



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Projektový management a fundraising

Modul 8

Příprava a zpracování projektů a žádostí na jejich podporu

Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“

MODUL 8

Příprava a zpracování projektů a žádostí na jejich podporu

Jan Kroupa, Jana Ledvinová



Projekt, projektový cyklus, grantový proces, grantová žádost, obsah projektu, časový plán, personální zajištění, hodnocení projektů, rozpočet

Po prostudování byste měli:

- umět definovat, co je to grant,
- orientovat se v podmínkách pro získání podpory,
- vědět, z čeho se skládá grantová žádost,
- umět sestavit grantovou žádost.

Obsah:

1 Co je to grant?	3
2 Nutné předpoklady pro získání podpory	3
3 Grantový proces krok za krokem	4
4 Zpracování žádosti o podporu	5
4.1 Kdy nemá cenu žádost psát.....	6
5 Rozbor částí grantové žádosti	7
Shrnutí:	9

1 Co je to grant?

Grant, projekt, formulář... dárci používají pro poskytování podpory nejrůznější termíny. Vždy se však jedná o písemnou formu žádosti o poskytnutí podpory. Jeho struktura bývá dárce předepsána, a to často velmi striktně. Kdo nedodrží předepsanou formu, nedostane podporu, i kdyby byl jeho program nejlepší. Proces získávání grantů však není pouze o napsání projektu. Stejně jako jiné metody fundraisingu i on zahrnuje fázi průzkumu, navazování kontaktu, rozvíjení vztahů a budování důvěry.

Většina dárců pravděpodobně nemá ponětí o tom, kdo jste a co děláte. Dokud jim o sobě nedáte vědět, nepodpoří vás. Nestačí budovat si dobrou pověst pouze u dárců. Je třeba získat důvěru a přízeň vašich klientů, partnerských organizací a sousedů (místních komunit). To jich se budou dárci ptát, jestli si podporu zasloužíte, nebo ne.

Dárci přednostně podporují ty projekty, které je zajímají. Taktické je nejprve rozvíjet zájem dárce, počkat, až sám projeví ochotu projekt podpořit, a teprve potom ho požádat. Na druhou stranu se někdy stává, že dárce, který má na konkrétním projektu eminentní zájem, přesto projekt nepodpoří. Proč? Možná už slíbil podporu někomu jinému. Nebo má prostě jiné priority a danou programovou oblast nemá ve svém grantovém programu (zatím). Také se může stát, že se mu sice líbí, co děláte, ale přesto vás ještě dostatečně nezná a nemá potřebnou důvěru.

Poskytování grantu je osobní záležitost, i když se to na první pohled nezdá. Pro získání grantu většinou nestačí pouze napsat perfektní žádost. Je třeba pečlivě a dlouhodobě vytvářet potřebné komunikační síť, často mimo skupinu partnerů, které organizace potřebuje pro realizaci svých programů. Kdo dokáže dobře vytipovat potřebné organizace a klíčové osoby v dárcovských sítích, přesvědčit je o důležitosti a užitečnosti organizace, ten má mnohem větší šanci na získání podpory.

Na získávání grantů je třeba být dobře připraven. Samozřejmostí je to, že má organizace v pořádku všechny dokumenty, které jí ukládá její statut, účetní a jiné předpisy a zákony. Velkou výhodou je i to, když má organizace alespoň rámcově zpracovaný strategický plán. Před sepsáním žádosti o grant musí mít organizace jasno, co vlastně chce a kolik to bude stát. To předpokládá, nejen profesionální dovednosti toho, kdo žádost zpracovává, ale zároveň vysokou míru spolupráce s ostatními kolegy, kteří podpořené projekty budou realizovat, kombinovat, peníze utrácet a vykazovat.

Když nemáte kontakty na dárce v místě působení, začněte s nadacemi. Místními (tedy pokud ve vašem okolí nějaké jsou), s národní působností či mezinárodními. Snadno můžete zjistit, zda jejich poslání koreluje s vašimi potřebami. Mnohé se nebojí podporovat inovační, a tím pádem neověřené programy. I když možná nebude jejich podpora vysoká, mohou poskytnout něco navíc - zkušenosti a často i přímou zpětnou vazbu, co mohlo být uděláno lépe, kontakty na další dárce a v neposlední řadě reference k získání tolik potřebné důvěry dárců místních, zejména pak místní správy a samosprávy.

