

ZKUŠENOSTI S PŘÍPRAVOU A REALIZACÍ PROJEKTŮ V KRAJSKÉ KNIHOVNĚ V KARLOVÝCH VARECH

Michaela Kožíšková, Krajská knihovna Karlovy Vary

Knihovny, významné kulturní a vzdělávací instituce, čelí v současné době silné konkurenci z okolního prostředí. Díky prudkému vývoji v oblasti informačních technologií a růstu dostupnosti internetu, klesá zájem o využívání klasických služeb knihoven. Mění se životní styl obyvatelstva má zásadní vliv nejen na návštěvnost knihoven, ale i na druhy a formy služeb, které knihovny poskytují. Pokud chtějí knihovny „přežít“, musí se současnému vývoji přizpůsobit a reagovat na požadavky doby a svých uživatelů. Je nutno nabídnout veřejnosti knihovnu, která bude atraktivní, moderní a bude poskytovat kvalitní služby, o které je skutečný zájem. Krajská knihovna v Karlových Varech již cca 10 let úspěšně připravuje projekty, díky kterým zrealizovala řadu zajímavých aktivit a významným způsobem rozšířila služby, které svým uživatelům poskytuje s cílem připravit pro ně atraktivní místo trávení volného času. Knihovna sídlí od prosince 2005 v nové budově (bývalá vojenská jídelna). Nová krajská knihovna byla vybudována díky projektu, jehož realizátorem byl Karlovarský kraj a finance byly získány ze Společného regionálního operačního programu (SROP). Celkové náklady na rekonstrukci dosáhly téměř 90 mil. Kč.

Proč a na co potřebují knihovny peníze??

V knihovnách je nutné zajistit především kvalitní lidské zdroje. Z výzkumů vyplývá, že řada knihovníků nemá potřebné vzdělání, současně je též nutné neustále vzdělávat i knihovníky kvalifikované. Důležitá je především znalost knihovnického oboru, jazykové dovednosti, počítačová gramotnost a schopnost komunikace se všemi typy uživatelů. Dále knihovny musí dle nutnosti obnovovat a modernizovat své technické vybavení a zařízení, aby byly schopny nabízet kvalitní služby. Peněz je též třeba na nezbytné opravy budov knihoven či na výstavbu knihoven zcela nových. Neméně důležité je neustálé doplňování knihovního fondu, jehož kvalita a obsah je vizitkou každé knihovny. Dále knihovny potřebují finance na kulturní a vzdělávací aktivity pro veřejnost, což vyplývá z hlavní funkce a smyslu jejich činnosti. Knihovny již dávno nejsou místy, kde se jen půjčují knihy, jsou důležitými informačními a komunitními centry obcí, měst a regionů plnící významnou

vzdělávací, kulturní či poradenskou funkci. Na všechny výše uvedené aktivity a potřeby je nutno sehnat peníze. Pokud knihovna neobdrží finance od svého zřizovatele, může využít tzv. grantových peněz, tzn. sledovat nabídku výzev ministerstev ČR, různých nadací či fondů v rámci ČR, či zkusit žádat o podporu z evropských fondů.

Projektový manažer – příprava a realizace projektů

V krajské knihovně byla vytvořena pozice projektového manažera. Monitoring a vyhledávání finančních zdrojů, příprava projektů (projektových žádostí), realizace projektů – to vše je velmi časově náročné. Není možné, aby tuto pozici vykonával knihovník ke svému stávajícímu úvazku. Je vhodné, aby byl projektový manažer řádně vyškolen v oblasti projektů, ideální je ekonomické vzdělání, výhodou je též školení pro hodnotitele projektů. V rámci přípravy projektu je nutné nastudovat všechny dostupné informace (dokumenty, příručky), manažer by měl též zvládnout zpracování rozpočtu projektu (ve spolupráci s ekonomickým oddělením). Pokud bude projekt schválen a realizován, čeká manažera též vedení týmu v rámci projektu. Důležité jsou též manažerské dovednosti, spolehlivost a samostatnost, často odolnost vůči stresu.

Z čeho vycházet?

