



METODICKÁ PŘÍRUČKA  
PRO PŘEDKLADATELE PROJEKTŮ SF 2007–2013

# ZÁKLADY PROJEKTOVÉ PŘÍPRAVY

ŽÁDOST  
SCHVÁLENA

Tato publikace vznikla v rámci opatření 3.3 Společného regionálního operačního programu a je spolufinancována z prostředků EU



# OBSAH

---

I. CO JE DOBRÉ VĚDĚT, NEŽ ZAČNETE	4
II. NASTAVENÍ PROJEKTOVÉHO ZÁMĚRU	7
III. NÁVRH PROJEKTU	11
III. ROZPRACOVÁNÍ PROJEKTU	15
IV. DOKONČENÍ PŘÍPRAVY PROJEKTU	19
V. KONTROLNÍ SEZNAM PŘIPRAVENOSTI PROJEKTU	23

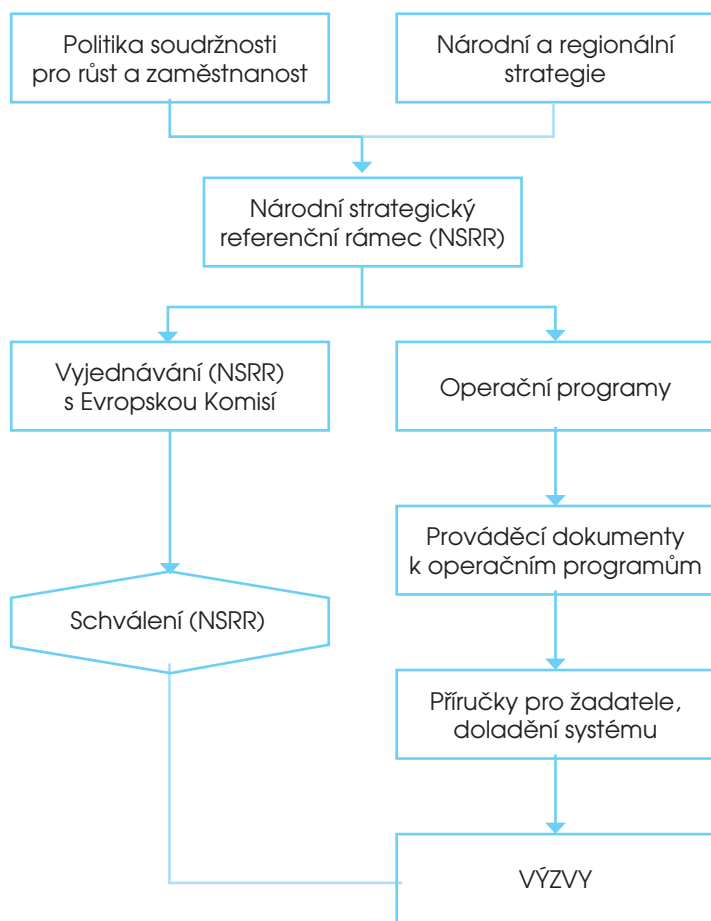
Pro Odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje  
zpracoval autorský tým AkSES, spol. s r.o.:

PhDr. Dyma Švec  
Mgr. Petr Lenc  
Ing. Katarína Navrátilová  
AkSES, spol. s r.o., Týnská 1053/21, 110 00 Praha 1  
<http://www.akses.cz>

# I. CO JE DOBRÉ VĚDĚT, NEŽ ZAČNETE

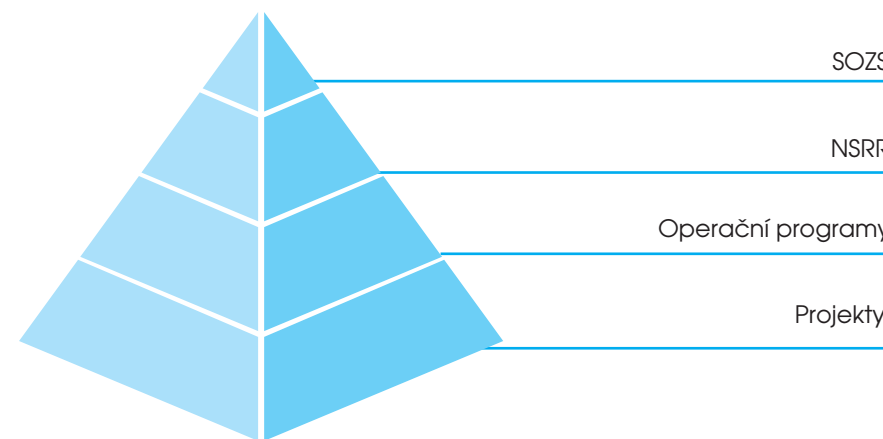
Dostává se vám do rukou publikace **“Základy projektové přípravy”**, která si klade do vínku cíl přispět k vyšší informovanosti potenciálních žadatelů o dotace ze strukturálních fondů, a tím podpořit množství i kvalitu projektů v Ústeckém kraji. Než se budeme věnovat základům

přípravy projektu a postupným převodem dílčích kroků do projektového dokumentu, považujeme za nutné nejprve stručně vysvětlit, jakým způsobem **na sebe jednotlivé programy podpory navazují a jaké jsou mezi nimi vztahy**.



Pro většinu žadatelů o podporu z programů strukturálních fondů, a obzvláště pro “prvožadatele”, se jednotlivé programovací úrovně mohou zdát složité. Možná pomůže, když si představíme pyramidu, kde na vrcholu je zájem EU rozvíjet se v duchu materiálu Evropské komise **„Politika soudržnosti pro růst a zaměstnanost: strategické obecné**

**zásady 2007–2013”** (dále jen Zásady). Tento dokument uvádí nejen hlavní rozvojové směry, ale také rozkrývá **problematické oblasti**, které rozvoj zpomalují či dokonce ohrožují. Hlavním mottem je pak potřeba **obnovit růst a konkurenceschopnost Evropy** a zároveň **zvýšit sociální soudržnost** uvnitř tohoto uskupení. Tématy tohoto období jsou **znalosti a lidé**.