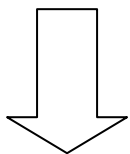
2 Nutné předpoklady pro získání podpory

- ✓ **Oficiální dokumenty podle požadavků dárce musí být včas a řádně předloženy.** Jsou to např. registrace a statut, potřebné účetní a právní dokumenty – účetní uzávěrka, zpráva auditora, často potvrzení o bezdlužnosti, potvrzení o tom, že nemáte nedoplatky na správě sociálního zabezpečení, bankovní účet, výpisy z rejstříku trestů členů správní rady, povolení, která je třeba pro realizaci projektu, písemné smlouvy s partnery projektu a další dokumenty podle požadavků dárce. Dárci je předkládáte buď v originále, nebo v ověřené kopii. Jejich získání často vyžaduje dát si pro přípravu projektu náležitý časový předstih.

- ✓ **Informace o organizaci a její činnosti podle požadavků dárce.** Většinou bývá požadována Výroční zpráva, nebo alespoň zpráva o činnosti a účetní uzávěrka. Pokud nemáte Výroční zprávu odpovídající skladby, často je třeba doložit nejen seznam, ale i činnost správních a poradních orgánů, včetně jejich dobrovolné činnosti a darů, které poskytli organizaci. Významně pomůže jasně formulované poslání a hlavní cíle organizace, dokumentace a statistiky činnosti, seznamy partnerů a dárců apod.
- ✓ **Přehled a kontakty na co nejvíce potenciálních dárců** – tj. dárců vhodných pro podporu vašeho programu. Není dobré se zaměřit pouze na pár dárců, zejména když organizace s psaním projektů teprve začíná. Průzkum potenciálních dárců je třeba začít ze široka, ať je z čeho vybírat. Postupnou eliminací těch, od kterých je podpora méně pravděpodobná, tak alespoň někdo zbude.
- ✓ **Rozvíjení partnerských vztahů s klíčovými organizacemi/dárci**, nejlépe rozvíjením vztahu s klíčovou osobou v organizaci. Nejedná se o žádné „kamarádíčkování“ nebo dokonce uplácení. To, co je třeba rozvíjet, je důvěra. Ta se dá těžko budovat anonymně. Mnohem snáze lze získat důvěru tak, že klíčová osoba v organizaci dárce získá důvěru díky kontaktu s někým z vaší organizace.
- ✓ **Zviditelnění činnosti a programů na veřejnosti.** Názor veřejnosti (ať už místní v případě místních projektů či široké) je pro rozhodování dárce o poskytnutí podpory často nepsaným, přesto však významným kritériem. Bude-li činnost organizace přijímána veřejností jako užitečná a kvalitní, přispěje to výrazně k tomu, aby takový dojem získal i dárce. Samozřejmě, platí i opačný postup. Nebude-li o vás veřejnost vědět, dárce těžko získá potřebné reference z okolí. A pokud to má organizace u veřejnosti rozlité, ani dárce se často do podpory nežene (zejména, jestliže se jedná o místní správu a samosprávu).
- ✓ **Dobře vypracovaná a včas podaná žádost o podporu.** Kvalita podaného projektu nemusí být vždy objektivní. Rozhodující je to, co dárce od psaného dokumentu očekává, a co požaduje v rámci stanoveného výběrového řízení. I když se někdy zdá, že by bylo lepší sepsat žádost jinak, je třeba se striktně držet dárce stanovených pravidel. Totéž platí i pro zpracování průběžných a závěrečných zpráv.

3 Grantový proces krok za krokem

Průzkum potenciálních dárců



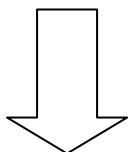
Internet - organizace, které se specializují na přehledy dárců (např. neziskovky.cz, Fórum dárců), informace o firemních dárcích, kteří poskytují podporu přes grantová řízení.

Výroční zprávy ostatních organizací – přehled o tom, kteří dárce podporují které typy projektů.

Noviny a ostatní média – dárce zde často uveřejňují svá výběrová řízení.

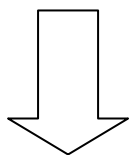
Přátelé z partnerských organizací – poskytnou nenahraditelné osobní reference a zkušenosti.

Navazování spolupráce a rozvíjení důvěry



Vytipování klíčové osoby či osob u vybraných dárců a pracovníka v organizaci, který bude pro dané dárce jakýmsi „mluvčím“, osobou, na kterou se vždy mohou obrátit a které mohou důvěřovat. Je vhodné, když to vždy není fundraiser nebo PR manažer, ale koordinátor projektu, programový vedoucí a v mnoha případech přímo ředitel organizace. Dárce tak má možnost se dozvědět o potenciálním dopadu své podpory přímo od těch, kteří projekt realizují.