Každá firma či organizace (vč. knihovny) by měla mít zpracovanou koncepci rozvoje, měla by mít představu o krátkodobých či dlouhodobých plánech a vizích a postupně je naplňovat. Důležitá je též analýza okolního prostředí, která zmapuje aktivity organizací v regionu, aby nedocházelo k duplicitnímu nabízení služeb cílovým skupinám, což je zbytečné. Dobré je zpracovat SWOT analýzu knihovny (slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby). V zájmu knihoven by tak bylo dobré posílit slabé stránky, využít silných stránek a příležitostí a odvrátit hrozby. SWOT analýza je výborným výchozím dokumentem, který lze použít k plánování budoucí činnosti knihovny (a souvisejících projektů).

Co je nutné k úspěšné přípravě a realizaci projektu?

Knihovny by rády realizovaly projekty, ale... Je nutné si předem zodpovědět několik zásadních otázek a to především: kdo napíše projektovou žádost, kdo bude projekt realizovat (vést), má knihovna dostatečné technické vybavení (např. PC, tiskárny, internet, vhodné prostory), zda je napojena na cílovou skupinu plánovaného projektu, má zkušenosti a síly projekt realizovat, zná vhodného partnera atd.? Žádost může připravit dodavatelsky specializovaná firma, ale zpracování projektu, je v tom případě o dost nákladnější. Externí firma navíc nikdy nemá dostatek informací pro přípravu kvalit-

ního projektu, většinou mu knihovna stejně musí všechny důležité skutečnosti a informace připravit a předat. Velmi důležitý je potvrzený zájem cílové skupiny o účast v projektu. Pokud nedojde k naplnění cílů projektu (výstupů), hrozí finanční sankce za nedodržení podmínek poskytnuté dotace. V případě strukturálních fondů může jít až o statisíce korun. Je též nutné zjistit, zda není plánovaný podobný projekt již v okolí realizován (např. vzdělávání pro nezaměstnané, pro matky na MD, zdravotně handicapované), hrozí totiž, že žadatel nezíská cílovou skupinu k účasti na projektu, což bude velký problém. Ještě před samotnou přípravou projektové žádosti je dobré si promyslet základní části projektu a to: jaký problém bude projekt řešit (výchozí situace, změna, kterou projekt přinese), jaká bude cílová skupina projektu (vč. přínosu pro cílovou skupinu), jaké budou cíle projektu (co bude výsledkem projektu – měřitelné výstupy, čeho chceme dosáhnout), jakým způsobem projekt zrealizujeme (jaké budou aktivity, postupy a metody, kterými cílů dosáhneme) atd. Tyto důležité otázky si management knihovny musí dopředu ujasnit či vyřešit, teprve poté bude knihovna schopna připravit kvalitní projektovou žádost a projekt dle plánu úspěšně zrealizovat.

Informace o finančních zdrojích

Mezi kvalitní dotační portály patří www.edotace.cz, mapující výzvy v rámci ČR. Vhodné je též sledovat měsíčník Dotace, který je zaměřen především na problematiku a možnosti čerpání financí ze strukturálních fondů. Potenciální žadatel zde nalezne řadu rad a informací týkajících se operačních programů v ČR, dále doporučení jak správně připravit žádost či rady, jak se vyvarovat chyb při následné realizaci projektu. Nechybí databáze grantových výzev – právě běžící či připravované. Časopis lze objednat na e-mailu predplatne@economia.cz. Informace o vyhlášených programech lze získat též na webu společnosti ECONNECT (www.econnect.cz), který nabízí zdarma pravidelné týdenní zaslání grantových novinek e-mailem (Databáze grantů). Tato zajímavá služba ušetří projektovému manažerovi spoustu času spojeného především s vyhledáváním vyhlášených či připravovaných výzev. Výzvy k předkládání projektů jsou uveřejňovány též v denním tisku. Kompletní informace o možnostech čerpání financí ze strukturálních fondů lze nalézt na webových stránkách www.strukturalni-fondy.cz, popř. na www.esfcr.cz (informace o Evropském sociálním fondu). Webovou žádost (tzv. Benefit7), kterou je nutno v novém období 2007–2013 v rámci operačních programů vyplnit, lze nalézt na adrese www.eu-zadost.cz či www.eu-zadost.eu. Příručka k vyplnění této žádosti je k dispozici např. na www.esfcr.cz (příručky – příručky platné pro období 2007–13, Desatero OP LZZ).

