaté zkušenosti s projekty podpořené Evropskou unií, ovšem ti, kteří byli na takovémto projektu poprvé nedodržovali pravidla projektu.

Problém měl řešit organizační tým, ale bohužel zde nebyly zkušenosti, ani vypracovaný návrh, jak tuto situaci řešit. Někteří účastníci nedodrželi pravidla a neúčastnili se programu.

Efektivnost projektu je závislá na kvalitě účastníků a organizačního týmu. Je potřeba aby organizační tým správně řídil účastníky. Lidé způsobují rozdíly, úspěšnost projektu závisí na způsobech řízení lidí, které stimulují a usměrňují iniciativu, tvořivost, schopnosti, odpovědnost, ochotu spolupracovat a motivaci.

Jak účelně motivovat účastníky se na projektu objevilo jako zásadní problém. Neochota spolupracovat na předem dohodnutém programu a aktivně se účastnit byl problém. Je třeba navrhnout způsoby motivace účastníků.

Řízení lidských zdrojů obsahuje vnitřní rozpor a to řízení lidských zdrojů se jeví jako rozpor mezi hlásáním předností individualismu (soustředění na jednotlivce) a kolektivismu (týmová práce). Nelze s jistotou říct, že by existoval určitý model a komplexní přístup jak správně řídit lidi.

Existují ale modely, které platí na určitou skupinu lidí. Lidé reagují tak, jak je s nimi zacházeno. Manažerovo chování a jeho manažerský styl ovlivňuje úsilí vynaložené při práci a výkon vedených lidí. Na manažerech leží velká odpovědnost za to, jaký styl a systém vedení přijmou.

Podle Maslowovy hierarchie potřeb v modelu potřeb navrhl McGregor dva předpoklady o lidské povaze a chování v práci. Jsou to předpoklad teorie X a teorie Y.

Teorie X o lidské povaze říká, že:

- průměrný člověk je líný a má vrozený odpor k práci
- většina lidí musí být k práci nucena, potřebují dohled, řízení a hrozbu trestu, pokud chceme dosáhnout cílů
- průměrný člověk se vyhýbá zodpovědnosti, je raději řízen, chybí mu ctízádnost a ze všeho nejvíc si cení jistoty
- motivován je jen na fyziologické úrovni a úrovni jistoty

Teorie X v podstatě představuje metodu cukru a biče. Předpoklady vycházející z této metody přístupu teorie X mohou vyústit do vykořisťovatelského a autoritativního stylu managementu.

Naproti tomu existuje metoda teorie Y o lidské povaze a ta předpokládá, že:

- pro většinu lidí je práce něco tak přirozeného, jako je pohybovat se a odpočívat
- při službě cílům, ke kterým se zavázali, se lidé sami řídí a sami kontrolují
- to, do jaké míry se lidem daným cílům zaváží, je funkcí odměny spojené s dosažením daného cíle
- ve správných podmínkách se člověk může naučit přijímat a vyhledávat odpovědnost
- intelektuální potenciál průměrného člověka je využit jen zčásti

Teorie X a Y reprezentují extrémní případy sklonů manažerů přijmout určitý styl vedení lidí. Teorie X a Y jsou postaveny na naprosto opačných předpokladech, jsou poněkud zjednodušené, představují filozofie, které ovlivňují manažerské chování a strategii.

Jakou zvolit strategii řízení lidí závisí na skupině, kterou řídíme. V projektu Ameba bylo vedení lidí o to složitější, že se jednalo o mezinárodní seskupení a promíchanost kultur dělala vedení skupiny o to složitější. Manažeři by měli vyvinout takové postupy, které by vycházely z lepšího chápání lidského chování a motivace.

Ovšem přístup teorie Y není vždy snadnou volbou. S lidmi, které vedeme je důležité jednat spravedlivě, dle zásluh, motivovat prostřednictvím pochval, podporovat zpětnou vazbu, pomáhat dosáhnout to, co chtějí. Pokud ani tyto přístupy nepomohou

k dosažení cíle, volila bych metodu teorie X. Skupina si musí být vědoma jaké budou následky, pokud nebude dodržovat stanovená pravidla.

Je třeba vypracovat plán a postup, jak řešit situaci s problematickými účastníky. Účastníci musí být také předem informováni o následcích za jejich chování. Při projektu tohoto typu je třeba monitorovat průběh projektu pro pomoc při konání dalších návazných projektů. Je třeba sledovat spokojenost účastníků a zjišťovat problémy, které mohou nastat v průběhu projektu. Zvolením určité osoby, jež na tuto problematiku bude dohlížet, je velice užitečné.

Manažeři, kteří řídí mezinárodní skupinu lidí s rozdílnou kulturou musí mít vysoce vyvinuté vnímání lidí, musí rozumět pocitům, potřebám a očekáváním vedených lidí. Skutečný zájem o lidi a jejich blaho povzbuzuje lidi k dobrým výkonům. Úspěšné řízení lidí je založené na poctivosti, důvěře, otevřenosti, vzájemném respektu, spolupráci a podpoře.

Efektivní management pracovní skupiny projektu vyžaduje pochopení psychologických a sociálních vlivů působících ve skupině. Individuální a skupinové chování je velice komplexní, těžké na pochopení a ještě těžší na řízení. Je důležité rozvíjet schopnosti pracovat ve skupině.³⁹

Motivací pro účastníky takového typu projektu by měl být samotný program projektu, kterého se zájemci opravdu chtějí aktivně účastnit. Pokud motivace slábne, doporučuji zrealizovat schůzky pro zhodnocení toho, co účastníci zatím dokázali a řádně je za to pochválit.

Úspěšný manažer musí mít vynikající schopnost komunikovat. Na mezinárodním projektu je to o to těžší, že komunikace neprobíhá v mateřském jazyce. Vzniklé problémy jako je nedodržování pravidel a nedostatečná motivace účastnit se projektu, je třeba řešit. Vzhledem k tomu, že skupina umělců si ve většině případů potrpí na uznání a ocenění, navrhuji přistupovat k řešení problémů společnou diskusí o vzniklé problému.

³⁹ DĚDINA, J; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005.

Vyomezíme vzniklé problémy a společně se budeme snažit přijít na způsob, jak uvedené problémy řešit. Čím více návrhů zazní, tím lépe. Manažer projektu musí věnovat svůj čas práci s lidmi a naplánovat jejich práci, aby byly zvládnuty i mimořádné situace – jako je např. nedodržování programu.

Manažer by měl být asertivní osoba, která je schopna zvládat krizové situace a řešit vzniklé konflikty. Manažer takového projektu musí být schopen převzít iniciativu při řešení konfliktů a problémů.

Manažer projektu stanovuje cíle, připravuje plány, organizuje výběr účastníků a dobrovolníků, kontroluje průběh akce, vydává pokyny, tráví čas s velice různorodou mezinárodní skupinou a dohlíží na hladký chod projektu. Dohlíží na to, aby projekt proběhl včas, dle daného rozpočtu a s uspokojivým výsledkem.

Ovšem neměl by řešit věci za druhé. Potom ztrácí čas na komunikaci s účastníky a dohled nad chodem projektu. Součástí práce manažera je také snaha nevyvolat u ostatních ztrátu motivace. Je třeba zjišťovat, co přimělo účastníky přijet na projekt a na této informaci zpracovat a podporovat tento fakt. Musíme neustále zjišťovat potřeby účastníků a komunikovat. Pouhou kritikou je možné a pravděpodobné, že účastník ztratí motivaci, ale manažer se musí snažit přijít na to, proč se účastníci chovají tak, jak se chovají a společně musí najít optimální řešení daného problému.

Je třeba zjistit, zda účastníci chápou a rozumějí cílům projektu, poté najít způsob jak se s dosažením těchto cílů ztotožnit. Účinná komunikace je jednou z nejtěžších lidských snah, není účinná, dokud na ni nepůsobí zpětná vazba. Komunikaci lze zlepšit tím, že požádáme osobu, které sdělujeme informace, aby nám danou informaci řekla svými slovy.

Ujistíme se tak, že člověk, kterému sdělujeme informace obsahu rozumí. Tohle je velice důležité a navíc když komunikujeme v angličtině, obsah může být pochopen jiným způsobem. Zopakováním informací minimalizujeme vznik nepochopení sdělované informace a následně vznik problémů.

Dalším doporučením je stručné sepsání sdělovaných informací, aby bylo jasné, k čemu schůzka dospěla. Schůzky, kde řešíme problém, musí vyústit v konkrétní rozhodnutí, jak daný konflikt hodláme řešit a okamžitě dané návrhy realizovat. Kontrolní schůzky se všemi zúčastněnými také mohou přispět k vzájemné komunikaci a přispět ke zvýšení motivace. Také pro plánované schůzky musí být proveden plán, jak bude daná schůzka probíhat a co všechno se musí projednat. Cílem schůzek bude nasbírat co nejvíce věcných informací, od kterých se můžeme společně odrazit.

Následné přijímání opatření musíme kontrolovat a doporučuji zapisovat přijaté opatření řešení daného problému. Je nutné uvést, kdo za dané opatření odpovídá, termín splnění opatření a popis opatření. Doporučuji vytvořit dva formuláře – jeden formulář si ponechá osoba plnicí uvedené, dohodnuté opatření a druhý formulář bude vlastnit kontrolor, který bude sledovat plnění uvedených opatření.

Dalším doporučením, jak předejít nedodržování pravidel je sepsání smlouvy s účastníky projektu, jaká jsou pravidla pro účastníky a jaké jsou sankce plynoucí z nedodržování uvedených pravidel. Příkladem těchto sankcí je např. neproplacení jízdenek do místa konání projektu, neproplacení ubytování a stravy.

