

Jak na granty – 2. část

Zuzana Hloušková

Žádost o grant je písemný dokument, na jehož základě lze získat finanční příspěvek. Obsahuje odpovědi na otázky, které by případného dárce mohly zajímat. Z tohoto důvodu není na škodu držet se předem dané struktury. Nesmíme ovšem zapomínat, že v současné době většina institucionalizovaných dárců (většina nadací, větší obce, kraje, ministerstva) má předepsaný formulář žádosti. V takovém případě je nutné respektovat tuto předepsanou formu žádosti. V ostatních případech je struktura žádosti volná. Jestliže má podobu předepsaného formuláře, je potřeba ho vyplnit tak, aby obsahoval:

- a) všechny informace o žadateli dané podmínkami pro poskytnutí finanční podpory;
- b) přesný popis projektu, na který se žádá o podporu.

Nyní si představíme typické části ve struktuře žádosti o grant:

- Představení žadatele
- Charakteristika projektu
- Popis realizace projektu
- Hodnocení a dokumentace projektu
- Rozpočet
- Přílohy

Představení žadatele

Kromě formálních informací o žadateli, jako je přesný název, právní forma, sídlo, kontaktní údaje, se mohou ve formuláři objevit také požadavky na stručný popis dosavadních aktivit žadatele, úspěchů, uskutečněných projektů. Již pravidlem bývá dotaz na poslání žadatele (filozofie, účel a cíle žadatele). Často je prostřednictvím žádosti zkoumána i role žadatele v regionu, vědním oboru apod. Velkou výhodou je vybudovaná spolupráce s jinými partnery, místní samosprávou (je-li pro projekt relevantní). Formulář také prověřuje samotnou důvěryhodnost žadatele (např. transparentní hospodaření, dodržování principu rovných příležitostí, vztah k životnímu prostředí, řešení případných rizik apod.). Jednou z nejzákladnějších otázek je, jak bude žadatelem zaručena udržitelnost výstupů projektu i poté, co bude finanční podpora na projekt vyčerpána. V podstatě nutí žadatele strategicky uvažovat a promýšlet další zdroje v budoucnosti.

Charakteristika projektu

Hlavní důraz je nutné klást na výstižnou formulaci problému nebo potřeby, kterou se snaží projekt řešit. Doporučuje se uvádět podložené informace (výsledky průzkumu, statistiky apod.), popř. nastínit rozdíl mezi současným stavem a ideální (požadovanou) situací. V této části také žadatel prokazuje své odborné znalosti, když se snaží nastínit situaci cílových skupin, kterým budou určeny plánované aktivity. Tomu musí odpovídat také stanovený cíl projektu, který by měl být definován podle zásady SMART (viz minulý díl Jak na granty). Někdy se také rozlišuje cíl a účel projektu, což může samozřejmě kdejakému pisateli žádosti zamotat hlavu. Cíl si představme vždy jako „cílovou pásku“, hranici, které je nutné dosáhnout. Účelem je pak to, co se bude dít, až se za tuto hranici dostaneme. Sprinter, který vyběhává z bloků, chce sice dosáhnout cíle, který se nachází např. o 100 metrů dále, ale účelem jeho úsilí je, aby tam doběhl první a získal medaili. Souhlasíte?

Popis realizace projektu

Popis činností, které povedou k cíli, musí být co nejpřesnější, rozhodně se v něm nesmí vyskytovat formulace typu „a jak akce proběhne, to se teprve rozhodneme“ nebo „to se uvidí podle toho, zda bude mít cílová skupina zájem“. Tím jednoznačně prozrazujete, že záměr nemáte dostatečně promyšlený a že vám chybějí klíčové informace, které měly vyplynout z tzv. předprojektové přípravy. Tuto fázi plánování projektu celá řada žadatelů podceňuje a tím se právě dostává do nepříjemné situace, kdy vlastně nemá představu, jak bude realizace projektu probíhat. Samozřejmě v tom hrají roli také předchozí zkušenosti a základní znalosti projektového managementu. V případě tzv. měkkých projektů (neinvestičních) se právě ve způsobu realizace aktivit skrývá jakési „know-how“ celého nápadu. To může spočívat třeba v originálním, neotřelém přístupu k řešenému problému, ve využití dosud neozkoušených postupů a metod, v participaci samotných cílových skupin apod. Inovativnost projektu se pak může projevit i ve složení realizačního týmu, tedy těch, kteří pak budou ono know-how uvádět v život. Proto se nemusíte bát třeba netradičně pojatých pracovních pozic, pokud si to projekt žádá a pokud je dostatečně popíšete. Kromě expertů na danou problematiku je dobré pamatovat také na osoby, které se budou starat o projektovou agendu, koordinovat aktivity, vést dokumentaci, hlídat čerpání přiděleného grantu a nést za dosažení výsledků zodpovědnost. Tím žadatel vedle odborné úrovně prokazuje také svou manažerskou zdatnost, bez které je však každý tým nedůvěryhodný. Svěřili byste své roční úspory člověku, který je sice nadšený a má spoustu nápadů, ale nikdy nepracoval s penězi?