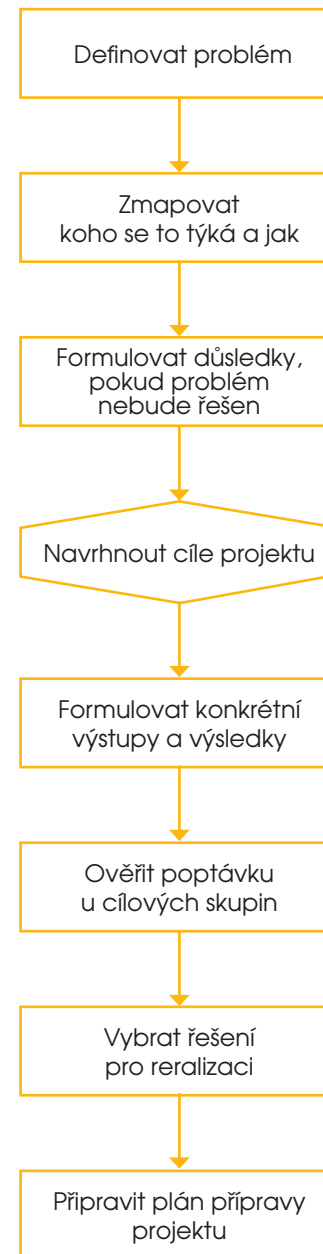
S přihlednutím k tomuto materiálu a na základě dalších dílčích evropských i národních strategií pak členský stát vytvoří střední vrstvu pyramidy, klíčový dokument pro získání prostředků – **Národní strategický referenční rámec (NSRR)**, který lze zjednodušeně definovat jako průnik rozvojových rozměrů Zásad a jedinečných potřeb rozvoje České republiky. NSRR se pak uvádí do praxe jednotlivými nástroji – tématickými nebo regionálními **operačními programy (OP)**. Plánovací období pro realizaci je 7 let počínaje rokem 2007.

Tak, ale jak to souvisí s obsahem oněch dokumentů? Zásady hovoří o třech **rozměrech rozvoje – hospodářském, sociálním a environmentálním**. Ve sportovní terminologii by šlo podporu projektů v těchto rozměrech přirovnat k cyklistickému pelotonu. Na jedné straně je nutné podpořit projekty na “špičce pelotonu”, které dávají tempo celému pelotonu (např. znalostní ekonomika, moderní technologie šetřící životní prostředí, školství), a na straně druhé pomoci projektům, které jsou zaměřené na ty slabší, aby neztratili místo v pelotonu

## II. NASTAVENÍ PROJEKTOVÉHO ZÁMĚRU

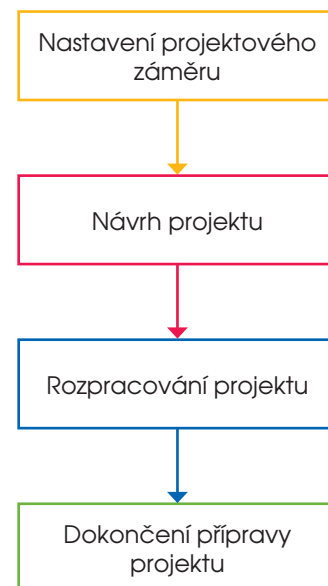
### II.1. Problém a jak na něj?

První fází projektové přípravy je tzv. **nastavení projektového záměru** nebo také někdy odborně „*konceptualizace*“. Jde o to, abychom co nejpřesněji vymezili, jakým způsobem se **náš problém společensky projevuje** a jaké **negativní důsledky** přináší. Volba našeho řešení je zcela závislá na tom, jakým způsobem se „popere“ s touto fází projektové přípravy. Jsou to právě **příčiny problému**, které chceme s podporou veřejných prostředků odstranit, a vlastně proto si náš záměr veřejné prostředky zaslouží. Řeší totiž problém, který brzdí rozvoj nebo rozvoj výrazně omezuje. Fáze konceptualizace začíná tím, že definujeme, **jak se problém projevuje, a hledáme souvislosti, nejlépe příčina – důsledek**. Např. nedostatek služeb pro turisty v našem městě má za následek, že turisté preferují jinou lokalitu či jinou atrakci, a to má za následek nejen snižování příjmů z turismu do obecní pokladny, ale i nízkou zaměstnanost v turistických službách. Neexistence služeb pro zdravotně postižené znemožňuje této skupině i jen pokusit se zařadit na trhu práce, a to je dále a hlouběji sociálně vyčleňuje. Je potřeba promyslet důsledky, které problém přináší. Asi není třeba dodávat, že právě tyto důsledky, a to s ohledem na vybrané oblasti zájmu financujících institucí, jsou středem zájmu operačních programů. Chce to otevřenou hlavu a nahlédnout na problém z různých „letových hladin“ a vidět problém z různých pohledů.



**že celý proces bude strukturovaný a logicky uspořádaný.**

Mějte na paměti od samého počátku – proč bych na něj měl dostat veřejné prostředky? Co přinese obci, městu, kraji pro lidi tak důležitého? Je můj projekt promyšleným, zdůvodněným, logicky soudržným celkem? Přemýšlet o tom při vyplňování žádosti je již pozdě.



a udrželi si maximálně výhodnou pozici (např. pomoc lidem ohroženým sociálním vyloučením, nezaměstnaným, okrajovým nerozvinutým územím). Jde o to **zvýšit výkon** a zároveň peloton **udržet celý** a zabránit jeho roztržení. Zásady členským zemím EU nenařizují, ale naopak je povzbuzují, aby v zájmu konkurenceschopnosti Evropy (a tedy i členských států) zaměřily svoji pozornost na určité sektory a oblasti, které vyžadují soustředěné úsilí. Každý **operační program** je věnován **jednomu či více logicky spojeným sektorům či oblastem**, které dále upřesňuje v **prováděcím dokumentu operačního programu**. A konečně z těchto dokumentů lze připravit pro vás to nejdůležitější – **příručku pro žadatele**.

V této příručce naleznete mapu oblastí a příslušných programů, které jsme pro vás rozdělili inspirování rozměry Zásad, a doufáme, že vám pomohou se zorientovat, jakou podporu můžete ve kterém programu očekávat. Chcete-li být úspěšní v čerpání prostředků ze strukturálních fondů, je nutné nejen si příslušné dokumenty přečíst, ale také **navrhnout smysluplný projekt, s dobrou vnitřní logikou a hlavně projekt odpovídající řešeným problémům**. Metodika tvorby projektů ve čtyřech krocích, jak vám ji v této publikaci představujeme, představuje unikátní postup, který vám umožní **definovat projekt od problému k řešení a zajistí vám,**

## II. 2. Jak na to – krok za krokem

### ■ Definice problému:

Nejprve zjistíme, **co vlastně o problému víme**. Jaký má rozměr? Je místní nebo regionální? Koho se týká? Jak se projevuje? Jaká poptávka reálně existuje? Je důležité tuto část přehledně popsat a provázat – **co je příčinou problému** a co důsledkem? Tento úvodní krok je nezbytný, neboť **vymezuje cílovou skupinu, její problémy a potřeby**.