Projekty jsou plné konfliktů a manažer musí předvídat a snažit se je minimalizovat. Konflikt, pokud existuje, sám nezmizí tím, že ho bude manažer ignorovat. Manažer musí neustále komunikovat se všemi lidmi, kteří se daného projektu účastní.

4.2.2 Výběr účastníků

Získávání účastníků a dobrovolníků na mezinárodní neziskový projekt je činnost, která má zajistit vyhledávání vhodných lidských zdrojů, jež budou motivováni plnit program projektu. Výběr účastníků představuje jednání s uchazeči o účast na projektu, informování o plánovaném programu, pravidlech a povinnostech.

Cílem je získat přiměřené informace o uchazečích, které slouží k výběru nejvhodnějších kandidátů.

Získávání motivovaných účastníků a dobrovolníků spolu s výběrem těch nejvhodnějších je klíčovým aspektem formování projektových lidských zdrojů, jež jsou základem a nejdůležitějším aktivem organizování neziskového projektu.

Pečlivý výběr lidských zdrojů rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů projektu úspěšná, jaká bude prosperita a výsledek projektu.

V souvislosti se získáváním účastníků je třeba si odpovědět na otázky: „Jaká je motivace účastníka pro aktivní účast na projektu“, „Jaké má účastník zkušenosti s neziskovými, dobrovolnými projekty?“, „Jak se aktivně zapojuje do mládežnických projektů“, „Jak by chtěl účastník přispět pro dosažení cílů projektu?“

Je důležité nenechat výběr účastníků a dobrovolníků pouze náhodě. Důležitou roli hraje také určení požadavků na možnost účastnit se projektu, rozsahu povinností a odpovědností, pracovní podmínky.

Proces získávání účastníků začínáme stanovení kritérií úspěšnosti, na kterém založíme výběr účastníků. Identifikujeme potenciální účastníky a pak dle zvolených kritérií vybereme účastníky z různých zemí. Kritéria si rozdělíme dle účelu projektu. Požadavky rozčleníme na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Dle této metodiky se budeme řídit pro výběr uchazečů o účast na projektu.

Shromáždíme dokumenty od všech možných potenciálních uchazečů, začneme s jednotlivci jednat, poté sestavíme seznam vybraných uchazečů, společně s náhradníky, v případě zrušení účasti.

Sebelepší stanovení kritérií úspěšnosti výběru účastníků ovšem nezaručuje úspěšný výběr. Samotný výběr závisí na kvalitě a zkreslenosti podaných informací. Pomocnou rukou by nám v tomto případě mohli být alespoň reference, motivační dopisy, popř. telefonický kontakt. V dnešní době lze využít bezplatného telefonického styku na internetu.

Při výběru účastníků by měl pomáhat také týmový leader z každé země. V každé zemi je zvolen týmový leader, který zodpovídá za svůj team, proto by se měl aktivně účastnit při výběru skupiny, která bude reprezentovat jeho zemi.

Na úvodní plánovací návštěvě, která se koná před samotným projektem se konzultují podmínky přijetí daného uchazeče. Týmovým vedoucím musí být jasné pravidla a podmínky výběru účastníků.

Vedoucí jednotlivých zemí vybere kandidáty na účast projektu a poté společně s hlavním organizačním, koordinujícím týmem vyberou účastníky projektu. Výběr bude obsahovat také náhradníky pro případ, že by se vybraný uchazeč nemohl projektu účastnit.

Proces výběru účastníků musí být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práci. Přijímání účastníků končí dnem příjezdu na projekt.

4.2.3 Přeprava účastníků

Přemísťování se se skupinou dvaceti pěti účastníků se bohužel ukázalo velice obtížné. Projektový, dobrovolnický team podcenil časovou zodpovědnost účastníků. Sjednotit celou skupinu a odebrat se na plánované místo bylo včas velice těžké. Je třeba určit jasná pravidla a nepolevovat v nich. Účastníkům musí být také jasné následky za nezodpovědné chování a za neplnění pravidel a nedodržování plánovaného časového harmonogramu.

Lidé se musí naučit myslet logisticky, mít neustále na paměti rozdíl mezi harmonogramem a logistickou přípravou. Harmonogram zachycuje činnosti časově za sebe, ovšem logistika řadí činnosti do logicky navazujícího sledu. Porozumění logických návazností vytváří předpoklad pro zpracování časových rezerv. Je třeba plánovat přemísťování skupiny rozdílně pokud jsou programové aktivity ve městě, nebo v přírodě.

Ve větším městě lze využít městské hromadné dopravy. To ale předpokládá, že se celá skupina shromáždí ve stanovenou dobu na stanoveném místě a společně se

skupina přemístí na stanovené místo. Pokud se skupina nesejde, může se stát, že se budou lidé ztrácet ve městě a zkomplikuje se chod programu.

Uvedený problém by se dal vyřešit pronajmutím mikrobusu, který by celou skupinu odvázel na místo konání. Platila by stejná pravidla, že se skupina musí shromáždit v uvedenou dobu na uvedeném místě.

Dalším návrhem pro projekty ve větším městě je pronajmout si ubytování v blízkosti programových aktivit, tím se ušetří čas strávený cestováním z dalekého místa, ale můžou se zvýšit ubytovací náklady, vzhledem k bydlení v centru. Je třeba zvážit si všechna pro a proti.

V případě, že se projekt organizuje mimo město někde v přírodě, je problém s přemísťováním ulehčen, jelikož je pravděpodobné, že se aktivity konají v místě, či blízkosti ubytování i stravování. Pokud jsou v plánu výlety mimo místo ubytování, lze pronajmout mikrobus, či využít např. příměstskou dopravu.

4.3 Vyhodnocení přínosů projektu Ameba

Dle provedeného průzkumu mezi dobrovolníky projektu Ameba jsou největšími přínosy pro účastníky a organizátory zlepšení jazykových dovedností a komunikace, získání nových zkušeností, poznání nových kultur a nových známostí z cizích zemí.

Pro dobrovolníky a organizátory projektu je to především zlepšení organizačních dovedností. Dalším přínosem bylo seznámení se s uměním graffiti a street-artem, jež nám po celou dobu projektu prezentovali vybraní účastníci.

Měli jsme možnost diskutovat a prohlubovat své vědomosti o umění. Snažili jsme se do našeho projektu začlenit občany s odlišnou kulturou a dále také mládež s menšími sociálními překážkami, jež pomohly odbourávat zaběhnuté stereotypy. Účastnila se na projektu např. rómská kapela, která dobrovolně odehrála koncert na Kraví Hoře, jež se publiku i přes původní negativní očekávání velice líbil, což zpětně hodnotím velice kladně.

4.4 Vyhodnocení přínosů diplomové práce

Výstupem diplomové práce je návod jak úspěšně řídit neziskové projekty. Vypracovaná práce poslouží budoucím žadatelům o podobný grant financovaný z prostředků EU tak, že jim poskytne klíčové informace o tom, jak naplánovat organizaci neziskového projektu, jakých chyb se při plánování vyvarovat, jak analyzovat rizika projektu apod.

Tomu, kdo nemá zatím zkušenosti s uskutečněním a realizací projektů, práce pomůže pochopit strukturu žádosti, postup jakým získat finanční zdroje, jak řídit samotný chod projektu a následně jak projekt kontrolovat a ukončit.

Tato práce tedy může sloužit jako startovací manuál, jak uspět při realizaci neziskového projektu. Práce zjednoduší orientaci v možnostech jak získat finanční podporu na realizaci zajímavých nápadů.

5 Závěr

Diplomová práce má za cíl identifikovat klíčové oblasti řízení neziskového mezinárodního projektu, které budou přínosem pro koordinaci obdobných neziskových projektů. Představení realizovaného projektu by se měl stát impulsem pro iniciativu vytvoření a realizace dalších návazných projektů mládeže.

EU poskytuje nemalé sumy na podporu rozvoje mládežnických aktivit, proto si myslím, že by se mládež měla zajímat o tuto problematiku.

Proč jsem si zvolila téma diplomové práce „Řízení mezinárodního neziskového projektu“? Byla jsem iniciátorem a hlavní organizátorkou tohoto projektu. Chtěla jsem vyzkoušet aplikovat do praxe poznatky získané na fakultě podnikatelské.

Cílů projektu Ameba bylo dosaženo. Hlavním cílem byla realizace mezinárodního projektu v Brně. Hlavní cíl byl úspěšně splněn. Ovšem při realizaci a koordinaci projektu Ameba nastaly problémy, které bylo třeba řešit a cílem diplomové práce byl návrh, jak uvedeným problémům předejít, popř. jak danou situaci řešit.

Teoretická část práce slouží k doporučení projektového řízení dle odborné literatury. Z těchto poznatků jsem vycházela pro návrhy optimalizace řízení neziskových projektů.

Praktická část popisuje projekt Ameba, průběh řízení a organizaci, jeho přípravné fáze, realizaci a ukončení. V této části jsou uvedeny informace o organizaci Mládež v akci, která rozděluje finanční podporu na mládežnické projekty. Nedílnou součástí projektu je i sestavování rozpočtu, jehož pravidla jsou spolu s riziky obsahem této kapitoly.

K návrhové části dopomohl průzkum dobrovolníků, kteří se aktivně podíleli na mezinárodním projektu Ameba v Brně v roce 2009. Dobrovolníci zpracovali kvalitativní dotazník, jehož cílem bylo získat informace, jak dobrovolníci vnímali projektové úspěchy, neúspěchy a cíle projektu.