Dobře napsaný popis realizační části projektu je přehledný, systematický, realistický v plánování rozsahu činností i času potřebného k jejich realizaci. Obvykle je tady nutno aktivity projektu uspořádat do tzv. časového harmonogramu, který může mít i podobu tabulky či grafu, jenž navíc zachycuje i vzájemné logické vazby. Většina aktivit má vazbu „konec--začátek“, tedy jakmile skončí jedna, může začít druhá. Grafické zobrazení časového harmonogramu má oproti prostému popisu ještě výhodu v tom, že dokáže srozumitelně zachytit paralelně realizované aktivity a pomáhá i samotnému žadateli si uvědomit, zda některé období není příliš předimenzované činnostmi a zda se tak nestává potenciálním zdrojem rizik, ohrožujících dosažení cíle.

Hodnocení a dokumentace projektu

Poslední dobou se stále častěji v žádosti objevují dotazy na sebehodnotící metody žadatele, resp. jak bude průběžně či v předem určených etapách posuzovat, zda se mu daří původní projektový záměr plnit. K tomu, aby mohl žadatel vůbec něco takového hodnotit a zjistit třeba případné odchylky, potřebuje vést řádnou projektovou dokumentaci. Její základní obrysy by si měl stanovit už v okamžiku předkládání žádosti, zejm. typy záznamů (zápisy, nahrávky, fotografie) a způsob jejich archivace. Hodnocení není jen pro kontrolu dárce, ale představuje i jakousi seberegulační „pojistku“ pro žadatele. K tomuto účelu lze použít i velice užitečnou pomůcku, tzv. logický rámec, který klade důraz na posuzování předpokladů nutných pro optimální plnění cíle. Oblíbenou kategorií tvoří tzv. výstupy projektu (např. výzkumná studie, zápisy ze seminářů, manuály), které je opět potřeba kvantifikovat. Většinu nadací či nadačních fondů zajímají opravdu konkrétní výsledky, kterých má být prostřednictvím projektu dosaženo. Pokud se knihovna rozhodne zařadit do projektu např. akci „Noc s Andersenem“, musí být nejen schopna odhadnout, kolik dětí se jí zúčastní, ale také to, co jim plánovaná akce přinese, jaký žádoucí postoj v nich vyvolá. Podobně třeba u kurzů trénování paměti pro seniory nestačí pouze uvést počet účastníků, ale také efektivitu, tj. jak kvalitativně se změní život seniorů po jejich absolvování. Tato kritéria pak slouží pro vyhodnocování úspěšnosti projektu a někdy je nutné v rámci projektového záměru i stanovit, jak bude jejich dosažení zjišťováno (prezenční listiny, vlastní dotazníkové šetření, posudky expertů...). Nač však žadatel nesmí rozhodně zapomínat, je zajištění náležité propagace projektu (vizuální identita projektu, PR kampaň, zprávy v médiích), přičemž je samozřejmostí také zdůraznění dobrého jména dárce. Proto nesmí být žadatel zaskočen otázkami, které sondují jeho připravenost na komunikaci a spolupráci s klíčovými zainteresovanými stranami.

Rozpočet

Rozpočet obvykle představuje poměrně náročnou a někdy i dost piplavou práci, aby se v něm zobrazily opravdově všechny předpokládané náklady. Tady se bude pisatel žádosti obracet o pomoc k někomu, kdo rozumí číslům a finančním tokům, tedy k ekonomům, účetním, finančním manažerům. Náklady je totiž nutné uvádět rozložené dle typu (investiční/neinvestiční, mzdy/materiál/služby) a často v členění dle účtové osnovy. I ten nejjednodušší rozpočet, tzv. prostý položkový, obvykle zahrnuje kromě výdajové stránky také předpokládané příjmy projektu (jsou-li relevantní). Není-li projekt ziskový, pak další zdroje, které žadatel na realizaci projektu již má, nebo se je snaží získat. U žádostí na fondy EU se můžeme setkat i s jiným druhem rozpočtu, který náklady člení dle etap projektu, kdy je časový harmonogram rozdělen na určitá monitorovací období (např. 3 měsíců) či podle tzv. milníků. Lze však narazit i na formulář, ve kterém je požadováno náklady přepočítat ve vztahu

k plánovaným aktivitám. Většina formulářů nabízí pro sestavení rozpočtu přednastavenou tabulku, kterou už stačí jen vyplnit. Její členění může být občas matoucí, proto jejímu porozumění musí žadatel věnovat zvýšenou pozornost, přečíst si všechny podklady či komentáře, jsou-li k dispozici. Klíčovou informaci tvoří samozřejmě viditelně uvedená výše požadované částky, resp. kolik má činit potřebný grant. Částky by neměly být zbytečně nadhodnocovány, i když je to u nás dost rozšířený zlozvyk. Dobrý rozpočet obsahuje pouze náklady obhajitelné ve vztahu k aktivitám projektu. Pokud tomu tak není, může být rozpočet dárce v lepším případě krácen, v horším případě důvodem k odmítnutí žádosti.