Zajímavé projekty Krajské knihovny Karlovy Vary – výběr (2006-2008)

Knihovny mohou využít programy, které nabízí Ministerstvo kultury ČR (www.mkcr.cz), především dotační tituly v rámci **Odboru umění a knihoven** (Knihovna 21. století, VISK, Projekt Česká knihovna atd.). Další možností čerpání z MK ČR je v rámci Odboru regionální a národnostní kultury (ORNK). Z programu na podporu kulturních aktivit zdravotně postižených občanů byl v krajské knihovně zrealizován v roce 2006 Kurz českého znakového jazyka pro knihovníky. Kurz navštěvovalo 10 knihovníků a naučilo se komunikovat s neslyšícími. Kurz vedl lektor – rodilý neslyšící (od narození hluchoněmý). Knihovna již řadu let aktivně spolupracuje s Karlovarským klubem neslyšících a hluchoněmých lidí, organizuje pro veřejnost kurzy českého znakového jazyka, o které je velký zájem. Knihovna několikrát využila v rámci ORNK i programu na podporu regionálních kulturních tradic.

Krajská knihovna Karlovy Vary byla 2x úspěšná při žádosti o finance z Nadačního fondu manželů Livie a Václava Klausových (www.nadaceklausovych.cz), který realizuje od roku 2007 projekt s názvem „Senioři komunikují“. Cílem projektu nadace je zvýšit počítačovou gramotnost seniorů v rámci celé ČR, díky této podpoře bylo v roce 2007 vyškoleny 20 seniorů, v letošním roce to bude celkem 30 seniorů (celkem 5 počítačových kurzů).

Významným partnerem v oblasti dotací se krajské knihovně stala společnost ČEZ, resp. její nadace (www.nadacecez.cz). Nadace ČEZ podpořila v minulých letech již 5 projektů (celkem přes 2 mil. Kč). Finance byly použity např. na pořízení knihovního fondu (950 000 Kč), dále na pořízení počítačů pro veřejnost do nové budovy a nákup her do dětského oddělení (750 000 Kč), poté byl zakoupen bibliobox Herbie (automat na vracení knih, box je umístěn v centru města, 250 000 Kč). Díky další dotaci byl pořízen fond českých DVD (filmy, 50 000 Kč). Ve spolupráci s Karlovarským krajem bude v těsné blízkosti knihovny letos vybudováno dětské hřiště (400 000 Kč – žadatel Karlovarský kraj, majitel pozemku).

V roce 2007 se zástupkyně ředitelky krajské knihovny díky podpoře z programu Grundtvig (www.naep.cz) zúčastnila v Londýně tzv. přípravného setkání se vzdělávacími organizacemi z Anglie, Itálie, Belgie a Švédska, aby naplánovaly společný projekt, který bude řešit celoživotní vzdělávání dospělých – resp. ohrožených skupin. Bylo navázáno zajímavé partnerství v rámci Evropy s možností další spolupráce v budoucnosti.

Krajská knihovna využila dalších nadací, např. Nadací na ochranu zvířat – podpora osvětových činností v oblasti ochrany zvířat (www.nadacezvirat.cz), Nadační fond J&T – podpora humanitárních aktivit (www.nadacni.fondjt.cz). Na jaře letošního roku knihovna připravila žádost do Nadace Naše dítě (www.nasedite.cz). Knihovna by ráda organizovala na dětském oddělení diskusní klub (Klub 4 U), který povede zkušená psychoterapeutka a bude s dětmi probírat témata jako je šikana ve školách, násilí páchané v rodinách a další sociálně patologické situace, se kterými se mohou děti setkat. Cílem projektu bude informovat děti o těchto nepříjemnostech života a poradit jim, jak tyto situace řešit. Knihovna by ráda navázala aktivní spolupráci s Nadací Naše dítě a v podobných společných projektech pokračovala i nadále. Výsledky řízení budou známy na konci června.

Ne ve všech vyhlášených programech mohou žádat příspěvkové organizace, některé výzvy jsou jen pro občanská sdružení a jim podobné organizace. Nabízí se zde řešení navázat aktivní spolupráci s neziskovým sektorem regionu a projekt připravit ve spolupráci s NNO. Knihovna zrealizovala např. v loňském roce projekt spolu s ZO ČSOP Berkut (ochránci přírody z Teplé), díky kterému byly po celý rok organizovány v knihovně různé soutěže, regionální přednášky a další akce (podpořeno Nadací Lesy ČR, www.lesy-cr.cz). Dalším finančním zdrojem, který knihovna využila, je Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové (www.vdv.cz), který podporuje mimo jiné i aktivity pro seniory. Knihovna navázala aktivní partnerství se Svazem důchodců v K. Varech (žadatel) a připravila pro seniory kurz IT (2007) a volnočasové vzdělávací kurzy (2008). Senioři se aktivit účastní s nadšením.