Otázky jsem zvolila anonymně s cílem zvýšení upřímnosti odpovědí dotazovaných. Otázky jsou převážně otevřené, jež mají za cíl ukázat důležité vztahy a souvislosti s projektovým řízením. Tyto podklady posloužili k návrhu, jak zlepšit řízení a jak se poučit z chyb, kterých jsme se dopustili.

Dle průzkumu, i mého názoru bylo hlavních cílů dosaženo. Hlavním cílem projektu byla realizace samotné výměny mládeže. Díky průzkumu mezi dobrovolníky projektu jsem také zjistila slabá místa realizace projektu a navrhla optimální řešení řízení projektu.

Závěrem bych chtěla poděkovat všem co se na projektu podíleli a doufám, že v budoucnosti budeme organizovat, řídit a koordinovat další projekty, které mají dopad na rozvoj kulturního cítění občanů EU. Přeji mnoho úspěchů organizacím při řízení projektů a získávání finanční podpory, která realizaci umožní.

Literatura

- 1) DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 2) DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír, NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5.
- 3) DVOŘÁK, Drahoslav. *Řízení projektů : Nejlepší praktiky a ukázkami v Microsoft Office*. 2008. 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
- 4) FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 5) HODAČ, Tomáš, et al. *Dobrovolnictví*. 2009. 38 s.
- 6) Hospodářská komora ČR. *Podnikání bez bariér : Identifikace přetrvávajících překážek na vnitřním trhu EU*. 2008. 35 s.
- 7) CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. 2005. 132 s. ISBN 80-7357-085-8.
- 8) KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. *Manažerské finance*. 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- 9) KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. *Manažerské finance*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- 10) KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 11) MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
- 12) MILTON, Rosenau. *Řízení projektů*. 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- 13) Národní orgán pro koordinaci. *Abeceda fondů Evropské unie 2007 - 2013*. 2008. 28 s.

- 14) NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- 15) PLAMÍNEK, Jiří, et al. *Řízení neziskových organizací*. 1996. 186 s.
- 16) *Průvodce programem Mládež v akci : platný od 1. ledna 2008*. 2008. 135 s.
- 17) ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- 18) SCHROEDEROVÁ, Kathy; HENDRIKSOVÁ, Ann. *Ruce Vám pomohou o krok dál : Využití praktických úkolů ke zvýšení účasti v krátkodobých projektech EDS*. 2007. 68 s. Dostupné z WWW: <www.salto-youth.net/Inclusion>.
- 19) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepr. Vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- 20) VILAMOVÁ, Šárka. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie : praktický průvodce*. 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.
- 21) VILAMOVÁ, Šárka. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0.
- 22) VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. 2006. 245 s. ISBN 80-86754-56-1.
- 23) ZAHRADNÍK, Petr. *Vstup do Evropské unie : Přínosy a náklady konvergence*. 2003. 364 s. ISBN 80-7179-472-4.

Internetové stránky

- 24) Česká národní agentura Mládež. *Mládež v akci* [online]. 2007-2009 [cit. 2009-12-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.mladezv akci.cz/>>.
- 25) *Jak připravit a řídit projekt "v kostce" - příprava projektu : Regionální informační servis* [online]. 2005-2008 [cit. 2010-04-10]. RIS. Dostupné z WWW: <http://www.risy.cz/index.php?pid=517&kp=logicky_ramec>.
- 26) *Kritická cesta. Office online* [online]. 2010, [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://office.microsoft.com/cs-cz/project/HP010404341029.aspx>>.

27) *Logický rámec projektu* [online]. 2006 [cit. 2010-04-10]. Komunitní vzdělávání.

Dostupné

z

WWW:

<<http://www.komunitnivzdelavani.cz/index.php?page=15§ion=3&sub=4>>.

28) *Projektový tým* [online]. 2006 [cit. 2010-04-10]. Komunitní vzdělávání. Dostupné z

WWW: < <http://www.komunitnivzdelavani.cz/index.php?page=14§ion=3&sub=4>>.

Přílohy

Příloha č.1 Rozpočet projektu Ameba

Příloha č.2 Průzkum průběhu projektu mezi dobrovolníky

Příloha č.3 Hodnocení projektu Ameba zástupci organizace Mládež v akci

Příloha č.4 Fotografie

Příloha č.5 Článek MF Dnes

Příloha č.6 Článek ČT24

Příloha č.7 Smlouva o grantu

Část VI. Rozpočet projektu Ameba	Všechny položky uvádějte v eurech
---	--

Bližší informace o přehledu pravidel financování, pevných částkách a stupnicích jednotkových nákladů stanovených Vaší národní agenturou naleznete v Průvodci programem. Upozorňujeme, že Výkonná agentura a národní agentury mohou částky uvedené v žádosti o grant pozměnit podle pravidel financování uvedených v Průvodci programem.

A. Grant požadovaný z programu Mládež v akci

<i>Vyplňte prosím pouze jeden z níže uvedených oddílů (A.1, A.2, nebo A.3).</i>	Částka požadovaná z programu Mládež v akci	Přidělená částka (vyplní Výkonná agentura nebo národní agentura)
---	--	--

A.1 Vysílající organizace (úrovni)	(dvoustranné a třístranné projekty podávané na národní úrovni)	
Cestovní náklady (70 % skutečných nákladů)		
Úvodní plánovací návštěva – cestovní náklady (100 % skutečných nákladů)		
Úvodní plánovací návštěva – další náklady (stupnice jednotkových nákladů)		
Náklady na přípravu (pevná částka)		
Mimořádné náklady (100 % skutečných nákladů) – je-li možné o ně žádat		
Náklady na další šíření a zhodnocování výsledků (100 % skutečných nákladů – až do výše max. 500 €)		
Celkový grant pro vysílající organizaci		

A.2 Hostitelská organizace (národní úrovni)	(dvoustranné a třístranné projekty podávané na národní úrovni)	
Cestovní náklady (70 % skutečných nákladů)		
Náklady na přípravu (pevná částka)		
Náklady na aktivitu (pevná částka + stupnice jednotkových nákladů)		
Mimořádné náklady (100 % skutečných nákladů) – je-li možné o ně žádat		
Náklady na další šíření a zhodnocování výsledků (100 % skutečných nákladů – až do výše max. 500 €)		
Celkový grant pro hostitelskou organizaci		

A.3 Koordinující organizace (úrovni)	pouze pro: 1) vícestranné a putovní projekty podávané na národní úrovni 2) všechny projekty podávané na evropské úrovni	
Cestovní náklady (70 % skutečných nákladů)	1940,-	
Úvodní plánovací návštěva – cestovní náklady (100 % skutečných nákladů)	540,-	
Úvodní plánovací návštěva – další náklady (stupnice jednotkových nákladů)	192,-	
Náklady na přípravu (stupnice jednotkových nákladů)	1600,-	
Náklady na aktivitu (pevná částka + stupnice jednotkových nákladů)	4620,-	

Příloha č.1 Rozpočet projektu Ameba

Mimořádné náklady (100 % skutečných nákladů) – je-li možné o ně žádat	0,-	
Náklady na další šíření a zhodnocování výsledků (100 % skutečných nákladů – až do výše 500 € x počet organizací – max. 2500 €)	2300,-	
Celkový grant pro koordinující organizaci	11192,-	
Část VI. Rozpočet (pokračování)		Všechny položky uvádějte v eurech

B. Spolufinancování	
<i>Upozorňujeme, že zde by měl být uveden i podíl cestovních nákladů, který není hrazen z grantu EU.</i>	Částka
Vlastní zdroje	831,-
Jiné příspěvky na tento projekt (prosím upřesněte, z jakých zdrojů pocházejí):	
Spolufinancování celkem	831,-

Získala nebo žádala Vaše organizace / skupina v tomto roce o grant EU na provozní náklady? Ano
 Ne

Pokud ano, uveďte prosím číslo smlouvy:

C. Podrobný výpočet požadovaného grantu

Potřebujete-li více místa, přidejte řádky.

Cestovní náklady (mladí lidé a vedoucí)						
<i>Cestovní náklady z domova na místo projektu a zpět. Pro putovní projekty: cestovní výdaje z domova na místo, kde začíná aktivita, a cestovní výdaje z místa, kde aktivita končí domů. Upozorňujeme, že mohou být proplaceny pouze nejlevnější dopravní prostředky.</i>						
Organizace	P o č e t o s o b	Z	Do	Dopravní prostředek	Celkové náklady (100 %)	Požadovaný příspěvek (70 %)
Německo	5	Regensburg	Brno	Autobus	350	245
Francie	5	Lyon	Brno	Autobus	780	546
Litva	5	Vilnius	Brno	Letaadlo	1300	910
Polsko Autobus	5	Varšava	Brno		270	189
Česká republika Autobus	5	Praha	Brno		71	50
CELKEM					2771,-	1940,-

Příloha č.1 Rozpočet projektu Ameba

Úvodní plánovací návštěva – cestovní náklady (pokud ji plánujete)					
<i>Upozorňujeme, že mohou být proplaceny pouze nejlevnější dopravní prostředky.</i>					
Organizace	Počet osob	Z	Do	Dopravní prostředek	Náklady
Německo	1	Regensburg	Brno	Bus	70,-
Francie	1	Rhone	Brno	Bus	155,-
Litva	1	Vilnius	Brno	Letadlo	260,-
Polsko	1	Warszava	Brno	Bus	55,-
Česká republika	1	Brno	Brno	----	0
<i>Mezisoučet</i>					540,-

Úvodní plánovací návštěva – další náklady (pokud ji plánujete)					
Organizace	Počet osob	Místo pobytu	Počet nocí	Jednotkové náklady na noc	Celkem
Německo	1	Brno	1	48	48,-
Francie	1	Brno	1	48	48,-
Litva	1	Brno	1	48	48,-
Polsko	1	Brno	1	48	48,-
Česká republika	1	Brno	1	0	0,-
<i>Mezisoučet</i>					192,-
ÚVODNÍ PLÁNOVACÍ NÁVŠTĚVA CELKEM					732,-