Přílohy

Grantujícím subjektem mohou být požadovány nejrůznější přílohy. Nežádka se stává, že jejich vypracování či získání zabere víc času než samotná žádost. Přílohy jsou ještě děleny na povinné (musí být přiloženy) a nepovinné (záleží na vůli žadatele). Typickou přílohou jsou zakládací dokumenty žadatele (stanovy, zřizovací listina apod.), doklady o registraci žadatele a výroční zpráva (či jiný obdobný dokument, informující o činnosti žadatele nebo prokazující jeho finanční zdraví). Velmi často je vyžadován podrobný popis projektu, je-li prostor na to ve formuláři příliš malý. Důvěryhodnost žadatele posilují nejrůznější doporučení (významné osobnosti, spolupracující instituce, úřady) či garance expertů, k tomu pak slouží jejich životopisy (lektori, vedoucí projektu apod.), příp. bezúhonnost (výpisy z rejstříku trestů). Takovéto přílohy se dodávají k dokreslení promyšlenosti, záruk a smysluplnosti projektu. Rada žadatelů dobrovolně přikládá své propagační materiály, příp. články o sobě, publikace, fotografie. Tady však platí zásada, že nepovinné přílohy je dobré přiložit vždy jen v rozumné míře. Nejde totiž o množství materiálů, ale o jejich přesvědčivost! Opravdu by mělo jít jen o relevantní dokumenty, aby dárce nebyl zbytečně zahlcován nadbytečnými informacemi. Každopádně by měly být všechny přílohy číslovány a v textu žádosti je vhodné na ně přímo odkazovat.

Zásady pro vyplňování žádosti o grant

Vyplněný formulář žádosti vytváří první dojem z celého projektu. Žádost je to stěžejní, nač pohlédne dárce a následně i jím pověřený hodnotitelé. Formulář žádosti musí být proto po formální stránce (včetně správných součtů v rozpočtu) naprosto bezchybně vyplněn – vyřazování projektů pro formální nedostatky je v současné době „populární“ a i tak trochu nezbytnou záležitostí (kvůli značnému množství žádostí). Je-li stanoven rozsah textu (např. v pokynech je uvedeno, že by projekt neměl přesáhnout určitou délku), je nutné tuto podmínku dodržet. Vhodné je nepodceňovat stylistickou a pravopisnou stránku textu – hodnotitelé potřebují informace z textu vyčíst nejen rychle, ale také snadno. Samotný vzhled žádosti často vypovídá o odpovědnosti k žádosti a celkovému projektu a o vlastnostech a schopnostech žadatele, proto se vyplatí nešetřit (kvalitní papír, desky).

V okamžiku, kdy si žadatel není zcela jist, co má do žádosti napsat, je vhodné se obrátit přímo k dárci a své otázky konzultovat (k tomuto účelu řada grantujících subjektů stanovuje kontaktní osoby, na které se lze obrátit, avšak možnost konzultací bývá často časově omezena, např. 3 dny před uzávěrkou příjmu žádostí již možná není). Velice důležité je rozeznat, jak je pojat termín uzávěrky příjmu žádostí; někde rozhoduje razítko podatelny a jinde razítko pošty. Stále častěji bývá uzávěrka stanovena také na určitou hodinu. Také způsob odevzdání žádosti se často liší (písemně, v kolika kopiích, elektronické zaslání kopie, údaje na zapečetěnou obálku apod.), i místo odevzdání může být jiné v případě osobního doručení a v případě zaslání žádosti poštou.

A na závěr si dovoluji uvést výčet nejčastějších chyb, kterých se žadatelé dopouštějí, ale kterých je potřeba se zcela určitě vyvarovat:

- o žadatel upravuje formulář žádosti dle vlastních potřeb;
- o žadatel nedodal žádost na předepsaném formuláři, příp. ji dodal v jiném počtu kopií, bez povinných příloh apod.;
- o rozpočet není jasný a čitelný, neodpovídá aktivitám projektu;
- o žadatel odevzdal žádost po termínu uzávěrky;
- o žadatel uvádí v žádosti zavádějící či nepravdivé informace;
- o žadatel přihlásil projekt do chybného grantového programu;
- o cíle projektu jsou jen obecnými proklamacemi (bez specifikace);
- o žadatel chce „zachránit celý svět“ (projekt je nereálný);
- o žádost je napsána nesrozumitelným jazykem (nespisovně, příliš odborně);
- o žadatel neuvedl spolupráci s jinými partnery;
- o žadatel neprokázal dostatečnou schopnost řídit projekt (manažerské dovednosti, úroveň zpracování účetnictví apod.);
- o projekt přesahuje dosavadní zkušenosti i možnosti žadatele.

Literatura:

DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012.

HLOUŠEK J., HLOUŠKOVÁ Z. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011.

KOSZTOLÁNYI, I. *Jak napsat žádost o grant*. Baltimore: The John Hopkins University Institute for Policy Studies, 1996.