### ■ Zmapování koho se týká a jak:

Když už víme, co je problém, jak se projevuje a kdo tvoří cílovou skupinu, je třeba zmapovat, **kterých institucí či organizací se vlastně přesně týká**. Čí problém to vlastně je? Co komu bere a naopak dává? Jaký má kdo na jeho řešení zájem? Koho by bylo vhodné do projektu zapojit? K tomu si můžeme udělat jednoduchou tabulku „zainteresovaných skupin“ v projektu, kam do jedné kolonky napíšeme všechny, kterých se problém týká, do druhé, co komu bere, a do třetí, jaký postoj k problému zaujímají. Pak vybereme ty, pro které je náš projekt důležitý a zároveň mají **potřebný vliv na své okolí nebo cílovou skupinu**. Ty je třeba oslovit.

### ■ Formulace dopadů:

Poslední krok při mapování problému je zformulovat, **jaké bude mít problém,**

nebude-li řešen právě teď, **dopady**. Dopad je vlastně určitá předpověď, **kam až problém může přerůst, nebude-li řešen**. Projeví se na konkurenceschopnosti regionu jako celku? Jak? Nebo se projeví tak, že se lidé budou chtít v příštích letech stěhovat z našeho města? Proč? Dopady nejlépe vyjádříme grafickým zachycením vzájemných vazeb příčina-důsledek.

### ■ Navrhnout možná řešení:

Máme-li pocit, že víme o problému dost, vidíme ho v jeho různých rovinách a projevech, můžeme přistoupit k **návrhu řešení**. Řešení neznámá navrhnout školení nebo domy nebo nákupy technologie. Řešení znamená definovat, **jakou kvalitativní změnu si přejeme**, a zjistit, zda k ní existuje jediná cesta nebo jestli cest existuje více. Někdy je lepší nedělat nic. I to je, ač to zní paradoxně, jedno z řešení. Teprve když víme, co chceme změnit, můžeme začít **přemýšlet o nástrojích, jak změny dosáhnout** (ke snížení znečištění ovzduší v obci nemusí být jediná cesta v podobě plynofikace, průmyslová zóna nám automaticky nesníží nezaměstnanost). V projektové praxi se té změně říká „výsledek“ projektu.

### ■ Formulace výstupů a výsledků:

Čím se liší projekt od běžné činnosti? Rozhodně můžeme říci, že charakteristikou projektu je fakt, že se **neopakuje**.

Představuje **jedinečné řešení problému** a po vyřešení problému skončí. Má jedinečné kvantifikovatelné **aktivity a výstupy**. **Výstupy jsou produkty aktivit**. Např. postavený dům je ucelený výstup. Znamená ale udělat řadu dílčích aktivit – např. udělat studii, rozpracovat technickou dokumentaci, zadat soutěž na dodavatele, připravit území, postavit hrubou stavbu – až po kolaudaci. Každý výstup má své jedinečné aktivity, tedy aktivity, které se vedou právě k tomuto jednomu výstupu. A projekt má většinou takových výstupů více, protože řeší problém komplexně, nikoli jen výlučně stavbu domu. Dům může být jen prostředek k řešení širšího společenského problému. Jedinečnou pomůckou pro zpracování výstupů a výsledků je **matice plánování projektu**.

### ■ Ověření poptávky:

Tedy víme, co chceme dělat a proč. Dalším úkolem je ještě ověřit, jestli naše představa řešení je blízka těm, kterých se týká. **Ověření poptávky** znamená, že se pokusíme zjistit, jestli **cílové skupiny budou užívat námi vytvořené výstupy**. Budou mít budoucí nájemníci zájem v připravené lokalitě bydlet? Budou mít ti, jimž je projekt určen – tedy účastníci – zájem na školení přijít? Pokud ne, proč? Nechybí v návrhu nějaký klíčový prvek, který zájem nájemníků užívat „dům“ nebo frekventantů se účastnit „školení“ výrazně

ovlivní? Nejlépe je se buď podívat na podobný projekt někde jinde, třeba v sousedním regionu nebo obci, nebo se prostě **setkat s potenciálními uživateli** (nájemníky nebo účastníky školení) a zeptat se: chceme udělat to a to, co si o tom myslíte? Když to uděláme, budete výstupy projektu využívat? Pokud ne, proč?

### ■ Výběr realizačního řešení:

Teprve když máme jasno, jak můžeme problém řešit a jaké máme alternativy a zároveň víme, jaké jsou předpoklady pro využívání výstupů projektu těmi, kterým je určen, teprve pak můžeme přistoupit k výběru toho **ekonomicky nejvýhodnějšího řešení**. Výběr bývá často vymezen nejen zájmem, ale také proveditelností záměru nebo tím, kolik peněz na řešení vlastně máme. V této fázi je vhodné se zamyslet nad všemi aspekty projektu a provést jakousi předběžnou diagnózu – kdo jej bude řídit, jaké studie potřebujeme připravit a jak a z čeho budeme projekt financovat.

### ■ Připravit plán přípravy projektu:

Než postoupíme do další přípravné fáze, je nutné připravit plán dalšího postupu pro přípravu projektu. Jaké studie je třeba vypracovat? Kdy je nejzazší termín pro zpracování? Kdo je za úkol v týmu zodpovědný? To vše jsou otázky, na které v plánu přípravy musíme zodpovědět.

⚠ Jsou situace, kterých bychom se měli raději vyvarovat. Mezi ně bezesporu patří **psaní projektů od zeleného stolu bez** konzultace s těmi, jichž se problém týká, tedy v projektovém žargonu s „vlastníky projektu“. A stejně tak, až budeme mít v hlavě řešení, doporučujeme vyrazit za těmi,

kterých se to týká, a zjistit, co oni na to. Není horší osud projektu než skončit díky nezájmu těch, kterým je určen. A není důležité, zda se jedná o prázdné podnikatelské inkubátory, školící střediska bez frekventantů či jen o kulturní akce bez návštěvníků.

### II. 3. BROŮK radí



Každého, kdo připravuje projekt, kde už od začátku předpokládá spolufinancování ze SF, je třeba upozornit, že prostředky SF jsou **veřejné prostředky**, a proto se na ně vztahuje řada **pravidel a omezení**. Jedním z pravidel, které bude muset žadatel splnit, je požadavek, aby jeho projekt přispíval svými aktivitami, výstupy a výsledky k **řešení společenského problému**, který je definován v dokumentech souvisejících s daným regionem, sektorem či skupinou obyvatel. Žadatel bude muset přesvědčit poskytovatele, že **právě jeho projekt přispívá k řešení tohoto problému a že si tedy podporu zaslouží**.