Náklady na přípravu – výpočet jednotkových nákladů (pouze pro vícestranné výměny)		
Počet organizací	Jednotkové náklady na organizaci	Celkem
5	320	1600,-

Náklady na přípravu – výpočet pevné částky (pouze pro dvoustranné a třístranné výměny)	
Celkem	

Náklady na aktivitu – výpočet pevné částky	
<i>Mezisoučet</i>	1920,-

Příloha č.1 Rozpočet projektu Ameba

Náklady na aktivitu – výpočet jednotkových nákladů (mladí lidé a vedoucí)				
Země	Počet účastníků	Počet nocí	Jednotko ve náklady na noc	Celkem
Německo	5	6	90	540
Francie	5	6	90	540
-----	-----	-----	-----	-----
Litva	5	6	90	540
-----	-----	-----	-----	-----
Polsko	5	6	90	540
Česká republika	5	6	90	540
<i>Mezisoučet</i>				2700,-
NÁKLADY NA AKTIVITU CELKEM				4620,-

Náklady na další šíření a zhodnocování výsledků (pokud je plánujete)	
<i>Nahlédněte prosím do přehledu pravidel financování aktivit zaměřených na další šíření a zhodnocování výsledků, který naleznete v Průvodci programem.</i>	
Charakteristika	Náklady
Natáčení dokumentu, foto dokumentace, výchozí produkt DVD s kompletními materiály o akci Ameba, propagační materiály	1200,-
-----	-----
Vytvoření Webových Stránek týkajících se projektu Ameba.	250,-
-----	-----
Katalog, plakáty, samolepky, letáky, kniha, brožury (tisk, grafické zpracování)	850,-
<i>CELKEM</i>	
2300,-	

Příloha č.2 Průzkum průběhu projektu mezi dobrovolníky

Dotazník	Líbilo se Vám projekt z hlediska organizace?	Jaké byly podle Vás cíle projektu Ameba? Bylo těchto cílů dosaženo?	Co se Vám na projektu z hlediska organizace líbilo?	Co se Vám na projektu z hlediska organizace nelíbilo?	S jakými organizačními problémy jste se během projektu setkali?	Které z uvedených problémů jste pocítovali na projektu nejvíce?	Jak byste uvedené problémy řešili?	Jak jste se aktivně účastnili při organizaci projektu Ameba?	Jaké jsou dle Vašeho názoru přínosy pro účastníky a dobrovolníky projektu?	Jaké jsou dle Vašeho názoru klíčové oblasti řízení neziskového mezinárodního projektu?
č.1		Organizace, propojování zemí EU, jazykové dovednosti, cíle projektu splněny výběrem.	Dokonalá organizace jak technická tak i personální.	řazení lidských zdrojů	Nespolupráci části Polského teamu.	Výběr účastníků, Dodržování pravidel, Motivace účastníků podílet se na programu	Lepší vyber účastníku.	Organizátor, technická podpora, management.	Jazykové angličtina, nové kontakty, zkušenosti s organizací a lidmi.	Idea projektu, zpracování projektu, realizace projektu, výstup projektu.
č.2		Bylo ukázat, že sprejování nemusí být pouze vandalismem, ale i uměním.	Naplánování, nic se nenechávalo náhodě.	Dlouhé přejezdy z místa na místo	Přesouvání velké skupiny z místa na místo bylo celkem komplikované.	Výběr účastníků, Dodržování pravidel	Samá bych si netroula zorganizovat projekt na takovéto téma, protože lidé, kteří se zabývají takovouto zábavou jsou mají často potyčky se zákonem. Ale, když už, tak bych se asi lépe zaměřila na výběr účastníků - stanovila tvrdá pravidla a hned na začátku ujasnila, že pokud někde něco zlikvidují nebo nebudou dodržovat daná pravidla, tak jim nebude nic propaleno.	Pomoc s organizací jednotlivých dnů.	Poznání nového prostředí - ČR (BRNO). Poznání nových lidí, kteří mají stejné zájmy. Dobrovolníci - zlepšení komunikace v cizím jazyce, zlepšení organizačních vlastností.	Volný čas, Spojování kultur, Informování a zlepšení dovedností účastníků na dané téma. Podpora aktivity mládeže.
č.3		Ano bylo poznání jiné kultury, dosažení lepších jazykových vlastností a nalezení nových přátel - ano bylo dosaženo	připrava projektu kde bylo myšleno na vše a připravený bohatý program	Neschopnost lidí účastnit se předepsanému programu, ihostejnost účastníků k dochvilnosti	se špatnou docházkou lidí na akce	Výběr účastníků, Dodržování pravidel	Zkusil bych lidi nějak namotivovat lépe aby došli	pomocník organizace, půdorys technik	jazyková výbavenost, nová kamarádství, poznání jiné kultury	organoizační schopnosti, akceschopnost, nápaditost, mít dobré kontakty na dobré lidi
č.4		prezentovat graffiti kulturu v evropských dimenzích	Program bol výborný, vždy sa niečo dialo, zbrojovka, kraví hora, super	Moc bohatý program, vela organizatorických povinností, chcelo by to priste zjednodusit	participace účastníku	Přeprava účastníků, Motivace účastníků podílet se na programu	víc motivovat účastníkov, dať si viac zaležať na výbere účastníkov	ako dobrovolník som pomáhal s jedlom a všade okolo kde bolo potreba	možnosť komunikácie v angličtine, poznat nové lidi, skúsenosti s organizáciou väčšieho množstva účastníkov...	neviem

Dotazník	Líbilo se Vám projekt z hlediska organizace?	Jaké byly podle Vás cíle projektu Ameba? Bylo těchto cílů dosaženo?	Co se Vám na projektu z hlediska organizace líbilo?	Co se Vám na projektu z hlediska organizace nelíbilo?	S jakými organizačními problémy jste se během projektu setkali?	Které z uvedených problémů jste pocítovali na projektu nejvíce?	Jak byste uvedené problémy řešili?	Jak jste se aktivně účastnili při organizaci projektu Ameba?	Jaké jsou dle Vašeho názoru přínosy pro účastníky a dobrovolníky projektu?	Jaké jsou dle Vašeho názoru klíčové oblasti řízení neziskového mezinárodního projektu?
č.5		setkání mladých lidí se stejným zájmem - graffiti, možnost mezinárodní spolupráce; prezentování vlastních prací, něco nové se naučit, poznání nových lidí, kultur; ano myslím, že cílů bylo dosaženo	zajímavě vymyšlený program, komunikace s účastníky	organizování přepravy účastníků	dotržování čas. harmonogramu, hromadná přeprava účastníků	Přeprava účastníků, Dodržování pravidel, dodržování stanoveného začátku akcí	proplacení nákladů účastníkům až po skončení projektu, pokud vše proběhlo bez problémů	ubytování, dotazníky, evidence účastníků při jedné z akcí	účastníci: mezinárodní spolupráce, poznání nových lidí, srovnání vlastních děl, poznání nového místa, zábava, jazyk; dobrovolníci: zkušenost s organizací mezinárodního projektu, poznání nových lidí, angličtina, zábava, komunikační schopnosti, poznávání jiných kultur	soft skills, kontakty, finance, pevné nervy :-) Klíčovou oblastí řízení mezinárodního neziskového projektu je jeho řízení samotné. Ať se jedná o organizaci finančních zdrojů, organizaci dobrovolníků, organizaci účastníků a dalších věcí. Klíčová je organizace a řízení stejně tak, jako při jiných kolektivních aktivitách.
č.6		seznámení se s cizí kulturou, aktivní požívání cizího jazyka při komunikaci, navazování kontaktů s cizinci atd. Výše uvedených cílů si myslím, že bylo dosaženo ve velice uspokojivé míře.	Líbilo se mi volnost organizace, ta dle mého názoru dodala projektu na úrovni. Aktivit se účastnili pouze lidé, kteří o ně měli zájem.	Organizace se mi líbila	V organizaci jsem žádné problémy nezaznamenal. Kdo se nechtěl organizovat ten se neorganizoval a byl klid.)	Motivace účastníků podílet se na programu	podle mě nejsou uvedené problémy nijak závažné.	Měl sem na starosti účastníky z Litvy a prováděl spoustu jiných aktivit, ale zby s organizací mnoho společného.	Podle mě jsou cíle projektu zároveň i přínosy pro účastníky.	