Spolupráce s občanským sdružením lze též využít při oslovení Nadace O₂ (www.nadaceo2.cz), která podporuje především sociálně a zdravotně znevýhodněné děti a mládež. Krajská knihovna spolupracuje s občanským sdružením „Nejste sami“ (<http://zirafa.czechian.net/novinky.php>). Toto sdružení připravilo projekt, který pokud bude podpořen, zajistí provoz tohoto centra a dále nabídne v roce 2009 zdarma počítačové vzdělávání pro osoby, které se celodenně starají o postižené děti (IT kurzy zajistí knihovna, vč. ECDL START testů). Tito rodiče nemají většinou finanční prostředky na drahá počítačová školení, problém je i časový. Během vzdělávání budou děti hlídány v denním centru Žirafa, které toto sdružení provozuje. Rodiče si významným způsobem zvýší počítačovou gramotnost, mohou poté např. pracovat doma na PC. Výsledky grantového řízení Nadace O₂ budou známy na podzim 2008.

A co evropské fondy?

„Vzdělávání knihovníků Karlovarského kraje“ (Evropský sociální fond)

Krajská knihovna Karlovy Vary ukončila v dubnu 2008 zajímavý a přínosný projekt, který řešil komplexním způsobem vzdělávání knihovníků Karlovarského kraje. Partnery projektu byly Městské knihovny v Sokolově a v Chebu, dalším partnerem – odborným garantem a významným poradcem při realizaci se stala Národní knihovna ČR. Během dvou let, kdy byl projekt realizován, byly knihovníkům nabídnuty tyto vzdělávací aktivity: kurz odborného knihovnického vzdělávání (celkem 14 celodenních seminářů, které byly zajištěny kvalifikovanými lektory především z Národní knihovny ČR), 2 kurzy komunikačních dovedností (zajištěno dodavatelsky zkušenými psychoterapeuty, realizováno především interaktivním způsobem), jazykové kurzy němčiny a angličtiny (kurzy probíhaly v knihovnách v K. Varech, Sokolově a v Chebu) a IT kurzy (Základy práce s PC, Word, Excel, Internet) vč. testů ECDL START (mezinárodně uznávaný certifikát počítačové gramotnosti). Projektu se zúčastnilo celkem 27 knihoven Karlovarského kraje. Celkový počet účastníků vzdělávacích aktivit byl 209, z toho 169 absolventů (kurzy dokončili). Významným výstupem z projektu je počet úspěšných absolventů IT kurzů – všech 40 účastníků složilo závěrečné testy a obdrželi certifikáty ECDL START. Knihovníci si prostřednictvím projektu doplnili, rozšířili a zvýšili odbornou kvalifikaci, která je v knihovnách nezbytná.

Z evropských peněz krajská knihovna též zrealizovala projekt, díky kterému byla pořízena potřebná technika pro připojení na internet pro 46 knihoven Karlovarského kraje (financováno ze SRP, 2005–2006).

Jako vhodné finanční zdroje se pro knihovny v rámci strukturálních fondů jeví např. Regionální operační programy (ROPy), ve kterých lze žádat většinou o peníze na rekonstrukci budov knihoven, či jejich modernizaci. V rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost bude dle předběžných informací možno finance využít na vzdělávání zaměstnanců (knihovníků). Integrovaný operační program „slibuje“ podporu na vytvoření digitalizačních pracovišť v knihovnách. U všech uvedených programů je ale nutné počkat na konkrétní výzvy, které přesně uvedou, zda budou knihovny oprávněnými žadateli a jejich plánované aktivity budou v souladu s cíli jednotlivých programů. Již nyní jsou sice k dispozici dokumenty k nastudování (prováděcí dokumenty jednotlivých operačních programů, příručky atd.), výzva uvede konkrétní informace i s kontakty, kde bude možno v případě nejasností projektové záměry konzultovat.

Jaké má krajská knihovna v Karlových Varech plány do budoucna?