Zpracování žádosti o podporu

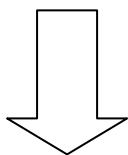


Vyhlášení výběrového řízení dárce – je vhodné vědět, že bude, už před samotným vyhlášením, a tak mít víc času, např. na přípravu potřebné dokumentace.

Konzultace částí projektu s dárce (pokud to výběrové řízení umožňuje).

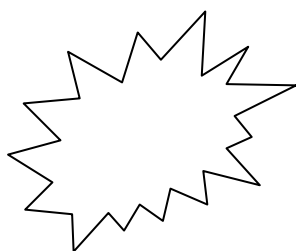
Podání žádosti včas, pokud možno pár dní před uzávěrkou, ať projekt dostane nižší pořadové číslo (hodnotící komise často projekty hodnotí v pořadí, v jakém byly odevzdány).

Obdržení výsledků výběrového řízení



Když je přidělena podpora, tak je třeba většinou podepsat smlouvu o poskytnutí grantu, dodat další potřebnou dokumentaci a povolení, nezřídka upravit rozpočet nebo i aktivity v projektu. To vše často v šibeničních termínech. I když to nebývá předepsáno, je vhodné za podporu poděkovat, nabídnout zprostředkování potřebných informací i mimo termíny průběžných zpráv, pravidelně dárce informovat o své činnosti a pokračovat v rozvíjení vztahů.

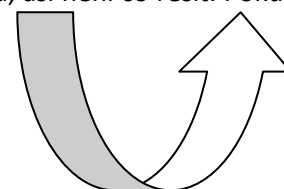
Když podpora přidělena není,



je vhodné získat informaci, proč byla žádost odmítnuta. Někdy stačí telefonát, jindy oficiální dopis. Někdy se však tyto informace lze dozvědět pouze přes osobní kontakty, často neoficiální cestou. Odmítnutí zdaleka neznamená, že projekt je špatný. Většinou jsou důvody mnohem prozaičtější – žadatel se zapomene podepsat, chybí některý dokument, komise už byla vyčerpaná a nevěnovala posledním žádostem takovou pozornost, nedovolali se na číslo poskytnuté k referencím apod. Velmi často je rozhodování o projektu, ať chceme či nechceme, ovlivněno osobními názory členů komise. Tady se může

projevit dlouhodobá práce s veřejností, dárce a partnery organizace.

Na závěr grantového cyklu je třeba se rozhodnout, jestli budete ve spolupráci s dárce pokračovat či ne. Pokud byl přidělen grant a dárce umožňuje získávat opakovanou podporu, asi není co řešit. Pokud opakovaná podpora není možná, i tak je vhodné udržovat s dárce vstřícné vztahy a pravidelně ho informovat o vývoji činnosti. Jednak se může stát, že svoji strategii změní, ale hlavně může poskytovat informace a reference dalším dárce a nezřídka je i pomáhá získat. Pokud byla žádost odmítnuta, je třeba se pečlivě rozhodnout, co dál, podle toho, proč a za jakých okolností k odmítnutí došlo.



4 Zpracování žádosti o podporu

Písemné zpracování projektu se dá pojímat jako „nutné zlo“. Potom stačí sednout (na den či týden před uzávěrkou, podle rozsahu projektu) a žádost sepsat. Takový přístup však přináší řadu rizik. Například:

- ✓ **Nebude dostatek času na získání potřebných oficiálních dokumentů.**
- ✓ **Partneři projektu nebudou náležitě rychle reagovat na žádost o spolupráci a k projektu se nepřipojí.**
- ✓ **Projekt se nepodaří řádně provázat s ostatními činnostmi v organizaci.**
- ✓ **Plán činnosti a rozpočet nebude zahrnovat všechny potřebné úkony a s nimi spojené výdaje.**
- ✓ **Ostatní pracovníci v organizaci nebudou mít tušení, o čem projekt vlastně je a když bude**

přidělena podpora, mohou být nepříjemně překvapeni, co se na ně za jejich zády upeklo.