Z tohoto důvodu je v každém z formulářů žádostí souvisejících s podporou ze SF část sloužící k popisu situace a zdůvodnění projektu, kde musí žadatel popsat a zdůvodnit potřebnost svého projektu. Pro žadatele je důležité, aby si odpo-

vědi na tuto část žádosti připravil již na **úplném začátku přípravy projektu**, protože správná definice problému a z ní vycházející formulace projektových cílů ovlivní následnou identifikaci cílových skupin, jimž bude projekt určen, a vyčíslení konečných výstupů a výsledků projektu.

Neméně důležité je na konci této fáze naplánovat další postup v přípravě projektu, **kdo je za co zodpovědný a jaké termíny je nutno dodržet**. Zpracujte „plán přípravy projektu“, kde popíšete jednotlivé kroky projektové přípravy, a nechte jej partnery odsouhlasit.

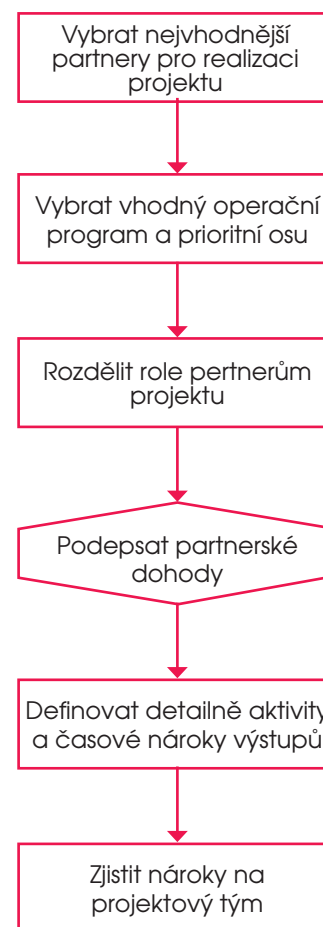
V Ústeckém kraji existuje síť **Rozvojových center**, které mají za úkol pomoci vám s přípravou návrhu vašeho projektu. Centra jsou informačně a metodicky vedená Odborem regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje. Pracovníci center vám pomohou projektový záměr „dotáhnout“ do odpovídající podoby. Pomoc Rozvojových center je alespoň v počáteční fázi bezplatná. Více zjistíte na stránkách kraje <http://brouk.kr-ustecky.cz/>.

## III. NÁVRH PROJEKTU

### III. 1. Od záměru k projektu

Jak už bylo uvedeno dříve, podmínky SF vyžadují, aby projekty, které mají být podporovány, řešily společenský problém s dopadem na více skupin obyvatel. Po prověření, koho se tedy váš projekt opravdu dotkne,

je užitečné obrátit se na ty, kterým **přinese nějaké zlepšení** s nabídkou, aby se **zúčastnili** také jeho realizace. Zjistíte, že řadu činností mohou někteří z nich zajistit lépe a kvalitněji než samotný „majitel“ projektu (např. poskytování sociální služby jistě mohou zajistit lépe některé z neziskových organizací než město samotné). Právě takové organizace je dobré zařadit mezi **projektové partnery**, se kterými se dohodnete na jejich konkrétní úloze v projektu. Nezapomeňte případné partnery zařadit do přípravy projektu již v jeho **počáteční fázi**, protože se tím budou cítit za jeho podobu mnohem více odpovědní. Jejich zástupci by měli být součástí přípravného týmu, který bude odpovědný za celý proces přípravy projektu až do předložení kompletní žádosti. Pokud některé z programů vyžadují doložení písemných smluv o partnerství, nezapomeňte do nich konkrétně **popsat roli i odpovědné osoby** u každého z partnerů. Úkolem **přípravného týmu** je najít všechny činnosti, které bude nezbytné v rámci projektu provést, a odhadnout, jak dlouho tyto činnosti budou trvat. Zároveň bude nutné definovat, kdo tyto činnosti bude provádět, případně, kdo bude celý projekt řídit.



## III.2. Jak na to – krok za krokem

### ■ Vybrat partnery a ustavit přípravný tým projektu:

Při mapování organizací a skupin, na které váš projekt nějakým způsobem dopadne, jste určitě narazili na některé, které váš projekt z nějakého důvodu potěší (pokud si neřešíte pouze své vlastní problémy). U takových organizací se vyplatí **kontaktovat je hned na počátku** celého procesu, představit jim váš záměr a vyzvat je, zda by neměly zájem se celé akce zúčastnit. Jelikož o některých aspektech problému mohou mít lepší informace nebo větší zkušenosti z řešené oblasti, vyplatí se je začlenit do přípravného týmu projektu (málokdy je účelné, aby celá příprava projektu spočívala na jednom či dvou lidech). Přípravný tým by měl mít stanovenou **strukturu a organizaci** platnou pro období přípravy projektu (systém komunikace, termíny jednání, zápisy z nich apod.)

### ■ Vybrat vhodný operační program a prioritní osu:

Jak už bylo uvedeno výše, příprava projektu není jednorázová záležitost, skládající se z pouhého vyplnění žádosti, ale **proces**, který má své **cíle a zákonitosti**. V této chvíli je nezbytné prozkoumat, které operační programy tématicky odpoví-

dají našemu záměru projektu. Operačních programů je více a je nutné zmapovat, ve kterých programech by náš záměr měl šanci. Pamatuje, že operační programy jsou v zásadě **investiční nebo neinvestiční**. Vyberte vhodné operační programy a znovu se podívejte na definici vašeho problému. Který z programů odpovídá nejlépe?

### ■ Rozdělit role partnerům projektu:

Pokud z logiky vašeho projektu vychází jako užitečné, aby některé z činností zajišťovali projektoví partneři, neváhejte se s nimi domluvit, že tyto činnosti budou v **případě realizace projektu skutečně zajišťovat**. Jestliže jste jejich zástupce měli v přípravném týmu projektu, zjistíte od nich navíc reálné náklady na tyto **plánované činnosti a čas**, který na jejich zajištění budou potřebovat. Díky tomu budete mít šanci projekt připravit tak, aby odpovídal **skutečným potřebám** postaveným na zkušenostech těch subjektů, které se v podporované oblasti skutečně pohybují.

### ■ Podepsat dohody o partnerství:

V případě, že jste v dosavadním průběhu přípravy procesu dosáhli zapojení partnerů a jejich souhlasu s přidělenou úlohou, je užitečné **dosaženou dohodu přenést na papír**.