Příloha č.2 Průzkum průběhu projektu mezi dobrovolníky

Dotazník	Liblí se Vám projekt z hlediska organizace?	Jaké byly podle Vás cíle projektu Aneba? Bylo těchto cílů dosaženo?	Co se Vám na projektu z hlediska organizace líbilo?	Co se Vám na projektu z hlediska organizace nelíbilo?	S jakými organizačními problémy jste se během projektu setkali?	Které z uvedených problémů jste pocítovali na projektu nejvíce?	Jak byste uvedené problémy řešili?	Jak jste se aktivně účastnili při organizaci projektu Aneba?	Jaké jsou dle Vašeho názoru přínosy pro účastníky a dobrovolníky projektu?	Jaké jsou dle Vašeho názoru klíčové oblasti řízení neziskového mezinárodního projektu?
č.7	1	Setkání mladých lidí z Evropy. Zlepšení jazykové vybavenosti účastníků. Výtvarná progresivita. Zlepšení jazykových dovedností, poznání nových kultur, získávání zkušeností, poznání nových přátel	Prostor, ve kterém setkání proběhlo. Setkání z mnoha lidmi z celé Evropy a zlepšení mojí jazykové vybavenosti.	Zabezpečení akce z hlediska bezpečnosti a malé nedostatky v organizaci aktivit (při výstavě ve Zbrojovce byl zařízen pouze jeden bar s občerstvením a pro 350 lidí to bylo nedostačující)	Dodržování pravidel. Motivace účastníků podílet se na programu.	Dodržování pravidel. Motivace účastníků podílet se na programu	Nedokáží si představit nějaké řešení dané situace.	Komunikace s médií, právní konzultace.	Zlepšení jazykové vybavenosti, poznání krásy jižní Moravy, výtvarná progresse.	Zpracování, realizace, dobré kontakty, řízení projektu.
č.8	2	Cílem bylo spojit mladé lidi z různých částí Evropy se společnými zájmy na určitém místě, kde se mohli výtvarně vyjádřit a společně prožít několik dní i během sporovnicích dnů. Myslím, že toho bylo dosaženo velmi uspokojivě.	zařízený program, zajištění dobrovolníků a materiálů	organizace lidských zdrojů, nedostačující komunikace hlavního manažera projektu s účastníky	špatná docházka některých účastníků, dodržování stanovených pravidel	Výběr účastníků, Dodržování pravidel, Motivace účastníků podílet se na programu	propracovat metodu jak vybírat účastníky, poté by se snížily i problémy s dodržováním pravidel	kommunikace, technická podpora	nové známosti z jiných kultur, rozšíření obzorů, zlepšení jazykové vybavenosti	řízení lidí; účastníků a dobrovolníků
č.9	1	Cílem bylo spojit mladé lidi z různých částí Evropy se společnými zájmy na určitém místě, kde se mohli výtvarně vyjádřit a společně prožít několik dní i během sporovnicích dnů. Myslím, že toho bylo dosaženo velmi uspokojivě.	Projekt byl velice dobře zorganizován.		s žádnými			Měl jsem funkci kameramana	Dobrý zkušenost s organizováním větších projektů	Komunikace mezi lidmi, sblížení s lidmi z jiných evropských států



Monika Voráčová
Projekt Améba
Staré náměstí 34
619 00 Brno

V Praze dne 23.9.2009

Věc: Zpráva z monitorovací návštěvy projektu CZ-11-010-2009-R1

Vážená paní Voráčová,

dne 31.8.-1.9.2009 proběhla monitorovací návštěva Vašeho projektu „Améba“. Jsme rádi, že jsme se mohli alespoň části Vašeho projektu zúčastnit a zasláme naše vyjádření.

Celkové hodnocení monitorovaného dne (výňatek ze Zprávy z monitoringu):

Pondělí 31.8.- po dvou náročných dnech tvorby měli účastníci možnost tento den relaxovat na místním koupališti, což bylo v rámci programu logické a vhodné. Překvapilo nás odpoledne, že se skupinka nejkreativnějších „sprejerů“ sebrala a odešla přetvořit místní podchod. Obdivujeme, že jste dokázali přesvědčit radní města, aby vám podchod poskytli ke sprejování. Jsme rádi, že jsme mohly být u nově vznikajících děl, na které se budou místní obyvatelé v podchodu dívat při cestě do práce a snad je také pestré barvy potěší jejich oči. Měly jsme možnost zhlédnout i „posprejovanou“ zbrojovku a ocenit „streetart“ v takovém množství i kvalitě.

Úterý 1.9.- dopoledne jsme měli možnost být přítomni prezentaci MVA, která byla vyčerpávající, prezentaci o Youthpassu a prezentaci jiných projektů, které se konaly, nebo se konat budou. Toto dopoledne bylo vedeno na velmi profesionální úrovni s Powerpointovou prezentací. Informace byly poskytnuty kvalitně a nebylo co dodat.

Národní institut
dětí a mládeže MŠMT
ČESKÁ NÁRODNÍ
AGENTURA MLÁDEŽ
Na Poříčí 12
110 00 Praha 1
Česká republika
tel./fax + 420 224 872 280
e-mail info@mladzev akci.cz
www.mladzev akci.cz
IČ 00022217
DIČ CZ00022217



Doporučení ČNA:

Jsmo přesvědčeni, že jste si ze své první výměny odnesli nové zkušenosti, které budete moci využít v rámci dalšího projektu či podobné aktivity. Z vaší práce je vidět, že jste si celý projekt dobře naplánovali, úspěšně pracovali s ostatními institucemi (magistrát, centrum 8D, mateřská školka, koupaliště atd.) a nebáli se do realizace projektu zapojit i české účastníky, kteří také přispěli k tomu, aby se výměna zdařila. Jsme rádi, že jsme mohli váš projekt navštívit, dozvědět se něco o streetartu i o lidech, kteří za ním stojí. Chceme zdůraznit, že se vám povedlo uspořádat kvalitní výměnu s velmi působivým tématem a představit ho co nejširší veřejnosti.

Přejeme Vám hodně úspěchů při realizaci dalších projektů v rámci programu Mládež v akci.

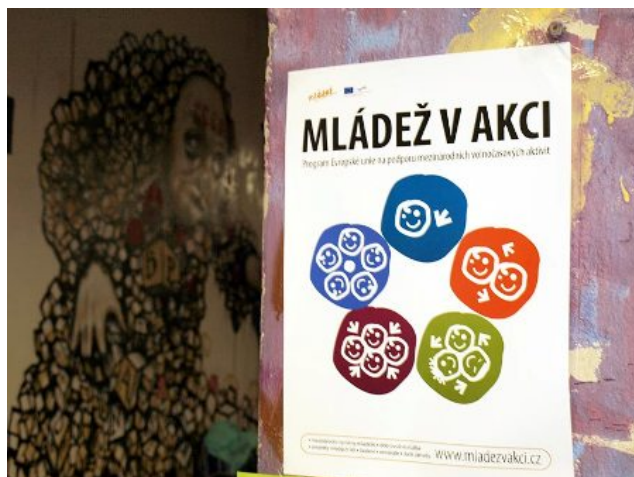
S pozdravem,

M. Urban
Mgr. Michal Urban
Vedoucí ČNA Mládež

Vyřizuje:
Veronika Janečková
Akce 1.1 – Výměny mládeže
Tel.: 221 850 911
E-mail: veronikaj@mladezvaki.cz

Národní institut
dětí a mládeže MŠMT
ČESKÁ NÁRODNÍ
AGENTURA MLÁDEŽ
Na Poříčí 12
110 00 Praha 1
Česká republika
tel./fax + 420 224 872 280
e-mail: info@mladezvaki.cz
www.mladezvaki.cz
IČ: 00022217
DIČ: CZ00022217

Příloha č.4 Fotografie



Příloha č.4 Fotografie





iDNES.cz

iDNES.cz **Zprávy** Sport | Kultura | Ekonomika | Finance | Bydlení | Cestování
Domácí | Zahraniční | Černá kronika | Věda a příroda | Média | Praha | Brno | Kav

BRNO

**Mezinárodní uskupení graffiti umělců
Améba posprejovalo továrnu Zbrojovky**

Mezinárodní uskupení graffiti umělců Améba posprejovalo továrnu Zbrojovky

velikost textu:

4. září 2009 12:26

UMĚNÍ & KRITIKA - V rozpadající se Zbrojovce, na jejíž ploše měly už před časem začít růst nové obytné domy, tovární budovy zatím chátrají a jejich industriální půvab získává na zvláštní melancholii, která přitahuje mladé umělce. Naposledy tam tuto neděli měla vernisáž akce sprejerů.



foto: Otto Ballon Mierny, [MF DNES](#)

Projekt Ameba (sprejerská dílna) v prostorách bývalé továrny Zbrojovka.



[. Prohlédni fotky](#)

Mezinárodní společenství "graffit'áků" sem pozvalo brněnské společenství Améba. Projekt Améba pro spřátelené tvůrce graffiti bez ohledu na státní hranice vymyslel student grafiky na brněnské Fakultě výtvarných umění VUT Lukáš Veselý se svou přítelkyní Monikou Voráčovou.



"Trošku nás inspirovala přehlídka nejváženějších světových osobností graffiti jménem Names, která se vloni sjela do Prahy," přiznává Lukáš Veselý. "Přes nejrůznější kamarády i známé z mých zahraničních stáží se nám podařilo dát dohromady mezinárodní skupinu vyznavačů tohoto druhu umění."

Améba

Neformální společenství vyznavačů graffiti založil letos na jaře student grafiky na brněnské Fakultě výtvarných umění VUT **Lukáš Veselý** se svou přítelkyní Monikou Voráčovou, studentkou ekonomie na téže univerzitě.

Podařilo se jim připojit k evropskému programu Mládež v akci a získat peníze od Evropské unie.

Jejich prvních dvou projektů v brněnské **Zbrojovce** a na Kraví **hoře** se zúčastnilo na sedmdesát vyznavačů graffiti z tuzemska i čtyř dalších evropských zemí.

V době propojených internetových společenství šlo všechno neuvěřitelně rychle. Středisko volného času Labyrint v Bohunicích doporučilo organizátorům připojit se k evropskému programu Mládež v akci, který probíhá v letech 2007 až 2013 coby nejnovější přírůstek do rodiny programů Evropské unie zaměřených na volnočasové aktivity mladých lidí.

Améba sem poslala popis svého projektu a byla ihned přijata. A měla štěstí i v grantové sféře. O peníze neformální skupina zakladatelů Améby, která se mezitím rozrostla na šestici, požádala přímo Evropskou unii. A opět uspěla.

Spřátelení umělci dorazili do Brna na sklonku srpna. Kromě českých účastníků základní "uměleckou úderku graffiti'áků" doplnili účastníci z Litvy, Polska, Německa a Francie.