- ✓ *Pověřený pracovník onemocní a žádost nezpracuje.*
- ✓ *Spěch a únava způsobí, že projekt nebude kvalitní a možná ani kompletní a bude proto vyřazen.*
- ✓ *Přestane jít internet, zkolabuje počítač nebo nastanou jiné nepředvídané okolnosti.*

I přes tato rizika to mnozí harcovníci občanského sektoru nedělají jinak. Úspěšnost žádostí se pak pohybuje od 0 do cca 30%. Organizace žije, nebo řekněme přežívá od projektu k projektu, neví, co bude za rok či dva a její činnost bývá roztržštěná a mnohdy nekvalitní a neefektivní.

Aby se získávání grantů stalo integrovanou částí činnosti organizace, je třeba i sepisování žádostí věnovat náležitou pozornost. Přínosem není jen poskytnutá podpora. I samotný proces je důležitý například pro:

- ✓ **Rozvoj dalších partnerství s organizacemi**, které sdílí poslání organizace a její hlavní cíle. Může tak probíhat intenzivní výměna zkušeností, rozdělení rolí, a tím zefektivnění a zkvalitnění činnosti.
- ✓ **Kultivaci vztahu a sdílení poslání s dárce**. Dárce se pak stává nedílnou součástí projektu jako poskytovatel potřebných prostředků. Organizace pro úspěch projektu investuje své profesionální znalosti, zkušenosti, možnosti realizace. Ani jedna strana nemůže realizovat své poslání bez druhé. Z často pozičních vztahů podporovaný versus dárce se tak rozvíjí partnerství, ve kterém obě strany postupují společně. To významně zvyšuje pravděpodobnost opakované podpory ze strany dárce.
- ✓ **Rozvoj strategického plánování v organizaci**. Jak projekt zapadá do ostatních činností, jak je může obohatit? Jak se bude přerozdělovat poskytnutá podpora uvnitř organizace? Kdo všechno bude na projektu pracovat? Prostými diskusemi o těchto otázkách v týmu spolupracovníků organizace začíná strategicky plánovat, aniž by o tom věděla.
- ✓ **Rozvoj odpovědnosti za projekt mezi pracovníky a dobrovolníky organizace**. Tím, že se budou podílet na přípravě projektu od samého počátku, vnášet do něj svoje plány a představy, se stávají zároveň i „majiteli“ projektu, a bude-li projekt podpořen, začnou jej spíš realizovat s nadšením a odpovědností, než s pocitem, že mají zase další práci.

4.1 Kdy nemá cenu žádost psát

- ✓ Když potřebujete peníze okamžitě.
- ✓ Když potřebujete peníze bez větších omezení, volné, většinou na režijní mzdy a administrativní výdaje.
- ✓ Když chcete získat podporu na politické lobby, nebo činnosti, které by mohly potenciálního dárce znevýhodnit nebo poškodit.
- ✓ Když nejste připraveni transparentně předkládat informace o své činnosti a finančních tocích v organizaci – a to jak dárce, tak veřejnosti.

5 Rozbor částí grantové žádosti

Richard Cook stanoví následující části grantové žádosti:¹

Průvodní dopis

- ✓ představí organizaci (a partnery, jde-li o společný projekt),
- ✓ jasně uvede, co komu posíláte a proč (například termín a název vyhlášené soutěže, nebo grantového řízení),
- ✓ je podepsán vedoucím projektu nebo vedoucím organizace.

Shrnutí projektu

- ✓ nejvíce na jednu stranu,
- ✓ popíše problematiku, které se chcete věnovat, a navrhovaná řešení,
- ✓ uvede celkový rozpočet a specifikuje část, kterou požadujete od tohoto dárce.

Úvod

- ✓ podrobně seznámí s organizací,
- ✓ uvede hlavní úspěchy organizace,
- ✓ zmíní zdroje financování ostatních programů a projektů organizace,
- ✓ uvede výčet ostatních zdrojů, u kterých organizace požádala o financování tohoto projektu,
- ✓ úvod musí být přesvědčivý co do schopností, důvěryhodnosti a odpovědnosti organizace.

Vymezení tématu

- ✓ konkrétně stanoví o jaký problém jde,
- ✓ probere příčiny daného problému,
- ✓ poukáže na závažnost problému a uvede pravděpodobné důsledky, které nastanou v případě, že problém nadále nebude řešen,
- ✓ poukáže na rozšířenost problému, kolika lidí se dotýká, přímo i nepřímo,
- ✓ shromáždí údaje o daném problému, včetně odkazů na zdroje zmiňovaných informací,
- ✓ zmíní, komu z dotčených projekt prospěje nebo pomůže, a vysvětlí jak,
- ✓ definice tématu je přesvědčivá a přímo vysvětluje vztah a postoj organizace k danému problému.