Uzavřená písemná dohoda by měla obsahovat na rozdíl od převládající praxe **konkrétní popis činností**, které budou jednotliví partneři v rámci projektu zajišťovat a za jakých podmínek, stejně jako zástupce partnera, **kteřý je za plnění dohody odpovědný**. Takováto dohoda nejenom že bývá jednou z vyžadovaných příloh k žádosti o spolufinancování, ale zároveň je mnohem účinnějším nástrojem pro **skutečné zapojení** partnerských organizací do projektových prací.

### ■ Podrobně rozpracovat činnosti v projektu a jejich časové nároky:

K tomu, abyste dosáhli plánované změny díky projektu (výsledky projektu, pamatujete?), musíte si **napláňovat činnosti**, které k nim povedou. Každá z těchto činností se skládá z činností nižšího řádu a ty se dají také rozdělit (než bydlíte v novém domě, musíte koupit pozemek, nechat zpracovat projekt, postavit dům a přestěhovat se, ale například stěhování znamená vybrat termín, připravit nábytek ve stávajícím bydlení, přihlásit energie a vodu v novém bydlení, vybrat stěhovací firmu, zajistit samotné přestěhování,...). Každá z činností nějakou dobu **trvá** a ne všechny můžete provádět zároveň. Proto čím **podrobněji** si činnosti rozklíčujete, tím **přesněji odhad** trvání projektu získáte.

### ■ Zjistit nároky na projektový tým:

Musíte si uvědomit, že každou z vámi nalezených činností musí někdo „odpracovat“. Většinu činností budete zajišťovat sami, respektive vaši pracovníci, část bude realizována pracovníky vašich projektových partnerů, na některé budete muset najmout odborníky (ať už jednotlivce, nebo firmu). Je dobré už v této fázi přípravy mít na mysli konkrétní osoby, se kterými můžete projednat, zda **časový rozsah**, který jim v rámci projektu plánujete, je **splnitelný**. Práce každého z nich něco stojí a dá se **vyčíslit penězi**, což později provedete při přípravě rozpočtu.



Tato část projektové přípravy vypadá na první pohled rutinně, ale ve skutečnosti je v podmínkách České republiky velice často zúžena na ty z činností, které s cílem souvisí nejjednodušší. Zapomíná se na to, že k dosažení cílů projektu musíte realizovat i řadu činností dalších, které nejsou na první pohled tak viditelné, přesto bez nich cíle dosáhnete jenom stěží. Nejčastěji se opomíjenými bývají aktivity související s propagací projektu mezi cílovými skupinami, činnosti související s povinnou administrativou projektu apod. Pokud si je do návrhu projektu nezařadíte, budou vám chybět při sestavování projektového rozpočtu a v konečné fázi je budete muset stejně zajistit, bohužel za své.

### III. 3. BROŮK radí



Přestože v této fázi procesu přípravy projektu máme jen obecnou představu o tom, z kterého programu budeme žádat o podporu, vyplatí se už nyní zajímat se alespoň o **obecné principy a podmínky**, za nichž je podpora ze SF poskytována, pokud předběžně uvažujete o podpoře právě z některého z operačních programů.

Jedním z principů, které jsou v podmínkách podpory zahrnuty, je i **princip partnerství**. V českých podmínkách se tento princip zcela zformalizoval, takže v praxi nikdo nezkoumal, zda má zapojení partnera do projektu logiku a zda jsou mu přiděleny aktivity, které bude v jeho rámci realizovat z důvodu, že jeho kompetence v dané oblasti jsou vyš-

ší než schopnosti žadatele. Namísto toho se rozeběhl **výměnný obchod s partnerstvím**, protože zařazení partnera do projektu bylo víceméně **povinně vyžadováno a bodově zvýhodněno**. Pokud můžete, podobnému pohledu na spolupráci s partnery se vyhněte a využívejte ji opravdu pouze tam, kde **projektu přináší něco, co tam nemůžete jako žadatel dodat vy sami**. Ne každý projekt partnery skutečně potřebuje!

S partnerstvím souvisí také problematika tzv. „skrytých dodavatelů“. Jedná se o to, že se někdy v projektu objevují v roli partnerů také subjekty, které by normálně musely **o určité dodávky v rámci projektu soutěžit ve veřejné soutěži**, což je nepřijatelné. Typickými příklady jsou počítačové firmy při zajišťování počítačových učeben ve školách nebo dopravní podniky v projektech výjezdů dětí a mládeže do zahraničí, o stavebních firmách u infrastrukturních projektů nemluvě. **Nad skladbou partnerů svého projektu se včas zamyslete!**

## IV. ROZPRACOVÁNÍ PROJEKTU

### IV. 1. Co všechno ještě promyslet před zpracováním žádosti?

V okamžiku, kdy máte jasno v tom, co chcete dělat a proč to chcete dělat, je nejvyšší čas podívat se na to, **kolik bude vaše řešení stát**. Proto bude nezbyt-

né na základě předběžných odhadů **sestavit rozpočet** vašeho projektu, a to čím podrobnější, tím lépe. Protože již znáte časovou náročnost z předchozí fáze přípravy, nebude těžké poskládat časové odhady do **harmonogramu**, který umožní posoudit, zda některé z činností v projektu náhodou neohrožují jiné tím, že jste na ně vyčlenili málo času. Ze zaměření projektu, jeho délky a finanční náročnosti vyplyne, který z případných zdrojů podpory přichází v úvahu a kam projekt nejlépe podat. **Vyberte si ten pro vás nejvýhodnější**. Každý z nalezených zdrojů podpory má odlišné nároky na to, co musí žadatel a projekt splňovat, aby mu podpora mohla být poskytnuta. Nezapomeňte si **ověřit**, zda všechny požadované **nároky splňujete**. Váš projekt se může lišit zaměřením aktivit, může přesahovat či naopak nedosahovat požadovanou velikost a ani vy nemusíte patřit mezi podporované žadatele. Pokud jste přesvědčeni, že výše uvedené splňujete, zjistěte si, jaké **přílohy k žádosti** budete muset zpracovat. Příprava některých z nich vyžaduje delší časové období a vy byste je nemuseli mít včas. Zároveň si nezapomeňte ověřit, **jak velkou podporu** skutečně máte možnost získat. Jen výjimečně se jedná o celkové náklady projektu, které jste uvedli v rozpočtu, obvykle bývá podpora mnohem nižší a vy budete muset zajistit chybějící **část z vlastních zdrojů**.