Od 29. srpna se začalo ve Zbrojovce sprejovat. "Na tuhle zaniklou továrnu jsme se napojili také díky dalším přátelům," vysvětluje Lukáš Veselý. "Ti nás nasměrovali na Divadlo V 7 a půl, které už mělo v továrně [premiéru](#) a chce tu i nadále hrát. A jejich principálovi Matěji Růžičkovi se náš nápad zamlouval, takže jsme si rychle plácli," popisuje.



V neděli 30. srpna bylo hotovo. Nakonec tu sprejovalo pětadvacet účastníků projektu, které do sedmdesátky lidí doplnili přátelé z české graffiti scény, stále dokonale propojené. Přijely zahrát kapely Suzaplay, Trilobiti, Mc's, No Feet a nastoupili i dýdžejové. "Bylo to ohromné, neuvěřitelná atmosféra," dosvědčují oba hlavní pachatelé, Lukáš Veselý i Matěj T. Růžička.

"Do té špinavé továrny našly barvy našich graffiti, které získaly zvláštní kouzlo právě v šíleném továrním osvětlení. Ve spojení s muzikou pozvaných kapel něco neuvěřitelného," dodává Lukáš Veselý, který si druhou část akce ve středu 2. května na Kraví hoře už tolik nechválí.



Tady se sprejovalo na objekty - v rámci tvorby 3D graffiti - a děti tu měly své workshopy. Malovaly na plachty. "Nakonec dorazilo hlavně patnáct dětí z domluvené mateřské školky. Oproti tomu úžasnému dni ve Zbrojovce to ale nebylo ono," dotvrzuje Veselý, který po skončení brněnské akce plánuje expanzi na Slovensko.

"Tam půjde ovšem spíš o land art, pokud se nám podaří domluvit nějaké místo v Tatrách," plánuje Veselý. "A chtěli bychom zapojit také Japonce. Jenomže já letos končím studia na FaVU, uvidím, kam mě život zanes a zda budu moci v projektech Améby pokračovat," dodává na závěr.



Zatím je "jeho" Améba plná sil a odhodlání. Na webových stránkách www.amebaproject.com najdete obsáhlou galerii prací členů a účastníků akcí Améby a také vysvětlení, proč se vlastně projekt jmenuje po organismu, který se v našich laických představách blíží čemusi zárodečnému. "Protože je prvním krokem (tak jako v evoluci) v evropském projektu, v němž by měl dlouho žít a fungovat coby živý organismus."

Stránky ovšem existují jen v angličtině. Mladí graffiti umělci nejsou méně než světoví.

Autoři:

-  [Jana Soukupová](#)
MF DNES

http://zpravy.idnes.cz/mezinarodni-uskupeni-graffiti-umelcu-ameba-posprejovalo-tovarnu-zbrojovky-1sj-/brno.asp?c=A090904_092624_brno_krc



Graffiti do továrny patří

vloženo: 3. 9. 2009 19:03, autor: ČT24



Graffiti

Brno – Zchátralé prostory staré brněnské Zbrojovky oživily na přelomu srpna a září pestré barvy graffiti. Dvacet pět sprejerů z pěti zemí předvádělo, jak street artové umění vzniká. Cílem bylo mimo jiné také ukázat, že graffiti nemusí nutně znamenat synonymum pro vandalismus, ale jde o určitou formu moderního umění.

Video: Reportáž Zuzany Janákové



[přehrát video](#)

"Jde o první akci v Brně tohoto rázu," uvedl jeden z organizátorů a také účastníků projektu Ameba Lukáš Veselý. Do Brna přijeli mladí umělci z Německa, Polska, Francie, Litvy a samozřejmě z České republiky. Jedinečné prostory továrny jim nabídly nespočet možností k vyjádření.

Kromě stěn využili pro své obrazy také schodiště, sloupy nebo železná vrata, do továrního prostoru instalovali i různé předměty. "Malovali na překližky nebo plachty," doplnila další z organizátorek akce Monika Voráčová. Ze Zbrojovky se pak umělci přemístili do brněnských ulic a parků.



Graffiti

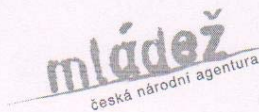
Projekt Ameba vznikl díky podpoře organizace Mládež v akci a finanční podpoře Evropské unie. Součástí akce jsou i workshopy a diskuse na téma umění, hudba, divadlo a kultura. "Je to dobrý projekt pro spolupráci mezi evropskými zeměmi," domnívá se jeden z účastníků Emanuel Jesse, který do Brna přijel z Německa. Graffiti instalace, které ve Zbrojovce vznikly, chtějí organizátoři vystavovat také v galeriích.

Více informací o projektu a také fotografie z akce najdete [zde](#).

(odkaz směřuje na www.amebaproject.com)

www.ct24.cz

Reportáž: <http://www.ct24.cz/kultura/65793-graffiti-do-tovarny-patri/>



SMLOUVA O GRANTU
na projekt v rámci programu Evropské unie
Mládež v akci¹

ČÍSLO SMLOUVY – CZ-11-010-2009-R1

Národní institut dětí a mládeže
Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy
příspěvková organizace
Č.j. MŠMT-ZL 18 316/2005-51/E
Sámova 3
101 00 Praha 10
IČ: 00022217
DIČ: CZ00022217,
středisko ČESKÁ NÁRODNÍ AGENTURA MLÁDEŽ, Na Poříčí 1035/4, 110 00 Praha 1

dále jen „národní agentura“,
zastoupená zmocněným Mgr. Josefem BOČKEM, vedoucím České národní agentury Mládež

na jedné straně,

a

Neformální skupina mladých lidí pod vedením Moniky Voráčové
Staré náměstí 34
619 00 Brno
číslo OP nebo pasu: 106736011,

dále jen „příjemce“,
zastoupený Monikou Voráčovou

na straně druhé,

¹ Rozhodnutí č. 1719/2006/ES Evropského parlamentu a Rady z 15.11.2006, kterým se zřizuje program „Mládež v akci“ na období 2007 až 2013 – Úř. věst. L 327, 24.11.2006, s. 30.

SE DOHODLY NA

zvláštních podmínkách, obecných podmínkách a na následujících přílohách:

- Příloha I** Popis akce včetně předběžného rozpočtu projektu (schválená žádost o grant)
Příloha II Formuláře pro psaní zpráv – zveřejněné na internetové adrese www.mladezvacki.cz
Příloha III Uplatňovaná pravidla financování (Přehled pevných a paušálních částek)

které jsou nedílnou součástí této smlouvy (dále jen „smlouva“).

Obecné podmínky jsou zveřejněny na internetové adrese www.mladezvacki.cz.

Zvláštní podmínky mají přednost před ostatními částmi smlouvy.

Obecné podmínky mají přednost před přílohami.

I – ZVLÁŠTNÍ PODMÍNKY

ČLÁNEK I.1 – PŘEDMĚT GRANTU

- I.1.1 Národní agentura se rozhodla udělit příjemci grant na uskutečnění projektu č. CZ-11-010-2009-R1 – dále jen „akce“ – v rámci programu Evropské unie Mládež v akci za podmínek stanovených ve zvláštních podmínkách, obecných podmínkách a přílohách této smlouvy.
- I.1.2 Příjemce grant přijímá a zavazuje se, že učiní vše proto, aby na svou vlastní odpovědnost uskutečnil akci popsanou v příloze I.

ČLÁNEK I.2 – DOBA TRVÁNÍ

- I.2.1 Smlouva vstupuje v platnost dnem, kdy ji podepíše poslední z obou smluvních stran.
- I.2.2 Akce a období, v němž smí být vynaloženy uznatelné náklady hrazené z uvedeného grantu (dále jen „uznatelné náklady“), začne nejdříve 1.5.2009 a skončí nejpozději 1.5.2010 včetně.

ČLÁNEK I.3 – FINANCOVÁNÍ AKCE

- I.3.1 Jak je uvedeno ve schváleném předběžném rozpočtu v příloze I, národní agentura hradí maximálně částku 10 192 EUR (tj. 284 051 Kč dle kurzu uvedeného v čl. I.6), která zahrnuje:
- financování procentuálního podílu celkové odhadované výše každé z kategorií uznatelných nákladů podle odst. 3, písm. i. tohoto článku. Procentuální podíly pro každou položku nákladů jsou stanoveny a podrobně rozepsány v příloze III;
 - financování kategorií uznatelných nákladů podle odst. 3 písm. ii. a odst. 3 písm. iii. tohoto článku formou paušálních částek a/nebo stupnic jednotkových nákladů. Tyto částky a/nebo stupnice jednotkových nákladů jsou stanoveny a podrobně rozepsány v příloze III.
- Konečná výše grantu se vypočítá podle článku II.17, aniž je dotčen článek II.19, v souladu s pravidly stanovenými v příloze III.
- I.3.2 Grant Společenství nepokrývá veškeré náklady na akci.
- Národní agentura souhlasí, že vnější spolufinancování se skládá z věcných vkladů, pokud jsou splněny podmínky uvedené v čl. II.14 odst. 5.
- I.3.3 Národní agentura financuje jednotlivé kategorie uznatelných přímých nákladů tak, jak jsou zohledněny v příloze I:
- i. proplacením jejich procentuálního podílu, a/nebo

- ii. proplacením paušální sazby, a/nebo
- iii. na základě stupnic jednotkových nákladů

v souladu s pravidly stanovenými a podrobně rozepsanými v příloze III.