Cíle

- ✓ logicky navazují na vymezení tématu,
- ✓ vysvětlí širší souvislosti toho, co organizace hodlá dosáhnout,
- ✓ dosažení stanovených cílů napomůže řešení daného problému, nebo jej vyřeší,
- ✓ jsou realistické.

Úkoly

- ✓ logicky vyplývají z cílů,
- ✓ jsou konkrétní, zaměřují se na specifickou činnost,
- ✓ za splnění každého úkolu ve stanoveném termínu někdo zodpovídá,
- ✓ jejich naplnění je měřitelné,
- ✓ jsou realistické ve stanoveném rámci a čase.

¹ Cook, Richard. *Fundraising Workbook*. Baltimore: Johns Hopkins University, Third Sector Project. 1993.

Metody

- ✓ logicky navazují na úkoly,
- ✓ popisují, jak bude jednotlivých úkolů dosaženo,
- ✓ popisují, proč byla vybrána příslušná metoda a jaké jiné metody byly zváženy a zavrženy,
- ✓ zmíní potřebné odborníky, jejich kvalifikaci a čím se budou zabývat,
- ✓ uvedou výčet materiálu, vybavení a prostor, které projekt vyžaduje,
- ✓ popíší, jak bude probíhat administrativa projektu,
- ✓ vysvětlí, jak budou moci průběh projektu ovlivňovat lidé, kterých se dotýká.

Vyhodnocování

- ✓ stanoví indikátory, podle kterých se bude poměřovat úspěšnost projektu,
- ✓ popíše metody vyhodnocování projektu,
- ✓ ukáže, co bude vyhodnocováno průběžně a co až na konci projektu,
- ✓ uvede, kdo bude vyhodnocování provádět,
- ✓ popíše způsoby zapojení cílových skupin do vyhodnocování projektu,
- ✓ vysvětlí, jak budou využity a sdíleny výsledky, komu budou adresovány.

Rozpočet

- ✓ navazuje přímo na úkoly projektu a na použité metody,
- ✓ je jasný a snadno se čte,
- ✓ všechny rozpočtové položky jsou ospravedlněné,
- ✓ obsahuje všechny předpokládané náklady a možné příjmy v průběhu projektu,
- ✓ uvede výčet věcných darů a ostatní potenciál zdrojů,
- ✓ neobsahuje žádné chybné výpočty,
- ✓ je úměrný rozpočtům na podobné projekty.

Zdroje v minulosti a v budoucnu

- ✓ popíše, z jakých zdrojů byl projekt v minulosti financován,
- ✓ stanoví, kolik prostředků (a z jakých zdrojů) si vyžádá pokračování projektu
- ✓ uvede a objasní pravděpodobnost získání uvedených prostředků.

Přílohy a doplňující materiály

- ✓ obsahují dopisy významných osobností a organizací vyjadřující žadateli podporu,
- ✓ obsahují vlastní životopisy hlavních účastníků projektu z organizace,
- ✓ obsahují další doplňující materiály, jako jsou novinové články, brožury a letáky o programech,
- ✓ obsahují výroční zprávu za uplynulý rok (pokud je k dispozici),
- ✓ obsahují zápisy ze všech jednání, na kterých byl projekt projednáván a schválen.



Shrnutí:

- Grant je písemná forma žádosti o poskytnutí podpory. Jeho struktura bývá dárce předepsána, a to často velmi striktně.
- Pro získání podpory je nutné splňovat určité předpoklady:
 - Oficiální dokumenty podle požadavků dárce musí být včas a řádně předloženy.
 - Informace o organizaci a její činnosti podle požadavků dárce.
 - Přehled a kontakty na co nejvíce potenciálních dárců.
 - Rozvíjení partnerských vztahů s klíčovými organizacemi/dárce.
 - Zviditelnění činnosti a programů na veřejnosti.
 - Dobře vypracovaná a včas podaná žádost o podporu.
- Grantový proces se skládá z těchto kroků:
 - Průzkum potenciálních dárců
 - Navazování spolupráce a rozvíjení důvěry
 - Zpracování žádosti o podporu
 - Obdržení výsledků výběrového řízení
- Grantová žádost má několik částí, které je nutné dobře znát a orientovat se v nich. Sepsání grantové žádosti může často být velkým oříškem a nedodržetím formálních požadavků můžeme přijít o přidělení grantu.
- Grantovou žádost je třeba začít psát včas a nechat si časovou rezervu, protože se jedná o značně časově náročný proces.