## IV.2. Jak na to – krok za krokem

### ■ Zpracování podrobného rozpočtu:

Jestliže máte pocit, že jste připravili všechny činnosti, které musíte v rámci projektu zajistit, a zjistili, kteří lidé je budou zajišťovat a kolik času na nich stráví, můžete odhadnou **kolik materiálu a finančních prostředků** váš projekt bude stát. Samozřejmě, čím podrobnější výčet činností dáte dohromady, tím přesnější čísla dostanete. Nezapomeňte, že projekt v našem pojetí neznamená jen technickou dokumentaci, případně stavbu samotnou, ale řadu **činností, bez kterých by se stavba samotná nedala realizovat.**

### ■ Příprava harmonogramu projektu:

Je nutné pamatovat na to, že činnosti ve vašem projektu **na sebe navazují** (nemohu školit před tím, než si zajistím místnosti a materiály pro školení) a některé z nich vyžadují delší **dobu**, někdy **stanovenou zákonem**. Je proto dobré zpracovat si alespoň jednoduchou tabulku, ve které si pod sebe sepišete plánované činnosti a vedle nich v podobě úsečky se začátkem v datu jejich zahájení délkou trvání každé činnosti. Ověřte si tak, zda jednotlivé činnosti opravdu navazují tak, jak je třeba, a že jste si na ně naplánovali **dostatek času**.

### ■ Nalezení vhodných zdrojů pro spolufinancování:

Pokud máte jasno, co chcete dělat a proč, a máte zpracovaný rozpočet a harmonogram, přečtěte si důkladně **vybrané operační programy a programovou dokumentaci** k nim. Přehled všech programů naleznete na internetu ([www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)), případně vám poradí na pracovníci regionálních center (<http://brouk.kr-ustecky.cz/>). Nesnažte se „pasovat“ váš projekt na předem vytipovaný program, ale naopak **hledat pro váš projekt ten nejvýhodnější**.

### ■ Vybrat nejvýhodnější z nabízených programů:

Je možné, že se pro váš projekt hodí pouze jeden nebo dva programy, ale také se může stát, že se budete rozhodovat mezi **větším množstvím možností s různými podmínkami** pro různé typy žadatelů. Vždy je ale jednodušší **upravovat dobře zdůvodněný a smysluplný projekt** pro podmínky programu, než postavit smysluplný projekt pouze za základě programových požadavků, kdy velice často dostanete to, co jste ve skutečnosti vůbec nepotřebovali. Opravdu potřebujete ve vaší obci kongresové centrum nebo potřebujete pouze opravit chátrající kulturní dům? Opravdu vybudujete právě kongresové centrum jenom proto, že jste **zvolili** program, který budování kongresových center podporuje, ale vy víte, že u vás nikdy žádný kongres nebude?

### ■ Ověření podmínek pro poskytnutí podpory:

Poskytovatelé podpory nepřispívají na úplně všechno a úplně všem žadatelům, **podmínky** jednotlivých programů se od sebe **mohou dramaticky lišit**. Proto je nutné si u vybraného programu **pečlivě ověřit**, zda jste právě vy typem žadatele, který má šanci získat podporu, jestli váš projekt řešeným problémem a činnostmi spadá do podporovaných oblastí nebo jestli projekt není příliš velký či malý. Navíc jednotlivé programy obvykle přispívají **pouze do určité výše tzv. „uznatelných nákladů“**, které se mohou v jednotlivých programech lišit. Proto je pro vás důležité všechny tyto požadavky ověřit a projekt na jejich základě upravit tak, aby požadavky splňoval. Podmínky, které musíte splnit, najdete obvykle v **„příručce pro žadatele“**, kterou správce příslušného programu vydává s výzvou k předkládání žádostí o podporu. Tuto část přípravy nepodceňte, může vám zablokovat cestu k podpoře.

### ■ Zjištění požadovaných příloh:

Většina programů požaduje po žadateli nejenom zpracování samotné žádosti, ale také **doložení řady příloh**, jejichž zajištění může vyžadovat spoustu času a nemalé finanční prostředky (seznam najdete také v příručce pro žadatele). Pokud budete muset předložit spolu

s žádostí např. územní rozhodnutí nebo vyhodnocení dopadů na životní prostředí (EIA), musíte jejich **zpracování zahájit dlouhou dobu předem**. Některé z příloh musí zpracovávat odborné firmy, které nemusí mít volnou kapacitu. Zjistěte si tedy požadavky a **zadejte zpracování požadovaných příloh včas**.

### ■ Jak velkou podporu můžete skutečně získat:

V příručce pro žadatele najdete také údaj, jaké jsou v programu **uznatelné náklady a jak velkou část z nich vám správce programu uhradí a kdy**. Podle těchto informací budete muset **upravit váš rozpočet**, rozdělit údaje na uznatelné a neuznatelné a spočítat si, o jak velkou podporu můžete žádat. Podpora se týká pouze části uznatelných nákladů, na zbytek budete muset získat prostředky jinou cestou, nejčastěji z vlastních zdrojů



**Vyhnete se postupu, kdy nejprve zjistíte podmínky programu a na jejich základě vymýšlíte projekt!!!** Zavede vás to do situace, kdy připravíte něco, co je podle podmínek programu podporovatelné, ale v případě získání podpory vynaložíte vaše vlastní peníze na něco, co chce někdo jiný a vy to vlastně nepotřebujete. Vy budete ten, kdo musí doložit, že **projekt funguje i po ukončení podpory**. Za vaše peníze!!!

## V. DOKONČENÍ PŘÍPRAVY PROJEKTU

### V. 1. Jak vyplnit projektovou žádost?

Jakmile jste prošli celým dříve popsaným procesem, je čas na **vyplnění samotné projektové žádosti** a její předložení správci vybraného programu. Tady je nutno se mít na pozoru, protože v některých případech docházelo mezi jednotlivými koly výzvy k předkládání žádostí k jejich úpravám,



takže se vždy ujistěte, že máte skutečně aktuální verzi formuláře. Obvykle správce programu vyžadoval předložení **žádosti v elektronické i tištěné verzi**, podobně je tomu i u některých z požadovaných příloh. Proto podle konkrétních požadavků na stáří příloh dopracujte, případně zažádejte na příslušných úřadech o jejich platnou verzi v potřebném počtu (když jsou vyžadovány originály nebo ověřené kopie). Zároveň můžete pracovat na vyplnění žádosti. Řiďte se **podklady připravenými v předchozích etapách** celého procesu přípravy (cíle projektu, cílové skupiny, plánované aktivity, rozpočet, harmonogram...), případně údaji z příloh, dejte pozor, aby si údaje v různých částech dokumentace neodporovaly. Pokud jste si ukládali průběžné verze žádosti, dejte pozor, abyste dopracovali a finálně uložili tu správnou. Po finálním uložení budete muset žádost **uložit na CD-ROM a vytisknout v požadovaném počtu exemplářů**. Vytisknuté verze žádosti zkompletujte s přílohami a nezapomeňte opatřit podpisy oprávněné osoby a razítky na všech požadovaných místech. Ještě jednou zkontrolujte podle seznamu z příručky pro žadatele, že je žádost úplná, se všemi povinnými přílohami a v požadovaném počtu exemplářů. Pak už nic nebrání v **předložení žádosti** na místo uvedené ve výzvě.