I.3.4 Bez ohledu na čl. II.13 může příjemce v průběhu realizace akce požádat o úpravu svého schváleného předběžného rozpočtu formou přesunů mezi položkami uznatelných nákladů za podmínky, že tato úprava výdajů neovlivní realizaci akce a výše přesunů mezi položkami nepřekročí 10 % částky každé položky uznatelných nákladů, které se přesun týká, ani nedojde k překročení celkové výše uznatelných nákladů uvedené v příloze I. Příjemce o tom písemně informuje národní agenturu.

Přesuny větší než 10 % musí být uvedeny v písemném dodatku ke smlouvě.

Přesuny mezi položkami nákladů počítanými na základě paušálních sazeb/pevných částek nebo stupnic jednotkových nákladů nelze uplatnit.

Přesuny mezi aktivitami v rámci téhož víceletného projektu nejsou povoleny.

ČLÁNEK I.4 – PLATEBNÍ PODMÍNKY

I.4.1 Platba zálohy:

Za předpokladu, že je k dispozici dostatek finančních prostředků EU obdržených od Komise, vyplatí se příjemci do 45 kalendářních dnů od vstupu smlouvy v platnost záloha ve výši 227 241 Kč (tj. 8 153,60 EUR dle kurzu uvedeného v čl. I.6), představující 80 % celkové maximální výše grantu uvedené v článku I.3 odst. 1.

I.4.2 Další zálohové platby:

Nejsou uplatňovány.

I.4.3 Průběžná platba:

Není uplatňována.

I.4.4 Platba zůstatku grantu

a) K žádosti o platbu doplatku musí být přiložena závěrečná zpráva o technické realizaci a finanční vyúčtování ve smyslu čl. II.15 odst. 4.

Národní agentura musí ve lhůtě 90 dnů zprávu schválit nebo zamítnout a vyplatit doplatek v souladu s čl. II.15 odst. 4, nebo si vyžádat další doklady či doplňující informace v souladu s postupem uvedeným v čl. II.15 odst. 4. V takovém případě musí příjemce předložit požadované doplňující informace nebo novou zprávu ve lhůtě 30 dnů. Tato další doba se nezapočítává do doby stanovené ke schválení zprávy.

Národní agentura může lhůtu pro platbu prodloužit postupem uvedeným v čl. II.16 odst. 2.

b) V případě, že národní agentura při analýze závěrečné zprávy a vyúčtování grantu zjistí, že souhrn uznatelných nákladů nedosahuje výše vyplacené zálohy, je oprávněna požadovat na příjemci grantu vrácení rozdílu mezi touto zálohou a skutečnými uznatelnými náklady. Pokud v průběhu akce došlo k závažnému porušení podmínek této smlouvy, bude národní agentura požadovat vrácení části, případně celé vyplacené zálohy.

I.4.5 Zvláštní ustanovení týkající se plateb a vrácení vyplacených záloh

Bez ohledu na článek II.16 odst. 1 národní agentura provádí platby a přijímá vrácené částky buď v eurech, nebo ve své národní měně. Veškeré přepočty nákladů na eura nebo na národní měnu se uskutečňují v účetním kurzu stanoveném Komisí, který bude určen pro každé výběrové kolo akcí.

Přepočty skutečných nákladů uskutečněných v jiné než národní měně na eura se provádějí podle pravidel stanovených v článku II.16 odst. 1.

ČLÁNEK I.5 – PŘEDKLÁDÁNÍ ZPRÁV A DALŠÍCH DOKLADŮ

Předpisy, týkající se předkládání zpráv o technické realizaci, finančních vyúčtování a dalších dokumentů uvedených v čl. I.4, jsou uvedeny v příloze II.

Zprávy o technické a finanční realizaci a další doklady uvedené v článku I.4 musí být předloženy v následujících termínech:

- závěrečná zpráva: do 2 měsíců po dni ukončení akce podle čl. I.2 odst. 2.

ČLÁNEK I.6 – BANKOVNÍ ÚČET

Platby grantů se poukazují v českých korunách (CZK) na bankovní účet příjemce vedený v CZK. Pouze pokud příjemce nevlastní účet v CZK, budou platby grantů poukázány v EUR.

Výpočet CZK ekvivalentu k výši grantu uvedené v EUR se provádí na základě kurzu uvedeného v Úředním věstníku Evropské unie platného ráno v den uzávěrky 1.2.2009.

Tímto kurzem je pro potřeby této smlouvy: 1 EUR = CZK 27,870

Bankovní spojení příjemce:

číslo účtu vč. kódu banky: 86-5 392 170 297/0100

variabilní symbol grantu: 691005 (nutno uvádět vždy při platebním styku)

ČLÁNEK I.7 – OBECNÁ USTANOVENÍ

Veškerá sdělení učiněná v rámci této smlouvy musí mít písemnou podobu a vždy na nich musí být uvedeno číslo smlouvy. Sdělení musí být zaslána přímo na adresu detašovaného střediska Česká národní agentura Mládež, uvedenou na první straně této smlouvy.

ČLÁNEK I. 8 – ROZHODNÉ PRÁVO A PŘÍSLUŠNÝ SOUD

Práva a povinnosti účastníků smlouvy o grantu se řídí ustanoveními smlouvy, souvisecími předpisy Evropské unie a právním řádem České republiky. Jejich plnění lze vymáhat soudně podle zákona č. 99/1963 Sb., občanského soudního řádu, ve znění pozdějších předpisů.

ČLÁNEK I.9 – ZVEŘEJŇOVÁNÍ INFORMACÍ, VLASTNICTVÍ A ODPOVĚDNOST

V každém rozšiřovaném či publikovaném dokumentu, v každém produktu nebo materiálu vytvořeném s grantovou podporou a v každém sdělení nebo rozhovoru musí příjemce uvést, že získal grant v rámci programu Evropské unie Mládež v akci, v souladu s pokyny o vizuální identitě stanovenými Evropskou komisí². Po této informaci musí následovat prohlášení, že za obsah publikace odpovídá výhradně vydavatel a že Evropská komise nenesou odpovědnost za využití daných informací.

Vlastnická práva, označení a práva průmyslového a duševního vlastnictví plynoucí z akce, zpráv a dalších dokumentů a materiálů, které jsou jejím výsledkem, náleží příjemci. Příjemce však národní agentuře a Evropské komisi uděluje právo používat výsledky vytvořené přímo při akci nebo z ní vyplývající podle jejich uvážení, zejména pro účely hodnocení a šíření informací.

Národní agentura, Evropská komise ani jejich zaměstnanci nenesou odpovědnost za náhradu žádných škod způsobených příjemci nebo třetí straně v souvislosti s akcí nebo s touto smlouvou nebo z nich vyplývajících.

ČLÁNEK I.10 – DOHLED, HODNOCENÍ A KONTROLA

Příjemce souhlasí, že se bude účastnit a podílet na kontrolních a hodnotících aktivitách prováděných národní agenturou a Evropskou komisí, jakož i jimi pověřenými osobami a organizacemi.

Příjemce uděluje národní agentuře, Evropské komisi, Evropskému úřadu pro boj proti podvodům OLAF, Evropskému soudnímu dvoru, jakož i jimi pověřeným osobám a organizacím plné právo na přístup ke všem dokumentům týkajícím se realizace akce, jejich výsledků a používání grantu v souladu s podmínkami této smlouvy. Právo přístupu se přiznává po dobu pěti let od data vyplacení zůstatku grantu nebo jeho vrácení příjemcem.

ČLÁNEK I.11 – OCHRANA ÚDAJŮ

I.11.1 Veškeré osobní údaje, které jsou obsaženy ve smlouvě, jsou zpracovávány:

- národní agenturou podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů,

² Viz pokyny na http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/graphics/identity_en.html.

- podle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 45/2001 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů orgány a institucemi Společenství a o volném pohybu těchto údajů.

I.11.2 Tato data jsou zpracovávána výhradně pro účely provádění a kontroly smlouvy národní agenturou a Evropskou komisí, aniž by byla dotčena možnost jejich předání orgánům, které podle právních předpisů Společenství stanovených v čl. 18 odpovídají za kontrolu a audit.

I.11.3 Příjemce může na základě písemné žádosti získat přístup ke svým osobním údajům a opravit jakékoliv nesprávné nebo neúplné údaje. S veškerými dotazy ohledně zpracování svých osobních údajů se příjemce může obrátit na národní agenturu. Příjemce může kdykoliv předložit stížnost na zpracování svých osobních údajů Úřadu pro ochranu osobních údajů se sídlem v Praze, jedná-li se o používání těchto údajů národní agenturou; nebo Evropskému inspektorovi ochrany údajů, jedná-li se o používání těchto údajů Evropskou komisí.

ČLÁNEK I.12 – PAS MLÁDEŽE

I.12.1 Příjemce je povinen informovat účastníky zapojené do akce o jejich právu mít jednotlivě nárok na získání osvědčení „Pas mládeže“.

I.12.2 Příjemce je odpovědný za posouzení neformálních vzdělávacích zkušeností nabytých účastníky zapojenými do akce a je povinen poskytnout na konci aktivity osvědčení „Pas mládeže“ každému jednotlivému účastníku, který o ně požádá.

ČLÁNEK I.13 – DALŠÍ ZVLÁŠTNÍ PODMÍNKY

Vedle čl. II.14 odst. 2 obecných podmínek jsou uplatňována pravidla financování uvedená v Průvodci programem (verze platná od 1. ledna 2009).

Průvodce je zveřejněn na následující internetové adrese:

http://ec.europa.eu/youth/pdf/doc599_en.pdf

PODPISY

Za příjemce
Monika Voráčová

Voráčová Monika

Podpis
V BRNĚ , dne 27.5.2009

Ve dvou vyhotoveních v češtině.