Knihovna by ráda získala finanční podporu z evropských fondů na vybudování digitalizačního pracoviště. Své služby by též chtěla rozšířit o vzdělávání pro sociálně ohrožené skupiny (např. matky s dětmi, cizince, menšiny, zdravotně handicapované atd.). Pro knihovníky kraje připravuje pokračující vzdělávací program. Informace o všech projektech Krajské knihovny lze nalézt na webových stránkách www.knihovna.kvary.cz (o knihovně – projekty).

Jak připravit projektovou žádost a projekt realizovat?

Ráda bych ostatním knihovnám předala zkušenosti s přípravou a realizací projektů, které jsem získala na pozici projektové manažerky, kterou v krajské knihovně, vykonávám již 5 let.

Výzva k podávání projektů

Informace o vyhlášených výzvách nalezne zájemce především na webových stránkách vyhlášovatelů (např. ministerstev ČR, krajů, měst, nadací, fondů atd.), či na webových portálech, které kompletně sledují výzvy v rámci ČR (www.edotace.cz, www.ecn.cz, www.strukturalni-fondy.cz), výzvy bývají též uveřejněny jako inzerát v tisku. Výzva obsahuje většinou tyto informace: kdo vyhláší výzvu, cíl vyhlášeného dotačního programu (cíle projektu), cílová skupina, doporučené aktivity, informace o oprávněných žadatelích, o výši dotace (min. a max. výše v Kč či EUR), délka projektu, informace o případném partnerství, popř. nutná finanční spoluúčast žadatele, termín odevzdání žádosti atd. Součástí výzvy je odkaz na formulář žádosti, který je nutno vyplnit, vč. seznamu příloh k projektu, které se musí k žádosti přiložit. Je velmi důležité, aby si žadatel výzvu pečlivě prostudoval, přehlédnutí jakéhokoliv detailu může mít vliv na následné vyloučení projektu z hodnocení (např. z důvodu nedoložení povinné přílohy či uvedení neoprávněných nákladů v rozpočtu). Pokud má žadatel nějaké dotazy či nejasnosti, je vhodné je konzultovat s vyhlášovatelem ještě před finálním zpracováním žádosti. Včasné vyjasnění může předejít zbytečným chybám v projektu.

Forma psaní projektové žádosti:

Aby měl projekt při hodnocení úspěch, je nutné dodržet následující pravidla: Projektová žádost by měla být napsána pokud možno stručně, jasně a výstižně. Zbytečné jsou prázdné texty, nic neříkající dlouhé věty a souvětí, cizí slova, nevysvětlené zkratky atd. Může se stát, že projekt dostane k hodnocení osoba, která o knihovně nic neví. Budou jí cizí všechny odborné pojmy, nepochopí základní cíle projektu. Snažte se tedy o spíše jednodušší jasný text, který se bude dobře číst. Tvořte v textu často odstavce, text

vypadá lépe, dobře se studuje a chápe. Velmi důležité je konkrétně vyplnit jednotlivé části žádosti. Není možné napsat nějaké neurčité plány, ale přesně definovat především aktivity a cíle projektu, cílovou skupinu a výsledky projektu. Bez uvedení těchto základních údajů nemá projekt šanci na úspěch. Rada zní – raději vytvořte jednodušší projekt, který budete schopni zrealizovat, než náročný, složitý a ambiciózní projekt, ve kterém se velice brzy „utopíte“. Následující text popíše základní body, které se většinou v žádostech objevují a je nutno je co nejlépe popsat. Jak vypadá např. žádost do operačních programů v rámci ČR (čerpání ze strukturálních fondů v ČR) lze zjistit na www.eu-zadost.eu, nebo na www.eu-zadost.cz.

Projektová žádost – obvyklý obsah:

Název projektu

Název projektu by měl vystihnout pokud možno obsah projektu. Měl by být krátký, měl by zaujmout na první pohled, měl by mít nápad. Už jen samotný název projektu může v hodnotiteli sympatie (či antipatie) a částečně ovlivnit výsledek hodnocení.

Potřeba a zdůvodnění projektu

Tato část projektové žádosti je velmi důležitá – je nutné zdůvodnit především potřebu projektu. Pokud není projekt potřebný (nutný!), není důvod, aby byl podpořen. Popište zde nevyhovující (vážnou, kritickou, bezvýchodnou) výchozí situaci, která bude řešena právě vaším projektem, tzn. váš projekt tuto situaci (vy)řeší. Hodnotitelé ví, že musí být projekty „naléhavé“ a v projektech tuto skutečnost hledají. V některých případech je nutno k projektové žádosti přiložit zpracovanou analýzu, která popisuje a rozebírá problém, který projekt řeší.