### III. 3. BROŮK radí



Velice častou **chybou**, která se objevila v přípravě projektů v nedávné minulosti, je **zahájení přípravy projektu až po vyhlášení výzvy k předkládání žádostí**.

Řada projektů tak měla základní nedostatky, které vyplývaly jednak z toho, že předkladatel žádosti nechtěl řešit problém dotýkající se širší veřejnosti, na který by mu měl program přispět, nebo z toho, že prostě nebyl čas na dostatečnou přípravu projektu.

Dobře připravený projekt, který má **splnit všechny požadavky** programu a tak mít šanci získat podporu, není obvykle možné připravit za tak krátkou dobu. Řada žadatelů ze strany

zejména obcí řešila tento problém zadáváním zpracování žádosti specializovaným společnostem, což sice vedlo k tomu, že žádost byla formálně bez chyby, ale na druhé straně mají někteří z úspěšných žadatelů **problémy s udržitelností projektu**, tedy s prokázáním, že projekt přinesl to, co nasliboval, a funguje i po ukončení podpory z příslušného programu.

Každému, kdo má námět na případný projekt a zároveň nemá zkušenosti s přípravou projektu nebo se mu zdá příprava nad jeho síly, doporučujeme, aby v první řadě **svůj námět zanesl do Zásobníku projektů** prostřednictvím pracovníků rozvojových center, na něž najdete kontakty na <http://brouk.kr-ustecky.cz/>. Tak bude jednak v databázi Ústeckého kraje jako někdo, kdo má zájem připravit v budoucnu projekt, jednak ho kontaktuje pracovník příslušného Regionálního centra, aby společně posoudili, zda a jak v přípravě projektu dále postupovat.

## V. 2. Jak na to – krok za krokem

### ■ Kde získat formulář projektové žádosti:

Elektronickou podobu platné verze žádosti nebo odkaz na místo, kde je umístěna, najdete v příručce pro žadatele. Doposud bylo nutno si příslušný program spolu se žádostí stáhnout a instalovat do počítače. Teprve poté bylo možno žádost otevřít a začít s ní pracovat. V současné době se uvažuje o změně, kdy by **formulář žádosti měl být přístupný přes internetové rozhraní**. Před samotným zahájením vyplňování si ověřte, že máte skutečně **verzi žádosti platnou** pro program a výzvu, do které chcete projekt předkládat. Věnujte žádosti čas, prozkoumejte předem, jak funguje a co všechno budete muset vyplnit. **Naučte se s programem pracovat než se pusíte do vyplňování „naostro“**. Celá řada projektů nebyla podána pro neschopnost žadatele včas se vyrovnat s technickými nároky žádosti.

### ■ Které přílohy a v jaké podobě připravit:

Požadavky na povinné přílohy se **program od programu liší**, konkrétní údaje najdete opět v příručce pro žadatele u výzvy, kam budete chtít váš projekt předložit. Nejčastějšími požadovanými přílohami jsou **údaje o žadateli** (zakládací listina, stanovy,

daňová přiznání, zkušenosti s podobným typem projektu apod.), **upřesňující údaje o projektu** (šetření o cílových skupinách, doložení poptávky, technická dokumentace k projektu, podrobný rozpočet, doklad o zajištění financování ze strany žadatele, ...). Některé typy projektů musí dokládat **přílohy plynoucí ze zákona** (stavební povolení, EIA atd.). U velkých projektů může správce programu požadovat **speciální typy příloh**, jako jsou studie proveditelnosti nebo analýza nákladů a přínosů projektu. V takovém případě najdete i příručce pro žadatele také odkaz na metodiku, podle které má být tento typ příloh zpracován.

### ■ Zajištění požadovaného počtu materiálů:

Nezapomeňte si pro jistotu několikrát ověřit, **v kolika exemplářích** máte předložit jednak žádost, jednak přílohy. Toto číslo se může u některých programů lišit. Zkontrolujte také, která z příloh musí být **originál**, kde stačí **ověřená kopie** a kde **kopie obyčejná**. Nezapomeňte si potřebný počet vyžádat zejména od zpracovatelů rozsáhlých odborných příloh, jako technická dokumentace pro stavby či technologické celky, případně analýza nákladů a přínosů. A žádejte také mimo tištěné verze také verzi elektronickou.

### ■ Vyplnění elektronické verze žádosti:

Žádost samotnou vyplňujte až v oka-

mžiku, kdy **budete mít pohromadě všechny nezbytné údaje pro její vyplnění**. Část z nich jste si připravili v dosavadním procesu přípravy vašeho projektu, část z nich vám přinesou zpracovatelé v požadovaných přílohách. Je užitečné vyplňovat žádost až **po obdržení těchto údajů**, protože se může stát, že některá z příloh vás donutí udělat v projektu změnu tak, aby lépe plnil požadovaná kritéria. Pokud jste prošli všechny kroky dříve popsané, nemělo by vám vyplnění samotného formuláře žádosti zabrat více jak dva dny. Po vyplnění celé žádosti nezapomeňte žádost uložit (tzv. „finální uložení“). Tím bude vaší žádosti přidělen speciální kód, pod kterým bude vedena po celou dobu jejího hodnocení. Žádost si **zkopírujte také na CD-ROM**, který později předáte spolu s vytištěnou verzí žádosti.

### ■ Vytvoření požadovaného počtu úplných verzí:

Po uložení elektronické verze je třeba, abyste si vytiskli verzi, která bude sloužit jako originál. U této verze si ověřte, zda je speciální kód na tištěné verzi shodný s kódem verze elektronické. Dále zkontrolujte, zda tištěná verze obsahuje **všechny listy** včetně seznamu příloh a těch z příloh, které se vytváří automaticky při tisku žádosti. Pokud je vše v pořádku, žádost můžete sešít. Potom nechte žádost i přílohy **podepsat příslušným vedoucím** vaší organizace všude tam, kde

to je vyžadováno. Takto kompletně vyplněnou a připravenou tištěnou verzi žádosti nyní můžete nakopírovat do počtu požadovaného správcem programu. Je vhodné připravit **jednu verzi navíc**, která zůstane vám pro případné další použití.