Za národní agenturu
Mgr. Josef Boček, vedoucí České národní
agentury Mládež

Podpis
V Praze, dne

18.6.09

Národní institut dětí a mládeže MŠMT
ČESKÁ NÁRODNÍ AGENTURA MLÁDEŽ
Na Poříčí 4, 110 00 Praha 1
tel: 221 850 900 fax: 221 850 909
IČ: 00022217 DIČ: CZ00022217

PRÍLOHA III

Lump sums and scales of unit costs applicable per country for actions 1.1, 1.2, 2, 3, 1.1, 3.1, 1.2 and 4.3 - 2009

Lump sums Scales of unit costs	ACTION 1.1					ACTION 1.2					ACTION 2					Lump sums Scales of unit costs
	Advance payments per participant and per day	Preparation costs per participant and per day	Activity costs (multiplier or reduction)	Activity costs (multiplier or reduction)	Activity costs per participant	Activity costs (reduction)	Activity costs (reduction)	Costs related to the costs	Advance payments per participant and per night and volunteer	Host activity costs per volunteer per month	Coordination costs per participant and per month	Coordination costs per volunteer	Advance payments per participant and per volunteer	Reimbursed expenses per participant per month		
	48 €	480 €	960 €	1 920 €	18 €	10 000 €	8 000 €	1 000 €	48 €	450 €	450 €	180 €	150 €	48 €	250 €	
PER NATIONAL AGENCY																
Belgie BE-NL	48	350	1 248	1 920	20	10 000	8 000	1 000	48	380	300	128	105	48	250	
Belgique BE-FR	50	400	1 200	1 800	24	9 500	7 500	800	50	580	500	150	150	50	250	
Belgien BE-DE	60	400	1 200	2 400	20	10 000	8 000	1 000	60	580	500	200	105	60	250	
Bulgaria BG	35	336	672	1 400	16	7 000	6 000	700	35	300	400	150	150	35	200	
Česka Republika CZ	48	336	960	1 920	18	10 000	6 000	700	48	450	450	180	150	48	200	
Cyprus CY	48	480	960	1 920	18	10 000	8 000	700	48	500	585	200	150	48	250	
Danmark DK	48	480	1 200	2 496	24	10 000	8 000	1 000	48	585	450	180	150	48	250	
Deutschland DE	50	500	800	1 500	16	8 000	6 000	700	50	450	400	128	105	50	300	
Ellas EL	62	480	960	2 200	24	10 000	8 000	800	48	585	585	234	195	62	250	
Espana ES	50	500	1 000	2 000	20	10 000	8 000	1 000	50	450	450	180	150	50	250	
Esti EE	45	336	900	1 620	18	8 000	8 000	800	45	380	440	128	150	50	200	
France FR	50	500	1 000	2 000	18	10 000	8 000	1 000	50	585	420	200	105	50	325	
Eire/land IE	62	624	1 248	2 496	24	10 000	8 000	1 000	62	585	585	234	195	62	250	
Italia IT	48	500	1 000	2 100	24	10 000	8 000	1 000	48	585	585	180	150	48	300	
Latvia LV	50	350	1 000	1 500	20	10 000	6 700	700	50	400	450	150	150	50	250	
Lithuania LT	50	350	1 000	1 700	18	9 000	6 500	800	50	450	450	180	150	50	250	
Luxembourg LU	56	560	1 248	2 496	22	10 000	8 000	1 000	56	500	585	180	105	56	200	
Magyarország HU	50	480	960	1 920	20	8 000	8 000	700	50	450	450	180	150	50	250	
Malta MT	48	480	960	1 920	18	10 000	8 000	1 000	48	450	450	180	150	48	250	
Niederland NL	55	500	1 248	2 496	24	10 000	8 000	1 000	55	585	450	234	195	55	300	
Österreich AT	50	500	1 000	2 000	24	10 000	8 000	1 000	50	585	450	200	150	50	250	
Polska PL	40	480	960	1 920	18	8 000	6 000	700	40	450	450	150	105	40	175	
Portugal PT	50	500	1 000	2 000	20	10 000	8 000	700	50	550	450	150	130	50	250	
Romania RO	35	350	700	1 500	16	10 000	8 000	700	35	315	400	180	150	35	200	
Slovakia SK	43	450	800	1 600	18	10 000	8 000	700	43	450	450	180	150	48	250	
Slovenia SI	43	350	1 000	1 920	18	7 000	5 600	700	43	350	550	180	130	43	250	
Suomi/Finland FI	50	480	960	1 920	18	10 000	8 000	1 000	50	450	585	126	105	50	280	
Sverige SE	60	500	1 200	2 400	24	10 000	8 000	1 000	60	450	585	128	105	60	300	
United Kingdom UK	48	500	1 248	2 220	24	10 000	8 000	1 000	48	570	200	200	105	48	300	
Island IS	60	550	1 248	2 496	24	10 000	7 000	1 000	60	500	585	200	150	60	325	
Liechtenstein LI	62	624	1 248	2 496	24	10 000	8 000	1 000	62	585	585	234	195	62	325	
Norge NO	60	500	1 200	2 496	24	10 000	8 000	1 000	60	500	585	200	150	60	325	
Türkiye TR	35	350	700	1 500	16	10 000	8 000	700	35	450	450	180	150	48	250	

34-62 336-624 672-1248 1344-2496 13-24 7000-10000 5600-8000 700-1000 34-62 315-585 315-585 126-234 105-195 34-62 175-325 MIN/MAX possible

Lump sums and scales of unit costs applicable per country for actions 1.1, 1.2, 2, 3, 1.1, 3.1.2 and 4.3 - 2009

Lump sums	ACTION 3.1.1				ACTION 3.1.2				ACTION 4.3				
	Advance Planning Unit per participant per day	Preparation costs per participant	Activity costs (b) (material or travel)	Activity costs (material or travel) per participant	Food and lodging cost per participant	Activity costs per participant	Training costs per day	Food and lodging cost per participant	Activity costs per participant	Training costs per day	Lump sums		
Scales of unit costs	48 €	480 €	960 €	1 920 €	18 €	48 €	1 200 €	50 €	350 €	48 €	1 200 €	50 €	350 €
PER NATIONAL AGENCY													
Belgie BE-NL	48	350	1 248	1 920	20	48	1 200	45	350	48	1 200	45	350
Belgique BE-FR	50	400	1 200	1 800	24	35	1 200	50	350	35	1 200	50	350
Belgien BE-DE	60	400	1 200	2 400	20	60	1 200	50	350	60	1 200	50	350
Bulgarije BG	35	336	672	1 400	16	35	850	35	300	35	850	35	300
Česka Republika CZ	48	336	960	1 920	18	44	1 200	50	350	44	1 200	50	350
Cyprus CY	48	480	960	1 920	18	48	1 200	50	350	48	1 200	50	350
Danmark DK	48	480	1 200	2 496	24	48	1 200	50	350	48	1 200	50	350
Deutschland DE	50	500	800	1 500	16	40	1 200	40	300	40	1 200	40	300
Eellas EL	62	480	960	2 200	24	62	1 200	50	455	62	1 200	50	455
Espana ES	50	500	1 000	2 000	20	50	1 200	50	350	50	1 200	50	350
Esti EE	45	336	900	1 620	18	35	1 000	35	300	35	1 000	35	300
France FR	50	500	1 000	2 000	18	48	1 200	50	350	48	1 200	50	350
Eirefoireland IE	62	624	1 248	2 496	24	62	1 560	65	455	62	1 560	65	455
Italia IT	48	500	1 000	2 100	24	55	1 200	45	350	55	1 200	45	350
Latvia LV	50	336	1 000	1 500	20	50	1 000	50	350	50	1 000	50	350
Lituanija LT	50	350	1 000	1 700	18	38	1 200	50	350	38	1 200	50	350
Luxembourg LU	48	480	1 120	1 920	21	48	1 200	40	350	48	1 200	56	350
Magyarország HU	50	480	960	1 920	20	45	1 200	40	245	45	1 200	40	245
Malta MT	48	480	960	1 920	18	48	1 200	50	350	48	1 200	50	350
Niederland NL	55	500	1 248	2 496	24	55	1 500	55	400	55	1 500	55	400
Österreich AT	50	500	1 000	2 000	24	48	1 200	50	350	48	1 200	50	350
Polska PL	40	480	960	1 920	18	40	1 000	35	275	40	1 000	35	275
Portugal PT	50	500	1 000	2 000	20	50	1 200	50	350	50	1 200	50	350
Romania RO	35	350	700	1 500	16	35	900	35	300	35	900	35	300
Slovakia SK	43	480	800	1 920	18	43	1 200	43	350	43	1 200	43	350
Slovenia SI	43	350	1 000	1 920	18	43	1 200	43	350	43	1 200	43	350
Suomi/Finland FI	50	480	960	1 920	18	50	1 200	50	300	50	1 200	50	300
Sverige SE	60	500	1 200	2 400	24	60	1 200	50	350	60	1 200	50	350
United Kingdom UK	48	500	1 248	2 200	24	62	1 200	50	350	62	1 200	50	350
Island IS	60	550	1 248	2 466	24	60	1 560	65	455	60	1 560	65	455
Liechtenstein LI	62	624	1 248	2 496	24	62	1 560	64	450	62	1 560	64	450
Norge NO	60	500	1 200	2 496	24	60	1 400	60	400	60	1 400	60	400
Türkiye TR	35	350	700	1 500	16	35	1 000	35	280	35	1 000	35	280

MIN/MAX possible 34-62 338-624 672-1248 1344-2496 13-24 34-62 840-1560 35-65 245-455 34-62 840-1560 35-65 245-455 MIN/MAX possible