Cíl projektu

Je nutné, aby byl cíl projektu v souladu se zaměřením vyhlášeného programu (výzvy). Pokud nebude projekt splňovat cíle vyhlášené výzvy, bude z hodnocení vyloučen. Při psaní projektové žádosti se dívejte na projekt očima cílové skupiny projektu, tzn. co projekt přinese cílové skupině projektu (např. nabídka, zkvalitnění či rozšíření služeb pro cílovou skupinu). Je chyba, pokud je projekt postaven na bázi – knihovna si vybaví počítačovou učebnu, doplní knihovní fond, vybaví kanceláře atd. Všechny výsledky projektu musí sloužit cílové skupině projektu (uživatelům knihovny). Projekt by měl současně naplňovat krátkodobé či dlouhodobé vize a plány (strategie) organizace.

Vazba na strategické dokumenty

V této části žádosti je nutné uvést strategické dokumenty v rámci ČR (vč. regionálních), kde je popsána problematika, kterou řeší váš projekt. Tzn. uvést konkrétně, v jakých nařízeních, zákonech, vyhláškách, koncepcích či doporučeních se nachází téma, které je obsahem vašeho projektu. Váš projekt vlastně „naplňuje“ cíle či řeší problémy, které jsou v těchto dokumentech popsány. V žádosti lze uvést i konkrétní větu či odstavec, popř. odkázat na stranu v dokumentu.

Cílová skupina

Při přípravě projektové žádosti je nutné mít na mysli, že úspěšný a přínosný projekt musí vycházet z definovaných a ověřených potřeb cílových skupin (informace lze získat např. dotazníkem). Vhodné je dostatečně popsat cílovou skupinu a uvést její velikost.

Aktivity projektu

Aktivity jsou ucelené logické celky projektu (možno též etapy), které jsou naplánovány buď za sebou (např. rekonstrukce budovy), nebo mohou být realizovány souběžně (např. vzdělávací kurzy). Jasná definice aktivit v projektové žádosti je důležitá. Jednotlivé projektové činnosti jsou podrobně „rozebrány“ a „naceneny“ (rozpočet projektu). Žadatel by měl též reálně nastavit harmonogram projektu. Pokud jde např. o projekt financovaný z evropských fondů, je vhodné před samotnou realizací projektu naplánovat tak 3 měsíce, které lze pracovně nazvat „start projektu“ – čili samotná příprava realizace „skutečných“ aktivit projektu. Nikdo nezačne realizovat projekt hned po podpisu smlouvy o obdržení dotace, je nutné jednotlivé aktivity připravit, nasmlouvat s dodavatelem či oslovit a komunikovat s cílovou skupinou projektu atd.

Partnerství v projektu

V některých projektech (evropské fondy) bývá povinnost spolupráce s partnery. Jako vhodní se jeví např. knihovny v regionu, úřady práce, neziskové organizace, popř. další organizace v daném kraji atd. Nezbytné je, aby měl partner v projektu skutečnou úlohu, tzn. podílel se již na přípravě projektu a poté na jeho realizaci. Mezi žadatelem a partnerem bývá většinou uzavřena smlouva o partnerství, která obsahuje konkrétní popis všech povinností a práv smluvních stran v rámci daného projektu. Není možné, aby byl partner současně dodavatelem. Partner nemůže v rámci projektu fakturovat žadateli za služby.

Rozpočet projektu

Rozpočet je především odhadem nákladů, musí korespondovat s aktivitami projektu. Měl by být reálný a přiměřený. Zkušený hodnotitel z rozpočtu pozná, kdy se chce žadatel díky projektu „vybavit“. Projekty v rámci evropských fondů mají navíc procentuální omezení čerpání v jednotlivých kapitolách, tyto závazné limity je nutno dodržet, jinak nebude projekt schválen. Informace nalezne žadatel v příručkách a dalších dokumentech, které doporučuje daná výzva. Při sestavování rozpočtu je důležité na nic nezapomenout, např. na náklady na publicitu, stavební dozor, či audit – je-li povinný. Uznatelné náklady jsou v některých případech též bankovní poplatky. Pokud opomenete nějakou povinnou položku do rozpočtu zakomponovat, musíte ji zaplatit ze svého. Může jít o desetitisíce korun.