### ■ Odevzdání kompletní vyplněné žádosti o podporu:

Ve většině příruček pro hodnotitele najdete seznam, co všechno byste měli ještě zkontrolovat, než žádost vložíte do obálky a zalepíte a označíte požadovaným způsobem. Není to formalita, projděte si ještě jednou podle seznamu všechny kroky a přesvědčte se, že je **žádost úplná včetně všech příloh v požadované podobě**. Pokud jste na žádný nedostatek nenarazili, žádost včetně požadovaného počtu kopií vložte do připraveného obalu a po zalepení označte způsobem, který požaduje správce programu a který je uveden v příručce pro žadatele. Uvědomte si, že pokud nebude vaše žádost **označena předepsaným způsobem**, s největší pravděpodobností vůbec nebude zařazena do hodnocení. Stejně tak i v případě, že nestihnete termín (nejenom den, ale i hodinu), kdy bude ukončeno přijímání žádostí. Proto nezapomeňte do svého časového plánu zařadit raději **rezervu pro nepředvídatelné okolnosti**, které by vás mohly při podávání žádosti zpozdít.

**⚠ Nežadujte zpracování příloh typu studie proveditelnosti tak, aby váš projekt za každou cenu podpořily!!!** Pokud budete jejich zpracovatele nutit k podobným výstupům, přinese vám to problémy v době realizace projektu a po jeho ukončení. Správce programu bude chtít, aby váš projekt byl i po ukončení financování dále udržitelný, bude vyžadovat udržení pracovních míst, příjezdu

naslibovaných turistů nebo dalších ukazatelů programu.

Zvažte předem, kdo bude mít **k projektové žádosti přístup a kdo může zasahovat do její elektronické podoby**. Pamatujte, že budete-li chtít, aby například finanční manažer vaší organizace vyplnil příslušnou část žádosti, **bude se muset s programem naučit nejprve pracovat!!!**

### V. 3. BROŮK radí



V uplynulém období se ukázalo, že velká část projektů (kolem 40%) byla **vyřazena z hodnocení pro formální nedostatky ve zpracování žádosti**. Přestože se to zdá nadnesené, tak velké množství žadatelů nebylo schopno dodržet všechny podmínky kladebné správcem programu na podobu a úplnost předložené žádosti.

Musíte si uvědomit, že některé z programů umožňují případné doplnění určitých chybějících částí žádosti nebo příloh, ale zejména tam, kde se očekává zájem výrazně převyšující připravené finanční prostředky, obvykle **každý formální nedostatek je důvodem pro vyřazení žádosti** z dalšího procesu hodnocení. Je škoda, když vaše drobná nepozornost znehodnotí

výsledky práce těch, kdo přípravě projektu a zpracování žádosti věnovali značné úsilí, o finančních prostředcích do přípravy investovaných nemluvě.

Podobně trapné je, pokud **vaši žádost na příslušném místě nepřijmou** jenom proto, že jste ji neposlali s dostatečným předstihem nebo jste zůstali stát v zácpě u dopravní nehody nebo proto, že váš vlak měl zpoždění. Nastavený systém takové chyby trestá až příliš tvrdě.

Pokud vaše žádost neuspěje z jiných než formálních důvodů, pokuste se vyžádat si u správce programu **hlavní výhrady**, které hodnotitel či hodnotitelé k vašemu projektu měli. Pokuste se příslušné části projektu **opravit a předložit novou, upravenou žádost** v další výzvě, pokud bude taková výzva vyhlášena. Informaci o tom, zda se vhodná výzva bude připravovat a kdy, získáte u příslušného pracovníka správce programu.

## VI. KONTROLNÍ SEZNAM PŘIPRAVENOSTI A ÚPLNOSTI PROJEKTU

Pro ty z vás, kteří jste se rozhodli využít uvedeného postupu, jsme připravili krátký **seznam, který vám umožní rychle zkontrolovat, zda jste prošli všechny kroky**, které je nezbytné v procesu při-

pravy dobrého projektu absolvovat. Nemůžeme vám slíbit, že váš projekt stopercentně získá žádanou podporu, ale můžeme vám zaručit, že z obsahového hlediska si podporu zaslouží.

### Nastavení projektového záměru

☺	je jasně definován společenský problém, který bude projekt řešit, a číselně vyjádřeny jeho dopady na region, sektor nebo cílovou skupinu v území	
☺	jsou formulovány cíle projektu přispívající k řešení definovaného problému	
☺	jsou jasně formulovány a číselně vyjádřeny očekávané výsledky projektu	
☺	jsou jasně formulovány a číselně vyjádřeny očekávané výstupy projektu	
☺	jsou jasně definovány cílové skupiny využívající výstupy a výsledky projektu	
☺	je prokazatelně ověřena poptávka cílové skupiny pro výstupy a výsledcích projektu	
☺	je zpracován variantní návrh řešení problému a vybráno řešení	
☺	je provedena analýza zainteresovaných skupin	

## Návrh projektu

☺ byl ustaven přípravný tým projektu a jasně určena odpovědnost za přípravu jednotlivých částí projektu	
☺ je vybrán vhodný program a je provedena kontrola záměru vůči oblastem podpory	
☺ jsou určeny konkrétní role jednotlivých partnerů v rámci realizace projektu	
☺ jsou podepsány dohody o partnerství v projektu s vhodnými subjekty	
☺ jsou stanoveny aktivity a úkony nezbytné pro dosažení definovaných výstupů	
☺ aktivity jsou detailně rozklíčovány a k činnostem je definována časová náročnost	
☺ jsou definovány nároky na projektový tým	

## Rozpracování projektu

☺ je zpracován harmonogram projektu respektující všechny zákonné lhůty vyplývající z platné legislativy	
☺ jsou identifikovány vhodné zdroje spolufinancování projektu	
☺ je prověřena relevance žadatele, cílové skupiny a aktivit připravených v rámci projektu z pohledu vybraného zdroje	
☺ jsou rozpracovány požadované přílohy (povinné i nepovinné) k žádosti pro vybrané zdroje spolufinancování	
☺ je prověřena uznatelnost nákladů z pohledu vybraného zdroje financování	

## Dokončení přípravy projektu

☺ je dopracována projektová dokumentace včetně požadovaných povinných i nepovinných příloh	
☺ je zajištěna a vyplněna a podepsána platná verze žádosti pro vybraný zdroj spolufinancování, doplněná o požadované přílohy, v požadované podobě a požadovaném počtu	

Poznámky:



### **Kontakní údaje**

Krajský úřad Ústeckého kraje – Odbor regionálního rozvoje  
Velká Hradební 3118/48, 400 02 Ústí nad Labem  
tel.: 475 657 111, fax: 475 200 245  
e-mail: [urad@kr-ustecky.cz](mailto:urad@kr-ustecky.cz)

<http://brouk.kr-ustecky.cz>