Publicita projektu

Publicitu je nutné dodržet především při čerpání ze strukturálních fondů EU. Evropská unie pohlíží na publicitu velmi přísně, existuje manuál publicity, který přesně definuje formy, jak má publicita vypadat a jakým způsobem ji musí realizátor projektu zajistit. Nedodržení správnosti povinné publicity způsobí to, že nebude např. proplacena faktura za placený inzerát o projektu v novinách (jsou-li špatně uvedena loga), ale hrozí další finanční postihy, např. krácení dotace atd. Je proto nutné celý manuál publicity dopředu důkladně prostudovat a požadované formy publicity při realizaci projektu důsledně dodržovat. Publicita je též předmětem kontrol ze strany poskytovatele financí. Doporučení: před zadáním jakékoliv zakázky (propagační materiály, inzeráty, informační tabule atd.) zašlete poskytovateli dotace elektronický náhled od dodavatelské firmy ke schválení (potvrzení o správnosti uschovejte) a teprve poté zadejte vybrané firmě jeho výrobu. Vyvarujete se tak nepříjemným problémům, které mohou znamenat finanční postihy pro vaši organizaci.

Výstupy z projektu

Je velmi důležité, co projekt přinese. Záleží na žadateli, jaké výstupy si sám stanoví, především na jeho správném odhadu výsledků projektu. Výstupy je nutno přesně popsat do projektové žádosti, většinou v číslech. Např. vzdělávání knihovníků – počet zrealizovaných kurzů, počet absolventů, počet účastníků, počet podpořených organizací atd. Výstupy je nutné dodržet. V případě nenaplnění nadefinovaných výsledků hrozí opět finanční sankce. Z tohoto důvodu je nutné reálně nastavit cíle již v projektové žádosti.

Další části žádosti, které je většinou nutno vyplnit, jsou např.: inovativnost projektu (co nového projekt přinese, v čem je nový, inovativní), informace

o realizačním týmu projektu (výčet a popis jednotlivých funkcí projektového týmu), rizika projektu (definice rizik projektu vč. návrhu řešení) atd.

Realizace projektu:

Informace o schválené dotaci určitě v organizaci způsobí velké nadšení. Ovšem nyní přichází většinou 2–3 roky (projekty v rámci strukturálních fondů), kdy bude projekt realizován. Projektový tým čeká opravdu hodně práce – realizace aktivit, plánované či neplánované kontroly, monitorovací zprávy (vč. připomínek, které je nutno vyřešit), zajištění publicity projektu atd. Pokud bude tým aktivně spolupracovat a projekt je optimálně nastaven (rozpočet, harmonogram, výstupy projektu atd.), je zcela jisté, že bude projekt úspěšně zrealizován a plánované výstupy budou naplněny. Jelikož musí být dodržována publicita na všech písemných dokumentech (objednávky, dopisy, smlouvy, prezenční listiny, programy akcí atd.), je dobré si vytvořit hlavičkový papír se všemi povinnými logy a hláškami (vč. názvu projektu a kontaktu na projektového manažera), který lze používat po celou dobu realizace projektu.

Je dobré si též vést deník – termínovník projektu, tzn. všechny akce v rámci projektu – např. semináře, porady týmu, kontroly atd. je dobré evidovat v jednom dokumentu. Dva až tři roky jsou opravdu dlouhá doba, termínovník ušetří všem čas a usnadní orientaci v termínech. Při realizaci projektu je velmi nezbytná komunikace mezi realizátorem (žadatelem) a partnery projektu, dále mezi poskytovatelem dotace a realizátorem. Všechny nejasnosti je nutné pokud možno předem konzultovat, aby se předešlo případným pozdějším problémům. Poskytovatel dotace by měl být též informován o veškerých akcích v rámci projektu, měly by mu být zasílány všechny pozvánky na akce, též na tiskové konference, které se v rámci projektu konají (např. na začátku a na konci projektu). Důležitá je vzájemná informovanost o všech změnách, které se týkají projektu. Čerpání rozpočtu by mělo odpovídat realizovaným aktivitám. Je dobré si čerpání pokud možno dopředu naplánovat, např. publicitu doporučuji realizovat hned od začátku projektu, čerpání na konci projektu může znamenat neuznání těchto nákladů, pokud nebudou dostatečně zdůvodněny.